



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA  
EMPRESA MATARANI S.A.C. 2019-2021”**

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

**Presentado por**

**Sr. Wilberth David Retamoso Monjarás**

**Asesora: Profesora Gina Pipoli de Azambuja**

**2019**

Dedicado a Carla, por su amor y apoyo. A Nardita, Yorggina, Alejandra y Milagros, quienes son mi motor y motivo. A Jorge y Rosa, mis padres, ejemplo para toda mi vida de fortaleza y perseverancia.

Agradezco a los docentes de la Universidad del Pacífico por sus enseñanzas; a Carlos, por la oportunidad y la confianza; y a Marcelo, John, Eduardo, y Martín, por su amistad y apoyo.

## **Resumen ejecutivo**

El presente plan estratégico se ha desarrollado para Matarani S.A.C., una empresa dedicada a la transformación y comercialización de productos hidrobiológicos destinados al consumo humano; se encuentra ubicada en el Sur del Perú, específicamente en el puerto de Matarani y cuenta con la concesión del puerto. La empresa brinda diversos servicios a los pescadores artesanales, como venta de combustible, lubricantes, hielo, agua, servicio de atraque y desatraque, e ingreso y salida de cargueros.

Esta empresa pertenece al conglomerado Oceano Seafood, que se ha especializado en brindar servicios portuarios a través del Pacífico Sur, teniendo en concesión puertos en Chanduy (Ecuador), y Paita, Callao y Matarani (Perú); esta condición le brinda grandes ventajas al conglomerado, debido a que le permite mantener provisión continua de productos para consumo humano a buen precio y volumen, además de obtener productos exóticos.

Matarani S.A.C. presenta exportaciones significativas a mercados competitivos; sin embargo, hasta el momento, solo se ha centrado en una estrategia de liderazgo en costos y en la venta de commodities, alcanzando ventas por US\$ 5.243 millones en el 2018 que significa un crecimiento del 7% respecto al 2017, con una utilidad bruta de US\$ 1,52 millones y una utilidad neta de US\$ 178.000.

Analizando y proyectando las ventas a tres años se obtiene una valorización anual de la empresa de US\$ 4,47 por acción. Esta situación, junto con la fuerte competencia que tiene a nivel nacional e internacional, ha generado que los resultados no sean los esperados, por lo que es necesario replantear los objetivos y la visión de la empresa hasta el 2021.

En tal sentido, el presente plan estratégico propone soluciones para que la empresa pueda desenvolverse adecuadamente en el mercado internacional, específicamente en Japón, país que es su socio principal, un mercado donde se presentan oportunidades para la comercialización de productos hidrobiológicos distintos a los commodities, y en donde se aprecia la calidad y el aporte nutricional de éstos.

Para tales efectos, se ha realizado un análisis exhaustivo de los factores internos y externos que afectan a la empresa, así como su posición competitiva. En base a estos resultados se han establecido objetivos para los siguientes tres años, así como planes funcionales de marketing,

operaciones, recursos humanos y finanzas. Los planes funcionales servirán para la implementación del presente plan estratégico y permitirán alcanzar los mencionados objetivos.

Finalmente, se espera que las ventas crezcan debido a la venta continua de los commodities y un incremental debido a la comercialización de erizo y ovas, productos que podrían crecer a una tasa de 25% anual, resultando en un incremento del valor anual de la empresa de US\$ 5,69 por acción.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>xi</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>xii</b>
<b>Resumen ejecutivo.....</b>	<b>iv</b>
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Análisis externo .....</b>	<b>2</b>
1. Análisis del macroentorno (Pesteg) .....	2
1.1 Entorno político-legal .....	2
1.2 Entorno económico .....	3
1.3 Entorno social .....	4
1.4 Entorno tecnológico .....	5
1.5 Entorno ecológico .....	6
1.6 Entorno global.....	7
1.7 Análisis de la industria .....	8
1.7.1 Identificación, características y evolución del sector.....	8
1.7.2 Análisis de la industria .....	10
1.8 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	13
1.9 Conclusiones del análisis externo .....	14
<b>Capítulo III. Análisis interno .....</b>	<b>16</b>
1. Estrategia y planeamiento actual .....	16
2. Estructura organizacional y recursos humanos .....	16
3. Marketing.....	17
4. Operaciones .....	18
5. Resultados contables y financieros .....	18
6. Análisis de la cadena de valor.....	20
7. Análisis VRIO.....	20
8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	20
9. Conclusiones del análisis interno.....	21

<b>Capítulo IV. Sondeo de mercado</b> .....	22
1. Objetivos .....	22
1.1 Objetivos relacionados a los importadores y la industria japonesa.....	22
1.2 Objetivos relacionados al consumidor final japonés.....	22
2. Metodología.....	22
2.1 Levantamiento de información secundaria .....	22
2.2 Levantamiento de información primaria.....	23
3. Selección de mercado objetivo .....	23
4. Estimación de la demanda .....	27
5. Conclusiones.....	28
<b>Capítulo V. Planeamiento estratégico</b> .....	29
1. Objetivos estratégicos .....	29
1.1 Objetivo general.....	29
1.2 Objetivos de rentabilidad .....	29
1.3 Objetivos de crecimiento .....	29
1.4 Objetivos de supervivencia .....	29
2. Visión.....	30
3. Misión.....	30
4. Análisis FODA .....	30
5. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (Peyea) .....	32
6. Matriz BCG.....	32
7. Matriz Interna-Externa (IE) .....	33
8. Matriz de la Estrategia Principal.....	34
9. Estrategia competitiva.....	35
10. Estrategia de crecimiento.....	35
11. Alineamiento estratégico .....	36
<b>Capítulo VI. Plan de marketing</b> .....	38
1. Descripción del producto .....	38
2. Objetivos del plan de marketing .....	38
3. Formulación estratégica de marketing .....	38
3.1 Estrategia de segmentación.....	38
3.2 Estrategia de posicionamiento .....	39
4. Estrategias de la mezcla de marketing .....	39

4.1 Producto .....	39
4.2 Precio .....	40
4.3 Plaza.....	40
4.4 Promoción.....	40
5. Cronograma de actividades.....	41
6. Presupuesto de marketing .....	41
<b>Capítulo VII. Plan de operaciones.....</b>	<b>43</b>
1. Objetivos y estrategia de operaciones.....	43
2. Diseño del producto .....	43
3. Diseño de los procesos.....	43
4. Diseño de las instalaciones .....	44
5. Programación de las operaciones de la empresa.....	44
6. Actividades pre operativas.....	44
7. Presupuestos de inversión y capital de trabajo.....	45
<b>Capítulo VIII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos .....</b>	<b>46</b>
1. Estructura organizacional.....	46
2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles.....	46
3. Estrategias de administración de recursos humanos .....	46
4. Presupuesto del plan de recursos humanos .....	47
<b>Capítulo IX. Plan de responsabilidad social y medio ambiente .....</b>	<b>49</b>
<b>Capítulo X. Plan financiero.....</b>	<b>50</b>
1. Supuestos y políticas.....	50
2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio .....	51
2.1 Presupuestos.....	51
2.2 Punto de equilibrio.....	55
3. Estados financieros y flujo de caja.....	56
4. Estructura del financiamiento .....	56
5. Análisis de sensibilidad y simulación financiera .....	57
6. Valorización de la empresa con y sin plan estratégico .....	58
6.1 Valorización de la empresa sin plan estratégico .....	58
7. Planes de contingencia.....	59



<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	60
1. Conclusiones.....	60
2. Recomendaciones .....	60
<b>Bibliografía</b> .....	61
<b>Anexos</b> .....	66
<b>Nota biográfica</b> .....	86

## Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis del entorno político-legal.....	2
Tabla 2.	Análisis del entorno económico .....	3
Tabla 3.	Análisis del entorno económico .....	4
Tabla 4.	Análisis del entorno tecnológico .....	5
Tabla 5.	Análisis del entorno ecológico .....	6
Tabla 6.	Análisis del entorno global.....	7
Tabla 7.	Análisis de la industria .....	13
Tabla 8.	Matriz de Evaluación de Factores Externos de Matarani S.A.C. ....	14
Tabla 9.	Matriz VRIO de Matarani S.A.C.....	20
Tabla 10.	Matriz de Evaluación de Factores Internos de Matarani S.A.C. ....	21
Tabla 11.	Estimación de la demanda de pescados y mariscos en Japón al 2021 .....	27
Tabla 12.	Evaluación de las características de la misión de Matarani S.A.C.....	30
Tabla 13.	Matriz FODA cruzada de Matarani S.A.C. ....	31
Tabla 14.	Objetivos de marketing de Matarani S.A.C.....	38
Tabla 15.	Cronograma de marketing de Matarani S.A.C. ....	41
Tabla 16.	Presupuesto de marketing de Matarani S.A.C.....	42
Tabla 17.	Objetivos de operaciones de Matarani S.A.C.....	43
Tabla 18.	Programación de operaciones de Matarani S.A.C.....	44
Tabla 19.	Cronograma de operaciones de Matarani S.A.C. ....	45
Tabla 20.	Capital de trabajo requerido por Matarani S.A.C. ....	45
Tabla 21.	Objetivos de recursos humanos de Matarani S.A.C. ....	46
Tabla 22.	Cronograma de recursos humanos de Matarani S.A.C.....	47
Tabla 23.	Presupuesto de recursos humanos de Matarani S.A.C. ....	48
Tabla 24.	Ventas proyectadas de Matarani S.A.C. en toneladas en el año 1.....	51
Tabla 25.	Tasa de crecimiento anual proyectado de ventas.....	51
Tabla 26.	Ventas proyectadas de Matarani S.A.C. en toneladas .....	51
Tabla 27.	Precio de venta proyectado.....	52
Tabla 28.	Ventas proyectadas en dólares americanos .....	52
Tabla 29.	Proyección de los costos de producción .....	52
Tabla 30.	Presupuesto de costos de producción .....	53
Tabla 31.	Proyección de costos de producción y ventas .....	53
Tabla 32.	Préstamo de capital de trabajo.....	54
Tabla 33.	Proyección de ingresos .....	54

Tabla 34.	Proyección de egresos .....	54
Tabla 35.	Análisis de tipo de gasto o costo .....	55
Tabla 36.	Análisis del punto de equilibrio.....	55
Tabla 37.	Participación comercial por producto.....	55
Tabla 38.	Resultados financieros.....	56
Tabla 39.	Estructura de financiamiento.....	56
Tabla 40.	Resultados del escenario realista .....	57
Tabla 41.	Resultados del escenario optimista.....	57
Tabla 42.	Resultados del escenario pesimista .....	57
Tabla 43.	Resultado de la valorización sin plan estratégico .....	58
Tabla 44.	Resultado de la valorización con plan estratégico.....	59

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Organigrama de Matarani S.A.C. ....	17
Gráfico 2.	Exportaciones peruanas a Japón por sector .....	23
Gráfico 3.	Matriz Peyea de Matarani S.A.C. ....	32
Gráfico 4.	Matriz BCG de Matarani S.A.C. ....	33
Gráfico 5.	Matriz IE de Matarani S.A.C. ....	34
Gráfico 6.	Matriz de la estrategia principal de Matarani S.A.C. ....	34
Gráfico 7.	Matriz de la estrategia principal de Matarani S.A.C. ....	35
Gráfico 8.	Matriz de Ansoff de Matarani S.A.C. ....	36

## Índice de anexos

Anexo 1.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	67
Anexo 2.	Business Model Canvas de Matarani S.A.C.....	69
Anexo 3.	Cadena de valor de Matarani S.A.C. ....	70
Anexo 4.	Lista de estudios consultados para el sondeo de mercado .....	71
Anexo 5.	Expertos consultados para el sondeo de mercado .....	71
Anexo 6.	Principales productos peruanos de exportación a Japón.....	71
Anexo 7.	Principales empresas peruanas exportadoras a Japón.....	71
Anexo 8.	Flujo de distribución típico para pescados y mariscos importados en Japón ..	72
Anexo 9.	Potenciales importadores en Japón.....	73
Anexo 10.	Principales ferias internacionales en Japón para el sector pesquero.....	73
Anexo 11.	Precios promedio de pescados y mariscos en Japón.....	74
Anexo 12.	Matriz de alineamiento estratégico de Matarani SAC.....	75
Anexo 13.	Costeo de ovas de pez volador .....	76
Anexo 14.	Costeo de lenguas de erizo de mar refrigerado.....	76
Anexo 15.	Ficha técnica de ovas de pez volador .....	77
Anexo 16.	Ficha técnica de lenguas de erizo de mar .....	78
Anexo 17.	Diagrama de flujo para ovas de pez volador .....	79
Anexo 18.	Diagrama de flujo para lenguas de erizo refrigerado.....	80
Anexo 19.	Instalaciones de Matarani SAC .....	81
Anexo 20.	Cálculo de COK y WACC .....	82
Anexo 21.	Estado de resultados y flujo de caja proyectados .....	83
Anexo 22.	Valorización de la empresa sin plan estratégico.....	84
Anexo 23.	Valorización de la empresa con plan estratégico.....	85

## **Capítulo I. Introducción**

El presente trabajo tiene por finalidad establecer un plan estratégico para el periodo 2019-2021 para la empresa Matarani S.A.C., que a la fecha no cuenta con una visión estratégica a largo plazo. Este plan estratégico ha sido elaborado en un contexto de alta competencia en el mercado nacional e internacional debido a la gran cantidad de actores involucrados.

El plan estratégico para Matarani S.A.C., ayuda a formular mejores estrategias a través del uso de un enfoque sistemático, lógico y racional para la elección estratégica, siendo la comunicación factor clave para una administración estratégica exitosa, así como también la comprensión seguida por el compromiso del equipo humano.

Por lo antes citado, una empresa como Matarani SAC que ha tenido pérdidas financieras, mal nivel de comunicación y bajo compromiso de los ejecutivos a cargo, se encuentra en la necesidad de formular un plan estratégico para los próximos 3 años, mismo que deberá ser continuamente evaluado.

En el primer capítulo se realiza el análisis externo de la empresa mediante la definición y evaluación de las principales variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y globales. Este análisis, junto con el estudio de las fuerzas de Porter, dan como resultado la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) mediante la cual se puede apreciar el desenvolvimiento de Matarani S.A.C. respecto a las oportunidades y amenazas que se presentan.

En el segundo capítulo se desarrolla el análisis interno de la empresa, así como la cadena de valor y el análisis VRIO. Con estas herramientas se evalúan los principales factores internos de la esta mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).

En el tercer capítulo se desarrollan las iniciativas estratégicas para Matarani S.A.C. en base al análisis realizado mediante diversas herramientas, tales como Matriz FODA, Matriz Peyea, Matriz BCG, Matriz Interna-Externa, Matriz de la Estrategia Principal y la Matriz de Alineamiento Estratégico. En este capítulo también se plantean la visión y la misión que se sugiere adopte Matarani S.A.C. para cumplir con los objetivos y estrategias del presente plan estratégico.

Del cuarto hasta el octavo capítulo se elaboran los objetivos, indicadores y actividades a nivel de marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas que se deben cumplir para la correcta implementación del presente plan estratégico.

Finalmente, se elaboran una serie de conclusiones y recomendaciones en base a todo el análisis realizado.

## Capítulo II. Análisis externo

### 1. Análisis del macroentorno (Pesteg)

#### 1.1 Entorno político-legal

**Tabla 1. Análisis del entorno político-legal**

Tendencias	Efecto probable	O/A	Fuente
Política nacional pesquera orientada a la mejora de la cadena de valor de productos hidrobiológicos.	Mejora de toda la cadena de valor de productos pesqueros y acuícolas.	Oportunidad	Ministerio de la Producción (Produce), 2017a, 2017b.
Política comercial orientada a la apertura comercial y diversificación de la oferta exportable.	Apertura de nuevos mercados a nivel internacional para las exportaciones no tradicionales nacionales.	Oportunidad	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), s.f.
La exportación de productos pesqueros no se encuentra afecta a aranceles, pero sí a altos estándares de inocuidad.	Aumento de los costos de exportación para el cumplimiento de estándares de inocuidad.	Amenaza	Valverde, 2016:35-56.

Fuente: Produce, 2017a, 2017b; Mincetur, s.f.; Valverde, 2016:35-56.

Elaboración: Propia, 2018.

La política sectorial del Ministerio de la Producción, ente rector en temas pesqueros en el Perú, es una oportunidad ya que se encuentra enfocada en la mejora de la cadena de valor de los productos hidrobiológicos al 2021 mediante la implementación de 11 acciones estratégicas, las cuales se encuentran enfocadas en la mejora de la inocuidad, formalización, entre otros aspectos (Produce 2017a, 2017b).

Por otro lado, desde hace más de veinte años, la política comercial internacional del Perú se ve orientada a la apertura y liberalización del comercio. Esta política tiene como objetivo incrementar el bienestar de la población y obtener ventajas por medio de la especialización del mercado internacional. En este contexto, sus pilares estratégicos son, entre otros, la internacionalización de la empresa peruana y el desarrollo de una oferta exportable diversificada, competitiva y sostenible (Mincetur 2014). En tal sentido, ésta es una oportunidad.

Resulta necesario mencionar que, al implementar la política comercial, el Perú ha tenido un acercamiento comercial importante con sus principales socios comerciales (Estados Unidos, Japón, Unión Europea, entre otros), países con los que se tienen acuerdos comerciales vigentes. Esta situación ha generado que más del 95% del universo arancelario, en promedio, tenga preferencias arancelarias y se espera que mediante los nuevos acuerdos en implementación como

el Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico (CPTPP), las preferencias sean aún mayores. Si bien los acuerdos comerciales han originado la disminución de los aranceles, en los últimos años el número de medidas no arancelarias ha ido en aumento, especialmente las medidas sanitarias y fitosanitarias que afectan directamente el comercio pesquero, en vista de la tendencia de optar por productos con altos estándares de inocuidad para el consumo humano, lo cual representa una amenaza ya que podrían generar barreras al comercio (Valverde 2016:35-56).

## 1.2 Entorno económico

**Tabla 2. Análisis del entorno económico**

<b>Tendencias</b>	<b>Efecto probable</b>	<b>O/A</b>	<b>Fuente</b>
El Producto Bruto Interno (PBI) de Japón crecerá solo alrededor del 0,8% en 2018.	Los compradores japoneses tienen menos predisposición a realizar inversiones.	Amenaza	Maximixe, 2016.
En 2021, el PBI pesquero y acuícola alcanzaría los S/ 2.686 millones.	Las inversiones en el sector pesquero y acuícola en el Perú serán significativas en los próximos años.	Oportunidad	Maximixe, 2017.
El tipo de cambio se encuentra al alza y se espera que llegue a alrededor de S/ 3,45 a finales de 2018.	Los exportadores tendrán la posibilidad de obtener más soles por los dólares obtenidos de sus exportaciones.	Oportunidad	Macroconsult, 2017.

Fuente: Maximixe, 2016, 2017; Macroconsult, 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

Actualmente la economía mundial se encuentra en un periodo favorable, considerando que en 2017 ésta creció modestamente, hubo baja inflación y escasa volatilidad, aunque se presentaron algunos factores de riesgo a causa de la desaceleración de China (Maximixe 2017). A pesar de ello, el Fondo Monetario Internacional (FMI) ha proyectado un crecimiento mundial de 3,5% en 2018, considerando que China ha mejorado sustancialmente con un 6,9% interanual a julio de 2017. En este contexto, la economía japonesa, tiene impulsores por el lado de la demanda externa, pero también presenta riesgos de deflación y consumo negativo con lo cual se proyecta que su PBI crezca solo alrededor del 0,8% en 2018 (Maximixe 2016). En vista de esta situación, el contexto actual del Japón sería una amenaza para la empresa.

A nivel local, la demanda interna viene desacelerándose debido a la desconfianza de los agentes; sin embargo, ha mejorado con un crecimiento de 3,9% interanual a junio de 2017 debido a la recuperación de los sectores manufacturero, comercio, servicios y pesca; en contraste, minería, hidrocarburos y agropecuario fueron los que más cayeron (Maximixe 2016). Adicionalmente a esto, los sectores de mayor crecimiento proyectados en el 2018 serán pesca, minería metálica, hidrocarburos, construcción, comercio (Flores 2017). Se espera que en 2021 el PBI pesquero y



acuícola alcance los S/ 2.686 millones constantes al 2007, lo cual es una oportunidad para Matarani S.A.C. (Produce 2017b).

La inflación ha tenido un comportamiento diferente al de años anteriores, debido a que por tercer mes consecutivo -en julio de 2017- se presentó una inflación negativa (-0,16%) a causa de la reversión de los precios de los alimentos perecibles afectados por el Fenómeno del Niño (Maximixe 2017). Igualmente, respecto al tipo de cambio, el sol ha seguido recuperándose a un ritmo de 0,1%, con lo cual se ha ubicado en S/ 3,25 por dólar. Asimismo, se tiene la expectativa que, al cierre de 2018, el tipo de cambio alcance los S/ 3,45 por dólar debido a las subidas de tasa por parte de la Reserva Federal de Estados Unidos (FED) (Macroconsult 2017); esto representa una oportunidad para Matarani S.A.C. Respecto al balance comercial, las exportaciones crecen a un ritmo de 20,5% y las importaciones a 15,6%, siendo las exportaciones pesqueras alrededor del 4% del total de exportaciones (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] 2018).

Finalmente, respecto al potencial crecimiento del país, el capital financiero es la primordial fuente de esto y el capital humano sigue incrementándose. Resalta de manera preocupante la reducción del factor total de productividad debido al aumento de la informalidad y a una pérdida sustancial de infraestructura debido a causas meteorológicas, lo que afecta significativamente al sector pesquero, siendo este factor una amenaza (Fondo Monetario Internacional [FMI] 2016).

### 1.3 Entorno social

**Tabla 3. Análisis del entorno económico**

Tendencias	Efecto probable	O/A	Fuente
Al 2021, el 100% de las embarcaciones pesqueras artesanales en el Perú serán formales.	Será posible obtener mayores recursos pesqueros para la industria nacional formal.	Oportunidad	Produce, 2017b.
Al 2021, solo el 19% de las unidades de negocio pesquero y acuícolas tendrán acceso al financiamiento.	Los pesqueros artesanales no podrán realizar mayores inversiones para la mejora de su proceso de pesca.	Amenaza	Produce, 2017b.
El consumo per cápita a nivel internacional de productos hidrobiológicos tendrá un crecimiento sostenido de hasta 21,8 kg en 2025.	La demanda internacional de productos hidrobiológicos aumentará a nivel internacional.	Oportunidad	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 2016.
Los consumidores se encuentran preocupados por cuestiones relativas a sostenibilidad, bienestar animal y la inocuidad alimentaria.	Los consumidores preferirán productos pesqueros que puedan demostrar estándares de inocuidad, sostenibilidad, entre otros.	Oportunidad	FAO, 2016.

Fuente: Produce, 2017b; FAO, 2016.

Elaboración: Propia, 2018.

En el 2017 el mercado laboral peruano se dinamizó en ciertas actividades como comercio o servicios; sin embargo, en agricultura, pesca y minería disminuyó en 0,6%. La pesca representa el 25,8% de la población ocupada del país pero el 85% de los empleos son informales a pesar de que en este sector se ha presentado una disminución de la informalidad en 2,9% en 2017 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] 2018). En este contexto, la informalidad es un tema de mayor preocupación, considerando que en 2016 solo el 0,89% de las embarcaciones pesqueras artesanales era formal y que en 2015 solo el 3,8% de los centros de producción acuícola era formal. Se espera que esta situación se revierta hasta el 2021, con 100% de las embarcaciones pesqueras y 60% de los centros acuícolas formalizados, lo cual es una oportunidad para la empresa (Produce 2017b). Esto, a la vez, ha generado que en el 2015 el 12,3% de las unidades de negocio pesquero o acuícola tengan acceso al financiamiento, porcentaje que al 2021 será de 19,6% (Produce 2017b). Esto genera una amenaza para Matarani S.A.C.

Por otro lado, el consumo per cápita aparente esperado a nivel mundial de pescado será de 21,8 kg en el 2025, un 8% más que en el 2014, siendo las regiones de Asia, Oceanía, América Latina y el Caribe las que tendrán un crecimiento más rápido (FAO 2016). En el Perú se espera que el consumo per cápita ascienda a 20,5 kg en el 2021 (Produce 2017b), situación que se considera una oportunidad para la empresa.

Finalmente, los consumidores, especialmente en las economías desarrolladas, tienden a estar más preocupados por cuestiones relativas a la sostenibilidad, el bienestar animal y la inocuidad alimentaria, lo que a su vez impactará en sus hábitos de consumo y en su relación con los productos pesqueros, generando una oportunidad para Matarani S.A.C. (FAO 2016).

#### 1.4 Entorno tecnológico

**Tabla 4. Análisis del entorno tecnológico**

Tendencias	Efecto probable	O/A	Fuente
El gasto en investigación, desarrollo e innovación en el Perú es más bajo que el promedio en América Latina.	No se realizarán mejoras en los procesos productivos del sector pesquero.	Amenaza	Concytec, 2016.
El Perú no cuenta con un sistema sólido de inocuidad alimentaria pesquera.	Se aplicarán mayores restricciones a los productos pesqueros exportados.	Amenaza	The Economist, 2017.

Fuente: Concytec, 2016; The Economist, 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

En general, el gasto en investigación y desarrollo del Perú es uno de los más bajos de la región con aproximadamente 0,08% del PBI, siendo el promedio de América Latina el 0,75% (Concytec

2016). En el sector pesca y acuicultura el gasto en investigación, desarrollo e innovación presenta la misma situación, ya que el gasto promedio de las empresas en este rubro en el 2012 era de alrededor de S/ 11.000; sin embargo, se espera que esta situación cambie significativamente hasta llegar a más de S/ 603.000 en el 2021 (Produce 2017b), aunque esto sigue siendo una amenaza para la empresa.

