

Integración de actividades de distribución y comercialización de jurel y caballa en Lima Metropolitana

Integration of distribution and marketing activities for jack mackerel and mackerel in Metropolitan Lima

Jesús Milton Escobedo-Rupay ^{1*}

¹ Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú; Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3345-5365>

* Correo para correspondencia: e915492@upc.edu.pe

Resumen

El objetivo de esta investigación fue diseñar un plan orientado a elaborar una propuesta de integración de las actividades de distribución y comercialización en la línea fresco de jurel y caballa que realiza la empresa, y con cuya implementación se pretende en general consolidar la línea de negocio de venta de pescado fresco de manera rentable y sostenible; así como mejorar los hábitos de consumo de productos hidrobiológicos en la población de Lima Metropolitana. Se analizó el problema en la comercialización de productos pesqueros fresco y los canales de distribución donde operan los comerciantes mayoristas, como los principales intermediarios; también el modelo de negocio, el mercado, para luego plantear la línea de negocio. Se aplicó una encuesta, que permitió relevar información y que fue incorporada en el plan de marketing, el cual refleja las actividades a realizar para llegar al cliente con un producto que supere sus expectativas. De acuerdo con la evaluación financiera, el resultado fue que el plan de negocio cumple con el criterio de aceptación, debido a que el costo de efectuarlo es de 9,4 % y el rendimiento esperado con esos flujos es del 98,2 %. Se concluye que el plan de negocio es altamente rentable, de recuperación rápida, con una tasa interna de retorno (TIR) de 98,2 % y un año aproximadamente de periodo de recuperación de la inversión (PRI), además de una generación de beneficio que asciende a US\$ 5.5 millones.

Palabras clave: plan de negocio, comercialización, jurel, caballa.

Abstract

The objective of this research was to design a plan aimed at developing a proposal for integrating the distribution and marketing activities for the fresh mackerel and horse mackerel product line of the company. The overall goal of this plan is to consolidate the fresh fish sales business in a profitable and sustainable manner, as well as improve the consumption habits of seafood products among the population of Metropolitan Lima. The study analyzed the challenges in marketing fresh fish products and the distribution channels where wholesalers operate as the main intermediaries. It also examined the business model and the market in order to then propose the business plan. A survey was conducted to gather information, which was then incorporated into the marketing plan. This plan outlines the activities to be carried out to reach customers with a product that exceeds their expectations. According to the financial evaluation, the business plan meets the acceptance criteria, as the cost of implementation is 9.4% and the expected return on investment is 98.2%. It is concluded that the business plan is highly profitable, with a fast recovery, an internal rate of return (IRR) of 98.2% and an approximately one-year payback period (PP), in addition to generating profit, amounting to US\$ 5.5 million.

Keywords: business plan, marketing, jack mackerel, mackerel.

Introducción

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (2012), en su informe El estado mundial de la pesca y la acuicultura 2012, menciona que el crecimiento sostenido de la producción de pescado y la mejora de los canales de distribución, el suministro mundial de alimentos pesqueros ha aumentado considerablemente en las cinco últimas décadas, con una tasa media de crecimiento del 3,2 % anual en el periodo de 1961 a 2009, superando el índice de crecimiento de la población mundial del 1,7 % anual.

La FAO (2012) también destaca que el pescado y los productos pesqueros representan una fuente muy valiosa de proteínas y nutrientes esenciales para tener una nutrición equilibrada y disfrutar de buena salud. En el 2009, según este organismo, el pescado representó el 16,6 % del aporte de proteínas animales de la población mundial y el 6,5 % de todas las proteínas consumidas.

El Decreto Supremo N° 001-2002-PRODUCE, en concordancia con el Decreto Ley N° 25977, Ley General de Pesca, establece que los recursos sardina (*Sardinops sagax sagax*), jurel (*Trachurus picturatus murphy*) y caballa (*Scomber japonicus peruanus*) serán destinados al consumo humano directo.

La Ley General de Pesca, en el artículo 30, sostiene que la comercialización interna y externa de los productos pesqueros es libre de acuerdo a ley, y en el artículo 31, considera que los servicios de control y certificación de calidad comercial de los productos pesqueros, pueden ser prestados por cualquier empresa nacional o extranjera, debidamente autorizada por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi).

Mediante Decreto Supremo N° 007-2012-PRODUCE, del 25 de octubre de 2012, el gobierno peruano crea el Programa Nacional “A Comer Pescado”, con el objeto de contribuir al fomento de mercados para el desarrollo de la actividad pesquera de consumo humano directo. Asimismo, la norma tiene como objetivos específicos del programa, según el artículo 4, inciso 4.3, fomentar la apertura de líneas de negocio, incluyendo la consolidación de cadenas de distribución, en el sector pesquero nacional general, con orientación al consumo humano directo, “con la finalidad de asegurar la disponibilidad en tiempo y forma de los productos con potencial éxito comercial en los mercados de consumo final”, con especial énfasis en las zonas

de menor consumo articulando la demanda con la oferta de productos para el consumo humano directo.

