

# Introducción de la anchoa en el mercado brasileño

Elsy García

María Mongó

Neil Culquicóndor

Pedro Huasasquiche

Jorge Urbina

## **Introducción de la anchoa en el mercado brasileño**

# Introducción de la anchoa en el mercado brasileño

Elsy García • María Mongó  
Neil Culquicóndor • Pedro Huasasquiche • Jorge Urbina

ESAN/Cendoc

GARCÍA, Elsy ; MONGÓ, María ; CULQUICÓNDOR, Neil ;  
HUASASQUICHE, Pedro ; URBINA, Jorge

*Introducción de la anchoa en el mercado brasileño.* – Lima : Universidad  
ESAN, 2008. – 188 p. – (Gerencia Global ; 9)

ANÁLISIS DEL MERCADO / ESTRATEGIAS DE MERCADEO /  
INDUSTRIAS DE EXPORTACIÓN / PRODUCTOS PESQUEROS /  
ANCHOAS / PERÚ / BRASIL

SH 351 A5G37

ISBN 978-9972-622-56-4

## **Introducción de la anchoa en el mercado brasileño**

Serie Gerencia Global 9

© Universidad ESAN

Av. Alonso de Molina 1652, Surco, Lima-Perú

Setiembre de 2008

[www.esan.edu.pe](http://www.esan.edu.pe)

[esanediciones@esan.edu.pe](mailto:esanediciones@esan.edu.pe)

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2008-12385

DISEÑO DE CARÁTULA

Alexander Forsyth

DISEÑO DE INTERIORES Y DIAGRAMACIÓN

Ana María Tessey

IMPRESIÓN

Editorial Cordillera S. A. C.

# Contenido

---

Introducción	11
Capítulo 1. Marco conceptual y metodología	15
1. Marco conceptual	15
1.1. Definición de estrategias	16
1.2. La curva de aprendizaje	18
1.3. La matriz BCG	18
1.4. Canales de distribución	19
1.5. Estrategia logística y ciclo de vida del producto	20
1.6. Análisis Septe	21
1.7. Modelo de macrosegmentación	22
1.8. Matriz producto-mercado	23
1.9. Márketing <i>mix</i>	24
1.10. Teoría de estimación de demanda (DE)	25
1.11. Teoría económica del APV	26
2. Metodología	26
Capítulo 2. Macrosegmentación	31
1. Macrosegmentación: elección del mercado-meta	31
1.1. Situación actual del consumo de pescado en el mundo	32
1.2. Análisis de la demanda internacional del producto	32
1.3. Criterios de macrosegmentación para elegir el mercado objetivo	33
2. Conclusiones	36
Capítulo 3. Demanda en el mercado brasileño	37
1. Análisis mediante el modelo Septe	37
2. Demanda de productos hidrobiológicos en Brasil	40
2.1. Análisis por estados brasileños	44
2.2. Análisis del estado de São Paulo	47

2.3. Análisis de la Región Metropolitana de São Paulo	50
2.4. Análisis de ciudades alternativas en la ruta de la carretera Interoceánica	55
3. Canales de distribución utilizados	60
3.1. Canal orientado a restaurantes y pizzerías («atacadista»)	60
3.2. Canal orientado a supermercados (distribuidor)	61
4. Análisis de productos competidores y sustitutos	62
4.1. Sardinas brasileñas	63
4.2. Anchoas europeas	63
4.3. Anchoas argentinas	63
4.4. Anchoas chilenas	65
5. Conclusiones	67
Capítulo 4. Análisis de la oferta exportable de anchoas peruanas	69
1. Análisis del producto	69
1.1. La anchoveta	69
1.2. Participación exportable del producto anchoa	71
1.3. Proceso y costos de producción de la anchoa	75
1.4. Comparación de la anchoa peruana frente a productos similares	76
1.5. Comparación de precios de venta de la anchoa	77
2. Análisis del perfil competitivo	80
3. Análisis de la situación actual de la anchoa en el Perú	82
4. Análisis de la exportación de anchoas peruanas	83
5. Análisis de las empresas exportadoras de anchoas	85
6. Problemática y desafíos para la exportación de anchoas	87
7. Participación del Estado en la promoción del producto	90
7.1. Consumo nacional directo	90
7.2. Promoción de las exportaciones de anchoa	90
8. Incentivos para la exportación de menor cuantía: programa Exporta Fácil Perú	91
9. Conclusiones	91
Capítulo 5. Estrategia de exportación de anchoas al mercado de São Paulo	93
1. Estrategias de penetración al mercado de São Paulo	94
1.1. Productos que se van a ofrecer y mercado	94
1.2. Estrategia para anchoas selladas al vacío en São Paulo	96

1.3. Estrategias del empresario inmigrante o de aprendizaje directo	99
1.4. Estrategias del empresario inmigrante o de aprendizaje directo en ciudades de la ruta interoceánica Lima-Asis-Cuiabá-São Paulo	101
2. Conclusiones y recomendaciones preliminares	103
Capítulo 6. Grupos relevantes, canales de distribución y marco tributario	105
1. Análisis de los grupos relevantes de la producción	106
1.1. Características de los actores relevantes de la producción de anchoas	106
1.2. Ubicación de los actores relevantes de la producción de anchoas	107
1.3. Análisis de los actores relevantes en el consumo de anchoas	108
1.4. Ubicación de los actores relevantes del consumo de anchoas	111
1.5. Logística operativa para la venta de anchoas selladas al vacío	111
1.6. Logística operativa para la venta de anchoas de forma directa en latas bauletto de 820 gr en São Paulo	113
1.7. Logística operativa para la venta de anchoas envasadas en lata bauletto	115
2. Análisis de los canales de distribución en Brasil	117
2.1. Integrantes de la cadena de distribución	117
2.2. Estrategia del canal	118
2.3. Estrategia para el contacto comercial	118
2.4. Medios de pagos y contacto comercial	119
2.5. Establecimiento de una oficina	119
2.6. Protección de marca	120
2.7. Principales competidores y precios de referencia	120
3. <i>Price escalation</i>	120
3.1. Alternativa de la venta de anchoas selladas al vacío	120
3.2. Alternativa de la venta de anchoas en lata bauletto	121
4. Normas técnicas para la importación de anchoas	122
4.1. Normas fitosanitarias	122
4.2. Especificaciones técnicas	123

5. Marco tributario	123
5.1. Cargas arancelarias: impuesto a la importación	123
5.2. Impuestos estatales: circulación de mercancías y servicios de transporte (ICMS)	124
5.3. Impuestos locales a las ventas	124
6. Conclusiones	125
Capítulo 7. Evaluación financiera	129
1. Determinación de la tasa de descuento	129
2. Valorización del proyecto	132
2.1. Valorización del proyecto de anchoas selladas al vacío	132
2.2. Valorización del proyecto del empresario inmigrante de anchoas en lata bauletto	136
3. Comparación de curvas de aprendizaje	140
4. Conclusiones financieras	141
Conclusiones generales	143
Bibliografía	147
Anexos	155
1. Guía de entrevistas	157
2. Análisis de las tendencias del mercado	162
3. Normas fitosanitarias para la exportación de las anchoas	167
4. Flujos de inversión, estado de pérdidas y ganancias y flujo de caja económico de la propuesta «Anchoas selladas al vacío»	170
5. Evaluación económica de la propuesta «Anchoas selladas al vacío» mediante el método APV	174
6. Análisis de sensibilidad unidimensional y bidimensional de la propuesta «Anchoas selladas al vacío»	175
7. Flujos de inversión, estado de pérdidas y ganancias y flujo de caja económico de la propuesta «Anchoas en lata bauletto, São Paulo»	178
8. Evaluación económica de la propuesta «Anchoas en lata bauletto, São Paulo» mediante el método APV	182
9. Análisis de sensibilidad unidimensional y bidimensional de la propuesta «Anchoas en lata bauletto, São Paulo»	183
Sobre los autores	187



# Introducción

---

Según el informe de la ONU del año 2004, la estructura empresarial peruana es muy distinta a la de los países desarrollados: 96% de los empresarios peruanos son microempresas que generan 18% del PBI y dan trabajo a 20% de la población económicamente activa. El informe de indicadores de empresas en el Perú realizado por el Banco Mundial en el año 2006 muestra que 29,65% de las empresas peruanas participaban de forma directa e indirecta del comercio exterior, sin embargo, solo 19,4% del total corresponde a pequeñas empresas, las que identifican el limitado acceso al financiamiento como uno de los principales obstáculos para hacer negocios en el Perú.

En nuestro país, la orientación del esfuerzo del pequeño y el microempresario ha cambiado en el tiempo respondiendo a contextos diferentes. Hasta la década de 1980 y dentro del proceso migratorio, estos esfuerzos respondieron a decisiones de subsistencia: ¿cómo generar ingresos para el hogar?; mientras que en la década de 1990, dentro del proceso de búsqueda de estabilidad política y económica, estos esfuerzos buscaban responder la pregunta: ¿cómo ubicar mi producto dentro del mercado local?

En la coyuntura actual de globalización y exportación, los esfuerzos deben estar centrados en la competitividad, tomar decisiones estratégicas y

dirigir los productos a aquellos mercados extranjeros que presenten mayor capacidad de gasto y potencialidad de desarrollo.

La economía peruana ha evolucionado positivamente en los últimos cinco años, la situación económica muestra un crecimiento sostenido del PBI de aproximadamente 7% anual, aumento de las exportaciones, incremento de inversiones extranjeras en territorio peruano, inflación controlada y estable y disminución del riesgo político. Todo ello ha permitido que el Perú mejore su imagen y haya logrado obtener el «grado de inversión» de reconocidas entidades calificadoras del riesgo-país, lo cual mejorará las condiciones de financiamiento para las empresas.

Este ambiente favorable de negocios incentiva a las empresas a operar en forma eficiente y competitiva a través de la reducción de los riesgos, los costos y las barreras para la competencia; sin embargo, estos beneficios no van a poder ser aprovechados en su totalidad para la prosperidad del país sino se tienen en cuenta los factores que restringen los negocios de los empresarios peruanos.

Frente a ello, la presente investigación propone un sistema de acción económicamente viable para la exportación de la anchoa del Perú al mercado brasileño de São Paulo y de ciudades de la ruta interoceánica, a través de una pequeña empresa. Se ha tomado un producto del sector pesca debido a las potencialidades que ofrece el litoral peruano, que actualmente lo ubican como segundo sector industrial generador de divisas para el país, con 1700 millones de dólares anuales, en vista de la existencia de una gran biomasa de la especie *Engraulis ringens* (ancholeta) cuya captura alcanza los cinco millones de toneladas métricas (tm) anuales.

Además, para acompañar los esfuerzos del Instituto Tecnológico Pesquero (ITP), que está desarrollando actualmente una campaña para incentivar el consumo humano directo de la ancholeta peruana al mostrar tanto las bondades nutricionales de este producto como las del proceso productivo, una alternativa que no daña el medio ambiente, a diferencia del procesamiento de la harina de pescado.

Se eligió Brasil sobre todo porque abre nuevos mercados y canales de distribución a través del desarrollo de la ruta interoceánica (IIRSA), lo

cual genera un abanico de posibilidades para añadir valor agregado a los productos peruanos, en especial con los estados o federaciones brasileñas que se encuentran cerca de la frontera peruano-brasileña (estados de Acre y Rondonia). Además, por el hecho de que Brasil constituye un mercado de 189 millones de habitantes (de los cuales 40 millones cuentan con poder adquisitivo) y es la novena economía del mundo, con un PBI per cápita de 5400 dólares e importaciones ascendentes a 73 573 millones de dólares (Talledo, 2007).

En vista de que los esfuerzos para internacionalizarse de pequeños y microempresarios son diferentes a los de las grandes empresas y corporaciones nacionales, nuestras herramientas de análisis tienen que ser moldeadas según su realidad, los desafíos que afrontan diariamente y su forma de operar, que presuponen una mayor aversión al riesgo y la orientación a las pruebas de ensayo y error, al *aprender haciendo*. En el caso de las grandes empresas, un estudio de mercado para un proyecto es un costo *hundido*; sin embargo, para una pequeña o microempresa el costo de este estudio puede significar el capital de trabajo que necesita para ser viable.

Estas inquietudes motivaron una visita a la ciudad de São Paulo, Brasil, para conocer in situ la opinión de los principales importadores brasileños y de la agregada comercial del Perú en São Paulo, así como la experiencia de una pequeña empresaria peruana que ya inició, desde hace dos años, el ingreso de productos peruanos al mercado brasileño, a través del *aprender haciendo*.

Este estudio ha sido desarrollado desde el punto de vista del pequeño empresario que desea invertir en comercializar un producto del sector pesquero: anchoas en filete. Su ámbito geográfico es la ciudad de São Paulo, por ser el eje económico comercial de todo Brasil que, en el año 2006, concentró 52% de las importaciones de anchoas (Secretaría de Comercio Exterior, 2007). El análisis de las decisiones de inversiones se hará en función de dos formas de presentación de las anchoas en filete: selladas al vacío y en lata bauletto (baulito en italiano) de 820 gramos (gr).

Las variables referidas a la demanda, como son características del consumidor, hábitos de consumo, cantidad demandada de anchoas importadas y canales de distribución, se explicarán en función del consumidor

de la ciudad de São Paulo, debido a la información disponible en fuentes secundarias y al trabajo de campo realizado en dicha ciudad a través de sondeos y entrevistas.

La exploración de la demanda en São Paulo se ha desarrollado a través de entrevistas a expertos en Brasil y a actores relevantes del mercado de anchoas en la ciudad de São Paulo; además, se han llevado productos peruanos para degustación teniendo en cuenta los contactos comerciales que se consiguieron para la visita comercial. Esta metodología se sustenta en la información concluyente del *Plan de negocios de exportación de joyería de diseño al mercado norteamericano*, el cual indica:

La conclusión de que era apropiado el uso de este tipo de información para un conocimiento del mercado resultó de la constatación hecha por el grupo, que el mercado al que el proyecto se dirige no respondía a una investigación cuantitativa (encuestas) por Internet ni a entrevistas telefónicas. Según lo expuesto en las limitaciones, el costo de encargar esta investigación a un tercero resultaba prohibitivo (Alvarado, 2005).

Asimismo, la propuesta incluye una nueva ruta de comercialización a través de la carretera Interoceánica peruano-brasileña, cuyo objetivo es incentivar la demanda en las ciudades por las que atraviesa la ruta. Se busca complementar las decisiones de inversión de los pequeños empresarios que quieren explorar los mercados extranjeros y cómo se puede aprovechar la integración peruano-brasileña para la exportación de productos peruanos. Para ello se ha propuesto una secuencia lógica de acciones que intenta mostrar cómo estas decisiones pueden terminar en negocios consolidados y económicamente viables, aun con las restricciones presupuestarias que enfrenta un pequeño empresario peruano.

El aporte de la presente investigación es brindar un valor agregado a la toma de decisiones, a través del desarrollo de estrategias adecuadas de ingreso al mercado, convertir las ventajas comparativas en ventajas competitivas, acercar el pequeño empresario al consumidor final y mostrar cómo la curva de aprendizaje es un factor determinante para la viabilidad de este tipo de negocios.

# 1

---

## Marco conceptual y metodología

### 1. Marco conceptual

En el desarrollo de la investigación se han utilizado conceptos basados en teorías que puedan ser consideradas a lo largo de todo el trabajo, ello evita la multiplicidad de interpretaciones y, al mismo tiempo, la explicación y la definición de los términos en cada ocasión.

El marco conceptual es el conjunto definido de los conceptos y los términos que más se utilizarán en la investigación y que servirá para explicar el sentido que esta tomará. De ninguna forma consiste en simples definiciones extraídas de los diccionarios, tiene un efecto explicativo y está referido a la investigación realizada.

En el desarrollo de la investigación será necesario tener claridad sobre la definición de términos centrales como estrategias de posicionamiento, cadenas de distribución, cadena de valor, etcétera. Con este propósito, todos estos conceptos serán explicados a continuación, en forma breve pero suficiente, para fijar las ideas necesarias.

### 1.1. Definición de estrategias

Según Kotler (2001): «La estrategia puede considerarse como la construcción o la ampliación de competencias y de recursos de una organización para crear oportunidades y capitalizarlas». Una empresa que consigue «ofrecer al usuario lo que él busca» tiene una inmejorable posibilidad de dominar el mercado. Para lograr este objetivo la empresa puede adoptar diferentes tipos de estrategias.

#### *Estrategia de costos bajos*

La estrategia de costos es aquella basada en la excelencia operativa y en aprovechar las ventajas obtenidas de la curva de aprendizaje. El liderazgo en costos consiste en ser los productores más eficientes del mercado. Con base en estas eficiencias se pueden obtener márgenes mayores porque se reducen los costos unitarios de producción, y la rentabilidad se consigue asociada a volúmenes mayores de venta. Esta estrategia requiere controlar el proceso productivo de forma íntegra, así como el almacenamiento y la distribución. Los efectos de la curva de aprendizaje permiten que los costos unitarios se reduzcan por efecto de la repetición de los procesos.

La estrategia basada en costos bajos implica:

- Contar con una participación de mercado que le asegure a la empresa la rentabilidad en la venta de muchas unidades de poco margen.
- Construcción eficiente de las economías de escala.
- Reducción de costos en márketing, investigación y publicidad.

#### *Estrategia de diferenciación*

La estrategia de diferenciación consiste en crearle al producto o servicio algo que sea percibido por el consumidor como *único o de valor añadido*. La diferenciación se considera la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad a la marca, la que, como resultante, debería producir una menor sensibilidad al precio. Podría decirse que esta estrategia se contrapone a la estrategia de bajos costos, aunque existen algunas experiencias de empresas que han utilizado ambas estrategias en paralelo, como Mercedes Benz

(diseño e imagen de marca), Caterpillar (red de distribución) y Coleman (tecnología), etcétera.

El empleo de la estrategia de diferenciación implica que:

- Se necesita invertir mayores recursos en investigación, márketing, servicio al cliente, etcétera, en lugar de orientarlos a lograr una mayor participación de mercado.
- La rentabilidad se consigue en el precio unitario pagado por el cliente antes que por el volumen de ventas. Se trata de *descremar* el mercado mientras se pueda mantener la característica diferenciadora. Mientras más competidores puedan igualar esta característica mayor será la pérdida de participación de mercado.

#### *Estrategia de segmentación*

Esta estrategia consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa está en mejores condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido con mayor eficiencia que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferencia al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico o reducir sus costos al servir a ese mercado, o ambas cosas. La rentabilidad se basa en el diferencial de precio que el consumidor objetivo está dispuesto a pagar por este trato diferenciado. La aplicación de la estrategia de diferenciación implica:

- Mayor inversión en investigación de los gustos y las preferencias del segmento.
- Mayor inversión en publicidad focalizada.

Al desarrollar la propuesta se utilizó la estrategia de segmentación por diferenciación, pues se consideró que es la que más se adecua a las condiciones dadas.

## 1.2. La curva de aprendizaje

La curva de aprendizaje es una herramienta que permite calcular el impacto positivo que representa el aprendizaje obtenido en el proceso. Cuando un negocio o una actividad productiva se inicia, es comprensible tener costos unitarios altos, consecuencia obvia de la inexperiencia en el sector, la mala ponderación de las variables o el desconocimiento. A medida que la producción o negocio se repiten, los costos unitarios se reducen pues ahora existe experiencia, se tiene mejores contactos comerciales, se accede a fuentes de financiamiento favorables, etcétera.

La curva de aprendizaje también mide el impacto positivo del aprendizaje y tiene una influencia directa en el flujo económico del proyecto. Muchos proyectos arrojan saldos negativos durante los primeros años de implementación, los costos son muy altos y las ventas, bajas. Conforme se adquiere experiencia se puede reducir los costos e incrementar las ventas con lo cual los flujos del proyecto se convierten en positivos y se inicia la rentabilidad.

## 1.3. La matriz BCG

La matriz BCG (Boston Consulting Group) es una herramienta de gestión que sirve para ubicar la posición que ocupa la unidad de negocio (UN) en comparación con las UN de las empresas competidoras. Conocer con precisión la posición relativa que se ocupa en el sector permite elegir una estrategia adecuada, según sea que se ocupe la posición de líder o seguidor en el mercado.

Si se tiene una posición de liderazgo se podrá adoptar una estrategia de costos bajos para evitar que otras empresas quiten participación en el mercado, pero si por el contrario se ocupa una posición de seguidor en segunda, tercera u otra posición, tal vez se optará por una estrategia de diferenciación o segmentación. La estrategia basada en costos solo puede ser aplicada por periodos cortos porque impacta directamente en los flujos financieros de las empresas.



#### 1.4. Canales de distribución

Según afirma Kotler: «un canal de marketing realiza la labor de llevar los bienes de los productores a los consumidores, superando las brechas de tiempo, plaza y posesión de quienes los necesitan o los quieren» (2001). El canal de distribución lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos y los servicios de los fabricantes a los consumidores y los usuarios finales. Los canales de distribución varían según el tipo de producto.

##### *Canales de distribución para productos de consumo masivo*

Los canales para productos de consumo se dividen a su vez en cuatro tipos según el número de participantes en la cadena de transporte del productor al consumidor final. Se consideran los más usuales:

- De productores a consumidores (canal de 0 etapas): esta es la vía más corta y rápida que se utiliza en este tipo de productos. Las formas que más se emplean son la venta de puerta en puerta, la venta por correo, el telemarketing y la venta por teléfono. Los intermediarios quedan fuera de este sistema.
- De productores a minoristas y consumidores (canal de 1 etapa): este es el canal más visible para el consumidor final; el mayor número de las compras que efectúa el público en general se realiza a través de este sistema. Ejemplos de este canal de distribución son los concesionarios automotrices, las gasolineras y las tiendas de ropa. En estos casos el productor cuenta generalmente con una fuerza de ventas que se encarga de hacer contacto con los minoristas que venden los productos al público y hacen los pedidos, después de lo cual los venden al consumidor final.
- Productores-mayoristas-minoristas o detallistas (canal de 2 etapas): este tipo de canal se utiliza para distribuir productos tales como medicinas, alimentos y de ferretería. Se usa con productos de mayor demanda ya que los fabricantes no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos a todo el mercado consumidor.
- Productores-intermediarios-mayoristas-consumidores (multietapas): este es el canal más largo, se utiliza para distribuir los productos y

proporciona una amplia red de contactos; por esta razón, los fabricantes utilizan intermediarios o agentes. Esto es muy frecuente en los alimentos perecederos.

### *Canales de distribución para productos industriales*

Los productos industriales tienen una distribución diferente de la de los productos de consumo y emplean cuatro canales, que son:

- Productores-usuarios industriales: este es el canal más usual para los productos de uso industrial ya que es el más corto y directo, pues utiliza representantes de ventas de la propia fábrica.
- Productores-distribuidores industriales-consumidores industriales: en este caso los distribuidores industriales realizan las mismas funciones de los mayoristas y en algunas ocasiones desempeñan las funciones de fuerza de ventas de los fabricantes.
- Productores-agentes-distribuidores industriales-usuarios industriales: en este canal la función del agente es facilitar las ventas de los productos, y la función del distribuidor es almacenar los productos hasta que son requeridos por el usuario industrial.
- Productores-agentes-usuarios industriales: en este caso los distribuidores industriales no son necesarios y, por lo tanto, se eliminan; por ejemplo, en los productos agrícolas.

Mientras se desarrolla la propuesta comercial dirigida al mercado de São Paulo y Cuiabá se tendrán en cuenta estas definiciones para diferenciar el tipo de distribución que se utiliza para llegar al cliente final y, de esta manera, desarrollar canales de distribución propios.

### **1.5. Estrategia logística y ciclo de vida del producto**

Según Valdez:

Una estrategia logística cuenta con tres objetivos: Reducción de Costos, Reducción de Capital, Mejora del Servicio. Una estrategia práctica logística comienza con las metas del negocio y las necesidades de servicio de los clientes (2006).

La estrategia logística debe ser concordante con el ciclo de vida que tenga el producto e implicará mayores o menores niveles de inversión para aplicarla. La estrategia de ataque deberá considerar los atributos principales que se necesitan satisfacer para que el producto se desenvuelva de forma satisfactoria en la etapa del ciclo de vida que atraviesa. Los ciclos de vida del producto y sus características son:

- **Introducción:** requiere inversión en publicidad y pedidos de bajo volumen.
- **Crecimiento:** requiere flexibilidad en las entregas y altos *stocks*.
- **Madurez:** permite la optimización de los costos.
- **Declive:** se busca los costos mínimos y el nivel de servicio es solo básico.

En el capítulo 6 se detalla la logística operativa que se usará para implementar las estrategias propuestas para el ingreso del producto al mercado de Brasil.

## 1.6. Análisis Septe

El análisis Septe es una técnica de evaluación del entorno en el cual se desarrolla la empresa. Se trata de identificar los factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y ecológicos que influyen en la organización. Cuando la empresa hace un adecuado análisis Septe puede determinar con mayor precisión aquellos aspectos exógenos que la convierten en más o menos vulnerable.

*Sociales:* relacionados con el desenvolvimiento de la población que constituye el mercado seleccionado: como tasa de crecimiento, distribución de la población por grupos étnicos, edades, etcétera.

*Económicos:* relacionados con la capacidad de gasto, niveles de ingresos, renta per cápita, etcétera.

*Políticos:* relacionados con el entorno político. Permiten identificar los riesgos asociados a los cambios en la toma de decisiones.

*Tecnológicos*: relacionados con el desarrollo técnico del entorno, el cual puede sustentar la decisión de la empresa o hacerla desistir de participar en ciertos sectores económicos.

*Ecológicos*: relacionados con la sostenibilidad del desarrollo de la empresa en armonía con el medio ambiente circundante. Cuando no se toman en cuenta estos factores se comete un grave error que puede hacer el negocio inviable.