Igualmente, se espera que el nivel de cumplimiento de estándares de sanidad e inocuidad mejore moderadamente hasta el 2021 mediante la habilitación sanitaria de 34 desembarcaderos pesqueros artesanales, la habilitación sanitaria del 30% de los centros de producción acuícola y la habilitación sanitaria de alrededor del 26% de embarcaciones pesqueras habilitadas (Produce, 2017b). A pesar de esta mejora, en general, el nivel de inocuidad alimentaria nacional, al igual que el de productos pesqueros, aún no cumple con altos estándares, motivo por el cual, para la exportación de estos productos, muchos socios comerciales no requieren los controles de la autoridad sanitaria pesquera nacional (Sanipes), sino que realizan sus propios controles en puertos de ingreso. Esta situación disminuye la competitividad de las exportaciones de productos no tradicionales de la pesca nacional, generando una amenaza para la empresa. Al respecto, es necesario recalcar que en el Índice Global de Seguridad Alimentaria, en lo concerniente a calidad e inocuidad alimentaria, el Perú se encuentra en el puesto 46 de 113 países (The Economist 2017).

### 1.5 Entorno ecológico

**Tabla 5. Análisis del entorno ecológico**

Tendencias	Efecto probable	O/A	Fuente
La pesca ilegal no declarada y no reglamentada tendrá un impacto significativo en la sostenibilidad de los recursos hidrobiológicos.	Descenso de las capturas y escasez de productos hidrobiológicos.	Amenaza	FAO, 2016.
Once regiones del país se encuentran con vulnerabilidad media o alta frente al cambio climático.	Reducciones en la biomasa de recursos predominantes, reducción de desembarques e impactos en la vida de los productores	Amenaza	Produce, s.f.

Fuente: FAO, 2016; Produce, s.f.  
Elaboración: Propia, 2018.

El aprovechamiento sostenible y la conservación de la diversidad biológica marina se encuentran afectados por el escaso control de las estructuras portuarias, los muelles, el sobredimensionamiento de las flotas pesqueras, y la indefinición de las zonas para estos fines impactan los procesos y dinámicas marinas (Ministerio del Ambiente [MINAM] s.f.). Igualmente, los vertimientos contaminantes que se destinan al mar y las emisiones de gases tienen un efecto negativo sobre los recursos marinos (Minam s.f.), generando una amenaza para la empresa.

A nivel internacional, la pesca ilegal no declarada y no reglamentada, y la sobrecapacidad de las flotas pesqueras son amenazas significativas que impactan en la sostenibilidad de los recursos hidrobiológicos. Adicionalmente, la práctica actual de desplazamiento de flotas de sus lugares de operaciones de zonas agotadas a zonas nuevas puede ocasionar, en el largo plazo, un descenso de las capturas a medida que se extienda la sobrepesca (FAO 2016), lo cual es una amenaza para la empresa.

En el Perú, el principal recurso pesquero explotado es la anchoveta, mientras que otros recursos como el calamar gigante o pota presentan períodos de alta y baja disponibilidad cerca de la Costa peruana. En vista de esta situación, se generan vedas para que la biomasa sea constante en el litoral nacional; sin embargo, siempre se tiene el riesgo de que las pesqueras informales puedan depredar los recursos existentes, siendo una amenaza para la empresa.

Por otro lado, el diagnóstico actual del sector pesquero y acuícola frente al cambio climático es preocupante, ya que once regiones del país se encuentran en vulnerabilidad media o alta, y otras cuatro regiones se encuentran muy cerca de llegar al escenario medio de vulnerabilidad, situación que es una amenaza para Matarani S.A.C. Al respecto, los impactos evidenciados asociados a la vulnerabilidad son reducción de la biomasa de recursos predominantes, reducción de desembarques, e impacto en la vida de los productores (Produce s.f.).

## 1.6 Entorno global

**Tabla 6. Análisis del entorno global**

<b>Tendencias</b>	<b>Efecto probable</b>	<b>O/A</b>	<b>Fuente</b>
Se tiene un potencial exportador desde el Perú de US\$ 109 millones al mercado asiático para los productos procesados de la pesca.	Aumento de las exportaciones nacionales de este tipo de productos al mercado asiático.	Oportunidad	International Trade Centre (ITC), 2018.
El consumo aparente de pescado a nivel mundial llegará hasta 178 millones de toneladas en 2025.	Aumento de la preferencia de los consumidores por productos pesqueros.	Oportunidad	FAO, 2016.
Las importaciones de productos pesqueros aumentarán progresivamente en Japón, Europa y América del Norte.	Mejora de la demanda de productos pesqueros en Japón, Europa y América del Norte.	Oportunidad	FAO, 2016.
Los precios se determinarán no solo por el costo de los piensos, sino también por la implementación de reglamentos más rigurosos sobre medio ambiente, inocuidad alimentaria, trazabilidad, entre otros.	Aumento de los costos de exportación por requerimientos adicionales de los clientes.	Amenaza	FAO, 2016.

Fuente: International Trade Centre (ITC), 2018; FAO, 2016.

Elaboración: Propia, 2018.

A nivel internacional, se comercializan más de US\$ 26.000 millones en productos procesados de la pesca; sin embargo, aún se tiene un potencial exportador de estos productos de alrededor de US\$ 17.000 millones (ITC 2018). En lo que respecta a las exportaciones de productos pequeños procesados, el Perú comercializa actualmente alrededor de US\$ 684,1 millones pero aún tiene un potencial exportador de más de US\$ 428 millones. Específicamente en el mercado asiático tiene un potencial de exportación de más de US\$ 109 millones. Esto es una oportunidad para la empresa.

Asimismo, a nivel internacional se prevé que el consumo aparente de pescado llegue hasta 178 millones de toneladas en 2025, lo que representa un aumento de 31 millones de toneladas respecto al 2014 (FAO 2016), siendo este factor una oportunidad para Matarani S.A.C. En este escenario, aproximadamente el 36% de la producción pesquera total se exportará para el consumo humano o para otros usos no alimentarios, siendo China, Vietnam y Noruega los principales exportadores de pescado del mundo (FAO 2016).

Igualmente, en vista de la recuperación económica, se prevé que la demanda de alimentos de origen marino en las principales economías como Japón y Europa y América del Norte se revitalice y aumenten progresivamente las importaciones de pescado destinadas al consumo humano (FAO 2016). Esta situación es una oportunidad para la empresa.

En el largo plazo, los precios estarán determinados no solo por los costos de los piensos, sino también por la implementación de reglamentos más rigurosos relacionados al medio ambiente, la inocuidad alimentaria, la trazabilidad y el bienestar de los animales (FAO 2016). Esto es una amenaza para la organización.

## **1.7 Análisis de la industria**

### **1.7.1 Identificación, características y evolución del sector**

A nivel internacional, la industria pesquera aún se encuentra ampliamente segmentada y compuesta por un gran número de pequeñas empresas (Bord Bia 2014).

Sin embargo, las empresas más grandes en este sector son cada vez más conscientes de la necesidad de integrarse verticalmente, en vista de su mejor control sobre los costos de producción y la posibilidad de satisfacer distintas demandas de los productos. Igualmente, esta integración

mejora la trazabilidad del producto final, considerando la tendencia de la mejora de inocuidad alimentaria (M&A International Inc. 2013).

La pesca comercial depende primordialmente de la disponibilidad de peces y está sujeta a diferentes cuotas de captura. Esta necesidad de aumento de la cuota de pesca ha originado la creación de grandes compañías mediante la adquisición de otras más pequeñas. Estas fusiones y adquisiciones buscan lograr sinergias operativas, optimización de costos y mayores márgenes (M&A International Inc. 2013).

Por ejemplo, Pacific Andes International Holdings Ltd., una empresa pesquera líder de Singapur, en 2010 adquirió la empresa pesquera peruana Deep Sea Fishing S.A.C. por más US\$ 16 millones. La adquisición significó el aumento de su cuota de pesca en el norte y sur de Perú. Por otro lado, en 2013, Pacific Andes International Holdings Ltd. adquirió Copeinca por US\$ 928 millones para aumentar su cuota de pesca y plantas adicionales de procesamiento de harina de pescado. Empresas asiáticas como Pacific Andes International Holdings Ltd., Maruha Nichiro Holdings Inc. y Thai Union Frozen Products Public Co. Ltd., se han dedicado a adquirir agresivamente empresas en el extranjero para poder comercializar sus productos a nivel internacional.

Es necesario resaltar que la actividad transfronteriza de fusiones y adquisiciones dentro de la industria pesquera aumentará en los próximos años. En lo que respecta a la industria local, las exportaciones nacionales de pota congelada al mundo desde 2010 hasta el 2016 fueron oscilantes con crecimientos y disminuciones cada año, alcanzando los US\$ 220 millones en 2017. Los principales mercados destino para este producto en 2017 fueron España, China, Tailandia, Japón e Italia (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú] 2018).

La tendencia de las exportaciones de este producto al Japón también es oscilante; sin embargo, los envíos al Japón desde el 2016 han presentado un crecimiento constante de alrededor de 38% y 19% en 2017 (PromPerú 2018).

El mercado nacional, tal como ocurre en el contexto internacional, está compuesto por una gran cantidad de empresas exportadoras. En ese sentido, el Índice Herfindahl-Hirschman (IHH) (Economipedia, s.f.) da como resultado que el mercado es muy competitivo en lo que respecta a exportaciones a Japón. Inclusive la participación en las exportaciones de las principales cinco empresas peruanas a este mercado se ha reducido de 42% en 2016 hasta 36% en el año 2017.

### **1.7.2 Análisis de la industria**

Para analizar la industria en la que se desenvuelve Matarani S.A.C. se evaluaron las cinco fuerzas de Porter en base a la metodología de Hax & Majluf (2008), y con información del Instituto Cuánto (2015). Con este análisis se ha podido determinar el grado de atractividad del sector (ver tabla 7). Así, se identificaron los principales factores para cada fuerza analizada y se les asignó una puntuación ponderada, dependiendo de su nivel de atractividad, siendo 5: muy atractivo y 1: muy poco atractivo (ver anexo 1).

Conforme a los resultados obtenidos se considera que el mercado es competitivo, siendo los factores más atractivos el poder de negociación de la empresa frente a los proveedores y a los clientes.

- **Poder de negociación frente a los proveedores**

- El poder de negociación frente a los proveedores es significativo, con lo cual resulta un factor atractivo para la empresa.
- Se tienen 500 proveedores indirectos de materia prima en Ilo, Morrosama, Lomas, Matarani, la Planchada y Quilca. Los proveedores directos son 10, quienes usan el muelle de la empresa para trabajar, lo cual los condiciona y es favorable para Matarani S.A.C. Los precios se negocian con el gremio en función del precio de los productos de mayor rotación.
- Los productos como las ovas se negocian de forma individual: los comerciantes compran a los botes y proveen a la empresa. En este escenario el precio es definido por el pescador con un precio mínimo y posteriormente se incrementa la comisión por traspaso.
- El costo de cambio de proveedor es bajo debido a que los productos son homogéneos y los tamaños de los proveedores son similares, por lo que el atractivo es alto.
- Los costos fijos de producción están asociados a la capacidad instalada del proveedor (barco o bote). Los proveedores tienen invertido su capital de manera intensiva incluso siendo empíricos, lo cual también hace atractivo al mercado.
- La amenaza de integrarse hacia adelante es baja debido al idioma y a los estándares para exportar, así como también la configuración logística y operacional.
- La contribución de los proveedores a la calidad del producto es media debido al manejo del producto en alta mar; sin embargo, la empresa controla el proceso de cadena de frío y los procesos de almacenamiento, estiba, bodega y trabajo del recurso en planta, lo cual hace atractivo el mercado.

- **Poder de negociación frente a los clientes**

- El poder de negociación frente a los clientes es un factor atractivo para Matarani S.A.C., considerando que la empresa cuenta con un número considerable de clientes, los cuales dependen de las compras que realicen en el exterior para llegar a cumplir con lo demandado en sus respectivos mercados.
- El alto número de clientes extranjeros exige altos estándares de calidad como idoneidad, inocuidad, cumplimiento de certificaciones y cumplimiento de contrato con precios acorde al mercado.
- El cliente compra volumen, motivo por el cual se requiere de varios proveedores. Dejar de comprar a un proveedor implica no llegar a su cuota, motivo por el cual los contratos son relevantes para mantener la sostenibilidad y lograr los volúmenes de materia prima.
- El cliente valora el proceso de producción, la cadena de frío y la capacidad de aprovisionamiento de calidad de la planta, así como también la inocuidad e idoneidad del producto.
- Tanto el cliente como el intermediario son muy sensibles al precio, lo cual hace muy atractivo al mercado, considerando que hay temporadas de escasez de materia prima y temporada de abundancia, durante la cual la empresa se aprovisiona para mantener precios o generar sobre ganancia.
- Los productos actuales son sustituibles con otros productos marinos; sin embargo, estos últimos son más caros. Los ingresos siguen creciendo aunque a un ritmo más bajo, lo que hace atractiva a la industria para comercializar productos nuevos terminados e innovadores de mayor valor y precio.
- Finalmente, es necesario mencionar que aún no hay desarrollo de marca.

- **Amenaza de nuevos competidores entrantes**

- La amenaza del ingreso de nuevos competidores no es relevante, por cuanto los estándares exigidos por el mercado internacional son muy altos, lo cual demanda una inversión considerable. Asimismo, a nivel nacional, las entidades gubernamentales correspondientes también exigen una serie de trámites para ingresar a este negocio.
- En este sector se tiene un alto requerimiento de capital para adquirir la materia prima, la cual es comprada a proveedores artesanales, así como también alto requerimiento de capital para inversión en capacidad de planta.
- Por otro lado, se presentan altas exigencias en torno a las regulaciones para ingresar al mercado: el Ministerio de la Producción (Produce) demanda estudios de impacto ambiental, procesos sanitarios y veda de recursos; el Organismo Nacional de Sanidad Pesquera (Sanipes) exige procesos sanitarios; los clientes requieren de Análisis de



Peligros y Puntos Críticos de Control (Haccp por sus siglas en inglés), y otras certificaciones privadas de sostenibilidad.

- Los clientes podrían aceptar a un proveedor nuevo en temporada de escasez para cumplir cuotas debido a cambios climatológicos o con precio predatorio, motivo por el cual el costo es alto, debido a la curva de aprendizaje y generación de confianza.
- Finalmente, se tiene un bajo acceso a inteligencia de negocios, lo cual podría ser utilizado por los potenciales nuevos competidores que sepan administrar plataformas de inteligencia de negocio; sin embargo, hasta el momento no se realiza esta actividad.
- **Amenaza de productos sustitutos**
  - Si bien se tienen productos sustitutos en el mercado, estos son más caros que la papa, por lo cual la presión competitiva en general no es relevante para la empresa.
  - El costo de estos productos es alto debido a los precios y sabores; sin embargo, no se observa agresividad del productor de sustitutos para tener una mayor participación del mercado.
- **Rivalidad entre competidores**
  - La rivalidad entre competidores es alta, considerando que no existe diferenciación del producto ofrecido, a excepción del cumplimiento de altos estándares de inocuidad, sostenibilidad, entre otros; sin embargo, la gran parte de los competidores, al igual que Matarani S.A.C., se encuentran enfocados en el procesamiento de la materia prima.
  - El sector se encuentra en crecimiento, especialmente en lo referente a los productos no tradicionales.
  - En este contexto, los costos de producción son eminentemente variables dado que la mano de obra es a destajo. Asimismo, se requieren grandes inversiones en muelle, planta y cadena de frío. Los costos fijos son bajos, asociados a la depreciación del activo fijo.
  - La rentabilidad de los competidores es media debido a que muchas de las empresas aún se encuentran enfocadas en procesamiento de materia prima y no en productos con valor agregado y provisión de servicios.

**Tabla 7. Análisis de la industria**

<b>Peso</b>	<b>Fuerzas</b>	<b>Factor</b>	<b>Muy poco atractivo</b>	<b>Poco atractivo</b>	<b>Neutral</b>	<b>Atractivo</b>	<b>Muy atractivo</b>	<b>Puntaje ponderado</b>
40%	Poder de negociación frente a los proveedores.	Alto				4,25		1,70
10%	Amenaza de entrada de nuevos competidores	Baja			3,80			0,38
20%	Poder de negociación frente a los clientes	Media				4,40		0,88
10%	Amenaza de productos sustitutos.	Baja		2,10				0,21
20%	Rivalidad entre competidores.	Media			3,4			0,68
<b>100%</b>	<b>Promedio ponderado</b>							<b>3,85</b>

Fuente: Hax y Majluf, 2008.

Elaboración: Propia, 2018.

### **1.8 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

Considerando el análisis Pesteg y el análisis de la industria, se han identificado los factores que tienen mayor incidencia en la organización y se ha evaluado la forma en la cual la empresa los afronta (ver tabla 8).

El resultado obtenido por Matarani S.A.C. es de 2,61, con lo cual se evidencia que está respondiendo de una manera promedio a los factores externos que afronta. Esta situación se presenta porque la empresa desarrolla sus actividades de igual manera como lo hacen las demás empresas en el sector pesquero, por lo que no ha sabido aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado internacional. El leve diferenciador de la empresa frente al promedio de la industria se encuentra en los estándares que ésta ha podido implementar; así como la formalidad con la que trabaja en el aspecto laboral y ambiental.

**Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Externos de Matarani S.A.C.**

	<b>Factores</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
	<b>Oportunidades</b>			
1	Las políticas nacionales de comercio exterior y pesquería se encuentran orientadas a la mejora y diversificación de productos hidrobiológicos, con lo se tiene un potencial exportador de US\$ 109 millones hacia el mercado asiático para los productos de la pesca peruana.	9%	2	0,18
2	Las importaciones de productos pesqueros aumentarán progresivamente en Japón, Europa y América del Norte, específicamente en Japón. Las importaciones de productos pesqueros tienen cada vez más relevancia con alrededor del 40% del mercado.	20%	2	0,4
3	La demanda de productos pesqueros a nivel internacional aumentará progresivamente hasta llegar a un consumo per cápita de 21,8 kg de pescado en 2025.	10%	2	0,2
4	El tipo de cambio se encuentra al alza y se espera llegue a alrededor de 3,45 a finales de 2018.	5%	1	0,05
	<b>Amenazas</b>			
5	La exportación de productos pesqueros se encuentra cada vez más afectada por altos estándares de inocuidad, trazabilidad y sostenibilidad, en vista que los consumidores se encuentran más preocupados por estos asuntos.	15%	4	0,6
6	La industria pesquera internacional y nacional se encuentra ampliamente segmentada por lo que se tiene un gran número de proveedores poco diferenciados y la rivalidad entre estos es significativa, por lo cual muchas empresas se encuentran adquiriendo o fusionándose con otras para mejorar sus cuotas de mercado.	5%	2	0,1
7	La informalidad en el sector pesquero peruano es muy alta, con alrededor del 85% de empleos informales y un escaso acceso al crédito.	18%	3	0,54
8	La pesca ilegal no declarada y no reglamentada, así como el cambio climático, tendrán un impacto significativo en la sostenibilidad de los recursos hidrobiológicos, específicamente en el Perú donde once regiones tienen vulnerabilidad media o alta frente al cambio climático.	18%	3	0,54
	<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,61</b>

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2018.

### 1.9 Conclusiones del análisis externo

En base al análisis realizado en el presente capítulo se puede concluir, en primer lugar, que el entorno en el que se encuentra Matarani S.A.C. presenta oportunidades que, en general, la mayoría de las empresas pesqueras desaprovechan, considerando que se encuentran ampliamente enfocadas en la venta de materia prima al menor costo posible.

Esta situación ha generado que el mercado nacional e internacional sea altamente competitivo y con un gran número de empresas. En vista de esta situación, muchas organizaciones de nivel internacional han seguido una estrategia de adquisiciones para mejorar su posición competitiva

en el mercado; sin embargo, hasta el momento, no se han presentado estrategias de diferenciación para la comercialización de estos productos.

En este contexto, es beneficioso para Matarani S.A.C. que se tenga un alto potencial exportador nacional específicamente hacia al mercado asiático, y que la empresa sea capaz de cumplir con los requisitos técnicos solicitados.

Finalmente, en base al resultado de la matriz EFE, el cual es de 2,61, se puede concluir que la empresa aún debe explorar las oportunidades que el mercado presenta y no solo enfocarse en aminorar las amenazas de este.

### **Capítulo III. Análisis interno**

#### **1. Estrategia y planeamiento actual**

La empresa actualmente se dedica a la venta de materia prima al mercado internacional. Si bien Matarani S.A.C. no ha definido hasta el momento un plan estratégico ni las metas a largo plazo, se realizan presupuestos o planes de las distintas áreas de manera anual con los cuales se busca vender la mayor cantidad de recursos durante el año. Implícitamente, la empresa ha adoptado una estrategia de liderazgo en costos; sin embargo, esta es la estrategia utilizada por la gran mayoría de competidores a nivel nacional e internacional por lo que los márgenes son cada vez menores.

Para determinar el perfil estratégico de la empresa se ha desarrollado el Business Model Canvas (Osterwalder y Pigneur 2011), mediante el cual es posible visualizar el mercado objetivo, el desarrollo de relaciones con los clientes, los socios estratégicos, las operaciones primordiales; así como todo el modelo de negocio de la organización (ver anexo 2).

#### **2. Estructura organizacional y recursos humanos**

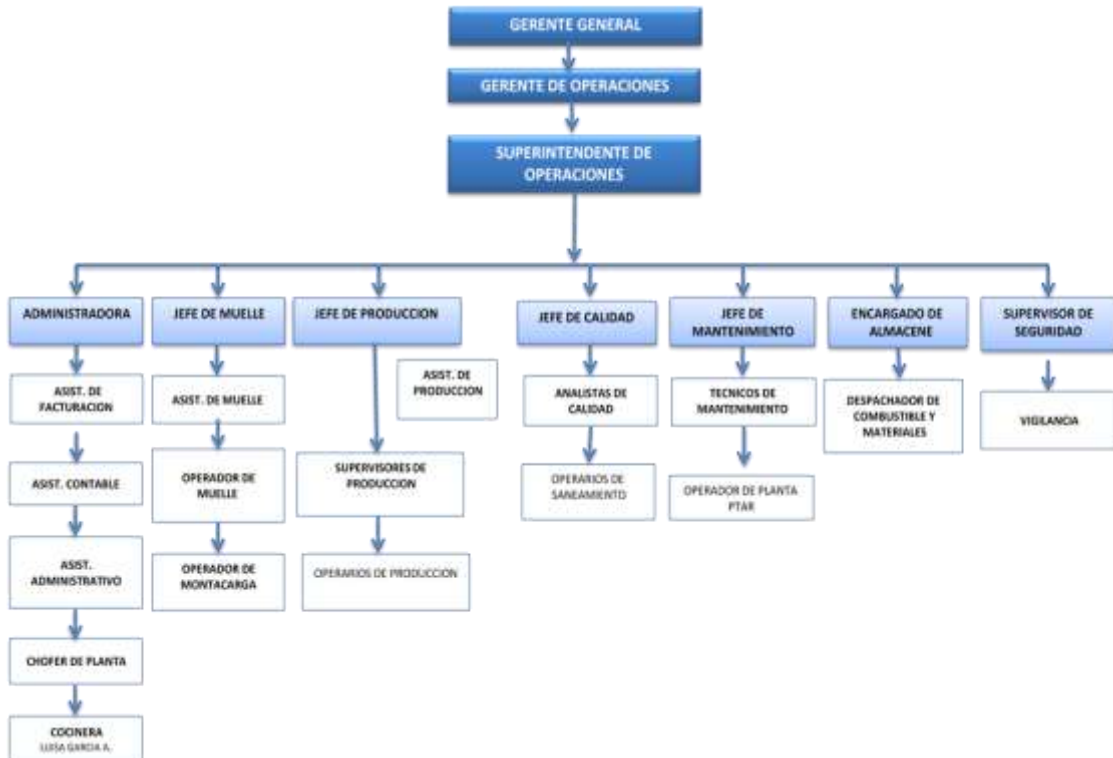
Las decisiones dentro de Matarani S.A.C. son tomadas principalmente por el gerente de Operaciones y el superintendente de Operaciones. El gerente general no tiene mucha representación dentro de la organización y solo realiza las veces de representante legal cuando es necesario; sin embargo, la planificación financiera anual sí es controlada por este funcionario.

Por otro lado, algunos accionistas son parte del staff de trabajadores. Estos accionistas son directores de la empresa en lo relativo a la administración y operaciones. Las decisiones de compra y ventas se realizan en función de los precios del mercado, y solo las grandes decisiones de compra se debaten a nivel de las gerencias.

La estructura organizacional es de tipo funcional, ya que busca promover la disciplina, considerando que la empresa pertenece a un conglomerado, y es necesario cumplir con las indicaciones brindadas por el mismo (ver gráfico 1).

Finalmente, es necesario señalar que para la toma de decisiones la información fluye mediante reportes vía verbal y redes sociales; no se utilizan herramientas de analítica para la toma de decisiones.

**Gráfico 1. Organigrama de Matarani S.A.C.**



Fuente: Matarani S.A.C., 2018.

### 3. Marketing

La empresa se encuentra comercializando principalmente commodities y no ha desarrollado una marca que represente a los productos de la organización. En ese sentido, los precios se analizan en función de commodities como la pota y la harina de pescado, siendo el conglomerado el encargado de realizar esta labor.