Es política del gobierno y del Ministerio de la Producción promover el consumo de recursos pesqueros abundantes con estándares de sanidad adecuados a fin de reducir los índices de desnutrición que en algunos departamentos como Huancavelica tiene cifras muy altas.

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Hogares, del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014), el consumo de productos hidrobiológicos en la población, actualmente alcanza a los 19 kilos per cápita.

En Perú, la actividad comercial de productos hidrobiológicos se realiza a través de numerosos agentes y diversas operaciones con el fin de abastecer de productos al consumidor mediante diferentes canales de distribución y venta. Los principales agentes participantes son los comercializadores mayoristas, importadores y distribuidores del mercado interno, mercados mayoristas pesqueros, minoristas (mercado de abastos), detallistas y otros.

El consumidor peruano de productos hidrobiológicos tiene preferencia por el pescado fresco, porque considera que esta variedad mantiene intactas sus nutrientes. Los canales de ventas más caracterizados de pescado fresco son mercadillos, mercados de abasto, mercado mayorista pesquero y supermercados.

La comercialización de productos hidrobiológicos congelados es otra de las modalidades importantes y de gran potencial en el país, pero requiere de una adecuada y suficiente infraestructura de procesamiento, transporte y almacenamiento refrigerado. El abastecimiento de tales productos provenientes de la pesca de embarcaciones de mayor tonelaje (flota Industrial) de recursos pelágicos como el jurel, caballa y especies acompañantes es una opción que debe analizarse para garantizar el abastecimiento al consumidor.

La fuente de abastecimiento del pescado fresco es el sector de la pesca artesanal, donde generalmente los productores (pescadores) no participan en la comercialización. Se presenta la figura del comerciante y distribuidor mayorista que operan en origen como acopiadores en puertos y/o caletas y en el destino, en los mercados mayoristas pesqueros (Villa María del Triunfo, Ventanilla, Minka en Lima Metropolitana y otras ciudades). La comercialización minorista (detallista) se efectúa en los mercados de abasto principalmente y desde este canal

se redistribuye a mercadillos o paraditas generalmente en condiciones deficientes de higiene y sanidad de los productos. Lima necesita un mayor número de mercados mayoristas pesqueros.

En los últimos 10 años aparece otra fuente importante de abastecimiento de pescado fresco, especialmente de jurel y caballa, que es la pesca que proviene de la flota industrial con sistemas de refrigeración, es decir, de aquella flota que tiene licencia para pescar anchoveta (uso industrial) y jurel y caballa para consumo humano directo (CHD). Esta flota opera en pescar jurel y caballa cuando la pesca de anchoveta está en veda o como es en los últimos tres años, cuando ya cumplieron sus cuotas asignadas en la pesca de anchoveta.

La inexistencia de una flota dedicada exclusivamente para la pesca de jurel y caballa, la falta de cadena de distribución de cobertura nacional y el bajo desempeño de la actividad pesquera artesanal son los principales problemas. Dicha situación genera importaciones de pescado congelado procedente de Chile, especialmente de jurel, producto que es comercializado en el país por lo general como pescado “fresco”, previa descongelación durante el transporte o en los puntos de venta.

Los problemas relacionados con la comercialización y calidad del pescado fresco que proviene de la flota artesanal, se inician desde el momento de la captura, al no contar a bordo de las embarcaciones con los medios adecuados de preservación y conservación. En la mayoría de casos, no cuentan con cajas y hielo necesario para mantener en buen estado el producto. Esto obliga al dueño de la embarcación a vender su producto inmediatamente llegue al desembarcadero pesquero o a la playa, el cual es de una calidad relativa, por lo que se ve obligado a aceptar el precio que le ofrece el intermediario, quien al final obtiene la mayor utilidad.

El sistema de comercialización de productos hidrobiológicos frescos presenta los problemas siguientes:

- En el caso de la pesca artesanal se tiene una infraestructura de desembarque inadecuada, insuficiente y no cumple normativas sanitarias. Las condiciones de acopio de productos de la pesca son inapropiadas para mantener la calidad, higiene e inocuidad de los productos.

- En los terminales pesqueros (mercados mayoristas) presentan instalaciones y procedimientos no adecuados a las normas sanitarias.
- Exceso de intermediarios en la cadena de comercialización que no generan valor agregado a los productos, pero propician incremento de precios.
- Deficiencia de medios de comercialización (cadena de frío).
- La gran mayoría de los puestos de venta de pescados en los mercados mayoristas, no cuentan con cámaras frigoríficas para el almacenamiento en frío de pescado fresco.

Actualmente, la empresa, en la cadena de valor del negocio de venta de pescado fresco, solo constituye las actividades de extracción, selección y venta en el lugar de descarga a comerciantes mayoristas.