Como resultado del análisis Septe se decidió penetrar ese mercado, específicamente la ciudad São Paulo, desde una modalidad indirecta a través del desarrollo de canales de distribución propios en la ciudad alternativa de Cuiabá.

### **1.7. Modelo de macrosegmentación**

Se define macrosegmentación como la selección de los mercados en los que se desea competir mediante la evaluación de determinados parámetros que permiten establecer un patrón común entre los consumidores. Las variables de segmentación son geográfica, demográfica, psicográfica y conductual.

#### *Segmentación geográfica*

La segmentación geográfica implica dividir el mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, estados, regiones, condados o vecindarios. La empresa puede operar en un área geográfica o en todas, pero debe fijarse en las variaciones locales.

#### *Segmentación demográfica*

La segmentación demográfica divide el mercado en grupos con base en variables como edad, tamaño de la familia, género, ingresos, ocupación, educación, religión, cultura, clase social, etcétera. Son las más utilizadas para distinguir grupos de clientes. Una razón es que los deseos, las preferencias y las tasas de consumo a menudo están más relacionadas con variables demográficas.

*Segmentación psicográfica*

En la segmentación psicográfica los compradores se dividen en diferentes grupos sobre la base de su estilo de vida, personalidad y valores. Los miembros del mismo grupo demográfico pueden exhibir perfiles psicográficos muy distintos.

*Segmentación conductual*

En la segmentación conductual los compradores se dividen en grupos sobre la base de su conocimiento de un producto, su actitud hacia él, la forma en que lo usan o responden a él (Kotler, 2001).

**1.8. Matriz producto-mercado**

La matriz producto-mercado tiene dos dimensiones: productos y mercados. Sobre estas dos dimensiones, se puede diseñar cuatro estrategias para incursionar de mejor manera en el mercado, según sea su característica principal.

**Cuadro 1.1. Matriz producto-mercado**

		<b>Bajo riesgo</b>	<b>Alto riesgo</b>
		<b>Productos actuales</b>	<b>Productos nuevos</b>
<b>Bajo riesgo</b>	<b>Mercados actuales</b>	Penetración de mercado	Desarrollo del producto
<b>Alto riesgo</b>	<b>Mercados nuevos</b>	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: [http://www.12manage.com/methods\\_productmarketgrid\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_productmarketgrid_es.html).

*Estrategia de penetración de mercado*

«Vender más de los mismos productos o servicios en los mercados actuales». Esta estrategia intenta normalmente convertir clientes fortuitos en clientes regulares, y a los clientes regulares en clientes de volumen. Los sistemas típicos son descuentos por volumen, tarjetas de acumulación de puntos de descuento y gestión de la relación con el cliente. La estrategia es a menudo lograr economías a escala con una fabricación y una distribución más eficiente, mayor poder de compra y márgenes compartidos.

### *Desarrollo del mercado*

«Vender más de los mismos productos o servicios en nuevos mercados». Esta estrategia a menudo intenta capturar clientes de los competidores o introducir productos existentes en mercados extranjeros o nuevas marcas en un mercado. Los nuevos mercados pueden ser geográficos o funcionales, por ejemplo, cuando se vende el mismo producto para otro propósito. Puede necesitar modificaciones pequeñas. Se debe tener cuidado con las diferencias culturales.

### *Desarrollo del producto*

«Vender nuevos productos o servicios en mercados actuales». Esta estrategia intenta a menudo vender otros productos a los clientes (regulares). Estos nuevos productos pueden ser accesorios, agregados o productos totalmente nuevos. Ventas cruzadas. Con frecuencia, se utilizan los canales de comunicaciones existentes.

### *Diversificación*

«Vender nuevos productos o servicios en mercados nuevos». Esta estrategia es la más riesgosa. A menudo hay un foco de credibilidad en la comunicación para explicar por qué la compañía incorpora nuevos productos en nuevos mercados. Por otra parte, las estrategias de diversificación también pueden disminuir riesgos, porque una corporación puede dispersar ciertos riesgos si opera en más de un mercado.

## **1.9. Márketing *mix***

El márketing *mix* es la combinación de los elementos de márketing que se emplean para satisfacer los objetivos de la organización y el individuo. Los elementos de la mezcla original son producto, precio, promoción y plaza o distribución.

### *Producto*

Es todo aquello tangible o intangible que se ofrece al mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un

deseo. Las decisiones respecto de este punto incluyen la formulación y la presentación del producto, el desarrollo específico de la marca, y las características de empaque, etiquetado y envase, entre otras.

### *Precio*

Es principalmente el monto monetario de intercambio asociado a la transacción. Incluye forma de pago (efectivo, cheque, tarjeta, etcétera), crédito (directo, con documento, plazo, etcétera), descuentos por pronto pago, volumen y recargos.

### *Promoción*

Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos y ofertas para el logro de los objetivos organizacionales.

### *Plaza o distribución*

Se define como dónde comercializar el producto o el servicio que se ofrece. Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debe lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento y las condiciones apropiados.

## **1.10. Teoría de estimación de demanda (DE)**

La demanda estimada representa la cantidad de bienes que los habitantes de una localidad desean y pueden consumir para un nivel determinado de precio. La estimación de demanda se puede expresar en la siguiente fórmula:

$$DE = P + I - E$$

Donde:

DE: demanda estimada

P: producción

I: importaciones

E: exportaciones

Dado que para el caso de la anchoa en Brasil  $P = E = 0$ , resulta que:

$$DE = \text{Importaciones}$$

### 1.11. Teoría económica del APV

El valor presente ajustado (APV) valora el proyecto sobre la base de un financiamiento total por medio de instrumentos de capital, después se añade el valor presente neto de la deuda, es decir:

$$APV = NPV + NPVF$$

Donde:

APV: Valor presente ajustado

NPV: Valor del proyecto de una empresa no apalancada

NPVF: Valor presente neto de los efectos colaterales del financiamiento

Los efectos colaterales están representados por el subsidio fiscal de las deudas, los costos de emisión para nuevos valores, el costo de la reorganización financiera, el subsidio para el financiamiento por medio de deuda, etcétera. Los flujos económicos de las propuestas presentadas serán descontados en el capítulo 7 mediante la aplicación del APV.

## 2. Metodología

Para atender los objetivos y sustentar la actividad metodológica desarrollada se ha recurrido tanto a fuentes primarias como secundarias, de acuerdo con categorías, temas por investigar, detalle de la fuente y la herramienta empleada.

Por otro lado, entre las estrategias para el desarrollo de la metodología abordada en la presente investigación tenemos que evidenciar la existencia de demanda de anchoas en São Paulo, Brasil. Para ello, se realizó el proceso de aprendizaje en acción en São Paulo (*learning by doing*), el cual permite determinar el tamaño de la oferta exportable de anchoas.



En esta fase se hace el esfuerzo para conocer a los actores relevantes del mercado nacional de anchoas: ¿quiénes son los productores locales?, ¿cuál es la oferta local del producto? y ¿qué factores son los que los empresarios deben explotar para desempeñarse adecuadamente en el mercado internacional?

Luego, en la fase de exploración, se coordinaron las visitas y se prepararon los cuestionarios para las entrevistas programadas. El primer paso fue la aplicación de entrevistas a los directivos del Instituto Tecnológico del Perú (ITP) para conocer las características del producto, la oferta con que se cuenta, la participación del gobierno en la promoción del producto, y cuáles son las normas sanitarias que se tienen que cumplir para que se certifique la exportación del producto. Además, para conocer de cerca el proceso de producción de la anchoa, se visitó las plantas de Pesquera Hayduk en Paita (Piura) y Coishco en Chimbote (Áncash), donde se pudo apreciar todas las etapas del proceso y se obtuvieron los costos de producción.

Los precios locales de las anchoas envasadas fueron obtenidos de visitas a supermercados, minimercados y distribuidores. Finalmente, los datos sobre los atributos de la anchoa peruana se obtuvieron de fuentes secundarias, como Prómplex y Produce. De igual manera, se investigó la participación del Estado peruano en la promoción de nuevos productos con valor agregado sobre la base de la anchoa.

En el proceso y la etapa de identificar las opciones de ingreso al mercado de São Paulo y los canales de distribución se conjugó la información recibida en las fases previas y se evaluaron las diferentes estrategias de ingreso que se pueden utilizar. Se compararon las características del producto y el tipo de mercado mediante la matriz de mercado-participación y se propuso utilizar dos modalidades:

- Venta de anchoas envasadas al vacío, sin marca, para el mercado de São Paulo; exportación básica de poco margen.
- En un primer momento se realizará la venta directa de anchoas en latas de 820 gr con marca propia en São Paulo, pero bajo el modelo de una pequeña empresa (costos mínimos de gestión). En un segundo momento se realizará la venta directa de anchoas en latas de 820 gr con marca propia en los mercados alternativos de Cuiabá (u otra

Cuadro 1.2. Fuentes de información

Categorías	Temas a investigar	Tipo de fuente	Detalle de la fuente	Herramienta empleada	
<b>Evidencia de demanda</b>	Nivel de consumo	Secundaria	Reportes de FAO; estudio del mercado de anchoas de Maximixe	Evaluación de reportes	
	Balanza comercial de pescado de Brasil	Secundaria	Secretaría Especial de Acuicultura del Perú	Evaluación de reportes	
	Demografía, extensión y PBI	Secundaria	Reportes del Instituto Brasileño de Geografía y Estadística	Evaluación de reportes	
	Importación de pescados y anchoas en Brasil	Secundaria	Reporte del JP Morgan; Banco de Inversiones Goldman	Evaluación de reportes	
<b>Oferta exportable</b>	Determinación de la oferta	Secundaria	Reportes de FAO; estudio del mercado de anchoas de Maximixe	Evaluación de reportes	
	Conocimiento de las empresas ofertantes	Primaria	Instituto Tecnológico Pesquero	Entrevista	
	Identificación de los actores relevantes	Primaria	Instituto Tecnológico Pesquero	Entrevista	
	Conocimiento de tendencias de las exportaciones	Secundaria	Reportes de FAO; estudio del mercado de anchoas de Maximixe	Evaluación de reportes	
<b>Canal de distribución</b>	Pizzería, importadores, Feria de la Pizza	Primaria	Trabajo de campo en São Paulo	Entrevistas	
	Conocimiento de rutas alternativas de acceso	Primaria	Trabajo de campo en São Paulo	Entrevistas	
<b>Mercado legal y tributario</b>	Marco legal	Primaria	Instituto Tecnológico Pesquero	Entrevistas	
	Marco legal	Secundaria	Instalarse en Brasil; Revista de Alimentos Argentinos	Evaluación de reportes	
	Marco tributario	Primaria	Abogada de la Cámara de Comercio de Lima	Entrevistas	
	Conocimiento del producto	Primaria	Plantas de producción; Instituto Tecnológico Pesquero	Visitas a plantas	
<b>Marketing mix</b>	Situación actual del producto	Primaria	Instituto Tecnológico Pesquero	Entrevistas	
	Productos sustitutos	Primaria	Trabajo de campo en São Paulo	Visitas a supermercados	
	Precios internos	Primaria	Trabajo de campo en el Perú	Compras de productos	
	Precio externo	Primaria	Trabajo de campo en São Paulo	Compras de productos	
	Plaza	Secundaria	Comparación de precios en Internet	Evaluación de reportes	
	Promociones		Primaria	Trabajo de campo en São Paulo	Visitas a restaurantes
			Primaria	Trabajo de campo en São Paulo	Entrevistas
			Secundaria	Planes operativos de desarrollo de mercados de destino en Brasil	Evaluación de reportes

Elaboración propia.

ciudad de la ruta interoceánica) para desarrollar canales de distribución propios.

Sobre la base de la estrategia adoptada se desarrolla la estrategia «precio, promoción, plaza y publicidad» para cada alternativa según la metodología del *márketing mix*. Se ha utilizado estadística inferencial para determinar que el perfil del consumidor de São Paulo se podía reproducir hacia el nuevo consumidor de Cuiabá.

Se investigó la ruta de la carretera Interoceánica Sur 2 y su grado de implementación para diseñar las rutas alternativas. Sobre la base de la información primaria de cotización de fletes de las empresas que brindan el servicio aéreo y por carretera, y utilizando la información secundaria del Ministerio de Transportes de Brasil, se infirió el costo de las nuevas rutas. Las rutas se han desarrollado sobre la base de la teoría de logística asociada al ciclo de vida del producto. Las alternativas se comparan mediante los siguientes aspectos:

- 1) Costos directos
- 2) Costos del flete
- 3) Tiempo total
- 4) Calidad de servicio

Para la fase de evaluación financiera de las propuestas se ha recurrido a información de primera fuente a través de consultas académicas y la revisión de las teorías económicas y para determinar el mejor método de valorización de las propuestas teniendo en cuenta las características propias de una pequeña empresa. Los flujos económicos han sido sometidos a análisis de puntos críticos, análisis unidimensional y bidimensional y análisis de sensibilidad del VAN. Se ha graficado la curva de aprendizaje para cada propuesta para compararlas y mostrar cómo esta influye apalancando los resultados económicos.

# 2

---

## Macrosegmentación

Para realizar la selección del país-meta se comenzará el capítulo con un análisis del consumo de anchoas en el mundo y, mediante técnicas de macrosegmentación de mercados, se analizará las características de los principales demandantes con el fin de establecer un patrón común. Posteriormente se extrapolarán los resultados obtenidos hacia los mercados potenciales en los que se puede tener ventajas comparativas o competitivas.

### **1. Macrosegmentación: elección del mercado-meta**

#### **1.1. Situación actual del consumo de pescado en el mundo**

Las estadísticas de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) muestran que en el 2003 la producción mundial total de pesca llegó a 132 millones de toneladas y cerca de 78% fue destinada al consumo humano, el consumo per cápita promedio de pescado fue de 16,2 kg y, según proyecciones del International Food Policy Research Institute (IFPRI) para el año 2020, el consumo per cápita mundial de productos pesqueros será de 21 kg. El mismo informe afirma que algunos de los países más poblados del mundo tienen un bajo consumo per cápita: India (4,7 kg), Brasil (6,5 kg), Pakistán (2,5 kg), Sudáfrica (6,7 kg), etcétera;

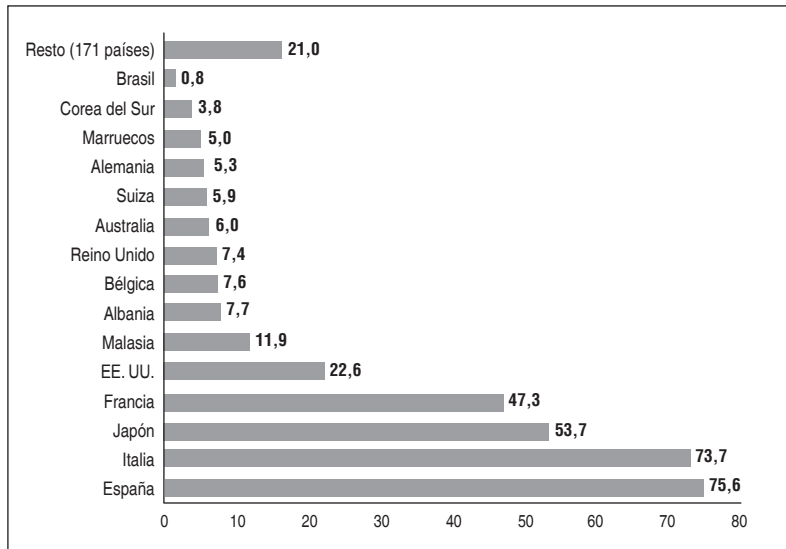
no obstante, la tendencia general en estos países es la de incrementar considerablemente su consumo debido a los siguientes factores:

- Mejoramiento de los canales de distribución.
- Adopción generalizada de recetas típicas sobre la base de pescado de algunos países, tal es el caso de: «pizzas de aliche (anchoas)», «cebiche», «sachimi» y «sushi», entre otros.
- Se trata de productos saludables con valor proteico, alto contenido de Omega 3, la facilidad de estar listos para consumir, etcétera.

## 1.2. Análisis de la demanda internacional del producto

Para este caso se tienen que analizar las estadísticas de consumo del producto que se va a exportar, estos datos servirán como *inputs* para la elección del mercado-meta, para el caso se tuvo que recopilar información de la demanda mundial de anchoas, la cual se presenta en el gráfico 2.1, donde se aprecia que los principales demandantes son: España, Italia, Francia y los países asiáticos (Japón).

**Gráfico 2.1. Principales países importadores de anchoas, promedio 2002-2004 (millones de dólares)**



Fuente: Maximixe, 2006.

Estos mercados tienen como principales características:

- Ser países desarrollados con ingresos per cápita mayores a 22 391 dólares (FAO, 2003).
- Un porcentaje mayor a 45% de población blanca (Instituto de Estadística de España, 2003).
- Su costumbre culinaria está claramente orientada al consumo de quesos, pastas, entremeses y carbohidratos en general (Cohen, 2007).

A continuación, se eligen los países más atractivos para comercializar anchoas según el análisis de los indicadores macroeconómicos de segmentación. El objetivo es conseguir un listado de mercados que se pueda atender con los productos en condiciones ventajosas.

### **1.3. Criterios de macrosegmentación para elegir el mercado objetivo**

Con la finalidad de seleccionar los posibles mercados se utilizarán los criterios que se señalan a continuación.

#### *Tamaño de mercado potencial*

Según Infopesca, países como Estados Unidos, los miembros de la Unión Europea y Japón tienen un alto consumo de productos pesqueros, índices bajos de crecimiento poblacional y cadenas de distribución organizadas, son mercados maduros y competitivos. Los mercados potenciales son aquellos que tienen características similares a los mercados maduros, pero aún no se han desarrollado.

#### *Importación de anchoas*

Se elige a los países que presentan tendencia creciente a la importación de anchoas, luego se determina sus actuales fuentes de aprovisionamiento y las características de precios que tienen.

#### *Tamaño de población*

Atributo importante para la determinación del mercado-meta. Se ha tomado a los países con poblaciones mayores a veinte millones de habitantes.

### *Ingreso per cápita*

Se elige este atributo basado principalmente en el conocimiento del producto anchoa que, debido a su proceso de producción artesanal y costumbres en su consumo, presenta un alto precio de venta. Para el caso de las anchoas se ha filtrado a los países con ingreso per cápita mayor a cinco mil dólares.

### *Proximidad geográfica*

Según Kotler, una de las formas más usadas por las empresas que se inician en el proceso de internacionalización es la exportación a los países más cercanos (Kotler, 2001).

### *Ventajas comerciales*

Este indicador permitirá que se llegue con un producto en las mejores condiciones comerciales. Las ventajas son: reducción de aranceles, acuerdos complementarios, etcétera.

Como resultado de la macrosegmentación, se eligió a Brasil como mercado objetivo por las siguientes condiciones:

- Presenta una población de ascendencia europea y asiática, especialmente italianos, españoles, portugueses y japoneses. La culinaria brasileña está influenciada por los inmigrantes italianos. Los inmigrantes italianos llegados a Brasil constituían el mayor número respecto de otros; tuvieron interés en elaborar su propia pasta y, por esta razón, incorporaron los cultivos de trigo a gran escala. El *maccheroni* italiano (*macarrão*) se convirtió en alimento importante de la población y, además del *macarrão*, se fueron incorporando a la cocina brasileña otras pastas italianas como la pizza, el *ravioli* y la *lasagna*, así como los *rissotos* y la polenta.
- La evolución de importaciones de anchoa está en crecimiento.
- Es un mercado de 189,3 millones de habitantes con un consumo per cápita de 6,5 kilogramos (kg) de pescado, inferior al estimado de 21 kg.

**Cuadro 2.2. Matriz de elección del mercado-meta de la anchoa  
(miles de dólares)**

País	Tipo de mercado	Importación de anchoas, 2004	Población	PBI per cápita, 2007	Proximidad geográfica	Exportación de anchoas, 2004
Reino Unido	P	7 400	60 018 293	31,4	Europa	
Australia	P	6 000	20 575 932	33,3	Oceanía	
Suiza	P	5 900	7 274 524	34,0	Europa	
Brasil	P	800	186 400 000	5,5	Sudamérica	
España	M	75 600	42 700 000	27,0	Europa	38 600
Italia	M	73 700	58 173 356	29,7	Europa	35 200
Japón	M	53 700	42 650 000	33,1	Asia	
Francia	M	47 300	60 656 178	30,1	Europa	42 000
EE. UU.	M	22 600	296 410 000	43,5	Norteamérica	
Malasia	M	11 900	29 400 000	12,9	Asia	
Albania	M	7 700	3 163 250	5,7	Europa	10 300
Bélgica	M	7 600	10 453 494	33,0	Europa	2 900
Alemania	M	5 300	82 728 564	31,4	Europa	3 300
Marruecos	M	5 000	32 412 175	4,6	África	86 600
Corea del Sur	M	3 800	48 100 000	24,2	Asia	9 500

Fuente: IBGE; Seade; Maximixe (2006); <www.Indexmundi.com>.

**Cuadro 2.3. Matriz de ponderación**

	Peso	Reino Unido	Australia	Suiza	España	Italia	Japón	Brasil
Mercado potencial	7	2	2	2	2	2	2	7
Importaciones	7	2	2	2	7	7	5	1
Población	6	3	1	1	2	3	2	6
Ingreso per cápita	5	4	4	5	4	4	4	1
Cercanía al país de origen	5	3	2	3	3	3	4	5
Ventajas comerciales	4	3	2	3	3	3	2	4
<b>Puntaje total ponderado</b>		93	72	86	122	<b>128</b>	109	<b>138</b>
<b>Ubicación final</b>						2.º lugar		1.º lugar

Elaboración propia.



- Tiene un PBI en crecimiento con tasas promedio de 2,5% (Banco Central du Brasil).
- Proximidad geográfica.
- Se cuenta con un Acuerdo de Complementación Económica (ACE).

Entonces, basándonos en el análisis de datos secundarios obtenidos del Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE), que es un organismo público de administración federal brasileña, creado en 1934 e instalado en 1936 bajo el nombre de Instituto Nacional de Estadística (IBGE, 2007), y de la fundación Seade (Sistema Estatal de Análisis de Datos) se determinó a São Paulo como mercado específico.

Durante el trabajo de campo realizado en la ciudad de São Paulo se realizó una reunión con los especialistas de comercialización en el mercado-meta. La exploración de la demanda fue indirecta, a través de la estimación del consumo de la población brasileña en los supermercados con la adquisición de anchoas envasadas y las compras de los restaurantes.

## 2. Conclusiones

- No siempre los mercados que tienen el mayor consumo del producto son los seleccionados para ingresar, por ello es importante establecer primero los criterios y de acuerdo con ellos elegir dónde conviene ingresar.
- En la lista de mercados a seleccionar se deben tomar en cuenta los mercados que tienen costumbres similares a los principales demandantes del producto, esto porque resultan mercados atractivos y potenciales.

# 3

---

## **Demanda en el mercado brasileño**

El presente capítulo tiene como objetivo conocer la demanda de anchoas en el mercado brasileño, la cual es mayor a la oferta de productos importados. Asimismo, permite identificar la demanda actual, su evolución y los canales más usados en la comercialización y demostrar que São Paulo absorbe el mayor porcentaje de las importaciones brasileñas de anchoas y que es el mercado-meta para la exportación de anchoas peruanas.

Para conseguir estos objetivos se ha recurrido a fuentes secundarias como el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE), la Secretaría Económica de Comercio Exterior (Secex), la Asociación Brasileña de Industrias de Alimentos (ABIA), etcétera, así como de fuentes primarias en la ciudad de São Paulo.

### **1. Análisis mediante el modelo Sete del país elegido**

Se analiza las características que presenta el mercado brasileño mediante un análisis Sete, con lo que se demostrarán las potencialidades de este mercado y la oportunidad comercial que ofrece un mercado próximo a los 190 millones de habitantes.

### *Social*

El gobierno está realizando programas que ayudan a la nutrición de los más pobres e impulsando el consumo de pescado en la canasta básica familiar, en especial en los niños que asisten a las escuelas públicas.

En el aspecto demográfico, la población de Brasil se estima cercana a los 190 millones de habitantes (en quinto lugar de la población mundial). El 49,7% de su población es blanca, 38% de la población es menor de 20 años y 56,9% tiene entre 20 y 64 años, lo cual muestra una estructura de población relativamente joven con un promedio de edad de 28,2 años. La tasa de crecimiento proyectada es de 1,2% anual (IBGE, 2007).

### *Económico*

La economía brasileña es la primera de América Latina, la tercera de toda América y la undécima en el mundo, con un PBI nominal estimado al 2007 de 1 010 997 millones de dólares (JP Morgan, 2007). Su renta per cápita asciende a 5500 dólares. Las exportaciones brasileñas de 130 mil millones de dólares se encuentran entre las veinte mayores del mundo.

Un estudio realizado por el Banco de Inversiones Goldman Sachs (*Dreaming with Brics: the path to 2050*) destaca el crecimiento de las economías de los países BRIC: Brasil, India, Rusia y China, aquellos con gran población y expectativas de crecimiento. Entre sus previsiones más relevantes destaca que la economía de Brasil para el 2050 va a ocupar el quinto lugar (6,07 billones de dólares de PBI).

Su crecimiento está sustentado en las políticas económicas que aplica el gobierno y la importancia geopolítica de Brasil en el contexto mundial. El gobierno ha logrado reducir la deuda externa, ha fortalecido sus reservas en dólares, ha estabilizado la inflación y cuenta con una moneda que se aprecia. En palabras de Robert Shiller (economista de la Universidad de Yale y autor del libro *Exuberancia irracional sobre los mercados de valores*): «el entusiasmo brasileño es bien merecido y la gente ve en Brasil un lugar estable para invertir».

En los últimos cuatro años el gobierno de Lula Da Silva alcanzó un crecimiento promedio del PBI de solo 2,6%; el cuarto trimestre de 2006 llegó a 3,8% frente al mismo periodo de 2005. Al iniciar su segundo mandato, el gobierno ha lanzado el «Programa de aceleración del crecimiento», cuya meta es una expansión anual del PBI de 5% a partir de 2008.