Por otro lado, en términos de gestión de ventas, los vendedores se contactan directamente con los clientes y los contratos son por contenedor, asociados a pedidos según temporada y disponibilidad de la mercadería. Se solicita un adelanto del 30% al momento del pedido y el restante al momento del embarque.

Generalmente, el conglomerado envía los requerimientos de exportación y Matarani S.A.C. envía los productos en sacos. Hasta el momento, gran parte de la venta es a granel; sin embargo, se espera que la empresa cambie su modelo y sea una generadora de ideas.

#### **4. Operaciones**

La empresa consigue los productos hidrobiológicos mediante proveedores directos e indirectos, los que luego son procesados en la planta de Matarani S.A.C. Los proveedores directos son 10 comerciantes que compran materia prima a las diferentes embarcaciones de la zona, aunque también se compra a otras embarcaciones que utilizan el muelle privado de la empresa. Este es uno de los muelles que existen en la zona, siendo el más desarrollado para la actividad pesquera.

Para la producción, la empresa cuenta con una planta que puede procesar 20 t por día de materia prima, de los cuales un 20% es merma, la cual es regalada a una empresa procesadora de este tipo de deshechos para preparar harina de pescado, mientras que el agua es tratada por la propia empresa en su planta de tratamiento de aguas industriales. Los ratios de rendimiento son: 82% para la pota, 81% para el pulpo, 83% para las ovas, 52% para el perico en filetes y 32% para el perico en porciones, entre otros; sin embargo, para recursos más sensibles como las ovas, el erizo u otros, la empresa terceriza el procesamiento de estos.

Para realizar la trazabilidad del producto, la empresa solo compra a embarcaciones registradas en la lista del Produce. En base a este registro, el producto es colocado en lotes y posteriormente procesado.

Considerando las exigencias del mercado internacional, la empresa viene implementado un plan Haccp y buenas prácticas de manufactura (BPM). Se cuenta con un área de gestión de la calidad para asegurar el cumplimiento de estos estándares. Por otro lado, tiene un sistema informático llamado SIGA para la determinación del costo de producción, manejo de órdenes de producción, insumos y stock de producto terminado.

Finalmente, la empresa tiene la capacidad de determinar su eficiencia en las operaciones, aunque no se tienen mapeados los costos de energía.

#### **5. Resultados contables y financieros**

En los últimos tres años las ventas vienen creciendo a una tasa promedio de 75%; sin embargo, la rentabilidad y la eficiencia financiera son dispares a estos resultados. El retorno sobre los activos y retorno sobre el patrimonio es negativo debido a que la empresa ha tenido pérdidas en el 2015

y 2016, mientras que, en el 2016, la tasa fue muy pequeña, debido a que hubo una revaluación de activos.

Relativo a los márgenes de operación, el margen bruto se ha ido reduciendo debido a que el precio del commodity, la pota, ha tenido una caída sustancial. De igual modo, en el año 2015 se tuvo un buen margen bruto; sin embargo, el margen operativo fue altamente negativo debido a diferencias de tipo de cambio, mientras que, en el 2017, esta situación negativa está asociada al bajo precio de la pota como materia prima.

Al analizar los gastos, el costo de ventas como proporción de las ventas crece, pero esta situación se presenta debido a que la materia prima mantuvo su costo en Perú.

Por el lado de los gastos administrativos como proporción de las ventas, en el 2015 este ratio es muy elevado debido a que el conglomerado tomaba control de las operaciones, lo cual resultaba muy costoso. En cuanto a los gastos de ventas, éstos se encuentran en 7% en promedio, mientras que los gastos financieros se han mantenido estables como 4% de las ventas.

Al analizar la liquidez de la empresa se tiene que la capacidad de afrontar sus deudas es mayor a 1; sin embargo, al descontar las existencias, este asunto es un poco más complejo, considerando que este negocio debe ser de alta liquidez debido a la compra de materia prima fresca, lo cual se ha reflejado en la relación de la caja frente al costo de ventas que se ha mantenido durante los últimos dos años cercana al 1,5%.

Al analizar el ciclo de conversión del efectivo, la empresa siempre está en necesidad de efectivo para capital de trabajo debido -principalmente- a que debe mantener altos niveles de existencias con financiamiento a los proveedores para tener acceso a mayor cantidad de recursos marinos. Por el lado del plazo promedio de pago, éste es financiado por concepto administrativo brindado por el conglomerado.

Finalmente, por el lado del grado de propiedad de la empresa, Matarani S.A.C. mantiene un promedio de 45% como relación de pasivo total sobre activo total; asimismo, el patrimonio significa el 55% de los activos en promedio, sin embargo, lo que resulta preocupante es la relación de deudas con terceros que es mayor que el patrimonio en 85% en promedio.



En general, la empresa se ha mantenido en el tiempo gracias al apoyo financiero del conglomerado que facilita recursos financieros cuando es necesario.

## 6. Análisis de la cadena de valor<sup>1</sup>

Adicional al análisis realizado anteriormente, se ha diseñado la cadena de valor de Matarani S.A.C., la cual se presenta en el anexo 3.

## 7. Análisis VRIO

Para determinar las fortalezas de la empresa se ha realizado el análisis VRIO (valioso, raro, inimitable, organizacional) (Barney 1997) (ver tabla 9). En base a este análisis se han podido identificar recursos, procesos o talentos que representan o podrían representar potenciales ventajas competitivas para Matarani S.A.C.

**Tabla 9. Matriz VRIO de Matarani S.A.C.**

Recurso/Proceso/Talento	Tipo	Es valioso	Es raro	Costoso de imitar	Organizada para explotar por la empresa	Resultado	Implicancias competitivas
Proveedores directos fidelizados.	Recurso	1	1	1	0	3	Ventaja competitiva aun por explotar
Conglomerado que da soporte y control a la operación.	Recurso	1	1	1	0	3	Ventaja competitiva aun por explotar
Respaldo financiero asociado al conglomerado.	Recurso	1	1	1	0	3	Ventaja competitiva aun por explotar
Muelle privado con ingreso limitado para otros compradores.	Recurso	1	1	1	1	4	Ventaja competitiva sostenida
Capacidad de almacenamiento con cadena de frío que permite acaparar el ingreso de materia prima y cumplimiento de estándares de inocuidad.	Proceso	1	1	1	0	3	Ventaja competitiva aun por explotar
Relacionamiento con clientes de largo tiempo y alcance.	Talento	1	1	1	0	3	Ventaja competitiva aun por explotar
Capacidad de abastecimiento incluso en temporada de escasez debido a relacionamiento con el conglomerado.	Proceso	1	1	1	1	4	Ventaja competitiva sostenida

Fuente: Barney, 1997: 99–120.

Elaboración: Propia, 2018.

## 8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)<sup>2</sup>

En base al análisis realizado mediante la auditoría interna, la cadena de valor y el VRIO, se ha determinado el desenvolvimiento interno de Matarani S.A.C., el cual se presenta en la tabla 10.

<sup>1</sup> David, 2013. Ver capítulo IV.

<sup>2</sup> David, 2013. Ver capítulo IV.

El resultado obtenido es 2,19, evidenciándose que la empresa es débil internamente; situación que se presenta por la falta de una visión a largo plazo, así como por la deficiente gestión financiera de la organización, a pesar del respaldo del conglomerado al que pertenece.

**Tabla 10. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de Matarani S.A.C.**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
1	Proveedores directos fidelizados.	7,0%	3	0,21
2	Conglomerado que da soporte y control a la operación.	5,0%	3	0,15
3	Respaldo financiero asociado al conglomerado.	6,0%	3	0,18
4	Muelle privado con ingreso limitado para otros compradores.	3,0%	3	0,09
5	Capacidad de almacenamiento con cadena de frío que permite acaparar el ingreso de materia prima y cumplimiento de estándares de inocuidad.	10,0%	3	0,30
6	Relacionamiento con clientes de largo tiempo y alcance.	5,0%	4	0,20
7	Capacidad de abastecimiento incluso en temporada de escasez debido a relacionamiento con el conglomerado.	10,0%	4	0,40
	<b>Debilidades</b>			
8	Deficiente gestión del tipo de cambio.	10,0%	1	0,10
9	Deficiente gestión del capital de trabajo.	10,0%	1	0,10
10	Falta de determinación de objetivos a largo plazo.	8,0%	1	0,08
11	Producto poco diferenciado.	7,0%	1	0,07
12	Falta de controles para la determinación de la eficiencia de procesos.	7,0%	2	0,14
13	No se tienen herramientas analíticas para la toma de decisiones.	5,0%	2	0,10
14	No se cuenta con una planta para la transformación de residuos.	7,0%	1	0,07
	<b>Total</b>	<b>100,0%</b>		<b>2,19</b>

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2018.

## 9. Conclusiones del análisis interno

En base al análisis realizado en el presente capítulo se puede concluir, en primer lugar, que la empresa Matarani S.A.C. es débil organizacionalmente hablando. Esta situación se genera a partir de una visión a largo plazo de la empresa que no ha sido claramente definida, por lo que las diferentes áreas de la organización solo se han dedicado a vender los productos al menor precio posible. Igualmente, su gestión financiera presenta una debilidad significativa por cuanto el capital de trabajo no se encuentra adecuadamente utilizado. Por otro lado, mediante el análisis VRIO se ha podido determinar que las ventajas que la empresa tiene son contar con recursos hidrobiológicos en época de escasez y un muelle privado, a pesar de que podría tener otras cinco más, concluyéndose que la organización no ha sabido sostener las ventajas competitivas con las que cuenta.

## **Capítulo IV. Sondeo de mercado**

### **1. Objetivos**

A fin de desarrollar el sondeo de mercado, se han planteado objetivos relacionados a los importadores y a la industria pesquera japonesa, así como objetivos relacionados al consumidor final japonés.

#### **1.1 Objetivos relacionados a los importadores y la industria japonesa**

- Analizar la situación actual de las exportaciones nacionales pesqueras a Japón.
- Determinar el potencial exportador nacional de productos pesqueros a Japón.
- Presentar la cultura de negocios de las empresas japonesas.
- Analizar la distribución típica de productos pesqueros importados de Japón.
- Determinar potenciales importadores y distribuidores japoneses para productos pesqueros nacionales.
- Analizar la tendencia de las importaciones de pescados y mariscos en el mercado japonés.

#### **1.2 Objetivos relacionados al consumidor final japonés**

- Determinar las características del consumidor japonés.
- Analizar las tendencias de consumo de pescado y mariscos del consumidor japonés.
- Determinar los canales de compra de pescados y mariscos del consumidor japonés.
- Presentar precios promedio de venta de pescados y mariscos en el mercado japonés.

### **2. Metodología**

Para cumplir con los objetivos planteados se han realizado dos fases de levantamiento de información.

#### **2.1 Levantamiento de información secundaria**

En primer lugar, se han analizado estudios especializados en el sector en estudio, los cuales han sido realizados por Agriculture and Agri-Food Canada, Euromonitor International, y Mincetur, así como las proyecciones del ITC. Los estudios analizados se encuentran en el anexo 4.

## 2.2 Levantamiento de información primaria

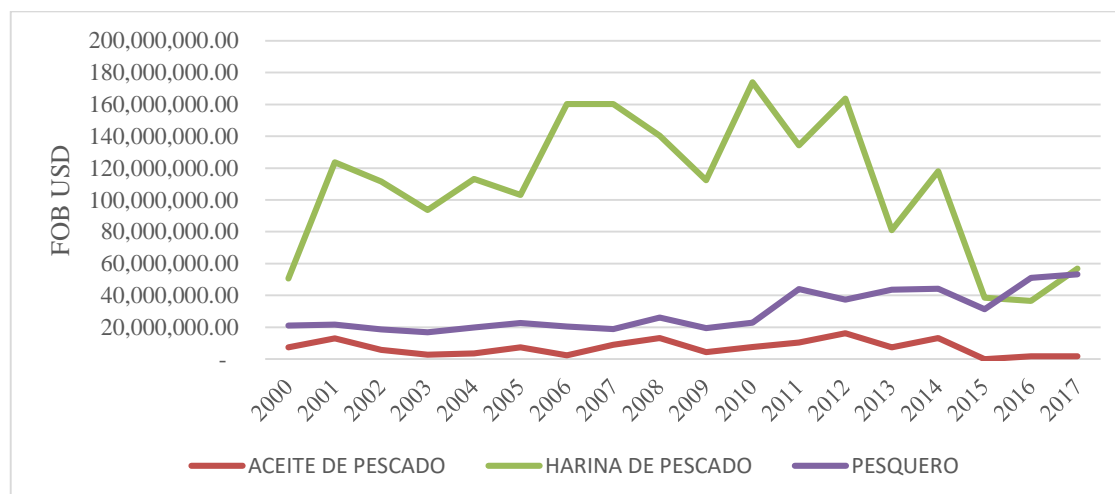
En una segunda etapa se han realizado entrevistas a profundidad a expertos del sector pesca para validar la información obtenida de la revisión documental. La lista de expertos consultados se presenta en el anexo 5.

## 3. Selección de mercado objetivo

Japón es el segundo importador de pescados y mariscos más grande del mundo y el principal mercado de todo el continente asiático. La balanza comercial de pescados y mariscos de Japón es negativa, considerando que las exportaciones solo alcanzaron en 2017 alrededor de US\$ 693 millones, mientras que las importaciones alcanzaron US\$ 6.294 millones en el mismo periodo (International Trade Center [ITC] 2018).

En lo que respecta a las exportaciones pesqueras nacionales al Japón, en 2017 alcanzaron US\$ 111.831.227,62 y fueron proporcionales entre tradicionales y no tradicionales con 52,381% y 47,619%, respectivamente. Si bien las principales exportaciones continúan siendo la harina y el aceite de pescado, ambas han presentado un decrecimiento significativo durante los últimos años y el resto de los productos pesqueros han presentado un crecimiento constante desde 2015 (ver gráfico 2).

**Gráfico 2. Exportaciones peruanas a Japón por sector**



Fuente: PromPerú, 2018.  
Elaboración: Propia, 2018.

Dentro de las exportaciones pesqueras (excluyendo al aceite y harina de pescado) al Japón en 2017, los cinco principales productos de exportación representaron alrededor del 70% del total de éstas (ver anexo 6). Por otro lado, en ese mismo año, alrededor de 80 empresas del sector pesquero han realizado envíos a Japón, siendo las cinco principales las que se presentan en el anexo 7; sin embargo, como se mencionó en el análisis de la industria, solo representan el 36% del total de exportaciones. Es importante destacar que Matarani S.A.C. se ubicó como la décimo tercera empresa exportadora pesquera durante el año en mención.

Si bien en 2017 las exportaciones de productos pesqueros al Japón (excluyendo la harina y el aceite de pescado) alcanzaron los US\$ 53.253.335,51, se tiene aún un potencial exportador peruano de US\$ 29 millones hacia este mercado, con lo cual las exportaciones podrían crecer hasta en un 45,5% (ITC 2018).

En lo que respecta a la cultura japonesa, es sumamente importante conocerla para concretar negocios con empresas de este país. El japonés se caracteriza, entre otras cosas, por priorizar y preservar la armonía grupal. En ese sentido, la toma de decisiones en las empresas generalmente se realiza de forma consensuada y se ajusta a procesos internos que deben respetarse. En este contexto, concretar contratos puede demorar varios meses o años (Euromonitor International 2017a).

Las empresas japonesas buscan socios comerciales a largo plazo teniendo un horizonte de al menos 10 años de relación comercial. Debido a esta situación, antes de entablar alguna relación de negocio, las empresas japonesas realizan una evaluación integral de su potencial socio además de visitar su sede principal. Cabe mencionar que las empresas japonesas consideran más importantes el compromiso y cumplimiento de los estándares de calidad y logística internacional que el precio acordado (Euromonitor International 2017a).

Por otro lado, en lo que respecta a la distribución típica de productos pesqueros importados en Japón, ésta se da por medio de importadores que consiguen el producto pesquero y lo venden a retailers o distribuidores; o también mediante la importación de los mismos distribuidores que lo vuelven a vender a tiendas especializadas u otros canales en el Japón. En el anexo 8 se presenta la distribución típica de estos productos (Euromonitor International 2017b).

Adicionalmente el Mincetur, desde la Oficina Comercial del Perú en Tokio (OCEX Tokio), ha identificado una serie de importadores potenciales para productos pesqueros cuya demanda es

conforme a la oferta exportable nacional (ver anexo 9). Igualmente, en el anexo 10 se presentan las ferias comerciales recomendadas en Japón para este tipo de productos.

En Japón existe gran preocupación por el futuro de la industria pesquera debido a que cada vez son menos competitivos frente a las importaciones: los productos importados representaron el 40% del total de pescados y mariscos vendidos en Japón en 2016 (Euromonitor International 2017b).

En lo que respecta al consumidor, es necesario mencionar que Japón alberga a la población más longeva del mundo, con personas mayores de 60 años que representan el 33,7% de la población total en 2016, y cuya proyección es de alrededor de 38,5% en el 2030. Considerando que la población japonesa está envejeciendo, ésta considera demandas específicas para sus alimentos en cuanto a la salud y el bienestar. La dieta japonesa es rica en alimentos vegetales y se basa en proporciones moderadas de carne magra, y en pescado, soja y algas. En ese sentido, los productos que promueven su alto valor nutricional, así como la inocuidad, calidad, sabor e innovación, atraen a los consumidores japoneses que buscan aumentar las posibilidades de vivir más tiempo y mejorar su salud. Estos productos tienen precios más altos, pero son comercializados en un volumen menor (Euromonitor International 2017c).

Debido a la continua internacionalización de la dieta japonesa en los últimos años, la popularidad de los pescados y mariscos ha ido disminuyendo, y esto es una tendencia a largo plazo ya que, si bien el consumo per cápita de pescados y mariscos en Japón es elevado alcanzando alrededor de 33 kg por hogar, éste caería hasta 25,9 kg en 2022. Se registraron disminuciones particularmente significativas entre los consumidores japoneses más jóvenes, siendo especialmente significativa entre los jóvenes japoneses menores de 40 años que prefieren los alimentos procesados, mientras que las generaciones mayores (60 años o más) compran tres veces más pescado fresco que los menores de 40 años (Agriculture and Agri-Food Canada 2017).

El número cada vez mayor de personas solteras y hogares con dos personas en Japón configurará el consumo de alimentos en el corto plazo. Estos consumidores generalmente están dispuestos a pagar más por mayor comodidad, incluido el ahorro de tiempo durante la preparación. Asimismo, los estilos de vida cada vez más ocupados y el tiempo necesario para preparar comidas desde cero han impulsado la creciente demanda de comidas preparadas (Euromonitor 2017a).

Específicamente, las ventas de pescados y mariscos en Japón en el año 2016 mantuvieron un crecimiento positivo, ya que la categoría aumentó en volumen total en un 1%. Esto significa que casi se ha alcanzado el volumen total de ventas de 2010, en vista que durante un periodo prolongado los japoneses evitaron comer pescados y mariscos debido al temor de la contaminación radioactiva asociada al desastre nuclear de Fukushima, ocurrido en marzo de 2011. Al 2020 se proyecta que el mercado japonés de pescados y mariscos alcance los 1.463,5 miles de toneladas y en el 2021, en términos de volumen, los pescados y mariscos serán el cuarto alimento de mayor preponderancia con alrededor del 5,89% del total consumido (Agriculture and Agri-Food Canada 2017).

En 2017, las ventas de pescados y mariscos se realizaron mediante los siguientes canales: ventas al por menor (33,9%), servicios de alimentación (47,4%) e institucional (18,7%). Asimismo, las mayores ventas de estos productos ocurren principalmente con las presentaciones empacadas (70,9%), a diferencia de los que se comercializan sin empaques (29,1%) (Agriculture and Agri-Food Canada 2017).

El pescado sigue siendo el principal en la categoría de pescados y mariscos, representando el 71% del volumen total de ventas. Muchos consumidores japoneses consideran que el pescado es fácil de preparar y cocinar frente ciertos tipos de alimentos. Aunque no es tan sencillo como preparar carne de res, sí lo es a comparación de otros tipos de mariscos como crustáceos, moluscos y cefalópodos, especialmente porque la mayoría de los japoneses simplemente lo asan a la parrilla o lo cocinan a fuego lento (Euromonitor International 2017b).

La segunda categoría más popular en pescados y mariscos son los moluscos y cefalópodos, los cuales han experimentado tendencias de ventas muy diferentes en los canales de servicios de alimentación y minoristas en 2016. Las ventas totales de moluscos y cefalópodos aumentaron un 5% a 424 millones de toneladas en 2016, mientras que las ventas minoristas disminuyeron en un 8% a 131 millones de toneladas. En este contexto, es necesario resaltar que el pulpo y el calamar son platos típicos para aquellos que beben en Izakaya (bares japoneses), en lugar de ser un plato principal para cenar en casa. No existen muchas recetas basadas en pulpo o calamar en la cocina japonesa y, por lo tanto, estos mariscos son poco atractivos en los hogares de los consumidores japoneses modernos y ocupados (Euromonitor International 2017b).

Se proyecta que la venta de pescados y mariscos en Japón crezca alrededor del 5,2% en el 2021 a comparación del 2016, específicamente teniendo los siguientes resultados: moluscos y

cefalópodos (17,7%), pescado (1,6%) y crustáceos (-4,2%). Igualmente, en 2030, se espera que el gasto del consumidor en productos de pescado y mariscos alcance los US\$ 53.312,80 millones (Euromonitor International 2017b).

Por otro lado, si bien la idea de sostenibilidad y uso ético de los recursos está presente en la cultura tradicional japonesa, las empresas modernas en ese país suelen estar presionadas para garantizar el éxito comercial a corto plazo, lo que evidencia que la sostenibilidad no parece ser un tema prioritario para ellas (Agriculture and Agri-Food Canada 2017).

Los consumidores japoneses están relativamente interesados en precios bajos, inclusive si se tienen problemas medio ambientales de por medio, lo que ha significado lentas mejoras en la gestión sostenible de las poblaciones de peces. En general, la conciencia pública sobre la pesca sostenible sigue siendo baja. El programa MSC, que apunta a apoyar prácticas de pesca sostenibles, todavía no se encuentra desarrollado en Japón y, en 2016, solo tres pesqueras en el país habían recibido dicha certificación. La disponibilidad de pescados y mariscos con el etiquetado MSC es limitada, por lo que solo uno de los principales minoristas, AEON, ofrece este tipo de productos (Agriculture and Agri-Food Canada 2017).

Finalmente, en el anexo 11 se presentan precios promedio de diferentes especies de pescados y mariscos comercializados en Japón.

#### 4. Estimación de la demanda

El mercado japonés tendrá una demanda sostenida creciente hasta el 2021. Se espera que la demanda de pescados y mariscos sobrepase los 1.800 millones de toneladas (ver tabla 11).

**Tabla 11. Datos históricos y proyección de la demanda de pescados y mariscos en Japón al 2021**

Años	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Demanda (miles de toneladas)	1.754,5	1.717,9	1.711,1	1.734,2	1.758,8	1.781,0	1.801,0	1.819,1	1.835,5	1.850,3

Fuente: Euromonitor International, 2017b.

Elaboración: Propia, 2018.



## **5. Conclusiones**

Japón es uno de los mercados en los que la empresa tiene importantes clientes y, conforme a lo analizado anteriormente, también sería el recomendado para los envíos de otros productos hidrobiológicos que pudiera comercializar Matarani S.A.C. En principio, el mercado japonés sigue en crecimiento y la demanda de este tipo de productos es significativa a nivel internacional, a pesar de los cambios en el consumo de las personas jóvenes.

Resulta necesario indicar que si bien hasta el momento la conciencia pública sobre la pesca sostenible sigue siendo baja, es probable que en los próximos años esta tendencia sea mayor en este mercado, por lo que sería conveniente contar con certificaciones privadas o estándares de producción adecuados para darle un valor agregado al producto pesquero a comercializarse.

## **Capítulo V. Planeamiento estratégico**

### **1. Objetivos estratégicos**

De acuerdo con David (2013), los objetivos estratégicos, deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes entre las diversas unidades organizacionales. Del mismo modo, cada objetivo debe tener su propia línea temporal y, generalmente, se expresan en términos de crecimiento de activos o ventas, rentabilidad, participación de mercado, grado y naturaleza de la diversificación, grado y naturaleza de la integración vertical, utilidades por acción y responsabilidad social. Según Thompson *et al.* (2012), los objetivos estratégicos deben ser de rentabilidad, crecimiento y supervivencia para, de esa manera, contar con un enfoque integral que permita considerar las dimensiones antes mencionadas.

#### **1.1. Objetivo general**

Diversificar los productos exportables mejorando los procesos de calidad y producción.

#### **1.2. Objetivos de rentabilidad**

- Mantener una rentabilidad financiera (ROE<sup>3</sup>) mayor a 5% hasta el 2021.
- Incrementar el margen bruto de 12% a 15% en 2021.

#### **1.3. Objetivos de crecimiento**

- Consolidar un crecimiento sostenido de las ventas mayor al 10% anual al 2021.
- Mantener el ratio de margen operativo mayor a 7% al 2021.

#### **1.4. Objetivos de supervivencia**

- Aumentar la capacidad de admisibilidad de embarcaciones en el muelle privado en 100% en 2021.
- Mantener el ratio de productos conformes en 99% hasta el 2021.

---

<sup>3</sup> La rentabilidad financiera también es conocida como ROE, acrónimo de sus iniciales en inglés, return on equity.

