

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA**

**LA MOLINA**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**



**“DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA EXPORTAR**

**CONSERVAS DE ANCHOVETA A BRASIL.**

**CASO: PESQUERA DIAMANTE S.A.”**

**PRESENTADO POR**

**BRENDA ESTEFANÍA URIARTE CUMPÉN**

**GEORGE CHRISTOPHER HARMAN ARAMBURÚ**

**TRABAJO ACADÉMICO PARA OPTAR EL TÍTULO DE**

**INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**ECONOMISTA**

**Lima – Perú**

**2017**

## DEDICATORIA

A Dios, por fortalecer mi corazón y mi mente en cada paso que doy, y por haber puesto en mi camino a personas que me sirven de ejemplo para alcanzar mis metas.

A la Universidad Nacional Agraria La Molina, por habernos formado como profesionales competitivos de alto nivel y enseñado a ser mejores personas cada día. Por ser nuestra casa de estudio y estilo de vida, por ser un espacio en donde se comparte conocimientos, valores, alegrías y risas.

A mis padres y hermanos, quienes con cariño y esfuerzo me han acompañado en este proceso, sin dudar en ningún instante de ver realizados mis sueños, que también son sus sueños.

## AGRADECIMIENTO

A nuestro asesor Mg. Sc. Luis Enrique Espinoza Villanueva, por sus ideas, recomendaciones y paciencia para esta investigación, así como al presidente y miembros del Jurado del Trabajo de Titulación, por su dirección en la evaluación de este trabajo de titulación.

A la empresa Pesquera Diamante S.A. por ser el eje principal de este estudio especialmente al área comercial, producción y logística; nuestro sincero agradecimiento por brindarnos la información y enfoque para desarrollar esta investigación.

A los especialistas, al Sr. Daniel Saldaña Alvarado, Jefe Comercial de Consumo Humano Directo de Pesquera Diamante S.A.; al Sr. Diego Tirado Melgar, Gerente General de Pesquera Andesa S.A.C.; al Sr. Didier Saplana, Chief Operating Officer de Austral Group S.A.; y al Sr. Gustavo Ferreyros, Gerente Comercial de la empresa Tecnológica de Alimentos S.A.; nuestro mas sincero agradecimiento por el tiempo brindado, información relevante y participación en las entrevistas correspondientes y necesarias para nuestra investigación.

Finalmente, a nuestros colegas y amigos por su apoyo incondicional para la culminación del presente trabajo de titulación.

## ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>ix</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b>	<b>x</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>xi</b>
<b>SUMMARY</b>	<b>xii</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>3</b>
<b>1.2 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>4</b>
1.2.1 PROBLEMA GENERAL	4
1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS	4
<b>1.3 OBJETIVOS</b>	<b>5</b>
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	5
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
<b>1.4 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS</b>	<b>5</b>
1.4.1 HIPÓTESIS GENERAL	5
1.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	6
<b>1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>6</b>
1.5.1 LÍMITES TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.5.2 LÍMITES TEMPORALES DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.5.3 LÍMITES ESPACIALES DE LA INVESTIGACIÓN	6
<b>1.6 JUSTIFICACIÓN</b>	<b>7</b>
<b>1.7 IMPORTANCIA</b>	<b>7</b>
<b>1.8 LIMITACIONES</b>	<b>7</b>
<b>II. REVISIÓN DE LITERATURA</b>	<b>8</b>
<b>2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>8</b>
2.1.1 ANTECEDENTES DE LA PESCA DE CAPTURA A NIVEL MUNDIAL	8
2.1.2 ANTECEDENTES DE LA PESCA DE CAPTURA EN EL PERÚ	9
2.1.3 ANTECEDENTES DE EXPORTACIÓN EN EL EXTRANJERO	10
2.1.4 ANTECEDENTES DE EXPORTACIÓN EN EL PERÚ	10
<b>2.2 MARCO TEÓRICO</b>	<b>11</b>
2.2.1 GENERALIDADES	11
2.2.2 MATERIA PRIMA E INSUMOS	15
2.2.3 PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA CONSERVA DE ANCHOVETA	16
2.2.4 PRODUCCIÓN	26

2.2.5	COMERCIALIZACIÓN	27
2.2.6	MARKETING	27
<b>2.3</b>	<b>MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>35</b>
<b>III.</b>	<b>MATERIALES Y MÉTODOS</b>	<b>39</b>
<b>3.1</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>39</b>
<b>3.2</b>	<b>MÉTODOS</b>	<b>39</b>
3.2.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	39
3.2.2	IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	40
3.2.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	40
3.2.4	UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA	40
3.2.5	INSTRUMENTOS DE COLECTA DE DATOS	41
3.2.6	PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE DATOS	42
<b>IV.</b>	<b>RESULTADOS Y DISCUSIONES</b>	<b>46</b>
<b>4.1</b>	<b>RESULTADOS DE LA OFERTA COMERCIAL EXPORTABLE DE CONSERVAS DE ANCHOVETA</b>	<b>46</b>
4.1.1.	ANÁLISIS DE LA DEMANDA	46
4.1.2	ANÁLISIS DE LA OFERTA	53
4.1.3	ANÁLISIS DE LA CUOTA DE MERCADO	59
4.1.4	ANÁLISIS DEL LUGAR DE VENTA	59
<b>4.2</b>	<b>RESULTADOS DEL ESTABLECIMIENTO DE LAS VENTAJAS COMPARATIVAS, PRODUCTOS Y MARCAS COMO HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA EL POSICIONAMIENTO</b>	<b>59</b>
4.2.1	ESTABLECIMIENTO DE LAS VENTAJAS COMPARATIVAS Y COMPETITIVAS	59
4.2.2	ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER	61
4.2.3	ANÁLISIS DE PRODUCTOS Y MARCAS	63
4.2.4	ANÁLISIS DEL MERCADO DE BRASIL	64
<b>4.3</b>	<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA Y COMERCIAL DE LOS PRODUCTORES DE CONSERVA DE ANCHOVETA</b>	<b>78</b>
4.3.1	ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR	78
4.3.2	ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD	81
<b>4.4</b>	<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LAS ENTREVISTAS A EXPERTOS Y LA INTERRALACIÓN DE LAS VARIABLES PROPUESTAS</b>	<b>89</b>
4.4.1	ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS	89
4.4.2	ANÁLISIS DE LA INTERRALACIÓN DE VENTAS, POSICIONAMIENTO Y RENTABILIDAD	102

4.4.3 COMO INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN DE LAS CONSERVAS DE ANCHOVETA EN LIMA METROPOLITANA	102
<b>4.5 PROPUESTA DE PLAN DE MARKETING</b>	<b>103</b>
4.5.1 RESUMEN EJECUTIVO	103
4.5.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO	103
4.5.3 LA MISIÓN Y VISIÓN	107
4.5.4 LOS OBJETIVOS	108
4.5.5 ESTRATEGIA GENÉRICA	108
<b>4.6 LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING</b>	<b>108</b>
<b>ANÁLISIS DEL MARKETING MIX ACTUAL</b>	<b>120</b>
<b>V. CONCLUSIONES</b>	<b>129</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	<b>130</b>
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIGRAFICAS</b>	<b>131</b>
<b>VIII. ANEXOS</b>	<b>132</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Página

Tabla 1: Propiedades nutritivas de anchoveta en aceite vegetal.....	13
Tabla 2: Tabla comparativa de los 5 pescados más consumidos por la población limeña. .	14
Tabla 3: Tabla comparativa con los demás recursos alimenticios.....	15
Tabla 4: Partidas Arancelaria de conservas de anchoveta en Perú. ....	46
Tabla 5: Evolución de los mercados de conservas de anchoveta “tipo sardina” (US\$ FOB). .....	47
Tabla 6: Requisitos Microbiológicos .....	52
Tabla 7: Producción de enlatado de anchoveta, 2004 - 2013 (TMB).....	53
Tabla 8: Evolución de las empresas de conservas de anchoveta “tipo sardina”.....	56
Tabla 9: Comparativo económico Perú - Brasil 2015.....	64
Tabla 10: Balanza Comercial Brasil - Perú 2012-2013. ....	65
Tabla 11: Uso de Anchoveta en platos típicos Brasileños. ....	66
Tabla 12: Componentes que sirven de base para determinar los costos de producción. ....	81
Tabla 13: Costos de producción para la elaboración de conservas de anchoveta. ....	82
Tabla 14: Presupuesto de Operaciones para la Producción de Conservas de .....	82
Tabla 15: Flujo de Caja en Dólares de la Producción de Conservas de Anchoveta para los primeros 5 años.....	84
Tabla 15 - A: Resumen del flujo de caja.....	84
Tabla 16: Cálculo del punto de equilibrio.....	86
Tabla 17: Empresas que forman parte del trabajo de campo.....	89
Tabla 18: Fijación de Precio de la conserva de anchoveta.....	90
Tabla 19: Precio promedio /caja aprox. de la conserva de anchoveta en valor FOB. ....	91
Tabla 20: Rentabilidad de las conservas de anchoveta. ....	91
Tabla 21: Fortalezas y debilidades de las empresas pesqueras exportadoras.....	92
Tabla 23: Marca de posicionamiento en el mercado internacional. ....	93
Tabla 24: Valor Agregado que desarrolla las empresas pesqueras.....	94
Tabla 25: Promoción comercial frente a la competencia. ....	94
Tabla 26: Promoción de conservas de anchoveta internacionalmente.....	95
Tabla 27: Soporte del gobierno para promocionar el consumo de anchoveta.....	96
Tabla 28: Competidores en el mercado nacional e internacional. ....	96
Tabla 29: Tiempo dedicado a la producción y comercialización de conservas de anchoveta. .....	97

Tabla 30: Volumen de producción y exportación anual en cajas. ....	97
Tabla 31: Tercerización de algún proceso.....	98
Tabla 32: Canales de distribución para la exportación de conservas de anchoveta. ....	98
Tabla 33: Mercados internacionales donde se comercializa las conservas de anchoveta. ...	99
Tabla 34: Limitante para el crecimiento y desarrollo de las conservas de anchoveta. ....	99
Tabla 35: Conocimiento del consumidor de Brasil. ....	100
Tabla 36: Contacto con el mercado brasilero. ....	100
Tabla 37: Principales limitantes para las exportaciones a Brasil.....	101
Tabla 38: Características de la población brasilera.....	109
Tabla 39: Clasificación de los grupos de referencia.....	110
Tabla 40: Características del Mercado.....	113
Tabla 41: Características Psicográficas y Conductuales del Mercado.....	114
Tabla 42: Segmento meta.....	115
Tabla 43: Matriz Tipológica del Producto.....	116

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 1: Flujo de elaboración de las Conservas de Anchoveta.....	17
Figura 2: Anchovetas antes de ser procesadas para conservas.....	18
Figura 3: Corte y eviscerado de anchovetas para conservas. ....	19
Figura 4: Envasado de anchovetas para conservas. ....	20
Figura 5: Deshidratación de la carne de anchoveta envasada. ....	20
Figura 6: Anchovetas envasadas puestas en el cocinador continuo.....	21
Figura 7: Dosificador del líquido de gobierno. ....	22
Figura 8: Esterilizado Comercial.....	24
Figura 9: Niveles de estrategia. ....	28
Figura 10: Factores que influyen en el comportamiento del consumidor.....	30
Figura 11: Evolución de las Exportaciones de conserva de anchoveta “tipo sardina” .....	47
Figura 12: Principales mercados de conservas de anchoveta “tipo sardina” 2015.....	48
Figura 13: Precio de Conservas de “Sardina Peruana”. ....	48
Figura 14: Principales países exportadores en el Mundo.....	56
Figura 15: Principales países importadores en el Mundo. ....	57
Figura 16: Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.....	61
Figura 17: Conservas de Pescado Marca “FRESCOMAR”.....	63
Figura 18: Presentación y Precio de ¼ club de conservas de anchoveta marca “88” (Empresa: Gomes da Costa). ....	68
Figura 19: Cadena de valor de las conservas de anchoveta para la empresa Pesquera Diamante S.A.....	78
Figura 20: Análisis de sensibilidad de Montecarlo del Valor Actualizado Neto (VAN) y de la tasa interna de retorno (TIRE) para una simulación de 1000 ensayos posibles. ....	88
Figura 21: Factores que propician la factibilidad del diseño de plan de marketing para exportar a Brasil.....	101
Figura 22: Interrelación de las tres variables propuestas. ....	102
Figura 23: Matriz de confrontación.....	107
Figura 24: MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP.....	117
Figura 25: Matriz producto - mercado (Ansoff.....	119
Figura 26: Estrategias del Especialista.....	120
Figura 27: Marca propia de la Pesquera Diamante.....	122
Figura 28: Presentación de las Conservas de Anchoveta.....	122
Figura 29: La estructura Organizacional.....	126

## ÍNDICE DE ANEXOS

	Página
ANEXO I : PRINCIPALES EMPRESAS EXPORTADORAS DE ANCHOVETA	132
ANEXO II: TABLA DE AMORTIZACIONES	133
ANEXO III: MATRIZ DE CONSISTENCIA	135
ANEXO IV: CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	137
ANEXO V: DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES	139
ANEXO VI: DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES	140
ANEXO VII: ENTREVISTAS REALIZADAS	142

# “DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA EXPORTAR CONSERVAS DE ANCHOVETA A BRASIL. CASO: PESQUERA DIAMANTE”

## RESUMEN

En la actualidad, la exportación de conservas de anchoveta está marcada por las preferencias de los hábitos de compra de los consumidores, donde el significado de salud, valor nutricional y economía, contribuyen de manera directa al consumo.

En el Perú las empresas pesqueras exportan las conservas de anchoveta en su presentación ¼ club, la cual es la más demandada en los mercados extranjeros. Por tanto, en esta investigación, se ha determinado como objetivo principal, el diseño de un plan de marketing para exportar conservas de anchoveta que hagan viable el desarrollo de la oferta comercial, con el fin de tener una mayor rentabilidad, lograr la sostenibilidad y posicionamiento del producto, teniendo como mercado objetivo, al consumidor de Brasil, previendo que el consumo per cápita de conservas de anchoveta en éste mercado incrementará para los años siguientes, ya que hay una alta demanda de consumo de anchoveta y otros productos marinos.

La metodología utilizada fue entrevistar a expertos, donde se determinó la realidad comercial y se encontró aspectos para el diseño del plan de marketing para llegar a los resultados que se mostrarán a lo largo del trabajo.

Antes de establecer el plan de marketing se han desarrollado fases de análisis de resultados que buscan obtener respuestas a las variables: posicionamiento, rentabilidad y ventas. Los resultados obtenidos en las fases de estudio permitieron tener las herramientas necesarias para la generación de la propuesta de un plan de marketing para ingresar al mercado de Brasil, donde la principal estrategia de ingreso es la de posicionamiento.

La conclusión principal a la que se llegó es que establecer un plan de marketing para exportar conservas de anchoveta a Brasil influye en el incremento de ventas, posicionamiento del producto en el segmento meta establecido y en el aumento de la rentabilidad.

**Palabras clave:** Plan de Marketing, conservas de anchoveta, Brasil.

# **DESIGN OF A MARKETING PLAN TO EXPORT CANNED ANCHOVY TO BRAZIL. CASE: PESQUERA DIAMANTE**

## **SUMMARY**

At present, exports of canned anchovy is marked by the consumer's shopping preferences and habits, where the meaning of health, nutritional value and economy directly contributes consumption.

In Peru, the fishing companies in Lima export canned anchovy in ¼ club presentation, which is the mostly demanded in foreign markets. Therefore, the main objective of this investigation is to design a marketing plan to export canned anchovy to make the development of the commercial offer feasible, have as a goal a higher profitability, achieve sustainability and positioning of the product, with Brazil's consumers as the object market. It is foreseen that in the subsequent years, the per capita consumption of canned anchovy among Brazil's population will increase, as there is a high demand for consumption of anchovy as well as of other seafood.

The methodology used was interviews with experts, where commercial reality was determined and marketing plan design aspects were found, hence achieving the results displayed throughout the work.

Before establishing the marketing plan, results of analysis phases were developed, seeking answers to the following variables: positioning, profitability and sales. The results obtained from the study phases allowed to have the necessary tools to generate the proposal of a marketing plan to enter the Brazilian market, where the main entry strategy is "positioning".

The main conclusion reached was to establish a marketing plan to export canned anchovy to Brazil, influencing sales increase and product positioning in the target segment established as well as profitability.

**Key Words:** Marketing Plan, Canned fish, Brazil

## **I. INTRODUCCIÓN**

La anchoveta representa en nuestro país una abundante y excelente fuente proteica, siendo esta superior en contenido de este nutriente al jurel y la caballa. En años anteriores ha sido destinada básicamente al consumo humano indirecto, es decir usada como materia prima para la elaboración de productos como harina, aceite y otros derivados, sin embargo, en los últimos años los empresarios peruanos están modernizando sus plantas para obtener productos con mayor valor agregado como la elaboración de conservas de pescado; dada la creciente demanda de este producto tanto en el mercado interno como en el externo, es así que actualmente se exporta anchoveta en distintas presentaciones.

En el caso de la exportación de conservas de anchoveta a Brasil, el mercado es prometedor ya que existe una demanda insatisfecha de estos productos, además que se especifica que la anchoveta es peruana, ya que no hay permiso para comercializarla como sardina siendo una ventaja competitiva porque permite tener un producto diferenciado, con calidad propia, incluso mejor que la sardina común que se comercializa en Brasil.

El presente proyecto tiene por finalidad generar un Diseño de un plan de marketing para la exportación de conservas de anchoveta para la empresa PESQUERA DIAMANTE S.A, con la finalidad de lograr mayor rentabilidad, sostenibilidad y posicionamiento del producto. Se tiene como mercado objetivo, al consumidor de nuestro país vecino, Brasil. También se tiene como meta, identificar las ventajas competitivas, el concepto de anchoveta y marcas, como herramientas de gestión para posicionar este tipo conserva de en el mercado objetivo.

El estudio favorecerá a la empresa y al crecimiento del sector pesquero, proporcionando un conocimiento más amplio de un Diseño de un Plan de Marketing para la toma de decisiones e incursionar en éste segmento del mercado.

La metodología que se usó fue la recolección de datos utilizando entrevistas realizadas a los exportadores y entidades relacionadas al tema. Así mismo, se estudiaron entre otros la matriz FODA, el marketing mix, las cinco fuerzas competitivas de Porter, la cadena de

valor y la matriz BCG de la empresa PESQUERA DIAMANTE S.A, lo cual determinó la propuesta de marketing acorde con la empresa.

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La anchoveta es la base de la riqueza del mar peruano y fuente de extraordinarios nutrientes para el consumo humano, sin embargo, actualmente se usa casi exclusivamente para hacer harina y aceite que se exportan para alimentar animales en otras partes del mundo. La preocupación de que la sobreexplotación de anchoveta recobre la magnitud de los años setentas persiste y es así que la búsqueda de alternativas productivas para el sector, se convierte en algo fundamental, ya que para producir una tonelada de harina de pescado se necesitan entre 3 y 5 toneladas de anchoveta.

Mientras tanto, las perspectivas de demanda mundial de pescado para consumo humano directo, determinadas principalmente, por el crecimiento de la población, establecen que se deben buscar alternativas viables a corto plazo. Esta coyuntura pesquera mundial permite visualizar al Perú con especial atención pues tiene uno de los mares más ricos del mundo sustentando su pesca en una especie entre varias más, como es, la anchoveta.

La anchoveta peruana (*Engraulis ringens*), representa actualmente más del noventa por ciento de las capturas pesqueras en el Perú y está destinada principalmente a la elaboración de harina y aceite de pescado.

Inicialmente y hasta la década de los noventa, este concepto se consideraba aceptable por que la pesquería peruana no estaba preparada para suministrar materia prima de calidad adecuada a las necesidades del mercado de consumo directo.

Sin embargo, en los últimos años, los pescadores han mostrado un creciente interés en cuidar la materia prima desde su captura y en toda la cadena de manipuleo del pescado. Todo esto, aunado con el desarrollo tecnológico alcanzado en la actualidad en la pesca y la industria de la conservería, que permiten visualizar que es factible el desarrollo de un proyecto de envergadura utilizando esta especie, lo cual nos permitirá aprovechar el boom del turismo gastronómico que vivimos actualmente.

Generando así un mercado alternativo, que no consuma tantos recursos y genere igual o mayores divisas. Fomentando el consumo directo de la anchoveta, como conserva, anchoa, sopa, o filete, permitiría la reducción de los volúmenes de pesca a un quinto de lo que son en la actualidad. Si este mercado se estabiliza, los puestos de empleo y las divisas por producción y exportación favorecerían el crecimiento del sector pesquero, con la capacidad

de mantener una producción sostenible de harina y aceite de pescado así como de conservas y otros productos para el consumo directo.

La crisis europea obligó a las empresas pesqueras peruanas buscar nuevos mercados manteniendo siempre sus estándares de calidad y niveles de producción, buscando diversificarse en los mercados, las pesqueras nacionales trabajan, por ejemplo, para ingresar con las conservas de anchoveta al mercado brasileño, que consume dos mil 600 millones de dólares en sardinas cada año.

## **1.2 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

Las empresas pesqueras se enfrentan cada vez a un entorno más competitivo, inestable y complejo. Sabemos que la tecnología es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado por eso las empresas se ven obligadas a tomar una conducta de reconversión en sus plantas pues visualizan el potencial de la sardina, no solo para exportarla como harina de pescado, sino dándole mayor valor agregado en consumo humano directo como conservas de alta calidad y ofreciendo así una completa variedad de sabores y presentaciones.

La anchoveta para consumo humano directo bien procesada, preparada y promocionada como un producto con el cual se le da un uso sostenible al mar peruano, puede entrar a los mercados internacionales de alto valor agregado que han mostrado mucho interés en este producto.

### **1.2.1 PROBLEMA GENERAL**

Se carece de un plan de Marketing para la exportación de conservas de anchoveta que hagan viable el desarrollo de la oferta comercial, con el fin de tener una mayor rentabilidad, lograr la sostenibilidad y posicionamiento del producto dada la oportunidad de ingresar a un mercado potencialmente grande como Brasil.

### **1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- ¿Existe una oferta exportable para la conserva de anchoveta que permita el incremento de las ventas en el mercado Brasileño?
- ¿Existe un diagnóstico que muestre las ventajas competitivas, el concepto de anchoveta y marcas, como herramientas de gestión, que permitan posicionar la conserva de anchoveta en el mercado Brasileño?

- ¿La actividad productiva y comercial desarrollada para la conserva de anchoveta, permitirá el incremento de la rentabilidad?
- ¿De qué manera se relacionan las variables de incremento de ventas, posicionamiento de producto y la rentabilidad de la actividad comercial en la aplicación de las estrategias necesarias para el marketing en el desarrollo del plan propuesto?

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un Diseño de Plan de Marketing para la exportación de conservas de anchoveta que hagan viable el desarrollo de la oferta comercial, con el fin de tener una mayor rentabilidad, lograr la sostenibilidad y posicionamiento del producto en un mercado potencialmente grande como Brasil.

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Evaluar la oferta exportable de la conserva de anchoveta, para incrementar las ventas en el mercado brasileño.
- Identificar las ventajas competitivas, el concepto de anchoveta y marcas, como herramientas de gestión para posicionar la conserva de anchoveta en el mercado brasileño.
- Identificar la actividad productiva y comercial desarrollada para la conserva de anchoveta, permitiendo mejorar la rentabilidad, teniendo en cuenta la comunicación con el mercado y la relación con el cliente.
- Analizar y evaluar la interrelación de las variables propuestas del incremento de ventas, posicionamiento del producto y rentabilidad de la actividad comercial, para aplicar las estrategias necesarias de marketing en el desarrollo del plan propuesto para la exportación de conservas de anchoveta a Brasil.

### **1.4 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

#### **1.4.1 HIPÓTESIS GENERAL**

Si se desarrollan un diseño de Plan de Marketing para la exportación de conservas de anchoveta entonces se mejorará la oferta comercial, se logrará mayor rentabilidad, la

sostenibilidad y el posicionamiento del producto en un mercado potencialmente grande como Brasil.

#### **1.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

- Si se logra identificar la oferta exportable, entonces se incrementarán las ventas de la conserva de anchoveta en el mercado brasileño.
- Si se logra identificar las ventajas competitivas, el concepto de anchoveta y marcas, como herramientas de gestión, entonces se posicionará la conserva de anchoveta en el mercado brasileño.
- Si se analiza la actividad productiva y comercial desarrollada para la conserva de anchoveta, entonces se logrará incrementar la rentabilidad, teniendo en cuenta la comunicación con el mercado y la relación con el cliente.
- Si se analiza y se evalúa la interrelación de las variables propuestas del incremento de ventas, entonces se aplicará eficientemente la estrategia necesaria para la generación de un plan de marketing para la exportación de conservas de anchoveta a Brasil.

#### **1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1.5.1 LÍMITES TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Las conservas de anchoveta son un producto muy competitivo a nivel internacional por su demanda extranjera cada año aumenta en grandes cantidades, además de tener una diferencia su alto valor nutritivo y calidad propia frente a otras que se producen en el mundo. Sin embargo las conservas de anchoveta no tienen aún el éxito esperado por los problemas antes planteados y principalmente por la falta de estrategias adecuadas de marketing, que hagan viable el incremento de la exportación.

##### **1.5.2 LÍMITES TEMPORALES DE LA INVESTIGACIÓN**

El interés radica en analizar el problema durante un período determinado, o en conocer sus evoluciones en el paso del tiempo.

##### **1.5.3 LÍMITES ESPACIALES DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se realiza dentro de los límites de Lima - Callao.

## **1.6 JUSTIFICACIÓN**

- Le permitirá a la empresa tener un conocimiento más amplio de un Diseño de Marketing para la toma de decisiones e incursionar en éste segmento de mercado.
- Debido a la competencia y al aumento de precio de la materia prima, incentivar la producción de conservas de anchoveta presentando un producto con valor agregado a la materia prima y obtener una mayor rentabilidad.
- Teniendo en cuenta la abundancia y los beneficios en el aspecto nutritivo de la anchoveta, debemos aprovechar esta especie para lograr su posicionamiento y satisfacer las necesidades del mercado objetivo.

## **1.7 IMPORTANCIA**

- Permitirá a la empresa agilizar los procesos de comercialización y exportación, ya que se constituye como una eficiente herramienta de gestión que le da un valor diferencial del que no gozan todos los productos.
- Al mismo tiempo una adecuada formación e información sobre la importancia del diseño de marketing como herramienta competitiva, es vital para que los demás productos puedan posicionarse en el mercado.

## **1.8 LIMITACIONES**

- Desconocimiento del perfil del consumidor final.
- Información limitada de los canales de distribución del producto en el mercado brasileño.
- Carencia de información sobre el mercado brasileño, instituciones, órganos públicos y privados existentes en Brasil.

Estas limitaciones fueron contrarrestadas durante el desarrollo de la presente investigación.

## **II. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1.1 ANTECEDENTES DE LA PESCA DE CAPTURA A NIVEL MUNDIAL**

En los últimos años, las pesqueras mundiales se han transformado en un sector de la industria alimentaria dependiente del mercado y en un dinámico desarrollo. Se desarrollaban flotas pesqueras y plantas modernas en respuesta a la creciente demanda internacional de pescado y productos pesqueros. Sin embargo, al final de los años ochenta, resultó evidente que los recursos pesqueros no podrían ya sostener una explotación y desarrollo tan rápido y a menudo no controlado.

La situación de la pesca en el mundo es muy delicada, el 75 por ciento de las poblaciones de peces marinos de importancia comercial están siendo objeto de una pesca excesiva o se pescan en volúmenes que rozan su límite biológico sostenible.

Por ejemplo, después de intensas negociaciones, la Unión Europea llegó a un nuevo acuerdo para regular las cuotas de pesca en el año 2007 con el objetivo de recuperar los agotados recursos pesqueros de la región. Uno de los temas más polémicos fue la imposición de cuotas para las anchoas.

La crisis de abastecimiento de materia prima que sufren los países de la Comunidad Económica Europea dedicadas a la producción de conservas de especies pelágicas como la sardina (*pilchard*) o las anchoas, como son España, Portugal, Francia, Italia entre otros, se viene complicando año tras año. La sobrepesca, mortalidad de juveniles, fertilidad del océano, temperatura del agua, salinidad, y muchos otros factores son elementos a los que se le atribuye la desaparición progresiva de los pelágicos.

Es importante tocar el tema del caso Marruecos con la Comunidad Europea, especialmente España. Los caladeros que están dentro de la zona de Marruecos son el principal bastecedor de materia prima a las plantas españolas de conservas a través de acuerdos de cooperación

entre la Comunidad Europea y este país. El primer acuerdo corresponde al año 1999 con vigencia de cuatro años. Concluyó este acuerdo por razones de determinación de intereses. Este acuerdo no fue ratificado y la flota española dedicada a esta zona prácticamente se paralizó. A partir del 1 de marzo del 2006 y durante un período de 4 años la flota comunitaria podrá pescar anualmente 60,000 toneladas de especies pelágicas. Esto significa que faenarán 138 embarcaciones de las cuales 100 serán de la flota española.

Las condiciones de estos acuerdos son muy onerosos para la Comunidad Europea puesto que se comprometen a apoyar y a establecer una flota propia en Marruecos con alta tecnología, obligación de descarga de una parte de la pesca en puertos marroquíes, cooperación económica, financiera y científica en el sector pesquero marroquí para garantizar la conservación y explotación sostenible de los recursos pesqueros. Lo anterior, no exime el pago de las cuotas pesqueras anuales por derecho de pesca.

### **2.1.2 ANTECEDENTES DE LA PESCA DE CAPTURA EN EL PERÚ**

La actividad pesquera industrial en la década de los cincuenta, creció lentamente. En la década de los sesenta, la extracción basada sólo en anchoveta se cuadruplicó de 3,5 millones a 12 millones de toneladas. Sin embargo, en la década de los setenta, el exceso de las capturas debido a la sobre dimensión de la flota y de fábricas, aunado a la ocurrencia del fenómeno de El Niño en el periodo 1972-1973, condujeron al colapso de esta actividad.

Luego de un período prolongado, recién en la década de los noventa, se evidenció la recuperación de la actividad y la extracción de anchoveta alcanzó niveles semejantes a los que hubo 30 años atrás. El fenómeno de El Niño del periodo 1997-98 colocó nuevamente en riesgo a la pesca de anchoveta, cuyas capturas descendieron en el año 1998 a 1,200 mil toneladas, sin embargo, a diferencia de los años 1972-73, la pesca de la anchoveta se recuperó rápidamente y en el año 1999 la extracción se incrementó a 6.6 millones de toneladas. Si consideramos un manejo racional de la biomasa, la captura de la anchoveta se estima en un promedio de 6 a 8 millones de toneladas anuales, dependiendo de las condiciones climáticas y de ciertos factores de reproducción.

En el 2006 los desembarques de anchoveta para la producción de conservas llegaron a las 30,9 mil toneladas. En el 2010, Perú registró una acentuada disminución de las capturas de anchoveta debido principalmente a las medidas de ordenación, como vedas de pesca, que se aplicaron en el último trimestre para proteger el número elevado de peces inmaduros en la

población de anchoveta como consecuencia del fenómeno La Niña (aguas frías), que había favorecido el desove y generado un buen reclutamiento. Debido a la decisión de aplicar una ordenación precautoria, las capturas de anchoveta en el año 2011 fueron superiores a las obtenidas en el año 2009.

La captura de anchoveta para consumo industrial durante el año 2013 ascendió a 4,698.5 miles de toneladas, observándose un aumento de 27.20 por ciento, explicado por el aumento del límite máximo total de captura permisible del año 2013 (4,394 mil toneladas), con respecto al año 2012 (3,510 mil toneladas) en la zona norte-centro. La disminución de captura de anchoveta en el año 2012 se explica por las suspensiones temporales de pesca de la especie en la zona sur, ante la presencia de ejemplares juveniles en la primera temporada de pesca.

### **2.1.3 ANTECEDENTES DE EXPORTACIÓN EN EL EXTRANJERO**

Las principales especies del género *Engraulis* que se aprovechan en los diferentes océanos son: la anchoveta europea (*Engraulis encrasicolus*), que en España se conoce con los nombres de "boquerón", "bocarte" y "anchoa"; la anchoveta en Japón (*Engraulis japonicus*), la de Australia y Nueva Zelanda (*Engraulis australis*), la de África del Sur (*Engraulis capensis*), en la costa pacífica de Panamá (*Engraulis clarki*), y en las costas de Argentina, Uruguay y sur de Brasil (*Engraulis anchoita*).

Las exportaciones españolas de conservas y semiconservas de pescados y mariscos en el año 2013 alcanzaron un volumen de 146.098 toneladas, valoradas en más de 691 millones de euros. Cantidades que sitúan a España como el mayor exportador de preparados y conservas de pescados y mariscos a nivel comunitario, y en las primeras posiciones en el ranking de los países exportadores a nivel mundial.

### **2.1.4 ANTECEDENTES DE EXPORTACIÓN EN EL PERÚ**

La exportación de conservas de pescado y moluscos alcanzó un total de US\$ 117'692,873 en el año 2013, representando el 11.4 por ciento de las exportaciones de consumo humano directo y un 4.3 por ciento del total de exportaciones de productos pesqueros, superando en un punto porcentual la participación total del año 2012. Frente a este mismo año, las exportaciones de conservas aumentaron en 1.6 por ciento, debido a un aumento en los envíos de sardina, atún y caballa.

## **2.2 MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1 GENERALIDADES**

#### **A.- ORIGEN DE CONSERVAS DE ANCHOVETA**

La llamaron sardina peruana y de este modo decidieron propulsar el consumo de este pequeño pescado en las mesas peruanas, como parte del menú familiar y social. La anchoveta, pescado considerado no apto para consumo humano y solo reducido a convertirse en harina de pescado, ahora con un destino diferente proyectándose al futuro.

La sardina es un pescado consumido en Europa de forma masiva. Su presencia en la cocina mediterránea ha calado de tal manera que se le incluye en todo tipo de platos de fondo, entradas, tapas o caldos. Su parentesco o familiaridad con las anchoas, ha permitido que se le compare a la anchoveta peruana, y de este modo se quiera también, darle la misma utilidad en la cocina, lo mismo que en el Viejo Mundo.

Se empezó una férrea campaña para desterrar la imagen de este pescado, como únicamente materia prima de la harina de pescado para su uso en la alimentación y crianza de los animales. Los hombres y mujeres, la humanidad entera, también debían consumirlo y de eso teníamos que formar parte activa, productores, promotores y consumidores.

Es por ello que en el año 2009 se hizo el lanzamiento de la “sardina peruana”, para compararla de ese modo con esta consumida y deliciosa especie marina. Se le añadió un rasgo distintivo para poder masificar el consumo de la anchoveta, que estuvo vetada por su habitual uso. Esta sardina peruana comenzó a venderse enlatada sin cola, sin cabeza y sin vísceras, en presentaciones con salsa de tomate, agua y sal y también en aceite, emulando a otro tipo de pescados en conservas.

Hoy en día hay una gran aceptación de la anchoveta peruana en los mercados nacionales e internacionales que la compran como Peruvian Sardine o “Pacific Sardine”.

#### **B. NOMBRES VULGARES EN OTROS IDIOMAS**

- Anchoveta peruana, “Sardinilla”, “Anchois chuchuelo”, “Katakuchi iwashi” entre otros.
- Las anchoetas son conocidas en el resto del mundo como anchoas.
- Conservas de anchoveta o de sardina peruana (*Engraulis ringens*).

La sardina en conserva tiene una enorme demanda en el mundo. Países como Estados Unidos, Brasil y Argentina solo aceptan ese producto peruano si ingresa con el rótulo de anchoveta. Sin embargo, esa denominación no es conocida en el mundo, pues los consumidores conocen a esa especie como sardina. Como resultado de ello, si ingresa con el nombre de anchoveta, no es demandado (El Comercio, 2009).

En Brasil, en el caso de la anchoveta se especificará que es peruana, ya que no hay permiso para comercializarla como sardina. Es una ventaja competitiva porque permitirá tener "un producto diferenciado, con calidad propia, incluso mejor que la sardina que se comercializa en Brasil" (RPP Noticias, 2012).

### **C. VARIEDADES**

- **Conservas de Anchoveta en Aceite Vegetal.**

El producto consiste en piezas de anchoveta, sin cabeza ni vísceras, las cuales son previamente colocadas en latas ¼ club de aluminio y luego de cocinadas, son drenadas y sazonadas con líquido de cobertura (aceite vegetal) y sal; y posteriormente sometidas a un proceso de esterilización.

- **Conservas de Anchoveta en Salsa de Tomate.**

El producto consiste en piezas de anchoveta, sin cabeza ni vísceras, las cuáles son previamente colocadas en latas "jitney" (tinapa) y luego de cocinadas, son drenadas y sazonadas con salsa de tomate, posteriormente son sometidas a un proceso de esterilización. El producto es similar a la sardina enlatada, con la ventaja nutricional de otros componentes presentes en la especie.