El principal problema que presenta el negocio de pescado fresco (jurel y caballa), es la no integración de sus actividades (extracción, distribución y comercialización) de la cadena de valor. La actividad de extracción, donde opera la flota industrial, la cual está equipada con tecnología que garantiza la conservación del producto y las empresas cuentan con sistemas de gestión de la calidad, garantizan la conservación de la cadena de frío, lo que permite brindar un producto en buen estado de conservación. En la distribución y comercialización actúan empresas (comerciantes mayoristas) que tiene un manejo muy informal y especulativo del negocio, donde las unidades de transporte no están equipadas con sistemas de conservación que permita garantizar un producto de calidad (frescura). En tal sentido, las actividades en el sector comercializador deben orientarse a garantizar la sostenibilidad en la oferta de los productos, adecuar y mejorar el grado de cumplimiento de las exigencias higiénico-sanitarias (calidad) y mejorar las condiciones de las instalaciones de comercialización.

Los objetivos generales fueron consolidar la línea de negocio de venta de pescado fresco (jurel y caballa), de manera rentable y sostenible; así como mejorar los hábitos de consumo de productos hidrobiológicos en la población de Lima Metropolitana. Los objetivos específicos fueron integrar de manera rentable las actividades de distribución y comercialización mayorista de jurel y caballa en la cadena de valor de la línea de negocio de fresco; y mejorar las condiciones higiénico-sanitarias en el proceso de distribución y comercialización de jurel y caballa.

Material y Métodos

Según los últimos seis censos de población y vivienda realizados por el INEI en Lima Metropolitana, la población ha crecido entre 1940 y 2007 en 7 042 887 de habitantes, que representa un incremento de trece veces. Al 2015, de acuerdo con el INEI, la población alcanzaba a 9.5 millones de habitantes en 43 distritos, el 31.3 % del total de población del Perú (INEI, 2015).

Para fines prácticos, se dividió a Lima Metropolitana en 6 importantes zonas geográficas: Lima Norte, Lima Centro (antigua), Lima Este, Lima Moderna, Lima Sur, Callao.

Según la estructura socioeconómica de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2013), los niveles socioeconómicos C y D representan el 68,7 % de la población total de Lima Metropolitana, es decir, las dos terceras partes.

Como se ha mencionado en la parte del modelo de negocio, el plan se centró en atender la demanda de jurel y caballa (fresco) de los NSE C y D, que son las dos terceras partes de los hogares y la población de Lima Metropolitana.

Dado que el mercado objetivo son los NSE C y D, por lo tanto, la toma de decisión en la compra de los alimentos por lo general son las amas de casa. Los NSE C y D corresponden al 68,7 % de las familias de Lima Metropolitana, los que hacen una cantidad de 1 578 000 familias.

Para determinar el tamaño de la muestra y realizar la encuesta, se estableció algunos parámetros, como es el valor correspondiente a la distribución de Gauss (nivel de confianza al 80 %), el error muestral deseado 5 %, y con una probabilidad de ocurrencia de 0.5. Con dicha información se calculó de acuerdo con la siguiente formula estadística:

$$n = \frac{k^2 pqN}{(e^2 (N - 1)) + k^2 pq}$$

Los valores de k más utilizados y sus niveles de confianza son:

Valor de K	1.15	1.28	1.44	1.65	1.96	2.24	2.58
Niveles de confianza	75 %	80 %	85 %	90 %	95 %	97.5 %	99 %

N: Tamaño de la muestra o universo = 1 580 000 familias

K: Nivel de confianza = 80 % (k = 1.28)

e: Error muestral deseado = 5 %

p: Proporción de individuos o probabilidad de ocurrencia = 0,5

q: 1-p = 0,5

n: Tamaño de la muestra = 164 encuestas

El análisis cualitativo estuvo representado por visitas al mercado mayorista, en la cual se constató las condiciones de sus unidades de transporte, el sistema de conservación con que cuentan, y los precios de venta a los minoristas.

Para conocer sus preferencias de los consumidores finales, se realizó un levantamiento de información de un grupo de 164 amas de casa de diferentes mercados (mercado de Tomás Valle en San Martín de Porres, mercado de Puente Piedra, mercado de productores de Los Olivos, mercado de San Martín de Porres, mercado de Caquetá, mercado central de Independencia, mercado de Magdalena, Mercado Central de Lima, terminales pesqueros de Villa María del Triunfo y Ventanilla, con la finalidad de conocer más sobre los valores y atributos que consideran al pescado como alimento; así como la frecuencia de consumo semanal, lugares de compra, valoración al alimento fresco y principalmente sobre el jurel y caballa.

Para el caso de los proveedores mayoristas, se realizó una encuesta a 32 clientes minoristas, para conocer sus expectativas como cliente, así como saber cuáles son los atributos que consideran como calidad del producto.

De los resultados de la encuesta podemos identificar la percepción del consumidor final hacia el producto, que es el pescado; adicionalmente se ha identificado el valor que tiene mayor peso, la frescura y luego el precio, aspectos importantes para analizar la posibilidad de atender esta necesidad del consumidor final.