## 2. Visión

Se propone la siguiente misión para Matarani S.A.C., a fin de replantear sus estrategias y objetivos a largo plazo: “Ser la empresa líder en la provisión de productos hidrobiológicos diversificados, con valor agregado y altos estándares de calidad, maximizando el valor para los accionistas y la sociedad”.

## 3. Misión

Con la nueva visión de la empresa, también es necesario redefinir la misión de esta, para lo cual se presenta la siguiente propuesta: “Satisfacer a nuestros clientes con productos hidrobiológicos de alta calidad mediante el manejo sostenible de recursos y creando un ambiente de confianza; así como de formalidad con proveedores y clientes nacionales e internacionales, lo cual genera una maximización del beneficio a la sociedad”.

La misión presentada anteriormente ha sido trabajada en base a las nueve características planteadas por Fred David (2013) para la declaración de una misión (ver tabla 12).

**Tabla 12. Evaluación de las características de la misión de Matarani S.A.C.**

N°	Características	Sí	No
1	Tiene amplio alcance	x	
2	Su extensión es menor a 250 palabras	x	
3	Es inspiradora	x	
4	Identifica la utilidad de los productos de la empresa	x	
5	Revela la responsabilidad social de la empresa	x	
6	Revela la responsabilidad ambiental de la empresa	x	
7	Toma en cuenta nueve componentes: clientes, productos, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia/el crecimiento/ la rentabilidad, filosofía, autoconcepto, preocupación por la imagen pública, preocupación por los empleados	x	
8	Es conciliadora	x	
9	Es perdurable	x	

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2018.

## 4. Análisis FODA<sup>4</sup>

En base a los factores obtenidos en el análisis externo e interno de la empresa, en la tabla 13 se presentan las estrategias preliminares para el presente plan estratégico.

---

<sup>4</sup> David, 2013. Ver capítulo IV.

**Tabla 13. Matriz FODA cruzada de Matarani S.A.C.**

		Fortalezas	Debilidades
		<b>F1</b> Proveedores directos fidelizados	<b>D1</b> Deficiente gestión del tipo de cambio
		<b>F2</b> Conglomerado que da soporte y control a la operación	<b>D2</b> Deficiente gestión del capital de trabajo
		<b>F3</b> Respaldo financiero asociado al conglomerado	<b>D3</b> Falta de determinación de objetivos a largo plazo
		<b>F4</b> Muelle privado con ingreso limitado para otros compradores	<b>D4</b> Producto poco diferenciado
		<b>F5</b> Capacidad de almacenamiento con cadena de frío que permite acaparar el ingreso de materia prima y cumplimiento de estándares de inocuidad	<b>D5</b> Falta de controles para la determinación de la eficiencia de procesos
		<b>F6</b> Relacionamiento con clientes de largo tiempo y alcance	<b>D6</b> No se tienen herramientas analíticas para la toma de decisiones
		<b>F7</b> Capacidad de abastecimiento incluso en temporada de escasez debido a relacionamiento con el conglomerado	<b>D7</b> No se cuenta con una planta para la transformación de residuos
<b>Oportunidades</b>			
<b>O1</b>	Las políticas nacionales de comercio exterior y pesquería se encuentran orientadas a la mejora y diversificación de productos hidrobiológicos, con lo se tiene un potencial exportador de US\$ 109 millones hacia el mercado asiático para los productos de la pesca peruana.	1. Cubrir el incremento de las importaciones japonesas con la capacidad de abastecimiento en etapas de escasez en vista del soporte del conglomerado (O2-F7). 2. Mejora de la diversificación de productos hidrobiológicos con la habilitación sanitaria del muelle privado conforme a estándares internacionales (O1-F4-F1). 3. Aumento de la capacidad de abastecimiento en base a la ganancia obtenida por el tipo de cambio (O4-F2-F3).	1. Diversificar la venta de productos hidrobiológicos con valor agregado, aprovechando los canales de venta brindados por el conglomerado(D4-O2). 2. Implementar sistemas de eficiencia y eficacia de los procesos para la exportación (D5-O2-O1).
<b>O2</b>	Las importaciones de productos pesqueros aumentarán progresivamente en Japón, Europa y América del Norte. Específicamente en Japón, las importaciones de productos pesqueros tienen cada vez más relevancia con alrededor del 40% del mercado.		
<b>O3</b>	La demanda de productos pesqueros a nivel internacional aumentará progresivamente hasta llegar a un consumo per cápita de 21,8 kg de pescado en 2025.		
<b>O4</b>	El tipo de cambio se encuentra al alza y se espera llegue a alrededor de S/ 3,45 por dólar a finales de 2018.		
<b>Amenazas</b>			
<b>A1</b>	La exportación de productos pesqueros se encuentra cada vez más afectada por altos estándares de inocuidad, trazabilidad y sostenibilidad, en vista de que los consumidores se encuentran más preocupados por estos asuntos.	1. Comprar por volúmenes, procesarlos de ser necesario, y almacenarlos para ser utilizados en épocas de escasez de productos hidrobiológicos (F5-A3). 2. Afianzar las relaciones con los clientes y proveedores, en vista de la fragmentación que enfrenta el mercado (A2-A3-F6-F1). 3. Control de la extracción de recursos hidrobiológicos mediante la óptima gestión del muelle y la denuncia de la pesca ilegal (A4-F4).	1. Mejorar los procesos de control de la producción conforme a estándares internacionales de inocuidad (A1-D5). 2. Estandarizar los procesos administrativos y de producción (A3-D3).
<b>A2</b>	La industria pesquera internacional y nacional se encuentra ampliamente segmentada por lo que se tiene un gran número de proveedores poco diferenciados y la rivalidad entre estos es significativa, por lo cual muchas empresas se encuentran adquiriendo o fusionándose con otras para mejorar sus cuotas de mercado.		
<b>A3</b>	La informalidad en el sector pesquero peruano es muy alta, con alrededor del 85% de empleos informales y un escaso acceso al crédito.		
<b>A4</b>	La pesca ilegal no declarada y no reglamentada; así como el cambio climático, tendrán un impacto significativo en la sostenibilidad de los recursos hidrobiológicos, específicamente en el Perú donde once regiones tienen vulnerabilidad media o alta frente al cambio climático.		

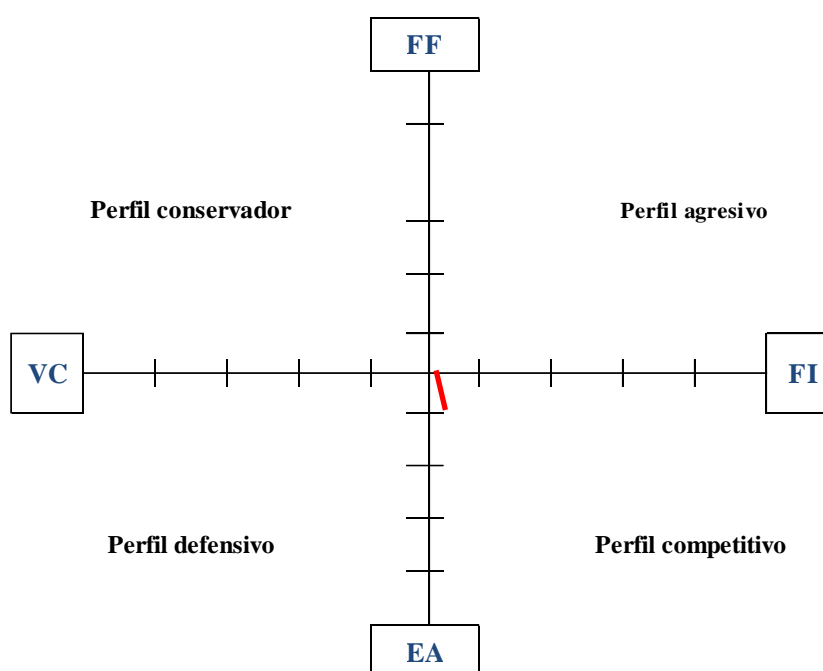
Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2018.

## 5. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (Peyea)<sup>5</sup>

A fin de validar las estrategias planteadas en el FODA, se ha determinado la posición estratégica de la empresa en base a la matriz Peyea (ver gráfico 3). Para el desarrollo de esta matriz se han analizado dos dimensiones internas: fuerza financiera y ventaja competitiva; así como, dos dimensiones externas: estabilidad del ambiente y fuerza de la industria.

**Gráfico 3. Matriz Peyea de Matarani S.A.C.**



Fuente: David, 2013.  
Elaboración: Propia, 2018.

Conforme a los resultados obtenidos por Matarani S.A.C., la empresa se encuentra en el cuadrante competitivo, por lo que se le recomienda optar por estrategias de penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de producto y alianzas estratégicas.

## 6. Matriz BCG<sup>6</sup>

Igualmente, siguiendo a Henderson (1973) se ha realizado un análisis del portafolio de productos hidrobiológicos ofrecidos por la empresa mediante la matriz BCG (ver gráfico 4). El portafolio se encuentra compuesto por siete productos: pota congelada, ovas congeladas, erizo refrigerado,

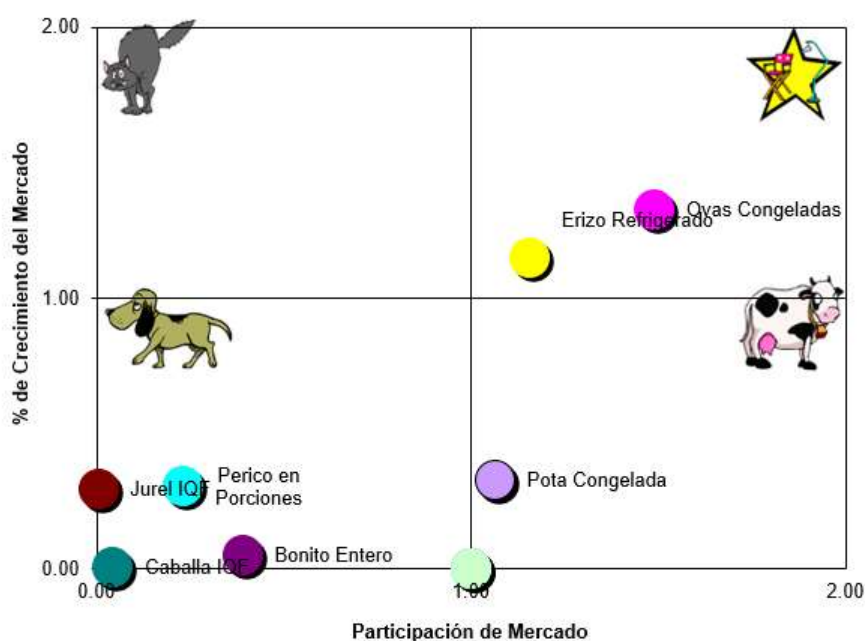
<sup>5</sup> David, 2013. Ver capítulo VI.

<sup>6</sup> David, 2013. Ver capítulo VI.

perico en porciones, bonito entero, jurel IQF y caballa IQF. En base a este análisis se puede evidenciar que los productos principales a comercializar son las ovas congeladas, el erizo refrigerado y continuar con la venta de pota congelada por encontrarse en el cuadrante “vaca”.

Con estos resultados, se recomienda que Matarani S.A.C. no deje la venta de pota congelada, ya que es la principal fuente de ingresos de la empresa y tiene ventas consolidadas; sin embargo, el crecimiento de este producto es lento comparado con el resto del portafolio. Por otro lado, el erizo refrigerado y las ovas congeladas son productos que presentan un crecimiento significativo y dentro del portafolio de la empresa tienen una participación importante. En vista de esta situación, son productos “estrella”, por lo que es adecuado que se inviertan mayores recursos en ellos a fin de obtener mayores beneficios. El resto de los productos son considerados dentro de la categoría “perros” de la matriz BCG, por lo que es recomendable no tener mayores inversiones en estos.

**Gráfico 4. Matriz BCG de Matarani S.A.C.**



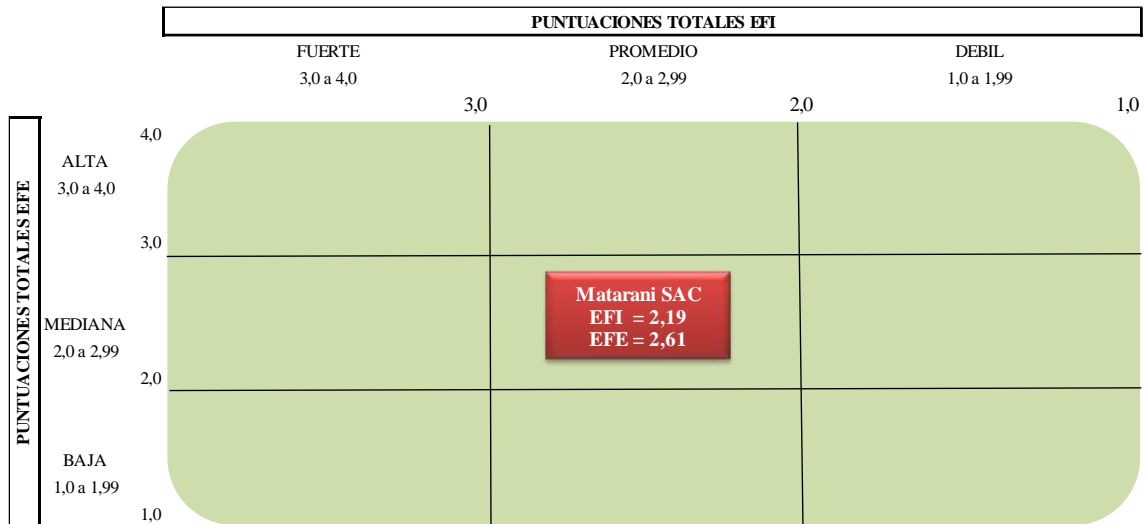
Fuente: David, 2013.  
Elaboración: Propia, 2018.

## 7. Matriz interna-externa (IE)<sup>7</sup>

Adicionalmente, en base a los resultados obtenidos del análisis de los factores externos e internos de Matarani S.A.C., se ha desarrollado la matriz IE, a fin de obtener mayores recomendaciones sobre las estrategias que debería aplicar la empresa (ver gráfico 5).

<sup>7</sup> David, 2013. Ver capítulo VI.

**Gráfico 5. Matriz IE de Matarani S.A.C.**



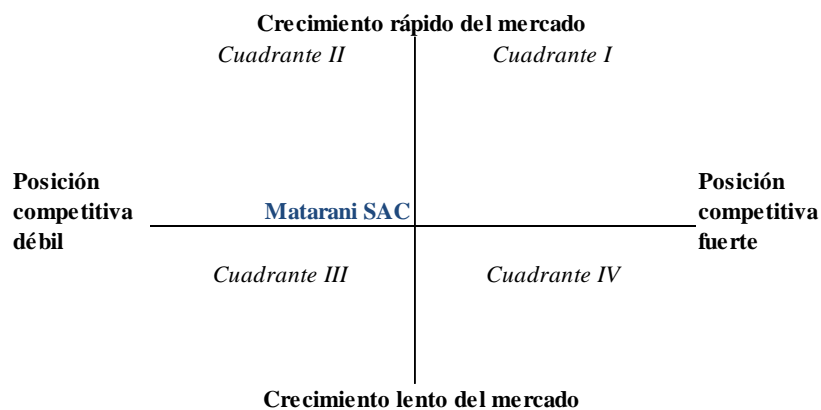
Fuente: David, 2013.  
Elaboración: Propia, 2018.

El cuadrante resultante es el V, por lo que se recomienda aplicar estrategias para retener y mantener. En este contexto, las estrategias específicas recomendadas para Matarani S.A.C. se encuentran orientadas a la penetración en el mercado y el desarrollo de producto.

### 8. Matriz de la estrategia principal<sup>8</sup>

Considerando que el mercado japonés es un mercado en constante crecimiento y que la posición competitiva de Matarani S.A.C. necesita aún desarrollarse, en la matriz de la estrategia principal la empresa se encontraría en el cuadrante II (ver gráfico 6).

**Gráfico 6. Matriz de la estrategia principal de Matarani S.A.C.**



Fuente: David, 2013.  
Elaboración: Propia, 2018.

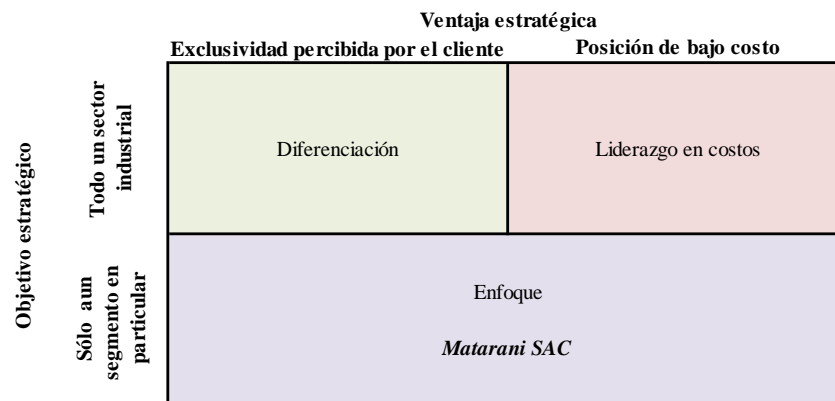
<sup>8</sup> David, 2013. Ver capítulo VI.

En vista del resultado obtenido en la matriz anteriormente mencionada, se recomienda que la empresa aplique estrategias de desarrollo del mercado, penetración en el mercado, y desarrollo de producto.

## 9. Estrategia competitiva<sup>9</sup>

Con la nueva visión de Matarani S.A.C., la estrategia competitiva no será liderazgo en costos, sino que se propone una estrategia de enfoque, la cual se basará en la diversificación de los productos hidrobiológicos ofrecidos (ver gráfico 7).

**Gráfico 7. Matriz de la estrategia principal de Matarani S.A.C.**



Fuente: Porter, 1985.  
Elaboración: Propia, 2018.

## 10. Estrategia de crecimiento<sup>10</sup>

Considerando la estrategia competitiva por la que optará Matarani S.A.C., la estrategia para crecer que se plantea es la comercialización de erizos y ovas (estrellas), conforme lo desarrollado en la matriz de Ansoff de la empresa, la cual se presenta en el gráfico 8.

<sup>9</sup> Porter, 1985.

<sup>10</sup> Ansoff, 1965.



**Gráfico 8. Matriz de Ansoff de Matarani S.A.C.**

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	Penetración del mercado	Desarrollo de productos <i>Comercialización de erizos y ovas</i>
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Ansoff, 1965.  
Elaboración: Propia, 2018.

### 11. Alineamiento estratégico<sup>11</sup>

De las diez iniciativas estratégicas planteadas en el FODA se han seleccionado seis estrategias, las cuales se encuentran ampliamente relacionadas con los objetivos específicos planteados en el presente plan estratégico y con los resultados obtenidos en las matrices desarrolladas en el presente capítulo. Estas estrategias han sido seleccionadas mediante la matriz de Alineamiento Estratégico, la cual se presenta en el anexo 12 y son las siguientes:

- Cubrir el incremento de las importaciones japonesas con la capacidad de abastecimiento en etapas de escasez en vista del soporte del conglomerado.
- Mejora de la diversificación de productos hidrobiológicos con la habilitación sanitaria del muelle privado conforme a estándares internacionales.
- Diversificar la venta de productos hidrobiológicos con valor agregado, aprovechando los canales de venta brindados por el conglomerado.
- Comprar por volúmenes, procesarlos de ser necesario, y almacenarlos para ser utilizados en épocas de escasez de productos hidrobiológicos.
- Afianzar las relaciones con los clientes y proveedores, en vista de la fragmentación que enfrenta el mercado.
- Mejorar los procesos de control de la producción conforme a estándares internacionales de inocuidad.

<sup>11</sup> David, 2013.

Cabe resaltar que las acciones concretas ya se vienen realizando, debido a que los productos nuevos, van a ser integrados a la cadena de aprovisionamiento, transformación y comercialización que se viene realizando para los commodities de consumo humano sin cambiar la estructura del negocio. Por ejemplo, el proceso de pota en filetes implica aprovisionamiento del muelle, cadena de frío, transformación con uso intensivo de mano de obra, congelado, empaque y almacenamiento en frío; la diferencia con los productos exóticos está en el proceso de transformación mediante mano de obra, manteniendo la misma línea industrial. La diferencia del proceso de transformación de los productos exóticos con los actuales radica en la mano de obra, la misma que debe especializarse y, para lograr este nivel, son necesarias la capacitación, retención y el compromiso del recurso humano.

Según se puede apreciar, en la Matriz FODA cruzada de Matarani S.A.C. se evidencian 10 iniciativas estratégicas, siendo estas opciones de crecimiento intensivo. No se han considerado las opciones de estrategia defensivas, debido a que la empresa no necesita reducción, desinversión, liquidación o recuperación; si bien es cierto, la opción de recuperación podría ser plausible dada la situación de la empresa, esta no es relevante para la empresa debido a que aún no se ha terminado de elaborar el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Por otro lado, dentro de las alternativas estratégicas ofensivas, se ha considerado el crecimiento intensivo, debido a que el propósito de la empresa es la especialización frente al cliente; de igual manera, no se han considerado aplicar otras alternativas de crecimiento tales como fusiones o adquisiciones, debido a que la empresa puede sustentarse y apalancarse como parte del conglomerado.

Por otro lado, no se considera integración vertical hacia adelante o hacia atrás debido a que la empresa sostiene un gran poder de negociación con los proveedores de materia prima, situación que se sostiene a través del tiempo por la concesión del puerto de Matarani. La opción estratégica de exportar a Japón es la más plausible frente a otros países, debido a que los accionistas del conglomerado son a la vez accionistas en empresas japonesas con las cuales ya se viene trabajando commodities, haciendo que el proceso de generación de confianza sea exitoso sin tener que incurrir en mayores gastos o inversiones. Esta relación de confianza con los japoneses permite que ellos brinden capacitación y capital de trabajo para mejorar los procesos de la empresa y seguir siendo un buen proveedor. Finalmente, la participación en ferias y aprovisionamiento continuo permitirá seguir incrementando las ventas no solo a las empresas actuales sino también a otras organizaciones del país oriental.

## Capítulo VI. Plan de marketing

### 1. Descripción del producto

Los productos escogidos a comercializar por Matarani S.A.C. para el presente plan estratégico son los siguientes:

- **Ovas de pez volador congeladas.** Producto obtenido a partir de la huevera de pez volador (*Cypselurus heterurus*), se obtiene en racimos, para luego separarlas de manera individual sin ninguna materia extraña ni ovas fecundadas, y su envasado es en bolsas de polietileno. Su congelamiento es tipo block y empacado en cajas de cartón corrugado como empaque secundario.
- **Lenguas de erizo de mar refrigerado.** Producto obtenido a partir de las lenguas (gonadas) de erizo de mar (*Loxechinus albus*). Se realiza la operación del desconche para obtener las lenguas de erizo y son colocadas cuidadosamente en una solución de agua con sal, retirándose las materias extrañas que pudieran quedar. Su envasado es en frascos de polietileno y su congelamiento es tipo block, empacado en cajas de tecnopor como empaque secundario.

### 2. Objetivos del plan de marketing

Siguiendo a Kotler y Keller (2006), se han establecido dos objetivos de marketing para el presente plan funcional, los cuales se presentan en la tabla 14.

**Tabla 14. Objetivos de marketing de Matarani S.A.C.**

Objetivo	Indicador	2019	2020	2021
Incrementar ventas de ovas y erizos a Japón	Incremento % de ventas	25%	25%	25%
Incrementar la participación en ferias de Japón de pescados y mariscos	Nº de ferias	3	3	3

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 3. Formulación estratégica de marketing

#### 3.1 Estrategia de segmentación

Se optará por la segmentación geográfica, siendo el principal mercado el Japón para las exportaciones de ovas y erizos de Matarani S.A.C.

En ese sentido y de acuerdo con las recomendaciones brindadas por OCEX Tokio respecto a potenciales compradores de productos hidrobiológicos nacionales, el segmento al cual se dirigirá Matarani S.A.C. en este mercado son los importadores mencionados en el anexo 9.

### **3.2 Estrategia de posicionamiento**

Se optará por estrategias de posicionamiento relacionadas a los atributos de la empresa y por categoría de productos. En este contexto, frente a las empresas japonesas, Matarani S.A.C. se posicionará como un proveedor confiable, capaz de cumplir con grandes órdenes a lo largo del año, teniendo en consideración la disponibilidad del muelle privado.

Por otro lado, las ovas y erizos ofrecidos por la empresa se posicionarán como productos de alta calidad e inocuidad, en base a los estándares que se manejan como el Haccp. Asimismo, se resaltarán el valor nutricional que tienen estos productos hidrobiológicos y que pueden ser altamente apreciados por el consumidor final.

## **4. Estrategias de la mezcla de marketing**

### **4.1 Producto**

Los productos brindados por Matarani S.A.C. se caracterizan por ser clasificados como bienes industriales, específicamente las ovas y los erizos se catalogan como materia prima. Estos se caracterizan por ser difíciles de conseguir, sin embargo, por la posición geográfica de la empresa, es posible tener un abastecimiento constante.

Si bien las ovas y los erizos son productos genéricos, la empresa optará por una estrategia de producto esperado, cumpliendo con estándares de calidad y con capacidad de abastecimiento.

Los productos por comercializar cumplen con la certificación Haccp, trazabilidad desde la obtención del recurso hidrobiológico hasta el producto final. Igualmente, se cuenta con estándares de calidad establecidos en lo que respecta a requerimientos sensoriales, organolépticos, microbiológicos, entre otros, acordes con el mercado japonés. Los productos cumplen con los requisitos sanitarios determinados por las autoridades sanitarias pesqueras de Japón y Perú. Asimismo, se realizará especial énfasis en las propiedades nutritivas de los mismos.