El desarrollo de la carretera Interoceánica es uno de los principales objetivos del gobierno, para facilitar la salida de los bienes brasileños a la costa del Pacífico con los mercados de Asia como destino final. La inversión estimada total es de 1031 millones de dólares, de los cuales el Banco Nacional de Desarrollo de Brasil (BNDES) aprobó un préstamo por 400 millones de dólares para la construcción del tramo Acre-Cusco.

### *Político*

El actual gobierno es de corte socialista, respetuoso de las inversiones económicas extranjeras, por lo que hay un mínimo riesgo de expropiaciones o cambios en las normas y los reglamentos. A partir de la información disponible de la consultora PRS Group (véase <[www.prsgroup.com](http://www.prsgroup.com)>) al año 2003, se obtiene un puntaje de 62,8 para Brasil, lo cual lo ubica como un país con riesgo moderado en términos políticos.

El gobierno brasileño ha expresado su deseo de afianzar vínculos y temas de interés común con el Perú, como la construcción de la carretera Interoceánica. Los alcaldes de los estados de Acre, Rondonia y Amazonas están interesados en desarrollar este corredor multimodal que permitirá integrar al comercio a más de tres millones de habitantes por el lado de Brasil. En el año 2007 se han realizado visitas comerciales a la frontera peruano-brasileña para explorar las potencialidades de desarrollo.

### *Tecnológico*

Brasil es el país más desarrollado en infraestructura tecnológica en América del Sur, muchas transnacionales han instalado allí sus fábricas, tiene empresas que ensamblan automóviles, aviones y maquinaria pesada para la agricultura, entre otros. Sin embargo, en el plano de la industria pesquera el gobierno no ha adoptado las medidas necesarias para impulsar su desarrollo; la flota pesquera del Brasil es pequeña para la dimensión de su área

oceánica y no cuenta con el *know-how* requerido para hacer más productiva la actividad pesquera. Es la última industria que aporta al PBI de Brasil.

### *Ecológico*

El gobierno de Brasil está muy preocupado en preservar su medio ambiente, es un país con una amplia biodiversidad y uno de los grandes pulmones de la humanidad debido a la amplitud de su selva tropical. El Estado está brindando facilidades a las empresas para que inviertan en productos que conserven el medio ambiente. Entre las principales inversiones que está apoyando se cuenta la industria del etanol, lo cual va a significar producir su propia energía y no depender exclusivamente del petróleo.

### *Conclusiones del análisis Septe*

Brasil es un país con un PBI per cápita de 5500 dólares; 49,7% de su población es blanca y presenta potencialidades para inversiones en la industria pesquera, entre las cuales están: bajo consumo per cápita de pescado, inadecuada infraestructura pesquera y flota extractiva, inexistencia de competencia local para las anchoas debido a que no cuenta con el insumo principal que es la anchoveta y el gobierno está incentivando el consumo de pescado en la canasta básica brasileña, especialmente en los niños de edad escolar para mejorar su nutrición.

## **2. Demanda de productos hidrobiológicos en Brasil**

La balanza comercial brasileña ha tenido un comportamiento errático en los últimos 13 años, ha sido negativa entre 1994 y el año 2000, pasó a ser positiva a partir del año 2001 hasta el 2005 y se ha tornado negativa desde el año 2006, con una reducción de 10% en el valor de las exportaciones y un crecimiento de las importaciones del orden de 49%.

Este cambio es influenciado por la revalorización del real frente al dólar desde el año 2002. La teoría macroeconómica señala que existe una relación inversa entre el volumen de las importaciones y la valorización de la moneda de un determinado país. Cuando una moneda local aumenta su valor, o se aprecia, los productos extranjeros se vuelven más económicos en

términos relativos, lo cual origina un aumento en su demanda. Asimismo, se determina en función de los altos costos de insumos como el petróleo, la energía eléctrica y la mano de obra.

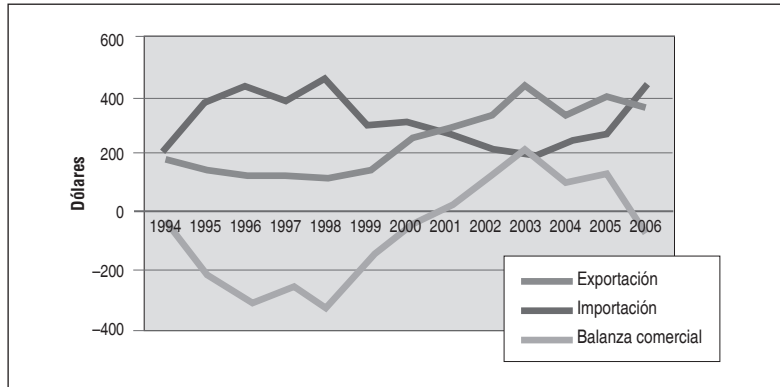
El volumen de las exportaciones ha mostrado una tendencia creciente a partir del año 1997, los principales productos exportados son: camarón que representa 44%, langostas con 23% y peces congelados con 12%. Los mercados más importantes son: Estados Unidos, España, Francia, Japón y Portugal, en ese orden. Es a partir del año 2006, con una desvalorización del dólar frente al real de casi 40%, que las exportaciones pesqueras han presentado una ligera disminución. En el cuadro 3.1 se muestra la balanza comercial pesquera de Brasil.

**Cuadro 3.1. Balanza comercial pesquera de Brasil  
(miles de dólares)**

<b>Año</b>	<b>Exportación</b>	<b>Importación</b>	<b>Balanza comercial</b>
1994	168 040 00	228 780 00	-60 740 00
1995	146 812 00	371 604 00	-224 792 00
1996	122 967 00	425 956 00	-302 989 00
1997	110 318 00	398 789 00	-388 471 00
1998	120 400 00	453 400 00	-333 000 00
1999	137 900 00	288 000 00	-150 100 00
2000	238 900 00	297 700 00	-58 800 00
2001	283 540 00	260 890 00	22 650 00
2002	334 195 00	202 231 00	131 964 00
2003	419 008 00	202 917 00	216 091 00
2004	351 504 88	241 089 15	110 415 73
2005	390 324 35	287 579 13	102 745 23
2006	351 504 88	427 422 50	-75 917 62

Fuente: Pesca Brasil, 2007; Secex, 2007.

En el gráfico 3.1 se observa una evolución creciente en el nivel de importaciones a partir de 2002 y un crecimiento exponencial en el año 2006, lo cual ha convertido la balanza comercial brasileña en deficitaria.

**Gráfico 3.1. Evolución de la balanza comercial pesquera de Brasil**

Fuente: <www.pescabrasil.com.br>.

Las importaciones brasileñas están relacionadas con las épocas de mayor consumo (Navidad y Año Nuevo), debido a que los productos derivados del pescado y especialmente las conservas son percibidos como productos *delicatessen* para ocasiones especiales y solo al alcance de la clase de mayores ingresos. El consumo de pescados y mariscos en Brasil se sitúa tradicionalmente entre 6 y 7 kg por habitante al año (Bernárdez, 2004). Este indicador está muy lejos de la media mundial que se estima en 16,2 kg/persona/año, y por debajo del promedio de la región sudamericana que se sitúa en 8,7 kg/persona/año (FAO, 2003; Tarazona, 2007).

No hay datos sobre la demanda, por lo que se tiene que recurrir al cálculo del indicador de consumo aparente. El indicador de consumo aparente se obtiene de restar las exportaciones de la sumatoria entre la producción interna y las importaciones.

$$\text{Indicador de consumo aparente} = (\text{Producción interna} + \text{Importaciones}) - \text{Exportaciones}$$

Las fuentes de las que se obtuvieron la producción interna, las importaciones y las exportaciones fueron distintas, lo cual se muestra en el cuadro 3.2.

Si se tiene en cuenta el mercado de productos importados del sector pesquero, se identifica un mercado de 428 millones de dólares anuales, con un volumen de importación de 171 288 toneladas en el año 2006.

**Cuadro 3.2. Indicador de consumo aparente y consumo per cápita de pescado en Brasil  
(toneladas métricas)**

Año	Producción de pescado	Importación	Exportación	Indicadores de consumo aparente	Población	Consumo per cápita (kg)
1996	693 172 50	263 957	24 876	932 253 50	161 323 169	5,78
1997	732 258 50	209 089	29 423	911 924 50	163 779 827	5,57
1998	710 703 50	195 702	29 637	876 768 50	166 252 088	5,27
1999	744 597 50	169 111	36 436	877 272 50	168 753 552	5,20
2000	843 376 50	194 499	57 001	980 874 50	171 279 882	5,73
2001	939 756 00	168 673	72 124	1 036 305 00	173 821 934	5,96
2002	1 006 869 00	148 170	98 338	1 056 701 00	176 391 015	5,99
2003	990 272 00	152 514	113 722	1 029 064 00	178 985 306	5,75
2004	1 015 914 00	158 661	107 017	1 067 558 00	181 586 030	5,88
2005	1 009 073 00	140 435	86 503	1 063 005 00	184 184 264	5,77

Fuente: Pescabrazil, 2007; Secex, 2007; ABIA, 2007; IBGE, 2005.



Si se centra el análisis exclusivamente en las importaciones de «preparaciones y conservas de pescados», se refiere a la Partida Arancelaria 1604 de Brasil, cuya evolución en los últimos diez años se muestra en el cuadro 3.3. Este cuadro presenta la disminución de las importaciones de conservas de pescado que ha pasado de 47 millones de dólares en 1998 a 10 millones de dólares en el 2005, debido a la depreciación del real frente al dólar de 1,20 reales por dólar en 1998 a 2,92 en diciembre de 2003, lo que originó un aumento en los precios de los productos importados. Sin embargo, se observa que la Partida Arancelaria 160416 que corresponde a «Anchoas» ha logrado mantenerse en los últimos años y presenta buenas perspectivas de crecimiento. A partir del año 2006 se revierte la tendencia negativa en las importaciones de conservas de pescado.

En Brasil, la producción de anchoas, utilizando como materia prima la sardina (*Sardinella brasiliensis*), se realiza en una escala industrial pequeña, uno de los mayores productores es la empresa Ubatuba. Existe demanda de estos productos llamados «sardinillas anchovazas», que son colocados tanto a través de las cadenas de *retail* y supermercados (minoristas) como de las cadenas mayoristas que venden directamente a las pizzerías.

## 2.1. Análisis por estados brasileños

Brasil se agrupa en cinco regiones: Región Norte, Región Noreste, Región Centro Oeste, Región Sudeste y Región Sur. En el cuadro 3.4 se muestra la composición poblacional de Brasil; la población total en el año 2004 fue de 181,5 millones de personas, con un PBI a valores corrientes para ese año de 604 billones de dólares.

La Región Sudeste es la zona con mayor población, 77 millones de habitantes en el 2004, y la que aporta en mayor porcentaje a la generación del PBI: 55% del PBI brasileño. Es la región con mayor capacidad de gasto, con un PBI per cápita de 4287 dólares. En cuanto al consumo per cápita de pescado, la Región Norte es la que presenta un mayor nivel per cápita de consumo de pescados salados con 0,132 kg al año, y su cercanía a la frontera peruana y el desarrollo de la carretera Interoceánica la convierte en mercado interesante para el comercio.

**Cuadro 3.3. Importación brasileña de «Preparación y conservas de pescado», precios FOB (dólares)**

Código	Descripción	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Ago. 2007
1604	Preparación y conservas	47 747 112	27 224 003	23 056 545	16 955 309	10 935 723	13 800 707	11 044 008	9 669 000	17 777 000	12 540 359
160411	Salmones	129 984	88 860	25 829	4 466	4 870	59 478	7 716	1 000	84	1 709
160412	Arenques	113 136	20 517	21 461	18 937	6 580	32 540	39 365	34 000	50 180	30 473
160413	Sardinias, sardinelas y especies afines	12 554 660	7 053 143	5 188 918	3 079 466	1 374 118	548 987	911 623	1 313 000	310 656	294 656
160414	Atunes, listados y bonitos	6 526 230	3 635 476	1 580 744	932 972	526 775	1 303 129	1 002 816	734 000	1 222 858	1 845 271
160415	Caballas	7 926	874	0	0	5 645	0	0	0	0	0
160416	Anchoas	927 982	574 109	761 891	863 582	738 679	615 216	706 623	1 009 000	1 245 369	1 007 841
160419	Los demás	5 285 955	3 057 989	3 136 333	2 847 704	2 669 908	2 355 694	1 113 070	1 201 000	1 106 147	1 134 306
160420	Los demás preparados	22 047 683	12 685 636	12 685 536	12 219 110	9 153 031	5 575 562	8 502 222	7 203 544	5 330 000	13 751 520
160430	Caviar y sus sucedáneos	153 556	107 429	120 258	55 151	33 586	83 441	56 951	47 000	90 159	117 616

Fuente: Secex, 2007; Alice Web, 2007.

Cuadro 3.4. Extensión, población, PBI y consumo per cápita por regiones y estados de Brasil, 2004

Grandes regiones, unidades de federación	Extensión (km <sup>2</sup> )	Población	Densidad demográfica	PBI (miles de dólares)	PBI per cápita (miles de dólares)	Consumo per cápita de pescado salados (kg)	Consumo total (toneladas)
<b>BRASIL</b>	8 504 431	181 581 025	21,35	603 994	3 326	0,042	7 591
<b>Norte</b>	3 852 964	14 373 259	3,73	31 941	2 222	0,132	1 897
Rondonia	237 564	1 562 085	6,58	3 332	2 133		
Acre	152 522	630 328	4,13	1 108	1 758		
Amazonas	1 570 946	3 138 726	2,00	12 270	3 909		
Roraima	224 118	381 896	1,70	637	1 669		
Para	1 247 702	6 850 181	5,49	11 691	1 707		
Amapa	142 815	547 400	3,83	1 272	2 324		
Tocantins	277 297	1 262 644	4,55	1 630	1 291		
<b>Noreste</b>	1 560 936	50 427 274	32,31	84 941	1 684	0,060	3 026
<b>Sudeste</b>	907 204	77 374 722	85,29	331 719	4 287	0,024	1 857
<b>Sur</b>	576 884	26 635 629	46,17	110 014	4 130	0,029	772
<b>Centro Oeste</b>	1 606 443	12 770 141	7,95	45 378	3 553	0,003	38

Fuente: IBGE, 2005; Directorio de Pesquisas y Coordinación con Cuentas Nacionales.

Para el año 2007, el PBI de Brasil se estimó en 1034 billones de dólares (Morgan, 2007). En la estructura de importancia por regiones sigue liderando la Región Sudeste, con un PBI corriente estimado en 567 564 millones de dólares.

En cada región se presentan distintas costumbres y hábitos de consumo de la población, lo cual se refleja en el tipo de alimentación que demanda. En el cuadro 3.5 se muestran los principales estados de Brasil que concentran el mayor volumen de importación de productos pesqueros; se puede observar que cuatro estados de Brasil concentran 88% de las importaciones pesqueras: São Paulo, Rio de Janeiro, Santa Catarina y Pernambuco.

El estado de São Paulo concentra 57% de las importaciones pesqueras, presenta el segundo mayor PBI per cápita de la nación, después de Brasilia D. F., y tiene un mercado de 40 millones de habitantes, por esto se le elige para centralizar el estudio de ingreso del producto «anchoas peruanas» al mercado brasileño.

## **2.2. Análisis del estado de São Paulo**

El estado de São Paulo, a diciembre de 2004, presenta un PBI que concentra 31% del PBI brasileño, cuenta con una extensión territorial de 248 600 km<sup>2</sup>, y una densidad demográfica a fines de 2005 de 161 habitantes por km<sup>2</sup>. Tiene 645 municipios, São Paulo es la capital del estado. También es el estado más rico de Brasil. Su economía es la mayor de Sudamérica. Posee un parque industrial amplio y diversificado, además de una agricultura y una ganadería desarrollada y productiva. En el cuadro 3.6 se muestra la evolución del crecimiento poblacional del estado de São Paulo, la Región Metropolitana y el Municipio de São Paulo.

El 68% de su población es blanca (IBGE, 2007), se compone de una mezcla de inmigrantes europeos y sus descendientes (especialmente italianos, españoles, portugueses y alemanes, pero existen también colonias de origen holandés, armenio y suizo), mestizos de los antiguos colonizadores portugueses con africanos y amerindios, y comunidades de pueblos del Oriente Medio (Líbano, Siria, Turquía) y Asia Oriental (Japón, China y Corea).

Cuadro 3.5. Principales ciudades de destino de importaciones pesqueras

Años Estados	2003			2004			
	Toneladas	%	Dólares (miles)	Toneladas	%	Dólares (miles)	%
São Paulo	54 449	35,71	112 035	60 921	38,40	144 270	57,15
Rio de Janeiro	34 189	22,42	38 509	37 117	23,39	49 895	19,76
Santa Catarina	38 786	25,43	20 216	31 869	20,09	14 954	7,11
Pernambuco	6 214	4,07	8 516	8 955	5,64	10 903	4,32
Espirito Santo	3 012	1,97	7 761	2 924	1,84	7 641	3,03
Bahía	2 513	1,65	4 789	2 712	1,71	6 041	2,39
Mato Grosso do Sul	2 021	1,33	3 378	2 691	1,70	5 277	2,09
Rio Grande do Sul	4 886	3,20	2 772	4 979	3,14	3 668	1,45
Paraná	3 788	2,48	1 897	3 969	2,50	3 156	1,25
Otros estados	2 656	1,74	3 056	2 524	1,59	3 649	1,45
<b>Total general</b>	<b>152 514</b>		<b>202 931</b>	<b>158 661</b>		<b>252 454</b>	

Fuente: Secex, 2007; Alice Web, 2007.

Cuadro 3.6. Comparación poblacional en el estado, la Región Metropolitana y el Municipio de São Paulo

Indicadores		1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Total del estado de São Paulo	Área (km <sup>2</sup> )							
	Densidad demográfica	146,21	148,73	151,02	153,35	153,75	158,19	160,70
Región Metropolitana de São Paulo	Población total	36 347 806,00	36 974 278,00	37 543 572,00	38 122 810,00	38 719 450,00	39 326 034,00	39 950 020,00
	Densidad demográfica	2 181,41	2 217,44	2 247,65	2 278,60	2 310,32	2 342,83	2 376,16
Municipio de São Paulo	Población total	17 562 531,91	17 852 609,44	18 095 830,15	18 345 008,60	18 600 386,32	18 862 124,33	19 130 464,16
	Densidad demográfica	6 847,62	6 909,47	6 951,07	6 992,92	7 035,02	7 077,38	7 119,99
	Población total	10 333 058,58	10 426 390,23	10 489 164,63	10 522 316,28	10 615 845,18	10 679 766,42	10 744 064,91

Fuente: IBGE, 2007; Censo Demográfico Nacional.

Cuenta con dos puertos principales que son Santos (el mayor puerto de América Latina) y San Sebastián. Tiene un puerto fluvial en el municipio de Paraná, en la ribera del río Tieté, lo cual convierte a este río en una excelente vía de comunicación dentro del estado. Existen dos aeropuertos internacionales: Guarulhos y Viracopos, en Campinas, a 95 km de São Paulo; posee también aeropuertos para vuelos nacionales como Conghonas, que registra un promedio de 630 vuelos por día (véase gráfico 3.2).

El cuadro 3.7 muestra un resumen de los principales municipios del estado de São Paulo con información tomada del Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE) ponderada con puntajes definidos, se ha clasificado las ciudades en orden de importancia teniendo en cuenta: PBI per cápita, cantidad de población, densidad demográfica, porcentaje de personas con vehículos y niveles de ahorro privado. También se muestran cuáles son los municipios más atractivos en el estado de São Paulo.

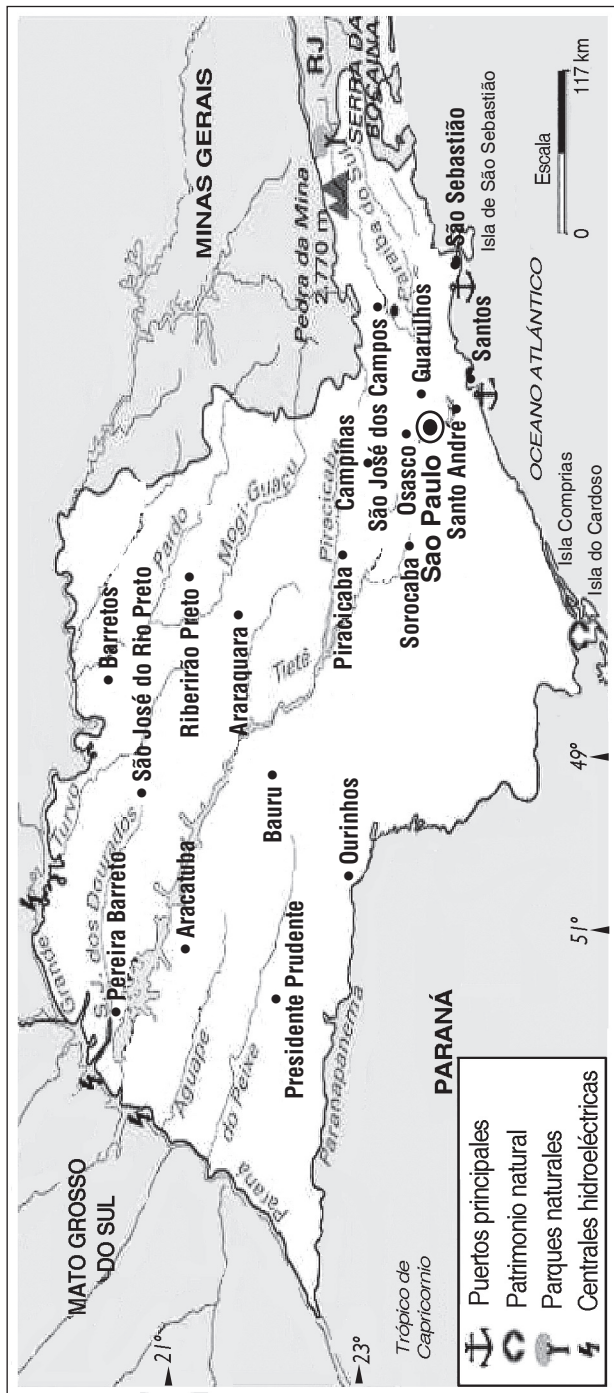
### **2.3. Análisis de la Región Metropolitana de São Paulo**

São Paulo es la capital del estado. Según el Ministerio de Planificación, Organización y Estado, en el año 2006 la población era de 11 millones de personas, distribuida en un área de 1509 km<sup>2</sup>. En el año 2007 se indicaba un PBI per cápita anual de 15 690 reales, que equivalen a 7845 dólares. En el gráfico 3.3 se observa la evolución del PBI en São Paulo.

La Región Metropolitana de São Paulo reúne 39 municipios en un área territorial de 8051 km<sup>2</sup>, la zona urbanizada ocupa un área de 3129 km<sup>2</sup> con una población total de 20 millones de habitantes (IBGE, 2005), con un PBI de 132 millones de dólares (IBGE, 2006), lo cual la convierte en la metrópoli más poblada de Brasil y la tercera del mundo después de Tokio y México D. F. Es considerada la principal ciudad de Brasil, desde el punto de vista social, cultural y económico. Es también uno de los mayores centros financieros de América Latina y alberga a la bolsa de valores más dinámica de la región.

La zona metropolitana de São Paulo es un mercado de más de 11 millones de personas, con una tasa anual de crecimiento de 0,57% (IBGE, 2006). Las mujeres constituyen la mayoría de la población paulista, con un 9% superior a los hombres, lo que se explica fundamentalmente por su mayor

Gráfico 3.2. Mapa del estado de São Paulo



Fuente: Banstur, 2007.

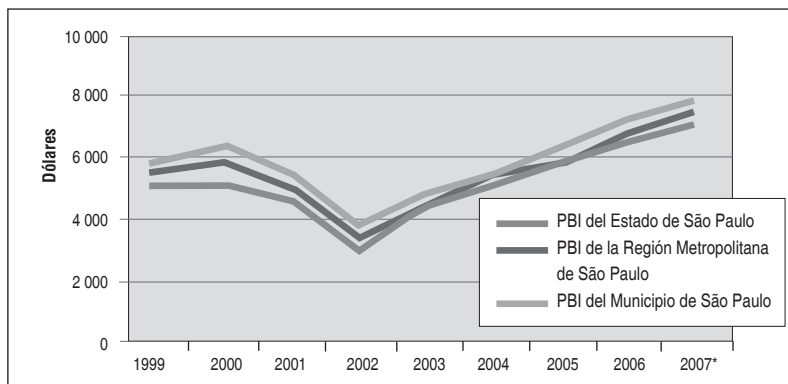


Cuadro 3.7. Municipios importantes en el estado de São Paulo

Municipios de São Paulo	PBI per cápita (dólares)	Puntos	Población 1-7-2006	Puntos	Densidad demográfica	Puntos	Porcentaje de personas con vehículos	Puntos	Ahorros per cápita privados (dólares)	Puntos	Puntos totales
Municipio de São Paulo	6 091,8	1,0	110 167 03,0	10,0	7 233,6	8,5	34,4	5,0	640 996,2	10,0	34,5
Municipio de São Caetano do Sul	20 327,7	3,0	133 241,0	0,5	8 882,7	10,0	56,8	10,0	211 369,9	3,5	27,0
Municipio de Paulina	69 938,8	10,0	62 132,0	0,5	447,0	0,5	36,2	5,5	74 573,1	1,0	17,5
Municipio de Barueri	18 802,4	3,0	265 549,0	0,5	4 149,0	5,5	19,2	1,5	273 165,8	4,5	15,0
Municipio de Santo Ander	5 943,7	1,0	673 234,0	1,0	3 847,1	4,5	36,7	5,5	69 116,4	1,0	13,0
Municipio de Jaguariúna	46 160,6	7,0	34 779,0	0,0	244,9	0,5	33,7	4,5	65 533,5	1,0	13,0
Municipio de Campinas	5 861,9	1,0	1 059 420,0	1,0	1 330,9	1,5	36,1	5,5	156 004,8	2,5	11,5

Fuente: IBGE, 2007.