### **D. PROPIEDADES NUTRITIVAS**

La anchoveta es una excelente alternativa porque es una fuente de proteína animal de la mejor calidad. Su alto contenido de lisina y de otros aminoácidos esenciales, la convierten en un complemento ideal para las dietas ricas en carbohidratos, como se muestra en la siguiente página. (Ver Tabla 1).

Es también una fuente importante de potasio, hierro, fósforo, yodo y calcio, de las vitaminas A, D y B y de ácidos grasos esenciales (Omega 3 y Omega 6) y de otros ácidos grasos que son necesarios para el desarrollo del cerebro y del cuerpo, ayudando a la reducción del colesterol y a la prevención de enfermedades cardiovasculares.

**Tabla 1: Propiedades nutritivas de anchoveta en aceite vegetal.**

<b>COMPONENTES</b>	<b>PROMEDIO</b>
Proteínas	20.0 – 22.5%
Grasas	5.0 – 13.0 %
Sales Minerales	2,5 – 4.5%
Valor Calórico	125 - 207 kcal/100 g

Fuente: Instituto Tecnológico Pesquero del Perú (2007).

\* La composición proximal varía de acuerdo a la época del año, e inclusive de acuerdo a las zonas de captura.

Según la Tabla 1, la anchoveta es una de las carnes con alto contenido proteico, esto significa que mejora las defensas, el crecimiento y la cicatrización de heridas. Las proteínas ayudan a la construcción del cuerpo y también favorecen a un buen desarrollo mental.

La carne del pescado es rica en ácidos grasos insaturados los cuales cumplen la función de proteger al organismo ya que su consumo reduce el riesgo de enfermedades coronarias, como infartos, arteriosclerosis o embolias. Dentro de las grasas del pescado, especialmente de la anchoveta, destaca un componente especial llamado Omega 3 que es un ácido graso poliinsaturado que añadido a la dieta disminuye los niveles de otras grasas, como el colesterol “malo” o lipoproteína de baja densidad y los triglicéridos, que en exceso son perjudiciales para la salud.

La anchoveta contiene también cantidades significativas de vitaminas liposolubles como A, D y E. La primera contribuye al mantenimiento, crecimiento y reparación de las mucosas, piel y otros tejidos del cuerpo. Favorece la resistencia frente a las infecciones y es necesaria para el desarrollo del sistema nervioso y para la visión nocturna. También interviene en el crecimiento óseo, en la producción de enzimas en el hígado y de hormonas sexuales y suprarrenales. Por su parte, la vitamina D favorece la absorción de calcio y su fijación al hueso, y regula el nivel de calcio en la sangre.

En cuanto a los minerales, la anchoveta contiene: fósforo, magnesio, potasio, hierro, zinc y yodo. El fósforo está presente en huesos y dientes, interviene en el sistema nervioso y en la actividad muscular, y participa en procesos de obtención de energía. El magnesio se relaciona con el funcionamiento del intestino, los nervios y los músculos, y además forma

parte de huesos y dientes, mejora la inmunidad y posee un suave efecto laxante. El hierro es necesario para la formación de hemoglobina, proteína que transporta el oxígeno desde los pulmones a todas las células, y su aporte adecuado previene la anemia ferropénica. En cuanto al contenido en yodo de la anchoveta, éste es significativo, si bien abunda más en otras especies de peces. Este mineral es indispensable para el buen funcionamiento de la glándula tiroidea que regula numerosas funciones metabólicas, así como el crecimiento del feto y el desarrollo de su cerebro.

## E. PRODUCTOS SUSTITUTOS

**Tabla 2: Tabla comparativa de los 5 pescados más consumidos por la población limeña.**

Alimento	Composición por 100 gramos por porción comestible						
Nombre	Energía	Proteína	Grasa	Fósforo	Hierro	Vitamina B1	Vitamina C
Anchoveta	156	19.1	8.2	276	3.04	0.01	8.70
Bonito	138	23.4	4.2	258	0.7	0.01	1.6
Corvina	124	19.5	4.50	182	1.1	0.08	1.5
Jurel	129	21.6	3.9	325	1.8	0	0
Lenguado	87	19.1	0.5	303	0.7	0.07	0
Tollo	83	18.7	0.4	229	0.7	0.04	29.3

Fuente: Tablas peruanas de composición de alimentos (2009).

Como se muestra en la Tabla 2, la anchoveta es el pescado más rico en grasas y energía, aporta un alto contenido proteico, posee abundante hierro y fósforo y es bastante rico en Vitaminas. Comer anchoveta es una opción saludable, nutritiva y deliciosa.

Los pescados azules como la anchoveta, bonito y jurel tienen mayor aporte calórico porque contienen más grasa que los pescados blancos como el lenguado y el tollo, además de proteína. Pero la grasa que contiene es, en gran parte, grasa saludable que disminuye la reacción inflamatoria, reduce el riesgo de aterosclerosis y protegen al corazón. Otra característica importante de estos pescados azules es su contenido en vitaminas liposolubles como A, D y E.

## F. COMPARACIÓN CON OTRAS CARNES

**Tabla 3: Tabla comparativa con los demás recursos alimenticios.**

Alimento	Composición por 100 gramos por porción comestible.						
Nombre	Energía	Proteína	Grasa	Fosforo	Hierro	Vitamina B1	Vitamina C
Anchoveta	156	19.1	8.2	276	3.04	0.01	8.70
Cerdo (pulpa)	198	14.4	15.1	238	1.3	0.9	0
Cuy (pulpa)	96	19.0	1.6	258	1.9	0.06	0
Pollo (pulpa)	170	18.2	10.2	200	1.5	0.08	0
Pavo(pulpa)	268	20.1	20.2	320	3.8	0.09	0
Vacuno (pulpa)	105	21.3	1.6	208	3.4	0.03	0
Huevo (crudo)	141	13.5	8.4	194	1.1	0.60	3.0
Huevo (cocido)	139	12.9	8.4	192	1.1	0.20	2.5

Fuente: Tablas peruanas de composición de alimentos.

Como se muestra en la Tabla 3, la anchoveta tiene niveles similares de proteína a otras carnes. Se observa que la diferencia está en el nivel de absorción, caracterizando a la proteína de anchoveta como la más efectiva en nuestro organismo. Con respecto a la grasa, la anchoveta y los productos pesqueros tienen grasa poliinsaturada en comparación con otras carnes donde predomina la grasa saturada.

### 2.2.2 MATERIA PRIMA E INSUMOS

#### a) La Anchoveta

La Anchoveta Peruana (*Engraulis ringens*), es una especie pelágica perteneciente a la familia de los Clupeidos, ubicada en el género *Engraulius*. Es una de las especies pelágicas de mayor importancia debido a los grandes volúmenes de captura anual en el ámbito mundial. Viven en aguas oceánicas cuya temperatura se encuentra entre los 14,5 °C y 20°C. La anchoveta vive hasta los tres o cuatro años de edad y en su etapa adulta, alcanza una longitud que oscila entre 12 y 16 centímetros.

Las aguas óptimas en las que vive la anchoveta se encuentran entre los 12°C y 14°C de temperatura y se reproducen especialmente entre los meses de julio y setiembre y en menor proporción durante los meses de enero a marzo. Una hembra adulta produce millares de huevos durante su vida, desovando en la superficie y hasta los 50 metros de profundidad.

## **b) Distribución de la Anchoveta**

La Anchoveta Peruana (*Engraulis ringens*), es una especie pelágica que se alimenta de fitoplancton y zooplancton. Los cardúmenes de anchovetas se desplazan en aguas superficiales y se las encuentra entre los 03°30' Sur y los 37°00' Sur. En este espacio hay dos poblaciones, la franja norte-centro del Perú que es la más importante y la franja del sur del Perú-norte de Chile que es menos poblada. Las mayores concentraciones se localizan entre los 04°00' Sur y 16°00' Sur.

## **c) Tipos de Pesca de Anchoveta**

La extracción de anchoveta se da en tres niveles.

- a) Las embarcaciones artesanales que pescan en las 5 millas marinas y destinan su captura al consumo humano directo.
- b) Las embarcaciones de menor escala que pescan a partir de la milla cinco y orientan su captura al consumo humano directo.
- c) Finalmente las embarcaciones industriales que pescan a partir de la milla 10 y destinan su captura al consumo humano indirecto.

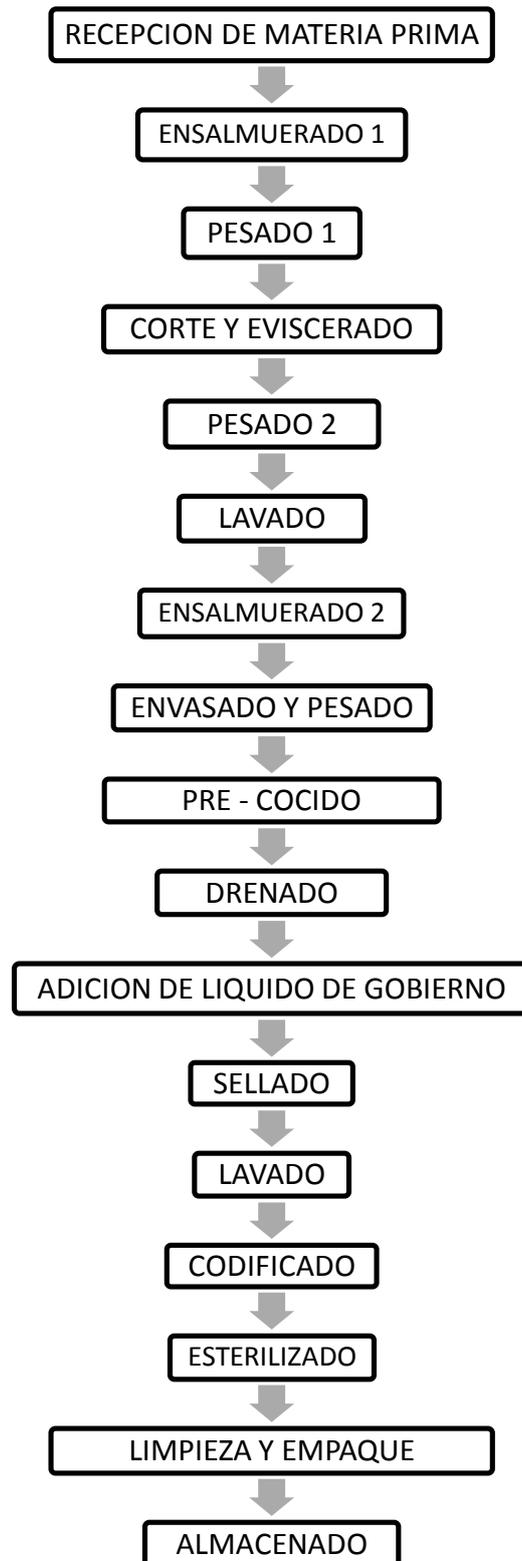
## **d) Insumos utilizados**

Se consideran insumos: los envases y tapas, los ingredientes de los líquidos de cobertura, las etiquetas y las cajas de cartón. Los envases utilizados en el proceso se controlan por muestreo y aceptación según el plan establecido por norma de inspección. Los lotes aceptados son trasladados a las bodegas de almacenamiento y utilizados según los requerimientos del proceso. Los ingredientes son controlados antes de su uso por el personal de control de calidad, según el plan de muestreo establecido por el jefe de control de calidad.

### **2.2.3 PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA CONSERVA DE ANCHOVETA**

La conserva consiste en envasar un producto en un recipiente hermético y someterlo posteriormente a un tratamiento térmico. De esta manera se logra un producto estéril, de larga vida útil que no necesita refrigeración. Su elaboración requiere estrictas normas de seguridad y su comercialización debe regirse por la calidad. Al elaborar las conservas existen tres normas básicas que deben tenerse en cuenta. Primero, el envase debe ser íntegro, sin malformaciones o rasguños y se debe cerrar herméticamente; segundo, es importante llevar a cabo un correcto proceso de esterilización, tal y como se muestra líneas abajo en la Figura

1. Finalmente, aunque no menos importante, la higiene se debe llevar a cabo durante todo el proceso de elaboración de las conservas de anchoveta.



**Figura 1: Flujo de elaboración de las Conservas de Anchoveta.**

Fuente: Instituto Tecnológico de la Producción (2007).

**a) Recepción de la materia prima.**

La materia prima deberá tener un grado de frescura A, para así poder minimizar el porcentaje de piezas defectuosas separadas durante el envasado ya que la calidad del producto depende entre otros factores de la integridad de las piezas de pescado tal y como se muestra líneas abajo en la Figura 2.

En esta línea es necesario un pescado en óptimas condiciones, como, piezas sin rotura en la cavidad abdominal, debido a que será sometida a excesivo manipuleo en el cortado, eviscerado, enjuagado y envasado antes de la pre-cocción.



**Figura 2: Anchovetas antes de ser procesadas para conservas.**

Fuente: Planta Samanco - Pesquera Diamante (2010).

**b) Corte y eviscerado**

El pescado es descabezado y eviscerado automáticamente por la cortadora y evisceradora. Es importante dejar la pared ventral intacta. La cabeza se elimina mediante un corte transversal recto a la altura posterior de las aletas pectorales y otro al final de la cola, luego de terminar el corte mediante vacío generado por las bombas, se extrae las vísceras.

El grado de limpieza que se efectúa en esta operación, incidirá en la calidad del producto final. La presencia de escamas y vísceras del pescado, son defectos graves en la presentación del producto, lo cual es supervisado personalmente como se muestra a continuación en la Figura 3.



**Figura 3: Corte y eviscerado de anchovetas para conservas.**

Fuente: Planta Samanco - Pesquera Diamante (2010).

**c) Lavado**

El pescado cortado es lavado inmediatamente luego de ser eviscerado mediante inyección de chorros de agua a presión. Esto se hace con la finalidad de eliminar los coágulos de sangre del musculo evitando de esta manera las coloraciones oscuras en la zona peri-vertebral de la carne en el producto final.

**d) Envasado**

El pescado descabezado, eviscerado y lavado comienza en la línea de envasado mediante un llenado automático en las latas, las mismas autopackers ubican en sentido opuesto las piezas, luego esos envases son colocados en las líneas de transporte hacia las mesas de rectificación donde cuatro mujeres revisan los pesos de las latas antes envasadas, para luego seguir su desplazamiento hacia el cocinador continuo tal y como se muestra a continuación en la Figura 4. Al ingreso del cocinador se inyecta agua a presión para evitar que el pescado se queme o se pegue en la lata durante el proceso de cocción.



**Figura 4: Envasado de anchovetas para conservas.**  
Fuente: Planta Samanco - Pesquera Diamante (2010).

e) **Pre-cocción**

Este tratamiento térmico se realiza para darle una textura adecuada al producto, reducir la humedad de las piezas de pescado y reducir la carga bacteriana de las mismas tal y como se muestra líneas abajo en la Figura 5.

Cuando el músculo del pescado se cocina, libera una gran cantidad de agua de las proteínas; esta cantidad varía de acuerdo con el contenido de grasa del mismo.

Es necesario cocinar el pescado lo suficiente para que no presente mayor exudado después del proceso térmico.



**Figura 5: Deshidratación de la carne de anchoveta envasada.**  
Fuente: Planta Samanco - Pesquera Diamante (2010).

En el cocinador continuo que se muestra líneas abajo en la Figura 6, los parámetros de temperatura utilizados son de 85°C a la entrada del mismo y 95°C a la salida, el tiempo de residencia de las latas envasadas en el cocinador es de 25 a 30 minutos. Tiempo necesario para deshidratar la carne de pescado envasada entre un veinte a treinta por ciento, para que a la salida del cocinador las latas sean entregadas a un drenador y sigan el proceso.



**Figura 6: Anchovetas envasadas puestas en el cocinador continuo.**

Fuente: Planta Samanco - Pesquera Diamante (2010).

**f) Drenado**

Luego de la salida del cocinador, los envases son llevados hacia el drenador que es un tambor giratorio, cuyo propósito es eliminar agua de cocción del pescado.

En el caso del drenador instalado voltea hasta dos veces al envase que luego de eliminar el agua, pasa a la siguiente etapa que es la adición del líquido de gobierno.

**g) Adición del líquido de gobierno**

Consiste en adicionar la solución de cubierta, con el fin de:

- Facilitar la transmisión de calor.
- Desalojar el aire que puede producir alteraciones en el producto y corrosión en la lata.
- Prevenir golpes que pueden afectar la textura.

Los líquidos de gobierno usados son:

- Agua y sal
- Agua y aceite
- Salsa de tomate



**Figura 7: Dosificador del líquido de gobierno.**

Fuente: Planta Samanco - Pesquera Diamante (2010).

Luego del drenado, los envases pasan por el dosificador del líquido de gobierno, tal y como se muestra líneas arriba en la Figura 7, este permite llenar todos los espacios del envase con el líquido a una temperatura entre los 85 y 90°C, lo cual facilitará la formación de un vacío en el interior del envase, necesario a la hora del cierre.

Se debe tener un control adecuado de esta temperatura porque si es demasiado elevada, en el momento en que se produce el choque con la superficie del pescado, se generan desprendimientos de piel. Asimismo, temperaturas mayores en el caso del aceite hacen que este tome una coloración oscura debido a la destrucción de ciertos pigmentos de color en su constitución.

El llenado en caliente se considera que produce un mejor vacío en los productos pesqueros. En la planta, la formación de vacío se hace mediante la adición de líquido de gobierno en caliente a una temperatura de 80-85°C para la salmuera y 85-90°C para la salsa de tomate.

Esto hace que la temperatura media en el contenido del envase sea de aproximadamente 65-70°C ya que el pescado sale caliente del cocinador.

#### **h) Cerrado de latas**

Consiste en proveer hermeticidad al contenido de las latas. Se realiza en la máquina cerradora de latas correspondiente al tipo de envase utilizado, posicionando las tapas sobre las latas y realizando el cierre indicado. La carga de tapas se realiza manualmente.

Esta operación tiene dos etapas bien definidas, primero, la operación del cierre tiene el gancho y la segunda, el ajuste del cierre. Cada operación tiene sus medidas normalizadas que indican el buen funcionamiento de la máquina.

En esta etapa se realiza dos tipos de inspecciones, la visual y la mecánica, con las cuales se determina si las especificaciones del fabricante son las adecuadas.

Las medidas de cierre son específicas para cada tipo de envase y deben ser proporcionadas por el fabricante, de acuerdo a los estándares internacionales de fabricación.

Algunos defectos pueden ser:

- **Patinaje:** Se caracteriza por un engrosamiento del doble cierre, pudiendo ser causado entre otras razones por una operación incompleta de los rodillos de sellado como cuando el mandril “patina” en la depresión del fondo de la tapa.
- **Pandeo del cuerpo de la lata:** Es una aparente torcedura de la lata, puede aparecer en cualquier parte debajo del doble cierre, pero generalmente se muestra en la costura lateral. En casos severos, este puede llegar a quebrar la costura lateral junto al doble cierre, ocasionando pérdidas.
- **Mal acoplo:** Este defecto ocurre cuando el cuerpo y la tapa no llegan al acoplado produciendo que no se efectuó el doble cierre.

Otros defectos:

- **Compuesto sellador abundante o ausente.**  
Causa: Fallas de fábrica.  
Medida correctora: Cambiar de cabezales.
- **Desbarniz en cierre y desbarniz en cierre de fondo.**  
Causa: Rolas muy ajustadas.  
Medida correctora: Regulación inmediata.

- Latas abolladas.  
Causa: Manipulación inadecuada.  
Medida correctora: Inspección de envases (cuerpo y tapa) en el envasado y durante el cierre.
- Tapas sin código: Código descentrado o ilegible.  
Causa: Tipos gastados o mal colocados. Presión del martillo no regulada.  
Medida correctora: Revisar que los tipos estén bien colocados. Cambiar de tipos.  
Verificar presión y funcionamiento del martillo.

**i) Lavado de latas**

Después del sellado los envases cerrados son lavados antes del tratamiento térmico con el propósito de eliminar restos de pescados, aceite o salsa que pueden estar adheridos al envase.

**j) Esterilizado**

Se inicia una vez lleno la autoclave, cierre de la puerta y se pone en marcha, seleccionando el programa correspondiente al formato que se va esterilizar.

El equipo que realiza este trabajo es la autoclave o retorta, la cual tiene entradas de vapor de agua, aire, descarga por purga. Cada línea con sus respectivas válvulas, como se puede observar a continuación en la Figura 8.



**Figura 8: Esterilizado Comercial**

Fuente: Planta Samanco - Pesquera Diamante (2010).

La esterilización es el tratamiento térmico severo del producto envasado que permite destruir o inactivar cualquier microorganismo nocivo para la salud del consumidor y todos aquellos que puedan desarrollarse en condiciones normales de almacenamiento confiriendo así al producto una estabilidad de su vida útil.

En esta operación es importante el esterilizado, existiendo un proceso definido por la temperatura y tiempo establecido para cada tipo de producto y para cada tipo de envase. Debe tenerse presente que el tiempo entre la primera lata sellada y la última que ingresa al autoclave es normalmente de una hora.

Un factor que nos permite controlar este tratamiento térmico es el valor  $F_0$  o valor letal, que se da en minutos y está establecido para destruir al *Clostridium botulinum*. En los productos de especies hidrobiológicas en conserva se dan valores de 6 a 9 como mínimo.

El proceso de esterilización comprende el desarrollo de tres fases:

- Precalentamiento: Esta fase llamada también de subida de temperatura, se inicia cuando se pone en funcionamiento la autoclave y tiene por objeto alcanzar la temperatura de esterilización en el interior del mismo, para lo cual se inyecta vapor saturado, vapor mezclado con aire o agua, o agua caliente pulverizada a presión.

Es importante la evacuación del aire del interior de la autoclave, para esto se abre la válvula de remoción de aire hasta que la temperatura alcance 105-107°C, lo cual se mantiene durante 5 a 7 minutos, (tiempo de venteo); luego se cierra la válvula parcialmente y la temperatura subirá gradualmente hasta 116°C. Alcanzada esta temperatura se debe mantener la válvula del colector de las espitas abiertas durante todo el proceso de esterilización.

- Esterilización propiamente dicha: Comienza cuando se ha alcanzado la temperatura de esterilización en el interior de la autoclave (116°C) manteniendo constante el tiempo necesario para asegurar la destrucción o inactivación microbiana.
- Enfriamiento: Una vez transcurrida la fase de esterilización se procede a la reducción de la temperatura en el interior de la autoclave mediante ducha de agua o inundación. Para realizar esta operación primero se deberá mantener la presión en 1.2 Kg/cm<sup>2</sup>, luego se hace ingresar lentamente el agua por la parte superior en forma de ducha manteniendo siempre la presión de 11.2 lb/in<sup>2</sup>.

A pesar del cuidado de regular la presión durante y luego del proceso térmico, es inevitable que las latas sean expuestas a una tensión considerable y es así que cuando más grande es el envase, es mayor la posibilidad que por estas tensiones algunas veces ocurra alguna fuga en el cierre, por lo tanto las bacterias puedan ingresar al envase y es por ello que para reducir esta posibilidad en el enfriado, debe utilizarse agua clorinada (residual de cloro libre de 0.5-2 ppm). El cloro, para que tenga efectos bactericidas, deberá estar en contacto con el agua por lo menos 20 minutos.

Finalizado el enfriamiento de las latas a una temperatura de 35 a 40°C, se abre la puerta de autoclave y se procede a su descarga.

Cambios que pueden ocurrir luego del tratamiento térmico:

- Encogimiento de la carne del pescado, que involucre la reducción del peso drenado e incremento del líquido exudado.
- Cambios químicos, tales como la degradación de óxido de trimetilamina y el padecimiento enzimático.
- Tostadura de las partes adheridas a las paredes del envase.

#### **k) Empaque y etiquetado**

Durante el empaquetado, se va separando las latas que presentan defectos como caídas de cierre, abolladuras, falta de peso, hinchadas, espigadas. Luego se procederá con el etiquetado y empaque final.

#### **l) Almacenamiento**

Las conservas se almacenan a condiciones normales, teniendo cuidado de tener ambientes secos, ventilados y protegidos de la acción directa del sol. La temperatura de almacenamiento debe ser superior a 30°C.

### **2.2.4 PRODUCCIÓN**

#### **a) Producción de anchoveta en el Perú**

La anchoveta peruana es la pesquería más grande del mundo, está presente en prácticamente todo el litoral peruano, desde Piura hasta Tacna tiene dos temporadas de pesca por año. La primera en el centro-norte del país por lo general transcurre de mayo a julio, y

la segunda a partir de noviembre hasta finales de enero del año siguiente. Existen plantas envasadoras de conserva de anchoveta en Ancash, Ica, Lima y Callao.

### **2.2.5 COMERCIALIZACIÓN**

Los brokers representan el principal canal de comercialización de los derivados de anchoveta para consumo humano directo; estos compran conservas, semiconservas y productos congelados a base de anchoveta.

Estos agentes consiguen clientes en los principales mercados de consumo y contactan productores para satisfacer esta demanda. (Kuramoto, 2005).

Es importante mencionar que en su mayoría estos productos son exportados con la marca del importador. Una pequeña parte se destina al consumo local en donde se comercializa a través de supermercados, distribuidores mayoristas y minoristas, y a través del PRONAA. (López, 2007).

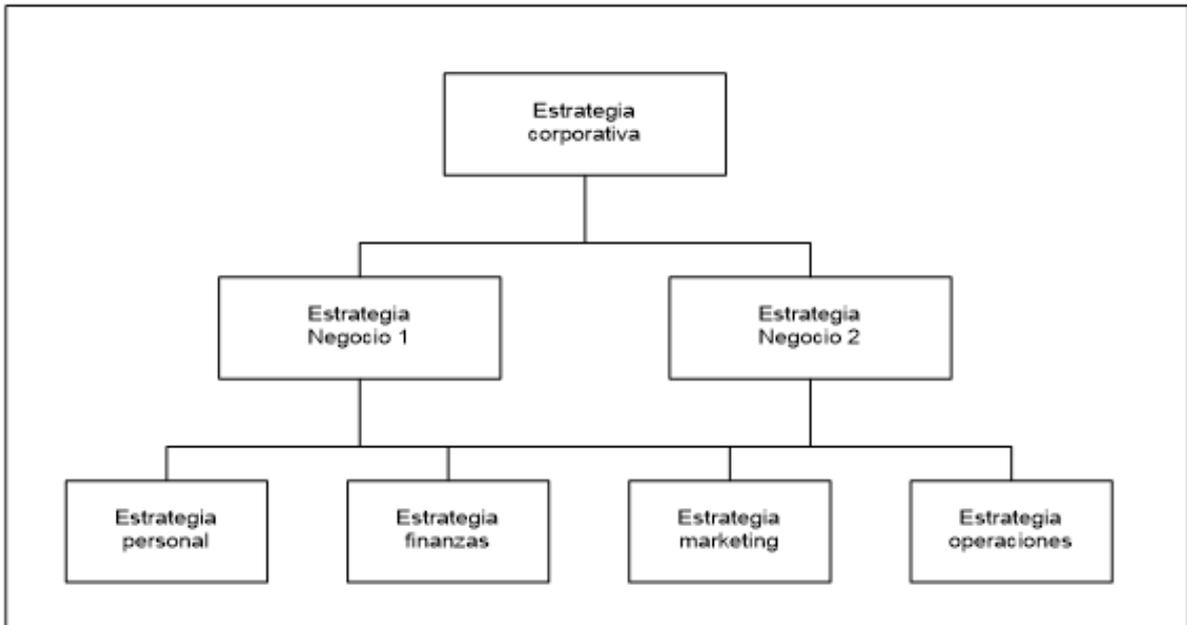
El gobierno peruano promueve el consumo de anchoveta para el consumo humano directo a nivel local y para la exportación.

### **2.2.6 MARKETING**

#### **A. El plan de marketing y su vinculación a la estrategia empresarial**

Mayorga y Araujo (2013) definen al plan de marketing como la elaboración de un documento para establecer estrategias y acciones con la finalidad de cumplir los objetivos de esta área y los de la empresa en un determinado periodo de tiempo.

Dentro de los distintos tipos de planes marketing existentes, tales como el operacional o el estratégico, para fines de investigación, se desarrolla el estratégico, el cual está orientado desde una perspectiva de marketing internacional. El plan debe estar alineado con la estrategia empresarial, por lo que la empresa cuenta con tres niveles de estrategia, la corporativa, la de negocios y la funcional. Así como se muestra a continuación en la Figura 9.



**Figura 9: Niveles de estrategia.**

Fuente: Mayorga y Araujo (2013).

## B. La estructura del plan de marketing

Mayorga y Araujo (2013) indican que el plan de marketing conforma el esquema siguiente:

- **Análisis de la situación:** Comprende el análisis externo e interno de la empresa, en el primero se evalúa las variables del entorno general y del entorno competitivo, mientras que en el interno se presenta la historia de la empresa y el plan estratégico
- **Investigación de mercados:** Comprende el proceso para obtener la información necesaria para una adecuada toma de decisiones de marketing.
- **Formulación estratégica de marketing:** Comprende el establecimiento de segmentación de mercados, de posicionamiento, de crecimiento y de competencia, además presenta la mezcla de marketing.
- **Evaluación económica financiera:** Aquí se incluyen los supuestos financieros, los estados financieros proyectados, la medición de la rentabilidad económica del proyecto, el análisis de sensibilidad y el plan de contingencias, por tanto, se establece la viabilidad económica-financiera.

## C. Objetivos básicos de un plan de marketing

Muñiz (2014) indica que los objetivos básicos de un plan de marketing son:

- Ventas.

- Posicionamiento.
- Rentabilidad.
- Cuota de Mercado.

#### **D. Teoría de la ventaja competitiva y la ventaja comparativa**

Porter (1996), fundamenta un modelo de análisis que permite el estudio y la determinación de la ventaja competitiva, que resulta del valor que la empresa es capaz de crear para sus compradores. Para mantener la ventaja competitiva las empresas han de conseguir con el tiempo ventajas competitivas más refinadas, mediante la oferta de productos y servicios de calidad superior o mediante un proceso de producción más eficiente. Esto se traduce directamente con el crecimiento de la productividad, base fundamental para obtener resultados por encima de la media a largo plazo. Las reglas de la competencia están determinadas por cinco fuerzas: proveedores, compradores, nuevos competidores, los sustitutos y los competidores existentes.

Mayorga y Araujo (2013) refieren que la ventaja comparativa tiende a ser temporal y se refiere a los atributos positivos de diferenciación de la empresa con respecto a la competencia.

#### **E. Naturaleza de la investigación de mercados**

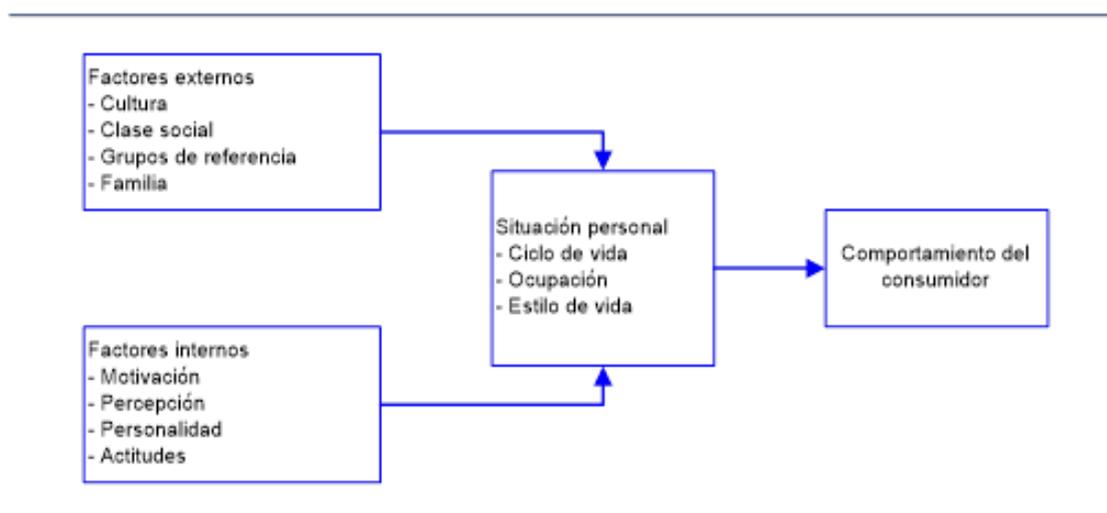
Mayorga y Araujo (2013) indican que la investigación de mercado es un mecanismo frecuentemente utilizado para encontrar soluciones que se presentan en el área de marketing. Dentro de esto se considera:

- **Fuentes de información:** Que se necesita para el desarrollo de la investigación en base a datos primarios y secundarios. Inicialmente se deberá buscar cuáles son las fuentes de obtención de los datos, para luego pasar a establecer el método adecuado que le permita recopilar los datos primarios.
- **Procedimiento y desarrollo de la encuesta:** Para el desarrollo de las encuestas se siguen las siguientes etapas: definición de los objetivos de investigación, cálculo del tamaño de la muestra, diseño del cuestionario, administración de la obtención de resultados y preparación del informe y seguimiento.
- **El tamaño y pronóstico de la demanda:** En el plan de marketing uno de los temas críticos es la estimación y el pronóstico de la demanda, para lo cual se deben considerar estadísticas reales.

## F. El mercado del consumidor

Mayorga y Araujo (2013) refieren, que para la elaboración del plan de marketing es importante conocer el mercado al que se dirige la oferta del producto. No existe uno sino varios tipos de mercados con características particulares que deben de ser entendidas para realizar actividades de marketing, se puede mencionar por ejemplo al mercado del consumidor, el mercado industrial, el mercado de los intermediarios, el mercado de Gobierno, el mercado del sector agrícola, entre otros. A continuación se describe al mercado del consumidor como objeto de estudio.

a) **El mercado del consumidor:** Es el conjunto de consumidores finales que existen para una oferta de producto específico, en este caso, el consumidor final adquiere el bien para su uso personal. El consumidor se ve influenciado por diversos factores que afectan su comportamiento de compra. Como los factores externos, internos y los factores vinculados a la situación personal, tal como se observa a continuación en la Figura 10.



**Figura 10: Factores que influyen en el comportamiento del consumidor.**

Fuente: Mayorga y Araujo (2013).

b) **El mercado industrial:** Está conformado por las empresas dedicadas a la elaboración de bienes - insumos o bienes finales que luego se destinan al mercado del consumidor, tienen como principal característica la compra de bienes intermedios para transformarlos o bajo circunstancias especiales incorporarlos en el bien final, sin modificación alguna y ofrecerlos al consumidor a través de los diferentes canales de comercialización. Presenta como principales características a la demanda, los clientes y el centro de compra.

## G. Formulación estratégica de marketing

Mayorga y Araujo (2013) manifiestan que la formulación estratégica de marketing comprende las estrategias de segmentación de mercado como posicionamiento, de crecimiento y de competencias desarrolladas a continuación:

- **Estrategia de segmentación de mercados:** Viene a ser la división de un mercado total heterogéneo en partes o características homogéneas, esta estrategia consiste en definir el criterio o criterios para segmentar el mercado en un fraccionamiento que permita cumplir los objetivos de la empresa.
- **Estrategia de Posicionamiento:** La empresa busca posicionar su producto en el mercado objetivo, es decir, buscará establecer esta posición en la mente del consumidor en relación con otros bienes que ofrece la competencia.
- **Estrategia de crecimiento:** El modelo estratégico del matriz producto-mercado fue creado por Ansoff, sostiene que existe cuatro alternativas estratégicas que se pueden formular sobre la base de variables producto y mercado.
- **Comportamiento competitivo y estrategia:** Las estrategias de competencia se basan en el comportamiento que asume la empresa frente a sus competidores frente al sector al que se desenvuelven según estas estrategias las empresas pueden ser líderes, retadoras, seguidoras, o especializadas.

## H. La mezcla de marketing

Mayorga y Araujo (2013) refieren que la mezcla del plan de marketing comprende las denominadas *4Ps*: producto, precio, plaza y promoción.

- **El Producto:** El producto puede ser concebido como el conjunto de atributos tangibles e intangibles, visualizados como un todo por el mercado. Entre los atributos del producto se puede mencionar la calidad, el diseño, la cantidad, el empaque, la marca, la garantía, la reputación del fabricante y del distribuidor que lo ofrece.
- **El precio:** El precio es el valor que se expresa en términos monetarios, se determina principalmente en función de la demanda y a los costos de producción, transformación, y por referencia de mercado.
- **La plaza:** Está conformado por las entidades que realizan las actividades que permiten la transacción del producto y el cambio de lugar de producción al del consumo.

- **La promoción:** A través de la promoción, la gerencia de la empresa informa del comportamiento al mercado respecto a los productos que ofrece. El desarrollo de una buena campaña de promoción es un aspecto importante en el marketing de la empresa.

#### **I. La evaluación económica - financiera del plan de marketing.**

Mayorga y Araujo (2013) refieren que la evaluación económico – financiera del plan de marketing considera un conjunto de aspectos, los supuestos financieros del proyecto, la inversión y los presupuestos, la proyección de los estados financieros, la rentabilidad económica y financiera, el punto de equilibrio, el análisis de sensibilidad y el plan de contingencias. En esta evaluación se proyectan los estados financieros y se evalúan sus resultados a través de la cuantificación del impacto económico – financiero del plan de marketing.