## 4.2 Precio

En el primer año se utilizará una estrategia de precios orientados a la competencia, para equiparse a los precios de productos similares ya ofertados en el mercado japonés por otras empresas. En tal sentido se utilizarán los siguientes precios:

- **Ovas de pez volador congeladas.** Este producto se venderá a US\$ 7.565 por tonelada. El costeo detallado del mencionado producto se presenta en el anexo 13.
- **Lenguas de erizo de mar refrigerado.** Este producto se comercializará a US\$ 13.500 por tonelada. El costeo detallado se presenta en el anexo 14.

Del 2020 en adelante se aplicará la estrategia de diferenciación con precios superiores, considerando la absorción de fletes con la capacidad de aprovisionamiento que requiere Matarani S.A.C.

## 4.3 Plaza

Se optará por una estrategia de distribución directa a importadores japoneses (B2B). Básicamente, la comercialización de ambos productos se realizará con empresas japonesas que los adquieren para un segundo proceso de transformación. Se trabajará con las empresas mencionadas en el anexo 9, las cuales fueron identificadas en el sondeo de mercado.

## 4.4 Promoción

Se optará por una estrategia orientada a incentivar la compra de productos por parte de los importadores japoneses. El mix de promoción está alienado al envío de muestras gratuitas, participación en ferias, venta personal y publicidad en redes sociales orientadas a estos importadores.

Considerando que los clientes de estos productos son principalmente otras empresas, su promoción se realizará mediante la participación de la empresa en tres ferias en Japón, las cuales fueron identificadas en el sondeo de mercado:

- Fabex (Food and Beverage Expo).
- Supermercado Trade Show.

- Japan International Seafood & Technology Expo.

## 5. Cronograma de actividades

Las actividades de marketing para el presente plan estratégico se encuentran relacionadas a la participación de la empresa en las ferias seleccionadas en el mercado japonés. En ese sentido, en la tabla 15 se presenta el calendario anual de estas actividades.

**Tabla 15. Cronograma de marketing de Matarani S.A.C.**

OPERACIÓN	2019													2020	2021
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC			
Preparación logística y determinación de reuniones con potenciales clientes															
Participación en el supermercado Trade Show															
Preparación logística y determinación de reuniones con potenciales clientes															
Participación en el Fabex (Food and Beverage Expo)															
Preparación logística y determinación de reuniones con potenciales clientes															
Participación en el Japan International Seafood & Technology Expo															
Seguimiento a potenciales clientes contactados en las ferias internacionales															

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 6. Presupuesto de marketing

El presupuesto necesario para las actividades de marketing de Matarani S.A.C. durante los tres años siguientes se presenta en la tabla 16.

**Tabla 16. Presupuesto de marketing de Matarani S.A.C.**

OPERACIÓN	2019												2020	2021	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC			
Preparación Logística y determinación de reuniones con potenciales clientes															
Participación en el Supermercado Trade Show		11.760												11.760	11.760
Preparación Logística y determinación de reuniones con potenciales clientes															
Participación en el Fabex (Food and Beverage Expo)				11.760										11.760	11.760
Preparación Logística y determinación de reuniones con potenciales clientes															
Participación en el Japan Internacional Seafood y Technology Expo								11.760						11.760	11.760
Seguimiento a potenciales clientes contactados en las ferias internacionales															

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Capítulo VII. Plan de operaciones

### 1. Objetivos y estrategia de operaciones

Los objetivos de operaciones se encuentran enfocados en aumentar la capacidad de obtención de recursos hidrobiológicos y en asegurar que el procesamiento de estos sea lo más eficiente posible, para evitar sobre costos por mermas.

**Tabla 17. Objetivos de operaciones de Matarani S.A.C.**

Objetivo	Indicador	2019	2020	2021
Aumentar la capacidad de admisibilidad de embarcaciones en el muelle privado	Capacidad de admisibilidad adicional	50%	75%	100%
Mantener el ratio de productos conformes	% de productos conformes	99%	99%	99%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Para lograr estos objetivos se continuará con los procesos de producción establecidos por Matarani S.A.C., ya que éstos cumplen con los estándares de calidad y de procesamiento adecuados para ambos productos. En lo que respecta a la capacidad del muelle, esto no implica realizar mayores construcciones sino habilitarlo sanitariamente para que pueda cumplir con las disposiciones sanitarias correspondientes.

En vista de esta situación, la estrategia de operaciones de Matarani S.A.C. está enfocada en generar una ventaja competitiva en el proceso de aprovisionamiento, transformación y distribución directa de los productos.

### 2. Diseño del producto

El diseño de los productos a comercializar se encuentra detallado en las fichas técnicas de los mismos. Así, se presenta la ficha técnica para las ovas de pez volador congeladas (ver anexo 15, y para las lenguas de erizo de mar refrigerado (ver anexo 16).

### 3. Diseño de los procesos

Los procesos para cada producto se encuentran determinados por Matarani S.A.C. Así, se presenta el flujograma de proceso para las ovas de pez volador congeladas en el anexo 15 y anexo 17, y para las lenguas de erizo de mar refrigerado en el anexo 18.



#### 4. Diseño de las instalaciones

Para la implementación del presente plan estratégico no se necesitan mayores modificaciones a las instalaciones actuales de Matarani S.A.C., las mismas que se presentan en el anexo 19.

#### 5. Programación de las operaciones de la empresa

La programación de las operaciones de Matarani S.A.C. se realiza de manera anual, la misma que se presenta en la tabla 18.

**Tabla 18. Programación de operaciones de Matarani S.A.C.**

OPERACIÓN	M E S	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	REPOSABLE
COMPRA DE MATERIAS PRIMAS	P													
	R													OPERACIONES
COMPRA DE INSUMOS	P													
	R													LOGÍSTICA
COMPRA DE EQUIPOS	P													
	R													OPERACIONES
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	P													
	R													OPERACIONES
MANTENIMIENTO	P													
	R													OPERACIONES

Fuente: Matarani S.A.C., 2018.

#### 6. Actividades preoperativas

En lo que respecta a la producción de las ovas y el erizo, las actividades preoperativas se encuentran relacionadas a la compra de las materias primas, insumos, equipos y el mantenimiento de las maquinarias.

Por otro lado, para aumentar la capacidad de admisibilidad del muelle, las actividades preoperativas son: desarrollar el plan de análisis de peligros y control de puntos críticos, desarrollar un programa de buenas prácticas de manufactura, y desarrollar un programa de higiene y saneamiento.

Considerando las actividades necesarias para las operaciones de Matarani S.A.C., en la tabla 19 se presenta el cronograma a desarrollar para la implementación del presente plan estratégico.

**Tabla 19. Cronograma de operaciones de Matarani S.A.C.**

OPERACIÓN	2018				2019												2020	2021	
	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC			
Compra de materias primas																			
Compra de insumos																			
Compra de equipos																			
Desarrollo del programa de producción																			
Mantenimiento																			
Desarrollo del plan de análisis de peligros y control de puntos críticos																			
Desarrollo del programa de buenas prácticas de manufactura																			
Desarrollo del programa de higiene y saneamiento																			

Fuente: Matarani S.A.C., 2018.

## 7. Presupuestos de inversión y capital de trabajo

El capital de trabajo necesario para que pueda operar Matarani S.A.C. durante los tres años siguientes se presenta en la tabla 20.

**Tabla 20. Capital de trabajo requerido por Matarani S.A.C.**

	2018	2019	2020	2021
Depósito del cliente 30%		-	1.895.975	2.488.579
Gastos administrativos holding tres meses		-24042	-21.066	-27.651
Gastos Administrativos capacitación 1		-2.117	-1.412	-1412
Gastos ferias dos viajes		-23.520	-11.760	-11.760
Costos de producción tres meses		-1.184.928	-851.139	-830.933
Saldo de necesidad de KW		-1.234.607	-1.010.598	-1.616.824
Variación de capital de trabajo	-1.234.607	-224.009	2.627.422	-1.616.824
Necesidad de capital de trabajo	-1.234.607	-224.009	1.458.617	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Capítulo VIII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

### 1. Estructura organizacional

La estructura organizacional de Matarani S.A.C. no necesita ser modificada para la implementación del presente plan estratégico. En vista de esta situación, el organigrama de la empresa se mantendrá tal cual fue presentando en el gráfico 1, en el capítulo del análisis interno.

### 2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles

Los objetivos de personal establecidos para Matarani S.A.C. se presentan en la tabla 21.

**Tabla 21. Objetivos de recursos humanos de Matarani S.A.C.**

Objetivo	Indicador	2019	2020	2021
Mantener la rotación de personal	Índice máximo de rotación de personal	5%	5%	5%
Realizar capacitaciones en materia de producción y estándares de calidad	Nº de capacitaciones	6	6	6

Fuente: Elaboración propia, 2018.

No se requiere aumentar el personal operativo para la implementación del presente plan estratégico; asimismo, el manual organización de funciones vigente de Matarani S.A.C. no requiere cambios respecto a los perfiles de los colaboradores.

### 3. Estrategias de administración de recursos humanos

Se optará por una estrategia de proactividad a fin de empoderar al personal para la mejora de los procesos, asociado a capacitación constante con el objetivo de retener al personal.

Para mantener la rotación de personal en un máximo de 5% anual, Matarani S.A.C. implementará políticas de selección, reclutamiento, inducción y retiro de personal. La empresa buscará que sus trabajadores, incluidos los operativos, puedan tener una línea de carrera dentro de la organización a fin de que se encuentren motivados en sus labores y evitar que migren a plantas cercanas que solo les pueden ofrecer una mayor remuneración. El reclutamiento se realizará mediante anuncios gratuitos con el perfil del empleado en la puerta de la planta, tabloides del puerto, Bumeran y Computrabajo.

La selección de personal será realizada bajo el estándar del requerimiento del reclutamiento y capacidades de relacionamiento, evitando que parientes trabajen en la empresa, proceso mensual que será realizado por el área de recursos humanos.

La inducción estará basada en capacitaciones bimensuales tanto para personal antiguo como para el nuevo sobre técnicas de corte, calidad requerida por los clientes y procesos de cadena de frío, los cuales serán realizados por especialistas del sector.

La motivación se realizará a través de las capacitaciones, y se caracterizará por tener buen trato por parte de los supervisores, jefes y supervisores, y pago puntual de sueldos, jornales y salarios.

La evaluación será realizada a través de los planes de desarrollo anual del empleado, mismo que se realiza a inicio de cada año. Las evaluaciones interpersonales se realizarán a través de una encuesta anónima en Survey Monkey, la misma que será realizada semestralmente sin generar ningún costo a la empresa.

En vista de lo planteado en el presente capítulo, en la tabla 22 se presentan las actividades a realizar para implementar las estrategias planteadas.

**Tabla 22. Cronograma de recursos humanos de Matarani SAC**

OPERACIÓN	2019												2020	2021
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC		
Capacitación 1														
Capacitación 2														
Capacitación 3														
Capacitación 4														
Capacitación 5														
Capacitación 6														
Desarrollo de la política de selección y reclutamiento														
Desarrollo de la política de inducción														
Desarrollo de la política de retiro de personal														

Fuente: Elaboración propia, 2018.

#### 4. Presupuesto del plan de recursos humanos

El capital de trabajo necesario por Matarani S.A.C. durante los tres años siguientes se presenta en la tabla 23.

**Tabla 23. Presupuesto de recursos humanos de Matarani S.A.C.**

OPERACIÓN	2019												2020	2021	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC			
Capacitación 1	1.412													1.412	1.412
Capacitación 2			1.412											1.412	1.412
Capacitación 3					1.412									1.412	1.412
Capacitación 4							1.412							1.412	1.412
Capacitación 5									1.412					1.412	1.412
Capacitación 6											1.412			1.412	1.412
Selección y reclutamiento															
Inducción															
Política de retiro de personal															

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## **Capítulo IX. Plan de responsabilidad social y medio ambiente**

La empresa Matarani S.A.C. realiza la transformación de productos hidrobiológicos destinados al consumo humano y su posterior comercialización a nivel internacional, para tal fin, debe cumplir con los compromisos ambientales de las normas del estudio del impacto ambiental para la concesión del puerto, reguladas por el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA).

Cumplir con la OEFA implica actividades de segregación de residuos sólidos, orgánicos y peligrosos, los cuales son derivados a Empresas Prestadoras de Servicios (EPS) certificadas en la actividad, una de ellas es Transformer Color que se especializa en tratamiento de residuos, con lo cual Matarani S.A.C. mantiene una buena relación con la comunidad, el medio ambiente y la reputación de la empresa.

También se debe cumplir con el tratamiento de efluentes; para tal fin, la empresa cuenta con una planta de tratamiento de efluentes cuya agua tratada, es usada en el regadío de áreas verdes de las zonas adyacentes, evitando así contaminar el ambiente marino, logrando armonía con el ecosistema.

## Capítulo X. Plan financiero

### 1. Supuestos y políticas

Se han considerado los siguientes supuestos:

- Los estados financieros y los análisis de flujo de caja están en dólares americanos
- Se considera demanda creciente.
- Tipo de cambio a S/ 3,25 en promedio los próximos años.
- Tasa de crecimiento anual de las ventas es de 25%.
- Contrato anual en que cliente deposita el 30% del contrato con precio FOB y por cada carga enviada, se cubre la diferencia al despacho.
- El precio crece 5% año a año debido a que la empresa es más confiable y se diferencia de otros proveedores sudamericanos.
- Inventarios finales son el 20% del periodo proyectado en cantidades.
- Costo de producción unitario se asume que crece con la inflación proyectada de 2,5%.
- Gastos administrativos se asume 8% como el resto de la empresa.
- Gastos de capacitación según presupuesto.
- Gastos de ventas asociado a ferias y comisiones es 1,5% de las ventas, éstas se pagan al despacho.
- Depreciación igual a 4% de las ventas, basado en el comportamiento actual de la empresa, considerando que los activos ya vienen depreciándose y este excede el periodo de estudio.
- El capital de trabajo es financiado con recursos del cliente al depositar el 30% a partir de las operaciones, sin embargo, para iniciar operaciones, se requiere lo siguiente:
  - Gastos administrativos del holding por tres meses.
  - Una capacitación al personal.
  - Dos viajes de visitas a ferias.
  - Tres meses de costo de producción.
- Los ingresos tienen 15 días de plazo promedio de cobro.
- Los egresos tienen un plazo promedio de pago de 10 días.
- Impuesto a la renta es de 29,5%.

## 2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio

### 2.1 Presupuestos

Los meses de enero, febrero, junio, julio y agosto hay poca materia prima, motivo por el cual descienden las ventas; sin embargo, estas son amortiguadas con almacenamiento de materia prima convertida en producto congelado durante los meses de alta para exportar en los meses bajos.

**Tabla 24. Ventas proyectadas de Matarani S.A.C. en toneladas en el año 1**

Ventas mensuales proyectadas en toneladas métricas													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Año 1
Erizo	4	4	10	10	10	4	4	4	10	10	10	10	90
Ovas	25	25	50	50	50	25	25	25	50	50	50	50	475

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La tasa de crecimiento esperada anualmente es de 25% debido a que es un mercado que requiere significativamente el producto.

**Tabla 25. Tasa de crecimiento anual proyectado de ventas**

Tasa de crecimiento anual proyectado de las ventas			
	Año 1	Año 2	Año 3
Erizo	25%	25%	25%
Ovas	25%	25%	25%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Tabla 26. Ventas proyectadas de Matarani S.A.C. en toneladas**

Ventas anuales en toneladas métricas			
	Año 1	Año 2	Año 3
Erizo	90	113	141
Ovas	475	594	743

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Cabe resaltar que, el erizo de mar se exporta de manera diaria, despachándose desde 0,5 a 1 t por día, para el estudio se ha considerado hasta 3 t por semana como máximo. Relativo a las ovas, la capacidad máxima instalada y disponible de la planta es de 75 t al mes, teniéndose un máximo de despacho de 50 t.



**Tabla 27. Precio de venta proyectado**

<b>Precio de venta dólares por tonelada</b>			
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Erizo	13.500	14.175	14.884
Ovas	7.565	7.943	8.340

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Se estima que se pueden subir los precios de venta en 5% debido al buen comportamiento como proveedor con buen volumen de despacho. A continuación se presentan las ventas proyectadas:

**Tabla 28. Ventas proyectadas en dólares americanos**

<b>Valor venta en dólares</b>			
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Erizo	1.215.000	1.601.775	2.098.644
Ovas	3.593.375	4.718.142	6.196.620
Total	4.808.375	6.319.917	8.295.264

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Tabla 29. Proyección de los costos de producción**

<b>Costo de producción unitario dólares por tonelada</b>			
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Erizo	9.983	10.233	10.489
Ovas	6.089	6.241	6.397

Fuente: Elaboración propia, 2018.

El costo de producción crece junto con la inflación y los costos de materia prima han sido considerados como promedio de los últimos 12 meses; información recabada en el muelle.

En función de las ventas mensuales y anuales proyectadas, se puede apreciar el costo de ventas considerando 20% de inventario final.

**Tabla 30. Presupuesto de costos de producción**

<b>Presupuesto de producción toneladas métricas</b>			
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>Ventas en unidades</b>			
Erizo	90	113	141
Ovas	475	594	743
<b>IF PT deseado</b>			
Erizo	23	28	-
Ovas	119	149	-
<b>Total necesidades</b>			
Erizo	113	141	141
Ovas	594	743	743
<b>II PT</b>			
Erizo	-	23	28
Ovas	-	119	149
<b>Total a producir</b>			
Erizo	113	119	113
Ovas	594	624	594

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Tabla 31. Proyección de costos de producción y ventas**

<b>Costo de producción y costo de ventas en dólares</b>			
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>Costo producción presupuestado</b>	<b>4.739.712</b>	<b>5.106.836</b>	<b>4.985.596</b>
Erizo	1.124.134	1.213.635	1.183.141
Ovas	3.615.578	3.893.201	3.802.455
<b>II PT</b>	<b>-</b>	<b>972.709</b>	<b>1.246.399</b>
Erizo	-	231.266	295.785
Ovas	-	741.443	950.614
<b>PT disponible para venta</b>	<b>4.739.712</b>	<b>6.079.545</b>	<b>6.231.995</b>
Erizo	1.124.134	1.444.901	1.478.926
Ovas	3.615.578	4.634.644	4.753.069
<b>IF PT</b>	<b>948.985</b>	<b>1.215.999</b>	<b>-</b>
Erizo	225.625	288.571	-
Ovas	723.359	927.428	-
<b>Costo de ventas presupuestado</b>	<b>3.790.728</b>	<b>4.863.546</b>	<b>6.231.995</b>
Erizo	898.508	1.156.331	1.478.926
Ovas	2.892.219	3.707.216	4.753.069

Fuente: Elaboración propia, 2018.

El capital de trabajo necesario será financiado por el BCP.

**Tabla 32. Préstamo de capital de trabajo**

FINANCIAMIENTO BCP (Dólares)	-1.234.607
AÑOS	3
TCEA	8,60%
CUOTA ANUAL	-483.917

	2018	2019	2020	2021
Saldo	-1.234.607	-856.372	-445.760	
Amortización de capital		-378.235	-410.612	-445.760
Gastos financieros		-105.682	-73.305	-38.157
Cuota anualizada		-483.917	-483.917	-483.917

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Los ingresos están asociados a las ventas con un plazo promedio de cobro de 15 días.

**Tabla 33. Proyección de ingresos**

Valor venta en dólares			
	Año 1	Año 2	Año 3
Erizo	1.215.000	1.601.775	2.098.644
Ovas	3.593.375	4.718.142	6.196.620
Total	4.808.375	6.319.917	8.295.264

Plazo promedio de cobro	15	15	15
-------------------------	----	----	----

Ingresos en dólares				
	Año 1	Año 2	Año 3	Liquidación
Ingreso por ventas	4.610.771	6.060.194	7.954.363	
Cobranzas		197.604	259.723	340.901
Total ingresos	4.610.771	6.257.799	8.214.085	340.901

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Los egresos por costo de producción tienen un plazo promedio de pago de 10 días.

**Tabla 34. Proyección de egresos**

Costo de producción en dólares			
	Año 1	Año 2	Año 3
Erizo	1.124.134	1.213.635	1.183.141
Ovas	3.615.578	3.893.201	3.802.455
Total	4.739.712	5.106.836	4.985.596

Plazo promedio de pago	10	10	10
------------------------	----	----	----

Egresos en dólares				
	Año 1	Año 2	Año 3	Liquidación
Egreso por costo de producción	4.609.857	4.966.923	4.849.004	
Pagos posteriores		129.855	139.913	136.592
Total egresos por costo de producción	4.609.857	5.096.778	4.988.918	136.592

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Finalmente, el detalle de los datos recopilados para determinar el COK y WACC se presentan en el anexo 20.

## 2.2 Punto de equilibrio

Para determinar el punto de equilibrio, en primer lugar, se ha realizado un análisis de los gastos o costos de la empresa.

**Tabla 35. Análisis de tipo de gasto o costo**

Análisis de tipo de gasto o costo				
Tipo de gasto o costo	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
	Ventas	4.808.375	6.319.917	8.295.264
Fijos	- Gastos de administracion (capacitaciones)	-8.469	-8.469	-8.469
Fijos	- Gastos de ventas (ferias)	-35.280	-35.280	-35.280
Fijos	Gastos financieros	-105.682	-73.305	-38.157
Variable	Costo de venta de erizo	-898.508	-1.156.331	-1.478.926
Variable	Costo de venta de ova	-2.892.219	-3.707.216	-4.753.069
Variable	- Gastos de administración (holding)	-96.168	-126.398	-165.905
Variable	- Gastos de ventas (comisiones 1,5%)	-72.126	-94.799	-124.429
Variable	- Depreciación	-192.335	-252.797	-331.811

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En base a los datos obtenidos se ha podido determinar el punto de equilibrio por año, el cual se reduce conforme avanza la implementación del presente plan estratégico.

**Tabla 36. Análisis del punto de equilibrio**

Análisis de punto de equilibrio			
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Gastos fijos en US\$	149.432	117.055	81.906
Costos variables en US\$	4.151.356	5.337.540	6.854.140
Ventas totales en US\$	4.808.375	6.319.917	8.295.264
<b>Punto de equilibrio en US\$</b>	<b>1.093.610</b>	<b>753.047</b>	<b>471.462</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Este punto de equilibrio implica una participación de las ventas mayoritariamente de las ovas, las cuales deben representar alrededor del 70% de participación.

**Tabla 37. Participación comercial por producto**

Participacion comercial por producto			
Ventas	Año 1	Año 2	Año 3
Erizo %	25,3%	25,3%	25,3%
Ovas %	74,7%	74,7%	74,7%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 3. Estados financieros y flujo de caja

En base a las proyecciones realizadas, se ha realizado la proyección del estado de resultados, así como del flujo de caja, los cuales se presentan en el anexo 21. Con estas proyecciones se han obtenido los siguientes resultados:

**Tabla 38. Resultados financieros**

RESUMEN	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-1.256.880	-616.053	2.077.796	2.683.168
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-22.273	-1.068.794	1.615.504	2.210.507

RESUMEN		
INDICADORES	TIR	VAN
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	52%	2.086.317
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	130%	2.024.963

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Se puede apreciar que el VAN económico es mayor a 0 y que la TIR económica es mayor que el WACC, lo cual demuestra que es viable el plan estratégico sin financiamiento.

Del mismo modo, si se añade financiamiento al plan estratégico, se obtiene que el VAN financiero es mayor a 0 y la TIR financiera es mayor que la TIR económica y el COK, demostrándose así que la deuda agrega valor.

### 4. Estructura del financiamiento

La estructura de financiamiento utilizada para Matarani S.A.C. es la siguiente:

**Tabla 39. Estructura de financiamiento**

Estructura de financiamiento		
Fuente	Monto US\$	%
Fondos propios	22.273	2%
Terceros	1.234.607	98%
Total inversión	1.256.880	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 5. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

Se han realizado tres escenarios: optimista, realista y pesimista, considerando el cambio de algunas variables relevantes sujetas a escasez de materia prima y aceptación por parte de los clientes. Los resultados están asociados a indicadores financieros y punto de equilibrio:

**Tabla 40. Resultados del escenario realista**

Escenario 1 Realista			
RESUMEN			
INDICADORES	TIR	VAN	
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	52%	2.086.317	
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	130%	2.024.963	
	Año 1	Año 2	Año 3
Punto de equilibrio en US\$	1.093.610	753.047	471.462

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Tabla 41. Resultados del escenario optimista**

Escenario 1 Optimista			
La materia prima baja 7% en promedio desde el primer año			
No hay escasez de materia prima			
RESUMEN			
INDICADORES	TIR	VAN	
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	65%	2.531.566	
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	192%	2.456.818	
	Año 1	Año 2	Año 3
Punto de equilibrio en US\$	828.901	591.168	382.183

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Tabla 42. Resultados del escenario pesimista**

Escenario 1 Pesimista			
La tasa de crecimiento de las ventas solo es 20%			
La materia prima sube 15% en promedio desde el primer año			
Incremento del costo logístico en 25% debido a escasez			
RESUMEN			
INDICADORES	TIR	VAN	
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	22%	741.555	
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	38%	720.654	
	Año 1	Año 2	Año 3
Punto de equilibrio en US\$	7.267.005	2.886.447	1.341.052

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Cabe resaltar que, en los tres casos, los indicadores financieros tales como VAN y TIR se han mantenido por arriba de sus umbrales; sin embargo, por el lado del punto de equilibrio, en el escenario pesimista en el primer año este requiere de un mayor volumen de ventas al proyectado para cubrir los costos fijos, debido a la escasez, posteriormente se corrige.