**Gráfico 3.3. Evolución del PBI en São Paulo**

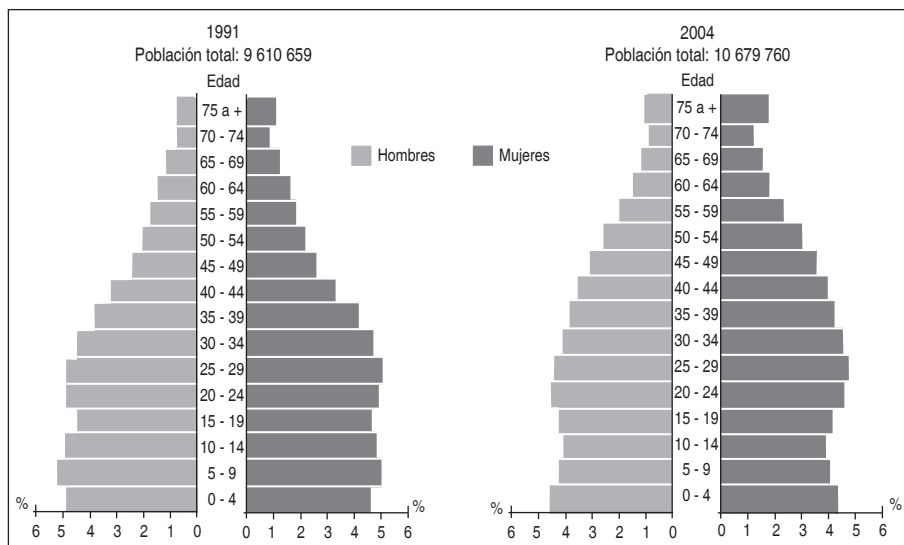


Fuente: IBGE, 2007.

\* Estimado.

supervivencia. En el gráfico 3.4 se muestra la evolución de la pirámide poblacional de São Paulo, la edad media paulista es de 31 años. Las personas menores de 15 años constituían 30% en 1980 y han pasado a 24,2% en 2007. En la capital residen tres personas por domicilio, en el año 2007 existían 3,3 millones de viviendas ocupadas superando a los 2,06 millones de 1980; lo cual representa un aumento del 63,3% en este periodo.

**Gráfico 3.4. Evolución de la pirámide poblacional del municipio de São Paulo**



Fuente: Seade, 2007.

Esta pirámide muestra cómo ha evolucionado la composición poblacional en São Paulo. En la actualidad, la mayor concentración de población se da entre los 25 y 55 años, quienes son el público objetivo. São Paulo también se autodenomina la «capital gastronómica del mundo», como resultado de la influencia de inmigrantes de todos los países a la cocina brasileña. Según la Asociación Brasileña de Gastronomía (Abresi, 2007), solo en la ciudad de São Paulo existen más de 5850 pizzerías, que producen 42,9 millones de unidades mensuales de pizza, lo cual representa un movimiento de 730,6 millones de reales. Actualmente, el plato oficial de la ciudad es la pizza, con una producción de cerca de un millón de unidades por día, solo superada por Nueva York.

Según el Instituto Agrícola de São Paulo, el consumo per cápita en este estado es de 8675 kg, de los cuales apenas 0,4 kg son de pescado enlatado. Si estos datos se extrapolan a la zona metropolitana de São Paulo, se tiene que en dicho municipio se demandan anualmente 4400 toneladas de pescado enlatado, 0,4 kg por cada uno de los once millones de habitantes.

No existe un estudio de consumo de anchoas en el mercado brasileño, sin embargo se propone realizar un símil con un estudio realizado en el año 2002 sobre el consumo de mejillones en las principales ciudades del sureste brasileño (Euclides, 2002), debido a que ambos productos son percibidos como productos *delicatessen*. El estudio muestra que los mayores volúmenes de compra se realizan en las familias con más de tres salarios mínimos.

El consumo de pescado en Brasil y en mayor medida en São Paulo está posicionado como un producto *delicatessen*, especialmente los productos pesqueros industrializados importados, y es mayor en los niveles de ingresos medios y altos de la población. Las encuestas nacionales de hogares realizadas por el IBGE en el año 2006 muestran que en São Paulo 38,10% de su población recibe más de tres salarios mínimos. Teniendo en cuenta este dato, el mercado objetivo está dirigido a 4197 millones de habitantes (38,1% de los 11 millones de habitantes), la demanda estimada se obtiene al multiplicar el mercado objetivo por el consumo per cápita de pescado salado, 0,02 kg, lo cual arroja una demanda potencial de 264,4 toneladas anuales de anchoas saladas.

**Cuadro 3.8. Clasificación del decisor de compra en función de la renta familiar**

Renta familiar mensual (número de salarios mínimos)	São Paulo		Curitiba		Porto Alegre	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Hasta 2	19	3,89	20	4,78	15	5,15
Entre 3 y 5	97	19,88	111	26,56	76	26,12
Entre 6 y 10	168	<b>34,43</b>	145	<b>34,69</b>	91	<b>31,27</b>
Entre 11 y 20	126	25,82	89	21,29	54	18,56
Entre 21 y 30	63	12,91	35	8,37	31	10,65
Más de 31	15	3,07	18	4,24	24	8,25
<b>Total de entrevistas</b>	<b>488</b>	<b>100,00</b>	<b>418</b>	<b>100,00</b>	<b>291</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Bernárdez, 2004.

#### **2.4. Análisis de ciudades alternativas en la ruta de la carretera Interoceánica**

Se ha demostrado a lo largo del presente capítulo que el mayor mercado para los productos de la anchoa es la ciudad de São Paulo, la cual absorbe la mayor cantidad de productos pesqueros importados, presenta mayor capacidad de gasto y es el centro de operaciones de la mayor parte de empresas importadoras.

Una ventaja competitiva para el Perú y para la propuesta de valor es aprovechar las rutas de acceso al Brasil a través de la carretera Interoceánica 2 (IIRSA 2); se necesita determinar las ciudades más importantes en el trayecto.

En el cuadro 3.9 se hace una comparación entre la ciudad de São Paulo, que es el destino principal, y las capitales de los estados por donde van a recorrer los productos peruanos: Rio Branco, capital del estado de Acre; Porto Velho, capital de Rondonia; y Cuiabá, capital del estado de Mato Grosso. La elección de las ciudades se ha realizado con técnicas de macrosegmentación.

Observando el cuadro 3.9 podemos notar que, a pesar de que el mercado de São Paulo es el más atractivo por concentración de población, son

**Cuadro 3.9. Consumo de pescado per cápita y población en ciudades escogidas**

Ciudades	Población	Km <sup>2</sup>	Consumo per cápita de pescado (kg)	Consumo per cápita de sardinas y pescado	Consumo pescado anual (toneladas)	Consumo de sardinas y pescado salado (toneladas)
Rio Branco	270 140	9 223	31,43	0,73	8 492	198
Porto Velho	311 791	34 082	6,54	0,21	2 040	64
Cuiabá	520 686	3 538	2,60	0,11	1 352	58
São Paulo	11 016 703	1 523	2,45	0,55	26 948	6 084
<b>Total</b>					<b>38 831</b>	<b>6 405</b>

Fuente: IBGE, 2007.

las ciudades del interior las que presentan un mayor consumo per cápita de pescado (IBGE, 2007). Analizando el consumo de sardinas y pescado salado, Rio Branco es la ciudad con mayor consumo per cápita con 0,73 kg, seguida de São Paulo con 0,55 kg, Porto Velho con 0,21 kg y Cuiabá con 0,11 kg. Estas ciudades constituyen mercados no explotados por los importadores pesqueros, que centran sus esfuerzos en proveer a ciudades como São Paulo, Rio de Janeiro, Santa Catarina y Pernambuco, que juntas explican el 89% de las importaciones de pescado al Brasil.

El Perú presenta ventajas comparativas para proveer de productos pesqueros a estas ciudades, pues es más barato comprar productos del océano Pacífico (1700 km) que desde el océano Atlántico (3800 km), dicha distancia influye en el flete de los productos y su costo final.

Los consumidores potenciales en las ciudades de Rio Branco, Porto Velho y Cuiabá se encuentran desatendidos de productos industrializados importados, y los productores peruanos de anchoas tendrían buena acogida mediante estrategias y programas de márketing, y mejora en la calidad y la presentación final de los productos. En el cuadro 3.10 se puede observar un análisis comparativo sobre el tipo de gasto de los consumidores de las ciudades elegidas, esto va permitir tener una idea de hacia dónde deben orientarse los esfuerzos de márketing.

**Cuadro 3.10. Gasto medio mensual de familias en ciudades escogidas, según tipo de gasto mensual (%)**

	Tipos de gasto	Rio Branco	Porto Velho	Cuiabá	São Paulo
<b>I.</b>	<b>Gastos corrientes</b>	<b>96,90</b>	<b>89,65</b>	<b>94,05</b>	<b>92,61</b>
<b>I.1</b>	<b>Gastos de consumo*</b>	<b>86,84</b>	<b>81,28</b>	<b>84,04</b>	<b>81,53</b>
I.1.1	Alimentación	20,90	18,26	16,95	14,42
	Pescados frescos e industrializados**	5,78	3,22	2,36	0,58
	Enlatados y conservas**	0,57	0,41	0,36	0,11
	Restaurantes, almuerzos y cenas**	9,01	7,56	6,41	11,87
	Sandwiches y salados	2,78	2,50	2,25	0,48
I.1.2	Habitación	34,45	25,59	30,36	30,07
I.1.3	Vestuario	5,30	6,11	5,12	4,03
I.1.4	Transporte	14,23	16,84	17,76	15,70
I.1.5	Higiene y cuidado personal	2,09	2,01	1,86	1,56
I.1.6	Asistencia y salud	4,25	4,87	4,67	5,50
I.1.7	Educación	1,26	2,33	2,29	3,97
I.1.8	Recreación y cultura	1,34	1,60	1,28	2,10
I.1.9	Tabaco	0,88	0,40	0,64	0,65
I.1.10	Servicios personales	0,62	0,66	0,79	0,88
I.1.11	Gastos diversos	1,52	2,61	2,32	2,65
<b>I.2</b>	<b>Impuestos y contribuciones</b>	<b>10,06</b>	<b>8,37</b>	<b>10,01</b>	<b>11,08</b>
<b>II.</b>	<b>Aumento de activos</b>	<b>1,71</b>	<b>8,97</b>	<b>4,43</b>	<b>5,16</b>
<b>III.</b>	<b>Disminución de pasivos</b>	<b>1,39</b>	<b>0,90</b>	<b>1,52</b>	<b>2,24</b>
	<b>Total de gastos (I + II + III)</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fuente: IBGE, 2003.

\* Es la sumatoria de alimentación, habitación, vestuario, transporte, higiene, asistencia, educación, recreación, tabaco, servicios personales y otros.

\*\* Corresponden a porcentajes dentro del rubro de alimentación.

El gasto en alimentación es el segundo mayor gasto en todas las familias después de los gastos en vivienda. Si se desagrega el rubro alimentos se puede observar que Rio Branco y Porto Velho son las ciudades que destinan un mayor porcentaje de sus gastos de alimentos al consumo de pescado fresco, industrializado y en conserva; mientras que la ciudad de São Paulo es la que más gasta en comer fuera de casa con un 11,87% del gasto en alimentación, seguido de Rio Branco con 9,01%, tal como se muestra en el cuadro 3.11.

**Cuadro 3.11. PBI y gasto corriente en alimentación y ciudades escogidas (dólares)**

	Río Branco	Porto Velho	Cuiabá	São Paulo
<b>PBI per cápita*</b>	1 758,00	2 133,00	3 474,00	4 693,00
<b>Gastos en alimentos</b>	367,42	389,49	588,84	676,73
Pescados frescos e industrializados	21,24	12,54	13,90	3,90
Enlatados y conservas	2,09	1,60	2,12	0,73
Restaurantes, almuerzos y cenas	33,10	29,45	37,74	80,33
Sandwiches y salados	10,21	9,74	13,25	3,27

Fuente: IBGE, 2004.

\* Al año 2004.

Se han comparado las características de los pobladores de las ciudades escogidas, lo cual ayuda a determinar sus preferencias y hábitos de compra para orientar la estrategia de márketing. Los datos de cada ciudad escogida: Río Branco, Porto Velho, Cuiabá y São Paulo, corresponden a las características de sus estados: Acre, Rondonia, Mato Grosso y São Paulo, respectivamente.

Entre las principales conclusiones se tiene que:

- Las ciudades de Río Branco y Porto Velho presentan menor porcentaje de población en el rango de 25 a 65 años con 39,31 y 45,65%, respectivamente. Mientras que São Paulo y Cuiabá tienen 52,01 y 47,40% en dicho rango.
- Las ciudades de Río Branco y Porto Velho tienen un mayor coeficiente de crecimiento poblacional (4,4 y 2,4%, respectivamente). Y las ciudades de São Paulo y Cuiabá presentan una mayor esperanza de vida al nacer (74 y 73 años, respectivamente).
- São Paulo posee un mayor porcentaje de jefes de familia mujeres, con 54,8%; mientras que en Río Branco, Porto Velho y Cuiabá los jefes de familia varones representan más de 65%.
- Teniendo en cuenta las familias con ingresos mayores a tres sueldos mínimos, las ciudades de Río Branco, Porto Velho y Cuiabá presentan entre 16 y 17% en este rango, mientras que en São Paulo este rango representa 38,1% de las familias.

- Comparando los ingresos medios mensuales del 10% más rico de las familias, se tiene que São Paulo ocupa el primer lugar con 5686 dólares, seguido de Rio Branco con 3990 dólares, Cuiabá con 3904 dólares y Porto Velho con 3461 dólares.
- El 60,3% de la población de São Paulo es blanca, le siguen Porto Velho y Cuiabá con 36,8 y 36,1%, respectivamente. El salario mensual de estas personas es en promedio mayor que el de las personas de piel negra o parda.
- Sobre la base de las entrevistas realizadas a importadores de São Paulo se obtuvo como información que la mayoría de los consumidores que demanda pizza de aliche son mayores de 30 años. Las familias con jefes de hogar entre 30 y 60 años, en todas las ciudades analizadas, representan entre 46 y 54% de la población (IBGE, 2006).

Como conclusión se muestra la demanda potencial de anchoas en toneladas y el mercado potencial en la ciudad de São Paulo (ver cuadro 3.12). En nuestra visita a la ciudad de São Paulo se pudo comprobar que existe una demanda de este producto. Así, y teniendo en cuenta los datos obtenidos por fuentes secundarias como el IBGE, se determina que São Paulo es el mercado objetivo con 265 toneladas, las importaciones actuales de anchoas atienden al mercado paulista con 94 toneladas anuales, mientras que el resto de las ciudades importantes a lo largo de la ruta interoceánica actualmente no son atendidas.

**Cuadro 3.12. Demanda estimada de anchoas y mercado potencial en ciudad objetivo (tm)**

Demanda estimada de anchoas	Consumo per cápita de pescado salado (kg)	Población	Demanda potencial	Porcentaje de familias con más de 3 sueldos mínimos	Mercado potencial
São Paulo	0,024	11 016 703	264,40	38,10	4 197 364
<b>Total</b>			264,40		4 197 364

Fuente: IBGE, 2006.

Las ciudades de Rio Branco y Porto Velho presentan un mayor consumo per cápita de pescado salado (0,132 kg), lo cual constituye un indicador para explorar dichos mercados a través de la ruta IIRSA.



### 3. Canales de distribución utilizados

Un estudio de Infopesca sobre el consumo de pescado en las principales ciudades latinoamericanas en el año 1999 refiere lo siguiente sobre el consumo de pescado en São Paulo:

El 28,4% del consumo de pescado se realiza en los establecimientos de restauración colectiva, sea en los restaurantes tradicionales y en los self-services por kilo, o sea en las cantinas institucionales o industriales. El consumo total de pescado en la Región metropolitana de São Paulo (RMSP) es de 250 mil toneladas anuales, de las cuales 103,7 mil toneladas son de productos industrializados. En términos de productos pesqueros, São Paulo representa un mercado de más de mil millones de dólares anuales (precio al consumidor) (Wiefels, 1999).

La ciudad de São Paulo concentra también las mayores cadenas de supermercados, entre las principales están: Pao de Azucar, Extra, Barateriro, pertenecientes a la compañía brasileña «Grupo Pao de Azucar»; Carrefour, que cuenta con otras redes menos importantes en Brasil; Bomprecio, con más presencia en el noreste de Brasil; Big, Nacional y Mercadorama pertenecientes al grupo Sonae. En la visita realizada a la ciudad de São Paulo en el mes de junio de 2007 se verificó los dos canales más utilizados para el comercio de anchoas: restaurantes y supermercados.

#### 3.1. Canal orientado a restaurantes y pizzerías («atacadista»)

El señor Gilberto D'Elia, director gerente de la empresa Ubatuba, manifestó en la entrevista que este canal responde por 40% de las ventas totales de su empresa, el público objetivo son los restaurantes, especialmente pizzerías y trattorias. La anchoa es utilizada para la elaboración de las «pizzas de aliche», macarrones con anchoas, etcétera. La presentación es en envases de 1 y 2 kg.

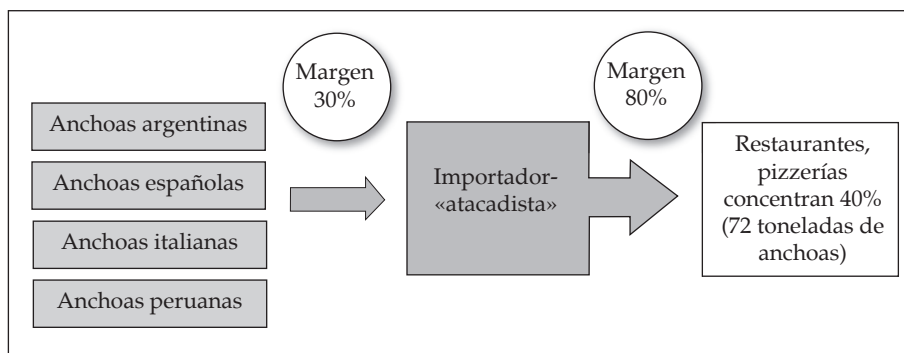
En este canal los importadores son los agentes mayoristas («atacadistas»), quienes ejercen a la vez de vendedores al por mayor, obteniendo el diferencial de comprar y vender los productos, en algunos casos le dan un valor agregado adicional. Los precios FOB de las anchoas importadas varían dependiendo de su lugar de origen, así tenemos que la anchoa española se compra a 21 344 dólares la tonelada, la anchoa italiana a 15 280 dólares,

la anchoa argentina a 7177 dólares y la anchoa peruana a 5135 dólares (Secretaría de Comercio Exterior). Entre las características principales de este canal están:

- Menos problemático en términos de negociación y comercio.
- Mayor rentabilidad para el importador.
- Es necesario establecer lazos de confianza entre el importador y el proveedor de anchoas que permitan cumplir con los pedidos.
- Las ventas se realizan principalmente al contado, un pequeño porcentaje es al crédito con plazos máximos de 30 días.

En el gráfico 3.5 se observa el flujo de este canal.

**Gráfico 3.5. Distribución de anchoas en el mercado mayorista**



Fuente: Secex, 2007.

### 3.2. Canal orientado a supermercados (distribuidor)

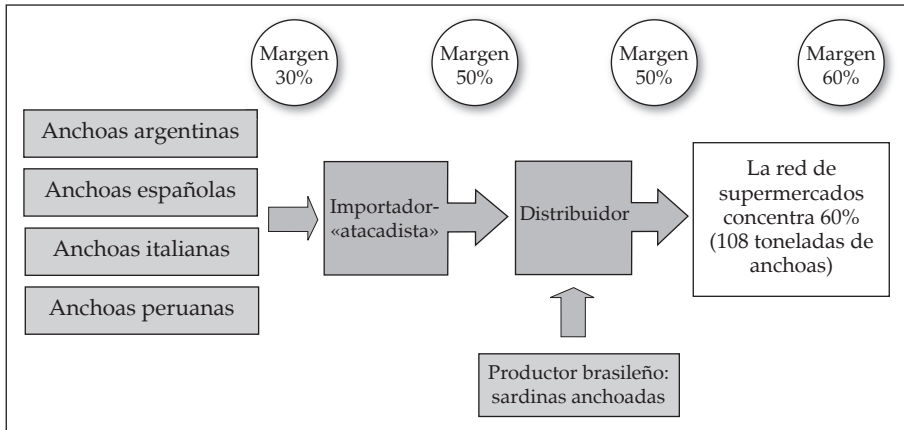
En este canal el poder de negociación se encuentra en los mayores supermercados, los que negocian muy duro para establecer el precio de compra. Este canal representa 60% de la venta de anchoas importadas, en envases de vidrio que fluctúan entre los 75 y los 250 gr.

Los consumidores finales son los clientes de los supermercados, que adquieren estos productos para la elaboración en casa de pizzas con anchoas, macarrones con anchoas, aceitunas verdes con relleno de anchoa salada o paté de anchoas para untarlo a las galletas, entre otros. Las principales características de este mercado son:

- Alto poder de negociación de los distribuidores (supermercados).
- Las ventas se realizan principalmente al crédito, los plazos de pago fluctúan entre 45 y 60 días.
- Dejar menor margen para el importador y mayor margen para el distribuidor.
- Los supermercados se abastecen de los importadores y de los fabricantes nacionales de sardinas brasileñas.

En el gráfico 3.6 se observa el flujo de distribución de este canal.

**Gráfico 3.6. Distribución de anchoas en mercado distribuidor**



Fuente: Secex, 2007.

Es difícil ingresar en forma directa con marca propia a la venta en supermercados, especialmente en São Paulo, debido a que el producto debe ser de alta rotación y sobre todo porque la empresa debe contar con un fuerte capital para respaldar las ventas al crédito y las promociones conjuntas en marketing y publicidad.

#### 4. Análisis de productos competidores y sustitutos

Este producto competirá en el mercado brasileño con anchoas procedentes de Argentina, España e Italia principalmente, así como con productos brasileños similares, de los géneros sardinas, arenques, Sardinops, sardinillas

y *Engraulis*, por cuanto la sardina brasileña sometida al proceso de salazón presenta similares características.

#### 4.1. Sardinas brasileñas

La *Sardina brasiliensis*, especie similar al *Engraulis anchoita* (cuarta en el *ranking* mundial de anchoas), alcanza en Santos los 24 cm, es insumo de platos como la pizza, y se comercializa en supermercados pequeños y medianos, distribuidoras, centros comerciales y pescaderías clase «A» de São Paulo. Se utiliza un envase rectangular de 125 o 135 gr; la *filé de sardinha anchovaza* Ubatuba emplea vidrio, su precio es menor que el de los productos importados, lo cual la convierte en un gran competidor para la anchoa peruana (véase cuadro 3.13).

#### 4.2. Anchoas europeas

La anchoa europea la componen dos especies, la *Engraulis encrasicolus* (España y Francia) y la *Engraulis anchoita* (Marruecos), primera y tercera, respectivamente; sin embargo, a partir de julio de 2005 su captura viene siendo controlada, lo que representa una oportunidad para este producto, según informes de la Asociación de Productores de Anchoas del Perú (marzo de 2006). Los precios de las principales marcas en Brasil también se muestran en el cuadro 3.13.

La chova es un producto natural elaborado por la Fábrica de Anchoas y Productos del Cantábrico (APC) sobre la base del «surimi», al que se le da forma, color, sabor y textura de anchoa natural. Posee la mitad del contenido de sal, bajo contenido de grasa, no tiene espinas y ofrece nuevas posibilidades gastronómicas, entre ellas las pizzas. La estrategia de innovación e internacionalización de sus fabricantes la señala como un serio competidor.

#### 4.3. Anchoas argentinas

La anchoa argentina corresponde a la especie *Engraulis anchoita*, cuarta en el *ranking* mundial de calidad, se distribuye desde São Paulo hasta la Patagonia, mide entre 14 y 21 cm, es más oscura que el boquerón (*Engraulis encrasicolus*) de origen europeo y tiene potencial bioeconómico.

**Cuadro 3.13. Precios en dólares por kilogramo\***

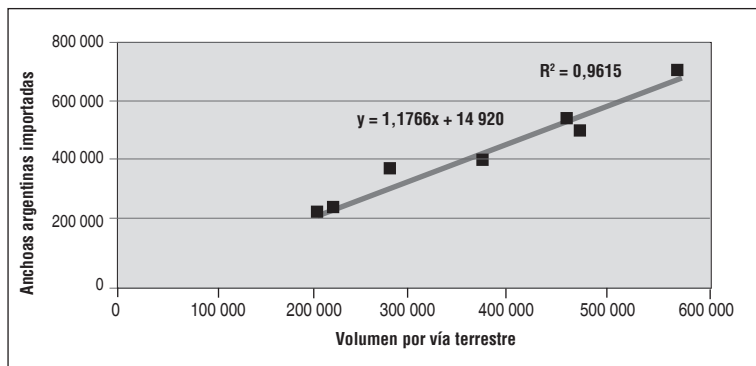
Descripción comercial	Origen	Precio de sardinas brasileñas en diferentes presentaciones	Precios de las principales marcas de anchoas importadas
Anchovada italiana Rizzoli in olea de oliva, 75 gr	Italia	95,19	190,37
Filé italiano de anchovada en azeite Amatti, 46 gr	Marruecos	85,14	170,29
Anchovada italiana Rizzoli in oliva, 150 gr	Italia	73,52	147,04
Filé de peixe anchovada em oleo Ubatuba, 30 gr	Brasil	36,94	73,89
Anchovada italiana em azeite Zarotti, 150 gr	Italia	36,11	72,22
Anchovada italiana em azeite Zarotti, 750 gr	Italia	28,52	57,04
Filé italiano de anchoita di Salerno, 90 gr	Italia	28,09	56,17
Filé de sardina anchovada em oleo Ubatuba, 110 gr	Brasil	23,64	47,27
Filé de sardina anchovada em oleo Ubatuba, 120 gr	Brasil	25,23	50,46
Filé se sardina anchovada em oleo Mercado do Lapa, 80 gr	Brasil	24,31	48,51

Fuente: Buscapé, 2007.