#### **J. La cadena de valor**

Porter (2006) manifiesta que para aplicar el método que examina todas las actividades que una empresa desempeña y ver cómo interactúan, es necesario analizar las fuentes de ventaja competitiva. Por lo cual la herramienta básica para hacer la disgregación en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial.

La cadena de valor muestra como las actividades de una empresa u organización están eslabonadas unas con otras así como a las actividades de sus proveedores, canales y compradores.

#### **K. Cadena productiva**

Merino (2007) considera a la cadena productiva como el conjunto de agentes económicos que participan directamente en la producción, transformación y en el traslado hasta el mercado.

#### **L. Canales de comercialización**

Kotler (2006) indica que para llegar al mercado meta, los mercadólogos utilizan tres tipos de canales de marketing: los canales de comunicación, los de distribución y los de servicio.

Los canales de comercialización sirven para enviar información a los compradores potenciales y recibir mensajes de ellos, e incluyen periódicos, revistas, televisión, correo,

teléfono, anuncios espectaculares, carteles, folletos publicitarios, *cds*, cintas de audio e internet. Además, cada vez se añaden más canales de diálogo (direcciones de correo electrónico y números de teléfono gratuitos) para contrarrestar los canales de monólogo, que son mucho más frecuentes (como los anuncios publicitarios). Los canales de distribución se emplean para exhibir, vender o entregar los productos y servicios físicos al comprador o al usuario. Entre éstos se encuentran los distribuidores, mayoristas, minoristas y agentes, finalmente los canales de servicios se usan para efectuar transacciones con compradores potenciales, incluyen almacenes, empresas de transporte, bancos y empresas aseguradoras que facilitan las transacciones.

## **M. Competitividad**

IICA (1999) refiere que en el marco conceptual de la competitividad fueron establecidas las principales variables a estudiar en la realización de un plan de marketing a nivel internacional, cuya esencia está centrada sobre todo en aspectos económicos. El principal mentor de estas teorías fue David Ricardo, quien destacó por su metodología de las ventajas comparativas.

Con el fin de agrupar de forma ordenada las diversas definiciones de competitividad propuestas por los diferentes autores, se establece para cada uno de los niveles, una unidad de análisis que facilita la delimitación del espacio: País, sector agroalimentario y empresa respectivamente. A continuación, IICA (1999) hace referencia a alguna de ellas:

### **a) En cuanto al País:**

- Capacidad de un país para enfrentar la competencia a nivel mundial. Incluye tanto la capacidad de un país de exportar y vender en los mercados externos como su capacidad de defender su propio mercado doméstico respecto a una excesiva penetración de importaciones.
- El grado por el cual un país, en un mundo de mercados abiertos, produce bienes y servicios que satisfagan las exigencias del mercado.

### **b) En cuanto al sector agroalimentario:**

- La competitividad del sector agroalimentario es su capacidad para colocar los bienes que produce en los mercados, bajo condiciones leales de competencia, de tal manera que se traduzca en bienestar de la población.

### **c) En cuanto a la Empresa:**

- Significa la capacidad de las empresas de un país dado de diseñar, desarrollar, producir y vender sus productos en competencia con las empresas basadas en otros países.
- La capacidad de una industria (o empresas) de producir bienes con patrones de calidad específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto periodo de tiempo.

## **N. Las cinco fuerzas competitivas**

Porter (2006) identificó cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un Mercado o de algún segmento de mercadeo, competencia sectorial, competidores potenciales, sustitutos, compradores y proveedores.

### **1. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

### **2. La rivalidad entre los competidores (competencia sectorial)**

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a una guerra de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entradas de nuevos productos.

### **3. Poder de negociación de los proveedores**

Un mercado o segmento de mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o pocos y a un alto costo.

### **4. Poder de negociación de los compradores**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer situaciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, o de mayor calidad y servicios. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

### **5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

## **Ñ. Plan de marketing internacional**

Muñiz (2003) indica las principales variables a estudiar en la realización de un plan de marketing a nivel internacional.

- Mercado pasado, presente y futuro.
- Definición del producto.
- Competencia.
- Posicionamiento.
- Estrategias de comunicación.
- Embalaje.
- Estrategias de lanzamiento.
- Relaciones públicas.
- Publicidad.
- Precios.
- Distribución y logística.
- Segmentación de mercado.
- Medidas de éxito.
- Planificación.

## **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

**Anchoveta:** Es una especie pelágica, de talla pequeña, que puede alcanzar hasta los 20 cm de longitud total. Su cuerpo es alargado poco comprimido, cabeza larga, el labio superior se prolonga en un hocico y sus ojos son muy grandes. Su color varía de azul oscuro a verdoso en la parte dorsal y es plateada en el vientre. (Imarpe, 2005).

**Análisis DAFO (*swot analysis*):** Análisis interno de la empresa con el fin de establecer los puntos débiles y fuertes, y de su entorno, con el fin de identificar las amenazas para la empresa y las oportunidades que le ofrecen. (Mayorga y Araujo, 2013).

**Cadena de valor:** Categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costos y valor. El marco de la cadena de valor está inserto en el pensamiento de la gestión como una herramienta de análisis para la planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. (Hernández, 2002).

**Cadena Productiva:** Las cadenas productivas son los flujos continuos y discontinuos de productos, procesos y agregación de valores, que siguen los productos primarios hasta llegar al consumidor final. (Fischer, 1999).

**Canales de Comercialización:** Los canales de comercialización cumplen con la función de facilitar la distribución y los productos al consumidor final. Estos pueden ser directos o indirectos; en el primer caso la empresa es la encargada de efectuar la comercialización y entrega del producto al consumidor final; en el segundo caso, es un método apropiado para medianas y grandes empresas, que están en condiciones de producir bienes o servicios para un número de consumidores, distribuidos por medio de intermediarios. (Mayorga y Araujo, 2013).

**Competencia:** Conjunto de empresas que concurren en un mismo mercado y ofrecen productos y servicios parecidos. (Rodríguez, 1998).

**Competitividad:** La competitividad del sector biotecnológico alimentos y bebidas es una medida de la capacidad de los agentes económicos (productores, industriales y comerciantes), de diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos en términos de precios, sostenibilidad ambiental y satisfacción de necesidades y exigencias se combinan para formar un paquete más atractivo que el de los productos similares ofrecidos por los competidores. (Mayorga y Araujo, 2013).

**Consumidor:** Persona física o jurídica que adquiere y/o usa los productos o los servicios de una empresa. (Rodríguez, 1998).

**Demanda:** En economía se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado), en un momento determinado. (Rodríguez, 1998).

**Estrategia de Marketing:** Estrategia que sigue una organización para cumplir sus

objetivos de marketing. Existen dos tipos de marketing: el marketing estratégico y el marketing operativo. (Mayorga y Araujo, 2013).

**Investigación de mercados:** La investigación de mercados es el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de la información, respecto a temas relacionados con la mercadotecnia, como clientes, competidores y el mercado. Esto puede ayudar a crear el plan estratégico de la empresa, preparar el lanzamiento de un producto o soportar el desarrollo de los productos lanzados, dependiendo del ciclo de vida. (Mayorga y Araujo, 2013).

**Marketing:** Proceso social y de gestión del cual los diferentes grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos de valor por otros. (Mayorga y Araujo, 2013).

**Mercado:** En la terminología económica un mercado es el área dentro de la cual los vendedores y los compradores de una mercancía mantienen estrechas relaciones comerciales, y llevan a cabo abundantes transacciones de tal manera que los distintos precios a que éstas se realizan tienden a unificarse. (Hernández, 2002).

**Mezcla de Marketing:** Llamado también marketing mix, mezcla comercial, mix comercial, etc., se refiere a las herramientas o variables de las que dispone el responsable de la mercadotecnia para cumplir con los objetivos de la compañía. (Mayorga y Araujo, 2013).

**Oferta:** En economía, oferta se define como la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a diferentes precios y condiciones dadas para comparar lo que sea, en un determinado momento. (Rodríguez, 1990).

**Plan de Marketing:** Un plan de mercadeo o marketing, es un documento escrito que detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercadeo. Puede ser para un bien o servicio, una marca o una gama de productos. También puede hacerse para toda la actividad de una empresa, su periodicidad puede depender del tipo de plan a utilizar, pudiendo ser desde un mes, hasta cinco años, por lo general son a largo plazo. (Mayorga y Araujo, 2013).

**Planeamiento Estratégico:** Permite establecer la dirección que debe tener una organización para conseguir sus objetivos de mediano y largo plazo. (Mayorga y Araujo, 2013).

**Posicionamiento:** Se llama posicionamiento a la referencia del *lugar* que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre ésta y su competencia. (Hernández, 2002).

**Producto:** Bien material, servicio o idea que tiene valor para el consumidor y que es susceptible de satisfacer una necesidad. (Rodríguez, 1998).

**Producto Sustituto:** El producto sustituto ofrece características similares, pero no llega a ser un producto competitivo, pero en cierta manera resulta competencia. (Hernández, 2002)

**Rentabilidad:** La rentabilidad económica se expresa normalmente en tanto por ciento, mide la capacidad generadora de renta de los activos de la empresa o capitales invertidos y es independiente de la estructura financiera o composición del pasivo. (Rodríguez, 1998).

**Valor Agregado:** Concepto que se refiere a lo que el fabricante agrega a los materiales que prepara como productos para el consumo del mercado. (Hernández, 2002).

**Ventaja Comparativa:** Una ventaja comparativa es la que disfruta un país sobre otro en la elaboración de un producto cuando éste se puede producir a menor costo, en términos de otros bienes y en comparación con su coste en otro país. (Czinkota y Kotabe, 2001).

**Ventaja competitiva:** En marketing y dirección estratégica, la ventaja competitiva es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras. Para ser realmente efectiva, debe ser difícil de igualar, única, posible de mantener, netamente superior a la competencia y aplicable a varias situaciones del mercado. (Czinkota y Kotabe, 2001).

## **III. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **3.1 MATERIALES**

Para la realización del trabajo de titulación, se adquirieron los siguientes materiales:

- Documentos de la empresa: Organigrama interno, número de empresarios, reporte de los últimos años de producción de conservas de anchoveta, variedades, industrias productoras, etc.
- Cuestionarios de estimación de producción y de la situación actual de los empresarios pesqueros.
- Reportes de empresas pesqueras.

Asimismo se usaron los siguientes equipos:

- Computadora portátil Lenovo Z460.
- Impresora EPSON 60.
- USB SanDisk 8 GB.

### **3.2 MÉTODOS**

#### **3.2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La metodología empleada es de tipo exploratoria y cualitativa. Se comienza por analizar la viabilidad de las conservas de anchoveta a partir de la bibliografía disponible y se complementa esta información con entrevistas a expertos del sector. A continuación se desarrolla el análisis de mercado empleando fuentes primarias y secundarias.

Para el análisis estratégico se utilizan como herramientas la cadena productiva, el análisis FODA y el análisis de las cinco fuerzas; también se incluye la información obtenida en el trabajo de campo. Con base en las opciones estratégicas identificadas se elabora una

propuesta de plan de marketing. Finalmente, se realiza la evaluación económica del proyecto.

### **3.2.2 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES**

#### **Variable Independiente:**

Y: Diseño de Plan de Marketing.

#### **Variables Dependientes:**

$X_1$ : Posicionamiento,  $X_2$ : Rentabilidad,  $X_3$ : Ventas

#### **$X_1$ : Posicionamiento**

Variable Interviniente:

Z1: Herramientas de Gestión.

#### **$X_2$ : Rentabilidad**

Variable Interviniente:

Z2: Actividades productivas y comerciales.

#### **$X_3$ : Ventas**

Variable Interviniente:

Z3: Oferta Comercial Exportable.

### **3.2.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

En la presente investigación se utiliza los diseños exploratorio cualitativo y el diseño descriptivo simple. Con esta investigación buscamos identificar cuáles son las principales variables que han permitido la aplicación exitosa de un plan de marketing, así determinar la factibilidad de la oferta comercial generando una herramienta de competitividad para la empresa en estudio.

### **3.2.4 UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **A. Universo**

El Universo está representado por las principales empresas pesqueras en Lima Metropolitana, alcanzando un total de 145 empresas para la campaña 2013.

### **B. Población**

La población está representada por todas las empresas pesqueras exportadoras de conservas de pescado en Lima Metropolitana, alcanzando un total de 50 participantes en la última campaña del 2013.

El acceso a la información sobre las empresas lo obtuvimos por medio de las siguientes entidades: SUNAT, INEI, PROMPERU y PRODUCE.

### **C. Muestra**

Se describe la muestra investigada conformada por cuatro empresas pesqueras que tienen la capacidad de exportar o están exportando actualmente conservas de anchoveta, además de concentrarse en la esquematización, descripción de las variables y su medición.

## **3.2.5 INSTRUMENTOS DE COLECTA DE DATOS**

### **A. Técnicas**

Para este estudio se aplicó la técnica de entrevistas a expertos, los cuales por su trayectoria profesional cuentan con una vasta experiencia en las áreas gerenciales, operativas, administrativas y comerciales sobre las actividades de investigación, extracción, transformación y comercialización sobre productos a base de anchoveta peruana.

### **B. Instrumentos**

Para la investigación de campo se usó como instrumentos: entrevistas, libreta de notas y cámara fotográfica.

### **C. Revisión de fuentes**

Las fuentes para recoger los datos de las empresas de Lima metropolitana y Callao, fueron primarias y secundarias.

Revisión de Fuentes Primarias, como entrevistas a expertos, la cual fue aplicada a los principales gestores de la comercialización en las empresas exportadoras; con la

finalidad de obtener los siguientes datos: variedad, cantidad, demanda y estrategias de marketing utilizadas en la exportación de conservas de anchoveta. Asimismo, se recibió información a través de charlas y entrevistas en instituciones relacionadas al sector exportador para el análisis de mercado. En el caso de Brasil, se emplearon estudios de mercado desarrollados por expertos de instituciones reconocidas, como:

- CAMARA DE COMERCIO DE LIMA (CCL): Seminario dirigido a exportadores dictado por el Ing. ROMEL RAMIREZ RODRIGUEZ en el cual se recibió información acerca de Regulaciones para Exportaciones Pesqueras a Brasil.
- CAPEBRAS: Entrevista con el Jefe Comercial Javier Martínez Cayo, quien nos proporcionó información referente al mercado brasileño.

Revisión de Fuentes Secundarias, con el fin de recabar los datos de las características del mercado brasileño, evaluar los sistemas de producción y comercialización, además información requerida fue necesario acudir a instituciones y empresas exportadoras del sector pesquero, como: Ministerio de Producción, PROMPERU, INEI, la Asociación de Exportadores, IMARPE, SNP, INFOPECA, e ITP principalmente. Asimismo, para obtener conceptos básicos, se obtuvieron datos de internet, revistas y trabajos anteriores sobre el tema.

### **3.2.6 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE DATOS**

Los resultados del procedimiento de análisis de datos se presentan en las siguientes fases:

#### **PRIMERA FASE: RESULTADOS DE LA OFERTA COMERCIAL EXPORTABLE DE CONSERVA DE ANCHOVETA**

Esta primera fase estuvo basada en la revisión de fuentes primarias, secundarias y desarrollo de entrevistas que determinaron los elementos requeridos para analizar la situación de la anchoveta y empresas exportadoras. En esta fase se realizó una investigación sobre la anchoveta, la cual se inició con un reconocimiento del recurso, en donde se investigaron temas como demanda, oferta, cuota de mercado y lugar de venta, considerando dentro de estos puntos, la producción, rendimiento, precio en planta, características de la anchoveta, entre otros. Se desarrolló la evaluación de las exportaciones peruanas de conservas de anchoveta hacia el mercado brasileño, la oferta exportable y las empresas que la componen para facilitar los modelos de estudio analizados en el proceso de industrialización. Por último, se programaron las visitas con el fin de entrevistar a los expertos que pertenecen a la muestra seleccionada.

## **SEGUNDA FASE: RESULTADOS DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS, CONSERVAS DE ANCHOVETA Y MARCAS, COMO HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA POSICIONAR EL PRODUCTO EN EL MERCADO BRASILEÑO.**

Incluye el análisis de la producción industrial de la conserva de anchoveta por parte de los empresarios exportadores del sector pesquero para establecer las ventajas competitivas y reconocer los productos y marcas, asimismo, incluye el análisis para lograr el posicionamiento a través de la satisfacción, fidelización, atributos y diferenciación del producto en el mercado. También se incluye el perfil de consumidor, normatividad, posicionamiento, hábitos y niveles de consumo, tendencias del mercado, precios y marcas, rotación del producto y canales de distribución.

En esta segunda fase se realizó el análisis del mercado de consumo de la conserva de anchoveta en Brasil, teniendo como puntos principales y variables:

- El mercado de conserva de anchoveta, consumo de anchoveta, importaciones e influencia latina.
- Precios en el mercado, marcas encontradas y presentaciones del producto.
- El consumidor, hábitos de consumo, tendencias, poder adquisitivo, distribución demográfica y conocimiento del producto.
- Canales de distribución a nivel mayorista, minorista, importadores y distribuidores.
- Promociones realizadas en ferias para promover el consumo de anchoveta, la carga de impuestos al producto y el marco legal.

## **TERCERA FASE: RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS Y COMERCIALES PARA LA CONSERVA DE ANCHOVETA.**

En esta fase se investiga el desarrollo del proceso productivo de la conserva de anchoveta, asimismo, se conocieron los costos de producción para determinar la rentabilidad, ingreso neto, beneficio neto, margen bruto y neto de la utilidad y el grado de apoyo con el que cuenta el sector industrial de la conserva de anchoveta por parte de los organismos públicos y privados.

## **CUARTA FASE: RESULTADOS DE LA EVOLUCIÓN DEL ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS Y LA INTERRELACIÓN DE LAS VARIABLES PROPUESTAS.**

Para el presente estudio se entrevistaron a personas que por su trayectoria profesional cuentan con vasta experiencia en las áreas gerenciales, operativas, administrativas y

comerciales sobre las actividades de investigación, extracción, transformación y comercialización de productos a base de anchoveta peruana.

El Procedimiento utilizado fue el siguiente:

1. Se contactó a las empresas seleccionadas por vía telefónica y electrónica para solicitar las diferentes citas con los gerentes del área comercial o jefes de consumo humano directo.
2. Las entrevistas presenciales se realizaron individualmente a cada empresa con una duración de 40 a 60 minutos.
3. Se elaboró y se utilizó el mismo cuestionario para la recopilación de información.
4. Los datos recopilados serán puestos en MS Word para el análisis cualitativo.
5. Se analizó las variables planteadas para el diseño del plan de marketing.

#### **QUINTA FASE: PLAN DE MARKETING**

Como herramienta importante para la toma de decisiones empresariales, se establece el plan de marketing para exportar la conserva de anchoveta hacia el mercado brasileño. El cual consta de las siguientes etapas.

**a. El plan estratégico:** las estrategias se establecieron considerando los siguientes aspectos:

- El análisis de la situación de conserva de anchoveta.
- La misión y visión de las empresas pesqueras seleccionadas.
- El establecimiento de objetivos para alcanzar ventas, rentabilidad y posicionamiento en el mercado brasileño.
- El planeamiento de posibles alternativas estratégicas que se deriven o conjuguen con los objetivos establecidos, las que se desarrollaron a partir de la Matriz de Boston Consulting Group.
- La evaluación de las estrategias planteadas y la selección de las estrategias por seguir para responder a los objetivos planteados, asimismo, se evalúa la ventaja competitiva comparativa.

**b. El análisis del mercado:** se determinó el mercado brasileño, considerando el mercado del consumidor y el mercado industrial al cual se dirige las conservas de anchoveta, estas dos condiciones se derivaron en la segunda fase desarrollada anteriormente.

- c. **Formulación estratégica del marketing:** Comprende las estrategias de segmentación de mercados (dividiendo el mercado total heterogéneo en partes o segmentos con características homogéneas), de posicionamiento (donde las empresas exportadoras de conservas de anchoveta buscarán establecer la posición del producto en la mente del consumidor), de crecimiento (utilizando la matriz Boston Consulting Group y la de Ansoff) y la estrategia de competencia (basándose en el comportamiento que asume la empresa frente a sus competidores).
- d. **La mezcla de marketing:** donde se consideró la naturaleza del producto desde la perspectiva del marketing, la plaza donde se desarrollaron los participantes de los canales de distribución: minoristas, mayoristas, exportadores y consumidores, así como las estrategias de distribución. También, se consideró la manera en que la promoción informa al mercado y busca persuadirlo respecto a productos ofrecidos, evaluando y eligiendo las mejores estrategias para cumplir con los objetivos planteados.
- e. **La evaluación económica-financiera del plan de marketing:** se evaluó lo siguiente: los supuestos financieros, la inversión y los presupuestos, la proyección de los estados financieros, la rentabilidad económica y financiera, el punto de equilibrio, el análisis de sensibilidad y el plan de contingencia.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIONES

### 4.1 RESULTADOS DE LA OFERTA COMERCIAL EXPORTABLE DE CONSERVAS DE ANCHOVETA

#### 4.1.1. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Alemania, Republica Dominicana, España, Colombia y Brasil han sido los principales mercados para las exportaciones de conservas de anchoveta.

En la Tabla 4 se muestran las tres partidas arancelarias necesarias para la exportación de conserva de anchoveta a nivel mundial.

**Tabla 4: Partidas Arancelaria de conservas de anchoveta en Perú.**

<b>Partida</b>	<b>Descripción</b>
1604160000	Preparaciones y Conservas de Pescado, entero o en trozos
1604190000	Demás Preparaciones y Conservas de Pescado, entero o en trozos
1604200000	Demás Preparaciones y Conservas de Pescado, excepto entero o en trozos

Fuente: Aduanas (2015).

#### 4.1.1.1 PRINCIPALES MERCADOS IMPORTADORES DE CONSERVAS DE ANCHOVETA.

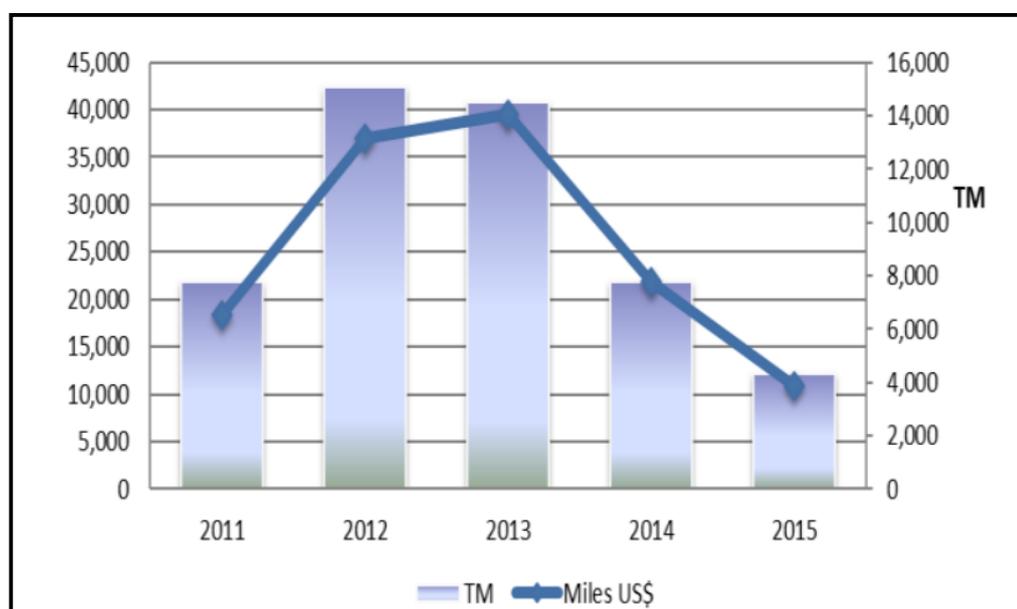
A continuación en la Tabla 5 se muestra las exportaciones del mercado de conservas de anchoveta en valor FOB durante en el año 2015, el principal destino de las exportaciones peruanas de las conservas de anchoveta fue República Dominicana, en segundo lugar Haití, tercer lugar Bolivia, luego Colombia y España en menor cantidad.

**Tabla 5: Evolución de los mercados de conservas de anchoveta “tipo sardina” (US\$ FOB).**

Mercados	2011	2012	2013	2014	2015	Var.%15/14
República Dominicana	4.130.073	7.777.056	5.271.043	3.605.394	2.493.015	-31%
Haití	1.228.405	2.743.124	2.803.623	1.340.754	1.847.391	38%
Bolivia	1.062.291	1.278.599	1.432.515	552,818	1.693.290	206%
Colombia	3.528.245	4.768.047	2.980.690	2.655.208	941,667	-65%
España	1.036.186	1.027.531	780,262	916,814	712,471	-22%
Alemania	2.437.418	7.495.591	4.973.391	5.421.223	603,818	-89%
Brasil	199,545	3.961.316	16.323.157	3.202.352	555,216	-83%
Otros (14)	4.705.383	7.897.165	4.971.277	4.171.170	1.969.447	-53%
Total	18.327.546	36.948.428	39.535.959	21.865.731	10.816.314	-50,50%

**Fuente:** Prom Perú (2015).

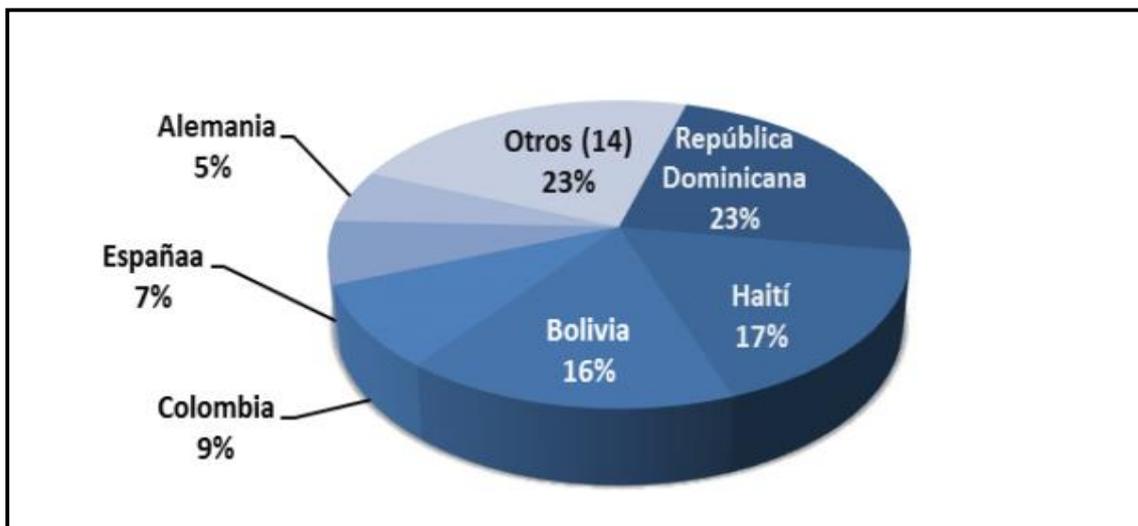
Del mismo modo en el la Figura 11 líneas abajo, se muestra las evoluciones de la exportación de conservas de anchoveta, registrando una variación descendente en los últimos años dada la reducción de la cuota tanto en Consumo Humano Directo (CHD) como en Consumo Humano Indirecto (CHI).



**Figura 11: Evolución de las Exportaciones de conserva de anchoveta “tipo sardina”**

**Fuente:** Prom Perú (2015)

En el Figura 12 líneas abajo, se muestra el porcentaje de participación de los países importadores de conservas de anchoveta en el año 2015, en donde Brasil representa un valor menor al 5 por ciento del mercado, observamos que el porcentaje referido en éste año es de suma importancia ya que las condiciones del mercado en el año 2012 indican que la anchoveta estaba prohibida de ingresar a Brasil por disposiciones sanitarias.



**Figura 12: Principales mercados de conservas de anchoveta “tipo sardina” 2015.**  
Fuente: Prom Perú (2015)



**Figura 13: Precio de Conservas de “Sardina Peruana”.**  
Fuente: Prom Perú (2015)

En la Figura 13 líneas arriba, se muestra el precio máximo y mínimo, de la conserva de anchoveta durante los años 2012 al 2015, durante este último año la el precio mínimo promedio por caja fue de 28.31 y el máximo fue de 35.01 dólares americanos.

#### **4.1.1.2 ESPECIFICACIONES DE LA CONSERVA DE ANCHOVETA**

Las especificaciones de las conservas de anchoveta son únicas, las que se deban cumplir con la norma técnica peruana que se menciona a continuación.

##### **A. NORMAS A CONSULTAR**

NTP 204.002:1981 CONSERVA DE PESCADO (Revisada el 2010).

NTP 204.007:1974 CONSERVAS DE PRODUCTOS DE LA PESCA EN ENVASES  
HOJALATA. Métodos de ensayos físicos y organolépticos

NTP 209.038:2009 ALIMENTOS ENVASADOS. Etiquetado

NTP 204.009 1986 CONSERVAS DE PRODUCTOS DE LA PESCA EN ENVASES  
HERMÉTICOS. Control de esterilidad (Revisada el 2010).

NTP 700.002:2007 LINEAMIENTOS Y PROCEDIMIENTOS DE MUESTREO DEL  
PESCADO Y PRODUCTOS PESQUEROS PARA INSPECCIÓN

NTP 833.915:2004 PRINCIPIOS GENERALES DE HIGIENE DE LOS ALIMENTOS

##### **B. OBJETIVO**

La presente norma establece los requisitos que deben cumplir las conservas de anchoveta.

###### **a) DEFINICIONES**

Alimento en conserva.- Alimento comercialmente estéril envasado en recipiente herméticamente cerrado.

Esterilidad comercial.- Estado conseguido mediante la aplicación de calor suficiente, solo o en combinación con otros tratamientos apropiados, para que el alimento quede exento de microorganismo capaz de desarrollarse en los alimentos sin refrigerar en las condiciones normales en las que probablemente se mantendrán durante la distribución y el almacenamiento.

Proceso Térmico.-Tratamiento en el que se aplica calor para conseguir la esterilidad comercial. Se cuantifica en función del tiempo y la temperatura.

Aditivo Alimentario.-Cualquier sustancia que no se consume normalmente como alimento, ni tampoco se usa como ingrediente básico en alimentos, tenga o no valor nutritivo, cuya adición intencionada al alimento con fines tecnológicos (incluidos los organolépticos) en sus fases de fabricación, elaboración, preparación, tratamiento, envasado, empaquetado, transporte o almacenamiento, resulte o pueda preverse razonablemente que resulte (directa o indirectamente) por si o sus subproductos, en un componente del alimento o que afecte a

sus características. El término no comprende los contaminantes ni las sustancias añadidas a los alimentos para mantener o mejorar la calidad nutricional, ni el cloruro de sodio.

#### **b) PRESENTACIÓN**

Las conservas serán preparadas a partir de anchovetas o sardina peruana con un mínimo de 12 cm de longitud, con o sin escamas, sin cabeza y vísceras aunque podrán conservar las gónadas y riñón. Estarán libres de contenido estomacal y de la mayor parte del intestino. El pescado deberá mostrar cortes uniformes en forma perpendicular u oblicua a la columna vertebral según presentación y estar de huesos operculares, cortes o roturas ventrales, magulladuras o desprendimiento de la piel.

Las anchovetas o sardinas peruanas deberán ser de tamaño uniforme y llenar apropiadamente el envase. Los pescados serán colocados preferentemente con la parte ventral hacia arriba en los envases planos.

Se podrán elaborar las presentaciones indicadas en la NTP 204.002.

#### **• MEDIOS DE COBERTURA, INGREDIENTES Y ADITIVOS**

Las conservas de anchoveta o sardina peruana se presentarán con o sin ingredientes y/o aditivos por la legislación nacional vigente o en su defecto por el Codex Alimentarius, en uno de los siguientes medios de cobertura:

- a) En aceite de oliva
- b) En aceite vegetal
- c) En agua y sal
- d) En salsa de tomate
- e) En otras presentaciones

### **C. EXAMEN SENSORIAL Y FÍSICO**

#### **Examen sensorial**

- a) Examinar el envase externamente.
- b) Remover el pescado del envase a la bandeja de evaluación.
- c) Examinar el interior de los envases para presencia de materias extrañas, ennegrecimiento por sulfuro, corrosión u otros defectos.
- d) Examinar las superficies de los pescados y el líquido de gobierno para determinar presencia de ennegrecimiento por sulfuro o materia extraña.

- e) Abrir el pescado a lo largo de la columna vertebral. Examinar la dureza de la columna (deberá fácilmente deshacerse a la presión de los dedos). Observar el color del musculo especialmente presencia de colores anormales a lo largo de la columna. Evaluar textura. Examinar presencia de contenido estomacal.
- f) Evaluar el olor y mediante degustación, el sabor y la textura.
- g) Registrar los defectos de la unidad examinada en un formato apropiado.

### **Determinación del peso neto**

El peso neto de todas las unidades de muestra se determinará mediante el procedimiento que se indica a continuación:

- a) Pesar el envase sin abrir.
- b) Abrir el envase y quitar el contenido.
- c) Pesar el envase vacío (con inclusión de la tapa) después de haber eliminado el exceso de líquido y la carne adherida.
- d) Restar el peso del envase sin abrir. El resultado será el contenido neto.

### **Determinación del peso drenado (escurrido)**

El peso drenado de todas las unidades de muestra se determinara mediante el procedimiento siguiente:

- a) Mantener el envase a una temperatura de 20°C a 30°C durante un mínimo de doce horas del examen.
- b) Abrir el envase y distribuir el contenido en un tamiz circular previamente pesado que tenga una malla de alambre con aperturas cuadradas de 2,8 mm x 2,8 mm.
- c) Inclinar el tamiz con un ángulo de 17° a 20° aproximadamente y dejar escurrir el pescado durante dos minutos a partir del momento en que el producto se haya vertido en el tamiz.
- d) Pesar el tamiz con el pescado drenado.
- e) Determinar el peso del pescado drenado restando el peso del tamiz con el producto drenado.

### **Procedimientos para los productos en salsa, peso drenado, escurrido y lavado.**

Mantener el envase a una temperatura de 20°C a 30°C durante un mínimo de doce horas antes del examen.

- a) Abrir e inclinar el envase para eliminar la salsa de cobertura y lavar luego el contenido con agua corriente calentada a 40°C aproximadamente, utilizando una

botella para lavado (por ejemplo, de plástico) sobre un tamiz circular previamente pesado.

- b) Lavar el contenido del tamiz con agua caliente hasta eliminar totalmente la salsa adherida; en caso necesario, separar con unas pinzas los ingredientes facultativos (especies, hortalizas, frutas). Inclinar el tamiz circular con un ángulo de 17° a 20° aproximadamente y dejar escurrir el pescado durante dos minutos a partir del momento en que se haya completado el lavado.
- c) Eliminar el agua adherida al fondo del tamiz utilizando una toalla de papel. Pesar el tamiz con el pescado lavado drenado.
- d) El peso lavado drenado se obtiene restando el peso del tamiz con el producto drenado.

#### D. REQUISITOS

- Microbiológicos

Cuando se presente una desviación del proceso térmico el producto cumplirá con los requisitos establecidos, como se observa a continuación en la Tabla 6.

**Tabla 6: Requisitos Microbiológicos**

Análisis	Plan de Muestreo		Aceptación	Rechazo	Método de ensayo
	n	o			
Prueba de esterilidad comercial	5	0	Estéril comercialmente	No estéril comercialmente	NTP 204.009

Fuente: INDECOPI (2013).

#### E. ETIQUETADO

Además de lo dispuesto en concordancia con la NTP 209.038, la presente NTP dispone que:

- a) El producto deberá ser denominado como conservas de anchoveta o sardina peruana u otra denominación aceptada por el mercado internacional.
- b) El nombre del medio de cobertura formará parte del nombre del producto.
- c) Si el pescado ha sido ahumado o se ha utilizado un aditivo deberá indicarse en la etiqueta, cerca del nombre del producto.
- d) Deberá incluirse el peso drenado y peso neto.

## 4.1.2 ANÁLISIS DE LA OFERTA

### 4.1.2.1 ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE CONSERVAS DE ANCHOVETA

#### a. Producción

La anchoveta es una especie pelágica que se caracteriza por ser un recurso que desova parcialmente, es decir en cualquier periodo del año se puede encontrar ejemplares en diferentes estados de madurez gonadal. Sin embargo, los estudios sobre el ciclo reproductivo de la anchoveta medido a través del índice gonadosomático (IGS), indican que esta especie presenta dos periodos de máxima intensidad reproductiva, el principal durante los meses de invierno- primavera (Julio-Octubre), y el otro secundario de menor intensidad, en el verano. Estos periodos pueden tener variaciones de acuerdo a los cambios ambientales, que influyen de manera directa en el comportamiento reproductivo de la especie (Bouchon et al. 2010, Perea et. al. 2011).