## 6. Valorización de la empresa con y sin plan estratégico

### 7.1 Valorización de la empresa sin plan estratégico

En este modelo, se considera la perpetuidad de la tasa de crecimiento de los beneficios en vez de la liquidación de los activos. Si bien es cierto en el año 3 se liquidan los activos, estos se reponen para poder continuar con las operaciones. La presente valoración se presenta en el anexo 22.

En base a esta valoración, el costo de acción asciende a US\$ 4,470, como se muestra en la tabla 43.

**Tabla 43. Resultado de la valoración sin plan estratégico**

VALORIZACIÓN	
WACC	7,97%
Flujo de caja libre esperado	1.141.069
Valor residual	4.300.622
<b>Valor de la empresa US\$</b>	<b>5.441.691</b>
Deuda	1.235.604
Efectivo	245.517
<b>Valor del equity US\$</b>	<b>4.451.604</b>
Numero de acciones	1.000
<b>Precio de la acción US\$</b>	<b>4.452</b>
Tasa de perpetuidad "g"	0,41%
<b>Precio objetivo de la acción a 12 meses US\$</b>	<b>4.470</b>

Fuente: Elaboración propia 2018

### 7.2 Valorización de la empresa con plan estratégico

Para esta valoración se van a añadir las valorizaciones de los proyectos del plan estratégico con supuestos adicionales, los cuales se detallan en el anexo 23 junto con la valoración. En base a esta valoración, el costo de acción asciende a US\$ 5,695, como se muestra en la tabla 44. En este contexto, el precio de la acción sube 27,4% con el plan estratégico.

**Tabla 44. Resultado de la valorización con plan estratégico**

VALORIZACIÓN	
<b>WACC</b>	<b>7,97%</b>
Flujo de caja libre esperado	1.491.579
Valor residual	5.169.563
<b>Valor de la empresa US\$</b>	<b>6.661.141</b>
Deuda	1.235.604
Efectivo	245.517
<b>Valor del equity US\$</b>	<b>5.671.054</b>
Numero de acciones	1.000
<b>Precio de la acción US\$</b>	<b>5.671</b>
Tasa de perpetuidad "g"	0,41%
<b>Precio objetivo de la acción a 12 meses US\$</b>	<b>5.695</b>

Fuente: Elaboración propia 2018

## **8. Planes de contingencia**

El principal plan de contingencia está asociado a la potencial escasez de materia prima; sin embargo, el aprovisionamiento debería darse si es necesario desde los otros muelles del holding al cual pertenece Matarani S.A.C. para, de esa manera, cumplir con las obligaciones contractuales con los clientes.



## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- No resulta conveniente para Matarani S.A.C. continuar compitiendo con una estrategia de liderazgo en costos en vista de que la industria, tanto a nivel nacional como internacional, tiende a ser más competitiva, con lo cual sostener precios cada vez más reducidos podría tener un impacto financiero significativo.
- La empresa cuenta con potenciales ventajas competitivas que no ha sabido aprovechar y que podrían diferenciarla ampliamente respecto de sus competidores.
- El mercado japonés es atractivo para comercializar productos hidrobiológicos en vista del potencial que aún se tiene desde el Perú y debido a la confianza ya obtenida por Matarani S.A.C. con importadores de este país, lo cual redundaría en un incremento del precio de la acción.

### **2. Recomendaciones**

- La implementación del presente plan estratégico generaría un valor significativo para la empresa y se reenfojarían las operaciones de la misma, con una estrategia de enfoque. En ese sentido, es recomendable que Matarani S.A.C. tome la decisión de cambiar de estrategia para mejorar su posición competitiva.
- Se recomienda enfocarse en dos productos específicos: ovas y erizos por ser altamente demandados en el mercado japonés, además de ser escasos y tener un alto valor nutricional.
- Asimismo, se recomienda afianzar las relaciones con los importadores japoneses y buscar destacar por la capacidad de abastecimiento, cumplimiento con las condiciones pactadas, inocuidad del producto y altos estándares de calidad.

## Bibliografía

Agriculture and Agri-Food Canada. (2017). “Market Access Secretariat. Global Analysis Report. Sector Trend Analysis Fish Products in Japan”. Mayo 2017. En: *agr.gc.ca*. [En línea]. Fecha de consulta: 05/03/2018. Disponible en: <<http://www.agr.gc.ca/resources/prod/Internet-Internet/MISB-DGSIM/ATS-SEA/PDF/6895-eng.pdf>>.

Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2018). “Cuadro 76. Exportaciones por grupo de productos”. En: *bcrp.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 04/03/2018. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>>.

Barney, J. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Massachusetts: Addison-Wesley.

Bord Bia. (2014). “The futures company. Future of the Global Seafood Industry. Opportunity Platforms for the Irish Seafood”. En: *bordbia.ie*. [PDF]. Fecha de consulta: 03/03/2018. Disponible en: <<https://www.bordbia.ie/industry/manufacturers/insight/publications/bbreports/RecentMarketingReports/FutureofGlobalSeafoodIndustry.pdf>>.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú). (2018). “Infotrade - Estadísticas del Comercio Exterior de Perú”. [Base de datos].

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec). (2016). *I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016*. Lima: Concytec. [PDF]. Fecha de consulta: 04/03/2018. Disponible en: <[http://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo\\_2016/libro\\_censo\\_nacional.pdf](http://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf)>.

Damodaran, A. (2018a). “Betas by Sector (US)”. En: *pages.stern.nyu.edu*. [Tabla en Excel]. Fecha de consulta: 05/03/2018. Disponible en: <[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)>.

Damodaran, A. (2018b). “Country Default Spreads and Risk Premiums”. [Tabla en Excel]. Fecha de consulta: 05/03/2018. Disponible en: <[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)>.

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Editorial Pearson Educación.

Economipedia. (s.f.). “Índice Herfindahl-Hirschman (HHI)”. En: *economipedia.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 05/12/2017. Disponible en: <<http://economipedia.com/definiciones/indice-herfindahl-hirschman.html>>.

Euromonitor International. (2017a). “Consumer Lifestyles in Japan”. En: *portal.euromonitor.com*. [En línea]. Setiembre de 2017. Fecha de consulta: 05/03/2018. Disponible en: <<http://www.portal.euromonitor.com/portal/magazine/homemain>>.

Euromonitor International. (2017b). “Fish and Seafood in Japan”. En: *portal.euromonitor.com*. [En línea]. Marzo de 2017. Fecha de consulta: 03/03/2018. Disponible en: <<http://www.portal.euromonitor.com/portal/magazine/homemain>>.

Euromonitor International. (2017c). “Fresh Food in Japan”. En: *portal.euromonitor.com*. [En línea]. Marzo de 2017. Fecha de consulta: 05/03/2018. Disponible en: <<http://www.portal.euromonitor.com/portal/magazine/homemain>>.

Expansión/Datosmacro.com. (s.f.). “Rf”. En: *datosmacro.expansion.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 30/03/2018. Disponible en: <<https://datosmacro.expansion.com/bono/usaBono10%20a%C3%B1os>>.

Flores, J. (2017). “Ajustes en las expectativas de crecimiento del PBI de Perú”. En: *mercadosyregiones.com*. [En línea]. 24 de abril de 2017. Fecha de consulta: 10/11/2017. Disponible en: <<http://mercadosyregiones.com/2017/04/ajustes-en-las-expectativas-de-crecimiento-del-pbi-de-peru/>>.

Fondo Monetario Internacional (FMI). (2016). “Perú. Article IV consultation—press release; and staff report”. En: *IMF Country Report*. N°16/234. [PDF]. Julio de 2016. Fecha de consulta: 10/11/2017. Disponible en: <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2016/cr16234.pdf>>.

Hax, A. y Majluf, N. (2008). *Estrategia para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Buenos Aires: Gránica.

Henderson, B. (1973). *The Experience Curve-Reviewed. IV. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio*. Boston: Boston Consulting Group.

Instituto Cuánto. (2015). “Estudio de mercado de la iluminación en el Perú. Informe final. Junio 2015”. Lima: Instituto Cuánto. [PDF]. Fecha de consulta: 05/12/2017. Disponible en: <[http://united4efficiency.org/wp-content/uploads/2017/02/00-Informe-Final-01Feb2016\\_Eficiencia-Energe%CC%81tica-final.pdf](http://united4efficiency.org/wp-content/uploads/2017/02/00-Informe-Final-01Feb2016_Eficiencia-Energe%CC%81tica-final.pdf)>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018). “Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional”. En: *inei.gob.pe*. [En línea]. 01 de febrero 2018.

Fecha de consulta: 03/03/2018. Disponible en: <[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01\\_empleo-nacional\\_oct-nov-dic2017.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_empleo-nacional_oct-nov-dic2017.pdf)>.

International Trade Center (ITC). (2018). “Export Potential Map. Spot export opportunities for trade development”. En: *exportpotential.intracen.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 05/12/2017. Disponible en: <<http://exportpotential.intracen.org/>>.

Kotler, P., y Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Editorial Pearson Educación.

M&A International Inc. (2013). *The Seafood Industry: A Sea of Buyers Fishing for M&A Opportunities Across the Entire Value Chain*. New York: M&A International Inc. [PDF]. Setiembre de 2013. Fecha de consulta: 03/03/2018. Disponible en: <[http://web.tmcapital.com/tmc/TMC\\_IMG/MAI/Reports/MAI\\_F&B\\_2013.pdf](http://web.tmcapital.com/tmc/TMC_IMG/MAI/Reports/MAI_F&B_2013.pdf)>.

Macroconsult. (2017). “Revisión de Proyecciones 2017-2018”. En: *Reporte Económico Macroconsult*. Abril 2017. Documento reservado.

Matarani S.A.C. (2018). “Manual de Obligaciones y Funciones (MOF)”. Documento interno.

Maximixe. (2016). *Caser Perú Ejecutivo 2016*. Documento reservado.

Maximixe. (2017). “Sector manufactura”. En: *Caser Riesgos Macro*. Julio 2017. Documento reservado.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2014) “Plan de Desarrollo de Mercado (PDM) Japón”. En: *mincetur.gob.pe*. [En línea]. 09 de diciembre de 2015. Fecha de consulta: 03/03/2018. Disponible en: <[https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2025/PDM/Japon/pdf.html](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/Japon/pdf.html)>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (s.f.). *Plan Estratégico Nacional Exportador 2025*. Lima: Mincetur. [PDF]. Fecha de consulta: 03/03/2018. Disponible en: <[https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2025/PENX\\_FINAL\\_101215.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PENX_FINAL_101215.pdf)>.

Ministerio de la Producción (Produce). (2017a). “Resolución Ministerial N°636-2017-Produce que aprueba el Plan Estratégico Institucional 2018-2020”. En: *produce.gob.pe*. [PDF]. 29 de diciembre de 2017. Fecha de consulta: 03/03/2018. Disponible en: <[http://www.produce.gob.pe/produce/descarga/dispositivos-legales/83910\\_1.pdf](http://www.produce.gob.pe/produce/descarga/dispositivos-legales/83910_1.pdf)>.

Ministerio de la Producción (Produce). (2017b). “Resolución Ministerial N°354-2017-Produce que aprueba el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2017-2021”. En: *produce.gob.pe*. [PDF]. 25 de julio de 2017. Fecha de consulta: 03/03/2018. Disponible en: <[http://www.produce.gob.pe/produce/descarga/dispositivos-legales/76485\\_1.pdf](http://www.produce.gob.pe/produce/descarga/dispositivos-legales/76485_1.pdf)>.

Ministerio de la Producción (Produce). (s.f.). *Diagnóstico del sector pesquero y acuícola frente al cambio climático y lineamientos de adaptación*. Lima: Produce. [En línea]. Fecha de consulta: 03/03/2018. Disponible en: <<https://www.produce.gob.pe/index.php/dgsp/publicaciones/diagnostico-del-sector-pesquero-y-acuicola>>.

Ministerio del Ambiente (Minam). (s.f.). *Plan Nacional de Acción Ambiental - PLANAA Perú: 2011-2021*. Segunda edición. Lima: Minam. [PDF]. Fecha de consulta: 03/03/2018. Disponible en: <[http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/plana\\_2011\\_al\\_2021.pdf](http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/plana_2011_al_2021.pdf)>.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2016). *El estado mundial de la pesca y la acuicultura. Contribución a la Seguridad Alimentaria y la Nutrición para todos*. Roma: FAO. [PDF]. Fecha de consulta: 03/03/2018. Disponible en: <<http://www.fao.org/3/a-i5555s.pdf>>.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). “Business model Canvas”. En: *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat). (s.f.). “02. Cálculo de Rentas de Primera Categoría”. En: *sunat.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 30/03/2018. Disponible en: <<http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/personas-menu/impuesto-a-la-renta-personas-ultimo/rentas-de-primera-categoria-personas/3039-02-calculo-de-rentas-de-primera-categoria>>.

The Economist. (2017). “Global Food Security Index: Perú”. En: *foodsecurityindex.eiu.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 03/03/2018. Disponible en: <<http://foodsecurityindex.eiu.com/Country/Details#Peru>>.

Thompson, A.; Gable, J.; Peteraf, M.; Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos*. Décimo octava edición. México: Mc Graw-Hill Interamericana

Valverde, M. (2016). “Medidas Sanitarias y Fitosanitarias, ¿Barreras al Comercio?: el Caso Peruano en el Asia-Pacífico”. En: *Journal of Business*. Vol. 8 (1). [En línea]. Fecha de consulta: 03/03/2018. Disponible en: <<http://revistas.up.edu.pe/index.php/business/article/view/75>>.

## **Anexos**

## Anexo 1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

### Poder de negociación frente a los proveedores

Peso	Factores	Factor	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Puntaje ponderado
20%	Número de proveedores importantes	Alto					5	1,00
5%	Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor	Bajo				4		0,20
5%	Costos de cambio de proveedor.	Bajo				4		0,20
20%	Barrera de salida del mercado	Alto					5	1,00
15%	Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante.	Medio				4		0,60
20%	Contribución de los proveedores a la calidad del producto.	Alto				4		0,80
15%	Contribución a los costos de la empresa por parte de los proveedores.	Medio			3			0,45
<b>100%</b>	<b>Promedio ponderado</b>							<b>4,25</b>

Fuente: Hax y Majluf, 2008.

Elaboración: Propia, 2018.

### Amenaza de nuevos competidores entrantes

Peso	Factores	Factor	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Puntaje ponderado
20%	Requerimientos de capital en capacidad de planta y efectivo.	Alto					5	1,00
20%	Regulaciones para ingresar a la industria.	Alto					5	1,00
5%	Diferenciación del producto.	Bajo				4		0,20
20%	Costos de cambio para el cliente.	Alto			3			0,60
20%	Acceso a canales de aprovisionamiento.	Alto		2				0,40
15%	Acceso a inteligencia de negocios	Medio				4		0,60
<b>100%</b>	<b>Promedio ponderado</b>							<b>3,80</b>

Fuente: Hax y Majluf, 2008.

Elaboración: Propia, 2018.

### Poder de negociación frente a los clientes

Peso	Factores	Factor	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Puntaje ponderado
20%	Número de clientes	Alto					5	1,00
5%	Disponibilidad productos sustitutos y competidores locales.	Baja				4		0,20
10%	Costo de cambio para el cliente.	Medio				4		0,40
20%	Ciente valora la calidad del producto	Alto				4		0,80
20%	Poder adquisitivo de los clientes.	Alto				4		0,80
20%	Sensibilidad al precio.	Alto					5	1,00
5%	Fidelización a la marca.	Bajo				4		0,20
<b>100%</b>	<b>Promedio ponderado</b>							<b>4,40</b>

Fuente: Hax y Majluf, 2008.

Elaboración: Propia, 2018.



**Amenaza de productos sustitutos**

<b>Peso</b>	<b>Factores</b>	<b>Factor</b>	<b>Muy poco atractivo</b>	<b>Poco atractivo</b>	<b>Neutral</b>	<b>Atractivo</b>	<b>Muy atractivo</b>	<b>Puntaje ponderado</b>
10%	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Bajo	1					0,1
35%	Costos de cambio para el cliente	Alto		2				0,7
20%	Agresividad y rentabilidad del productor de sustitutos	Medio			3			0,6
35%	Valor / precio del sustituto	Alto		2				0,7
<b>100%</b>	<b>Promedio ponderado</b>							<b>2,10</b>

Fuente: Hax y Majluf, 2008.

Elaboración: Propia, 2018.

**Rivalidad entre competidores**

<b>Peso</b>	<b>Factores</b>	<b>Factor</b>	<b>Muy poco atractivo</b>	<b>Poco atractivo</b>	<b>Neutral</b>	<b>Atractivo</b>	<b>Muy atractivo</b>	<b>Puntaje ponderado</b>
15%	Crecimiento relativo de la industria.	Medio					5	0,75
5%	Costos fijos.	bajo		2				0,1
25%	Barrera de salida	Alto	1					0,25
15%	Sobrecapacidad.	Medio			3			0,45
15%	Diferenciación del producto.	Medio				4		0,6
25%	Rentabilidad de los competidores.	Alto					5	1,25
<b>100%</b>	<b>Promedio ponderado</b>							<b>3,4</b>

Fuente: Hax y Majluf, 2008.

Elaboración: Propia, 2018.

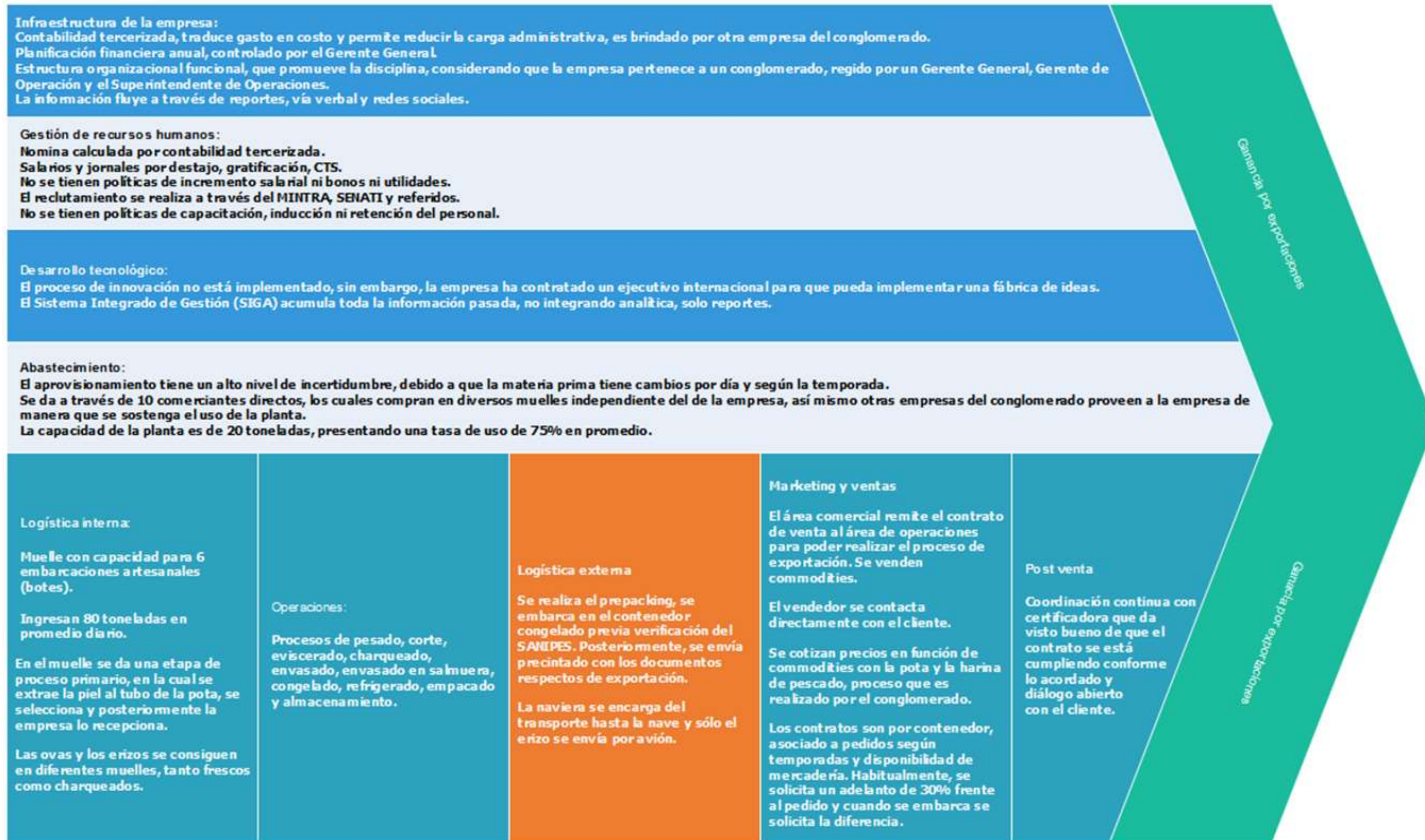
## Anexo 2. Business Model Canvas de Matarani S.A.C.

<p><b><u>Aliados clave</u></b></p> <p>Sanipes Produce Quantum Holding SA Sourveyons Als Interteck Grupo Aliance Banco de Crédito del Perú</p>	<p><b><u>Actividades clave</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de pedidos considerando tipo de cliente, condiciones de pago, proyección de ventas, entre otros.</li> <li>• Proceso de control y aseguramiento de calidad en Perú.</li> <li>• Aprovisionamiento de la materia prima.</li> </ul>	<p><b><u>Propuesta de valor</u></b></p> <p>Productos pesqueros con una vida útil de dos años de alta calidad, basada en procesos que cumplen estándares determinados, y con alto valor proteico.</p>	<p><b><u>Relación con el cliente</u></b></p> <p>Relación y comunicación directa con clientes internacionales.</p>	<p><b><u>Segmentos de clientes</u></b></p> <p>La empresa tiene dos tipos de clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayoristas de Japón, España, Taiwán, Estados Unidos, Tailandia, Vietnam, México y China que buscan principalmente productos pesqueros de alta calidad a un bajo precio.</li> <li>• Minoristas en Lima y regiones que buscan productos pesqueros de alta calidad.</li> </ul>
	<p><b><u>Recursos clave</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal capacitado y certificado en Haccp.</li> <li>• Accionistas con una gran red de contactos comerciales.</li> <li>• Muelle privado para desembarque.</li> <li>• Planta de procesamiento especializada para productos pesqueros.</li> </ul>		<p><b><u>Canales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canal directo con mayoristas en el extranjero.</li> <li>• Canal indirecto corto a través de venta a minoristas en Lima o regiones.</li> <li>• Canal indirecto largo a través de distribuidores y mayoristas que atienden a minoristas o cadenas de supermercados en el Perú.</li> </ul>	
<p><b><u>Estructura de costos</u></b></p> <p>Variables - Costo del producto Variables - Comisiones de ventas Variables - Comisiones de agencia de aduanas y carguero Fijos - Costos de la planta de procesamiento Fijos - Planilla de 82 empleados y 3 ejecutivos</p>		<p><b><u>Estructura de ingresos</u></b></p> <p>80% - Exportaciones 20% - Ventas nacionales</p>		

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2011.

Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 3. Cadena de valor de Matarani S.A.C.



Fuente: David, 2013.  
Elaboración: Propia, 2018.

#### **Anexo 4. Lista de estudios consultados para el sondeo de mercado**

Los estudios consultados fueron los siguientes:

- Sector Trend Analysis - Fish Products in Japan 2017
- Sector Trend Analysis - Fish Products in Japan 2016
- Fish and Seafood in Japan
- Fresh Food in Japan
- Consumer Lifestyles in Japan (Euromonitor International 2017a)
- Plan de Desarrollo de Mercado (PDM) Japón
- Mapa del Potencial Exportador

#### **Anexo 5. Expertos consultados para el sondeo de mercado**

Los expertos consultados fueron los siguientes:

- Antonio Razetto, Gerente Comercial de Quantum Holding SA
- Bill Court, Purchasing Officer de Matsuoka (cliente japonés)
- Carlos Marengo, Gerente de Operaciones de Puertos del Pacífico
- César Jacobs Loro, Gerente Industrial de la Compañía Americana de Conservas
- Rafael Castro, Director Ejecutivo del Instituto Tecnológico Pesquero
- Jorge Toguchi Miyagira, Superintendente de Planta de Tecnológica de Alimentos SA
- Gerardo Padilla Privat, Ejecutivo Comercial de Quantum Holding SA
- Augusto Pozo, Gerente General de Puertos del Pacífico

#### **Anexo 6. Principales productos peruanos de exportación a Japón en 2017**

Nº	Producto	FOB US\$
1	JIBIAS (SEPIAS) Y GLOBITOS; CALAMARES Y POTAS CONGELADOS	10.919.376,38
2	COLAS DE LANGOSTINOS CONGELADAS CON CAPARAZÓN SIN COSER EN AGUA O VAPOR	8.860.048,75
3	JIBIAS (SEPIAS) GLOBITOS CALAMARES Y POTAS	7.702.734,26
4	HÍGADOS HUEVAS Y LECHAS SECOS AHUMADOS SALADOS O EN SALMUERA	6.087.625,00
5	TRUCHAS (SALMO TRUTTA ONCORHYNCHUS MYKISS ONCORHYNCHUS CLARKI ONCORHYNCHUS AGUABONITA ONCORHYNCHUS GILAE ONCORHYNCHUS APACHE Y ONCORHYNCHUS CHRYSOGASTER)	3.760.282,48

Fuente: PromPerú, 2018.