Para el caso de los compradores minoristas a los mayoristas, su principal necesidad es el precio, y el valor al producto está dado también por la frescura.

Desde estos dos pilares del mercado objetivo, se ha analizado que en el caso de la empresa, es posible cubrir su necesidad hasta el nivel de cliente que tenemos (mayoristas).

Se da el caso que, en el comprador minorista no hay “fidelidad”, por un tema de costumbre, porque existe un interés en su ganancia, y muchas de las veces compra al mayorista que le ofrece un mejor precio (más barato).

En nuestra propuesta se pretende también cambiar de alguna manera la mentalidad del cliente minorista, porque a largo plazo lo que se da es perder al cliente por cuestiones de producto de baja calidad.

La propuesta

La idea y el modelo de negocio

La idea de negocio

El plan de negocio es para una empresa pesquera que desarrolla actividades de extracción, transformación y comercialización de productos hidrobiológicos. El plan le permitirá integrar las actividades de distribución y comercial de manera rentable a su línea de negocio de pescado fresco y consolidar su posición en este sector.

La empresa posee una flota compuesta por 15 embarcaciones, equipadas con sistema RSW 5 con una capacidad de bodega de alrededor de 8000 TM de capacidad. La flota cuenta con permisos de pesca otorgados por el Ministerio de la Producción a través del Viceministerio de Pesquería para la captura de jurel y caballa. El producto de esta captura se destina principalmente a la producción de conservas, productos congelados y venta de fresco.

La venta de pescado fresco se realiza en la zona de descarga en las instalaciones de la planta que tiene la empresa. Los compradores son comerciantes mayoristas que luego trasladan y comercializan el pescado en los terminales pesqueros a nivel nacional, pero el principal mercado es Lima Metropolitana.

En el desarrollo de sus actividades en lo que respecta a consumo humano directo, según nuestras estimaciones, la rentabilidad que se obtiene en cada línea de negocio, podemos observar que la rentabilidad en fresco es menor a la obtenida en conservas y congelados.

La explicación a esta baja rentabilidad obtenida puede ser la no integración de las actividades de distribución y comercialización en esta línea de negocio, por lo que la idea es integrar las actividades de distribución y comercialización en esta línea, que contribuirá a mejorar la rentabilidad y la sostenibilidad de la oferta de pescado fresco (jurel y caballa) de la empresa. En el siguiente punto explicamos por qué la empresa puede aprovechar esta oportunidad de negocio.

El modelo de negocio

La empresa aplica un modelo de negocio al que denomina “Modelo de negocio radial”, el cual se define como: “la capacidad de elaborar productos a partir de la obtención de los recursos pesqueros”. Esto ha permitido a la empresa poder organizar sus actividades por líneas de negocio (harina y aceite de pescado, conservas, congelados y fresco) y la diversificación de su cartera de productos.

Este modelo de negocio proporciona a la empresa una gran fortaleza en la generación de ingresos, al no depender solamente de un producto.

La propuesta de valor de la empresa consiste en “brindar a nuestros clientes jurel y caballa con alto grado de frescura a través de la gestión eficiente de la cadena de frío”, que se sustenta en lo siguiente:

- Se cuenta procesos certificados, que permiten garantizar la inocuidad y conservación de la calidad del producto.
- Se brindará información sobre el ingreso de nuestros productos al punto de venta.
- Adecuada gestión de los procesos permitirá brindar un producto de calidad a un precio de mercado.
- La adecuada gestión de la cadena de frío en todas las actividades permitirá brindar un producto de calidad y superior a la competencia.

La implementación

Para nuestro caso, la implementación de esta línea de negocio debe tener como estrategia principal la diferenciación, basado en el manejo óptimo y eficiente de la cadena de frío, lo que permitirá garantizarle al cliente la disposición oportuna de un producto de calidad y fresca.

La empresa tiene como característica distintiva la gestión eficiente de su proceso de extracción, lo que le ha valido tener costos muy bajos en comparación con el promedio del sector. Esto le ha permitido obtener márgenes operativos muy aceptables. La integración de las actividades de distribución y comercialización a su cadena de valor en el negocio de pescado fresco, no generaría un incremento en los costos, pues, la cultura de gestión eficiente de los procesos de negocio, permitiría tener la cadena de frío bajo control, reflejándose en la buena calidad de producto. La empresa tiene como eslogan hacia adentro lo siguiente: “No quiero ser la más grande, sino la que genere mayor valor para sus grupos de interés”.

Estrategia de diferenciación

La comercialización de pescado fresco en Lima Metropolitana, para nuestro caso jurel y caballa, tiene muchas deficiencias sobre todo en lo relacionado a la conservación de la cadena de frío, lo que se refleja en el producto al no poder garantizar la adecuada frescura.