\* Tipo de cambio: 1,8 reales por dólar.

A partir del año 2001, el volumen de importaciones de anchoas argentinas al mercado brasileño ha crecido exponencialmente, como consecuencia de la apreciación del real brasileño y el desarrollo de rutas alternas de ingreso, los nuevos corredores comerciales cerca de la frontera brasileño-argentina. Las exportaciones de anchoas argentinas se han colocado en estados como Paraná, Santa Catarina y Rio Grande do Sul (Secex, 2007). En el gráfico 3.7 se observa la alta correlación de las exportaciones argentinas con el desarrollo del comercio a través del transporte por carretera ( $R^2 = 0,9615$ ).

**Gráfico 3.7. Correlación entre el volumen de anchoas argentinas importadas y la vía terrestre utilizada (dólares)**



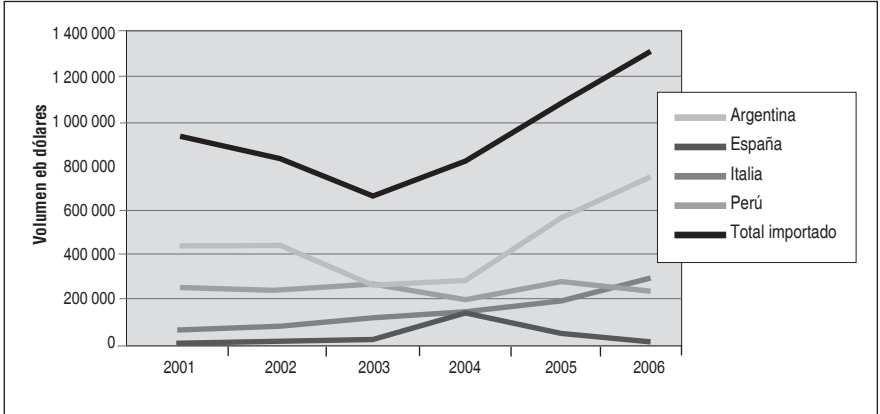
Fuente: Secex, 2007; Alice Web, 2007.

#### 4.4. Anchoas chilenas

Corresponden a la especie *Engraulis ringens*; sin embargo, Chile por su especialización ha penetrado en el mercado internacional exitosamente, produciendo anchoas en salazón, anchoas en aceite, filetes de anchovetas secas, saladas o en salmuera sin ahumar, las que da a conocer en ferias de comida *gourmet*, con la decisiva participación de Pro Chile (Pro Chile, 2007). Se han realizado trabajos de investigación e innovación, como el de la empresa Somobod SA, que procesa las anchoas de Arica, blanqueándolas para darles la apariencia de la anchoa mediterránea.

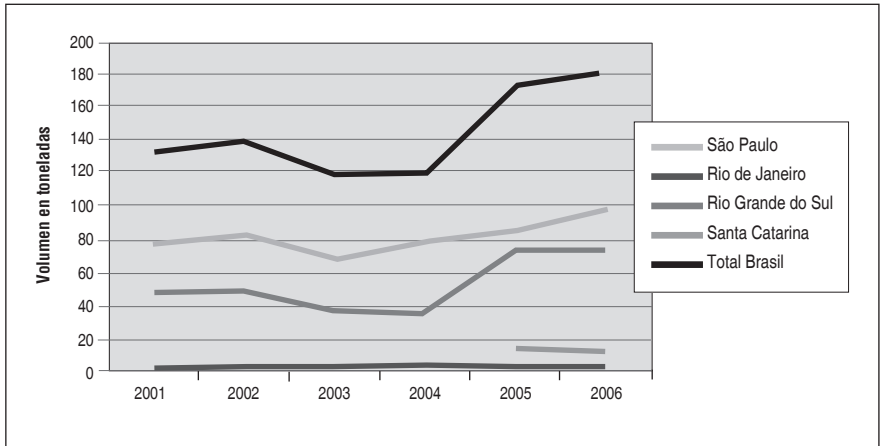
Como conclusión, en los gráficos 3.8 y 3.9 se muestra la evolución del volumen importado de anchoas por Brasil, por principales proveedores y mayores ciudades importadoras.

**Gráfico 3.8. Evolución del volumen de anchoas importadas por Brasil, por países**



Fuente: Secex, 2007; Alice Web, 2007.

**Gráfico 3.9. Evolución del volumen de anchoas importadas por Brasil, por ciudades de destino**



Fuente: Secex, 2007; Alice Web, 2007.

## 5. Conclusiones

- El principal destino de las importaciones de anchoas a Brasil es la ciudad de São Paulo, la cual concentra 52,3% de las importaciones de anchoas que corresponde a 94 toneladas de un total importado de 179 toneladas al cierre de 2006 (Secex, 2007).
- Se han escogido tres ciudades adicionales a lo largo del recorrido de la carretera Interoceánica 2 (IIRSA 2) para desarrollar la curva de aprendizaje en Brasil: Rio Branco, Porto Velho y Cuiabá. La elección se ha realizado con técnicas de macrosegmentación y sobre la base de parámetros definidos.
- Los dos principales canales de comercialización de anchoas son el importador, que provee a los restaurantes y las pizzerías (40%) y el distribuidor que vende a los supermercados (60%).
- En el primer canal, los clientes finales son los consumidores de pizza: solo en la ciudad de São Paulo existen cerca de 6 mil pizzerías y se debe vender «el Business Key» de los productos. En el segundo canal, los clientes finales son los propios consumidores a través de la venta en supermercados, a quienes hay que llegar a través de innovaciones en el uso de la anchoa para incentivar su consumo en las reuniones familiares.
- Los principales países que proveen de anchoa al Brasil son: Argentina (57%), Italia (21%), Perú (19%) y España (3%). El crecimiento en los últimos cinco años de las exportaciones argentinas ha sido de 60%, explicado por el aumento del comercio vía terrestre y el flujo comercial en zonas cercanas a sus fronteras.
- Teniendo en cuenta la información obtenida en las entrevistas realizadas en São Paulo, los principales consumidores de anchoas son las personas pertenecientes a colonias europeas que perciben más de tres sueldos mínimos y mayores de 30 años.



# 4

---

## Análisis de la oferta exportable de anchoas peruanas

El objetivo de este capítulo es mostrar las características y el tamaño de la oferta exportable de la anchoa, la tendencia creciente de la demanda del producto, la comparación del producto anchoa con otros similares, la situación actual y los problemas que presenta esta industria e identificar las estrategias de las empresas exportadoras que integran la oferta exportable.

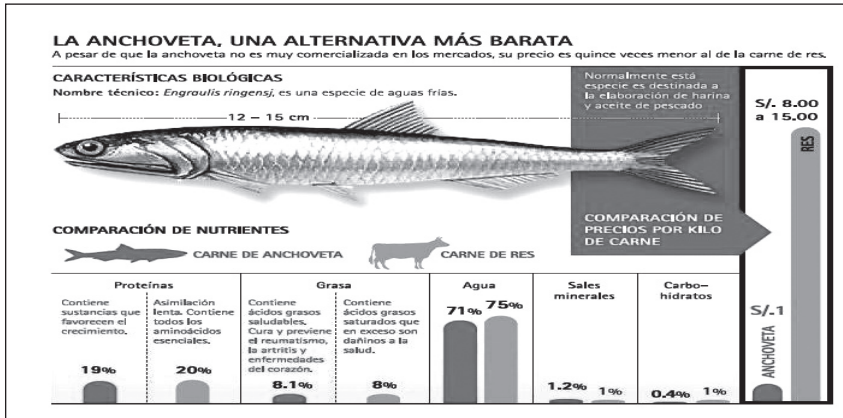
Primero, se realiza un análisis del producto: características, procesamiento y costos de producción, precios de mercado, presentaciones y los países que lo exportan. Finalmente, se menciona las actividades de promoción del producto por parte del Estado, así como el incentivo que se brinda actualmente para la exportación de productos de menor cuantía.

### 1. Análisis del producto

#### 1.1. La anchoveta

La anchoveta (*Engraulis ringens*) o anchoa peruana es un pez de la especie pelágica y habita en zonas alejadas de la costa, vive hasta los tres o cuatro años de edad y crece rápidamente, puede alcanzar una talla entre 12 y 16 centímetros (cm) de longitud y un promedio de 27,3 gr de peso. Llega a su

Gráfico 4.1. Características de la anchoveta



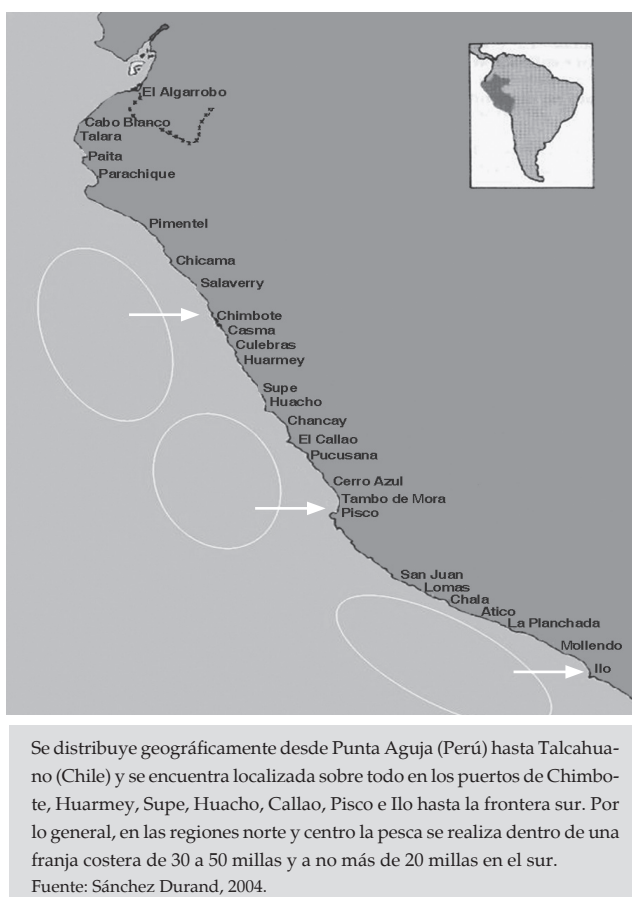
Fuente: [http://www.larepublica.com.pe/index.php?option=com\\_content&task=view&id=132523](http://www.larepublica.com.pe/index.php?option=com_content&task=view&id=132523).

madurez sexual durante el primer año de vida, con una talla aproximada de 12 cm y un ciclo reproductivo semestral. Su ciclo biológico está dado por un desove principal en los meses de invierno y primavera, y un desove secundario en los meses de verano del siguiente año. Una hembra adulta produce millares de huevos durante su vida, desovando en la superficie y hasta los 50 metros (m) de profundidad.

Habita en aguas relativamente frías de la Corriente Peruana, caracterizada por la renovación de nutrientes en las capas superficiales y alta productividad biológica, con temperaturas entre 14 y 22 °C, salinidad entre 3,49 y 3,51% y profundidades de hasta 70 m. Se debe destacar la tendencia creciente de la producción de anchoveta, lo que sugiere posibilidades de negocio de largo plazo para esta especie.

El documento *Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX)* afirma:

Según la FAO, y bajo el enfoque de fluctuación climática, el ciclo favorable para la biomasa de la anchoveta empezó en los años 80 y podría durar hasta el año 2035 (55 años), teniéndose las condiciones más favorables en el 2015 después del cual empezaría a disminuir. De darse las condiciones climáticas esperadas, se prevé que hasta mediados de la próxima década la anchoveta sea la especie dominante y reguladora del ecosistema, además de registrarse mayores desembarques de jurel y caballa (Mincetur, 2004).

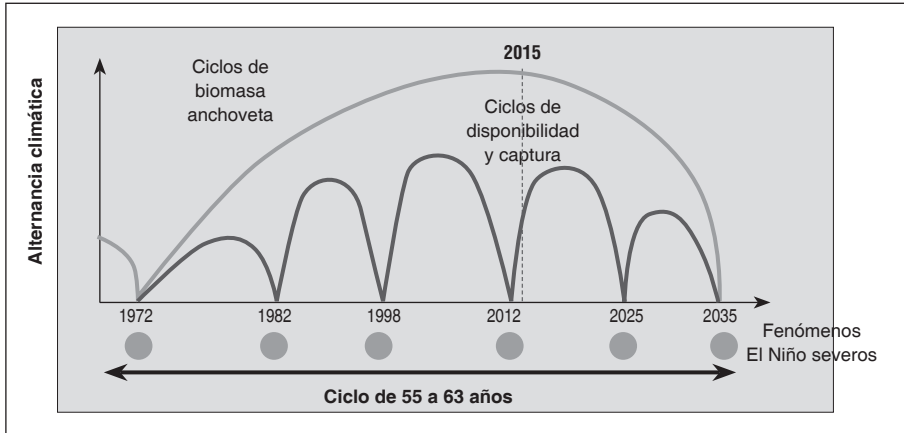
**Gráfico 4.2. Ubicación de la anchoveta en el Perú**

## 1.2. Participación exportable del producto anchoa

Las exportaciones pesqueras se sustentan en los productos de consumo humano indirecto, como harina y aceite de pescado, mientras la participación de los productos para consumo humano directo es baja, aunque su participación está creciendo.

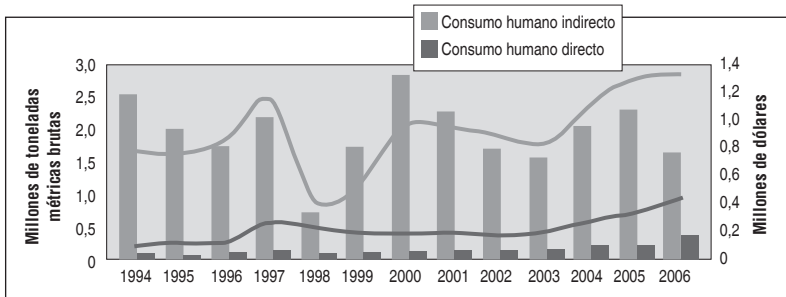
La anchoveta es la principal especie en las exportaciones pesqueras, casi el total de la extracción de la anchoveta es utilizada básicamente para la producción de harina y aceite de pescado, como se puede apreciar en el cuadro 4.1.

Gráfico 4.3. Pronóstico de largo plazo de la anchoveta



Fuente: Mincetur, 2004.

Gráfico 4.4. Exportaciones pesqueras según giro industrial, 1994-2006



Fuente: Ministerio de la Producción, 2007.

Se puede comprobar los datos mencionados tomando como muestra el desembarque de recursos hidrobiológicos de los primeros meses del año 2007. De esta información, 99% de la totalidad del desembarque de la anchoveta es utilizada en la producción de harina; y el resto, en tipos de productos diferentes como enlatados, congelados, frescos y curados, estos últimos son solo 0,1% del total del desembarque.

Pertenecen al tipo de producto curado los siguientes productos: pescado fresco salado, salpreso, salado, seco y seco salado, destaca la producción del denominado salado-madurado de anchoveta (anchoado), el cual es elaborado en forma artesanal. En la preparación de alimentos, el curado hace referencia a diversos procesos para preservar o dar sabor, especialmente a

Cuadro 4.1. Utilización de recursos pesqueros, 1996-2006 (miles de tm)

Tipo de utilización	Años										
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Consumo humano directo (CHD)</b>											
Enlatado	214	352	218	205	223	175	60	168	83	89	232
Congelado	223	209	129	114	141	199	185	185	308	322	456
Curado	46	41	41	51	51	55	49	49	50	48	51
Fresco	263	270	263	273	333	358	324	348	367	312	372
<b>Total</b>	<b>746</b>	<b>872</b>	<b>651</b>	<b>643</b>	<b>748</b>	<b>787</b>	<b>618</b>	<b>750</b>	<b>808</b>	<b>771</b>	<b>1 111</b>
<b>Porcentaje CHD</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>16</b>
<b>Consumo humano indirecto (CHI)</b>											
Anchoveta	7 460	5 923	1 206	6 732	9 556	6 348	8 083	5 336	8 797	8 628	5 884
Otras especies	1 311	1 076	2 491	1 056	357	860	74	12	14	0	4
<b>Total</b>	<b>8 771</b>	<b>6 999</b>	<b>3 697</b>	<b>7 788</b>	<b>9 913</b>	<b>7 208</b>	<b>8 157</b>	<b>5 348</b>	<b>8 811</b>	<b>8 628</b>	<b>5 888</b>
<b>Porcentaje CHI</b>	<b>78</b>	<b>75</b>	<b>28</b>	<b>80</b>	<b>90</b>	<b>79</b>	<b>92</b>	<b>88</b>	<b>91</b>	<b>92</b>	<b>84</b>
<b>Total general</b>	<b>9 517</b>	<b>7 871</b>	<b>4 348</b>	<b>8 431</b>	<b>10 661</b>	<b>7 995</b>	<b>8 775</b>	<b>6 098</b>	<b>9 619</b>	<b>9 399</b>	<b>6 999</b>

Fuente: Ministerio de la Producción, 2006.

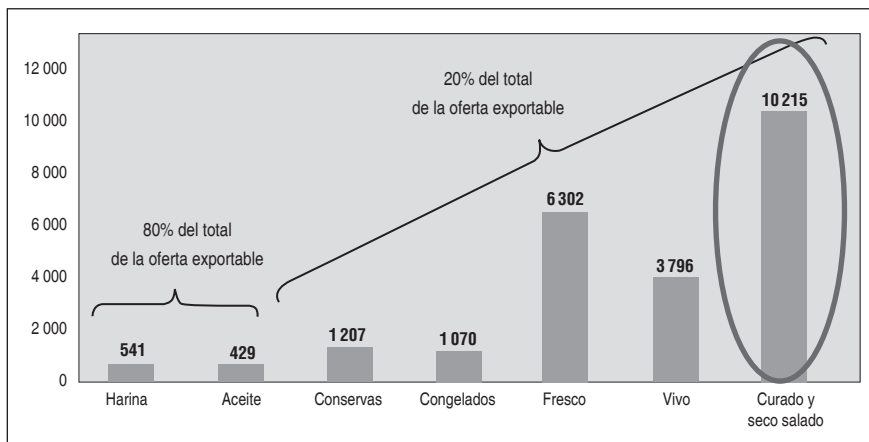
la carne o al pescado, añadiendo una combinación de sal, azúcar y nitrato o nitrito. Muchos procesos de curado también incluyen el ahumado de alimentos.

En el mundo, el procesamiento de la anchoa es muy similar pues la participación de maquinarias es mínima. La producción de anchoas en el país se abastece principalmente de la anchoveta extraída dentro de las cinco millas, debido a que no se permite a la industria harinera abastecerse de anchoveta en dicha zona.

Respecto del uso de la anchoveta como materia prima para la producción de anchoas frente a la harina de pescado, su rendimiento es más beneficioso. Mientras que con 4,5 toneladas de anchoveta se obtiene una tonelada de harina que se exporta a un precio promedio de 541 dólares, con cinco toneladas de anchoveta se logra obtener una tonelada de conservas de anchoa, envasada en vidrio, que puede exportarse hasta en 10 215 dólares la tonelada, y el desperdicio es aprovechado para la fabricación de harina.

Cabe resaltar que el impacto sobre la salud ambiental y humana es mayor en la producción de harina de pescado. Según Majluf (2006), los líquidos que proceden de las plantas industriales con altos contenidos orgánicos resultan en una mortalidad masiva de recursos de la pesca ar-

**Gráfico 4.5. Precio promedio de exportación (dólares por tm)**



Fuente: Mincetur, 2004.

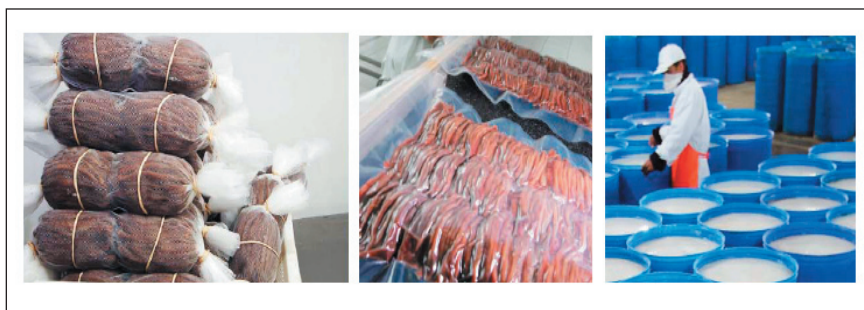
tesanal y la acuicultura, lo que significa pérdidas de millones de dólares y serios impactos sociales. Asimismo, las emisiones aéreas de las plantas de producción resultan en una mayor presencia de enfermedades dérmicas y respiratorias en las poblaciones aledañas.

### 1.3. Proceso y costos de producción de la anchoa

Para obtener la anchoa en salazón se utiliza la anchoveta como producto principal, a partir del cual se realiza un proceso de interacción entre la sal y el músculo del pescado. El tiempo de maduración es de 3 a 8 meses. Luego se procede al fileteo y se culmina con el envasado del producto en diferentes presentaciones:

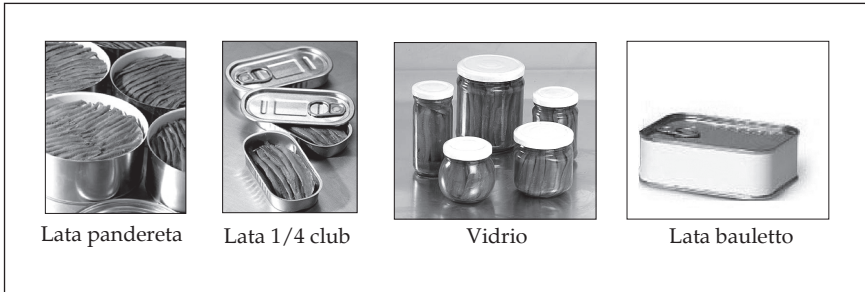
- A granel (en cilindro).
- Selladas al vacío (bolsas de alta barrera) o semiconservas (véase gráfico 4.6).

**Gráfico 4.6. Presentaciones de la anchoa a granel y al vacío**



Fuente: Prisco S. A. C.

- Producto final en envases de vidrio o metálicos, que cuenta con diferentes presentaciones con valor añadido a la anchoa: filete de anchoa en aceite vegetal, filete de anchoa en aceite de oliva, enrollado de anchoa con aceituna, aceituna rellena con anchoa, marinado de anchoa, alcaparra con anchoa, trozos de anchoa, paté de anchoa (véase gráfico 4.7).

**Gráfico 4.7. Presentaciones de la anchoa como producto final**

Fuente: Prisco S. A. C.

**1.4. Comparación de la anchoa peruana frente a productos similares**

Las anchoas de alta calidad se distinguen por:

- Una textura flexible y firme. No deben estar acartonadas o tiesas.
- Color que va del marrón rojizo a un color claro caramelizado.
- Los aromas y los sabores del aceite, la sal y el pescado deben estar equilibrados.
- Las anchoas del Cantábrico (*Engraulis encrasicolus*) gozan de la máxima reputación entre los aficionados a la buena mesa.

La anchoa peruana se encuentra en el puesto cinco del *ranking* mundial de calidad de anchoa, como se observa en el cuadro 4.2.

**Cuadro 4.2. Calidad de la anchoa peruana**

<b>Ranking mundial de calidad de la anchoa</b>	
1) <i>Engraulis encrasicolus</i>	España y Francia
2) <i>Engraulis japonica</i>	China y Japón
3) <i>Engraulis capensis</i>	Marruecos
4) <i>Engraulis anchoita</i>	Argentina
5) <i>Engraulis ringens</i>	Perú y Chile

Fuente: Asociación de Productores de Anchoas del Perú, 2007.



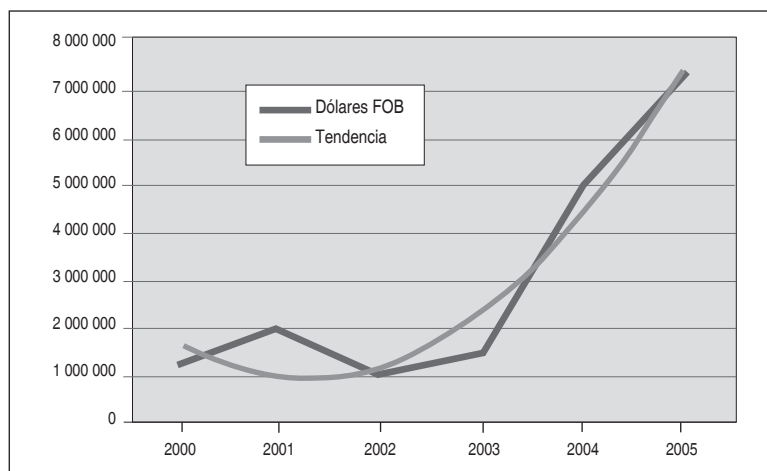
Según Prisco S.A.C. (2007), una de las principales empresas exportadoras de productos de anchoa, la anchoa peruana tiene la apariencia de un pescado negro y pequeño, además de tener un sabor fuerte.

La anchoa es un producto priorizado en el corto plazo en el mercado de Brasil, se realiza con la sardina brasileña, pero también se importa anchoa de Argentina y Europa. Brasil se presenta como una oportunidad de mercado para el potencial de productos pesqueros pues existe una demanda insatisfecha en los principales productos de consumo. Una muestra de ello es el bajo nivel de consumo per cápita de pescado en Brasil, el cual es solo 31,5% comparado con el del Perú: según el Ministerio de la Producción (Produce), el consumo per cápita de pescado en el Perú hasta julio de 2007 fue de 20,65 kg anuales.