De otro lado, este recurso desova en todas las latitudes del mar peruano, las más importantes se localiza frente a Chicama hasta Chimbote y del Callao hasta Pisco en la zona Norte-Centro.

Cabe resaltar que el comportamiento reproductivo de la anchoveta es bastante dinámico y complejo, siendo vulnerable al contexto ambiental en el que se encuentran estrechamente ligado (Saetersdal y Valdivia 1964. Einarsson et al 1966. Santander y Flores 1983. Buitron et al 2007).

**Tabla 7: Producción de enlatado de anchoveta, 2004 - 2013 (TMB).**

Especie	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Total</b>	<b>45360</b>	<b>55502</b>	<b>107411</b>	<b>84140</b>	<b>105165</b>	<b>89157</b>	<b>77799</b>	<b>126659</b>	<b>70487</b>	<b>76406</b>
Pescados	44226	51523	104788	82403	103367	87981	75411	125589	69426	75465
<b>Anchoveta</b>	<b>1832</b>	<b>10243</b>	<b>10156</b>	<b>21440</b>	<b>39447</b>	<b>48348</b>	<b>54703</b>	<b>53113</b>	<b>35751</b>	<b>41818</b>

Fuente: Ministerio de la Producción (2014).

Como se muestra en la Tabla 7 líneas arriba, del año 2004 al 2005 la producción de enlatado de anchoveta aumentó en un quinientos sesenta por ciento aproximadamente, se podría decir que el año 2005 fue el año en que despegó la producción de conservas de anchoveta. En el año 2012 tuvo un descenso significativo de 17,362 TMB, al igual que lo tuvo en ese mismo año la producción de enlatados de pescado con 56, 163 TMB pero hubo un aumento progresivo en el siguiente año.

Cabe resaltar que la diferencia entre la producción de enlatado de anchoveta y pescado cada vez es menos significativa partiendo desde el año 2004.

El rol del IMARPE en la determinación del LMTCP es de carácter técnico y científico. Este se basa en la evaluación del recurso y del ambiente para sugerir tasas de extracción tomando en cuenta siempre los objetivos a corto plazo del manejo pesquero, que son: a) proteger la biomasa desovante y b) proteger a los juveniles en el mar. La actividad reproductiva de la anchoveta se monitorea mediante muestreos semanales de los ovarios de individuos de esta especie para seguir su maduración.

El inicio y término de las vedas reproductivas siguen los patrones reproductivos de la especie: - Inicio de la veda: se encuentra una alta frecuencia de folículos en los ovarios en estados posteriores a la ovulación. - Término de la veda: se encuentra un alto porcentaje de artesia (muerte natural del folículo ovárico por ausencia de fertilización). Los rangos definidos para ambos criterios han sido establecidos, pero no han sido definidos explícitamente en una publicación científica, ni en la legislación nacional. Adicionalmente, son variables en relación con el dinamismo ambiental siguiendo la variabilidad de la temperatura superficial del mar.

La anchoveta es una especie acostumbrada a las aguas frías y profundas del Pacífico Sur, que habita principalmente frente a las costas de Perú y Chile por la abundante presencia de nutrientes de estas zonas; sin embargo en los últimos años ha disminuido su presencia ante su intensiva extracción.

En 2014, se capturaron solo tres toneladas métricas de producto. De ello, el sesenta y cuatro por ciento se destinó a consumo humano indirecto (CHI); y el restante treinta y seis por ciento, a consumo humano directo (CHD).

Esto se debió a la reducción en el desembarque de anchoveta, de casi cincuenta y tres por ciento, destinada principalmente a la elaboración de harina. Sin embargo, dicha disminución fue atenuada por el incremento de la captura con destino a la elaboración de congelado en casi catorce por ciento y al consumo humano en estado fresco en seis por ciento.

En 2011, los desembarques fueron de casi siete millones de toneladas de anchoveta, mientras que en 2014 fueron un poco más de dos millones, la tercera parte de los desembarques regulares.

## **b. Volumen de las exportaciones peruanas**

En la Figura 12 presentada anteriormente, se analiza que las exportaciones de conservas de anchoveta “tipo sardina” disminuyeron por tercer año consecutivo en 43.9 por ciento en peso y 50.5 por ciento en valor durante el 2015, alcanzando un valor de 10.8 millones de dólares para este año. Esta disminución estaría relacionada a la baja disponibilidad del recurso por parte de las plantas procesadoras.

## **c. Mercado Nacional de Conservas de Anchoveta**

En la actualidad observamos en Lima y Callao, casi cincuenta enlatados distintos pertenecientes a más de diez marcas y hay alrededor de veinte presentaciones distintas, siendo la más comunes la anchoveta en salsa de tomate, en aceite vegetal y ahumadas, a pesar de que también encontramos algunas presentaciones con aceite de girasol, o con salsas de cebolla y mostaza.

Podemos encontrar anchoveta en conserva tanto en Wong, Metro, Plaza Vea, Hipermercados Tottus, Multimercados Minka, mercados distritales, el Instituto Tecnológico Pesquero, entre otros.

## **d. Empresas Nacionales Exportadoras:**

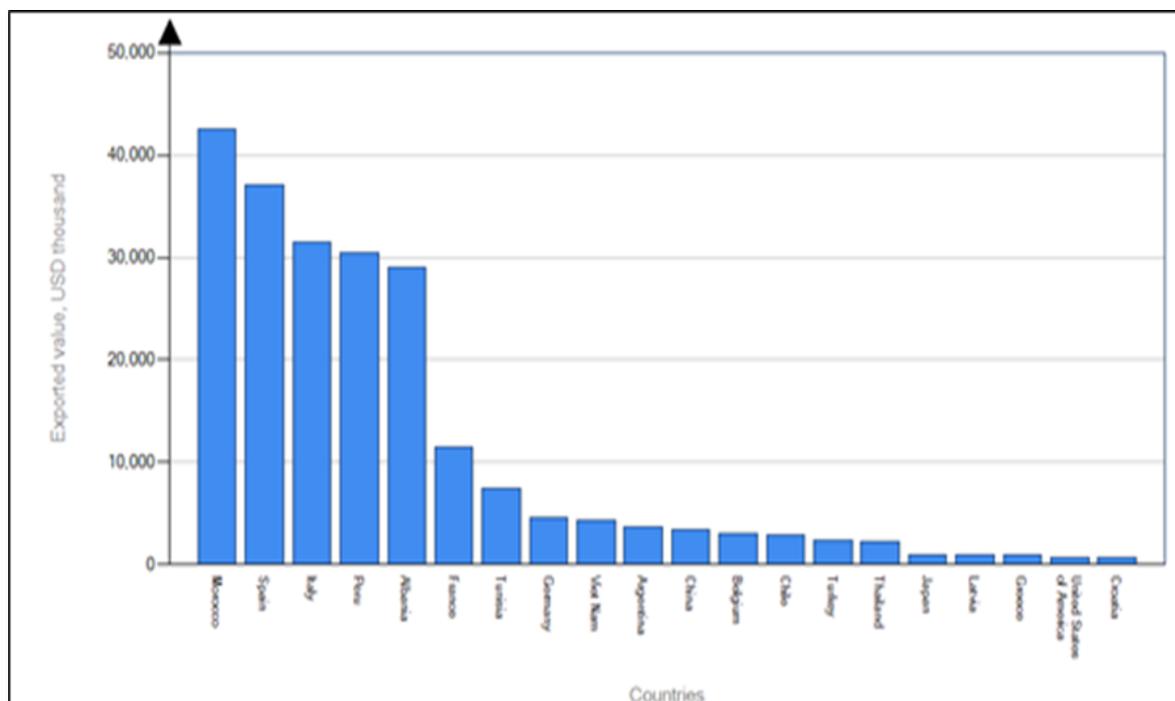
A continuación en la Tabla 8 líneas abajo, se examina la evolución de empresas exportadoras, Vlacar S.A.C. lidera en las exportaciones de este tipo de conserva, y en segundo puesto la empresa Conservera San Lucas S.A.C. Es importante destacar la participación de tres empresas productoras, Vlacar, Bluewave Marine Perú y Conservera San Lucas, por evidenciar el crecimiento en este rubro.

**Tabla 8: Evolución de las empresas de conservas de anchoveta “tipo sardina”.**

<b>Empresas</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Var.% 2015/14</b>	<b>Part. % 2015</b>
Vlacar S.A.C	-	-	2.466.074	1.510.058	1.787.795	18%	17%
Conservera San Lucas S.A.C	-	500.550	1.036.524	444.559	1.693.290	281%	16%
Andina de Desarrollo Andesa S.A.C	4.202.242	11.751.852	9.529.926	8.865.871	1.659.377	-81%	15%
Bluewave Marine Peru S.A.C	-	1.183.479	14.906.849	4.070.029	1.503.167	-63%	14%
Inversiones Prisco S.A.C.	1.175.084	3.080.224	2.369.072	1.006.939	1.421.664	41%	13%
Metalpren S.A.	39.435	65.920	181.006	101.550	879.542	766%	8%
Italia Pacifico S.R.L.T.D.A	199.545	375.512	218.664	422.518	483.570	14%	4%
Inversiones y Comercio Internacional S.R.L	142.595	843.590	171.337	379.770	441.270	16%	4%
Otros (16)	12.568.646	19.147.311	8.656.507	5.064.439	946.640	-81%	9%
<b>Total</b>	<b>18.327.546</b>	<b>36.948.428</b>	<b>39.535.959</b>	<b>21.865.731</b>	<b>10.816.314</b>	<b>-50,50%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Promperu (2016).

#### e. Principales Países Exportadores en el Mundo

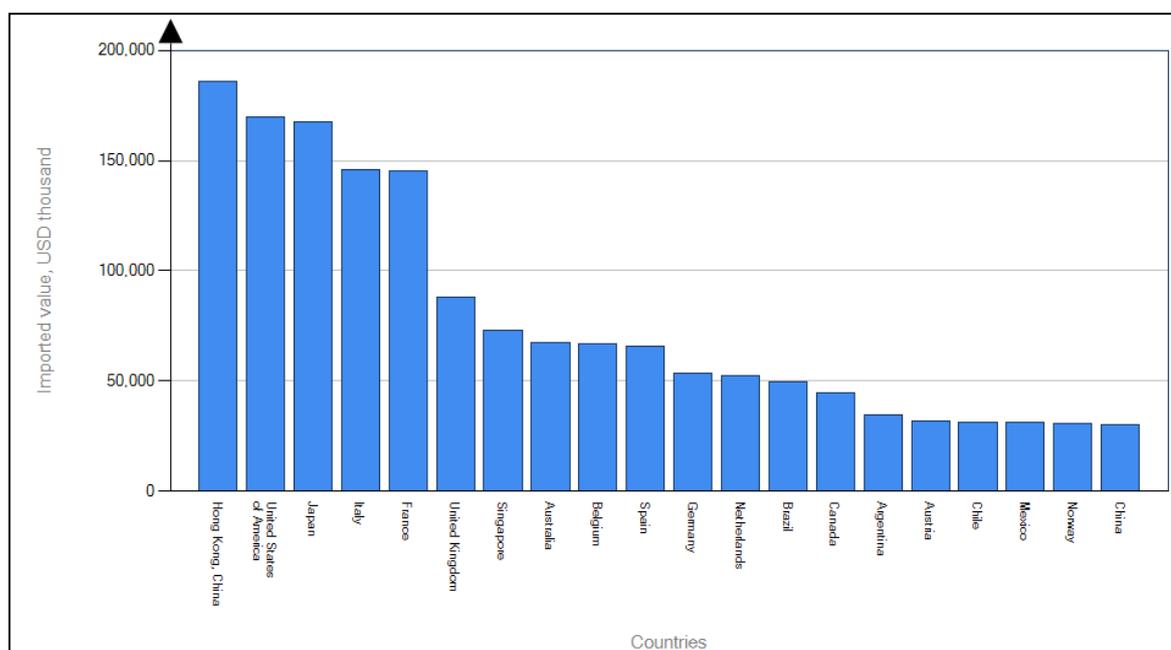


**Figura 14: Principales países exportadores en el Mundo.**

Fuente: Trade Map (2014).

Marruecos es el primer exportador de productos de la partida 160416, partida que engloba preparaciones y conservas de pescado, entero o en trozo. Perú es el cuarto lugar a nivel mundial con treinta mil millones de dólares como se muestra anteriormente en la Figura 14.

#### f. Principales Países Importadores en el Mundo



**Figura 15: Principales países importadores en el Mundo.**

Fuente: Trade Map (2014).

Los principales países importadores con la partida 140416, la cual incluye preparaciones y conservas de pescado, de este producto, muestran a China como el mayor importador de ésta partida seguido de Japón, Italia y Francia, como se muestra líneas arriba en la Figura 15.

#### 4.1.2.2 ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LAS CONSERVAS DE ANCHOVETA EN EL PERÚ.

El desarrollo del sector pesquero peruano está asociado a la disponibilidad de los recursos pesqueros, a los niveles de captura, a la producción y a la exportación. La variabilidad de los recursos hidrobiológicos está condicionada a las características del mar peruano donde se ubican importantes zonas de urgencia, de alta productividad, que permiten el desarrollo de grandes poblaciones de peces, especialmente en el ambiente nerítico-pelágico, como la anchoveta. Así mismo, la investigación científica de los recursos pesqueros marinos

efectuado por el Instituto del Mar del Perú se caracteriza por haber desarrollado un conocimiento suficiente para la administración responsable de los principales recursos bajo explotación.

El Ministerio de Producción promueve el consumo de la anchoveta a través del Programa Nacional A Comer Pescado (PNACP) viene realizando exitosas campañas, como: Talleres de Educación Alimentaria dirigidos a consumidores, a cargo de un staff de nutricionistas, quienes brindan conocimiento teórico y práctico sobre los beneficios que genera el consumo de pescados.

Asimismo, realiza Shows Familiares Educativos cuya temática es transmitir la importancia del consumo de pescados desde la infancia. También desarrolla demostraciones de Cocinas en Vivo que invitan al público a preparar exquisitos platillos a base de pescados.

Entre otras de las acciones importantes que desarrolla “A Comer Pescado” están las promociones de conservas de anchoveta en calles de alto tránsito de público, así como degustaciones en supermercados, mercados de abastos y bodegas.

### **Análisis de la situación actual de los empresarios**

**Primero:** Las empresas pesqueras han invertido en traer tecnología de avanzada en el manejo de la anchoveta, especie delicada en su manejo.

**Segundo:** La competencia por plaza también está llevando a algunas empresas a centrarse en los mercados de los conos. Ese es el caso de la empresa en estudio, Diamante, que prefieren llegar a los mercados donde no tienen mucha presencia las marcas ya consolidadas en el mercado. Allí el reto es competir con las marcas de precios más cómodos (la mayoría proveniente de pequeñas y medianas conserveras de Chimbote), aunque Diamante se ha esforzado con buenos resultados en las presentaciones más novedosas: anchoveta en salsa de rocoto, de limón o de escabeche.

**Tercero:** Es necesario resolver el problema de las embarcaciones artesanales, las mismas que no cuentan con las condiciones de frío más óptimas. Esta situación conlleva a que se reduzca el volumen de materia prima, pues se merma el cincuenta por ciento de lo capturado. Frente a esta situación, comentó algunas empresas congelarán este año la materia prima en época de abundancia, para luego producir las conservas.

**Cuarto:** Actualmente todos apuntan a seguir incrementando el desarrollo de nuevos productos y presentaciones de conservas.

### **4.1.3 ANÁLISIS DE LA CUOTA DE MERCADO**

En Consumo Humanos Directo aún existe un amplio mar por recorrer en los próximos años. Entre el 2010 y el 2014, el ritmo anual de crecimiento de los productos para consumo humano directo se elevó un poco más de diez y seis por ciento, liderado por artículos congelados (diez y seis por ciento) y conservas (once por ciento).

Para impulsar la producción para el consumo humano, en los últimos años la industria pesquera privada ha invertido cerca de treientos cincuenta y cuatro millones de dólares americanos en refrigerar su flota, construir y equipar fábricas de conservas, así como construir y equipar plantas de congelado.

### **4.1.4 ANÁLISIS DEL LUGAR DE VENTA**

El mayor porcentaje de empresas conserveras venden sus productos directamente a los distribuidores mayoristas y en menor cantidad se vende al por menor a las bodegas.

## **4.2 RESULTADOS DEL ESTABLECIMIENTO DE LAS VENTAJAS COMPARATIVAS, PRODUCTOS Y MARCAS COMO HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA EL POSICIONAMIENTO**

### **4.2.1 ESTABLECIMIENTO DE LAS VENTAJAS COMPARATIVAS Y COMPETITIVAS.**

- **Ventaja comparativa**

La anchoveta, tiene la tendencia a seguir creciendo en biomasa en el litoral peruano, el cual contiene alto nivel de nutrientes y afloramiento por presencia del Sistema de Corrientes, las políticas del Ministerio de Producción se orientan a ese fin y a incentivar el consumo humano directo. La gran biomasa de anchoveta, rápida reposición del recurso, experiencia en pesca cerquera y el extenso litoral pesquero permiten colocar al Perú como alternativa para los países importadores de éste producto.

- **Ventaja competitiva**

La anchoveta se venderá a Brasil como anchoveta peruana, ya que no hay permiso para comercializarla como sardina. Es una ventaja competitiva porque permitirá tener un

producto diferenciado, con calidad propia, incluso mejor que la sardina que se comercializa hoy en Brasil.

La empresa Pesquera Diamante S.A. tiene la ventaja de obtener directamente la materia prima para la elaboración de conservas de anchoveta, dado que cuenta con la infraestructura y equipos adecuados para su elaboración, además del conocimiento y experiencia en el rubro, teniendo por tanto una mínima dependencia de los proveedores. Asimismo esta empresa es una de las principales en el sector de la pesca, además de encontrarse en un país que es el abastecedor principal de anchoveta en el mundo, esto hace que el ingreso de nuevas empresas en este sector ya sea en el extranjero o en el país, presente una alta dificultad, generándose de esta manera un menor riesgo de nuevos competidores.

Dado que la anchoveta es un pescado abundante en nuestro mar los costos de producción de las conservas elaboradas con este pescado son bajos, por ende, la principal ventaja sobre otros productos sustitutos marinos u otras carnes es su bajo costo, además de tener un valor nutricional similar o superior a otros alimentos cárnicos. Esto posibilita un incremento en el consumo humano directo de este producto, que tradicionalmente se ha utilizado como un insumo para la alimentación de otras especies animales.

Si bien es cierto que existe cierto rechazo por el sabor de la anchoveta, frente a esto la empresa ha diversificado las presentaciones de las conservas de este pescado, contando con nuevas presentaciones en salsa de rocoto, limón y escabeche, con lo cual puede ampliar su margen de ventas al generar una mayor aceptación de este producto por parte del cliente.

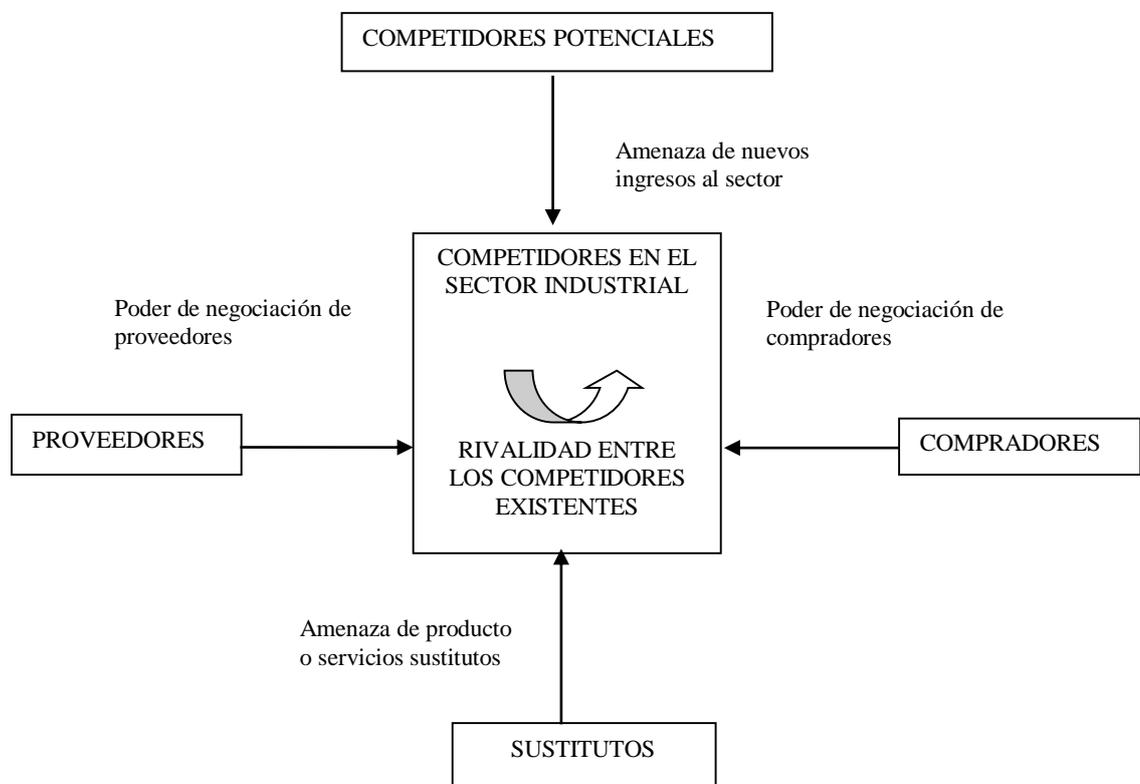
La empresa Pesquera Diamante S. A. además de contar con la tecnología adecuada para la elaboración de conservas, cuenta con los adecuados canales de distribución, ya que es una empresa que tiene amplia experiencia en exportación, teniendo por tanto la legislación y los permisos requeridos saneados, esto le posibilita obtener mejores márgenes de ganancia con la conserva que elabora, pudiendo manejar los costos acorde al mercado y de acuerdo a la competencia generada por las empresas existentes en el rubro.

La producción de conservas de anchoveta por parte de la empresa es estable, lo cual le permite generar un volumen constante de ventas para así poder cumplir con un abastecimiento continuo del producto en el mercado, esto también viene regulado por la organización interna de la empresa, la cual cuenta con diferentes áreas, cada una especializada en un tema bajo la dirección general.

Finalmente se cuenta también con un adecuado manejo de los recursos naturales, cumpliendo las exigencias establecidas para el cuidado del medio ambiente y así generar sostenibilidad de la materia prima, esto hace que sus productos tengan una mayor garantía para el comprador.

#### 4.2.2 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER

Para el siguiente estudio se ha aplicado el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter, a la empresa Pesquera Diamante S.A. con la finalidad de que la organización evalúe sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia, como se muestra a continuación en la Figura 16.



**Figura 16: Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.**  
Fuente: Kotler (2006)

##### **Fuerza 1: Poder de negociación de los compradores o clientes:**

- Determinan las especificaciones técnicas y estándares de calidad del producto como por ejemplo Requerimiento de BPM y HACCP.
- Alto poder de negociación de los distribuidores (supermercados).
- Grado de dependencia de los canales de distribución.

- Volumen de compra.
- Incremento de clientes potenciales.
- Escasez del producto.

**Fuerza 2: Poder de negociación de los proveedores o vendedores:**

- Ausencia de tecnología avanzada.
- Alto nivel de pesqueros artesanales.
- Venta temporal del producto.
- Capacidad de abastecimiento.

**Fuerza 3: Amenaza de nuevos entrantes**

- Las cuotas de captura se asignan entre los actores ya existentes, y se hacen luego de amplios periodos de tiempo. Por lo tanto, cuesta muchísimo lograr obtener una cuota de captura en la industria.
- Alto nivel de inversión requerido en flotas y plantas
- Mejoras en la tecnología e investigaciones.
- Mercado exigente, en el cumplimiento de estándares de calidad nacionales (Ministerios, ITP, INDECOPI, DIGESA, etc.) e internacionales.
- Manejo en costos de producción.
- Regulación del gobierno.
- Falta de Experiencia.
- Requerimientos de certificaciones.

**Fuerza 4: Amenaza de productos sustitutos**

- Hábitos de consumo.
- Variedad de sustitutos disponibles
- Beneficios del producto en comparación a otros.
- Demanda de productos de calidad proteínica
- Poca promoción del producto

**Fuerza 5: Rivalidad entre los competidores**

- Mercado exigente en sabor y presentación.
- Identidad de la marca en el mercado
- Diferenciación del producto mediante el valor agregado

- Barreras de salida.
- Extensión de mercado dentro de la costa, sierra y selva.
- Calidad por el cumplimiento de normas nacionales.

#### 4.2.3 ANÁLISIS DE PRODUCTOS Y MARCAS

En Perú existe una gran cantidad de marcas de conservas de anchoveta: Austral Grupo con su marca Pórtela y Bayoyar, Pesquera Diamante con sus marcas de conservas Frescomar y Almirante, Pesquera Hayduk con Campomar, Tecnológica de Alimentos con Kontiki y CFG INVESTMENT con conservas de anchoveta.

##### “Frescomar”

Es la es la primera marca de conservas de Pesquera Diamante lanzada al mercado en el 2009, ofrece una alternativa de consumo de pescado a la población Peruana con productos marinos enlatados con salsas de diferentes sabores.

Frescomar obtuvo el primer lugar con su producto sardina peruana en crema de rocoto y el segundo lugar con su producto jurel en salsa de hierbas andinas en el Concurso de Innovación de la ExpoAlimentaria 2013 en la Categoría Pesca. Estos productos son dirigidos a la población de la sierra del Perú, permitirán a éstas personas tener acceso a un producto de excelente calidad, sabor, precio y además con una mayor identidad nacional.

Fresco Mar se puso en marcha en 2009 con el mercado local en la mente. La línea comenzó con nueve productos y desde entonces ha crecido a diecinueve, con especies que van desde filetes de caballa a filetes de atún en diferentes tamaños, como se muestra a continuación en la Figura 17.



**Figura 17: Conservas de Pescado Marca “FRESCOMAR”.**  
Fuente: Pesquera “DIAMANTE”

#### 4.2.4 ANÁLISIS DEL MERCADO DE BRASIL

##### A. BRASIL

Brasil, oficialmente República Federativa del Brasil es un país soberano de América del Sur que comprende la mitad oriental del subcontinente y algunos grupos de pequeñas islas en el océano Atlántico. A pesar de que sus más de doscientos millones de habitantes hacen de Brasil el quinto país más poblado del mundo, presenta un bajo índice de densidad poblacional. Esto se debe a que la mayor parte de su población se concentra a lo largo del litoral, mientras el interior del territorio aún está marcado por enormes vacíos demográficos. El idioma oficial y el más hablado es el portugués, siendo este el país donde más se habla dicho idioma a nivel mundial. Por su parte, la religión con más seguidores es el catolicismo, siendo el país con mayor número de católicos nominales del mundo. La sociedad brasileña es considerada una sociedad multiétnica al estar formada por descendientes de europeos, indígenas, africanos y asiáticos.

##### B. BRASIL Y PERÚ

**Tabla 9: Comparativo económico Perú - Brasil 2015.**

	<b>Brasil</b>	<b>Perú</b>
Población (Millones)	200	30,8
PBI (US\$ Millones)	2.215.953	209.880
PBI per capita (US\$)	11.080	6.811
Esportación Bs. Y Ss. (% PBI) <sup>1</sup>	13%	23%
Importación Bs. Y Ss. (% PBI) <sup>1</sup>	15%	24%
Intercambio Comercial Bs. Y Ss. (% PBI) <sup>1</sup>	28%	47%
IED: Flujo Neto (US\$ Millones) <sup>1</sup>	64.046	10.172
Tipo de Cambio Promedio (Moneda Nacional / US\$) <sup>1</sup>	2,2	2,7

Fuente: Ministerio de Relaciones Exteriores - Brasil.

##### **El comercio entre Brasil y Perú**

El Perú le ofrece a Brasil una opción estratégica de grandes recursos, manos de obra calificada, puertos en el Pacífico. Brasil en cambio nos da acceso a mercado de doscientos millones de población económicamente activa consumidora y una integración hacia el Atlántico, según se observa en la Tabla 9 líneas arriba.

Durante el período enero-septiembre de 2013, las importaciones brasileñas originarias del Perú alcanzaron cifra record de los últimos diez años, al totalizar US\$1,31 mil millones, tal como se muestra líneas abajo en la Tabla 10. El incremento fue de un poco más del cincuenta por ciento con relación al mismo periodo del año 2012. Perú fue el país número veinte y siete de origen de las importaciones brasileñas.

**Tabla 10: Balanza Comercial Brasil - Perú 2012-2013.**

<b>Balanza Comercial Brasil-Perú</b>			
<b>ENERO-SETIEMBRE 2013/2012</b>			
<i>(Millones de US\$ FOB)</i>			
	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>Δ% 2013/2012</b>
Importaciones Brasileñas	1311,9	873,4	50,2
Exportaciones Brasileñas	1620,7	1879,9	-13,78
Saldo	308,7	1006,6	-69,33
Intercambio Comercial	2932,6	2753,4	6,5

Fuente: SECEX/MDIC.

### **C. PERFIL DEL CONSUMIDOR**

Brasil constituye un gran nicho para que las empresas pesqueras exporten anchoveta por los siguientes motivos:

- El hábito de consumo que favorece el consumo de carne sobre el pescado. El consumo de productos pesqueros en el Brasil muestra claramente que su demanda está muy insatisfecha e inclusive la falta de opciones de oferta de sus productos ha sido responsable por el bajo nivel de consumo per cápita de pescado en Brasil. Actualmente hay una campaña en Brasil para fomentar el consumo de pescado en la población, al referir que el consumo es de nueve kilos anuales por habitante, por debajo de los doce kilos de media per cápita, que recomienda la FAO.
- La anchoveta tiene un gran potencial en el mercado brasileño que consume dos mil seiscientos millones de dólares en sardinas cada año. En Brasil hay espacio para elevar el nivel de (venta) de la anchoveta peruana. Existe una demanda importante en diversos tipos, como peces enteros, productos a granel, empaquetados, en porciones más pequeñas para públicos gourmet y diversos productos sociales para pizzerías, cocinas y restaurantes.
- El mercado brasilero depende casi en un cincuenta por ciento de las importaciones de productos marinos. Actualmente el Perú exporta en pescados a Brasil casi quince

millones ochocientos mil dólares americanos, fundamentalmente en conservas de caballa y jurel; además de pescado congelado.

- La embajada peruana trabaja con las autoridades brasileras en la certificación y registros de la anchoveta peruana, además de los rotulados de productos específicos para su ingreso.

En tal sentido, el mercado brasileño se convertiría en el principal destino de la anchoveta peruana, desplazando a República Dominicana. Por lo que los productores peruanos deben generar una mayor oferta, brindándole al comprador un producto con valor agregado a Brasil.

**Tabla 11: Uso de Anchoveta en platos típicos Brasileños.**

<b>Platos Calientes</b>	<b>Platos Fríos y Meriendas</b>
Gratinado de berenjena con anchoveta ( <i>gratinado de berinjela com anchovas</i> ).	Ensalada de palta, tomate, queso y anchoveta ( <i>salada de abacate, toimate, queijo e anchova</i> ).
Fideos a la putanesca ( <i>talharim a Putanesca</i> ).	Ensalada Cesar con anchoveta ( <i>salada caesar com anchovas</i> ).
Coliflor al horno con anchoveta ( <i>couve-flor ao fornocom molho de anchovas</i> ).	Huevos a la rusa con anchoveta ( <i>maionese de anchovas</i> ).
Omelette de anchoveta ( <i>de omelete de anchovas</i> ).	Pan tostado con tomate y anchoveta ( <i>bruschetta de toimate com anchova</i> ).
Risotto de anchoveta ( <i>de risoto de anchovas</i> ).	Sardela con anchoveta ( <i>sardela com anchovas</i> ).
Anchoveta asada ( <i>anchova assada</i> ).	Crostini de anchoveta y especias (crostini de anchovas e especiarías).
Anchoveta a la parrilla con tomate confitado y aceitunas verdes ( <i>anchova grelhada com azeitonas verdes e toimates</i> ).	

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 11 líneas arriba, se muestra cómo se utiliza la anchoveta en platos típicos de Brasil, pueden ser en platos fríos, calientes y meriendas a cualquier hora del día.

#### **D. CULTURA DE NEGOCIOS.**

Para acceder al mercado brasileño, se recomienda trabajar a través de un contacto local. Esta persona se encargará de los procedimientos burocráticos asociados a la exportación y permitirá conocer la solvencia comercial de la empresa.

El empresario deberá ser paciente ya que el proceso de negociación es lento. En las primeras entrevistas los brasileños evitan entregar muchos datos, hasta que se establezca una relación de confianza. Además el trámite burocrático toma tiempo ya que es más complejo que en países desarrollados.

Por otra parte, es aconsejable que el empresario contrate los servicios de un abogado de ese país antes de firmar cualquier contrato. Tenga en consideración que si el lugar de cumplimiento del contrato es Brasil, se exigirá que ese documento se redacte en portugués y en la moneda local, el Real.

Respecto al protocolo, el inglés no es un idioma muy hablado en ese país, por lo que es preferible comunicarse en español o portugués. Si pretende viajar a Brasil para reunirse con su contraparte, no programe sus citas para febrero porque la semana del Carnaval de Río y la siguiente no son propicias para hacer negocios. En general se debe revisar el cronograma de los feriados y festividades en el país.

#### **E. PRECIOS DE LAS CONSERVAS SUSTITUTAS A LA CONSERVA DE ANCHOVETA EN BRASIL**

El segmento de las conservas de pescado en Brasil factura anualmente unos EUR 448 millones y está controlado por dos marcas que concentran el sesenta por ciento de la cuota de mercado: Gomes da Costa, del grupo español Calvo y Conservas Coqueiro S.A.

La marca Gomes Da Costa forma parte del día a día de millones de brasileños, siendo conocida como innovadora, de alta calidad y especialista en la categoría de pescados enlatados de atún y sardinas.

El precio de la lata de sardina Gomes da costa de ciento veinte y cinco gramos es de aproximadamente cinco reales equivalente a dos dólares.

Gomes da Costa amplió la oferta de productos con la marca 88 que proporciona a los mayoristas, distribuidores y minoristas un producto de calidad de Gomes da Costa a un precio más asequible, para satisfacer a un mercado en franco crecimiento, la cual el precio

en supermercados por lata de anchoveta de ciento veinte y cinco gramos es de tres reales equivalente a 1.20 o 1.50 dólares, como se muestra a continuación en la Figura 18.



**Anchoveta em Molho de  
Tomate 88 Lata 125G**

**R\$ 2,99**

**Figura 18: Presentación y Precio de ¼ club de conservas de anchoveta marca “88” (Empresa: Gomes da Costa).**

Fuente: Gomes da Costa (Grupo Calvo).

## **F. BARRERAS ARANCELARIAS Y NO ARANCELARIAS**

### **Acceso al mercado Brasileiro**

#### **Barreras Arancelarias.**

Además del impuesto a la importación, el sistema tributario brasileño presenta varios tributos que, directa o indirectamente, gravan las operaciones de importación. El cálculo de los impuestos es realizado automáticamente por el SISCOMEX, en base a la clasificación de la mercadería y su valor en aduana. A fin de evitar la acumulación de tributos, los impuestos se aplican en la práctica sólo al valor agregado de la mercancía.

La sardina en conserva tiene una enorme demanda en el mundo. Países como Estados Unidos, Brasil y Argentina solo aceptan ese producto peruano si ingresan con el rótulo de anchoveta. Sin embargo, esa denominación no es conocida en el mundo, pues los consumidores conocen a esa especie como sardina. Como resultado de ello, si ingresa con el nombre de anchoveta, no es demandado.

En Brasil, la anchoveta se venderá como anchoveta peruana, ya que no hay permiso para comercializarla como sardina.

## Documentos De Exportación

- **Factura Comercial:** documento emitido por exportador en el que se detalla todos los bienes embarcados hacia el exterior. Este documento es necesario para la tramitación del despacho del producto en el país del importador.
- **Orden de Embarque:** documento del cual el despachador de aduanas solicita la exportación ante la autoridad competente de aduanas. Se exige para el despacho de mercancías de exportación definitiva, incluyendo la salida de mercancías de CETICOS.
- **Declaración Aduanera de Mercancías:** es la nueva denominación para la declaración de mercancías ante aduanas en el que se indica el régimen aduanero que ha de asignarse a las mercancías y se comunican los elementos necesarios para la aplicación de dicho régimen: importación definitiva, importación temporal, admisión temporal, depósito, tránsito, reembarque, reimportación, exportación definitiva, exportación temporal y reexportación; que reemplaza a nuestra conocida DUA.
- **Conocimiento de Embarque:** documento emitido por la empresa de transportes que determina a la persona natural o entidad jurídica que transportará la mercadería hasta el lugar indicado donde consta que ha recibido determinados bienes para su traslado en una fecha establecida y a un precio pactado.
- **Lista de empaque:** es el documento emitido por el beneficiario el cual detalla todas las mercaderías embarcadas y tiene por fin ubicar la localización de cualquier producto dentro de un lote y el fácil reconocimiento de la mercadería por parte de la Aduana, tanto en el embarque como el desembarque.
- **Póliza y/o Certificado de seguro:** es un documento que minimiza el riesgo económico para el vendedor/comprador que la suscribe, asegurándose de cualquier contratiempo que pudiera ocurrir desde el despacho hasta que llegue a manos del comprador.
- **Certificado de Origen:** es el documento que declara el origen de la mercadería. La emisión está condicionada a los requerimientos de la Carta de Crédito.
- **Créditos documentarios:** es un instrumento de crédito en virtud del cual un banco se compromete, por orden de su cliente, a poner a disposición de un beneficiario una determinada cantidad, generalmente por medio de otro banco corresponsable. Se

caracteriza por el hecho de que el pago se efectúa solamente contra entrega de documentos relativos a las mercaderías.