La integración de las actividades de distribución y comercialización a la cadena de valor de la línea de negocio de pescado fresco, permite implementar los procesos de gestión de la calidad que tiene la empresa implementada en sus otras líneas de negocio. Ello permitiría garantizar a los clientes ofertarles un producto de buena calidad, sobre todo en lo que se refiere a frescura.

Para las líneas de negocios de conservas y congelados, la cadena de valor está integrada por extracción, producción, distribución y venta; mientras que, para el caso del pescado fresco, la cadena de valor está integrada por la extracción, selección y la venta en planta a los comerciantes mayoristas.

La estrategia de diferenciación consistirá en garantizar a los clientes “Jurel y caballa fresca de buena calidad, como fuente para una alimentación sana y nutritiva”.

La estrategia se basa en lo siguiente:

- Gestión eficiente de la cadena de frío, lo que permitirá garantizar la frescura y la conservación de los beneficios nutricionales del jurel y caballa.
- Implementación de una flota de 6 tracto-camiones equipados con sistemas de refrigeración, que permitirá el monitoreo y seguimiento permanente de la cadena de frío y garantizar la frescura del producto.
- Incorporar la cultura de gestión eficiente de los procesos a las actividades de distribución y comercialización en la línea de pescado fresco.
- Implementar sistemas de gestión de la calidad, recursos humanos entrenados en la gestión de sistemas de calidad aplicados a la distribución y comercialización de jurel y caballa.

Cantidad de personas atendidas con el proyecto

El cálculo del volumen de venta anual ha sido estimado en función del promedio de venta de los años anteriores y un incremento del 15 % como proyección del crecimiento de las ventas pasadas.

Los mercados mayoristas de pescado fresco

El estudio parte de un análisis FODA y de los mercados mayoristas de pescado fresco en Lima Metropolitana, que se dan principalmente a través de dos terminales pesqueros: Villa María del Triunfo y Ventanilla, ubicados en los distritos con similar nombre, al sur y norte de la ciudad de Lima, respectivamente. En menor medida, el supermercado Minka registra una oferta mayorista, concentrada especialmente en mariscos.

También hay ingresos vía los mercados de Ancón y Chorrillos, provenientes principalmente de las capturas artesanales, aunque no existe una precisión estadística con respecto a ello, en el extremo no superaría el 5 % del total de la oferta existente y solo en algunos meses. Los mercados mayoristas concentran cerca del 29 % del total de desembarques a nivel nacional destinados especialmente para el consumo en estado fresco.

La zona de influencia del mercado de Ventanilla es básicamente la zona norte de Lima Metropolitana (Comas, San Martín de Porres, Los Olivos, Independencia, Puente Piedra, Carabayllo, Ancón y Santa Rosa) y parte de las zonas Lima Centro y Este.

La zona de influencia del mercado de Villa María del Triunfo es en especial la zona sur (San Juan de Miraflores, Chorrillos, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac y otros distritos costeros) y la mayor parte de Lima Moderna (Barranco, Miraflores, La Molina, Surco, San Isidro) y menor medida algunos distritos de Lima Este.

Sus compradores son tanto minoristas, público en general, así como compradores mayoristas como las cadenas de supermercado como el Grupo Wong, que acopia directamente, al igual que Supermercados Tottus y Supermercados Peruanos (supermercados Santa Isabel) a través de sus camiones frigoríficos.

Aunque aparentemente, Villa María del Triunfo y Ventanilla, parecerían mercados netamente mayoristas, en sus instalaciones también se da una continua pugna entre comerciantes mayoristas y minoristas, conviviendo con revendedores, y compradores (amas de casa, ambulantes, distribuidores, etc.), factores que inciden en las condiciones de insalubridad y seguridad del mismo. Dada la ubicación geográfica polarizada de ambos mercados, cuentan con un público cautivo, principalmente en los consumidores en los que la variable precio es determinante, toda vez que implica asumir gastos de transporte.

Plan de marketing

Es la parte donde se presenta de manera estructurada los objetivos comerciales a conseguir y se detallan las estrategias y acciones para alcanzar los objetivos propuestos. Comprende a la ciudad de Lima Metropolitana: 42 distritos y la provincia constitucional del Callao con sus 6 distritos.

Lima Metropolitana tiene una población aproximada de 9.5 millones de habitantes, y que integran 2.4 millones de familias. El mercado objetivo: los niveles socioeconómicos C y D, que comprenden el 66.2 % del total de las familias.

En el plan de marketing desarrolla en detalle las variables: producto, precio, plaza y promoción.

Producto

El producto pescado fresco representa una fuente muy valiosa de proteínas y nutrientes esenciales para tener una alimentación equilibrada y disfrutar de buena salud. Tiene una gran cantidad de beneficios para nuestro organismo, como tal tiene dos elementos a su favor: la fácil digestibilidad (por el poco contenido relativo de tejidos conjuntivos) y el alto valor biológico (por su buen contenido de aminoácidos esenciales, sobre todo los azufrados).