### 1.5. Comparación de precios de venta de la anchoa

La anchoveta, materia prima de la anchoa, fija el precio en la estructura de costos ya que es el mayor componente en el proceso de anchoado, aproximadamente 41% del costo (en la realización del proceso de salazón, la participación del costo de la anchoveta es de 41%). La producción de anchoas en salazón es una línea en evidente crecimiento, como se aprecia en el gráfico 4.8.

**Gráfico 4.8. Tendencia de las exportaciones de anchoas saladas**

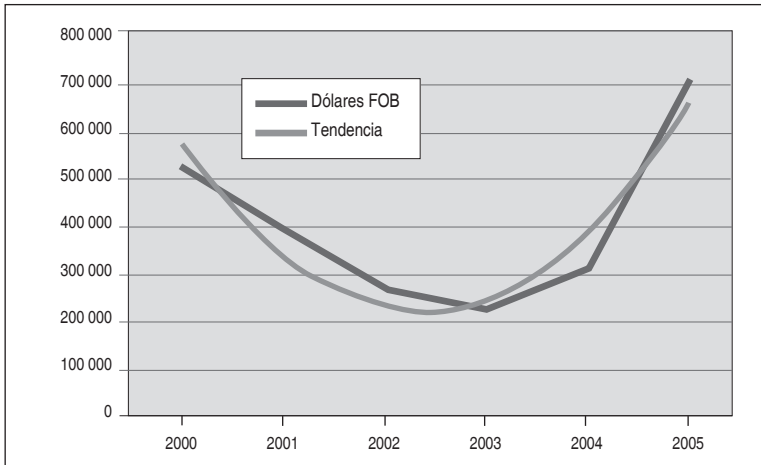


Fuente: PrómpeX, 2006.

Según el informe anual de Prómpex (2006) sobre el sector pesquero, el año 2005 el valor de las exportaciones aumentó 49% con respecto del año 2004. España se afianza como el principal mercado que compra este producto a granel en cilindros, baldes plásticos o empaques plásticos sellados al vacío, con un precio promedio por tonelada de 4300 dólares (véase cuadro 4.3).

El producto conservas de anchoa muestra un ligero incremento y se distancia del notorio crecimiento que tiene la presentación de anchoas saladas (véase gráfico 4.9).

**Gráfico 4.9. Tendencia de las exportaciones de anchoas en conserva**



Fuente: Prómpex, 2006.

Italia y Brasil lideran las importaciones, seguidos de cerca por España; el precio promedio por caja es de 43,8 dólares (véase cuadro 4.4).

Tomando como referencia los costos de una empresa productora de anchoas y los precios de exportaciones realizadas a distintos mercados, el promedio del costo de producción por tonelada del empaque al vacío es 2240 dólares, dependiendo de sus diversas presentaciones. El de conservas de anchoa es de 6410 dólares y por caja es de 17,23 dólares. El promedio de margen de comercialización, tomando como base el precio de venta del fabricante, va de 42,20 a 95,54% (véase cuadro 4.5).

Cuadro 4.3. Principales mercados de anchoas saladas

País	Dólares FOB						Participación (%)	Variación (%)	Precio promedio dólares / tm
	2000	2001	2002	2003	2004	2005			
España	334 698	758 882	560 030	630 568	3 235 482	5 700 706	77,3	76	5 027
Italia	874 659	1 106 868	462 435	883 980	1 365 850	1 194 902	16,2	-13	2 739
Marruecos	19 718		43 396		73 393	221 027	3,0	201	1 054
Portugal					120 320	123 055	1,7	2	4 800
Chile					17 820	71 041	1,0	299	3 100
Francia					61 471		0,8		4 800
Otros	5		21 885		137 222	25	0,0		
<b>Total</b>	<b>1 229 080</b>	<b>1 855 750</b>	<b>1 087 745</b>	<b>1 514 548</b>	<b>4 950 087</b>	<b>7 372 226</b>	<b>100,0</b>	<b>49</b>	<b>4 307</b>

Fuente: PrómpeX, 2006.

Cuadro 4.4. Principales mercados de anchoas en conserva

País	Dólares FOB						Participación (%)	Variación (%)	Precio promedio dólares / caja
	2000	2001	2002	2003	2004	2005			
Italia	81 898	72 589		3 180		274 149	35,2		37,9
Brasil	396 517	272 015	235 123	192 209	196 694	237 374	33,8	21	46,7
España	22 797	30 127			81 022	217 238	31,0	168	48,0
Otros	0	25	1	22	0		0,0		
<b>Total</b>	<b>503 212</b>	<b>374 757</b>	<b>235 124</b>	<b>195 411</b>	<b>277 716</b>	<b>701 761</b>	<b>100,0</b>	<b>153</b>	<b>43,8</b>

Fuente: PrómpeX, 2006.

**Cuadro 4.5. Margen de comercialización de presentaciones de productos de anchoas**

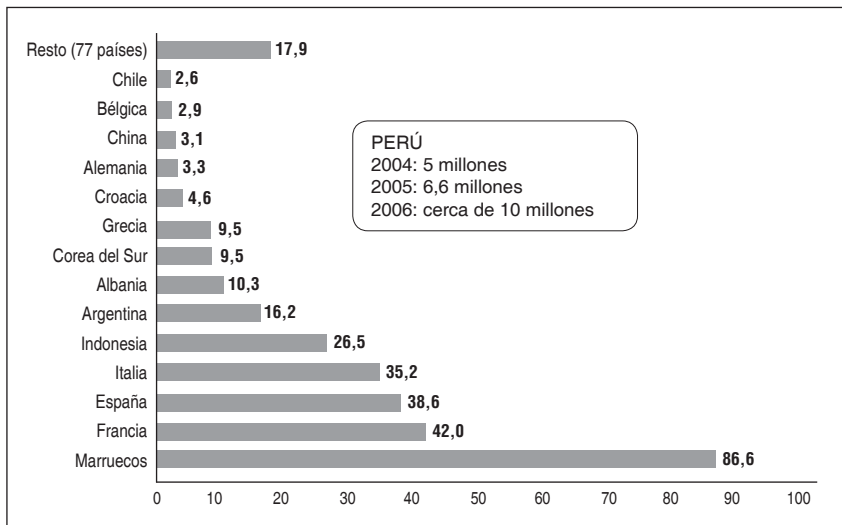
Presentación del producto	Costo promedio de producción (dólares)	Precio de venta al fabricante (dólares)	Precio promedio de exportación (dólares)	Margen de comercialización (%)
Empaque al vacío (tm)	2 240	2 912	4 200	42,20
Conservas de anchoas en vidrio (tm)	6 410	8 333	12 500	50,01
Conservas de anchoas en caja	17,23	22,40	43,80	95,54

Fuente: Pesquera Hayduk; Aduanas, Perú.

## 2. Análisis del perfil competitivo

Actualmente, entre los países que exportan el producto anchoas (véase gráfico 4.10) se distinguen el mercado europeo y el latinoamericano (véase cuadro 4.6).

**Gráfico 4.10. Principales países exportadores de anchoa, promedio 2002-2004 (millones de dólares)**



Fuente: Maximixe, 2004; Prómepex, 2006.

Cuadro 4.6. Perfil de exportación de países exportadores de anchoas

Países	Mercado africano
<b>Marruecos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primer exportador mundial de anchoas con 85 millones de dólares de exportación.</li> <li>• Precios bajos.</li> <li>• Tercero en el mundo en calidad.</li> <li>• Exporta el producto como materia prima y semiconserva, principalmente a la Comunidad Europea (85%), pues para este mercado está libre de aranceles; sin embargo, los productos con valor agregado están gravados con altos impuestos.</li> </ul>
	<b>Mercado europeo</b>
<b>Francia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productor de la anchoa de mejor calidad (anchoa del mar Cantábrico).</li> <li>• Segundo exportador mundial de anchoas con 42 millones de dólares.</li> </ul>
<b>Italia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuarto exportador mundial de anchoas con 35,2 millones de dólares.</li> </ul>
<b>España</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• También produce la anchoa de mejor calidad (del mar Cantábrico).</li> <li>• Actualmente, la pesca de esta especie se encuentra en veda y, por lo tanto, no presenta competencia de exportación.</li> <li>• Hasta el año 2004 era el tercer exportador mundial de anchoas con 38,6 millones de dólares.</li> </ul>
	<b>Mercado latinoamericano</b>
<b>Argentina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sexto exportador mundial, produce la anchoita (cuarta calidad de anchoa).</li> <li>• Primer exportador de anchoas al mercado brasileño.</li> <li>• Según científicos argentinos, la explotación de anchoita en el Atlántico Sur amenaza a especies endémicas de la región: ballenas, pingüinos, lobos y elefantes marinos, albatros, cormoranes y gaviotas. Lo que representa una ventaja para las empresas peruanas.</li> <li>• Argentina es un país exportador competidor directo del Perú.</li> </ul>
<b>Chile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produce una anchoa similar a la peruana y algunas de sus mypes están orientando sus esfuerzos a la exportación de productos no tradicionales.</li> <li>• Principales destinos de exportación: Estados Unidos, Japón y España.</li> <li>• Su principal mercado en Sudamérica es Brasil.</li> <li>• Chile también es un país competidor directo del Perú.</li> </ul>

Fuente: Maximixe, 2004; Prómplex, 2006; ProChile París, 2006; Bernárdez, 2004.

El mercado europeo, junto con el mercado americano y el japonés constituyen los bloques de mayor consumo de pescado y poco crecimiento poblacional, son mercados maduros y altamente competitivos; por lo tanto, las empresas con poca experiencia en comercialización tienen mucha dificultad en ingresar a estos bloques.

América Latina es un mercado en crecimiento y muy atractivo por el potencial que representa. Los principales exportadores son Argentina y Chile, y el principal consumidor es Brasil.

### **3. Análisis de la situación actual de la anchoa en el Perú**

El total de desembarque de anchoveta utilizada para la producción de anchoa durante el año 2004 y 2005 ha sido de 14 865 tm, y de enero a junio del año 2007 se ha desembarcado 4243 tm, según el Ministerio de la Producción (2007). De acuerdo con Hugo Vernal (2007) y las entrevistas realizadas al personal del Instituto Tecnológico Pesquero y la empresa Pesquera Hayduk, se puede concluir lo siguiente:

- Existe una falta de capacitación en la extracción de la anchoveta, lo cual es un factor principal para conocer la exigente calidad y la higiene que requiere la anchoa.
- Es necesario estar al tanto de las exigencias de los clientes con respecto del abastecimiento de anchoa durante el año, de este modo puede crearse confianza en los clientes acerca de la entrega de los pedidos pactados, la estandarización de la calidad y la inocuidad del producto.
- Falta de equipos para el control y la certificación química y microbiológica del proceso de anchoado.
- Es necesario lograr diversificar las presentaciones de la anchoa y no solo aumentar los volúmenes de filetes de anchoas exportados.
- La banca no está familiarizada con el negocio de la anchoa, por lo tanto la tasa de interés para el capital de trabajo y las nuevas inversiones para activos es alta, y el peor escenario para cobrar el producto despachado es un año.

Para ser competitiva, la anchoa peruana necesita:

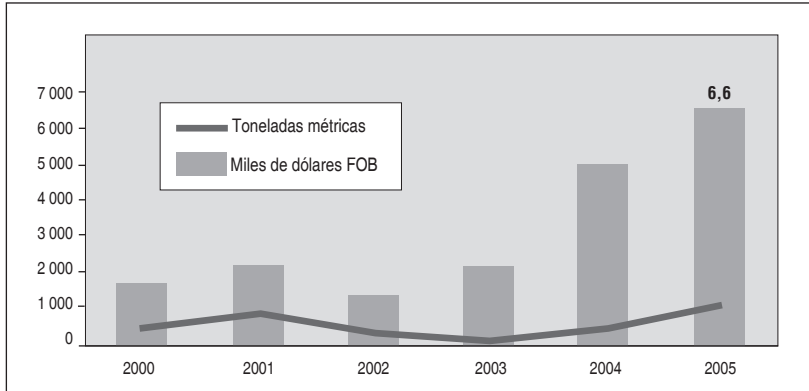
- La incorporación de los productores de anchoas a sistemas de certificación de la calidad, debido a las exigencias del producto.
- Infraestructuras adecuadas que garanticen la inocuidad del producto y un ambiente seguro para el trabajo.
- Producir anchoas de calidad, respetando su origen artesanal e implementando mejoras continuas a través de la aplicación de nuevas tecnologías, lo que llevará a garantizar la satisfacción de los clientes, el bienestar de los empleados, la rentabilidad del negocio y la buena imagen de la empresa y el país.
- Lograr productos finales de alta calidad y mayor valor agregado en diversos envases: hojalata, aluminio, vidrio y termoformado.
- Hacer conocida la anchoa peruana, trabajando en forma conjunta con los organismos gubernamentales del Perú que se interesen en el producto como divisa económica. Apoyarse en la asociación con diplomáticos, cámaras de comercio y consulados, quienes tienen delegaciones en diversos países, para presentar el producto.

#### **4. Análisis de la exportación de anchoas peruanas**

La demanda de anchoas, tanto en salazón como en conserva, tiene una tendencia creciente debido a diversos factores, entre los cuales están: el incremento de la demanda del mercado español por la veda de su anchoa; el aumento de los países importadores, ya que en el 2005 fueron seis, en tanto que en el 2006 sumaron doce; y el establecimiento en Brasil de un periodo de no captura de sardina (octubre 2006), lo que determina un periodo de 150 días en el cual se prohibiría la pesca de sardina brasileña.

En el año 2005, la exportación de anchoas llegó cerca al 2% del total de las exportaciones de productos no tradicionales en el sector pesca (Aduanas, 2007). Se exportó alrededor de mil toneladas de anchoas en conserva y saladas por aproximadamente 6,6 millones de dólares (véase gráfico 4.11).

**Gráfico 4.11. Exportación de anchoas saladas y en conserva  
(millones de dólares)**



Fuente: Prómpex, 2006.

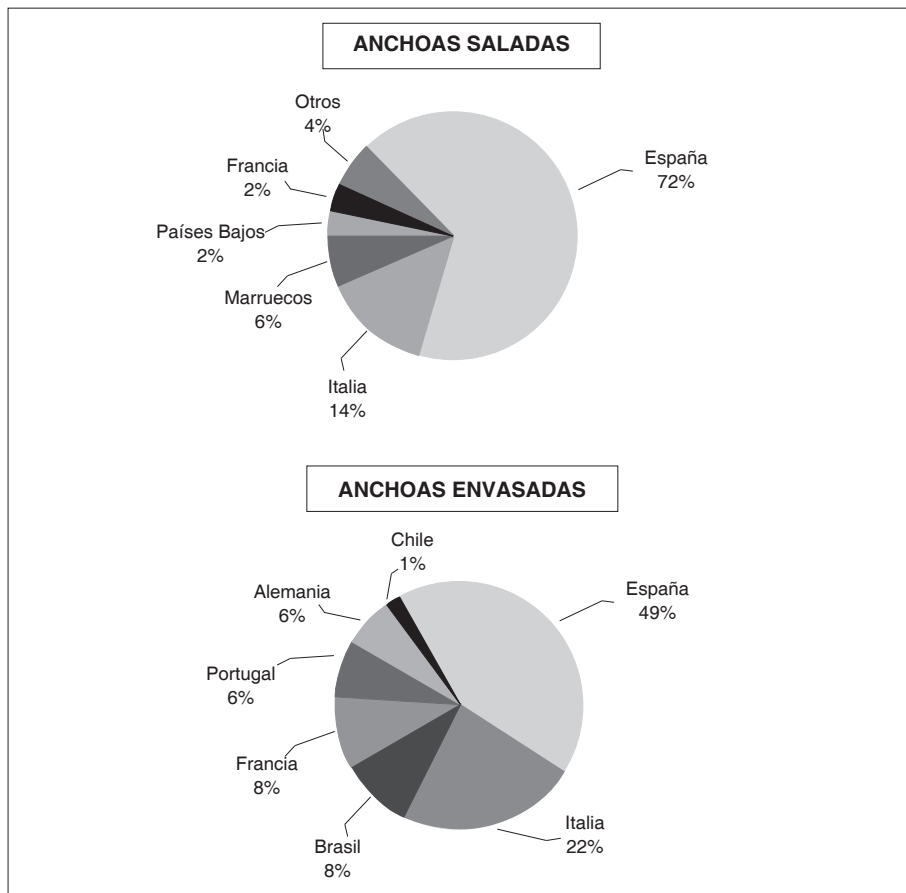
En el año 2006, las exportaciones pesqueras registraron un récord histórico al alcanzar los 1750 millones de dólares, 7% más respecto del año 2005, según Prómpex (2006). Este resultado se explicó por el aumento en 31% de las ventas externas de los productos de consumo humano directo no tradicionales, que alcanzaron 435 millones de dólares y fueron la cuarta parte del total de las ventas del sector. Las anchoas en salazón y envasadas se acercaron por primera vez a los 10 millones de dólares y fueron 2,3% del total de las exportaciones de productos no tradicionales en el sector pesca.

Los mercados principales de anchoas saladas son España, que concentra 72% del total, seguido por Italia con 14%; en el caso de las conservas de anchoa, los mercados son liderados por España con 49% del total de las exportaciones, seguido por Italia con 22% y Francia y Brasil con 8% (véase gráfico 4.12).

Se debe apostar por fomentar las ventas de los productos con valor añadido. En el mundo, la presentación con mayor participación en el mercado de anchoa y la más comercializada es la conserva de anchoa.



**Gráfico 4.12. Principales mercados de exportación de anchoas saladas y envasadas**



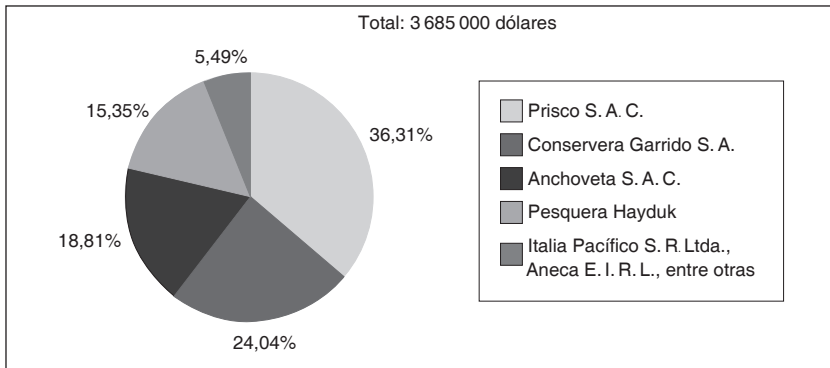
Fuente: Prómpex, 2006

## 5. Análisis de las empresas exportadoras de anchoas

La estrategia de las empresas es producir cada vez más conservas de anchoa con mayor valor agregado. Este valor agregado significa utilizar menos pescado, más condimentos y otros productos peruanos como aceitunas o alcaparras, salsa de tomate, salsa picante, preparaciones listas para comer, piqueos; además de la incorporación de latas «abre fácil», lo que permitirá asegurar buenos precios; y un mayor cuidado por la materia prima que es limitada.

Las principales empresas exportadoras de anchoa son: Prisco S. A. C., que tiene 36% del total de exportaciones; seguida por Conservera Garrido S. A., con 24%; Anchoveta S. A. C., cerca de 19%; y Pesquera Hayduk, con 15% (véase gráfico 4.13).

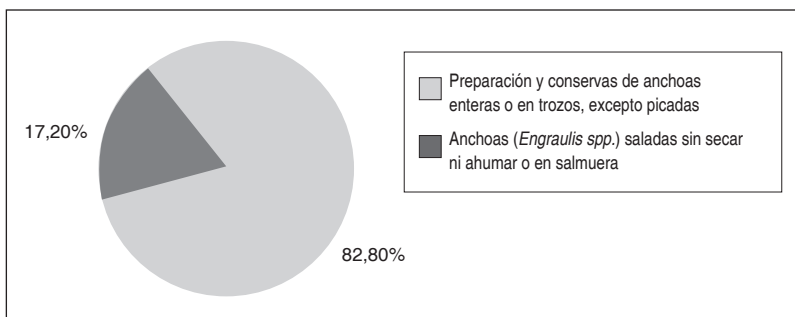
**Gráfico 4.13. Empresas peruanas exportadoras de anchoas, ene.-set. 2006**



Fuente: ÁDEX, 2006.

Estas empresas exportan el producto en dos partidas: «Preparación y conservas de anchoas enteras o en trozos, excepto picadas» y «Anchoas (*Engraulis spp.*) saladas sin secar ni ahumar o en salmuera». La más exitosa es la presentación de conserva de anchoas, que tiene 83% del total de las ventas (véase gráfico 4.14).

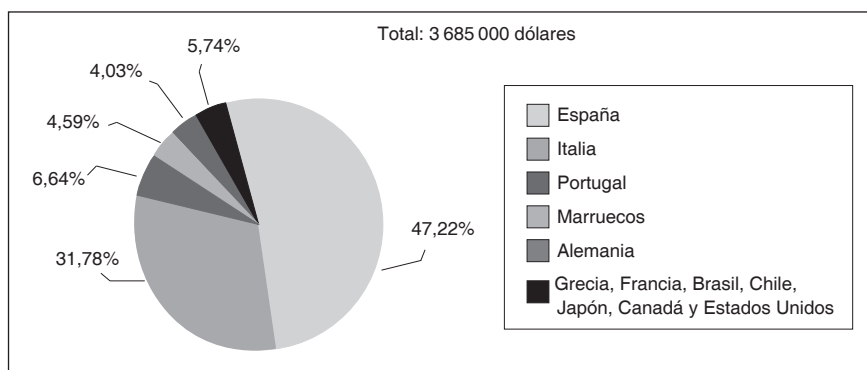
**Gráfico 4.14. Exportación de anchoas por tipo de producto**



Fuente: ÁDEX, 2006.

Los principales destinos de exportación de la anchoa peruana fueron 12 países, entre los cuales destacan España e Italia, que reúnen 79% del total de exportaciones (véase gráfico 4.15).

**Gráfico 4.15. Mercados de exportación de anchoas, ene.-set. 2006**

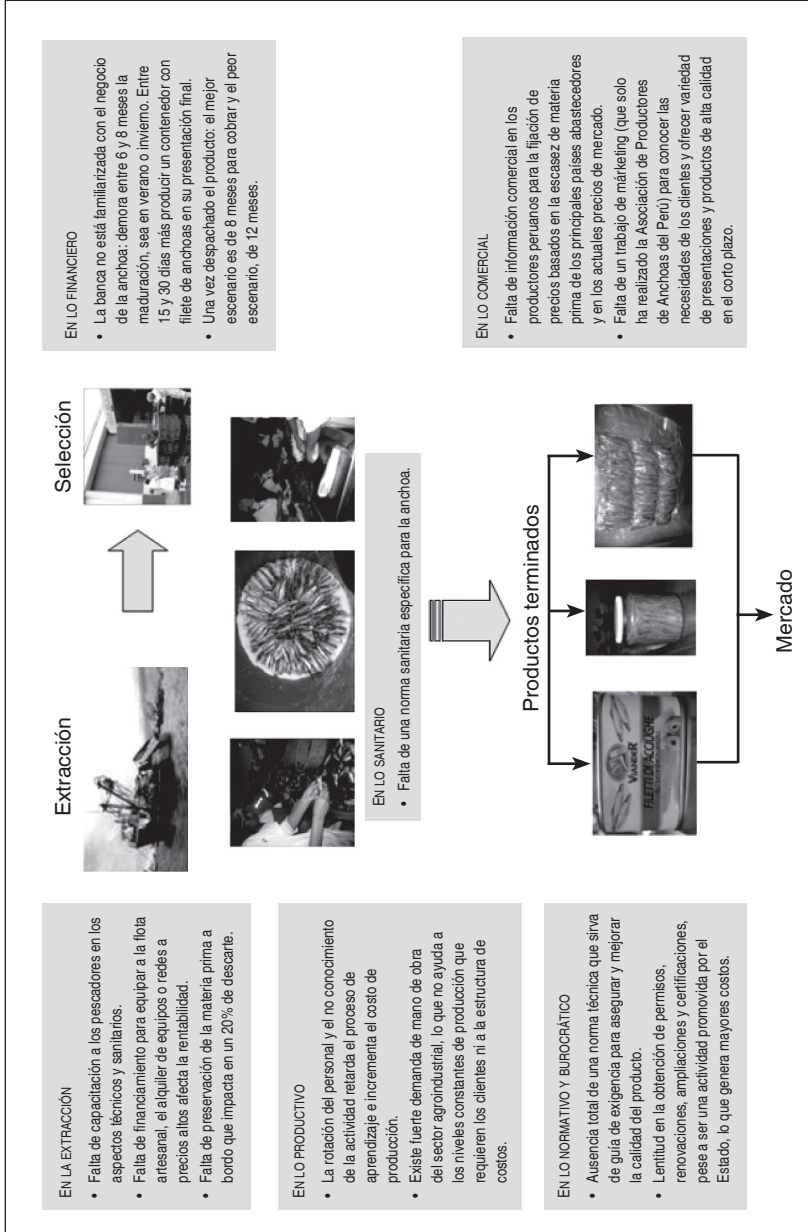


Fuente: ÁDEX, 2006.