- **Certificación sanitaria brasileña Dipoa** (Departamento de Inspección de Productos de Origen Animal) para la importación de pescado o productos de pesca, la cual le permite llevar las conservas de anchoveta al puerto de Santos y ejecutar la distribución a nivel nacional.

### **Puertos de entrada**

Brasil está compuesto por doce puertos que son: Itajai, Multi-Terminais, Rió Cubatao, Rió Grande, Tecon Rió Grande, Rió De Janeiro- Multi Rió, São Francisco Do Sul, Santos - Autoridad Portuaria, Santos (Tecon), Santos (Terminal treinta y siete), Terminal 1-Riό, Vitoria.

### **Aspectos No Arancelarios**

- **Definición de la ruta de exportación:**

Hasta el momento todas las exportaciones de pescados de agua salada, pescados de agua dulce, mariscos y productos hidrobiológicos industrializados, han sido exportadas a Brasil por la vía marítima, para lo cual se cuenta con infraestructura de frío para el transporte de pescado congelado al mercado objetivo. En el caso de la nueva ruta de la carretera interoceánica existe dificultad en el transporte refrigerado dado que todavía no se ha previsto la solución adecuada para este elemento logístico.

- **Disponibilidad de materia prima para exportar:**

En cuanto a la disponibilidad de materia prima para exportar al Brasil, esta se da solo en el tiempo de verano que es donde se produce los niveles adecuados para la exportación, puntualmente desde octubre hasta marzo, siendo enero y febrero los meses de alta en materia pesquera. Estos obstáculos productivos debido a la temperatura del mar impiden la pesca masiva durante todo el año y nadie exporta fuera de esta época por falta de materia prima, salvo que sean cantidades pequeñas consideradas como exportaciones normales.

- **Requisitos de ingreso al mercado:**

Para exportar a Brasil se requieren cumplir con requisitos de importación. Para esto Brasil cuenta con reglamentos sanitarios que deben cumplirse para introducir productos alimenticios a su mercado. Usualmente Brasil solicita venir a supervisar y aprobar los

procesos y las plantas de procesamiento de pescado, pero en el caso peruano, se ha llegado a un acuerdo para autorizar al Instituto Tecnológico Pesquero, ITP a realizar el análisis microbiológico y la supervisión de plantas de los productos para verificar los requisitos sanitarios. Para tal efecto, el DIPOA de Brasil faculta al ITP para supervisar y calificar los procesos y a extender la habilitación sanitaria de las exportaciones de productos hidrobiológicos a ese país.

## **G. NORMATIVAS TRIBUTARIAS Y LEGALES**

Para exportar este tipo de productos al Brasil, las plantas productoras deben estar habilitadas por el Ministerio de Agricultura, Pecuaria y Abastecimiento de Brasil (MAPA). Para tal efecto, el MAPA a través del Departamento de Productos de Origen Animal, DIPOA ha firmado un Convenio con el Instituto Tecnológico Pesquero, ITP a fin de autorizar la expedición del Protocolo Técnico para el ingreso de Productos Hidrobiológicos al Mercado Brasileño.

El DIPOA, mediante un acuerdo, autorizó al ITP, a través del Servicio Nacional de Sanidad Pesquera, para supervisar y visar la expedición del Protocolo Técnico por el DIPOA, para la habilitación sanitaria de planta o registro de procesamiento industrial de productos pesqueros, acuícola, centros de depuración, procesamiento artesanal o primario. Este control es realizado por encargo y está sujeta a una supervisión periódica de las acciones y visaciones del ITP.

La habilitación consiste en el visado por el ITP afín de que el exportador nacional pueda seguir con el trámite de autorización en el DIPOA para la importación de sus productos en Brasil.

### **El proceso a seguir es el siguiente:**

- Habilidadación del establecimiento productor
- Registro de Etiqueta
- Condiciones de envase y embalaje
- Trámite de habilitación sanitaria por el ITP en el Perú
- Requisitos arancelarios para productos hidrobiológicos

### **I. Habilidadación del establecimiento productor:**

1.- Como se ha advertido, en virtud de un acuerdo de cooperación existente entre Perú y Brasil, los trámites de solicitud de habilitación de los productores de pescados y frutos del mar deben, obligatoriamente, ser realizados a través del Instituto Tecnológico Pesquero del Perú. El ITP es quien enviará la documentación al DIPES/MAPA (División de Inspección de Pescados y Derivados del Ministerio de Agricultura, Pecuaria y Abastecimiento de Brasil) para su aprobación final.

2.- Recibida dicha documentación, el MAPA homologará la habilitación con la emisión de una Circular.

3.- La base legal para este procedimiento es la siguiente:

- Portaría MAPA N° 183, del 09 de octubre de 1998

Dispone sobre el reconocimiento de sistemas de inspección sanitaria y habilitación de establecimientos extranjeros, licencias de importaciones, reinspección, controles y tránsito de productos de origen animal importados.

## **II. Registro de Etiquetado:**

Otro requisito que también es necesario cumplir es el registro de las etiquetas para la comercialización del producto en el mercado doméstico de Brasil, trámite que se realiza en el mismo Órgano.

Los requisitos de etiquetado para los alimentos envasados son los siguientes:

1.- Llenar los formularios del Oficio Circular número 125/98 (en portugués o español) y enviar al DIPES/ MAPA (División de Inspección de Pescados y Derivados) junto con la etiqueta (obligatoriamente en portugués o bilingüe).

2.- El trámite de registro de etiquetas debe ser realizado directamente con el DIPES/ MAPA. Para pescados ahumados, se debe enviar adicionalmente una monografía de elaboración del producto.

3.- La información obligatoria debe estar escrita en el idioma oficial del país de consumo con caracteres de tamaño y visibilidad adecuados, sin perjuicio de la existencia de textos en otros idiomas.

4.- Información obligatoria

Según la legislación brasileña, la información obligatoria que deberá figurar en las etiquetas de los productos alimenticios consta de los siguientes ítems:

- Denominación de la venta del Alimento
- Lista de ingredientes
- Contenidos netos
- Identificación del origen
- Nombre o razón social y domicilio de importador, en el caso de productos alimenticios importados.
- Identificación del lote
- Tiempo de validez del producto
- Instrucciones sobre la preparación y uso del alimento, cuando sea necesario.

#### 5.- Etiquetado facultativo

El etiquetado puede contener cualquier información o representación gráfica, así como materia escrita, impresa o grabada, siempre que no contradiga los requisitos obligatorios y no contenga información engañosa. Se puede incluir:

- Denominación de calidad
- Información nutricional

#### 6.- Presentación y distribución de la información obligatoria

La presentación y distribución de las etiquetas de los productos alimenticios deberá adecuarse a los siguientes requisitos:

- En el papel principal deberá figurar la denominación de venta del alimento, su calidad pureza o mezcla, cuando se encuentre reglamentada, la calidad nominal del contenido del producto, en su forma más relevante en conjunto con el diseño, si hubiera, y en contraste de colores que garantice su correcta visibilidad.
- El tamaño de las letras y números del etiquetaje obligatorio, excepto la indicación de los contenidos netos, no puede ser inferior a 1mm.
- Los rótulos de los alimentos envasados no deberán:
  - a) Inducir al consumidor a equivoco, error, confusión o engaño, en relación a la verdadera naturaleza, composición, procedencia, tipo, calidad, cantidad, validez, rendimiento o forma de uso del alimento.
  - b) Atribuir efectos o propiedades que no posean o que no puedan ser demostradas.

c) Destacar la presencia o ausencia de componentes que sean intrínsecos, propios de alimentos de igual naturaleza, excepto en los casos previstos en reglamentos técnicos específicos.

### **III. Condiciones de envase y embalaje**

Los envases utilizados en el acondicionamiento de los productos alimenticios de consumo humano, deben ser de materiales naturales, de materiales sintéticos o de otro material apropiado que no transmita olores o sabores extraños al producto envasado.

Para su embalaje, se debe usar material resistente que ofrezca la protección adecuada a los envases para impedir su deterioro exterior, a la vez que faciliten su manipulación, almacenamiento y distribución.

### **IV. Trámite de habilitación sanitaria por el ITP en el Perú**

El primer paso que hay que cumplir es el Registro del Proyecto de Exportación en la Embajada de Brasil en Lima, y solicitar un número de registro sanitario el cual será evaluado por el ITP, quien tiene la autorización del DIPOA de Brasil, para hacer la inspección respectiva.

Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Hacer una solicitud dirigida a la Dirección de Inspección y Control Sanitario, según Formularios 01 y 09.

1. Adjuntar copia de Resolución de Licencia de Operación vigente en el mercado nacional del ITP y haber pasado por el Control Sanitario

2. Información del Número del último Protocolo Sanitario de Habilitación. (En caso de renovación)

3. Presentar la siguiente información en la Filial Descentralizada del ITP:

- Copia del Registro Sanitario del o los productos.
- Plan de Análisis de Peligros y Control de Puntos Críticos (APCPC), para cada uno de los productos elaborados o producidos.
- Programa de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).
- Programa de Higiene y Saneamiento (PHS).
- Estudio de Penetración de calor (para conservas).

4. Pago por derecho de trámite.

5. Pago por servicios de inspección técnica. Para Procesamiento Artesanal

6. Base Legal:

- Ley N° 28559, Art. 5° numeral 5, Pú. (29/06/2005)
- D.S. N° 025-2005-PRODUCE, Art. 5° y 19°, Pú. (30/09/2005)
- D.S. N° 013-2008-PRODUCE, Art. 1°, Pú. (14/06/2008)

#### **V. Requisitos y/o barreras de ingreso para arancelarias de Productos Hidrobiológicos**

Los productos hidrobiológicos están sujetos a Licenciamiento No Automático (LI) de acuerdo con las siguientes normas:

- **Instrucción Normativa/ MAPA N° 67, de 19-12-2002.**
- **Resolución RDC/ ANVISA N° 01, de 06-01-2003.**

Cuando el producto es destinado al consumo humano directo; el proceso y empaquetado debe ser en envase herméticamente cerrado (SISCOMEX: Destaque NCM 030).

Además existen las siguientes normas de control al comercio:

- **Resolución RDC N° 01, de 06 de enero de 2003 – D.O.U. 10-01-2003 – ANVISA**

Aprueba el Reglamento Técnico para fines de vigilancia sanitaria de mercancías importadas.

- **Resolución RDC N° 12, de 02 de enero de 2001 - D.O.U. de 10-01-2001 – ANVISA**

Aprueba el Reglamento Técnico sobre padrones microbiológicos para alimentos.

- **Resolución RDC N° 259, de 20 de septiembre de 2002 - D.O.U. de 23-12-2002 – ANVISA**

Aprueba el Reglamento Técnico sobre Rotulación de Alimentos Envasados.

- **Resolución RDC 359, de 23 de diciembre de 2003 D.O.U. de 26/12/ 2003 – ANVISA**

Aprueba Reglamento Técnico de Porciones de Alimentos Envasados para Fines de Rotulación Nutricional.

- **Resolución RDC 360, de 23 de diciembre de 2003 - D.O.U. de 26/ 12/ 2003 –ANVISA**

Aprueba Reglamento Técnico sobre Rotulación Nutricional de Alimentos Envasados, tornando obligatoria la rotulación nutricional.

- **Decreto 30691 de 29 de marzo de 1952 – D.O.U. 07/07/ 1952 – MAPA**

Aprueba el nuevo Reglamento de la Inspección Industrial y Sanitaria de Productos de Origen Animal-R-DISPOA.

#### **H. CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN BRASIL**

##### **Canal 1: Importador/Distribuidores**

Un agente de distribución que compra y vende productos de suministradores con los cuales puede poseer o no, un vínculo (formal o informal) de exclusividad de productos o de territorio. La mayoría de los importadores suelen exigir contratos de distribución en exclusiva. El importador distribuye los productos a mayoristas, grandes cadenas de distribución, pequeñas y medianas cadenas, hostelería y tiendas especializadas.

### **Canal 2: Mayorista/distribuidor regional**

Los mayoristas (“Atacadistas”) son suministradores de productos a supermercados, normalmente de pequeño y mediano tamaño, tiendas delicatessen y canal Horeca. La diferencia que existe con el importador/distribuidor es que el mayorista suele tener una cobertura local o regional y por tanto no tiene capacidad para poder realizar compra directa, aunque hay algunos que pueden realizarla.

### **Canal 3: Redes de supermercados**

La distribución alimentaria en Brasil está bastante atomizada. Las diez primeras cadenas de distribución del país tienen algo menos del cuarenta por ciento de la cuota total del mercado. Normalmente, a excepción de las tres grandes cadenas que tienen cobertura nacional, las pequeñas y medianas cadenas de distribución están localizadas en un estado, y en algunos casos en alguna región del país.

Las grandes cadenas de distribución tienen un departamento de importación que se encarga de toda la compra de producto importado. No obstante, no significa que sólo compren a través de esta vía producto importado, ya que también operan a través de importadores/distribuidores.

#### **4.2.4.1 ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN**

Existen beneficios que las empresas productoras de conservas de anchoveta pueden obtener, si logran la satisfacción y masificación de consumo del cliente, el logro de ello significa generación de ingresos para cada uno de los participantes, asimismo conlleva a desarrollar una adecuada cadena de valor, optimizando los recursos y ser más competitivos. Los beneficios conseguidos por la satisfacción son:

- El cliente satisfecho, volverá a comprar el producto, por lo que el productor obtendrá lealtad y la posibilidad de incrementar sus ventas.
- El cliente satisfecho comunicará a otros la experiencia de haber probado el producto, de lo que se obtiene una difusión gratuita.
- El cliente satisfecho dejará de lado la competencia, por lo que la participación del mercado incrementará.

#### **4.2.4.2 ANÁLISIS DE LA FIDELIZACIÓN**

El noventa y cinco por ciento de los productores considera que las conservas de anchoveta que se vende es un producto de calidad y de agradable por el sabor, una influencia importante es el líquido de gobierno que acompaña la anchoveta, estas opiniones son recibidas también del mismo consumidor final.

El otro cinco por ciento considera que aun más se puede mejorar en la presentación del producto en cuanto a la etiqueta e invertir en innovación en cuanto al líquido de gobierno.

#### **4.2.4.3 ANÁLISIS DE LOS ATRIBUTOS DEL PRODUCTO**

Los consumidores y productores de las conservas de anchoveta responden que sí, se refieren al beneficio que tiene la anchoveta rico en grasas y energía, aporta un alto contenido proteico, posee abundante hierro y fósforo y es bastante rico en Vitaminas. Comer anchoveta es una opción saludable, nutritiva y deliciosa.

La anchoveta presenta alto contenido de ácidos grasos poliinsaturados (EPA y DHA) cuyo consumo causa un importante descenso en los niveles de colesterol en la sangre y previene enfermedades cardiovasculares.

#### **4.2.4.4 ANÁLISIS DE LA DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO**

Las empresas encargadas de industrializar la anchoveta para obtener las conservas son productores, que capacitan a su personal y en particular a sus operarios para ser cuidadosos

en la calidad final del producto, también su preocupación radica en cumplir con las normas técnicas estos argumentos los diferencian de las competencias directas e indirectas.

### 4.3 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA Y COMERCIAL DE LOS PRODUCTORES DE CONSERVA DE ANCHOVETA

#### 4.3.1 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando el valor al cliente final.

También son actividades destinadas a la producción, comercialización, distribución y promoción del producto al consumidor final, como se muestra a continuación en la Figura 19.



**Figura 19: Cadena de valor de las conservas de anchoveta para la empresa Pesquera Diamante S.A.**

Fuente: Elaboración propia.

### LOGÍSTICA DE ENTRADA

#### **Producción:**

- Acondicionamiento de la planta industrial.
- Acondicionamiento y ubicación de las maquinarias.

#### **Procesamiento:**

- Recepción de materia prima (Anchoveta).
- Compra de insumos.

## **OPERACIONES**

### **Producción:**

- Manejo industrial del proceso.
- Producto final.
- Post elaboración (manejo de conservas).

### **Procesamiento:**

- Enlatado
- Seleccionado
- Almacenado

## **LOGÍSTICA DE SALIDA**

### **Producción:**

- Venta en mercados locales, nacionales e internacionales.
- Venta en ferias.

### **Procesamiento:**

- Control y aseguramiento de la calidad.
- Planificación de ventas.
- Ventas en el mercado interno.

## **MARKETING Y VENTAS**

### **Producción:**

- Productor - mayorista
- Productor - distribuidor
- Precios

### **Procesamiento:**

- Gestión de cliente.
- Gestión de pedidos.
- Canales de distribución.
- Condiciones comerciales.
- Precio y publicidad.

## **SERVICIOS**

### **Producción:**

- Promoción de acuerdo al valor del producto.
- Cumplimiento de contratos de ventas.

**Procesamiento:**

-Asesoría en el uso del producto.

**4.3.1.1 PROCESO PRODUCTIVO EMPRESARIAL**

La anchoveta debe ser recepcionada en la planta procesadora en buen estado de frescura, cuidando que las variaciones de temperatura sean mínimas, que no presenten signos de descomposición ni magulladuras ni heridas en la piel. El abastecimiento debe ser realizado por embarcaciones que permitan un mejor cuidado de la materia prima desde el momento de la captura.

**4.3.1.2 SISTEMA PRODUCTIVO**

La Anchoveta es una especie regulada de manera estricta con vedas reproductivas, tallas mínimas y cuotas globales de pesca. Además la flota industrial de conservas de anchoveta se encuentra supervisada de forma permanente por sistemas de control satelital e inspecciones con personal del Ministerio de Producción (Produce) a bordo de las mismas naves y en las plantas.

La tecnología con la que los empresarios pesqueros procesan la producción de anchoveta está basada en la conservación, el envasado y etiquetado, para extender la vida útil del producto y responder a los reglamentos vigentes en Europa, Estados Unidos y Asia, para poder exportar a esos mercados; y la monitorización del consumo energético de las plantas, con el objetivo de hacer uso de aplicaciones que permitan su disminución.

**4.3.1.3. COMERCIALIZACIÓN**

- El mercado Europeo es uno de los grandes objetivos dentro de la perspectiva comercial de estas especies, especialmente el mercado español. Es importante cuidar los formatos de presentación en este mercado.
- El mercado Latinoamericano como Brasil, Colombia, Ecuador, Centro América en general, etc., son mercados potenciales a quienes hay que mirarlos como un objetivo inmediato y de mucha importancia, presentando los productos en los formatos adecuados a cada País.
- El mercado nacional tiene que ser un objetivo importante dentro de la estrategia comercial, puesto que debe tener un nicho especial a fin de que sirva de sustento en el mejoramiento de la dieta de consumo del poblador peruano de proteínas de origen animal.

#### 4.3.1.4. FINANCIAMIENTO

El financiamiento en las empresas pesquera de conservas de anchoveta puede ser de diferentes formas:

- Servicio de la Deuda realizada a una entidad bancaria por los equipos (Maquinaria y Equipos, Maquinaria y Equipos Complementarios y Otros Equipos.
- Emisión de Acciones en la Bolsa de Valores de Lima (BVL) para financiar inversiones en producción, este proceso de colocación internacional abre el camino para que las empresas peruanas con planes de expansión y una buena administración puedan acceder de manera exitosa a los mercados internacionales, no sólo para levantar capital sino para poner en valor las inversiones de sus accionistas, las que se ven favorecidas con una mayor liquidez y el aumento de la valorización de la empresa.
- Emisión de Bonos Corporativos Nacionales e Internacionales con el fin de obtener un financiamiento accesible, dado la reducción de las tasas de interés a nivel mundial; y más a largo plazo, por encima de los diez a quince años de la emisión.

#### 4.3.2 ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD

##### 4.3.2.1 ANÁLISIS DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN

###### A. Costos de producción

Con el fin de estimar los costos de producción se detalló de acuerdo a la calidad y cantidad de los insumos usados en el proceso de producción, como se muestra a continuación en la Tabla 12.

**Tabla 12: Componentes que sirven de base para determinar los costos de producción.**

1	MATERIA PRIMA	ANCHOVETA
2	ENVASE	1/4 CLUB
3	CAJAS	50 UNIDADES
5	PESO M.P. X LATA	125 GRAMOS
6	PESO M.P. POR	6,250 GRAMOS
7	RENDIM. POR TON.	90 CAJAS
8	REQ, MAT. PRIM.X 1000 CAJAS	11,111 KG.
9	PRECIO M.P.	130 U.S. \$ X TON.

Fuente: Elaboración Propia.

De igual manera, en forma muy global y tomando los conceptos más relevantes que componen el costo de proceso productivo, se ha realizado un cálculo preliminar estimado, del costo de producción por caja de anchoveta de cincuenta latas en envases RR-125, como se muestra a continuación en la Tabla 13.

**Tabla 13: Costos de producción para la elaboración de conservas de anchoveta.**

	Descripción	P.U.X.TON. US\$	COSTO X CAJA US\$	%
1	Materia prima (anchoveta)	130	1.45	10.71
2	Envases		6.50	47.97
3	Tomate u otros		1.00	7.38
4	Maquila o gastos de producción		3.60	26.57
5	Otros		1.00	7.38
	<b>COSTO PRODUCCION</b>		<b>13.55</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia.

### **B. El Presupuesto de Operaciones**

Se considera en el primer año un incremento porcentual en forma mensual en las operaciones hasta alcanzar el promedio estimado, y los años siguientes, del segundo al quinto, se consideran estables, variando la composición de los pagos del Servicio de la Deuda y los Gastos Financieros como se muestra a continuación en el Tabla 14.

**Tabla 14: Presupuesto de Operaciones para la Producción de Conservas de Anchoveta para los primeros cinco años.**

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>	4,602,721	6,027,373	6,027,373	6,027,373	6,027,373
<b>Ventas</b>	3,990,000	5,225,000	5,225,000	5,225,000	5,225,000
<b>Draw Back</b>	199,500	261,250	261,250	261,250	261,250
<b>IGV</b>	413,221	541,123	541,123	541,123	541,123
<b>GASTOS</b>	3,587,045	4,454,574	4,408,717	4,378,018	4,344,864
<b>Costo del proceso</b>	2,845,688	3,726,496	3,726,496	3,726,496	3,726,496
<b>Gasto de Ventas-Despachos</b>	37,734	49,414	49,414	49,414	49,414
<b>Brokeraje</b>	119,700	156,750	156,750	156,750	156,750
<b>Gastos Administrativos</b>	336,064	393,266	393,266	393,266	393,266
<b>Gastos Financieros</b>	247,859	128,648	82,791	52,093	18,939
<b>Margen Operativo</b>	<b>1,015,676</b>	<b>1,572,799</b>	<b>1,618,656</b>	<b>1,649,355</b>	<b>1,682,509</b>

Fuente: Pesquera Diamante.

El primer año de la producción, el mes 1 se inicia con el veinte por ciento de la capacidad del proceso, para ir aumentando mes a mes a treinta, cincuenta, setenta, ochenta, noventa y cien por ciento al séptimo mes, y de allí todos los meses mantienen este porcentaje. En este primer año se producirán doscientas diez mil cajas, considerando once meses de proceso (el doceavo mes no se procesa por mantenimiento). En los siguientes años se producirán doscientos setenta y cinco mil cajas de conservas en once meses de proceso.

Para el cálculo de los Egresos, el Costo del Proceso corresponde a la producción de mil cajas diarias, considerando los porcentajes de producción de los primeros meses. Los Gastos Administrativos comprenden todos los gastos de apoyo administrativo y servicios complementarios, y corresponden al diez por ciento del costo del proceso por doce meses, así como los gastos comerciales que consideran el broker (tres por ciento de la venta FOB), y los gastos de venta-despachos, que tienen tarifa por tonelada FOB exportada.

Los gastos financieros comprenden los intereses generados por el servicio de la deuda realizada a una entidad bancaria por los equipos (maquinaria y equipos, maquinaria y equipos complementarios y otros equipos).

En página siguiente, en la Tabla 15 se considera el que corresponde a los equipos de la propuesta que hemos tomado que asciende a US \$ 1'768,704.00 (Euros 1'263,360.00), a un interés del ocho por ciento, pagaderos en cinco años y seis meses de gracia y que el primer año es de US \$ 138,726.09; y a un Capital de Trabajo por US \$ 1'000,000.00 a un interés del quince por ciento, pagaderos en dieciocho meses y tres meses de gracia, que el primer año suma US \$ 121,721.91 lo que da un total anual de US \$ 260,448.00.

### **C. Flujo de caja**

El Flujo de Caja corresponde al movimiento del dinero de la Empresa por los gastos en el proceso productivos y la venta de las conservas al mercado.

Como premisas se considera que todo se vende inmediatamente. La recuperación por la venta de conservas será a los sesenta días y de los residuos a los treinta días. De igual manera el IGV y el Draw Back se recupera a los sesenta días.

Los costos y gastos mantienen su calendario de acuerdo al programa de producción, y el servicio de la deuda y los gastos financieros se consideran de acuerdo al calendario de pagos.

A continuación, El Flujo de Caja, tal como se muestra en la Tabla 15. Considerando la inversión de los equipos de la propuesta que estamos considerando a cinco años, La

amortización del principal de los equipos y maquinarias, para el primer año será de US \$ 166,672.94 , y de US \$ 577,516.23 por el Capital de Trabajo, dándonos un total de US \$ 744,189.17 .

**Tabla 15: Flujo de Caja en Dólares de la Producción de Conservas de Anchoqueta para los primeros 5 años.**

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión	1,768,704	0	0	0	0	0
<b>INGRESOS</b>		4,867,802	6,830,373	6,830,373	6,830,373	6,830,373
Ventas		4,603,200	6,028,000	6,028,000	6,028,000	6,028,000
Draw Back		152,000	261,250	261,250	261,250	261,250
IGV		112,602	541,123	541,123	541,123	541,123
<b>GASTOS</b>		3,599,634	4,459,960	4,411,910	4,380,097	4,345,644
CV		3,003,122	3,932,660	3,932,660	3,932,660	3,932,660
Costo del proceso		2,845,688	3,726,496	3,726,496	3,726,496	3,726,496
Gasto de Ventas- Despachos		37,734	49,414	49,414	49,414	49,414
Brokeraje		119,700	156,750	156,750	156,750	156,750
CF		596,512	527,300	479,250	447,437	412,984
Gastos Administrativos		336,064	393,266	393,266	393,266	393,266
Gastos Financieros		260,448	134,034	85,984	54,171	19,718
<b>SALDO DE CAJA</b>		1,268,168	2,370,413	2,418,463	2,450,276	2,484,729
Capital de Trabajo	1,000,000	1,000,000	0	0	0	0
Amortización de Préstamo		744,189	776,440	383,332	415,145	449,598
<b>SALDO DE CAJA FINAL</b>	<b>-1,768,704</b>	<b>1,523,979</b>	<b>1,593,973</b>	<b>2,035,131</b>	<b>2,035,131</b>	<b>2,035,131</b>

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 15 - A: Resumen del flujo de caja**

	0	1	2	3	4	5
<b>Inversion</b>						
Capital propio	768704					
Capital de trabajo	1000000	1000000				
<b>Ingresos</b>		4,867,802	6,830,373	6,830,373	6,830,373	6,830,373
<b>Flujos de ingresos</b>		5254602	6027373	6027373	6027373	6027373
<b>Gastos Operativos</b>		3587045	4454574	4408717	4378018	4344864
<b>Amortizacion</b>		744,189	776,440	383,332	415,145	449,598
<b>Flujos de egresos</b>		4333629	5230953	4792447	4792446	4792446
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-1768704</b>	<b>1,523,979</b>	<b>1,593,973</b>	<b>2,035,131</b>	<b>2,035,131</b>	<b>2,035,131</b>

Fuente: Elaboración Propia.

En la Tabla 15 - A líneas arriba, se muestra el resumen del flujo de caja indicando los flujos de ingresos y egresos para el cálculo de los indicadores de rentabilidad, los cuales se encuentran en la página 86.

#### **4.3.2.2 ANÁLISIS DE LAS VENTAS NETAS**

Los ingresos por la venta de los productos, dedicados cien por ciento a la exportación para este ejercicio, están dados por la venta de las conservas FOB, en el primer año de acuerdo al programa de producción y los siguientes en forma estándar. El precio de venta de la caja de cincuenta unidades es de US \$ 19.00.

Los residuos de la materia prima también son considerados en este rubro a US \$ 50.00 la tonelada. Además se considera los ingresos por la devolución del IGV y el Draw Back de acuerdo a las normas establecidas.

El primer año se producirán doscientas diez mil cajas de conservas y el valor estimado por caja será de US \$ 21.92, considerando el precio de venta (US \$ 19.00), más los otros componentes relativos a él. Los años siguientes la producción será de doscientas setenta y cinco mil cajas.

#### **4.3.2.3 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO**

A continuación en la Tabla 16, se muestra la participación de los componentes de los costos y gastos operativos con relación al volumen producido, expresado en cajas anuales.

Para el primer año, se considera que se producen doscientas diez mil cajas de conservas de anchoveta.

**Tabla 16: Cálculo del punto de equilibrio.**

Calificacion	Produccion de exportacion - Cajas	AÑO 1	
		210000	UNIT
	<b>Ingresos US D</b>	<b>4,603,200</b>	<b>21.92</b>
	<b>Egresos US D</b>		
	<b>COSTO DE PRODUCCION</b>	<b>2,845,688</b>	<b>13.55</b>
Variable	Costos de fabricación	2,845,688	13.55
	<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>157,434</b>	<b>0.75</b>
Variable	Gastos exportación	37,734	0.18
Variable	Brokeraje	119,700	0.57
Fijo	<b>Gastos ADMINISTRATIVOS</b>	336,064	1.6
Fijo	<b>Gastos FINANCIEROS</b>	260,448	1.18
	Precio unitario	21.92	
	Costo variable unitario	14.30	
	Costo fijo unitario	2.84	
	<b>Punto de equilibrio (N° Cajas)</b>	78,288	
	Porcentaje de produccion	37.28	
	Costo Unitario por Caja	17.141	17.08
	Margen Operativo		4.84

Fuente: Elaboración Propia (2016).

Si bien el precio de venta por caja es de US \$ 19.00, si se agregan los otros componentes del ingreso (venta de desperdicios, IGV, Draw Back), el valor acumulado por caja para el primer año se estima en US \$ 21.92.

Así mismo, si relacionamos el costo de producción y los gastos de la empresa, con las cajas producidas, el costo unitario por caja producida nos da de US \$ 17.08, resultando un margen operativo de US \$ 4.84.

#### **4.3.2.4 ANÁLISIS DEL MARGEN NETO DE UTILIDAD**

La utilidad neta después de los impuestos para la venta de conservas de anchoveta que obtiene la empresa a nivel internacional es de treinta por ciento, esta rentabilidad indica que los costos de producción son aceptables.

Todo lo anterior descrito se fundamenta en el sistema de producción con fines netamente de comercialización en el mercado internacional.

#### **4.3.2.4 ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE RENTABILIDAD**

A partir de los datos del flujo de caja económico se procedió al cálculo del valor neto actualizado (VAN), así como la Tasa Interna de Retorno (TIR) para determinar la viabilidad económica del proyecto. La tasa de descuento utilizada es el 1.84 por ciento, la cual se tomo como referencia del interés que se obtiene como ganancia al adquirir Letras del Tesoro de Estados Unidos, o mejor conocidas como Treasury Bill (T-Bill). Se obtuvo lo siguiente:

VAN: \$ 6,941,234.31

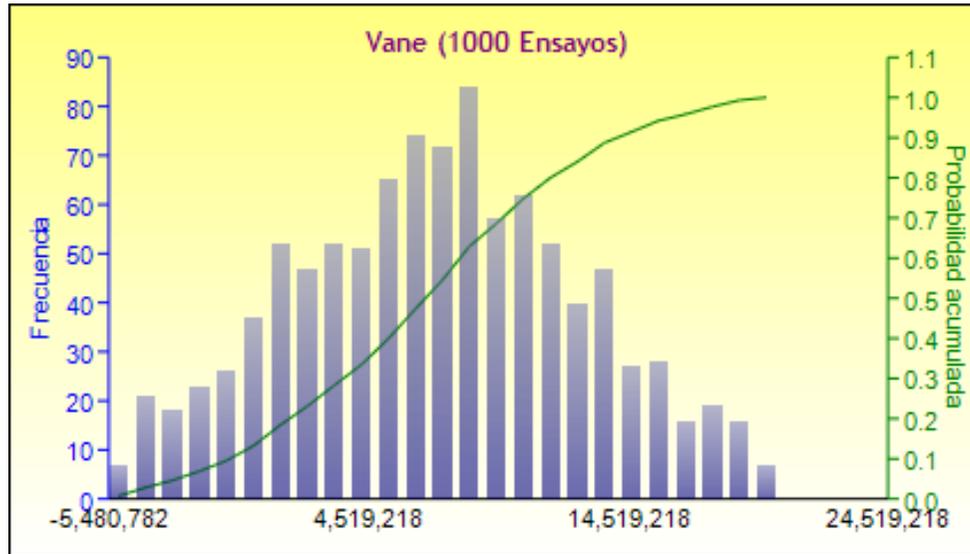
TIR: 91%

B/C: 4.92

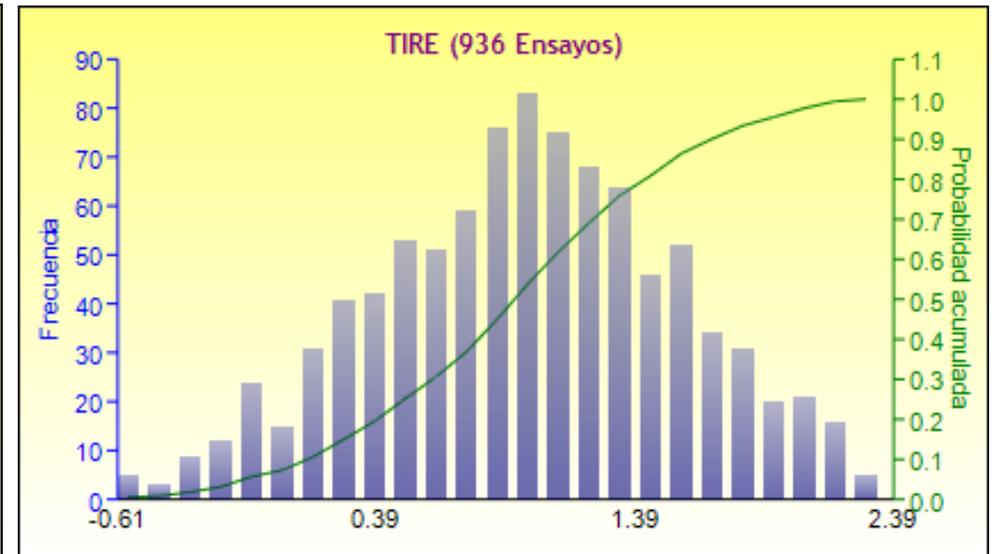
Como el VAN es positivo y el TIR es ampliamente mayor a la tasa de descuento utilizada podemos concluir que el proyecto es económicamente rentable. El análisis costo beneficio (B/C) calculado a partir del TIR, el VAN y los valores del flujo de caja muestra que por cada dólar invertido se obtiene un retorno de 4.92 dólares.

Para fortalecer el análisis de viabilidad económica se procedió con un análisis de sensibilidad probabilística Montecarlo (Utilizando el software Excel y el complemento Risk simulator de los costos variables, entre <13.3, 15.3> dólares.

Tal como se muestra a continuación en la Figura 20, el resultado de la simulación es que en los 1000 posibles escenarios el 87.1 por ciento de casos presentan un VAN positivo, esto significa que el riesgo del proyecto de no ser rentable es del 12.9 por ciento, a si mismo el tire de los 936 posibles escenarios el 93.27 por ciento de casos presentan un TIRE positivo. El pronostico de la simulación nos genera los siguientes valores donde podemos obtener mayor rentabilidad siendo el precio de venta 22.8482625, tasa de descuento 2.4 por ciento, VANE \$7,923,079.97, TIRE 103%, estos valores los podemos tomar como un buen indicador, así podemos concluir que el proyecto es rentable.