Elaboración: Propia, 2018.

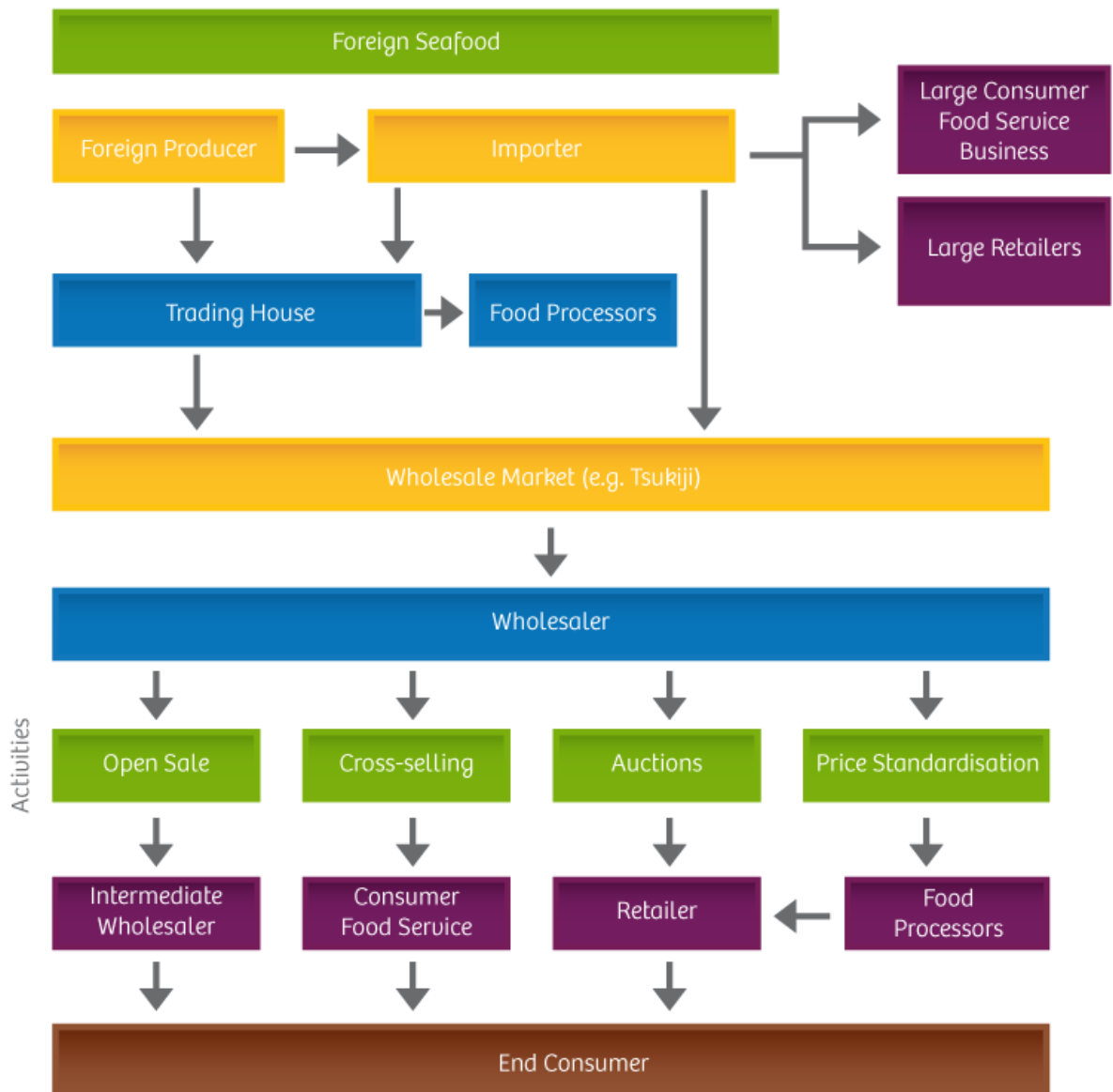
#### **Anexo 7. Principales empresas peruanas exportadoras a Japón**

Nº	Empresa	FOB US\$
1	LA FRAGATA S A	4.742.841,97
2	MEGA PESCA SOCIEDAD ANONIMA - MEGA PESCA S.A.	4.054.230,46
3	PERUVIAN ANDEAN TROUT S.A.C.	3.760.282,48
4	SAKANA DEL PERU S.A.	3.758.411,61
5	BLUE PACIFICO S.A.C.	3.203.993,00

Fuente: PromPerú, 2018.

Elaboración: Propia, 2018.

**Anexo 8. Flujo de distribución típico para pescados y mariscos importados en Japón**



Fuente: Mincetur, 2014.

## Anexo 9. Potenciales importadores en Japón

Nombre	Número de contacto	Sitio web
Tokushima Daisui Uoichi Co. Ltd.	088-628-2525	<a href="http://www.tokushima-daisui.jp/">http://www.tokushima-daisui.jp/</a>
Saihoku Fisheries Corporation	048-523-2660	<a href="http://www.saihoku-f.co.jp/">http://www.saihoku-f.co.jp/</a>
Chugai Shokuhin Co. Ltd.	81 - 33545 - 2755	<a href="http://www.chuugai.co.jp/">http://www.chuugai.co.jp/</a>
J-Trading Inc.	+81 3-6894-9424	<a href="http://www.j-tr.com">www.j-tr.com</a>
Hasebe Co. Ltd.	+81 3-3644-8881	<a href="http://www.mp-hasebe.co.jp">www.mp-hasebe.co.jp</a>
Maple Foods Ltd.	+81 3-5565-7001	<a href="http://www.maplefoods.co.jp/aboutus-e.html">www.maplefoods.co.jp/aboutus-e.html</a>
Ras Super Fries Co. (Japan) Ltd.	+81 3-6772-7440	<a href="http://www.rassuper.com/">http://www.rassuper.com/</a>
Corporación de Alimentos Marinos	+81 3-6420-1155	<a href="http://www.marinefoods.co.jp/english">http://www.marinefoods.co.jp/english</a>
Dream Trading	+81 47-394-5399	<a href="http://www.dreamtrading.jp/contact/">http://www.dreamtrading.jp/contact/</a>
Oki Products	+ 81 799-62-6060	<a href="http://www.okiproducts.co.jp/english/">http://www.okiproducts.co.jp/english/</a>
Kaisei Marine Products	+81 83-267-8541	<a href="http://www.kmpkaisei.co.jp/">http://www.kmpkaisei.co.jp/</a>
Kyokuichi	+81 166 483-141	<a href="http://www.kk-kyokuichi.co.jp">http://www.kk-kyokuichi.co.jp</a>
Yukiya	+81 3-3954-2261	<a href="http://www.yukiya-foods.com/company_03.html">http://www.yukiya-foods.com/company_03.html</a>
Nagoya Chusui	+81 526 833-000	<a href="http://www.nagoya-chusui.co.jp/kaisya/gaiyou.html">http://www.nagoya-chusui.co.jp/kaisya/gaiyou.html</a>
Marusen		<a href="http://www.marusen.co.jp/profile/outline.html">http://www.marusen.co.jp/profile/outline.html</a>
Benirei	+81 3-3769-0031	<a href="http://www.benirei.co.jp/pdf/Benirei_20Head_20Office.pdf">http://www.benirei.co.jp/pdf/Benirei_20Head_20Office.pdf</a>
Marubeni	-5315	<a href="http://www.marubeni.com/business/foods/index.html">http://www.marubeni.com/business/foods/index.html</a>

Fuente: Mincetur, 2014.

Elaboración: Propia, 2018.

## Anexo 10. Principales ferias internacionales en Japón para el sector pesquero

Nombre	Organizador	Descripción	Sitio web
Fabex (Food and Beverage Expo)	Expo Organizer's Office	Una feria comercial que realiza una muestra de la industria de alimentos y bebidas.	<a href="http://fabex.jp/">http://fabex.jp/</a>
Inter-Food Kansai	Inter - Food Kansai Executive	Una exposición que muestra todos los alimentos, bebidas y equipos de tiendas de la industria del servicio de alimentos en Japón.	<a href="http://foodexpo-kansai.jp/">http://foodexpo-kansai.jp/</a>
Foodmesse Niigata	Comité Organizador del Foro Mundial de Alimentos y Flores	Una muestra comercial de alimentos, procesadores de alimentos mayoristas y distribuidores de las diversas industrias.	<a href="http://foodmesse.jp/">http://foodmesse.jp/</a>
Supermercado Trade Show	New Supermercado Association of Japan	Una muestra anual comercial de alimentos y bebidas que proveen una plataforma para acceder a los supermercados japoneses y a los minoristas.	<a href="http://www.smts.jp/english/">http://www.smts.jp/english/</a>
Foodex Japan	Asociación de Administración	El mayor show comercial de alimentos y bebidas en el Asia-Pacífico que se realiza todos los años.	<a href="http://www3.jma.or.jp/foodex/ja/index.html">http://www3.jma.or.jp/foodex/ja/index.html</a>
Japan International Seafood Technology Expo	Japan Seafood Show Exhibition Technologies, Inc.	Un show comercial internacional que muestra mariscos y productos marinos y no marinos, entre otras cosas.	<a href="http://www.exhibitiontech.com/seafood/">http://www.exhibitiontech.com/seafood/</a>

Fuente: Mincetur, 2014.

Elaboración: Propia, 2018.

### Anexo 11. Precios promedio de pescados y mariscos en Japón

Categoría	Nombre del producto	Empresa	Canal de venta	Empaque	Tamaño	Precio mínimo en US\$/kg
Crustáceos	Camarón pelado	Life Corp.	Supermercado	Otras bandejas de plástico	91 g	28,69
Crustáceos	MSC gamba pelada	Aeon Co. Ltd.	Venta al por menor de Internet	Otras bandejas de plástico	450 g	5,9
Crustáceos	Camarón orgánico sin cáscara	Aeon Co. Ltd.	Venta al por menor de Internet	Otras bandejas de plástico	1 kg	35,46
Crustáceos	Camarón pelado	Oisix Co. Ltd.	Venta al por menor de Internet	Otras bandejas de plástico	80 g	69,72
Pescado	Saury	Fukushimaya KK	Supermercado	Otras bandejas de plástico	450 g	16,67
Pescado	Saury	Life Corp.	Supermercado	Otras bandejas de plástico	150 g	8,2
Pescado	Bloque de atún	Tokyu Corp.	Venta al por menor de Internet	Otras bandejas de plástico	100 g	152
Pescado	Atún picado	Aeon Co. Ltd.	Venta al por menor de Internet	Otras bandejas de plástico	95 g	30,11
Pescado	Salmón en rodajas	Tokyu Corp.	Venta al por menor de Internet	No aplica	120 g	25,84
Moluscos y cefalópodos	Almejas activas	Life Corp.	Supermercado	Otras bandejas de plástico	170 g	10,38
Moluscos y cefalópodos	Almejas grandes	Life Corp.	Supermercado	Otras bandejas de plástico	310 g	7,99
Moluscos y cefalópodos	Oyster crudo	Fukushimaya KK	Supermercado	Otras bandejas de plástico	170 g	25,16
Moluscos y cefalópodos	Calamar sashimi	Aeon Co. Ltd.	Venta al por menor de Internet	Otras bandejas de plástico	80 g	47,78

Fuente: Euromonitor International, 2018.

## Anexo 12. Matriz de alineamiento estratégico de Matarani S.A.C.

		Rentabilidad		Crecimiento		Supervivencia		Total
		Mantener un ROE mayor a 5% hasta el 2021	Incrementar el margen bruto de 12% a 15% en 2021	Consolidar un crecimiento sostenido de las ventas mayor al 10% anual al 2021	Mantener el ratio de margen operativo mayor a 7% al 2021	Aumentar la capacidad de admisibilidad de embarcaciones en el muelle privado en 100% en 2021	Mantener el ratio de productos conformes en 99% hasta el 2021	
E1	Cubrir el incremento de las importaciones japonesas con la capacidad de abastecimiento en etapas de escasez en vista del soporte del conglomerado (O2-F7).		x	x	x	x	x	5
E2	Mejora de la diversificación de productos hidrobiológicos con la habilitación sanitaria del muelle privado conforme a estándares internacionales (O1-F4-F1).	x	x	x	x	x	x	6
E3	Aumento de la capacidad de abastecimiento en base a la ganancia obtenida por el tipo de cambio (O4-F2-F3).		x	x	x			3
E4	Diversificar la venta de productos hidrobiológicos con valor agregado, aprovechando los canales de venta brindados por el conglomerado (D4-O2).		x	x	x	x	x	5
E5	Implementar sistemas de eficiencia y eficacia de los procesos para la exportación (D5-O2-O1).		x		x	x	x	4
E6	Comprar por volúmenes, procesarlos de ser necesario, y almacenarlos para ser utilizados en épocas de escasez de productos hidrobiológicos (F5-A3).		x	x	x	x	x	5
E7	Afianzar las relaciones con los clientes y proveedores, en vista de la fragmentación que enfrenta el mercado (A2-A3-F6-F1).		x	x	x	x	x	5
E8	Control de la extracción de recursos hidrobiológicos, a través de la óptima gestión del muelle y la denuncia de la pesca ilegal (A4-F4).		x		x	x		3
E9	Mejorar los procesos de control de la producción conforme a estándares internacionales de inocuidad (A1-D5).		x	x	x	x	x	5
E10	Estandarizar los procesos administrativos y de producción (A3-D3).		x		x	x	x	4

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2018.



### Anexo 13. Costeo de ovas de pez volador

<b>COSTEO DE OVAS por tonelada métrica</b>				
	<b>Costo unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total soles</b>	<b>Total US\$</b>
<b>Materia prima</b>	13	1.136	14.773	4.545
<b>Mano de obra por tonelada métrica</b>	2.008	1	2.008	618
<b>Servicios por tonelada métrica</b>	123	1	123	38
<b>Hielo por tonelada métrica</b>	10	1	10	3
<b>Insumos de embalaje</b>	219	1	219	67
<b>Otros gastos</b>	857	1	857	264
<b>Costos logísticos</b>	1.800	1	1.800	554
			19.789	6.089

Fuente: Matarani S.A.C., 2018.

Elaboración: Propia, 2018.


### Anexo 14. Costeo de lenguas de erizo de mar refrigerado

<b>COSTEO DE ERIZO por tonelada métrica</b>				
	<b>Costo unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total soles</b>	<b>Total US\$</b>
<b>Materia prima</b>	13	1.210	15.730	4.840
<b>Mano de obra por tonelada métrica</b>	2.008	1	2.008	618
<b>Servicios por tonelada métrica</b>	123	1	123	38
<b>Hielo por tonelada métrica</b>	10	1	10	3
<b>Insumos de embalaje</b>	219	1	219	67
<b>Otros gastos</b>	857	1	857	264
<b>Costos logísticos</b>	13.500	1	13.500	4.154
			32.446	9.983

Fuente: Matarani S.A.C., 2018.


Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 15. Ficha técnica de ovas de pez volador

<b>NOMBRE DEL PRODUCTO</b>	<b>HUEVERA INDIVIDUAL DE PEZ VOLADOR</b>							
<b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</b>	Producto obtenido a partir de la huevera de pez volador ( <i>Cypselurus heterurus</i> ), se obtiene en los racimos, para luego separarlas de manera individual sin ninguna materia extraña ni ovas fecundadas y su envasado es en bolsas de polietileno. Su congelamiento es tipo block y empacado en cajas de cartón corrugado como empaque secundario.							
<b>CARACTERÍSTICAS SENSORIALES</b>	<b>Determinación</b>	<b>Especificación</b>				<b>Método</b>		
	<b>Textura</b>	Firme y difíciles de reventar al ejercer presión al tacto.				Evaluación sensorial		
	<b>Olor</b>	Olor a algas.				Evaluación sensorial		
	<b>Color</b>	Aspecto brillante y coloración desde amarillo a naranja cristalino.				Evaluación sensorial		
	<b>Sabor</b>	Característico a la especie.				Evaluación sensorial		
	<b>Fibra</b>	De color transparente y muy elásticas.				Evaluación sensorial		
<b>CARACTERÍSTICAS MICROBIOLÓGICAS</b>	<b>Determinación</b>	<b>Especificación</b>				<b>Norma</b>	<b>Por</b>	
		<b>Categoría</b>	<b>n</b>	<b>c</b>	<b>m</b>			<b>M</b>
	Aerobios mesófilos	3	5	3	5x10 <sup>5</sup> UFC/g	10 <sup>6</sup> UFC/g	-2	Laboratorio externo
	<i>Escherichiacoli</i>	6	5	3	10 UFC/g	10 <sup>2</sup> UFC/g		Laboratorio externo
	<i>Staphylococcus aureus</i>	7	5	2	10 <sup>2</sup> UFC/g	10 <sup>3</sup> UFC/g		Laboratorio externo
	<i>Salmonella spp</i>	10	5	0	Ausencia en 25 gr			Laboratorio externo
	<i>Vibrio cholerae</i>	10	5	0	Ausencia en 25 gr			Laboratorio externo
<i>Vibrio parahemolyticus</i>	10	5	0	< 3 NMP/gr		Laboratorio externo		
<p>*"n": Número de unidades de muestras seleccionadas al azar de un lote, que se analizan para satisfacer los requerimientos de un determinado plan de muestreo.</p> <p>*"c": Número máximo de unidades de muestra que puede contener un número de microorganismos comprendidos entre "m" y "M"</p> <p>*"m": Límite Microbiológico que separa la calidad aceptable de la rechazable. En general un valor igual o menor a "m", representa un producto aceptable y los valores superiores a "m" indican lotes aceptables o inaceptables.</p> <p>*"M": Los valores de recuentos microbianos superiores a "M" son inaceptables, el alimento representa un riesgo para la salud.</p>								
<b>TIPO DE PRESENTACION</b>	<b>Nombre Comercial</b>		<b>Pzs /bl</b>	<b>Peso neto / block</b>	<b>Unidad manejo</b>	<b>Cantidad total</b>		
			Variable	20 kg	Caja	1 bolsa por caja		
	Presentación		Caja marrón x 20 kg					
	Habilitación de la planta		P287-ISL-MATA					
	Zona de pesca		Océano Pacífico; Zona FAO 87					
	Tratamiento		Sin aditivo					
	Temperatura del producto durante el empaque		≤ -18°C					
	Empaque primario		Bolsa PBD 52" X20" X1,2 micra azul c/fuelle					
	Empaque secundario		Caja corrugada marrón 57,5 cm x 37 cm x 13 cm					
	% de Glase		Sin glase de protección					
% de Plus		0 % plus						
<b>ETIQUETADO DEL EMPAQUE FINAL</b>	<b>Determinación</b>		<b>Ubicación</b>					
	Etiqueta de empaque primario		Sin etiqueta o a especificación del cliente.					
	Etiqueta de empaque secundario		De acuerdo a las especificaciones del cliente.					
	Etiqueta de Código de barras		No presenta					
	Contenido de la etiqueta		Nombre del producto					
			Nombre científico de la especie					
			Tiempo de vida útil					
			Fecha de producción					
			Fecha de vencimiento					
			Peso neto del producto					
			Modo de empleo					
			Ingredientes					
			Nombre del importador					
Número de establecimiento								
País de origen								
Zona de pesca								
Idioma (de acuerdo al país destino)								
Condiciones de transporte y almacenamiento.								
<b>TIEMPO DE VIDA DEL PRODUCTO</b>	El producto tiene el tiempo de 2 años de vida útil, desde la fecha de congelación a temperatura ≤-18C°. Conservar y almacenar en su empaque original. No debe de exponerse a cambios bruscos de temperatura.							
<b>CONDICIONES DE TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO</b>	Conservar y transportar en atmósferas controladas con temperatura ≤-18 °C							
<b>DOCUMENTOS DE REFERENCIA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) <a href="http://www.fao.org/docrep/v7180s/v7180s05.htm">www.fao.org/docrep/v7180s/v7180s05.htm</a></li> <li>(2) Criterios microbiológicos de calidad sanitaria e inocuidad para los alimentos y bebidas de consumo humano Resolución Ministerial N°591-2008/MINSA.</li> <li>(3) Se debe de colocar la referencia exacta según la comunidad Europea.</li> <li>(4) Se debe colocar la referencia exacta según los Estados Unidos.</li> </ol>							
<b>FOTO DEL PRODUCTO TERMINADO</b>								

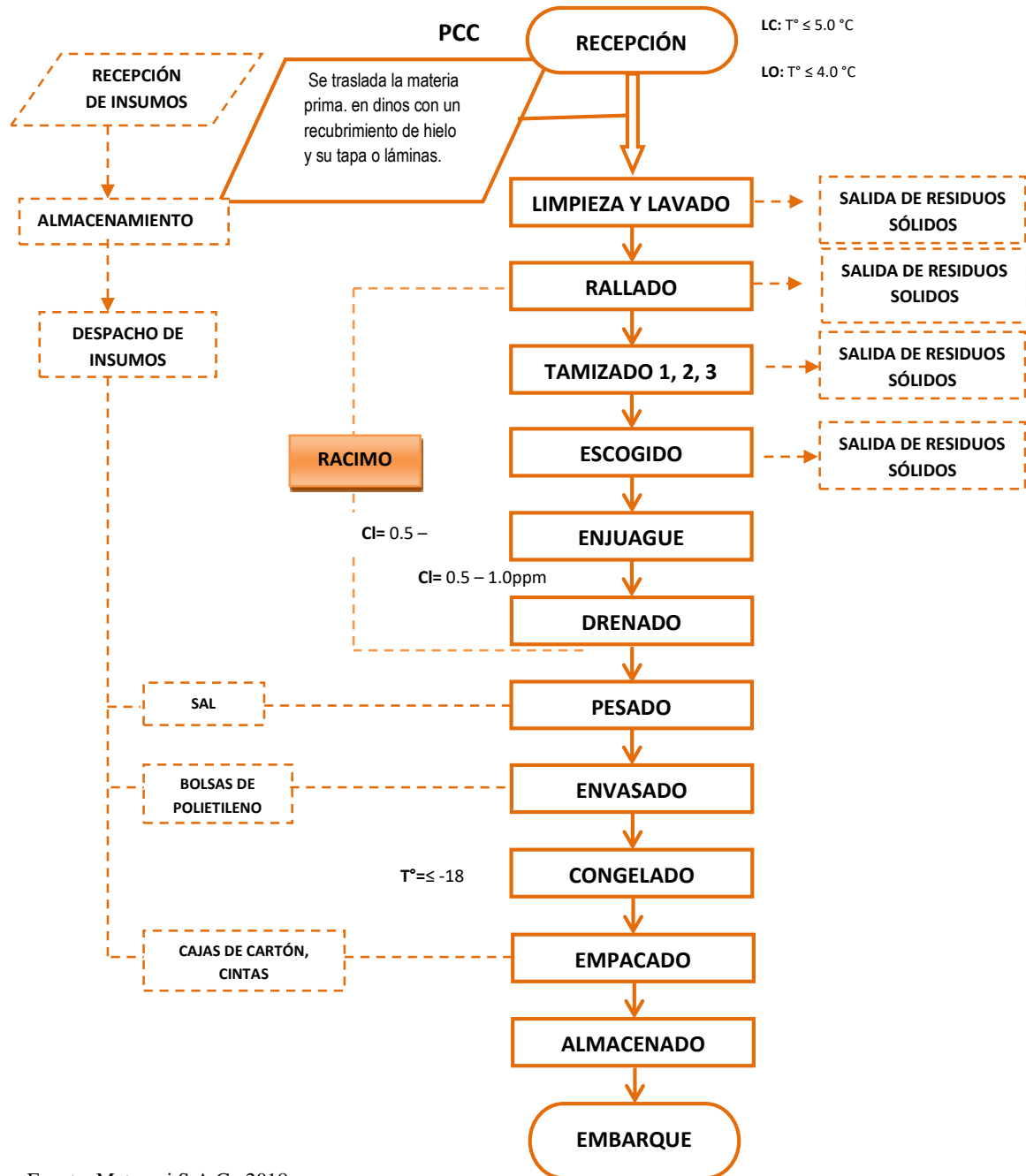
Fuente: Matarani S.A.C., 2018.