## 6. Problemática y desafíos para la exportación de anchoas

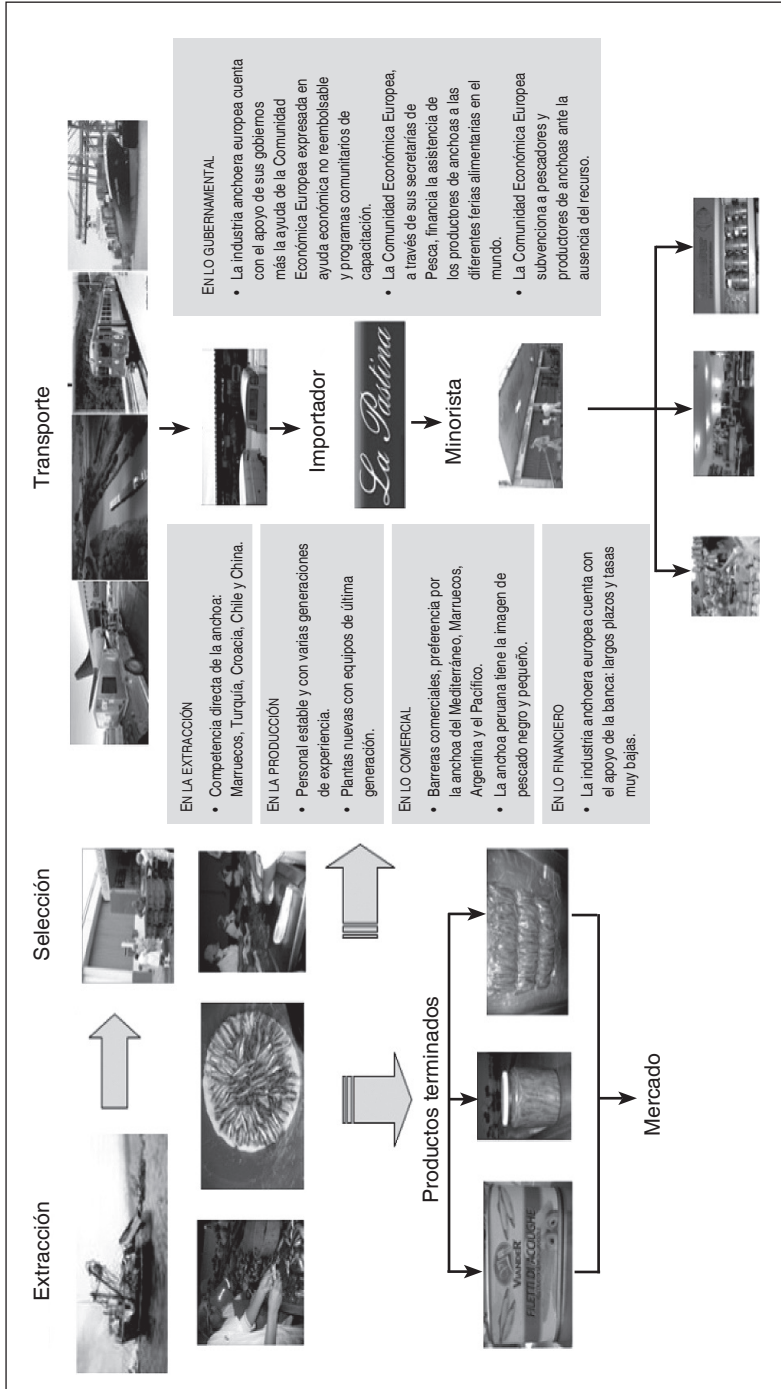
Dentro del ámbito local, se presentan los problemas que se exponen en el gráfico 4.16. La situación en el ámbito externo se presenta en el gráfico 4.17.

Gráfico 4.16. Problemática del sector anchoas en el entorno local



Fuente: Asociación de Productores de Anchoas del Perú.

Gráfico 4.17. Problemática del sector anchoas en el entorno externo



Fuente: Asociación de Productores de Anchoas del Perú.

## **7. Participación del Estado en la promoción del producto**

### **7.1. Consumo nacional directo**

El actual gobierno, junto con un grupo de investigadores e instituciones, busca impulsar el consumo de la anchoveta en todos los estratos sociales y desterrar el concepto equivocado de que esta especie solo sirve para la harina de pescado, así evitará que se sigan desperdiciando sus propiedades. El 6 de diciembre de 2006 se desarrolló una degustación en Palacio de Gobierno, dentro de la denominada Semana de la Anchoveta, del 4 al 10 de diciembre.

### **7.2. Promoción de las exportaciones de anchoa**

El Mincetur, dentro del Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) elaboró Planes Operativos de Desarrollo de Mercados de Destino (POM), contando con la cooperación del BID. En estos planes se identifican las principales oportunidades comerciales de acuerdo con la oferta exportable local y regional y se definen estrategias y acciones de corto, mediano y largo plazo con el fin de desarrollar, consolidar, ampliar y diversificar la oferta exportable actual y potencial en mercados de destino como Brasil.

Sobre la base de la priorización de productos y la elaboración de los perfiles de productos y sectores, se definió un plan de acción para un periodo de tres años (2006-2009), con lo que se buscaba revertir la balanza comercial con Brasil, a través de la consolidación y el incremento de las exportaciones a dicho mercado.

Para el caso de la anchoa, la cual aparece como producto priorizado en el corto plazo para el mercado de Brasil, se elaboró un documento con acciones a tomar en cuenta dentro del Plan de Desarrollo del Mercado de Brasil (2007), las cuales son:

- El posicionamiento del mercado brasileño como alternativa de exportación entre los empresarios peruanos.
- La generación de una oferta exportable de acuerdo con las tendencias y las necesidades del mercado de Brasil.
- Condiciones de acceso al mercado.

- Promoción comercial.
- Facilitación comercial.

### **8. Incentivos para la exportación de menor cuantía: programa Exporta Fácil Perú**

El proyecto Exporta Fácil es un proyecto del gobierno del Perú con participación de varias instituciones del Estado y está incluido en la cartera de proyectos prioritarios de IIRSA, que es una iniciativa de doce países de Sudamérica para la integración física en las áreas de transporte, comunicaciones y energía con el objetivo de promover el desarrollo sostenible en la región. Exporta Fácil se originó en Brasil para promocionar la exportación de mercancías con fines comerciales a través del servicio postal. Será expandido a otros países después del Perú. Este programa funciona de la siguiente manera:

- Sunat ha simplificado sus procesos de trámite aduanero, permitiendo la exportación de las mercancías desde la comodidad del hogar, oficina o cabina de Internet, de una forma simple, económica y segura. Haciendo uso de la clave de acceso a Sunat-Operaciones en Línea (clave SOL), el empresario podrá llenar la Declaración Exporta Fácil, la cual puede obtenerse gratuitamente del portal de Sunat.

Una vez completa la Declaración Exporta Fácil, la información deberá imprimirse y entregarse junto con el producto exportado en las Oficinas de Serpost, que se encargará del transporte de la mercadería hasta el lugar de residencia del comprador.

- Se puede exportar mercaderías con un valor de hasta dos mil dólares y hasta 30 kg por paquete, y el empresario puede realizar todos los envíos que le sean necesarios para concretar su venta en el exterior.
- La responsabilidad de lo declarado es trasladada al exportador.

### **9. Conclusiones**

- Según el Ministerio de la Producción, a junio de 2007 el desembarque total de anchoveta en el litoral peruano fue de 5 millones de tm, de las

cuales el 0,11% han sido destinadas para la elaboración de anchoas (1100 tm). Un punto importante es que se puede extraer anchoveta durante todo el año.

- La anchoveta, materia prima de la anchoa, tiene tendencia a seguir creciendo en biomasa en el litoral peruano; las políticas del Ministerio de la Producción se orientan a ese fin y a incentivar el consumo humano directo. Esto genera ventajas comparativas frente a otros países que cuentan con escasa biomasa de anchoveta, y permite colocar al Perú como alternativa para los países importadores de este producto.
- La anchoa peruana está clasificada en el quinto puesto de calidad en su especie, con características de sabor fuerte, carne oscura y tamaño pequeño.
- La demanda de anchoas, tanto en salazón como en conservas, presenta una tendencia creciente. Producir anchoas para la exportación genera un mayor margen que producir harina de pescado. Así, el precio promedio de exportación de una tonelada de conserva de anchoa es 18 veces superior al precio promedio de exportación de la tonelada de harina de pescado.
- Al tomar como referencia los precios mundiales de las anchoas exportadas e importadas, se podría colocar el producto anchoa peruana con un margen de 50% sobre el costo de producción.
- Por medio del programa Exporta Fácil se puede enviar muestras del producto a ciudades de Brasil, donde el consumo per cápita de pescado es bajo, y conseguir abrir nuevos mercados.
- Los exportadores peruanos deben ofrecer productos con mayor valor agregado para ser más competitivos. Si se ofrecen filetes, estos deben ser preparados, condimentados con algún elemento diferencial para poder competir con los productos industrializados o asociarlos a otros productos peruanos de otros sectores como es el caso de las anchoas con aceitunas (sector agrario).
- Se recomienda formar alianzas con organismos de investigación gubernamentales como el ITP para mejorar la calidad y la presentación final del producto; igualmente, la participación en ferias internacionales.



# 5

---

## Estrategia de exportación de anchoas al mercado de São Paulo

En los capítulos anteriores se ha puesto en evidencia que existen oportunidades para el ingreso de la anchoa peruana en el mercado brasileño, específicamente a São Paulo; por lo tanto, en el desarrollo de este capítulo se han identificado algunas opciones de ingreso y se han formulado estrategias de acuerdo con el perfil de la empresa.

La internacionalización es un proceso que puede ser desarrollado por empresas grandes, medianas, pequeñas e incluso microempresas; en la actualidad los países están incentivando a los empresarios a que den el *gran salto* de exportar, en el Perú, por ejemplo, se cuenta con Exporta Fácil.

La empresa que se propone constituir posee el siguiente perfil:

- Empresa nacional que desarrolle actividades como empresa de comercio internacional.
- Está catalogada como una pequeña empresa.
- Cuenta con 11 mil dólares para inversión.
- El dueño («empresario inmigrante»), un tomador de riesgos motivado por la evidencia de oportunidades de negocio con las anchoas en Brasil, ha decidido explorar el mercado por su propia cuenta haciendo

uso de los servicios de Exporta Fácil y, se ha documentado en bibliografía e información sobre cómo hacer negocios con los brasileños y cómo exportar a Brasil.

- Inicialmente comercializará dos productos: anchoas selladas al vacío (semiconservas) y anchoas envasadas en lata bauletto de 780 gr.

## **1. Estrategias de penetración al mercado de São Paulo**

En São Paulo existe evidencia de demanda para la comercialización de anchoas, por lo cual, con el propósito de aprovechar esta oportunidad, se identificarán las opciones de ingreso y se formularán estrategias.

### **1.1. Productos que se van a ofrecer y mercado**

Las anchoas selladas al vacío son requeridas por los fabricantes importadores brasileños, y las anchoas envasadas en lata estarán dirigidas a restaurantes, minimercados y hoteles. Por lo tanto se tiene:

- Dos productos: anchoas selladas al vacío y envasadas en lata.
- Un mercado: São Paulo.

#### *Anchoas en bolsa sellada al vacío*

Actualmente para los fabricantes brasileños producir las «sardinias anchoadas» (producto sustituto) es más costoso que comprar anchoas envasadas en bolsas al vacío argentinas, chilenas o peruanas (D'Elia, 2007); por lo tanto, están en la búsqueda de proveedores internacionales de anchoas para aminorar sus costos de producción y cubrir la demanda interna de estos productos. Por otro lado, la evolución de las exportaciones peruanas de anchoas ha sido favorable y los precios que ofrecen las empresas nacionales son más competitivos. En conjunto estos aspectos constituyen razones que hacen que este mercado sea atractivo.

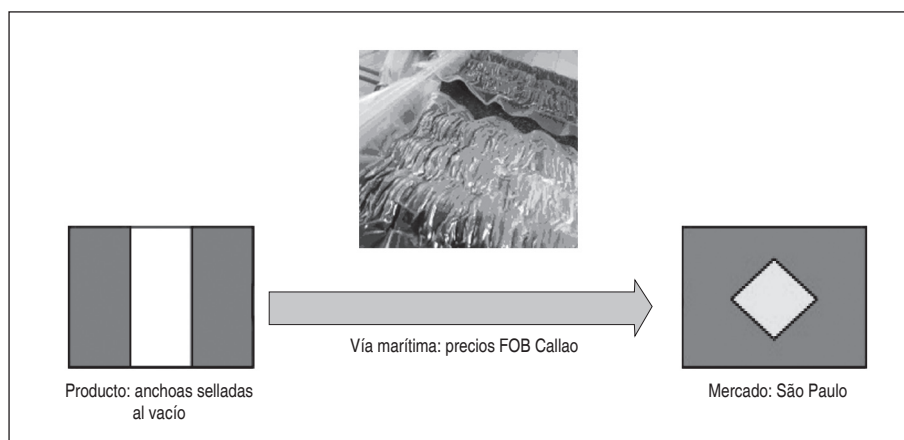
Los fabricantes importadores ya tienen una marca posicionada en el mercado y lo que solicitan es un producto intermedio con poco valor agregado para transformarlo, envasarlo y venderlo con su marca. Una entrevista al director ejecutivo de Ubatuba lo confirma:

Queremos que nos proporcionen las anchoas selladas al vacío, para luego nosotros aplicarle nuestra tecnología y sacar productos con nuestra marca que no necesiten refrigeración por espacio de un año, tal como hace nuestro cercano competidor Marcol con la empresa peruana Italia Pacífico [...]. Requerimos que nos provean tres toneladas mensuales de anchoas selladas al vacío (D'Elia, 2007).

Como resultado de la entrevista, el gerente general elaboró una carta de intención de compra del producto. Este producto-mercado representa la primera opción de ingreso al mercado de São Paulo, en la cual la exportación se realizará de modo indirecto, o exportación realizada por los comercializadores de exportación ubicados en el país de origen que compran los productos a los fabricantes del país de origen y los venden en el extranjero (Kotler, 2001). Se hará por vía marítima a uno o varios compradores brasileños a precio FOB Callao.

El negocio de las anchoas selladas al vacío termina con la compra del producto por el fabricante importador. La estrategia será la de crear una ventaja competitiva que atenúe el riesgo de ingreso de una empresa con un perfil similar al formulado al inicio de este capítulo.

**Gráfico 5.1. Exportación de anchoas selladas al vacío a São Paulo**



Elaboración propia.

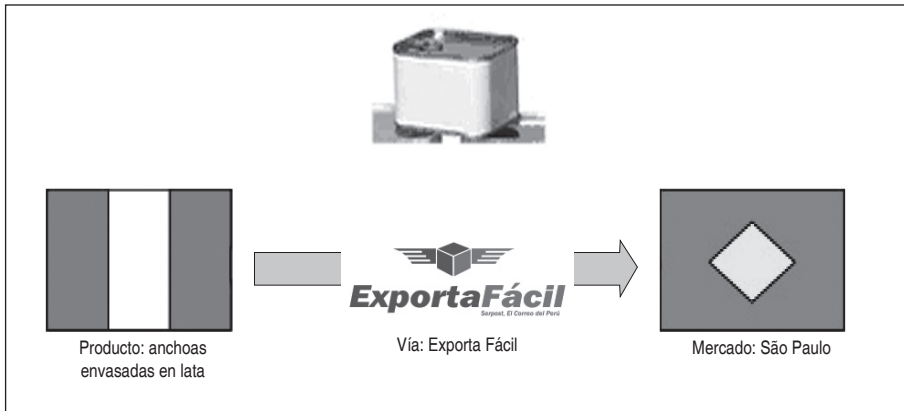
*Anchoas envasadas en lata bauletto de 780 gr*

Mediante el trabajo de campo realizado en São Paulo se verificó que el producto anchoa es ofrecido en supermercados, minimercados y restaurantes, y que existen empresas establecidas que comercializan las anchoas envasadas para consumo final y que el consumidor conoce el producto. El «empresario inmigrante», en un primer momento, se exportará a sí mismo desde el Perú hacia São Paulo, vía Exporta Fácil, 30 kg del producto (como muestra) y realizará un viaje durante el cual explorará los puntos de venta mencionados para colocar el producto.

Este producto-mercado representa la segunda opción de ingreso, la cual ofrece mayor potencial de crecimiento y oportunidades a medida que se va conociendo el mercado mediante la exploración in situ.

Considerando el perfil de la empresa y las opciones producto-mercado identificadas, se formulan las siguientes estrategias para cada una de ellas.

**Gráfico 5.2. Exportación de anchoas envasadas en lata a São Paulo**



Elaboración propia.

## 1.2. Estrategia para anchoas selladas al vacío en São Paulo

El objetivo de esta opción es la de cumplir con las especificaciones técnicas y los tiempos de entrega requeridos por los clientes. La estrategia empleada

será la que permita crear una ventaja competitiva que atenúe el riesgo de ingreso de una empresa con un perfil similar, se utilizará el *márketing mix* para la formulación de la estrategia basada en una estrategia genérica de costos.

*Producto:* El producto son las anchoas selladas al vacío, un producto intermedio con poco valor agregado que se obtiene inmediatamente después de que la anchoa ha pasado el proceso de salazón y ha sido fileteada. Al cliente se le ofrecerán en bolsas de 2 kg.

*Consumidor:* Empresas brasileñas fabricantes de productos para consumo masivo con base en anchoas, por ejemplo Ubatuba.

*Propuesta de valor:* Ofrecer menores costos de producción con un producto que cumple los estándares de calidad y las especificaciones técnicas esperadas, lo que se traduce en que el cliente invierta lo mínimo indispensable en el control de calidad del proceso de transformación del producto «anchoas selladas al vacío» en anchoas envasadas para consumo final, además se debe ser eficiente en la distribución para entregar el producto a tiempo.

*Momento de consumo:* Pedidos mensuales o de acuerdo con lo que solicita el fabricante importador.

*Concepto:* El fabricante importador desea una anchoa que no necesite muchos procesos de transformación, por lo tanto, el concepto que se debe posicionar es: «Anchoas 100% listas para el proceso de transformación final».

*Mercado:* Fabricantes locales de anchoas para consumo final. Para la colocación de las anchoas selladas al vacío la empresa se focalizará en los fabricantes importadores y los importadores del producto en el mercado de São Paulo con los que se puedan realizar alianzas de negocios de largo plazo y establecer contratos de suministro por al menos un año con pedidos mensuales mínimos de 2,67 tm.

*Diseño del producto:* Se debe exigir al proveedor local un producto que permita brindar al cliente un producto mejor, es decir, que supere sus especificaciones mínimas, para que se eliminen procesos en la cadena de transformación y se aminoren los costos del fabricante

importador. Potencialmente, luego de lograr una relación más estrecha con el fabricante importador se obtendrá una mejor información de sus necesidades y se podrá satisfacerlas adecuadamente.

*Especificaciones del producto:* Estas son las especificaciones del producto:

- Requisitos del producto: requisitos químicos y envases.
- Rotulado: información presente en cada bolsa.

*Marca:* Las anchoas selladas al vacío son un producto intermedio (semiconserva) que luego el fabricante importador transforma en un producto que va a ofrecer al consumidor final, por lo tanto se utilizará la marca del fabricante importador para llegar al consumidor final.

*Precio:* Para establecer el precio se realizó un análisis de los precios de los países que exportan el producto y se estableció un precio menor que nos permita ingresar al mercado.

*Análisis del precio de la competencia:* Los precios de los países que exportan actualmente a Brasil son:

- España: 21 344,50 dólares por tm
- Italia: 15 280,95 dólares por tm
- Argentina: 7177,93 dólares por tm
- Perú: 5135,34 dólares por tm

*Establecimiento del precio final:* 4500 dólares la tm considera un margen bruto de 35,3% y un precio menor al precio actual en el mercado, pues según la Embajada de España (2003) una de las características de los compradores brasileños es la búsqueda de precios competitivos y el mantenimiento de estos precios ayuda a tener una relación de largo plazo.

*Plaza:* Como se mencionó en el capítulo 3, el canal utilizado para este producto es el de cero etapas, pues se venderá directamente al fabricante-importador a precio FOB del Callao.

*Promoción:* El cliente para este producto intermedio es el fabricante importador, por lo tanto se promocionará de la siguiente manera:

- Publicidad en revistas especializadas en gastronomía, restaurantes, hoteles, etcétera.

- Participación en ferias locales para captar nuevos clientes.
- Desarrollo de un portal en Internet de la empresa con información del producto y en el cual se puedan realizar transacciones.

### 1.3. Estrategias del empresario inmigrante o de aprendizaje directo

Esta opción tiene por objetivo orientar los esfuerzos a conocer el mercado de São Paulo mediante la exploración de la propia fuente para luego, con la experiencia obtenida, hacer crecer el negocio introduciendo nuevos productos o explorando nuevos mercados mediante la estrategia de aprender haciendo.

Existe evidencia de que en São Paulo existe mercado para este producto, por lo tanto la estrategia que se aplicará es la de penetración del mercado. Según la Embajada de España (2003) la mejor forma de promover los productos importados (incluidos los productos con base en pescado), es mediante degustaciones (38%) y ferias (26,3%), las más recomendadas son las Áreas de Protección Ambiental (Apas), 28,3%; la Asociación Brasileña de Supermercados (Abras), 24,5%; y la Feria Internacional de Productos y Servicios para Alimentación (Fispal), 20,7%.

El empresario cuenta con la información referencial que se muestra en el cuadro 5.1 sobre los precios de productos competidores.

**Cuadro 5.1. Resumen de precio máximo y mínimo de los competidores**

Precio por kilo en dólares	Mínimo	Máximo
Competencia	23,64	95,19

Elaboración propia.

De acuerdo con *price escalation*, el costo en São Paulo de un kilo de anchoas es de 11,20 dólares, el cual sale del Perú a 5,93 dólares; por lo tanto, el costo de cada lata de 780 gr es de 8,75 dólares. Con estos datos, el empresario quiere obtener un margen de 27,86%, de manera que para determinar el precio de venta por lata de 780 gr se tiene:

$$\text{Precio envase} = (11,20 \text{ dólares} / \text{kg}) / (1 - 27,86\%) * 0,78 = 15,52 \text{ dólares}$$

De acuerdo con lo señalado, y bajo el criterio de que se debe conocer el mercado internacional a través de una visita comercial para obtener información de primera fuente y conocer a los principales compradores, competidores y plazas, es decir, lo que sucede en el mercado, es que se formula el siguiente plan de acción como estrategia de penetración de mercado mediante el desarrollo de una estrategia genérica de costos:

- Antes de viajar elaborar tarjetas de presentación, un millar por lo menos, el empresario brasileño hace uso frecuente de este medio para mantener el primer contacto.
- Viajar a São Paulo para conocer el mercado, de preferencia cuando haya programada una feria de alimentos o bebidas, para que pueda participar en ellas.
- Visitar las ferias relacionadas con alimentos y bebidas.
- Dentro de la agenda de la visita comercial se debe incluir una a la consejera comercial del Perú en São Paulo, será ella quien dé la orientación necesaria e inclusive proporcione datos de posibles contactos.
- Hacer los contactos con los principales importadores, fabricantes, supermercados, minimercados y restaurantes.
- Adquirir el producto de mejor calidad en el Perú y ofrecerlo en el mercado de São Paulo.
- El empresario se debe exportar las muestras a sí mismo vía Exporta Fácil.
- Debe ser puntual en las citas.
- Debe cumplir con seriedad todo lo que promete.
- Incluir en las campañas de promoción a meseros y meseras de los restaurantes para que recomienden los platos con anchoas.
- Utilizar de preferencia el metro para disminuir los costos del trabajo de campo.

Una vez realizados los contactos necesarios, y partiendo del supuesto de que se ha logrado colocar el producto y se cuenta con pedidos futuros, se formulan las estrategias desarrolladas a continuación.



#### **1.4. Estrategias del empresario inmigrante o de aprendizaje directo en ciudades de la ruta interoceánica Lima-Asis-Cuiabá-São Paulo**

El objetivo de esta estrategia es explotar el conocimiento obtenido en São Paulo y proyectarlo para explorar nuevas posibilidades de abrir mercados en las ciudades que son parte del recorrido de la carretera Interoceánica.

En este caso, se parte de las siguientes premisas:

- El empresario inmigrante debe atender pedidos de anchoas selladas al vacío para São Paulo y también pedidos de anchoas en lata bauletto que hayan sido colocados mediante la estrategia anterior.
- Actualmente, la carretera Interoceánica tiene un grado de avance que permite el tránsito fluido de vehículos de carga a bajo costo.

Para el desarrollo de la propuesta se procederá de acuerdo con el siguiente plan de acción para la penetración del producto en los nuevos mercados:

- Los pedidos obtenidos ya no se enviarán a São Paulo por vía marítima o a través de Exporta Fácil, sino que se utilizará la vía terrestre, que es la más económica (23,53%).
- El costo del producto es de 10,02 (véase *price escalation*).
- Se dejará muestras de productos en supermercados, minimercados y restaurantes de las principales ciudades durante el recorrido terrestre de Lima a São Paulo.
- La publicidad se realizará mediante la degustación, para lo cual se destinará aproximadamente 10 kg de anchoa en lata por mes.
- Los costos de transporte para las muestras serán asumidos por el producto que se entrega en São Paulo.
- El precio de venta del producto será el mismo que en São Paulo.
- Las ciudades principales donde se aplicará el plan de acción son Rio Branco, Porto Velho y Cuiabá, elegidas principalmente por el atractivo logístico de interconexión multimodal que presentan.

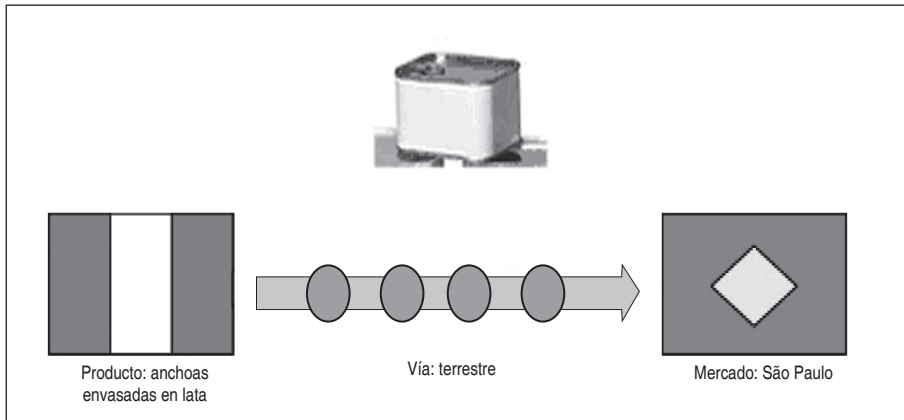
Luego de tres meses de aplicar esta estrategia pueden ocurrir dos escenarios:

- Se obtiene los pedidos deseados.
- Se descarta los mercados porque el producto no tuvo aceptación y se concentra en penetrar el mercado de São Paulo.