Tipo: Doble vínculo, Más Bajo: -Infinity, Superior: Infinity, Certeza: 100.0000%



Tipo: Doble vínculo, Más Bajo: -Infinity, Superior: Infinity, Certeza: 100.0000%

**Figura 20: Análisis de sensibilidad de Montecarlo del Valor Actualizado Neto (VAN) y de la tasa interna de retorno (TIRE) para una simulación de 1000 ensayos posibles.**

Fuente: Elaboración Propia.

## 4.4 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LAS ENTREVISTAS A EXPERTOS Y LA INTERRALACIÓN DE LAS VARIABLES PROPUESTAS

### 4.4.1 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos tras la investigación de campo y la revisión documental, para así poder formular un Diseño de Plan de Marketing para la exportación de conservas de anchovetas a Brasil.

Los resultados se basan en las entrevistas a expertos, las cuales han sido plasmadas en tablas comparativas y el análisis de medición a través de la herramienta Microsoft Excel.

Los entrevistados fueron el gerente general, gerente comercial y producción y jefe comercial de las diferentes empresas representativas.

**Tabla 17: Empresas que forman parte del trabajo de campo.**

Fuente: Elaboración Propia.

¿Cuál es el nombre de la empresa?	ANDINA DE DESARROLLO ANDESA S.A.C	AUSTRAL GROUP S.A.A	TECNOLOGICA DE ALIMENTOS S.A.	PESQUERA DIAMANTE S.A.
<b>Entrevistado</b>	Diego Tirado Melgar	Didier Saplana	Gustavo Ferreyros	Daniel Saldaña Alvarado
<b>Cargo del Entrevistado</b>	Gerente General	Chief Operating Officer	Gerente Comercial	Jefe Comercial CHD
<b>Dirección</b>	Leonidas Yerovi 116 Piso 8 Oficina 82.	Av. V A Belaunde Nro. 147 -San Isidro-Lima	Calle Begonias 441 Of.352	Cal. Amador Merino Reyna Nro. 307- San Isidro-Lima
<b>Teléfonos</b>	6376300 6376301	(511) 7107000 ext. 1607	Telf. +511 6111400 Anexo 1624	513 2000 513 2004

Según se observa en la Tabla 17 líneas arriba, se analizó las preguntas planteadas a los expertos de las empresas pesqueras, las cuales han sido tabuladas y serán presentadas en este trabajo. Como punto adicional las entrevistas a expertos arrojaron datos cualitativos con respecto a la viabilidad Plan de Marketing, y los cuales se interceptaron y contrastaron a los datos cuantitativos y cualitativos arrojados por las empresas del sector pesquero para determinar los objetivos de la investigación planteada se han agrupado en una tabla de resumen por cada pregunta, con el objetivo de un mejor análisis.

## OBJETIVO GENERAL

- Desarrollar un Diseño de Plan de Marketing para la exportación de conservas de anchoveta que hagan viable el desarrollo de la oferta comercial, con el fin de tener una mayor rentabilidad, lograr la sostenibilidad y posicionamiento del producto en un mercado potencialmente grande como Brasil a partir del 2015.

Con este objetivo se pretende desarrollar un diseño plan de marketing, con la empresa Pesquera Diamante, y la viabilidad de la exportación a Brasil; según la entrevista a los expertos, la factibilidad de plan de marketing es positiva, por lo que podemos decir que si es factible en la empresa en estudio, y también que no todas las empresas entrevistadas califican para realizarlo.

**Tabla 18: Fijación de Precio de la conserva de anchoveta.**

¿Cuál es el nombre de la empresa?	ANDINA DE DESARROLLO ANDESA S.A.C	AUSTRAL GROUP S.A.A	TECNOLOGICA DE ALIMENTOS S.A.	PESQUERA DIAMANTE S.A.
¿Cómo fija el precio de la conserva de anchoveta que comercializa?	Por medio de negociaciones anuales.	Se compara los precios que se tienen en el país de Marruecos, el cual es una muy buena referencia. Depende mucho de la cuota que se tenga y de la oferta al mercado.	No exporta conservas de anchoveta.	Por costos de producción, con un margen de mínimo 20 por ciento de producción.

Fuente: Elaboración Propia.

Tal como se muestra en la Tabla 18, las empresas pesqueras utilizan distintos métodos en la fijación de precios. La empresa ANDINA DE DESARROLLO ANDESA S.A.C lo fijan por medio de negociaciones anuales, mientras AUSTRAL GROUP S.A.A y TECNOLOGICA DE ALIMENTOS S.A. toman el precio del país de referencia.

En el caso de la empresa en estudio PESQUERA DIAMANTE S.A , tiene en cuenta la relación costo-valor agregado, analiza las diferentes alternativas de procesamiento y presentación, buscando así optimizar el margen entre precio de venta y costo total unitario.

**Tabla 19: Precio promedio /caja aprox. de la conserva de anchoveta en valor FOB.**

¿Cuál es el nombre de la empresa?	ANDINA DE DESARROLLO ANDESA S.A.C	AUSTRAL GROUP S.A.A	TECNOLOGICA DE ALIMENTOS S.A.	PESQUERA DIAMANTE S.A.
¿Cuáles son los precios promedio/caja aprox. para la exportación de conservas de anchoveta en valor FOB?	En promedio \$22 a \$23 por caja	Caja \$ 21 o \$22 por caja (con aceite) Caja \$ 20 o \$21 por caja (con líquido de gobierno)	No contamos con precios propios ya que actualmente no exportamos conservas de anchoveta	En promedio \$ 19 o \$21 por caja

Fuente: Elaboración Propia.

Los precios promedio a los mercados internacionales en valor FOB oscilan entre \$ 20 y \$23, dependiendo del contenido del líquido del gobierno y la oferta del mercado como se muestra líneas arriba en la Tabla 19.

**Tabla 20: Rentabilidad de las conservas de anchoveta.**

¿Cuál es el nombre de la empresa?	ANDINA DE DESARROLLO ANDESA S.A.C	AUSTRAL GROUP S.A.A	TECNOLOGICA DE ALIMENTOS S.A.	PESQUERA DIAMANTE S.A.
¿Considera que las conservas de anchoveta son un producto rentable? ¿Por qué?	Si es rentable, pero existe mucha dependencia de la disposición de la materia prima.	No, porque son productos de margen unitario bajo, volumen y costos fijos altos y pesca artesanal sobrevalorada.	Si, es rentable ya que el mercado se ha incrementado paulativamente, pero depende de la disponibilidad de la materia prima.	Si, tiene demanda en el mercado internacional ya que otros proveedores internacionales tienen disponibilidad de materia prima en diferentes periodos.

Fuente: Elaboración Propia.

Tal como se muestra anteriormente en la Tabla 20, la mayoría de los expertos consideran que la producción y exportación de conservas de anchoveta genera un incremento en los ingresos, es rentable y sostenible en el tiempo, sin embargo existen diversos problemas en el suministro por parte de los artesanales.

**Tabla 21: Fortalezas y debilidades de las empresas pesqueras exportadoras.**

¿Cuál es el nombre de la empresa?	ANDINA DE DESARROLLO ANDESA S.A.C	AUSTRAL GROUP S.A.A	TECNOLOGICA DE ALIMENTOS S.A.	PESQUERA DIAMANT E S.A.
¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que usted considera que su empresa y sus exportaciones presentan?	<p>Fortaleza: Buena materia prima</p> <p>Debilidad: Disponibilidad de la materia prima en el año.</p>	<p>Fortaleza: Empresa Formal cuenta con certificados, control de calidad, mayor exportador de sardina peruana.</p> <p>Debilidad: No tenemos una marca propia y el poco margen unitario. Dependencia con terceros.</p>	<p>Fortaleza: Certificados</p> <p>Debilidad: No tenemos plantas de conservas, dependencia de la materia prima.</p>	<p>Fortalezas: Certificados de calidad, DIPOA Para congelados de caballa.</p>

Fuente: Elaboración Propia (2015).

El producto marino representa la fortaleza de la industria y su procesamiento en cuanto cuentan con los estándares de calidad aceptados internacionalmente. En debilidades, las empresas coinciden en su manifestación con la dependencia de la materia prima, como se muestra líneas arriba en la Tabla 21.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las ventajas competitivas, el concepto de anchoveta y marcas, como herramientas de gestión para posicionar la conserva de anchoveta en el mercado Brasileño.

**Tabla 22: Formato o presentación de conserva de anchoveta con mayor demanda.**

¿Cuál es el nombre de la empresa?	ANDINA DE DESARROLLO ANDESA S.A.C	AUSTRAL GROUP S.A.A	TECNOLOGICA DE ALIMENTOS S.A.	PESQUERA DIAMANTE S.A.
¿Cuál es el formato/presentación de conserva de anchoveta con mayor demanda en el mercado internacional?	¼ club	-1/4 Club (125 gr.) -Dingley (120 gr.) -Tall (425 gr.) -Austral Pack (200 gr.)	¼ club en salsa de tomate.	1/4 club caja RR125.x50 cajas. En aceite vegetal.

Fuente: Elaboración Propia.

Se exportan las conservas de anchoveta diversos líquidos de cobertura tales como aceite vegetal salsa de tomate, entre otras. Asimismo, existen diversas presentaciones de lata que pueden utilizarse para colocar el producto la más demandada es: ¼ de club de ciento veinticinco gramos, como se muestra líneas arriba en la Tabla 22.

**Tabla 23: Marca de posicionamiento en el mercado internacional.**

¿Cuál es el nombre de la empresa?	ANDINA DE DESARROLLO ANDESA S.A.C	AUSTRAL GROUP S.A.A	TECNOLOGICA DE ALIMENTOS S.A.	PESQUERA DIAMANTE S.A.
¿Cuál es la marca con la que se posiciona en el mercado internacional?	Se exporta etiquetada con la marca propia de cada comprador.	Marca blanca, cada cliente en el país de destino le coloca su marca.	Marca Blanca en el mercado internacional.	Marca Blanca, cada cliente coloca su marca

Fuente: Elaboración Propia.

Las conservas son exportadas con la marca del importador debido a que en Brasil existen marcas propias del importador que están fuertemente posicionadas en la preferencia del consumidor. Es importante mencionar que para ingresar en forma directa con marca propia a la venta en supermercados, el producto debe ser de alta rotación y sobre todo que la empresa debe contar con un fuerte capital para respalde las ventas al crédito y las promociones conjuntas en marketing y publicidad, como se muestra líneas arriba en la Tabla 23.

**Tabla 24: Valor Agregado que desarrolla las empresas pesqueras.**

¿Cuál es el nombre de la empresa?	ANDINA DE DESARROLLO ANDESA S.A.C	AUSTRAL GROUP S.A.A	TECNOLOGICA DE ALIMENTOS S.A.	PESQUERA A DIAMANTE S.A.
De acuerdo a las características de la conserva de anchoveta que comercializa, ¿Conoce sobre alguna diferencia o valor agregado que desarrolle su empresa vs. La competencia?	Productos y servicios hechos a la medida “Tailor made”, generando valor agregado para nuestros clientes.	-Control de calidad. -Formalidad -Transparencia -Acatarse a las regulaciones del mercado.	Calidad, permisos y licencias.	-Calidad y certificaciones. -Innovación en cuanto al contenido del líquido de gobierno. -Innovación en el producto.

Fuente: Elaboración Propia.

Según la Tabla 24 presentada líneas arriba, las empresas se están diferenciando por producir cada vez más conservas de anchoveta con mayor valor agregado para ser competitivos, permitiéndoles así asegurar sus precios y tener un mayor cuidado por la materia prima. Se mencionan los factores que diferencia su producto: Calidad, innovación, transparencia y Tailor made.

**Tabla 25: Promoción comercial frente a la competencia.**

¿Cuál es el nombre de la empresa?	ANDINA DE DESARROLLO ANDESA S.A.C	AUSTRAL GROUP S.A.A	TECNOLOGICA DE ALIMENTOS S.A.	PESQUERA A DIAMANTE S.A.
Respecto a la promoción ¿Ha pensado de qué manera podría hacerle frente a la competencia?	Llegar de una forma más efectiva al consumidor dando a conocer el producto.	En el nicho de la anchoveta no hay mucha competencia entre marcas ya que no son muchas y hay un trabajo en conjunto pero el uso de impulsadoras en Supermercados es muy efectivo.	No realizan promociones ya que no producen conservas de anchoveta regularmente.	Busca innovar en herramientas mucho más eficaces que mejoren el desempeño de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia.

Respecto a la promoción las empresas optan por llegar de forma efectiva al consumidor, pero otras consideran que no hay mucha competencia en el sector por lo que no realizan promociones, como se muestra líneas arriba en la Tabla 25.

**Tabla 26: Promoción de conservas de anchoveta internacionalmente.**

¿Cuál es el nombre de la empresa?	ANDINA DE DESARROLLO ANDESA S.A.C	AUSTRAL GROUP S.A.A	TECNOLOGICA DE ALIMENTOS S.A.	PESQUERA DIAMANTE S.A.
¿De qué manera promociona internacionalmente sus conservas de anchoveta?	Ferias internacionales, Feria de alimentos.	Ferias Internacionales: La feria Seafood de Bruselas (en Abril), Conxemar (Setiembre). Feria Expo alimentaria. Misiones comerciales con Promperú.	Ferias Internacionales, visita a clientes, Ruedas de negocio. Expoalimentaria	Ferias Internacionales: La Feria Boston Seafood Show, Bruselas, China Inscripción en: Adex, SNP, Cámara de Comercio. Página web Misión comercial

Fuente: Elaboración Propia.

Según la Tabla 26 presentada anteriormente, la promoción internacional es a través de la participación en ferias internacionales emblemáticas, así como en diversas misiones comerciales, además de los eventos empresariales en Perú y la EXPOALIMENTARIA organizada conjuntamente con ADEX.

El crecimiento constante y sostenido de las exportaciones pesqueras para el consumo humano directo son fruto del trabajo articulado entre el sector comercio exterior, los gremios y las empresas, pues de manera coordinada se abren mercados a través de los Tratados de Libre Comercio, se gestionan los reconocimientos mutuos entre entidades sanitarias, se levantan los obstáculos técnicos que puedan presentar los mercados y se realiza una intensa promoción comercial en los mismo promoviendo el consumo de anchoveta.

**Tabla 27: Soporte del gobierno para promocionar el consumo de anchoveta.**

¿Cuál es el nombre de la empresa?	ANDINA DE DESARROLLO ANDESA S.A.C	AUSTRAL GROUP S.A.A	TECNOLOGICA DE ALIMENTOS S.A.	PESQUERA DIAMANTE S.A.
¿Existe algún soporte de parte del gobierno para promocionar el consumo de anchoveta sea en conservas, fresco y/o congelado?	No hay soporte	Si, -Promperú -Festival de la Sardina Peruana-Sociedad Nacional de Pesquería -Programa “A Comer Pescado”- Ministerio de la Producción -Programas sociales Es necesario un subsidio del Estado para incentivar el consumo.	Si, Programas de alimentación: Qali warma, A comer Pescado.	-Promperú -Ministerio del Medio Ambiente -Festival de Sardinias -Qali warma -Marca País

Fuente: Elaboración Propia.

Según la Tabla 27 presentada líneas arriba, la mayoría de empresas menciona que el gobierno brinda soporte en la promoción de consumo de anchoveta mediante los programas como “A Comer Pescado” y “Qali Warma”, llegando a los diferentes niveles socioeconómicos.

**Tabla 28: Competidores en el mercado nacional e internacional.**

¿Cuál es el nombre de la empresa?	ANDINA DE DESARROLLO ANDESA S.A.C	AUSTRAL GROUP S.A.A	TECNOLOGICA DE ALIMENTOS S.A.	PESQUERA DIAMANTE S.A.
¿Cuáles son los competidores en el mercado nacional e internacional?	Mercado Nacional: Empresas de Chimbote  Mercado Internacional: Producto equivalente en Marruecos.	Mercado Nacional: Pesquera Andesa S.A.C. y pequeños empresarios en Chimbote.  Mercado Internacional: Con otros tipos de sardina provenientes de Ecuador, Asia y Marruecos	Mercado Nacional: Andesa, Hyduck, Austral, Blue wave e Inversiones Prisco.  Mercado Internacional: Marruecos, Tailandia, Ecuador, Costa Rica.	Mercado Nacional: Hayduk (campomar), Tasa, Exalmar, Austral (Bayóvar)  Mercado Internacional: Tailandia y China.

Fuente: Elaboración Propia.

Los expertos afirman que países como Marruecos, Ecuador y Tailandia son los grandes exportadores de sardinas en conserva, los cuales tienen menor calidad en sus productos, sin embargo son muy consumidas en el mundo, como se muestra líneas arriba en la Tabla 28.

- **Describir la actividad productiva y comercial desarrollada para la para la conserva de anchoveta, permitiendo mejorar la rentabilidad**

**Tabla 29: Tiempo dedicado a la producción y comercialización de conservas de anchoveta.**

¿Cuál es el nombre de la empresa?	ANDINA DE DESARROLLO ANDESA S.A.C	AUSTRAL GROUP S.A.A	TECNOLOGICA DE ALIMENTOS S.A.	PESQUERA DIAMANTE S.A.
¿Cuánto tiempo lleva su empresa dedicada a la producción y comercialización de conservas de anchoveta?	Si, 5 años.	Si, 17 años.	Sólo mercado local con la marca KONTIKI.	Si, más de 20 años.

Fuente: Elaboración Propia.

En la Tabla 29 presentada anteriormente, se observa el tiempo dedicado a la producción y comercialización de conservas de anchoveta de las empresas entrevistadas se encuentra entre los rangos de cinco a veinte años, por lo que se determina que es un mercado joven y potencial.

**Tabla 30: Volumen de producción y exportación anual en cajas.**

¿Cuál es el nombre de la empresa?	ANDINA DE DESARROLLO ANDESA S.A.C	AUSTRAL GROUP S.A.A	TECNOLOGICA DE ALIMENTOS S.A.	PESQUERA DIAMANTE S.A.
¿Cuál es el volumen de producción y exportación (cajas) anual de conservas de anchoveta?	Entre 700, 000 a 1, 000,000 cajas.	Entre 1, 000,000 y 1, 500,000 de cajas.	Para mercado local: 2, 000,000 cajas anuales en las diferentes presentaciones.	Entre 700, 000 a 1, 000,000 cajas.

Fuente: Elaboración Propia.

Los volúmenes de producción y exportación en cajas anualmente dependen de las cuotas que otorgue El Ministerio de la Producción (PRODUCE), según se observa líneas arriba en la Tabla 30.

**Tabla 31: Tercerización de algún proceso.**

<b>¿Cuál es el nombre de la empresa?</b>	<b>ANDINA DE DESARROLLO ANDESA S.A.C</b>	<b>AUSTRAL GROUP S.A.A</b>	<b>TECNOLOGICA DE ALIMENTOS S.A.</b>	<b>PESQUERA DIAMANTE S.A.</b>
¿Tercerizan algún proceso productivo?	No	No, en el futuro es probable.	Maquila	Maquila

Fuente: Elaboración Propia.

La mayoría de empresas pesqueras exportadoras no tercerizan sus procesos productivos ya que cuentan con capacidad propia para procesar, como se muestra líneas arriba en la Tabla 31.

**Tabla 32: Canales de distribución para la exportación de conservas de anchoveta.**

<b>¿Cuál es el nombre de la empresa?</b>	<b>ANDINA DE DESARROLLO ANDESA S.A.C</b>	<b>AUSTRAL GROUP S.A.A</b>	<b>TECNOLOGICA DE ALIMENTOS S.A.</b>	<b>PESQUERA DIAMANTE S.A.</b>
¿Cuáles son los canales de distribución que usan para la exportación de conservas de anchoveta?	Directo a los distribuidores, ellos los comercializan a los supermercados.	Venta directa a un importador, o a través de un bróker.	No exportamos conservas de anchoveta pero utilizaríamos a Distribuidores de Alimentos, tal cual lo hacemos para otro tipo de conservas, por ejemplo en España: Nudisco	A través de un bróker.

Fuente: Elaboración Propia.

Los bróker representan el principal canal de comercialización de los derivados de anchoveta para consumo humano directo. Por un lado, estos agentes consiguen clientes en los principales mercados de consumo y, por otro, se contactan productores para satisfacer esta demanda, como se muestra líneas arriba en la Tabla 32.

- **Evaluar la oferta exportable de la conserva de anchoveta, para incrementar las ventas en el mercado brasileño.**

**Tabla 33: Mercados internacionales donde se comercializa las conservas de anchoveta.**

<b>¿Cuál es el nombre de la empresa?</b>	<b>ANDINA DE DESARROLLO ANDESA S.A.C</b>	<b>AUSTRAL GROUP S.A.A</b>	<b>TECNOLOGICA DE ALIMENTOS S.A.</b>	<b>PESQUERA DIAMANTE S.A.</b>
¿A qué mercados internacionales comercializa las conservas de anchoveta?	Europa, Colombia y Brasil Siendo Europa el de mayor volumen de venta.	Al Caribe: República Dominicana y Haití. A América: Colombia y Bolivia. Europa: Inglaterra, Alemania y Países bajos (república Checa).	España	Sri Lanka, Canadá, Puerto Rico, Chile.

Fuente: Elaboración Propia.

En la Tabla 33 líneas arriba, se muestra los principales mercados destino de nuestra anchoveta con valor agregado son España, Alemania, República Dominicana, Colombia y Brasil.

**Tabla 34: Limitante para el crecimiento y desarrollo de las conservas de anchoveta.**

<b>¿Cuál es el nombre de la empresa?</b>	<b>ANDINA DE DESARROLLO ANDESA S.A.C</b>	<b>AUSTRA GROUP S.A.A</b>	<b>TECNOLOGICA DE ALIMENTOS S.A.</b>	<b>PESQUERA DIAMANTE S.A.</b>
¿Qué cree que le falta a la conserva de anchoveta para tener un crecimiento en el mercado internacional?	Continuidad de la materia prima.	Cambio de regularización en el abastecimiento de la materia prima, disminución de informalidad.	Suministro de materia prima.	Agregar valor a cada uno de sus procesos.  Inversión en Infraestructura

Fuente: Elaboración Propia.

Uno de los problemas en que coinciden las empresas, es la falta de abastecimiento de anchoveta para consumo humano directo, esta limitante impide su crecimiento y desarrollo, según se observa anteriormente en la Tabla 34.

**Tabla 35: Conocimiento del consumidor de Brasil.**

¿Cuál es el nombre de la empresa?	ANDINA DE DESARROLLO ANDESA S.A.C	AUSTRAL GROUP S.A.A	TECNOLOGICA DE ALIMENTOS S.A.	PESQUERA DIAMANTE S.A.
¿Conoce al consumidor de Brasil?	Si, ellos consumen el chicharro, sardina y nuestro producto con el nombre comercial: sardina peruana.	Poco. Es un mercado grande, donde necesitamos alianza con un socio estratégico para la comercialización que tenga el “know how” local de los canales de distribución, posicionamiento de marcas y del gobierno. Particularmente hay monopolios en la participación del mercado brasilero y entrada de sardinas de Indonesia/Tailandia.	Sí, el Mercado de Sardinias está principalmente en Sao Paulo. Empresas Líderes: Gomes da Costa , Coqueiro.	Si, ellos consumen: Grated De Jurel o Chicharro, Conserva de sardina, Boca de torta. La sardina es similar a la anchoveta en el sabor de la carne pero es más grande. Consumen la presentación de ¼ club de anchoveta.

**Fuente: Elaboración Propia.**

Según la Tabla 35 presentada líneas arriba, se muestra la opinión de las empresas respecto a la posibilidad de exportar a Brasil, teniendo en cuenta que el total de los entrevistados conoce al consumidor de Brasil, la industria de alimentos de Brasil, su potencial y las tendencias de consumo.

**Tabla 36: Contacto con el mercado brasilero.**

¿Cuál es el nombre de la empresa?	ANDINA DE DESARROLLO ANDESA S.A.C	AUSTRAL GROUP S.A.A	TECNOLOGICA DE ALIMENTOS S.A.	PESQUERA DIAMANTE S.A.
¿Han exportado antes a Brasil?	Si	No	Si, conservas de Jurel, Caballa y Anchoveta.	Si, caballa congelada, conservas de anchoveta todavía ya que no tenemos el DIPOA.

**Fuente: Elaboración Propia.**

Según la Tabla 36 presentada anteriormente, Perú actualmente exporta a Brasil fundamentalmente en conservas de caballa y jurel; además de pescado congelado, nuestra empresa en estudio, PESQUERA DIAMANTE S.A, tiene experiencia exportando a Brasil.

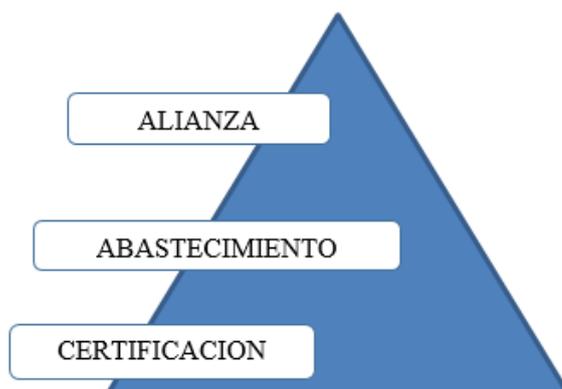
**Tabla 37: Principales limitantes para las exportaciones a Brasil.**

¿Cuál es el nombre de la empresa?	ANDINA DE DESARROLLO ANDESA S.A.C	AUSTRAL GROUP S.A.A	TECNOLOGICA DE ALIMENTOS S.A.	PESQUERA DIAMANTE S.A.
¿Cuáles son los principales limitantes para las exportaciones a Brasil?	DIPOA, pero la empresa cuenta con el certificado.	Precio y el abastecimiento (volumen a un precio bajo).	DIPOA, medidas arancelarias y para arancelarias. Disponibilidad de aliado brasilero para entrar al mercado.	DIPOA para rótulo y para planta.

Fuente: Elaboración Propia.

El principal limitante para exportar a Brasil es que las empresas pesqueras cuenten con la certificación sanitaria brasileña Dipoa (Departamento de Inspección de Productos de Origen Animal), como se muestra en la Tabla 37 presentada líneas arriba.

Según la investigación se puede determinar, que todas las empresas entrevistadas tienen experiencia en la producción de conservas de anchoveta, y que casi todas son exportadoras de conservas de anchoveta, sin embargo no todas clasifican debido a que no se cumple los tres factores que son limitantes para su factibilidad. Se puede determinar que para su factibilidad se necesitan de los tres siguientes factores, como se muestran a continuación en la Figura 21.

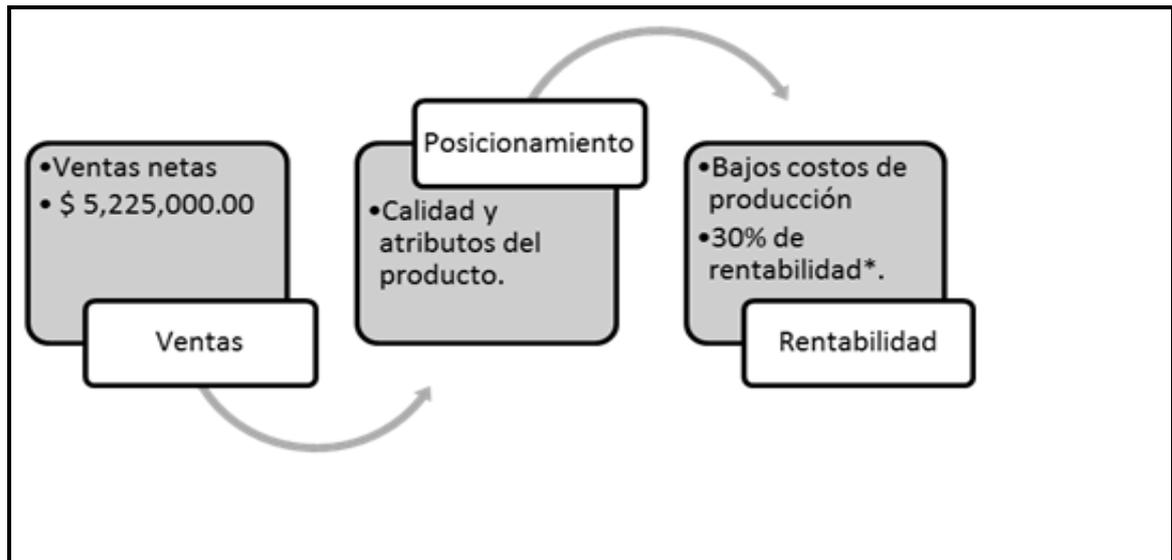


**Figura 21: Factores que propician la factibilidad del diseño de plan de marketing para exportar a Brasil.**

Fuente: Elaboración propia sobre la base de entrevistas a expertos.

#### 4.4.2 ANÁLISIS DE LA INTERRALACIÓN DE VENTAS, POSICIONAMIENTO Y RENTABILIDAD

En este análisis se desarrolla el último objetivo específico, presentando la interrelación de las tres variables presentadas a continuación en la Figura 22, que finalmente favorecen la situación actual de la empresa pesquera.



\*Obtenido del estudio económico/financiero de la planta de Samanco (Pesquera Diamante).

**Figura 22: Interrelación de las tres variables propuestas.**

Fuente: Elaboración Propia.

La rentabilidad básica está garantizada por fiabilidad y eficacia con la que maneja la producción, un producto de calidad permitirá posicionarlo en el mercado, considerando su ingreso con precios moderados.

#### 4.4.3 COMO INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN DE LAS CONSERVAS DE ANCHOVETA EN LIMA METROPOLITANA.

Promover la modernización de la flota de menor escala, la industrialización de las actividades extractivas para el consumo humano directo, fortalecer la industria de procesamiento y reforzar la supervisión y fiscalización.

Otro punto importante sería implementar un Programa itinerante de capacitación a los titulares de las Plantas de Procesamiento Pesquero para CHD a nivel nacional. Brindando

capacitaciones técnicas e informando a los titulares de las plantas sobre los compromisos ambientales, aspectos sanitarios, entre otros.

## **4.5 PROPUESTA DE PLAN DE MARKETING**

### **4.5.1 RESUMEN EJECUTIVO**

El presente plan de marketing tiene como objetivo incentivar e incrementar el consumo de las conservas de anchoveta mediante la diferenciación con base en el mejoramiento de la calidad y la innovación del producto.

El mercado de conservas de anchoveta en el país se ha incrementado paulatinamente en los últimos años, aunque esto está directamente ligado a la disponibilidad de la materia prima, adoptando para su exportación diferentes nombres, como sardina peruana o anchoveta en algunos países y en distintas presentaciones.

Existe un consumo a nivel nacional de conservas de anchoveta durante todo el año; lo mismo ocurre en el mercado internacional debido a la presencia de diferentes proveedores de sardinas de China, India y Marruecos. Siendo los principales países de destino: República Dominicana, España, Colombia y Brasil.

El plan de marketing para las conservas de anchoveta tiene como propósito incrementar la participación de la empresa y atraer clientes potenciales un mercado actual con precios competitivos, por lo tanto su estrategia es la penetración, y como estrategia genérica se empleará la diferenciación. Puesto que en el mercado de Brasil la anchoveta se vende como anchoveta peruana, el cual es un producto diferenciado con calidad propia.

Los objetivos estratégicos están orientados hacia la comercialización mediante las ventas, posicionamiento y rentabilidad, asimismo, se establecen objetivos de distribución enfocados a la publicidad, comercialización y mercado meta objetivo.

### **4.5.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO**

#### **a) Análisis del entorno general**

El año 2012 las exportaciones peruanas de conservas de anchoveta (*Engraulis ringens*) registraron un aumento de ciento cuatro por ciento con relación al año anterior, totalizando treinta y siete millones de dólares. Este importante crecimiento permitió superar los veintiún millones de dólares en ventas externas que tuvo este producto en el 2008.

Brasil es el mercado que ocupa el ocho por ciento de importaciones respecto a los demás mercados

El desarrollo de los tratados de libre comercio, beneficia la entrada de nuevos productos, es así que para el ingreso al mercado de Brasil.

Según la Sociedad Nacional de Pesquería (2014) en el país existen doscientas veintidós plantas que trabajan productos pesqueros para consumo humano directo (CHD), de las cuales casi el treinta y seis por ciento se dedica a la producción de conservas.

#### **b) Análisis del entorno específico**

De acuerdo al análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter anteriormente realizado se considera el siguiente entorno específico:

La situación de los empresarios limeños en las diferentes empresas pesqueras, presentan la consolidación del negocio pesquero en manos de unas siete u ocho empresas, producto de la ley de cuotas individuales (2009), la feliz convivencia entre estas parecía eterna.

La lista la lideraba Tecnológica de alimentos (Tasa) del grupo Breca, seguida por Copeinca (fundada por la familia Dyer), Pesquera Diamante (los hermanos Ribaldo), Austral Group (grupo noruego Austevoll Seafood ASA), Hayduk (Martínez Baraka), China Fishery Group, Exalmar (familia Matta) y Centinela (Grupo Romero y asociados).

Como se observa, estas empresas están, mayoritariamente, en manos de empresarios peruanos. Existe otro cuarenta por ciento de cuota difuminado entre empresas que tiene cada una menos del uno por ciento de cuota. El punto de quiebre vino el 2013 con la inesperada compra de Copeinca, la entonces segunda del mercado, por parte de China Fishery Group (CFG), ya presente en el país desde el 2006.

La amenaza impuesta sobre la industria es la que se refiera a la Rivalidad entre los competidores por el grado de competencia, normalmente es más rentable debido a la diferenciación es bajo. Las conservas de anchoveta presentan sustitutos directos, pero no constituye una barrera de entrada.

#### **4.5.2.1 Análisis interno**

##### **a. La empresa**

La principal actividad de Pesquera Diamante es la extracción de pescados para la producción de harina de pescado, aceites y conservas de pescado en menor escala.

##### **b. Análisis FODA**

Este análisis permite estudiar la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

##### **Análisis Interno (Fortalezas y debilidades)**

##### **Fortalezas (F)**

- Apuesta por la innovación e investigación para ofrecer mejores productos.
- Desarrollo de productos especiales con valor agregado para clientes nacionales y extranjeros.
- Reconocimiento del producto: gran cantidad de proteína de alta calidad.
- Plantas por todo el litoral del país, reducción de costos.
- Presencia en el mercado nacional con su marca de conservas de pescado Frescomar.
- Inversión en infraestructura y maquinaria moderna para adecuarse a las exigencias y demanda del mercado internacional.
- Cumplir con los requisitos para la accesibilidad a importantes mercados.
- Certificaciones que determinan la confianza de sus clientes en el exterior.
- Su integración hacia atrás, vía flota y plantas le permite garantía de abastecimiento.

### **Debilidades (D)**

- Dependencia de la Materia prima.
- Riesgos en el manipuleo.
- Demora en los procesos.
- Poca experiencia en el mercado de conservas.
- La empresa no distribuye todavía en supermercados.

### **4.5.2.2 Análisis Externo**

#### **Oportunidades (O)**

- Apoyo del gobierno para la industrialización de conservas en anchovetas.
- Posibilidad de expansión en el mercado actual.
- Políticas gubernamentales favorables para la exportación.
- Participación en Ferias Internacionales.
- Tratados de Libre comercio : Mercosur
- Cercanía Territorial con el País destino.

#### **Amenazas (A)**

- Productos alternativos.
- Incremento de oferta internacional.
- Medidas proteccionistas adoptadas por Brasil.
- Regulaciones legales del Ministerio de Producción como vedas o cuotas de pesca.
- Condiciones climáticas excepcionales que afecta la disponibilidad del producto.
- Competitividad entre empresas existentes.

Al haber conocido las fortalezas y debilidades, las amenazas y oportunidades, de la situación del aguaymanto y los agricultores en las zonas de producción de Calca y Urubamba, es necesario realizar la matriz de confrontación para aprovechar las oportunidades a través de la fortalezas y reducir las amenazas superando las debilidades, asimismo, determinar las estrategias que se tengan que realizar. A continuación, en la Figura 23 se muestra la matriz de confrontación referente al análisis FODA.

---

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Ofensivo	Ajuste
DEBILIDADES	Defensivo	Sobreviva

---

**Figura 23: Matriz de confrontación**

Fuente: Elaboración Propia.

**Fortalezas VS Oportunidades**

**Ofensivo:** Penetración al mercado de Sao Paulo, con estrategias de entrada, bajo la penetración y empleando la diferenciación de productos y a bajo costo y posteriormente incrementar la distribución en el mercado de Brasil.

**Fortalezas VS Amenazas**

**Ajuste:** Consolidar la organización de productores, capacitarlos y buscar alternativas de financiamiento para generar mayor productividad y reducir los riesgos por desabastecimiento y fenómenos no controlados.

**Debilidades VS Oportunidades**

**Defensivo:** Proteger la organización de productores, evitando la desintegración y manteniendo sus niveles de producción, para aprovechar el crecimiento en la tendencia del consumo de conservas de anchoveta.

**Debilidades VS Amenazas**

**Sobreviva:** Mejorar la calidad del producto, rendimientos y sistema de producción para superar las inestabilidades económicas que se presenten.