Posee importantes atributos relacionados con la salud y la nutrición, como fuente de una amplia variedad de minerales (yodo, selenio, hierro, zinc, calcio, fosforo, potasio, magnesio, cobre) y de vitaminas (A, D, E, B12, B1, B2, B6). Estos componentes dan a los productos pesqueros propiedades antioxidantes, además de favorecer la buena digestibilidad y el desarrollo cerebral, entre otros efectos positivos. Según la percepción del cliente, la calidad de producto en lo que se refiere pescado, está dado por la frescura, y bajo esas condiciones se garantiza un alimento sano y nutritivo, con cantidades de ácido graso Omega 3.

La propuesta de negocio garantiza el nivel de frescura (a niveles inferiores a 2 °C), pues en el plan de negocio se considera implementar una flota para la distribución, integrada con un sistema de refrigeración monitoreada y controlada, lo cual garantiza el permanente estado de frescura del producto pesquero.

Precio

La dinámica de precios que presenta la comercialización de jurel y caballa en los mercados de Ventanilla y Villa María, tiene un comportamiento diferente. Un factor que puede explicar es la zona de influencia en la cual desarrollan sus operaciones.

El jurel representa el 90 % del volumen total comercializado entre jurel y caballa en Lima Metropolitana, por eso asumimos que el comportamiento del precio de esta especie será la que tomemos como base para la evaluación financiera. Por eso, siendo conservadores se asume un precio de venta para el proyecto de US\$ 1200 TM.

Durante el desarrollo del trabajo de campo, para verificar la dinámica del negocio, se realizó visitas a los mercados de Lima Metropolitana, constatándose que en época de escasez de jurel y caballa, el precio de venta al consumidor final ha llegado hasta S/ 10.00 el kilogramo.

Volumen de venta

La venta de jurel y caballa en estado fresco representa en promedio el 22 % de la captura total, con un volumen de venta de 7,464 TM.

Para la determinación de la proyección de los volúmenes, se ha utilizado la técnica estadística de la regresión. Primero, el volumen anual, se desagregó mensualmente, de acuerdo a los registros de ventas de la empresa. Con ello se obtuvo una serie de 48 registros, que estadísticamente es representativa para el análisis de regresión.

Costo de ventas

El costo de venta del jurel y caballa está conformado por el costo de extracción, el costo de selección, más el costo de distribución. Para el periodo de estudio, en promedio el costo de extracción de jurel y caballa fue de US\$/TM 322.26; el costo de selección, US\$/TM 24.58, y el costo de distribución corresponde a las actividades de traslado del producto de la planta al punto de venta (mercado mayorista), más los gastos fijos que implica la organización de este proceso. Estos son utilizados en la evaluación financiera del proyecto.

Promoción

La promoción de un producto consiste en comunicar, informar, dar a conocer o hacer recordar la existencia de un producto o servicio (esto incluye sus atributos, características y beneficios) a los consumidores, así como persuadir, estimular, motivar o inducir a la compra, adquisición, consumo o uso.

Los esquemas de comunicación deben de trabajar los atributos y los beneficios que trae el consumo de pescado, en especial el de jurel y caballa. Debe resaltar por ejemplo que el ácido graso insaturado llamado Omega 3 es necesario para la formación y mantenimiento de nuestras neuronas, la visión y la piel, además que tiene el poder de reducir los niveles de colesterol sanguíneo y tiene un efecto protector sobre algunas enfermedades crónicas como algunos tipos de cáncer.

Plaza

Distribución

Para poder lograr un adecuado monitoreo y control de calidad del producto fresco, se ha considerado tener una flota de camiones propios de la empresa, capaz de transportar en promedio un peso de 20 TM por camión furgón.

Cada camión contará con un sistema de refrigeración automático y permanente, con la finalidad de garantizar la frescura del producto desde la salida de la planta que se encuentra en Chimbote hasta el terminal pesquero.

El itinerario de los camiones está definido por el destino de venta, hasta llegar al terminal pesquero tanto de Villa María del Triunfo y de Ventanilla.

Las llegadas anticipadas de los camiones a los lugares de venta muestran la seriedad y compromiso que tiene la empresa con el cliente, asimismo la frescura del producto se encuentra garantizado, porque las cámaras (furgones) contarán con equipos de refrigeración permanente.

En esta primera etapa, se ha realizado el estudio de mercado para la ciudad de Lima Metropolitana, por lo que en esta propuesta no se está considerando la venta a otros mercados, que también pueden ser muy interesantes.

Asimismo, contará con un sistema de control computarizado (SAP), a fin de mantener informado en tiempo real sobre el movimiento de ventas en la oficina principal.

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de roles que han de desarrollar los miembros de una organización para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en el plan. Para la implementación del plan de negocio se propone una organización que responda a criterios como flexibilidad, liderazgo y eficiencia, que permita lograr los objetivos propuestos.