Anexo 16. Ficha técnica de lenguas de erizo de mar

Nombre legal del producto	LENGUAS DE ERIZO DE MAR REFRIGERADO							
Nombre científico	<i>Loxechinus albus</i>							
Nombre común	LENGUAS DE ERIZO DE MAR							
Nombre en inglés	SEA URCHIN							
Código del producto	LEM							
Descripción	Producto obtenido a partir de las lenguas (gonadas) de erizo de mar ( <i>Loxechinus albus</i> ). Se da la operación del desconche para obtener las lenguas de erizo y son colocadas cuidadosamente en una solución de agua con sal y se proceden a retirar las materias extrañas que pudieran quedar. Su envasado es en frascos de polietileno y su congelamiento es tipo block, empacado en cajas de tecnopor como empaque secundario.							
Disponibilidad	Todo el año							
Caducidad del producto	6 meses	Desde la fecha de refrigeración a temperatura ≤ 5 °C. Conservar y almacenar en su empaque original. No debe de exponerse a cambios bruscos de temperatura.						
Materia prima	Ingredientes / Componentes / Especies / Nombre científico	Variedad / Raza / Sub-especies	País o región(es) de origen	Arte de Pesca	Conservación durante el transporte			
	Loxechinus albus	Echinidae	PERU FAO N° 087		Hielo a 0°C			
Habilitación de la planta	P287-ISL-MATA							
Características del producto	Determinación	Descripción						Evaluación
	Aspecto	Vivos, responden a estímulos externos, buen aspecto.						Sensorial
	Textura	Integro firme a la presión dactilar						Sensorial
	Olor	Propio, fresco como a algas marinas.						Sensorial
	Sabor	Fresco a alga marina						Sensorial
	Color	amarillo claro						Sensorial
Composición del producto / Peso / Talla / Corte	Talla	Peso Mínimo	Peso Máximo	Espesor		Corte		
	-	-	-	-		-		
Presentación	Producto	Envase Primario	Envase Secundario	Formato final				
	Frascos de 1 kg	Frasco de polietileno color cristal	Caja de tecnopor	Frascos de 1 kg caja x 10 kg				
Tipo de congelación	Túnel de refrigeración							
Glace	Sin glace							
Plus	sin plus							
Aditivos	N/A							
Control de estándares físicos de calidad	Parámetro	Mínimo	Target	Máximo	Unidades	Método	Frecuencia	Estándares legales
	Temperatura	-	-	5	°C	Termómetro	Por Batch	
	Peso neto	10 kg	-	-	Kg/caja	Peso	Por Batch	
	Presencia de cuerpos extraños	-	Sin identificar	-	-	Detector de metal	Por Batch	
	Tamaño/Espesor	Espesor natural				Peso	Por Batch	
	Packing	Empacado en cajas de tecnopor			-	Visual	Por Batch	
Imágenes								
	Determinación	Rojo (Rechazo)	Ambar (Mejora)	Verde (Apto)				
Propiedades organolépticas	Packaging	El envase no está íntegro (dañado, sin sellar o suelto). No contiene etiquetado o presenta información incorrecta en la etiqueta. El empaquetado está sucio.	N/A	El embalaje está íntegro, sellado completo y limpio. Etiquetado correcto.				
	Apariencia	El cuerpo no está completo y dañado. Presenta cuerpo extraño contaminado.	N/A	La lengua íntegra amarilla, lúcida y firme.				
	Aroma	Olor desagradable.	N/A	Agradable y fresco.				
	Textura	La carne tiene flexibilidad.	N/A	La textura es muy firme.				
	Sabor	N/A	N/A	N/A				
	Dietary and allergy data	Ingrediente	Present in the product?	Used on the same processing line /	Used in the same factory?			
		(Yes or No)						
Sesame seeds or sesame seed derivatives		No	No	No				
Milk, milk derivatives or milk based dairy ingredients (all species)		No	No	No				
Wheat, or wheat derivatives		No	No	No				
Gluten or cereals containing gluten		No	No	No				
Egg or egg derivatives (all species)		No	No	No				
Fish or fish derivatives (excluding crustaceans and molluscs)		No	No	No				
Crustaceans, molluscs or their derivatives		Yes	Yes	Yes				
Soya, or soya derivatives		No	No	No				
Sulphur dioxide or sulphites		No	No	No				
Mustard & mustard derivatives		No	No	No				
Celery or celery derivatives		No	No	No				
Celery or celeriac derivatives		No	No	No				
Maize or maize derivatives		No	No	No				
Lupin or lupin derivatives		No	No	No				
Peach or peach derivatives		No	No	No				
Pork or pork derivatives		No	No	No				
Peanuts or peanut derivatives	No	No	No					
Nuts or nut derivatives	No	No	No					
Rice or rice derivatives	No	No	No					
This product contains additives (declared additives or processing aids)	No	No	No					

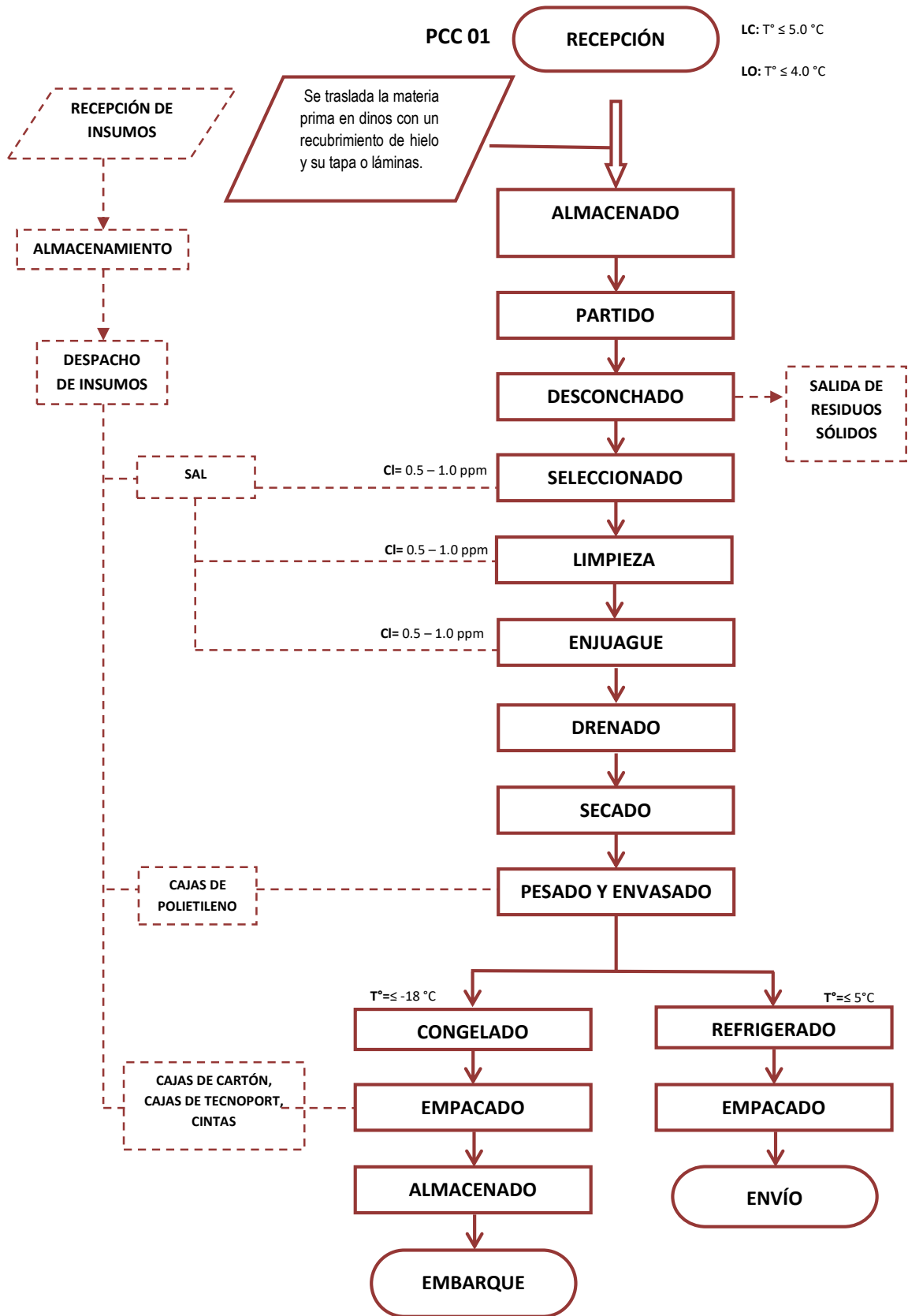
Fuente: Matarani S.A.C., 2018.

### Anexo 17. Diagrama de flujo para ovas de pez volador



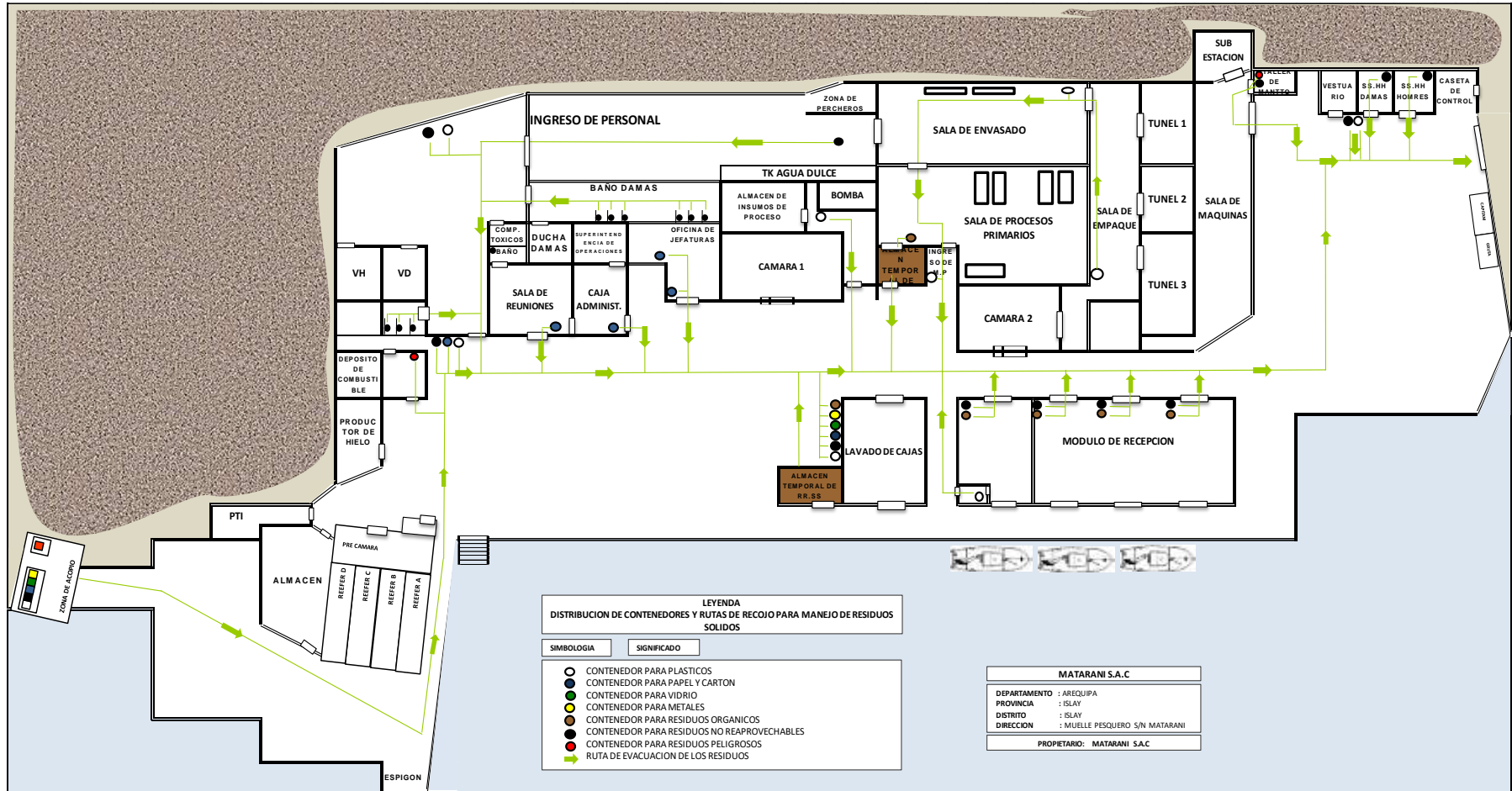
Fuente: Matarani S.A.C., 2018.

Anexo 18. Diagrama de flujo para lenguas de erizo refrigerado



Fuente: Matarani S.A.C., 2018.

# Anexo 19. Instalaciones de Matarani S.A.C.



Fuente: Matarani S.A.C., 2018.

## Anexo 20. Cálculo de COK y WACC

CALCULO COK Y WACC	
Ke =Rf + B*PM	
Unlevered beta retail (building supply) (Damodaran 2018a)	0,55
Effective tax rate (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [Sunat] s.f.).	29,5%
D/E ratio de la empresa	89%
Beta apalancado (Damodaran 2018a)	0,89
Rf (Expansión/Datosmacro.com s.f.).	2,62%
PM (prima por riesgo de mercado incluido riesgo país) (Damodaran 2018b)	7,84%
<b>Ke (COK)</b>	<b>9,62%</b>
Debt	8.833.953,14
Equity	9.973.623,00
We	0,53
Wd	0,47
Deuda financiera	
	Monto US\$
Scotiabank	1.789.345
BCP	3.950.600
BBVA	762.916
	6.502.861
kd	8,67%
<b>WACC</b>	<b>7,97%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 21. Estado de resultados y flujo de caja proyectados del proyecto

Tabla A. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
al 31 de diciembre de cada año					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Liquidación
<b>Ventas</b>		<b>4.808.375</b>	<b>6.319.917</b>	<b>8.295.264</b>	
Erizo		1.215.000	1.601.775	2.098.644	
Ovas		3.593.375	4.718.142	6.196.620	
<b>Costo de ventas</b>		<b>-3.790.728</b>	<b>-4.863.546</b>	<b>-6.231.995</b>	
Costo de venta de erizo		-898.508	-1.156.331	-1.478.926	
Costo de venta de ova		-2.892.219	-3.707.216	-4.753.069	
<b>Utilidad bruta</b>		<b>1.017.647</b>	<b>1.456.371</b>	<b>2.063.269</b>	
<b>Gastos operativos</b>					
- Gastos de administración (holding)		-96.168	-126.398	-165.905	
- Gastos de administración (capacitaciones)		-8.469	-8.469	-8.469	
- Gastos de ventas (ferias)		-35.280	-35.280	-35.280	
- Gastos de ventas (comisiones 1,5%)		-72.126	-94.799	-124.429	
- Depreciación		-192.335	-252.797	-331.811	
<b>Utilidad operativa</b>		<b>613.270</b>	<b>938.628</b>	<b>1.397.375</b>	
<b>Gastos financieros</b>					
		-105.682	-73.305	-38.157	
<b>Utilidad antes de IR</b>		<b>507.588</b>	<b>865.322</b>	<b>1.359.218</b>	
<b>Impuesto a la Renta</b>					
		-149.738	-255.270	-400.969	
<b>Utilidad neta</b>		<b>357.849</b>	<b>610.052</b>	<b>958.248</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla B. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Liquidación
<b>INGRESOS</b>					
Por ventas		4.610.771	6.257.799	8.214.085	340.901
<b>EGRESOS</b>					
<b>Inversiones</b>					
Trámite de habilitación de planta		-708			
Habilitación de planta		-21.565			
Capital de trabajo		-1.234.607	-224.009	1.458.617	
<b>Operacionales</b>					
Por costo de producción		-4.609.857	-5.096.778	-4.988.918	-136.592
Gasto de administración		-104.637	-134.868	-174.375	
Gasto de ventas		-107.406	-130.079	-159.709	
Impuesto a la Renta		-180.915	-276.895	-412.226	
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>		<b>-1.256.880</b>	<b>-616.053</b>	<b>2.077.796</b>	<b>204.310</b>
<b>FINANCIAMIENTO NETO</b>					
Deuda		1.234.607			
- Amortización			-378.235	-410.612	-445.760
- Intereses y otros			-105.682	-73.305	-38.157
Ahorro fiscal			31.176	21.625	11.256
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>		<b>-22.273</b>	<b>-1.068.794</b>	<b>1.615.504</b>	<b>204.310</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.



## Anexo 22. Valorización de la empresa sin plan estratégico

**Tabla A. Método de valorización por flujo de caja libre**

Valor de la empresa = Valor de los flujos de caja libres futuros esperados explícitos + valor residual
Valor del equity = Valor de la empresa - deuda + efectivo
Precio de la acción = Valor del equity / Número de acciones
Precio objetivo de la acción a 12 meses = $P0 \cdot (1+g)$

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Tabla B. Supuestos de valorización sin plan estratégico**

	Año 1	Año 2	Año 3
<b>1) Datos necesarios para la elaboración del estado de resultados</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Incremento anual de ventas sin cambios (tendencia años pasados)	10%	6%	5%
Costo de ventas como porcentaje sobre ventas (promedio 2018)	71,0%	71,0%	71,0%
Gastos administrativos como porcentaje sobre ventas (definido por el Conglomerado)	12,0%	12,0%	12,0%
Gastos de ventas como porcentaje sobre ventas (definido por el Conglomerado)	6,0%	6,0%	6,0%
Depreciación	197.773	186.486	175.842
Gastos financieros	2%	2%	2%
Tasa de impuesto a la renta	29,5%	29,5%	29,5%
Tasa de crecimiento perpetua			
<b>2) Datos necesarios para la elaboración del balance</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Caja necesaria como porcentaje sobre el costo de ventas promedio de los últimos siete años, descartando el 2014 cuando se empezó a tener exceso de liquidez por financiamiento y la baja venta	4,5%	4,5%	4,5%
Plazo promedio de cobranzas (Cx/V/365)	38	38	38
Plazo promedio de anticipos (Anticipos/(V/365))	46	46	46
Plazo promedio de existencias (Mercaderías/(CV/365))	73	73	73
Plazo promedio de pago (CxP/(CV/365))	66	66	66
Cuentas por pagar financieras	719.676	719.676	719.676
(-)Inversiones en capex (mantenimiento y mejora de planta)	-	-	-

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Tabla C. Estado de resultados**

ESTADO DE RESULTADOS			
(US\$)			
Al 31 de diciembre de cada año			
	2019	2020	2021
Ventas totales	5.767.952	6.114.029	6.419.730
Costo de ventas	-4.095.246	-4.340.961	-4.558.009
<b>Utilidad bruta</b>	<b>1.672.706</b>	<b>1.773.068</b>	<b>1.861.722</b>
Gastos administrativos	-692.154	-733.683	-770.368
Gastos de ventas	-346.077	-366.842	-385.184
<b>EBITDA</b>	<b>634.475</b>	<b>672.543</b>	<b>706.170</b>
Depreciación y amortización	-197.773	-186.486	-175.842
<b>Utilidad operativa</b>	<b>436.702</b>	<b>486.058</b>	<b>530.328</b>
Gastos / Ingresos financieros	-115.359	-122.281	-128.395
<b>EBT</b>	<b>321.343</b>	<b>363.777</b>	<b>401.933</b>
Impuesto a la Renta	-94.796	-107.314	-118.570
<b>Utilidad neta</b>	<b>226.547</b>	<b>256.463</b>	<b>283.363</b>
Reinversión	158.583	179.524	198.354
Reparto de utilidades	67.964	76.939	85.009
Acciones	1000	1000	1000
Dividendo	30,0%	30,0%	30,0%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Tabla D. Cálculo del NOF**

NOF	2019	2020	2021
Cuentas por cobrar comerciales (facturas)	600.499	636.529	668.355
Existencias	819.049	868.192	911.602
Cuentas por cobrar diversas (préstamos a terceros)	726.920	770.535	809.062
Cuentas por Pagar Comerciales	740.510	784.941	824.188
Otras Cuentas Por Pagar (Pasivos Financieros de CP)	719.676	719.676	719.676
<b>NOF</b>	<b>686.282</b>	<b>770.640</b>	<b>845.156</b>
<b>Variación de las NOF</b>	<b>-93.149</b>	<b>-84.357</b>	<b>-74.516</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Tabla E. Flujo de caja libre**

	Año 1	Año 2	Año 3	FCL2022*(1+g)/ (WACC-g) perpetuidad
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	
Utilidad operativa	436.702	486.058	530.328	
(-)Gasto impositivo	-128.827	-143.387	-156.447	
(=)Beneficios antes de intereses y después de impuestos	307.875	342.671	373.881	
(+)Depreciación y amortización	197.773	186.486	175.842	
<b>(=)Flujo de caja operativo</b>	<b>505.648</b>	<b>529.156</b>	<b>549.724</b>	
(-)Inversiones en capex	-	-	-	
(-)Incremento de las NOF	-93.149	-84.357	-74.516	
<b>(=)FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>412.499</b>	<b>444.799</b>	<b>475.208</b>	<b>6.311.434</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Anexo 23. Valorización de la empresa con plan estratégico

**Tabla A. Datos necesarios para la elaboración del estado de resultados**

1) Datos necesarios para la elaboración del estado de resultados
Incremento anual de ventas sin cambios (tendencia años pasados más el incremento por el plan)
Costo de ventas como % sobre ventas (tendencias sin plan más los incrementos por plan)
Gastos administrativos como porcentaje sobre las ventas (definido por el Conglomerado), por los commodities y por los nuevos productos. Solo carga el 50% debido a que es mayor venta pero menor volumen de carga administrativa
Gastos de ventas como porcentaje sobre las ventas (definido por el Conglomerado)
Depreciación es la misma que sin el plan
Gastos financieros sin plan más los incrementales por el plan
Tasa de impuesto a la renta es la misma que sin plan
Tasa de crecimiento perpetua es la misma que sin plan

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Tabla B. Datos necesarios para la elaboración del balance**

2) Datos necesarios para la elaboración del balance	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Caja necesaria como porcentaje sobre el costo de ventas promedio de los últimos siete años, descartando el 2014 cuando se empezó a tener exceso de liquidez por financiamiento y la baja venta	1,6%	1,2%	6,6%	4,5%	4,5%	4,5%
Plazo promedio de cobranzas (Cx/V/365)	25	31	38	30	30	34
Plazo promedio de anticipos (Anticipos/V/365)	27	45	46	40	37	40
Plazo promedio de existencias (Mercaderías/CV/365)	87	62	73	73	73	73
Plazo promedio de pago (CxP/CV/365)	55	64	68	66	66	66
Cuentas por pagar financieras	666.049	734.363	719.676	719.676	719.676	719.676
(-)Inversiones en capex (mantenimiento y mejora de planta)	2.297.426	64.037	-0	-	-	-

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Los plazos promedio del ciclo de conversión del efectivo mejoran debido a que Japón adelanta el 30% un mes antes del despacho.

**Tabla C. Estado de resultados**

ESTADO DE RESULTADOS			
(US\$)			
Al 31 de diciembre de cada año			
	2019	2020	2021
Ventas totales sin plan	5.767.952	6.114.029	6.419.730
Ventas incrementales	4.808.375	6.319.917	8.295.264
<b>Total ventas</b>	<b>10.576.327</b>	<b>12.433.946</b>	<b>14.714.994</b>
Costo de ventas sin plan	-4.095.246	-4.340.961	-4.558.009
Costos incrementales	-3.790.728	-4.863.546	-6.231.995
<b>Total costo de ventas</b>	<b>-7.885.973</b>	<b>-9.204.507</b>	<b>-10.790.004</b>
<b>Utilidad bruta</b>	<b>2.690.354</b>	<b>3.229.439</b>	<b>3.924.991</b>
Gastos administrativos	-980.657	-1.112.878	-1.268.083
Gastos de ventas	-634.580	-746.037	-882.900
<b>EBITDA</b>	<b>1.075.117</b>	<b>1.370.524</b>	<b>1.774.007</b>
Depreciación y amortización	-197.773	-186.486	-175.842
<b>Utilidad operativa</b>	<b>877.344</b>	<b>1.184.038</b>	<b>1.598.165</b>
Gastos / Ingresos financieros	-115.359	-122.281	-128.395
Gastos financieros incrementales	-105.682	-73.305	-38.157
<b>EBT</b>	<b>656.303</b>	<b>988.452</b>	<b>1.431.613</b>
Impuesto a la Renta	-193.609	-291.593	-422.326
<b>Utilidad neta</b>	<b>462.693</b>	<b>696.859</b>	<b>1.009.287</b>
Reinversión	323.885	487.801	706.501
Reparto de utilidades	138.808	209.058	302.786
Acciones	1000	1000	1000
Dividendo	30,0%	30,0%	30,0%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Tabla D. Cálculo del NOF**

NOF	2019	2020	2021
Cuentas por cobrar comerciales (facturas)	869.287,13	1.021.968,16	1.370.711,80
Existencias	1.577.195	1.840.901	2.158.001
Cuentas por cobrar diversas (préstamos a terceros)	1.159.049,51	1.260.427,39	1.612.602,12
Cuentas por pagar comerciales	1.425.957	1.664.377	1.951.069
Otras cuentas por pagar (pasivos financieros de CP)	719.676	719.676	719.676
Pasivos financieros incrementales de CP	483.917	483.917	483.917
<b>NOF</b>	<b>975.982</b>	<b>1.255.327</b>	<b>1.986.653</b>
<b>Variación de las NOF</b>	<b>-382.848</b>	<b>-279.346</b>	<b>-731.325</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Tabla E. Flujo de caja libre**

	Año 1	Año 2	Año 3	FCL2022*(1+g)/ (WACC-g) perpetuidad
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	
Utilidad operativa	877.344	1.184.038	1.598.165	
(-)Gasto impositivo	-258.817	-349.291	-471.459	
(=)Beneficios antes de intereses y después de impuestos	618.528	834.747	1.126.706	
(+)Depreciación y amortización	197.773	186.486	175.842	
<b>(=)Flujo de caja operativo</b>	<b>816.301</b>	<b>1.021.232</b>	<b>1.302.549</b>	
(-)Inversiones en capex	-	-	-	
(-)Incremento de las NOF	-382.848	-279.346	-731.325	
<b>(=)FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>433.453</b>	<b>741.887</b>	<b>571.224</b>	<b>7.586.660</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## **Nota biográfica**

### **Wilberth Retamoso Monjarás**

Ingeniero pesquero, titulado por la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohman de Tacna, con más de diez años de experiencia en el sector pesquero industrial, liderando equipos multifuncionales enfocados a objetivos e indicadores. Ha laborado en empresas líderes del sector pesca, como Austral Group S.A., SGS del Perú S.A., Tecnológica de Alimentos S.A. Tiene una especialidad en gestión y contaminación ambiental otorgada por la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa; y un diplomado en Gestión Estratégica de Operaciones por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Con sólidos conocimientos en gestión de la calidad y gestión de proyectos de mejora, así como estudios de Administración de Negocios en la Universidad del Pacifico.