**4.5.3 LA MISIÓN Y VISIÓN**

**Misión**

Satisfacer las necesidades alimenticias del mercado peruano y mundial mediante el suministro de proteínas y omega 3 de origen marino. Pescamos de manera responsable, promovemos el bienestar en las comunidades donde interactuamos, preservamos el ambiente

y generamos valor a nuestros clientes, trabajadores y accionistas, mediante una gestión corporativa moderna, innovadora y eficiente.

### **Visión**

Ser reconocidos en el mercado local e internacional como una corporación de vanguardia en el suministro de productos de origen marino de alto valor agregado para el consumo humano.

#### **4.5.4 LOS OBJETIVOS**

##### **Objetivo general**

Exportar nuestro productor al mercado Brasileño, garantizando rentabilidad, competitividad y sostenibilidad del producto.

##### **Objetivos específicos**

- Implementar una adecuada estrategia de marketing para lograr la comercialización y posicionamiento del producto en Brasil.
- Proveer nuestros productos con más altos estándares de calidad e inocuidad.
- Incrementar la rentabilidad y sostenibilidad de la organización.

#### **4.5.5 ESTRATEGIA GENÉRICA**

##### **Estrategia de diferenciación:**

Se desarrollará a través de la diferenciación del producto, el que se ejecutará por medio del valor agregado y por el desarrollo de la nueva imagen, aprovechando la ventaja de la anchoveta, el cual tiene un reconocimiento en su valor proteico en el mundo. Asimismo, el desarrollo de una nueva imagen del producto, generará una mayor atracción por obtener el producto y combinado con los atributos que posee en cuanto al valor agregado, por lo tanto se incrementa la preferencia por parte del cliente

#### **4.6 LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING**

##### **a. El análisis del mercado**

El mercado del consumidor, es el conjunto de consumidores finales que existen para una oferta de producto específico, en este caso el consumidor adquirirá el producto para su uso final.

De acuerdo a los mencionado por Mayorga y Araujo (2013). El comportamiento final del consumidor se verá influenciado por los factores que intervienen en su comportamiento.

### **Factores externos**

#### **La cultura**

Entendida como el sistema integrado de patrones de aprendizaje que caracterizan a la sociedad, como se muestra a continuación en la Tabla 38.

**Tabla 38: Características de la Población Brasileña.**

Nacionalidad	Brasileña
Religión	Católico, protestante
Región	Región Metropolitana de São Paulo.
Raza	Blancos , Pardo ( multirracial), negro
Rango de edad	De cinco años a más
Sexo	Hombres y mujeres
Ocupación	Estudiantes, profesionales y amas de casa

Fuente: Elaboración Propia.

#### **La clase social**

Divisiones que tienden a ser homogéneas y que se establecen en la sociedad sobre la base de determinados criterios.

Clase social	Las clases A, B y C
Sao Paulo	

#### **Grupos de referencia**

Conjunto de personas que ejercen una importante influencia en el comportamiento del individuo, se muestra a continuación en la Tabla 39.

**Tabla 39: Clasificación de los grupos de referencia.**

Grupos de referencia	Intensidad de la relación	Grado de estructuración	
		Informales	Formales
Grupos de referencia	Primario	Familias	Grupos de trabajo
		Amigos	
		Tertulias	
	Secundarios	Clubs deportivos	Partidos políticos
		Clubs recreativos	Sindicatos
			Asociaciones científicas
<b>Grupos de aspiración</b>	Aquellos a los que el consumidor desea pertenecer		
<b>Grupos de disociación</b>	Son aquellos a los que se aspira a pertenecer		

Fuente: Elaboración propia (2014).

### **Familia**

Definido como el factor que influye decisivamente en la persona, por lo tanto el aguaymanto adquirido por el consumidor se dirige al ama de casa, a los hijos o niños quienes tienen mayor influencia en la compra del producto.

### **Factores internos**

#### **La motivación**

Cuando el individuo tiene necesidades que lo estimulan y que busca satisfacer.

Motivos de compra

Valor nutricional, sabor, presentación y calidad, que resulta atractivo.

#### **La percepción**

Cuando el individuo asigna significados a la información que recibe a través de sus sentidos.

Amas de casa	Práctico y nutritiva
Niños	Pequeño y rico
Jóvenes	Saludable y práctico

### **La personalidad**

Está vinculada al comportamiento que se prevé de una persona como resultado de su conducta habitual, se relaciona con el comportamiento esperado del individuo.

Personalidad	Niños de kínder, jóvenes, personas maduras, satisfechas y reflexivas que son motivadas por generar beneficios en su salud, personas introvertidas y extrovertidas.
--------------	--

### **Las actitudes**

Puntos de vista o posiciones que adoptan las personas con respecto al producto.

Actitud hacia el producto	Entusiasta, positiva y reflexiva.
---------------------------	-----------------------------------

### **Situación personal**

#### **El ciclo de vida**

Factor importante que influye en el comportamiento del consumidor.

Niño, representa un segmento de mercado importante de la población, ya que alimentado en base a anchoveta crecerá y se desarrollará mejor, debido al alto contenido de proteína de alta calidad. Se persuadirá con materiales educativos que fomentan el consumo del pescado.

**Adolescentes**, por lo general, la personalidad que adopta se caracteriza por su espíritu independiente y por su postura crítica, ello se puede ver reflejado por ejemplo en los alimentos que come, prefiriendo aquellos que sean fáciles de ingerir y prácticos para adquirir.

**Casado joven con hijos**, poder de compra, ama de casa, quien asume nuevas responsabilidades y tiene necesidades por satisfacer, requiere de productos saludables y

prácticos para la familia. **Casado de edad avanzada**, esta etapa se caracteriza porque los hijos de la pareja están en una edad y situación económica avanzada, lo que les permite independizarse y los padres son los que se quedan en casa, esto les lleva a preferir productos que preserven la salud, una dieta baja en harinas y rica en anchoveta, frutas y verduras es la mejor opción.

### **Ocupación**

Afecta el comportamiento del consumidor y crea diferentes necesidades, por lo que el producto se dirige al tipo de ocupación de estudiantes (kínder, primaria), profesional y empresario.

### **Estilo de vida**

Se refleja en las actividades que realiza y en sus intereses, se encuentra el grupo de personas caracterizadas por su sencillez, otro grupo se caracteriza por su sofisticación, entre ellos se tiene a deportistas innovadores y amas de casa conservadoras.

El mercado industrial, el cien por ciento de la producción, se dirigirá al mercado industrial, que está conformado por las empresas dedicadas a la elaboración de productos, que luego destinan al mercado del consumidor, mediante supermercados, e hipermercados y mercados mayoristas, entre otros.

## **b. Las estrategias de marketing**

### **Segmentación**

La segmentación geográfica permite dividir el mercado en unidades geográficas por lo que se considera que de Brasil, el mercado propicio para la exportación de conservas de anchoveta la es la capital del Estado de San Pablo en Brasil, San Pablo (São Paulo, en portugués) la mayor ciudad de Sudamérica y una de las más grandes y ricas del planeta. Es también considerada la mejor ciudad para hacer negocios en América Latina y posee muchas atracciones turísticas además de una gran oferta cultural, deportiva y gastronómica que la hace un lugar único en el mundo.

Por otro lado, la segmentación demográfica, consiste en dividir el mercado en distintos grupos, así se tiene que las características del mercado para el consumidor de enlatados

son hombres y mujeres que poseen un nivel de ingreso promedio no mayor a los \$ 12, 000.00 Dólares americanos, cuyas edades comprenden de cinco años a más, se considera la preferencia de los niños, adultos y ancianos, de nivel socio económico medio y alto, siendo adquiridos por las amas de casa, profesionales, etc., teniendo la preferencia por los latinos y los consumidores locales; cuyo tamaño de familia comprende de dos a tres como se muestra a continuación en la Tabla 40.

**Tabla 40: Características del Mercado.**

<b>CARACTERÍSTICAS GEOGRÁFICAS</b>	
<b>Brasil – São Paulo: la ciudad de São Paulo, es la mayor urbe de Brasil, de Sudamérica y la octava más grande del mundo. Está localizado en la Región Sureste</b>	
<b>Fue Fundada el 25 de enero de 1554 y según el censo de 2010 cuenta con una 21 893 053 habitantes siendo la primera metrópoli de América,6 y una de las más pobladas del mundo.</b>	
<b>CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS</b>	
Nivel de Ingresos	PBI per cápita (2014) \$ 11 384.04
Rango de Edad	0-14 años, 15-64 años, 65 años y más
Nivel Socio – Económico	Alto y Medio
Sexo	Hombres y Mujeres
Nivel de Instrucción	Preparatoria – Profesión titulado, jóvenes y niños.
Ocupación	Estudiantes (primaria, secundaria), Profesional y Empresario
Nacionalidad	Brasileña
Tamaño de la Familia	2, 3

Fuente: Elaboración propia.

También se considera que la pictografía es la ciencia de utilizar factores psicológicos y demográficos conjuntamente para entender mejor a los consumidores. Tal es así que para las conservas de anchoveta se tiene como características al que presenta mayor capacidad de gasto, los cuales absorben la mayor cantidad de productos pesqueros importados.

Así también, la segmentación conductual, agrupa a los compradores en función a su conocimiento de los productos, el uso que le dan y sus respuestas frente a ellos, se tiene que el motivo de compra es por el valor nutricional y funcional al consumo del pescado ya sea fresco , industrializado y en conservas, en porciones más pequeñas para público gourmet y diversos productos “sociales” para pizzerías, cocinas y restaurantes, el nivel de fidelización es cambiante debido a que recién está entrando al mercado de la anchoveta, pero están dispuestos a comprar (usuarios potenciales). A continuación en la Tabla 41 se muestran las características psicográficas y conductuales.

**Tabla 41: Características Psicográficas y Conductuales del Mercado.**

<b>CARACTERÍSTICAS PSICOGRÁFICAS</b>	
<b>Estilos de Vida</b>	Deportistas – Ejecutivos (as), amas de casa, estudiantes, niños.
<b>Pensadores</b>	El consumo de la mayoría de la población está enfocado en la alimentación y la vivienda.
<b>Innovadores</b>	Es sensible a la calidad, al precio de los productos así como a las promociones.
<b>Triunfadores</b>	Consumidor brasileño es más exigente y selectivo.
<b>CARACTERÍSTICAS CONDUCTUALES</b>	
<b>Motivos de compra</b>	Valor nutricional y funcional.
<b>Nivel de uso anchoveta</b>	Como peces enteros, conservas, productos a granel, empaquetados, en porciones más pequeñas para públicos gourmet y diversos productos “sociales” para pizzerías, cocinas y restaurantes.
<b>Frecuencia de uso</b>	Media – esporádica
<b>Ocasiones – momento de uso</b>	Se consume pescado, en todo el año.
<b>Actitud hacia el producto</b>	Entusiasta, positiva y reflexiva.
<b>Nivel de fidelidad / lealtad</b>	Los consumidores son fieles a la marca; incluyendo a la población con bajos ingresos, ya que estas les permiten reafirmarse.
<b>Disposición</b>	El consumo de pescado y mariscos se incrementará a medida que los ingresos de las familias aumenten
<b>Beneficios buscados</b>	Preocupación por las personas con una dieta saludable
<b>Categoría de usuarios</b>	Usuarios potenciales
<b>Niv. inclinación de compra</b>	Conocen la existencia de los productos pesqueros en conservas.

Fuente: Elaboración propia.

El proceso de compra típico está formado por la secuencia de acontecimientos: Reconocimiento del problema, búsqueda de información, evaluación de las alternativas, decisión de compra y el comportamiento post compra. Para comprender el comportamiento del comprador, se diseñó la tabla del segmento meta y matriz tipología del producto, en la que se define, cuantifica, si es rentable, si es accesible, si existe respuesta hacia el producto ofrecido; y de ésta manera se puede plantear que el mercado brasileño, por ser un mercado exigente, permite la entrada de productos gracias al Tratado de Libre Comercio, acuerdo que será bien aprovechado por las características la anchoveta que posee una gran cantidad de proteína de alta calidad. Asimismo, se construye el comportamiento racional, emocional y sensorial en las Tablas 42 y 43.

**Tabla 42: Segmento meta.**

<b>Decisión</b>	La captura de anchoveta ha sido destinada básicamente al consumo humano indirecto, sin embargo, la producción de conservas a base de esta especie se ha incrementado, ante la creciente demanda del mercado interno y externo. Cabe señalar que ante la fragilidad de la especie, se deben tomar medidas necesarias a fin de garantizar la conservación de la calidad del producto.
<b>Cuantificación</b>	Los países que más consumen este producto son Alemania (16%), República Dominicana (15%), España (13%), Colombia (9%) y Brasil (8%), siendo éste último uno de los principales mercados a los que se quiere exportar.
<b>Rentabilidad</b>	El país que tuvo el mayor crecimiento del 2011 al 2012 fue Brasil, pues se pasó de US\$200 mil a US\$4 millones en envíos en un solo año, por lo que es uno de los principales
<b>Accesibilidad</b>	El acceso de las conservas es favorable si la promoción y publicidad se hace a través de ferias internacionales, a su vez se deberá de llegar a un acuerdo con las compañías distribuidoras en Brasil.
<b>Respuesta</b>	Existe una campaña de degustación en Brasil para fomentar el consumo de pescado en la población, al referir que el consumo es de nueve kilos anuales por habitante, por debajo de los 12 kilos de media per cápita, que recomienda la FAO, existe un gran potencial en conservas de anchoveta.
<b>Estrategia de Segmento</b>	Identificado el segmento al que se desea llegar, el acceso es posible debido a la diferenciación del producto y al acuerdo comercial que favorece el intercambio.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 43: Matriz Tipológica del Producto.**

Matriz Tipología del Producto			
	Antes del Uso	Durante el Uso	Después del Uso
Racional	Referencia de característica nutricional	Agrado y continuidad de uso	Resultados favorables y fidelización
Emocional	Curiosidad	Gustó	Satisfacción
Sensorial	Atractivo a la vista (color, tamaño y olor)	Sabor y textura agradable	Aceptación general y repetición

Fuente: Elaboración propia.

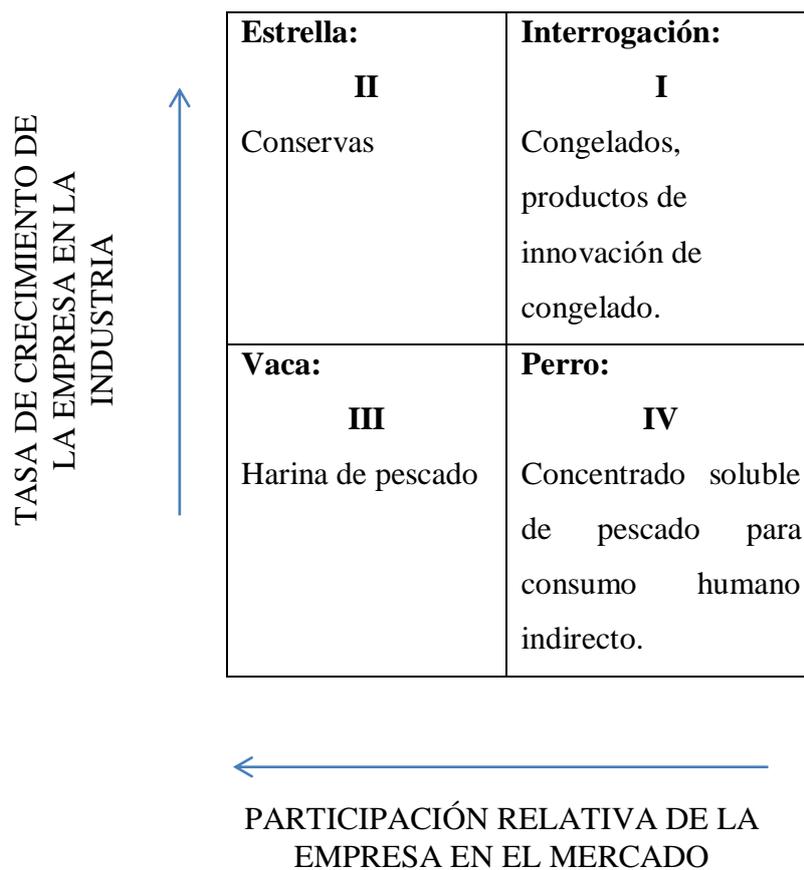
### **Posicionamiento**

El posicionamiento ocurrirá sobre la base de los criterios de competencia, por lo que la empresa se posicionara en el mercado sobre la base de un atributo adicional, esto se hará en base a la diferenciación del producto, por medio del valor agregado y el desarrollo de la nueva imagen. El posicionamiento no es inmediato, se hace a través del tiempo.

### **Crecimiento**

#### **Crecimiento – Participación en el mercado**

La estrategia de crecimiento y participación en el mercado se desarrollará apartir del modelo estratégico de la matriz de Boston Consulting Group, en donde se aprecia los diferentes tipos de productos mas representativos de la industria de pescado. A continuación se muestra en la Figura 24.



**Figura 24: MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP**

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadrante I, llamado “Interrogantes” se encuentran los productos congelados y de innovación de congelados:

Los productos de este cuadrante tienen grandes expectativas de crecimiento y poca participación de mercado. Al tener altas tasas de crecimiento, requieren tener un alto nivel de inversión proveniente de otras empresas. Hay que re-evaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una “Estrella o en un Perro”, posiciones en las cuales se encuentran las conservas y el concentrado soluble de pescado para el consumo humano indirecto..

En el cuadrante II, tenemos los productos “estrellas” donde se encuentran los productos de conservas:

Las conservas tienen un gran crecimiento y gran participación de mercado. Se debe prestar especial atención a las inversiones en este producto, los flujos de financiación deben ser muy altos para poder competir pero también se recuperan rápido debido al liderazgo que se tiene. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que con el tiempo el nivel de crecimiento se reduzca el mercado se vuelva maduro, y este producto pase al siguiente cuadrante en donde se convierta en “Vaca”, en la cual se encuentra la harina de pescado.

En el cuadrante III, encontramos los productos “vaca” donde está la harina de pescado:

Este producto presenta un bajo crecimiento y alta participación de mercado. La harina de pescado se encuentra en una posición privilegiada, ya que se sitúa en un mercado maduro. Esta fidelidad adquirida por los clientes hace que se reduzca la necesidad de inversión en marketing. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas “Estrellas” o productos que se encuentren en la posición que están las conservas, la cual es la más difícil de alcanzar por un producto.

En el cuadrante IV se define como “perro” en donde se encuentra el producto de Concentrado soluble de pescado para consumo humano indirecto.

Este producto presenta poca participación de mercado y posee bajas tasas de crecimiento. Es un área de negocio en decaimiento con baja rentabilidad e incluso negativa. No suele recomendarse invertir en este tipo de productos, se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible.

## Crecimiento – Penetración en el mercado

La estrategia de crecimiento y penetración en el mercado se desarrolla a partir del modelo estratégico de la matriz de producto – mercado de Ansoff, en el cual la empresa se encuentra en el cuadrante con un producto y mercado existente. A continuación se muestra en la Figura 25.

---

	Producto existente	Producto nuevo
Mercado existente	Penetración	Desarrollo de producto
Mercado nuevo	Expansión de mercado	Diversificación

---

**Figura 25: Matriz producto - mercado (Ansoff)**

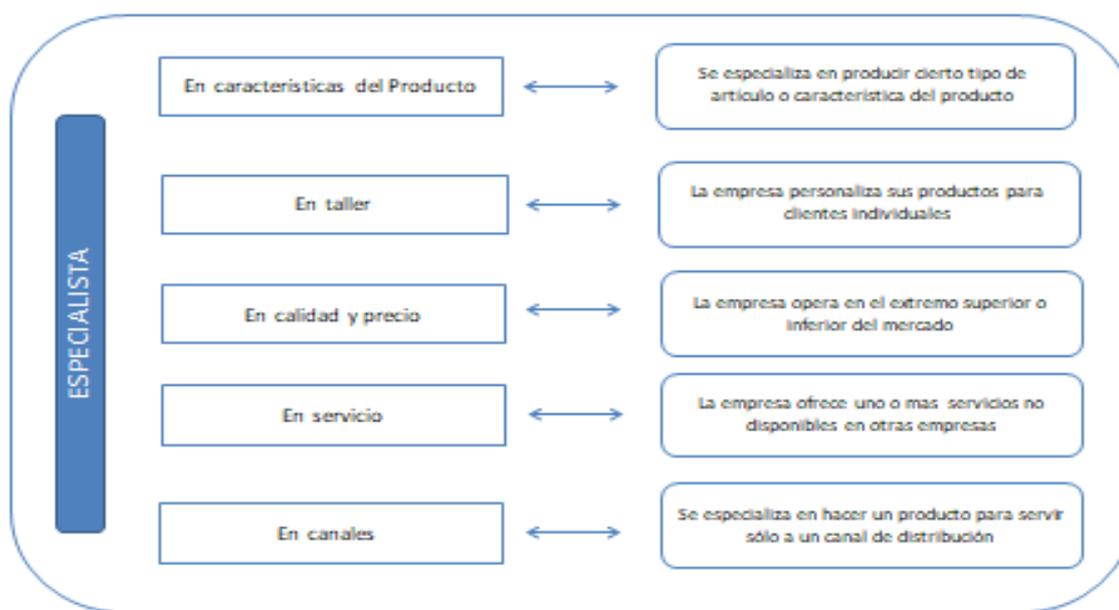
Fuente: Kotler (1993).

Se fundamenta en la decisión que tomará la organización para desarrollar esta estrategia de penetración para poder tener una mayor participación en el mercado sobre el producto que se encuentra fabricando actualmente y el mercado de Brasil al que se orienta, por lo que se realzarán los atributos y las ventajas que ofrece el producto frente a la competencia por medio de publicidad y promoción, captando una demanda de clientes potenciales y clientes de otras empresas haciendo que prueben este producto y sus nuevos usos alimenticios dentro del mercado de Brasil.

Esta estrategia ofrece mayor seguridad y un menor margen de error, ya que se opera con un producto que se conoce en un mercado que existe actualmente.

## Estrategias de competencia

Se basa en el comportamiento que asumirá la organización frente a los competidores del sector, es por ello que se aplicará la estrategia de competencia del especialista.



**Figura 26: Estrategias del Especialista**

Fuente: Elaboración Propia

Según como se muestra en la Figura 26 líneas arriba, esta estrategia se concentra en las necesidades de un grupo particular de compradores sin pretender dirigirse al mercado entero. Esta estrategia implica una buena diferenciación y/o un buen liderazgo en costes, pero únicamente respecto a la población escogida. La empresa construirá la diferenciación respecto característica técnica de las conservas de anchoveta peruana y a sus cualidades distintivas

## ANÁLISIS DEL MARKETING MIX ACTUAL

A continuación se describe las cuatro P's de la mercadotecnia, como lo son el producto, el precio, la plaza y la promoción aplicados a los productos de la empresa que se comercializan.

### a. Producto

**Variedad:** El producto se obtiene luego de un cuidadoso proceso industrial o productivo y es comercializado como conservas en variedades como en Aceite Vegetal y en salsa de tomate.

**Calidad:** El mayor valor que posee es la calidad de su materia prima, así como su tratamiento en todo el proceso de producción para su elaboración, el producto posee propiedades nutricionales por la materia prima utilizada, además de insumos como el aceite o agua en el que están las conservas dependiendo de la presentación.

**Beneficios:** La anchoveta posee una gran cantidad de proteína de alta calidad, con muchos aminoácidos esenciales, también tiene alto contenido energético y de ácidos grasos esenciales, como el Omega 3 y Omega 6.

La anchoveta presenta alto contenido de ácidos grasos poliinsaturados (EPA y DHA) cuyo consumo causa un importante descenso en los niveles de colesterol en la sangre y previene enfermedades cardiovasculares.

**Características:**

Es un producto fabricado a partir de anchoveta peruana (*Engraulis ringens*) presentada en corte tipo tubo, sin cabezas ni vísceras.

El atributo que tiene nuestro producto en lo que es sabor, color y textura son los siguientes:

- Sabor: a anchoveta cocida y líquido de gobierno
- Color: característico del líquido de gobierno
- Textura: firme

**Marca y logo del producto:**

Internacionalmente se exportará a Brasil con la marca FRESCOMAR, tal como se muestra a continuación en la Figura 27. Esta marca está inscrita en el DIPOA.



**Figura 27: Marca propia de la Pesquera Diamante**

Fuente: Pesquera Diamante.

**El empaque:**

El embalaje que se utiliza para la distribución del producto son cajas de cartón corrugado. Como se muestra en la Figura 28.



**Figura 28: Presentación de las Conservas de Anchoqueta**

Fuente: Pesquera Diamante (2013).

**Tamaño:** la presentación de las conservas de anchoqueta será en envases de RR125 ¼ club, 50 unidades por caja en contenedores de 20 pies.

**b. Precio**

**Lista de precios:** La presentación diversificada que ofrece la empresa permite hacer la cotizaciones de acuerdo a la necesidad de consumidor así mismo tiene precios de ventas fijas

en supermercados, tiendas mayoristas y bodegas al por menos. En el mercado Brasileño generalmente se exporta en valor FOB de veinte a veintiún dólares por caja.

**Descuentos:** Los descuentos son aplicables mediante los diferentes canales de distribución, el responsable será persona de extrema confianza aquella que se compromete con los productos que la empresa ofrece.

### **c. Plaza**

**Canales:** se utiliza dos canales de distribución, (exportador – distribuidor y mayorista) y (exportador/distribuidor - Mayorista).

El grupo Pão de Açúcar (Pan de Azúcar), el principal distribuidor de alimentos en Brasil, y maneja más de mil ochocientos establecimientos en el gigante sudamericano.

El grupo Pão de Açúcar tiene ciento sesenta y dos supermercados, 204 hipermercados y 59 mercados mayoristas, entre otros.

**Mercado mayorista** Compañía de Almacenes Generales de São Paulo (CEAGESP).

La sede de la CEAGESP, en la capital paulista, se encuentra dentro del Mercado Terminal de São Paulo (ETSP), considerado uno de los mayores del mundo en volumen de comercialización. La empresa mantiene actualmente la mayor red pública de almacenes del Estado de São Paulo y un complejo con trece mercados mayoristas, que garantizan el abastecimiento de gran parte del estado y de otras unidades de la federación, además de ofrecer servicios de apoyo al agricultor, al comerciante y al consumidor.

**Cobertura:** La distribución de conservas de anchoveta es en el estado de Sao Paulo, Brasil, mediante convenios con agentes y distribuidores.

**Surtido:** Si bien es un solo producto el que se comercializa con un solo envase (1/4 club), se ofrece diferentes presentaciones dependiendo del líquido de gobierno.

**Inventario:** se cuenta con un stock determinado de productos, de acuerdo a la demanda que se tenga de conservas de anchoveta, teniendo como ventaja la vida útil del mismo, la cual es de cuatro años aproximadamente. Se elaboran con diferentes presentaciones para satisfacer

a nuestro mercado objetivo, cumpliendo el plazo de entrega pactado en el contrato de servicio.

#### **d. Promoción**

Nuestra promoción se realizará de manera directa e indirectamente:

##### **Forma Directa:**

**Publicidad:** La publicidad será mediante ferias internacionales, buscando apoyo de promotoras peruanas y a través de sistema del sistema de la página web virtual.

**Relaciones Públicas:** el bróker promocionará el producto al segmento de mercado establecido.

**Marketing directo:** por medio de samplings en los diferentes puntos de venta, incluyendo recetarios de para consumir el producto de diferentes formas y material nutricional informativo.

**Mezcla promocional:** comprende la venta exportador – consumidor, la publicidad, las relaciones públicas y la promoción de venta.

**Página web:** impulsando el producto y brindando suficiente información sobre los usos y beneficios que se puede obtener del producto. Además recetas y recomendaciones para el público en general.

##### **Ferias Internacionales**

La participación en ferias permitirá a las empresas:

- Promocionar sus productos
- Contactar compradores y proveedores
- Conocer los productos de las empresas competidoras
- Conocer las tendencias del mercado, nuevos canales de distribución, segmentos del mercado, entre otros

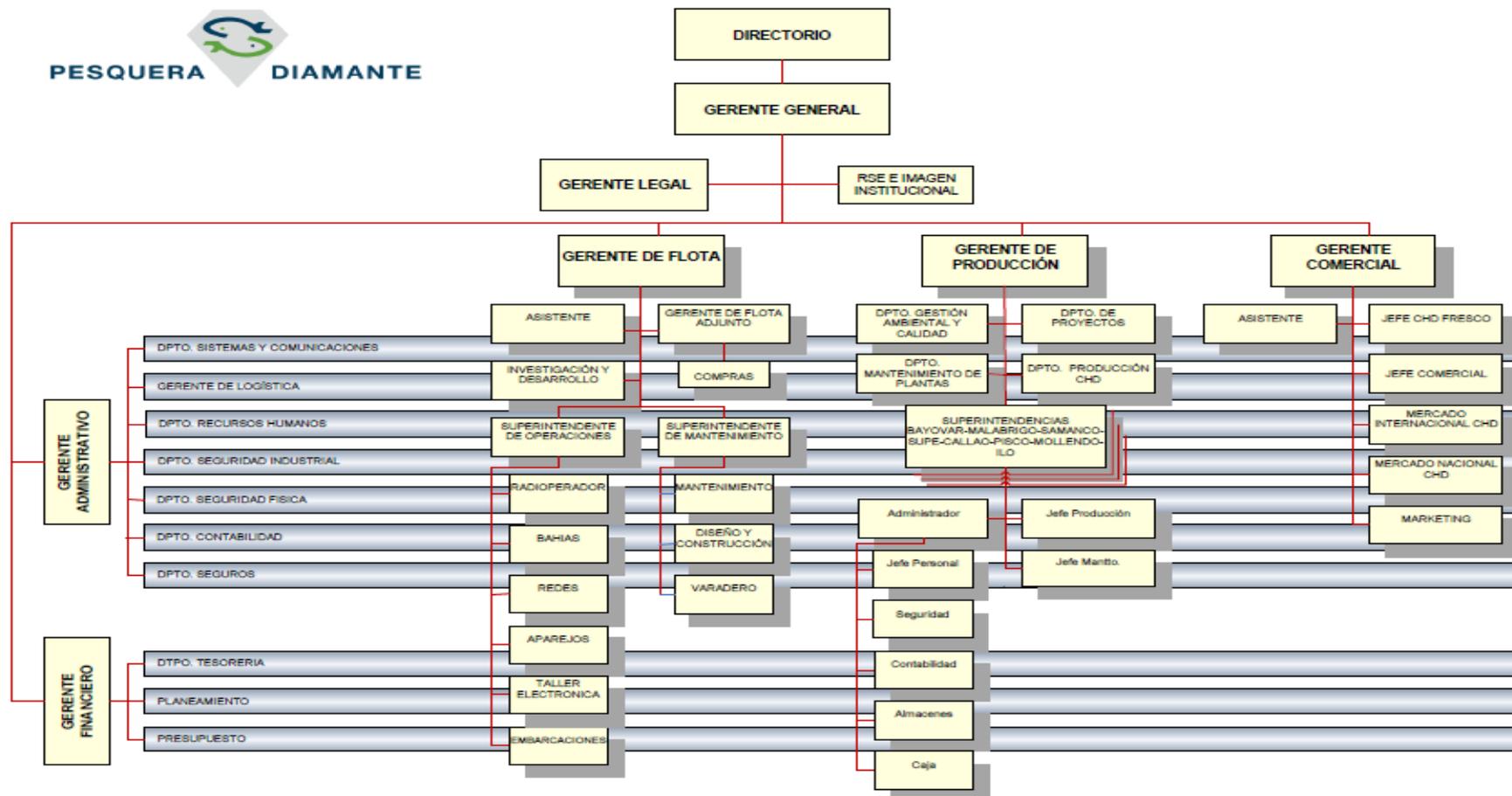
La principal feria internacional es:

-Expoalimentaria Perú: se consolida como la principal plataforma de negocios más importante de Latinoamérica, siendo esta una excelente oportunidad para establecer negocios con el mundo. La cual se constituye como el punto de encuentro internacional de empresas exportadoras, y selectos compradores provenientes de los cinco continentes.

**Ruedas de negocio:** como instrumento que permita lograr transacciones inter empresariales en servicios y/o bienes para el desarrollo de aquellas empresas que participan en ella. Permite a las empresas iniciar actividades internacionales; realizar estudios de mercado a costos reducidos; conocer y acceder a nuevos mercados; a nuevas oportunidades de negocio; descubrir que se pueden realizar distribuciones cruzadas, inclusive con empresas competidoras; conocer las adaptaciones que deberán realizarse a los productos.

**-Forma Indirecta:**

Una forma de indirectamente de promocionarnos es que nuestro producto sea incluido en catálogos de alimentos en los supermercados del país de destino (Brasil).



**Figura 29: La estructura Organizacional**

Fuente: Pesquera "Diamante" (2015).

**Entrevista Realizada a Olga Ramos Del Águila, Ejecutiva de marketing en Pesquera Diamante S.A.**

**1. ¿Cuál es su mejor opción para distribuir sus productos?**

De acuerdo a las características antes mencionadas, ¿cuál considera la más importante, en una escala del 1 al 5 (Donde 5 es la más importante y 1 es la menos importante)?

Característica	
Calidad del producto	2
Precio	3
Distribución	1
Tiempo de entrega	5
Necesidad	1
Servicios complementarios	6
Otras	

Distribución a través de intermediarios:

- Distribuidores – Bodegas
- Mayoristas- Mercados Mayoristas

**2. ¿De acuerdo con las características de los productos conoce alguna diferencia entre los que se desarrollan en la empresa y los de la competencia?**

SI	NO
----	----

¿Cuáles son?

Sí, innovación y la calidad del producto.

- Innovación por medio del empaque:

La etiqueta metalizada transmite: transmite frescura y calidad, es infalsificable e innovadora.

- Innovación por medio de desarrollo del producto: líquido de gobierno

Calidad del producto a través de la constante mejora de sus procesos.

**3. Respecto a la promoción ¿ha pensado de qué manera podría hacerle frente a la competencia?**

SI	NO
----	----

¿Cómo?

Sí, Pesquera Diamante busca innovar en herramientas mucho más eficaces que mejoren el desempeño de su empresa, para diferenciarse y agregar valor a cada uno de sus procesos.

**4. ¿Cuántos proveedores relevantes maneja para la compra de insumos?**

Materia prima	Proveedor
Envases metálicos	Metalpren S A Gloria S.A
Material P.O.P.	Finishing S.A.C.

**5.Cuál es el criterio que utiliza para elegir un proveedor? (ordene del 1 al 5 según importancia, donde 1 es menos importante y 5 más importante)**

Precio	2
Calidad	1
Servicio	3
Cercanía	4
Otros (especifique)	5

**6. ¿Cuenta con alianzas estratégicas con otras empresas? ¿Qué empresas?**

Los distribuidores son nuestros socios estratégicos

Galletas Club Social

## V. CONCLUSIONES

1. Debido a que la anchoveta es un producto de alto contenido proteico y energético, el mercado de conservas de anchoveta en el país se ha incrementado paulatinamente en los últimos años, aunque esto está directamente ligado a la disponibilidad de la materia prima. Hay empresas que están mejorando sus procesos, realizando inversiones importantes en fábricas de conservas y desarrollando y diversificando productos en el rubro de conservas.
2. El crecimiento constante y sostenido de las exportaciones pesqueras para el consumo humano directo son fruto del trabajo articulado entre el sector comercio exterior, los gremios y las empresas, pues de manera coordinada se abren mercados a través de los Tratados de Libre Comercio, se gestionan los reconocimientos mutuos entre entidades sanitarias, se levantan los obstáculos técnicos que puedan presentar los mercados y se realiza una intensa promoción comercial en los mismos, como por ejemplo las diversas ferias internacionales a las que asisten los empresarios peruanos, las conservas de anchoveta han podido llegar a mercados importantes, evolucionar y crecer en venta en los últimos años.
3. Podemos concluir que los recursos peruanos del sector pesqueros están siendo altamente demandados y consumidos por grandes economías del mundo, lo cual demuestra que Perú se está haciendo conocer por sus productos de alta calidad. El mercado de productos pesqueros en Brasil es prometedor ya que existe una demanda insatisfecha de estos productos. Teniendo en cuenta la abundancia y los beneficios en el aspecto nutritivo de la anchoveta, aprovecharemos esta especie para lograr su posicionamiento y satisfacer las necesidades de los consumidores extranjeros.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Urge asegurar el abastecimiento de materia prima de anchoveta para las plantas, para lo cual se requiere establecer un control efectivo en la pesca de menor escala y determinar plan de acción entre la industria pesquera y el Estado. El gobierno debe buscar un mayor consumo humano de la anchoveta y una reducción en la producción de harina considerando que es necesario contar con su apoyo para evaluar maneras de que el producto llegue en buenas condiciones a las plantas de procesamiento.
2. Trabajar con las autoridades brasileras en la certificación y registros de la anchoveta peruana, además de los rotulados de las conservas para ingresar directamente al mercado brasilerero.
3. Invertir en innovación, debemos generar una mayor oferta, brindándole al comprador un producto con valor agregado para poder competir internacionalmente.
4. Afianzar las relaciones comerciales con los clientes actuales y buscar posibles nuevos clientes.
5. Cabe señalar que ante la fragilidad de la especie, se deben tomar las medidas necesarias a fin de garantizar la conservación de la calidad del producto, a bordo y en tierra luego de la captura.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Centro Nacional de Alimentación y Nutrición, PE. 2009. Tablas peruanas de composición de alimentos. (En línea). Lima, PE. Consultado 17 ago. 2015. Disponible en <http://www.ins.gob.pe/insvirtual/images/otrpubs/pdf/Tabla%20de%20Alimentos.pdf>.