Planteamiento estratégico financiero

Referido al proceso de formulación y selección de políticas y estrategias que permitan a la organización la maximización de los resultados mediante la utilización apropiada de los recursos. Es el mecanismo por el cual la organización define objetivos y prioriza las acciones que se necesita para lograrlos. Ello permite al director financiero determinar cómo deben ser invertidos los recursos de la organización que generalmente son limitados.

Gerenciar estratégicamente los recursos financieros de la organización, significa aplicar con eficacia dichos recursos en oportunidades de negocios que maximicen los resultados, tanto en rentabilidad como en la creación de valor.

La propuesta de integrar la distribución y comercialización mayorista en la línea de negocio de fresco, está alineada con la misión de la empresa, y para ello se desarrollará el Plan Financiero, que permitirá evaluar las decisiones que estamos asumiendo en el aspecto comercial, operativo y organizacional, y medir su impacto y contribución en los resultados de la empresa.

Plan de inversiones y financiación

La implantación del plan estratégico financiero tiene en las inversiones un componente muy importante, pues, la sostenibilidad en el largo plazo de la organización se sustenta en sus planes de inversión y en los resultados que dichas inversiones generen.

El financiamiento es la obtención de recursos y su origen puede ser interno o externo, a corto, mediano o largo plazo. La empresa, tiene como política para el desarrollo de sus proyectos manejar una estructura donde el 20 % sea aporte de recursos de la empresa y el 80 % con endeudamiento.

Un elemento a tener en cuenta es el ciclo operativo del negocio, en lo que respecta a CHD, en conservas y congelado, el ciclo se cierra en promedio en 90 días. Es decir, desde el inicio del proceso de extracción de los recursos hasta la cobranza producto de la venta. Para el pescado fresco, este ciclo es en promedio 10 días, esto explica el bajo nivel de capital de trabajo requerido.

Resultados

La evaluación o factibilidad financiera sintetiza numéricamente todos los aspectos asumidos y desarrollados en el plan de negocio. El proceso de evaluación financiera empieza por determinar todos los ingresos y egresos de dinero y ordenarlos cronológicamente y tienen que ser evaluados financieramente, y esto consiste en construir los flujos de fondos proyectados que en un horizonte de tiempo serían generados, para después descontarlos a una tasa adecuada (costo promedio ponderado de capital), de tal manera que podamos cuantificar el incremento del capital invertido.

En la tabla 1, se presenta los supuestos de las principales variables del plan de negocio; en las tablas 2 y 3 mostramos el estado de resultados y el balance proyectado.

Tabla 1

Principales variables del plan de negocio.

Principales ventas	
Capital	411 600
Deuda	1 646 400
Ventas	6 270 000
Crecimiento anual	9000 %
% Costo de ventas	45 %
% Gastos operativos	7,50 %
Tasa de interés	8 %
Veces que amortiza	4
Inflación anual	4 %
Depreciación promedio	20 %
Previsión capital W	100 000
Capital de trabajo	100 000
Activo fijo	1 958 000
Amortización anual	411 600

Tabla 2

Estados de resultados del plan de negocios (expresado en US\$).

Variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas netas	6 270 000	6 834 000	7 449 600	8 120 400
Costo de ventas	-2 451 508	-2 641 635	-2 848 613	-3 074 450
Utilidad bruta	3 818 492	4 192 365	4 600 987	5 045 950
Gastos operativos	-417 000	-417 000	-417 000	-417 000
Depreciación	-391 600	-391 600	-391 600	-391 600
UAI	3 009 892	3 383 765	3 792 387	4 237 350
Ingresos/Gastos financieros	-94 985	-68 499	-43 909	-21 110
UAI	2 914 908	3 315 267	3 748 478	4 216 239
Impuestos	874 472	-994 580	-1 124 543	1 264 872

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 3*Balance proyectado del plan de negocios (expresado en US\$).*

Activo / pasivo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<u>Activo</u>					
Activo corriente neto					
Capital de trabajo neto	100 000	2 136 266	4 468 006	7 117 629	10 094 686
Activo no corriente					
Activo fijo	1 958 000	1 958 000	1 958 000	1 958 000	1 958 000
Depreciación acumulada		391 600	783 200	1 174 800	1 566 400
Total activo	2 058 000	3 702 666	5 642 806	7 900 829	10 486 286
<u>Pasivo</u>					
Pasivo no corriente					
Deuda	1 646 400	1 234 800	823 200	411 600	0
<u>Patrimonio</u>					
Capital	411 600	411 600	411 600	411 600	411 600
Utilidad		2 040 435	4 361 122	6 985 057	9 936 424
Rentabilidad nominal *	15 831	46 883	92 573	138 262	
Total pasivo y patrimonio	2 058 000	3 702 666	5 642 806	7 900 829	10 486 286

*Fuente: Plan de negocios – Elaboración propia.*** Incluye el efecto inflación en el financiamiento***Tabla 4***Flujo de caja disponible proyectado del plan de negocios (expresado en US\$).*