Czinkota, M; Kotabe, M. 2001. Administración de la mercadotecnia 2 ed. México, Thomson Learning.

El Comercio. 2009. ADEX pide que anchoveta sea denominada "sardina peruana". (En línea). Lima, PE. Consultado 12 ago. 2015. Disponible en <http://elcomercio.pe/economia/negocios/adex-pide-que-anchoveta-sea-denominadasardina-peruana-noticia-254127>.

IICA, CR. 1999. ¿Qué es la competitividad? Competitividad de la agricultura: cadenas agroalimentarias y el impacto del factor localización espacial. San José, CR. (Serie Cuadernos Técnicos).

ITP (Instituto Tecnológico Pesquero del Perú, PE). 2007. Investigación y desarrollo de los productos pesqueros. (En línea). Lima, PE. Consultado 17 ago. 215. Disponible en <http://es.slideshare.net/elfisherprice/investigacion-y-desarrollo-de-productos-pesquero-ity>.

Kotler, P; Lane, K. 2006. Dirección de Marketing. Trad. C Rivera. 12 ed. México, PEARSON. 817.

Kuramoto, J. 2005. El clúster pesquero de Chimbote: acción conjunta limitada y la tragedia de los recursos colectivos. (En línea). Lima, PE. Consultado 18 ago. 2015. Disponible en <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Peru/grade/20120827043457/cluster.pdf>

López, M; Pon, M; Tueros, M; Vía, F. 2007. Exportación de Anchoveta para Consumo Humano Directo: Propuesta para las Empresas del Sector Pesca. Tesis Mag. Sc. Lima, PE. CENTRUM.

Mayorga, D; Patricia, A. 2013. El plan de marketing. 2 ed. Lima, PE, CIUP.

Muñiz, R. 2014. Marketing en el Siglo XXI. 5 ed. España, Estudios Financieros. 472 p.

Porter, ME. 1996. "What Is Strategy?". *Harvard Business Review*. 74 (6). 61–78.

Porter, ME; Kramer, M. 2006. "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility". *Harvard Business Review*. 84(12):78-92

RPP Noticias. 2012. Anchoveta peruana será consumida en hogares de Brasil. (En línea). Lima, PE. Consultado 13 ago. 2015. Disponible en <http://rpp.pe/economia/economia/anchoveta-peruana-sera-consumida-en-hogares-de-brasil-noticia-522480>.

## VIII. ANEXOS

### ANEXO I : PRINCIPALES EMPRESAS EXPORTADORAS DE ANCHOVETA

Conservas	US\$ FOB	TM	Particip.%
Compañía America de Conservas SAC	16.649.913	2.082	16%
Inversiones Prisco SAC	15.476.428	2.360	15%
Austral Group S.A.A	9.569.576	2.897	9%
Andina de Desarrollo Andesa SAC	9.143.856	2.956	9%
Seafrost SAC	7.864.879	1.538	8%
Inversiones y Comercio Internacional SRL	7.262.968	3.315	7%
Bluewave Marine Perú SAC	4.354.833	1.256	4%
Anchoveta SAC	4.349.353	735	4%
Alamesa SAC	2.453.594	367	2%
Corporacion Leribe SAC	2.423.196	282	2%
Otros (53 empresas)	23.531.031	7.883	23%
<b>Total Conservas</b>	<b>103.079.628</b>	<b>25.672</b>	<b>100%</b>

Fuente: PROMPERU (2014)

## ANEXO II: TABLA DE AMORTIZACIONES

Cuadro de Amortizaciones para Maquinarias					
	Capital	1,768,704			
	Tasa	0.6666%			
	Periodo	60			
Cuotas	Amortización	Interés	Saldo Amortizado	Amortización Acumulada	Pago
0	\$ -		\$ 1,768,704.00		
1	\$ -	\$ 11,790.18	\$ 1,768,704.00	\$ -	\$ 11,790.18
2	\$ -	\$ 11,790.18	\$ 1,768,704.00	\$ -	\$ 11,790.18
3	\$ -	\$ 11,790.18	\$ 1,768,704.00	\$ -	\$ 11,790.18
4	\$ -	\$ 11,790.18	\$ 1,768,704.00	\$ -	\$ 11,790.18
5	\$ -	\$ 11,790.18	\$ 1,768,704.00	\$ -	\$ 11,790.18
6	\$ -	\$ 11,790.18	\$ 1,768,704.00	\$ -	\$ 11,790.18
7	\$ 27,319.48	\$ 11,790.18	\$ 1,741,384.52	\$ 27,319.48	\$ 39,109.66
8	\$ 27,501.59	\$ 11,608.07	\$ 1,713,882.93	\$ 54,821.07	\$ 39,109.66
9	\$ 27,684.91	\$ 11,424.74	\$ 1,686,198.02	\$ 82,505.98	\$ 39,109.66
10	\$ 27,869.46	\$ 11,240.20	\$ 1,658,328.56	\$ 110,375.44	\$ 39,109.66
11	\$ 28,055.24	\$ 11,054.42	\$ 1,630,273.32	\$ 138,430.68	\$ 39,109.66
12	\$ 28,242.26	\$ 10,867.40	\$ 1,602,031.06	\$ 166,672.94	\$ 39,109.66
13	\$ 28,430.52	\$ 10,679.14	\$ 1,573,600.54	\$ 195,103.46	\$ 39,109.66
14	\$ 28,620.04	\$ 10,489.62	\$ 1,544,980.50	\$ 223,723.50	\$ 39,109.66
15	\$ 28,810.82	\$ 10,298.84	\$ 1,516,169.69	\$ 252,534.31	\$ 39,109.66
16	\$ 29,002.87	\$ 10,106.79	\$ 1,487,166.81	\$ 281,537.19	\$ 39,109.66
17	\$ 29,196.20	\$ 9,913.45	\$ 1,457,970.61	\$ 310,733.39	\$ 39,109.66
18	\$ 29,390.83	\$ 9,718.83	\$ 1,428,579.78	\$ 340,124.22	\$ 39,109.66
19	\$ 29,586.75	\$ 9,522.91	\$ 1,398,993.04	\$ 369,710.96	\$ 39,109.66
20	\$ 29,783.97	\$ 9,325.69	\$ 1,369,209.07	\$ 399,494.93	\$ 39,109.66
21	\$ 29,982.51	\$ 9,127.15	\$ 1,339,226.56	\$ 429,477.44	\$ 39,109.66
22	\$ 30,182.37	\$ 8,927.28	\$ 1,309,044.18	\$ 459,659.82	\$ 39,109.66
23	\$ 30,383.57	\$ 8,726.09	\$ 1,278,660.61	\$ 490,043.39	\$ 39,109.66
24	\$ 30,586.11	\$ 8,523.55	\$ 1,248,074.51	\$ 520,629.49	\$ 39,109.66
25	\$ 30,789.99	\$ 8,319.66	\$ 1,217,284.51	\$ 551,419.49	\$ 39,109.66
26	\$ 30,995.24	\$ 8,114.42	\$ 1,186,289.27	\$ 582,414.73	\$ 39,109.66
27	\$ 31,201.85	\$ 7,907.80	\$ 1,155,087.42	\$ 613,616.58	\$ 39,109.66
28	\$ 31,409.85	\$ 7,699.81	\$ 1,123,677.57	\$ 645,026.43	\$ 39,109.66
29	\$ 31,619.22	\$ 7,490.43	\$ 1,092,058.35	\$ 676,645.65	\$ 39,109.66
30	\$ 31,830.00	\$ 7,279.66	\$ 1,060,228.35	\$ 708,475.65	\$ 39,109.66
31	\$ 32,042.18	\$ 7,067.48	\$ 1,028,186.18	\$ 740,517.82	\$ 39,109.66
32	\$ 32,255.77	\$ 6,853.89	\$ 995,930.41	\$ 772,773.59	\$ 39,109.66
33	\$ 32,470.79	\$ 6,638.87	\$ 963,459.62	\$ 805,244.38	\$ 39,109.66
34	\$ 32,687.24	\$ 6,422.42	\$ 930,772.39	\$ 837,931.61	\$ 39,109.66
35	\$ 32,905.13	\$ 6,204.53	\$ 897,867.26	\$ 870,836.74	\$ 39,109.66
36	\$ 33,124.48	\$ 5,985.18	\$ 864,742.78	\$ 903,961.22	\$ 39,109.66
37	\$ 33,345.28	\$ 5,764.38	\$ 831,397.50	\$ 937,306.50	\$ 39,109.66
38	\$ 33,567.56	\$ 5,542.10	\$ 797,829.94	\$ 970,874.06	\$ 39,109.66
39	\$ 33,791.32	\$ 5,318.33	\$ 764,038.61	\$ 1,004,665.39	\$ 39,109.66
40	\$ 34,016.58	\$ 5,093.08	\$ 730,022.03	\$ 1,038,681.97	\$ 39,109.66
41	\$ 34,243.33	\$ 4,866.33	\$ 695,778.70	\$ 1,072,925.30	\$ 39,109.66
42	\$ 34,471.60	\$ 4,638.06	\$ 661,307.11	\$ 1,107,396.89	\$ 39,109.66
43	\$ 34,701.39	\$ 4,408.27	\$ 626,605.72	\$ 1,142,098.28	\$ 39,109.66
44	\$ 34,932.70	\$ 4,176.95	\$ 591,673.02	\$ 1,177,030.98	\$ 39,109.66
45	\$ 35,165.57	\$ 3,944.09	\$ 556,507.45	\$ 1,212,196.55	\$ 39,109.66
46	\$ 35,399.98	\$ 3,709.68	\$ 521,107.47	\$ 1,247,596.53	\$ 39,109.66
47	\$ 35,635.96	\$ 3,473.70	\$ 485,471.51	\$ 1,283,232.49	\$ 39,109.66
48	\$ 35,873.51	\$ 3,236.15	\$ 449,598.01	\$ 1,319,105.99	\$ 39,109.66
49	\$ 36,112.64	\$ 2,997.02	\$ 413,485.37	\$ 1,355,218.63	\$ 39,109.66
50	\$ 36,353.36	\$ 2,756.29	\$ 377,132.01	\$ 1,391,571.99	\$ 39,109.66
51	\$ 36,595.70	\$ 2,513.96	\$ 340,536.31	\$ 1,428,167.69	\$ 39,109.66
52	\$ 36,839.64	\$ 2,270.02	\$ 303,696.67	\$ 1,465,007.33	\$ 39,109.66
53	\$ 37,085.22	\$ 2,024.44	\$ 266,611.45	\$ 1,502,092.55	\$ 39,109.66
54	\$ 37,332.43	\$ 1,777.23	\$ 229,279.02	\$ 1,539,424.98	\$ 39,109.66
55	\$ 37,581.28	\$ 1,528.37	\$ 191,697.74	\$ 1,577,006.26	\$ 39,109.66
56	\$ 37,831.80	\$ 1,277.86	\$ 153,865.94	\$ 1,614,838.06	\$ 39,109.66
57	\$ 38,083.99	\$ 1,025.67	\$ 115,781.95	\$ 1,652,922.05	\$ 39,109.66
58	\$ 38,337.86	\$ 771.80	\$ 77,444.10	\$ 1,691,259.90	\$ 39,109.66
59	\$ 38,593.42	\$ 516.24	\$ 38,850.68	\$ 1,729,853.32	\$ 39,109.66
60	\$ 38,850.68	\$ 258.98	\$ 0.00	\$ 1,768,704.00	\$ 39,109.66

<b>Cuadro de Amortizaciones para Capital de Trabajo</b>					
Capital	1,000,000.00				
Tasa	1.25%				
Periodos	18				
<b>Cuotas</b>	<b>Amortización</b>	<b>Interés</b>	<b>Saldo Amortizado</b>	<b>Amortización Acumulada</b>	<b>Pago</b>
0			\$ 1,000,000.00		
1	\$ -	\$ 12,500.00	\$ 1,000,000.00	\$ -	\$ 12,500.00
2	\$ -	\$ 12,500.00	\$ 1,000,000.00	\$ -	\$ 12,500.00
3	\$ -	\$ 12,500.00	\$ 1,000,000.00	\$ -	\$ 12,500.00
4	\$ 61,026.46	\$ 12,500.00	\$ 938,973.54	\$ 61,026.46	\$ 73,526.46
5	\$ 61,789.29	\$ 11,737.17	\$ 877,184.25	\$ 122,815.75	\$ 73,526.46
6	\$ 62,561.66	\$ 10,964.80	\$ 814,622.59	\$ 185,377.41	\$ 73,526.46
7	\$ 63,343.68	\$ 10,182.78	\$ 751,278.91	\$ 248,721.09	\$ 73,526.46
8	\$ 64,135.47	\$ 9,390.99	\$ 687,143.44	\$ 312,856.56	\$ 73,526.46
9	\$ 64,937.17	\$ 8,589.29	\$ 622,206.27	\$ 377,793.73	\$ 73,526.46
10	\$ 65,748.88	\$ 7,777.58	\$ 556,457.39	\$ 443,542.61	\$ 73,526.46
11	\$ 66,570.74	\$ 6,955.72	\$ 489,886.65	\$ 510,113.35	\$ 73,526.46
12	\$ 67,402.88	\$ 6,123.58	\$ 422,483.77	\$ 577,516.23	\$ 73,526.46
13	\$ 68,245.41	\$ 5,281.05	\$ 354,238.36	\$ 645,761.64	\$ 73,526.46
14	\$ 69,098.48	\$ 4,427.98	\$ 285,139.88	\$ 714,860.12	\$ 73,526.46
15	\$ 69,962.21	\$ 3,564.25	\$ 215,177.66	\$ 784,822.34	\$ 73,526.46
16	\$ 70,836.74	\$ 2,689.72	\$ 144,340.92	\$ 855,659.08	\$ 73,526.46
17	\$ 71,722.20	\$ 1,804.26	\$ 72,618.73	\$ 927,381.27	\$ 73,526.46
18	\$ 72,618.73	\$ 907.73	\$ -0.00	\$ 1,000,000.00	\$ 73,526.46

### ANEXO III: MATRIZ DE CONSISTENCIA

0 1	PROBLEMÁTICA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
GENERAL	Se carece de un plan de Marketing para la exportación de conservas de anchoveta que hagan viable el desarrollo de la oferta comercial, con el fin de tener una mayor rentabilidad, lograr la sostenibilidad y posicionamiento del producto dada la oportunidad de ingresar a un mercado potencialmente grande como Brasil.	Desarrollar un Diseño de Plan de Marketing para la exportación de conservas de anchoveta que hagan viable el desarrollo de la oferta comercial, con el fin de tener una mayor rentabilidad, lograr la sostenibilidad y posicionamiento del producto en un mercado potencialmente grande como Brasil a partir del 2015.	Si se desarrollan un diseño de Plan de Marketing para la exportación de conservas de anchoveta entonces se mejorará la oferta comercial, se logrará mayor rentabilidad, la sostenibilidad y el posicionamiento del producto en un mercado potencialmente grande como Brasil a partir del 2015.	Establecer un plan de marketing para la exportación de conservas de anchoveta hacia el mercado de Brasil, influye en el incremento de ventas, posicionamiento del producto en el segmento meta establecido y aumento de la rentabilidad en la empresa, esto mediante la identificación de las estrategias y acciones de marketing a lo largo de toda la cadena productiva de las conservas de anchoveta.	Ejecutar programas de asistencia técnica en las zonas de extracción para optimizar el desarrollo de la cadena de acuerdo a sus requerimientos, asimismo, se debe de mejorar la utilización de mano de obra, porque estas labores son generalmente realizadas por los pescadores o familiares y no son consideradas dentro de los costos de producción.
ESPECÍFICOS	¿Existe una oferta comercial exportable para la conserva de anchoveta que permita el incremento de las ventas en el mercado Brasileño?	Evaluar la oferta comercial exportable de la conserva de anchoveta, para incrementar las ventas en el mercado Brasileño.	Si se logra identificar la oferta comercial exportable, entonces se incrementarán las ventas de la conserva de anchoveta en el mercado Brasileño.	Las conservas de anchoveta producidas en Diamante pueden fácilmente abastecer las exigencias de demanda del mercado Brasileño, debido al rendimiento de producción obtenido que le permite obtener una mayor rentabilidad en el desarrollo de la actividad comercial.	Evaluar los costos de producción de la conserva de anchoveta y/o sardinas de los países competidores, para poder comparar con los resultados obtenidos en esta investigación y tomar decisiones pertinentes para aplicar estrategias de competencia.

<p>¿Existe un diagnóstico que muestre las ventajas competitivas, el concepto de anchoveta y marcas, como herramientas de gestión, que permitan posicionar la conserva de anchoveta en el mercado Brasileño?</p>	<p>Identificar las ventajas competitivas, el concepto de anchoveta y marcas, como herramientas de gestión para posicionar la conserva de anchoveta en el mercado Brasileño.</p>	<p>Si se logra identificar las ventajas competitivas, el concepto de anchoveta y marcas, como herramientas de gestión, entonces se posicionará la conserva de anchoveta en el mercado Brasileño.</p>	<p>Las ventajas comparativas en base a calidad y atributos del producto y las ventajas competitivas en base diferenciación del producto, el que se ejecutará por medio del valor agregado en el proceso productivo, influyen en la intención de posicionar el producto en el mercado Brasileño.</p>	<p>Establecer a la conserva de anchoveta como un producto nutricional de calidad por medio de certificaciones que lo acredite, con la finalidad de tener más posibilidades de ingreso al mercado Brasileño y a un precio competitivo.</p>
<p>¿La actividad productiva y comercial desarrollada para la conserva de anchoveta, permitirá el incremento de la rentabilidad?</p>	<p>Identificar la actividad productiva y comercial desarrollada para la conserva de anchoveta, permitiendo mejorar la rentabilidad, teniendo en cuenta la comunicación con el mercado y la relación con el cliente.</p>	<p>Si se analiza la actividad productiva y comercial desarrollada para la para la conserva de anchoveta, entonces se logrará incrementar la rentabilidad, teniendo en cuenta la comunicación con el mercado y la relación con el cliente.</p>	<p>La situación actual de la actividad productiva y comercial de la conserva de anchoveta a nivel empresarial en el mercado interno, le permite lograr una rentabilidad aproximado de ..., considerando que sus egresos son bajos y sus ingresos altos, de manera que al ingresar al mercado brasileño tiene una rentabilidad superior.</p>	<p>Investigar en nuevas presentaciones y acompañamientos para las conservas de anchoveta, con el fin de desarrollar una cultura saludable que promueva el desarrollo sostenible de las empresas pesqueras exportadoras.</p>
<p>¿De qué manera se relacionan las variables de incremento de ventas, posicionamiento de la anchoveta y rentabilidad de la actividad comercial, en la aplicación de las estrategias necesarias para el marketing en el desarrollo del plan propuesto para la exportación de conservas de anchoveta a Brasil?</p>	<p>Analizar y evaluar la interrelación de las variables propuestas del incremento de ventas, posicionamiento del producto y rentabilidad de la actividad comercial, para aplicar las estrategias necesarias de marketing en el desarrollo del plan propuesto para la exportación de conservas de anchoveta a Brasil</p>	<p>Si se analiza y evalúa la interrelación de las variables propuestas del incremento de ventas, entonces se aplicará eficientemente la estrategia necesaria para la generación de plan de marketing para la exportación de conservas de anchoveta a Brasil</p>	<p>Existe una alta relación entre las variables de ventas, posicionamiento y rentabilidad, que incluyen considerablemente en la aplicación eficiente de las estrategias necesarias para la generación del plan de marketing con el objetivo de exportar conservas de anchoveta hacia el mercado Brasileño.</p>	<p>Gestionar el apoyo de instituciones públicas que financien, articulen, capaciten, y promuevan el nivel empresarial exportable de las conservas de anchoveta, porque es importante demostrar estas ventajas que tienen como producto para poder competir internacionalmente y abastecer mercados exigentes como Brasil.</p>

## ANEXO IV: CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

	PROBLEMÁTICA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
<b>G E N E R A L</b>	Se carece de un plan de Marketing para la exportación de conservas de anchoveta que hagan viable el desarrollo de la oferta comercial, con el fin de tener una mayor rentabilidad, lograr la sostenibilidad y posicionamiento del producto dada la oportunidad de ingresar a un mercado potencialmente grande como Brasil.	Desarrollar un Diseño de Plan de Marketing para la exportación de conservas de anchoveta que hagan viable el desarrollo de la oferta comercial, con el fin de tener una mayor rentabilidad, lograr la sostenibilidad y posicionamiento del producto en un mercado potencialmente grande como Brasil a partir del 2015.	Si se desarrollan un diseño de Plan de Marketing para la exportación de conservas de anchoveta entonces se mejorará la oferta comercial, se logrará mayor rentabilidad, la sostenibilidad y el posicionamiento del producto en un mercado potencialmente grande como Brasil a partir del 2015.	<b>Var. Independiente</b> Y: Diseño de Plan de Marketing. <b>Var. Dependiente</b> X1: Ventas X2: Posicionamiento X3: Rentabilidad
<b>E S P E C I F I C O S</b>	¿Existe una oferta exportable para la conserva de anchoveta que permita el incremento de las ventas en el mercado Brasileño?	Evaluar la oferta exportable de la conserva de anchoveta, para incrementar las ventas en el mercado Brasileño.	Si se logra identifica la oferta exportable, entonces se incrementarán las ventas de la conserva de anchoveta en el mercado Brasileño	X1: Ventas <b>Var. Interviniente</b> Z1: Oferta Comercial Exportable <b>X1=f(Z1)</b>
	¿Existe un diagnóstico que muestre las ventajas competitivas, el concepto de anchoveta y marcas, como herramientas de gestión, que permitan posicionar la conserva de anchoveta en el mercado Brasileño?	Identificar las ventajas competitivas, el concepto de anchoveta y marcas, como herramientas de gestión para posicionar la conserva de anchoveta en el mercado Brasileño.	Si se logra identificar las ventajas competitivas, el concepto de anchoveta y marcas, como herramientas de gestión, entonces se posicionará la conserva de anchoveta en el mercado Brasileño.	X2: Posicionamiento <b>Var. Interviniente</b> Z2: Herramientas de gestión <b>X2=f(Z2)</b>
	¿La actividad productiva y comercial desarrollada para la conserva de anchoveta, permitirá el incremento de la rentabilidad?	Identificar la actividad productiva y comercial desarrollada para la conserva de anchoveta, permitiendo mejorar la rentabilidad, teniendo en	Si se analiza la actividad productiva y comercial desarrollada para la conserva de anchoveta, entonces se logrará incrementar la rentabilidad, teniendo en cuenta la	X3: Rentabilidad <b>Var. Interviniente</b> Z3: Actividades productivas y comerciales.

		cuenta la comunicación con el mercado y la relación con el cliente.	comunicación con el mercado y la relación con el cliente.	<b>X3=f(Z3)</b>
	¿De qué manera se relacionan las variables de incremento de ventas, posicionamiento de la anchoveta y rentabilidad de la actividad comercial, en la aplicación de las estrategias necesarias para el marketing en el desarrollo del plan propuesto para la exportación de conservas de anchoveta a Brasil?	Analizar y evaluar la interrelación de las variables propuestas del incremento de ventas, posicionamiento del producto y rentabilidad de la actividad comercial, para aplicar las estrategias necesarias de marketing en el desarrollo del plan propuesto para la exportación de conservas de anchoveta a Brasil	Si se analiza y evalúa la interrelación de las variables propuestas del incremento de ventas, entonces se aplicará eficientemente la estrategia necesaria para la generación de plan de marketing para la exportación de conservas de anchoveta a Brasil	X: Plan de marketing y comercialización Y1: Ventas X: Plan de marketing y comercialización Y2: Posicionamiento X: Plan de marketing y comercialización Y3: Rentabilidad

## ANEXO V: DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

VARIABLES		CATEGORÍAS	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	
TIPO	NOMBRE				
Variable Independiente	Plan de Marketing	Plan estratégico	<p>El Plan de Marketing es el conjunto de actividades que definen la manera en que se comercializará un producto o servicio en el mercado. Consiste en tomar la información obtenida a través del diagnóstico de situación de las estrategias y la ejecución.</p>	La empresa establece su estrategia como resultados del desarrollo de un proceso. Este proceso considera el análisis de la situación, la definición de misión y visión, el establecimiento de los objetivos, planeamiento de alternativas estratégicas, la evaluación de las estrategias planteadas y la selección de estrategias por seguir.	Escala ordinal del método de plan de marketing y su vinculación a la estrategia empresarial.
		El análisis del mercado		No existe uno, sino varios tipos de mercado con características particulares que deben de ser extendidas para realizar actividades de marketing.	
		Formulación estratégica de marketing		La formulación estratégica de marketing comprende las estrategias de segmentación de mercados, de posicionamiento, de crecimiento, de competencia y la mezcla de marketing.	
		La mezcla de marketing		La mezcla de marketing comprende las denominadas 4P: producto, precio, plaza y promoción.	
		Evaluación económica financiera		La evaluación económica - financiera del plan de marketing, comprende los supuestos financieros del proyecto, la inversión y presupuestos, la proyección de los estados financieros, la rentabilidad económica y financiera del proyecto, el punto de equilibrio, el análisis de sensibilidad y el plan de contingencias. En esta evaluación se proyectan los estados financieros y se evalúan los resultados a través de la cuantificación del impacto económico – financiero.	

## ANEXO VI: DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

VARIABLES		CATEGORÍAS	DEFINICIÓN CONCEPTUAL		DEFINICIÓN OPERACIONAL	
TIPO	NOMBRE					
Variable Dependiente	Ventas	Demanda	La venta está definida como el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos.	La demanda es la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a diferentes precios por el consumidor, en un momento determinado.	Escala dada a la actividad comercial desarrollada	
		Oferta		La oferta es la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a diferentes precios y condiciones en un determinado momento.		
		Cuota del mercado		La cuota mercado es la fracción o porcentaje que se tendrá del total de mercado disponible o del segmento del mercado.		
		Lugar de venta		El lugar de venta es el ambiente social que propicia las condiciones para el intercambio.		
	Posicionamiento	Satisfacción	El posicionamiento es una de las estrategias que tiende a situar o posicionar el nombre, la imagen de un	La satisfacción de los clientes es el factor principal de la prosperidad a largo plazo de la empresa para que logre proporcionar a sus consumidores.		Escala dada a la preferencia del consumidor
		Fidelización		La fidelización consiste en lograr un cliente fiel al producto, marca o servicio; es decir, se convierta en un cliente asiduo o frecuente.		
		Atributos del producto		Los atributos son tangibles e intangibles, que el comprador acepta, como algo que va a satisfacer sus necesidades; un producto no existe hasta que no responda a una necesidad.		

		Diferenciación del producto	determinado producto en un lugar tal que aparezca ante los consumidores el que reúne las mejores características y atributos en la satisfacción de sus necesidades.	La diferenciación es una estrategia basada en crear una percepción de producto por parte del consumidor que lo diferencie claramente de los de la competencia.	
	Rentabilidad	Costos de producción	La rentabilidad se refiere, a obtener más ganancias que pérdidas en un campo determinado	Los costos de producción son los que generan en el proceso de transformar las materias primas en productos terminados.	Escala dada a las utilidades obtenidas
		Ventas netas		Venta, en términos monetarios, en un período de Tiempo en que no están consignados los Impuestos	
		Margen bruto de utilidad		El margen bruto indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias.	
		Utilidad de operación		Es la utilidad que resulta de las operaciones normales de una empresa, con exclusión de los gastos y productos financieros y extraordinarios.	
		Margen neto de Utilidad		El margen neto determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos.	

## ANEXO VII: ENTREVISTAS REALIZADAS

Nombre de la empresa:	PESQUERA ANDESA S.A.C	AUSTRAL GROUP S.A.A	TECNOLOGICA DE ALIMENTOS S.A.	PESQUERA DIAMANTE S.A.
Nombre del Especialista:	Diego Tirado Melgar	Didier Saplana	Gustavo Ferreyros	Daniel Saldaña Alvarado
Cargo en el que se desempeña el especialista:	Gerente General	Chief Operating Officer	Gerente Comercial	Jefe Comercial CHD
¿Producen y comercializan conservas de anchoveta? ¿Hace cuanto tiempo?	Si, 5 años	Si, 17 años	Actualmente no comercializamos ni producimos conservas de anchoveta.	Si, más de 20 años
¿Cuál es el volumen de producción y exportación (cajas) anual de conservas de anchoveta?	Entre 700, 000 a 1, 000,000 cajas	En promedio, entre 1 millón y 1 millón y ½ de cajas.	Para mercado local: 2,000,000 cajas anuales de otras conservas en las diferentes presentaciones.	Entre 700, 000 a 1, 000,000 cajas
¿Tercerizan algún proceso productivo?	No	No, en el futuro es probable	Si, Maquila	Si, Maquila
¿Cuál es el formato/presentación de conserva de anchoveta con mayor demanda en el mercado?	¼ club	-1/4 Club (125 gr.) -Dingley (120 gr.) -Tall (425 gr.) -Austral Pack (200 gr.)	¼ club en salsa de tomate.	A nivel internacional la presentación con más demanda es: 1/4 club caja RR125.x50 cajas. En aceite vegetal.
¿Cuál es la marca con la que se posiciona en el mercado internacional?	Con la marca de los compradores, ya se exporta con la etiqueta.	Marca blanca, cada cliente le coloca su marca.	Marca Blanca en el mercado internacional.	Marca blanca, cada cliente le coloca su marca.
¿Cuáles son los canales de distribución que usan para la exportación de conservas de anchoveta?	Directo a los distribuidores, ellos los comercializan a los supermercados.	Venta directa a un importador, o a través de un bróker.	No exportamos conservas de anchoveta pero utilizaríamos a Distribuidores de Alimentos, tal cual lo hacemos para otro tipo de conservas, por ejemplo en España: Nudisco	A través de un bróker.
¿A qué mercados internacionales comercializa las conservas de anchoveta?	Europa, Colombia y Brasil	Al Caribe: República dominicana y Haití. A América: Colombia y Bolivia. Europa: Inglaterra,	España sería un mercado posible, ya que para nosotros lo es para otras conservas.	Comercializábamos con Sri Lanka, Canadá, Puerto Rico, Chile.

		Alemania y Países bajos (república Checa).		
¿Cómo fija el precio de la conserva de anchoveta que se comercializa en el extranjero?	Por medio de negociaciones anuales.	Se exporta como Sardina Peruana. Se ven los precios que se tienen en el país de Marruecos, el cual es una muy buena referencia. Depende mucho de la cuota que se tenga y de la oferta al mercado.	Por medio de los precios de los proveedores de sardina de Marruecos, también depende de la cuota que tenga la empresa y de la oferta al mercado.	Por costos de producción, Con un margen de mínimo 20 por ciento de producción.
¿Cuáles son los precios promedio/caja aprox. (considerando el formato más usado) para la exportación de conservas de anchoveta en valor FOB?	En promedio \$22 a \$23 por caja	Caja \$ 21 o \$22 por caja (con aceite) Caja \$ 20 o \$21 por caja (con líquido de gobierno)	No contamos con precios propios ya que actualmente no exportamos conservas de anchoveta.	En promedio \$19 a \$21 por caja
¿Considera que las conservas de anchoveta son un producto rentable? ¿Por qué?	Si es rentable, pero existe mucha dependencia de la disposición de la materia prima.	No, porque son productos de margen unitario bajo, volumen y costos fijos altos y pesca artesanal sobrevalorada.	Sí, es rentable ya que el mercado se ha incrementado paulativamente pero depende de la disponibilidad de la materia prima	Si, tiene demanda en el mercado internacional ya que otros proveedores internacionales tienen disponibilidad de materia prima en diferentes periodos.
De acuerdo a las características de la conserva de anchoveta que comercializa, ¿Conoce sobre alguna diferencia o valor agregado que desarrolle su empresa vs. La competencia?	Tailor made servicios hechos a la medida, que mejoren y protejan el comercio internacional, generando valor agregado para nuestros clientes	. Control de calidad. . Formalidad . Transparencia .Acatarse a las regulaciones del mercado.	Calidad, permisos y licencias	Innovación en cuanto al contenido del líquido de gobierno.
¿Qué cree que le falta a la conserva de anchoveta para tener un crecimiento en el mercado internacional?	Continuidad de la materia prima	Cambio de regularización, informalidad. Tener mayor Abastecimiento/ producción.	Suministro de materia prima	Agregar valor a cada uno de sus procesos. Inversión en Infraestructura

Respecto a la promoción ¿Ha pensado de qué manera podría hacerle frente a la competencia?	Llegar de una forma más efectiva al consumidor dando a conocer el producto.	En el nicho de la anchoveta no hay mucha competencia entre marcas ya que no son muchas y hay un trabajo en conjunto pero el uso de impulsadoras en Supermercados es muy efectivo.	No realizamos promociones ya que no producimos conservas de anchoveta.	Busca innovar en herramientas mucho más eficaces que mejoren el desempeño de la empresa.
¿De qué manera se promociona internacionalmente las conservas de anchoveta?	Ferias internacionales, Feria de alimentos.	Ferias Internacionales: La feria Seafood de Bruselas (en Abril), Conchemar (Setiembre). Feria Expo alimentaria. Misiones comerciales con Promperú.	Ferias Internacionales, visita a clientes, Ruedas de negocio. Expoalimentaria	Ferias Internacionales: La Feria Boston Seafood Show, Bruselas, China Inscripción en: Adex, SNP, Cámara de Comercio. Página web Misión comercial
¿Cuáles son los competidores en el mercado nacional e internacional y qué estrategias utilizan?	Mercado Nacional: Empresas de Chimbote Mercado Internacional Producto equivalente en Marruecos.	Mercado Nacional: Pesquera Andesa S.A.C. y pequeños empresarios en Chimbote. Mercado Internacional: con otros tipos de sardina provenientes de Ecuador, Asia y Marruecos Estrategias: Batalla de precios y juego de stocks.	Mercado Nacional: Andesa, Hyduck, Austral, Blue wave e Inversiones Prisco. Mercado Internacional: Marruecos, Tailandia, Ecuador, Costa Rica.	Mercado Nacional: Hayduk (campomar), Tasa, Exalmar, Austral (Bayóvar) Mercado Internacional: Tailandia y China.
¿Existe algún soporte de parte del gobierno para promocionar el consumo de anchoveta sea en conservas, fresco y/o congelado?	No hay soporte	-Promperú -Festival de la Sardina Peruana- Sociedad Nacional de Pesquería -Programa “A Comer Pescado”- Ministerio de la Producción -Programas sociales	Si, programa de alimentación: Qali warma, A comer Pescado.	-Promperú -Ministerio del Medio Ambiente -Festival de Sardinas -Qali warma -Marca País

		*Es necesario un subsidio del Estado para incentivar el consumo.		
¿Conoce al consumidor de Brasil?	Si, ellos consumen el chicharro, sardina y nuestro producto con el nombre comercial: sardina peruana.	Poco. Es un mercado grande, donde necesitamos alianza con un socio estratégico para la comercialización que tenga el “know how” local de los canales de distribución, posicionamiento de marcas y del gobierno. Particularmente hay monopolios en la participación del mercado brasilero y entrada de sardinas de Indonesia/Tailandia.	Sí, el Mercado de Sardinias está principalmente en Sao Paulo. Empresas Líderes: Gomes da Costa , Coqueiro	Si, ellos consumen: Grated De Jurel o Chicharro, Conserva de sardina, Boca de torta.
¿Han exportado antes a Brasil?	Si	No	Si, conservas de Jurel, Caballa y Anchoveta.	Si, caballa congelada, conservas de anchoveta todavía ya que no tenemos el DIPOA de etiquetas.
¿Cuáles son los principales limitantes para las exportaciones a Brasil?	DIPOA Pero la empresa cuenta con El certificado.	Precio y el abastecimiento (volumen a un precio bajo).	DIPOA, medidas arancelarias y para arancelarias. Disponibilidad de aliado brasilero para entrar al mercado.	DIPOA para rótulo y para planta
¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que usted considera que su empresa y sus exportaciones presentan?	Fortaleza: Buena materia prima Debilidad: Disponibilidad de la materia prima en el año.	Fortaleza: Empresa Formal cuenta con certificados, control de calidad, mayor exportador de sardina peruana. Debilidades: No tenemos una marca propia y el poco margen unitario. Dependencia con terceros.	Fortalezas: Certificados Debilidades: No tenemos plantas de conservas, dependencia de la materia prima.	Fortalezas: Certificados de calidad, DIPOA- Para congelados de caballa.