Variable	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<u>Fuentes de fondos</u>					
(1) Ingresos por operaciones		6 270 000	6 834 000	7 449 600	8 120 400
(2) Deuda	1 646 400				
(3) Capital	411 600				
Total fuentes	2 058 000				
<u>Usos de fondos</u>					
Activo fijo	1 958 000				
Capital de trabajo neto	100 000				
Total usos	2 058 000				
Costo de ventas		-2 451 508	-2 641 635	-2 848 613	-3 074 450
Utilidad bruta		3 818 492	4 192 365	4 600 987	5 045 960
Gastos operativos		-417 000	-417 000	-417 000	-417 000
Depreciación		-391 600	-391 600	-391 600	-391 600
UAI		3 009 892	3 383 765	3 792 387	4 237 350
Ingresos / Gastos financieros		-94 985	-68 499	-43 909	-21 110
UAI		2 914 908	3 315 267	3 748 478	4 216 239
Impuestos		-874 472	-994 580	-1 124 543	1 264 872
Utilidad disponible		2 040 435	2 320 687	2 623 935	2 951 368
Más depreciación		391 600	391 600	391 600	391 600
Menos capital de trabajo		-100 000	-100 000	-100 000	-100 000
Flujo de fondos bruto		2 332 035	2 612 287	2 915 535	3 242 968
Menos amortización de deuda		-395 769	-380 547	-365 911	-365 911
Flujo de fondos neto		1 936 266	2 231 739	2 549 624	2 877 057

Fuente: Plan de negocios – Elaboración propia.

Determinado el flujo de caja neto (tabla 4), procedemos a evaluar estos resultados con la finalidad de determinar su aceptación o rechazo. Para ello ya conocemos cuál es el costo promedio ponderado de capital de la empresa (9,4 %), que será la tasa de descuento que aplicaremos al flujo de caja neto. Aplicaremos el método de VAN (valor actual neto), la TIR (tasa interna de retorno) y el PRI (periodo de recuperación de la inversión). Aplicados estos métodos de evaluación, resulta lo siguiente: VAN: 5 532 390, TIR: 98,2 % y PIR (años): 1,06.

La evaluación financiera del plan de negocio cumple con el criterio de aceptación, ya que el costo de ejecutarlo es de 9,4 % y el rendimiento esperado con esos flujos es del 98,2 %. Se acepta, porque su rendimiento previsto es superior al costo de realizarlo.

Conclusiones

Después de haber elaborado el plan de negocio para la comercialización de jurel y caballa en Lima Metropolitana, y de haber analizado los resultados obtenidos, se concluye:

- Que, de acuerdo con la evaluación financiera, el proyecto es altamente rentable. Para ello, se utilizó el VAN, siendo este el rendimiento actualizado (al costo promedio ponderado del capital es 9,4% anual) de los flujos generados por el proyecto. El plan de negocio permite recuperar la inversión inicial y genera un beneficio que asciende a US\$ 5.5 millones, para el periodo analizado.
- La tasa interna de retorno (TIR) obtenida es de 98,2 %, por lo que hace al plan de negocio de alta rentabilidad.
- El periodo de recuperación de la inversión (PRI) es de 1,06 años, lo cual indica que la inversión se estaría recuperando en un año aproximadamente.
- Existe una oportunidad de negocio altamente rentable, que contribuye a mejorar los resultados de la empresa.
- El conocimiento y la capacidad de gestión que tiene la empresa de sus procesos de negocio, le generan una ventaja muy fuerte respecto de los actuales competidores en el mercado de pescado fresco y definitivamente es un elemento diferenciador en el mercado.
- La política de incentivar el consumo de pescado en la población que tiene el Estado, genera condiciones favorables para la implementación de este tipo de negocios.

Referencias bibliográficas

- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). (2013). Niveles socioeconómicos 2013. <https://es.slideshare.net/slideshow/apeim-nse2013/40076931>
- Decreto Ley 25977, Ley General de Pesca, (7 de diciembre de 1992). Gobierno peruano. Diario oficial El Peruano.
- Decreto Supremo N° 001-2002-PRODUCE. (5 de setiembre de 2002). Gobierno peruano. Diario oficial El Peruano.
- Decreto Supremo N° 007-2012-PRODUCE. (25 de octubre de 2002). Gobierno peruano. Diario oficial El Peruano.
- Decreto Supremo N° 007-2012-TR. (17 de mayo de 2012). Gobierno peruano. Diario oficial El Peruano.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014). Encuesta Nacional de Hogares (Enaho) 2014. http://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/249
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). Perú: estimaciones y proyecciones de población total por sexo de las principales ciudades 2000-2015. <https://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/est/lib1020/libro.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO). (2012). El estado mundial de la pesca y la acuicultura 2012. <https://www.fao.org/4/i2727s/i2727s.pdf>