En caso de que haya pedidos, las ganancias obtenidas a través de este canal serán de 78% para las primeras ventas, debido a que el costo del transporte ya es parte del costo hundido que se paga hasta São Paulo.

Si el mercado en las ciudades elegidas se desarrolla, se debe asignar el costo del flete a cada unidad vendida, por lo que el margen resultante final será de 55%. Este es el canal que utilizará en los futuros pedidos, pues le permite tener mayor margen.

**Gráfico 5.3. Exportación de anchoas envasadas en lata a São Paulo**



Elaboración propia.

## 2. Conclusiones y recomendaciones preliminares

### Conclusiones

- Los empresarios nacionales, pese a sus limitaciones financieras, deberían explorar nuevos países para conocer sus necesidades y poder identificar de propia fuente opciones de ingreso respaldadas en estrategias.
- Es importante dar el paso de explorar el mercado objetivo, pues este primer conocimiento traerá consigo opciones que probablemente resulten en mayores ganancias, como se verifica en las opciones de exportación de anchoas en lata vía Exporta Fácil, en una primera fase, y vía terrestre, en una segunda fase.
- Las opciones de exploración viables se convierten en planes de acción cuyo objetivo es orientar el accionar del empresario nacional para que tenga éxito en su decisión de ingresar a São Paulo.
- La experiencia directa adquirida en el mercado mayor de São Paulo permite rentabilizarla mediante su aplicación en los mercados más pequeños de la ruta interoceánica. La curva de aprendizaje resultante beneficiará los flujos económicos de las alternativas al reducir el costo de la operación final.

### Recomendaciones

- Los empresarios que decidan dar el gran paso de internacionalizarse deben entablar una estrecha relación con los consejeros comerciales y trabajar de la mano con ellos, pues serán quienes los contacten con las empresas brasileñas que tienen necesidad de comprar.
- Las pequeñas empresas que cuenten con escasos recursos pueden invertir en realizar trabajos de campo para conocer al cliente y al consumidor final, los centros de distribución, las nuevas rutas de acceso, el almacenamiento y las plazas donde mostrar sus productos.

# 6

---

## Grupos relevantes, canales de distribución y marco tributario

El presente capítulo tiene por objetivo desarrollar las actividades operativas que se necesitan realizar para implementar las estrategias propuestas hasta este punto. En primer lugar, se identifican los actores relevantes de la producción para establecer la posición competitiva frente a ellos. Se evaluará a los actores relevantes para el consumo de anchoas con la finalidad de conocer las características que incentivan o desalientan el consumo y en qué medida se afecta cada integrante.

El conocimiento de estas realidades sustentará la implementación de los canales de distribución que se desarrollarán en la segunda estrategia: comercialización de anchoas con marca propia.

Conocer el marco legal que se emplea en Brasil permite elegir la modalidad empresarial que se utilizará en São Paulo. Asimismo, se necesita conocer cómo se incrementan los costos por efecto de la regulación de impuestos.

## 1. Análisis de los grupos relevantes de la producción

### 1.1. Características de los actores relevantes de la producción de anchoas

La cadena de valor de la comercialización de anchoas envasada en bolsas al vacío está determinada por los actores que se enumeran a continuación.

*Los pescadores:* Son los encargados de la captura del recurso anchoveta y la comercializan en condiciones aptas para la producción de anchoas. La pesca de anchoveta es de dos tipos:

- La pesca industrial que es realizada principalmente por embarcaciones de calado mayor a 100 toneladas. Su uso es sobre todo destinado a la producción de harina de pescado. Es una pesca de altos volúmenes y poco valor agregado que se realiza fuera de las cinco millas marinas.
- La pesca artesanal que se realiza con embarcaciones de calado menor a cien toneladas. Su uso es principalmente para productos de consumo humano directo y requiere condiciones especiales para mantener la cadena de frío. El precio de venta obtenido es muy superior al de la pesca industrial, no sufre de periodos de veda, pero las capturas son sensiblemente inferiores. El grado de informalidad en esta modalidad es muy alto.

*Los productores:* Son todas aquellas empresas que pueden ofrecer el producto anchoa en sus diferentes presentaciones: en salazón, envasado al vacío, envasado en frasco o lata. El proceso de producción de la anchoa dura entre 4 y 6 meses, tiempo durante el cual se requiere una inversión financiera sostenida. El proceso de producción es intensivo en el uso de mano de obra y el producto requiere refrigeración inmediata. Se considera que el producto es una semiconserva. Son aún pocas las empresas productoras en el país de origen.

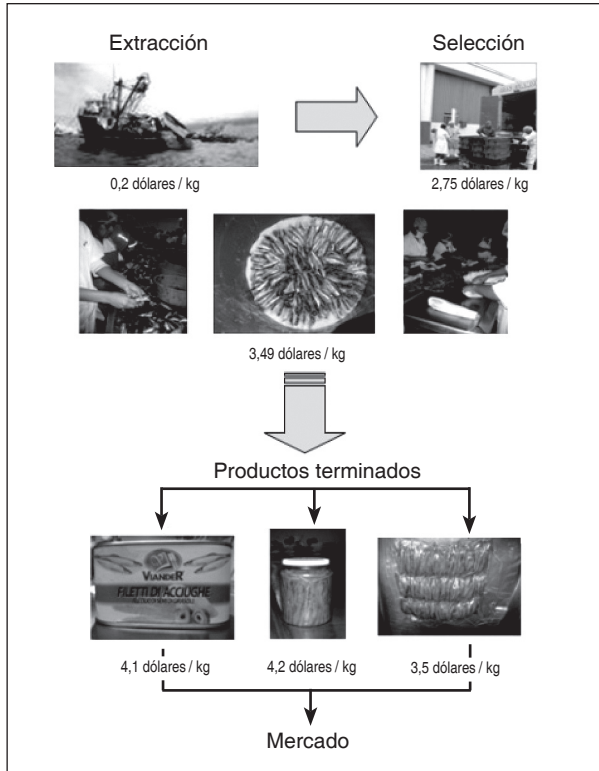
*El Estado peruano:* Está representado por todas aquellas organizaciones del Estado que tiene por objeto ayudar a disminuir el riesgo de la operación comercial. Dentro de las más representativas se puede mencionar:

- *Instituto Tecnológico Pesquero (ITP)*: tiene por objetivo la transferencia tecnológica y el impulso de la investigación. Es el organismo encargado de otorgar las licencias de procesamiento.
- *Sociedad Nacional de Pesquería (SNP)*: es el organismo que agrupa a todos los empresarios y los pequeños pescadores dedicados a la explotación del recurso.
- *Instituto del Mar del Perú (Imarpe)*: es la institución que realiza exploraciones técnicas del recurso, sustenta las decisiones de reinicio o suspensión de labores de pesca de anchoveta.
- *Ministerio de la Producción (Produce)*: es el organismo cuya finalidad es incentivar la producción y la explotación racional del recurso.
- *Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (Fondepes)*: se encarga de la mejora tecnológica de la actividad pesquera.
- *Asociación de Exportadores del Perú (ÁDEX)*: es la institución que se encarga de facilitar el intercambio comercial a través de la simplificación de los procesos y la asesoría a pequeños y medianos exportadores.
- *Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú)*: es el organismo encargado de incentivar las exportaciones, preferentemente aquellas de mayor valor agregado. Integra a la ex Comisión para la Promoción de Exportaciones (Prómpex) y a la ex Comisión de Promoción del Perú (Promperú, 2007).
- *Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (RR. EE.)*: encargado de facilitar el intercambio comercial poniendo en contacto a representantes de los productores locales con los compradores extranjeros.

## 1.2. Ubicación de los actores relevantes de la producción de anchoas

Conocer la ubicación de cada participante de la cadena productiva permitirá conocer el grado de importancia que cada uno tiene. Este aspecto se nota en el gradual incremento del costo del producto lo cual, combinado con el análisis del sector actual de la industria del anchoado, determinará la sostenibilidad de la actividad (véase gráfico 6.1).

Gráfico 6.1. Incremento de costos por proceso productivo



*Se puede notar el incremento del precio de la materia prima como producto de la participación de los diferentes actores relevantes. La inversión mínima para ingresar al negocio de la compra y venta de anchoas como exportador básico, en bolsas al vacío sin marca, es de 9000 dólares para la compra de 3 tm de anchoas.*

Elaboración propia a partir de la visita a la planta de producción de Pesquera Hayduk en Chimbote.

### 1.3. Análisis de los actores relevantes en el consumo de anchoas

De acuerdo con el trabajo de campo realizado en São Paulo, a través del desarrollo de entrevistas con los principales importadores y comercializadores locales se han identificado los siguientes grupos relevantes:

*Los brokers.* Son vendedores comisionistas que tienen mucho conocimiento de la oferta local. Asimismo, tienen contactos comerciales internacio-

nales ya establecidos y cobran un margen sobre el volumen de ventas. La participación del *broker* es, en el caso del mercado de São Paulo, extremadamente importante, debido a que es la práctica más utilizada por los mayores importadores para la compra de productos.

*Transportistas internacionales.* Son los encargados de que el producto llegue desde el Perú hasta los mercados de consumo final. Las alternativas de transporte internacional tienen diferentes características de tiempo, costos y facilidad de acceso. Cada alternativa incrementa en diferente medida el costo final del producto.

*Los importadores internacionales.* Son las mayores cadenas internacionales que compran el producto en el mercado local y se encargan de su comercialización en el mercado-meta. Muchas de estas empresas tienen sus propios canales de distribución en el mercado-meta lo que les permite rentabilizar al máximo la intermediación. Es un integrante principal de la cadena de valor.

La compra la realizan a través de un *broker* especializado en cada mercado productor. Se estima que dependiendo del producto se pueden obtener márgenes entre 50 y 320% por la comercialización. En São Paulo existen marcas propias del importador que están fuertemente posicionadas en la preferencia del consumidor. Los principales importadores estudiados son Supermercados Carrefour, La Pastina y Moment Import SA.

El cliente Ubatuba se ubica en esta lista dentro de la categoría fabricante-importador, debido a que en la actualidad atiende 40% del mercado de «sardina anchoada», producto sustituto, con producción de su propia planta.

*Cadenas de pizzerías.* Las cadenas de pizzerías son los lugares donde preferentemente se consume el producto preparado. En São Paulo se encuentra la mayor concentración de la colonia italiana en todo Brasil, por lo cual los gustos y las preferencias de consumo están muy influenciadas por la culinaria europea. Solo en São Paulo metropolitano existen 6 mil pizzerías registradas, mientras que en todo Brasil el número de pizzerías es de 25 mil. Estas pizzerías producen al año 46 millones de pizzas de las cuales 15% emplean anchoas.



La presentación de pizza preferida es el tamaño familiar de 30 cm de diámetro, separada en ocho porciones. Cada pizza de anchoa de tamaño familiar utiliza seis filetes de anchoa por 8 cm c/u (20 gr aproximadamente), lo cual representa un consumo mensual estimado de 12 toneladas de importación. Las pizzerías realizan la compra de anchoas en dos modalidades principales:

- Compras directas en mercados locales: generalmente las compras las realiza el dueño del negocio y su elección considera el origen y el precio final de compra. Los lugares de compras son los mercados de abastos —Metropolitano, De Lapa, etcétera, donde el kilo de anchoa se ofrece en 45 reales (23,5 dólares, aproximadamente) y se compra en latas de 1 kg— y los supermercados principales —Carrefour, Pão de Azucar, etcétera, donde el kilo se ofrece en 60 reales (28 dólares, aproximadamente) pero se compra en frascos de vidrio de 80 gr.
- Compras a abastecedores conocidos («fornecedores»): esta modalidad es aquella en la cual el vendedor visita periódicamente la tienda y repone la cantidad necesaria de insumos. En esta modalidad el producto se ofrece a 45 reales en latas de 1 kg. El abastecedor tiene un mayor poder de marca que le asegura la preferencia del consumidor.

*Consumidor final.* El consumidor de pizza es realmente el consumidor final del producto anchoa. La principal modalidad de consumo es la pizza preparada, el nombre que recibe la presentación es «pizza de aliche». Se estima que el mercado de pizzas en Brasil alcanza los 460 millones de dólares en ventas mensuales, de las cuales la pizza de aliche representa 15% de las ventas diarias. São Paulo es considerada la capital gastronómica de Sudamérica y es la ciudad con el mayor consumo de pizza en el mundo, cada año se realiza un festival gastronómico con masiva concurrencia. La zona más representativa del consumo es el barrio de Beixiga, en la zona este de la ciudad.

El consumidor final también consume de manera directa a través de la compra de anchoas en supermercados, pero el volumen adquirido en esta modalidad es pequeño, debido a que no se trata de un producto masivo, no se cuenta con la promoción suficiente y no se han

difundido las demás formas de preparación (*sardella, salsa putanesca, etcétera*). La presentación preferida es el frasco de vidrio con 80 gr de contenido, también se ofrece en cajitas de cartón con 10 gr de contenido.

Las características del consumo de anchoas en Cuiabá se proyectaron según las similitudes que presenta este estado con São Paulo. En el caso de la ciudad de Cuiabá, se ha averiguado que las costumbres culinarias no son muy diferentes a las de São Paulo, pues tiene una elevada presencia de migrantes europeos. Existe una tradición de comida italiana bastante extendida. El 44,7% de las familias en Cuiabá tienen entre uno y tres sueldos mínimos, mientras que en São Paulo la tasa es de 43%. Asimismo, la población de origen europeo en Cuiabá es la que recibe mayores ingresos después de São Paulo.

Se ha evaluado asimismo las posibilidades de desarrollar el mercado en las ciudades de Rio Branco y Porto Velho, debido a la ventaja que representan por su cercanía geográfica. Se debe considerar también que todas estas ciudades son puntos intermedios de la ruta Lima-Ilo-Rio Branco-Porto Velho-Cuiabá-São Paulo. Por lo tanto, se puede establecer puntos de comercialización en cada uno de ellos.

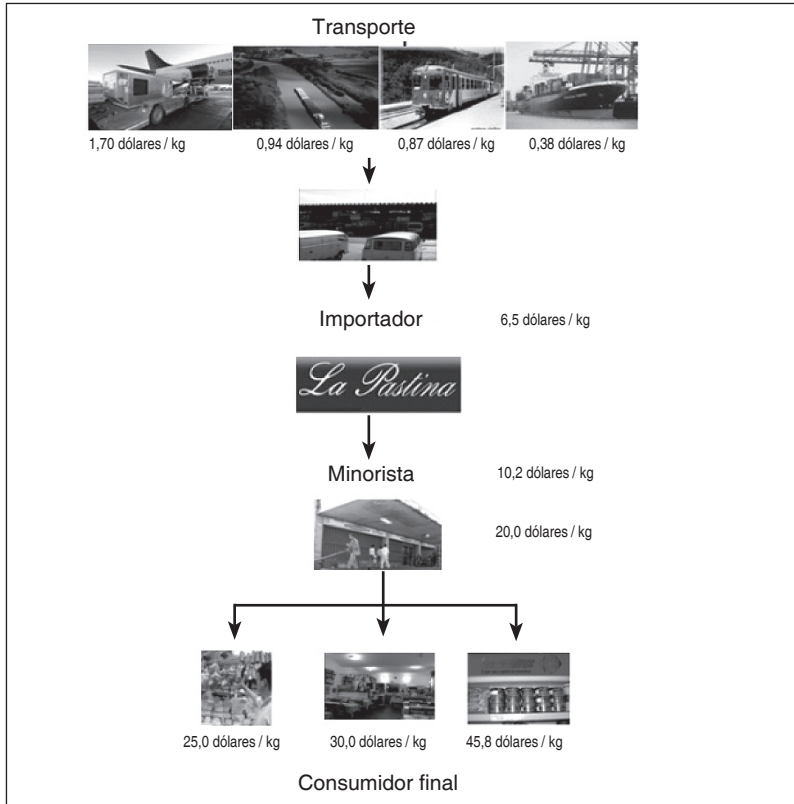
#### **1.4. Ubicación de los actores relevantes del consumo de anchoas**

En el gráfico 6.2 se identifica la ubicación de cada uno de los actores relevantes en el consumo de anchoas. Se detalla el incremento en los precios que experimenta el producto como efecto de la participación de cada uno.

#### **1.5. Logística operativa para la venta de anchoas selladas al vacío**

La logística operativa debe ser concordante con la estrategia que se utilizará para ingresar al mercado-meta de São Paulo y el ciclo de vida en el que se encuentra el producto en ese mercado. Esta ciudad es un mercado desarrollado y el producto anchoas selladas al vacío se encuentra en la etapa de *crecimiento*, por lo tanto se requiere llegar con:

- El menor costo posible.
- La mayor disponibilidad y fiabilidad en las entregas.
- Tener un compromiso de servicio al cliente (Valdez, 2006).

**Gráfico 6.2. Incremento de costos en el proceso de consumo de la anchoa**

*Los consumidores de anchoas en São Paulo compran el producto de los principales distribuidores (Carrefour, Pão de Açúcar y otros), mientras que en Cuiabá las mismas cadenas no están totalmente implementadas.*

*El consumidor de São Paulo es menos sensible al precio que el de Cuiabá (ver capítulo 3).*

Elaboración propia a partir del trabajo de campo en São Paulo, junio de 2007.

Por esta razón se propone como medio para exportar a São Paulo el transporte marítimo en la ruta Callao-Santos.

### Características

- Se contratará un contenedor refrigerado para trasladar cinco toneladas mensuales de anchoas para Ubatuba.
- La venta se realizará a precios FOB Callao (por cuenta y riesgo del importador) y el puerto de destino será Santos (São Paulo).

- Se requiere contar con los servicios de un agente en ambos puntos.
- El costo del flete lo paga el importador e incrementa en 0,38 dólares cada kilogramo.

#### *Ventajas*

- Se elige esta ruta porque añade menores costos al producto final.
- Es la modalidad de exportación más sencilla, pero no añade valor.

#### *Desventajas*

- Se necesita consolidar la carga con otros productos.
- Las condiciones climáticas pueden retrasar las entregas del producto.
- Los volúmenes de carga no aseguran que se pueda obtener preferencia de bodega por volumen o frecuencia.
- La modalidad de comercialización es fácilmente imitable por la competencia.

### **1.6. Logística operativa para la venta de anchoas de forma directa en latas bauletto de 820 gr en São Paulo**

Esta estrategia se basa en el modelo de conocer el mercado de forma directa y tiene por objetivo la exploración de nuevas oportunidades de venta en el mercado objetivo aprovechando el trabajo de campo realizado durante la visita a São Paulo. Para el desarrollo de la estrategia se requiere:

- *Stock* pequeño.
- Innovación en la gestión de pedidos pequeños.
- Mínimos costos de gestión.

Por esta razón se propone como medio para exportar a São Paulo el transporte aéreo en la ruta Lima-São Paulo, aprovechando las facilidades del sistema Exporta Fácil.

### *Características*

- El producto anchoas en lata de 820 gr se enviará a través del sistema Exporta Fácil en cajas de tecknopor de 30 kg que contienen aproximadamente 25 kilos netos (30 latas de 820 gr).
- El tiempo de tránsito total es de un día, contado desde la entrega en Lima.
- La inversión realizada por cada despacho se estima en 280 dólares. Una tonelada de filete de anchoas en lata bauletto en Brasil cuesta 11,2 dólares por 25 kg netos por cada despacho de 30 kg (25 kg netos).
- Se estiman costos de pasajes aéreos de 450 dólares, ida y vuelta.
- Los costos de alojamiento del empresario se estiman en 30 dólares por día.
- Los costos de alimentación se estiman en 10 dólares por día.

### *Ventajas*

- La ruta añade costos estimados de 1,71 dólares por kg.
- Se reduce al mínimo el *stock* en tránsito porque en caso de agotamiento del producto se puede pedir una nueva remesa en corto tiempo.
- Permitirá ofrecer el producto al cliente final de forma directa y realizar un aprendizaje inmediato.
- El transporte aéreo es muy seguro y confiable.

### *Desventajas*

- No se puede utilizar Exporta Fácil para pedidos de mayor volumen o con valores FOB mayores a 2 mil dólares.

### *Plan de acción*

- Un miembro de la empresa realizará la visita a la ciudad de São Paulo en el mes de julio, época en la que se realiza el festival gastronómico Día de la Pizza. El costo del pasaje sería de 240 dólares, ida y vuelta.

- Se alojará en el hotel Aclimação por su cercanía a la estación Paraíso del metro de São Paulo (punto de interconexión). El costo de habitación es de 30 dólares por noche.
- Visitará el barrio italiano de Beixiga, donde ofrecerá una lata de producto en calidad de muestra a los principales restaurantes (diez negocios) con la finalidad de demostrar las bondades del producto y beneficiarse con la publicidad positiva resultante.
- Ofrecerá un precio de venta de 15,52 dólares por kg, el cual está por debajo del costo de mercado de 17 dólares por kg del competidor en el mercado De Lapa. El consumidor pizzero recibirá información de las características sanitarias del producto y se le garantizará el abastecimiento inmediato desde el Perú.
- Se ofrecerá al consumidor los otros productos relacionados con el consumo de pizzas como aceitunas y vinos de primera calidad.
- Se visitará a la Asociación Brasileña de Restaurantes (Abresi) donde se tomará contacto con los principales representantes de la institución para que ofrezcan el producto a sus asociados. Información de primera fuente indica que los asociados son 6 mil pizzerías, solo en São Paulo metropolitano.
- Se realizará un trabajo de promoción coordinado con los dueños de pizzerías. Se involucrará a los mozos y personal que atiende a los clientes. La finalidad es que ofrezcan el consumo de la pizza de *aliche* a los clientes, por lo cual recibirán una comisión.
- Los flujos económicos de esta alternativa se muestran con detalle en el capítulo 7, con el objetivo de determinar la cantidad mínima de ventas que se requieren para alcanzar el punto de equilibrio contable.

### **1.7. Logística operativa para la venta de anchoas envasadas en lata bauletto**

Esta estrategia tiene por objetivo desarrollar canales propios de distribución desde las ciudades de la ruta interoceánica, como Rio Branco, Porto Velho y Cuiabá. En estas ciudades el producto anchoas en lata bauletto se encuentra en la etapa de *introducción*, y se requiere:

- Disponibilidad del producto.
- Flexibilidad en volumen y tipos de empaque.
- Innovación en la gestión de pedidos pequeños.

Por esta razón se propone como medio para exportar el transporte carretero a través de la ruta Lima-Mollendo-Asis-Porto Velho-Cuiabá-São Paulo.

#### *Características*

- Se contratará un camión estándar para trasladar 3 toneladas netas de anchoas.
- El tiempo de tránsito carretero es de diez días.

#### *Ventajas*

- La ruta añade costos estimados de 0,91 dólares por kg de anchoas.
- No se gravarán impuestos pues las anchoas no son consideradas como producto sustituto.
- Permitirá conocer los canales de distribución que se utilizan y acceder a ellos.
- Se puede atender de forma directa los mercados intermedios de Porto Velho y Rio Branco, los cuales son puntos de enclave en los mercados del norte de Brasil a través de la interconexión fluvial.

#### *Desventajas*

- Se necesita consolidar carga con otros productos.
- Esta modalidad de transporte tiene el riesgo de robos en la ruta.
- Los niveles de corrupción aduanero a lo largo de la frontera se constituyen en un peligro, porque podrían incrementar los costos por retraso de las operaciones.

## 2. Análisis de los canales de distribución en Brasil

Los canales e integrantes básicos referidos a la distribución de los productos alimentarios dentro de Brasil se detallan a continuación.

### 2.1. Integrantes de la cadena de distribución

La cadena de distribución está compuesta, según Bernárdez (2004), por:

*Mayorista (atacadista)*: Agente de distribución que compra y vende productos de proveedores de la industria con los cuales no posee un vínculo formal o informal de exclusividad de productos o territorios. Es el canal más común para la venta de productos hidrobiológicos, pues los importadores ejercen a la vez de vendedores al por mayor.

*Distribuidor*: Agente que compra y vende productos de proveedores de la industria con los cuales posee vínculos de exclusividad de productos y territorio. En Brasil, hay diversas empresas que son distribuidoras de un determinado grupo de clientes y, al mismo tiempo, distribuidores para otros. Este tipo de relación requiere de un mayor conocimiento entre las dos partes (mayor confianza).

*Minorista (vayerista)*: Es aquel que compra los productos al por menor dentro de la cadena de distribución para los productos hidrobiológicos, estos agentes son los restaurantes y las tiendas especializadas en la venta.

*Operador logístico*: Agente de distribución que cobra por el trabajo de almacenaje y distribución física del producto.

*Operador de compra*: Agente que desempeña para otras empresas las funciones de negociación con los compradores, por lo cual recibe una remuneración. La remuneración de estos agentes puede ser por facturación, valor fijo por tonelada, por unidad, etcétera.

En la mayoría de los casos, el exportador no se debe preocupar de estos temas, pues el importador es quien se suele encargar de la distribución. Sin embargo, el no estar cerca del consumidor final representa una desventaja para el exportador debido a que no logra contar con los márgenes



del importador o el distribuidor. En algunos productos importados los mayoristas logran márgenes de 320% y los detallistas de entre 50 y 80%, según un estudio sobre el mercado de alimentos y bebidas de importación en Brasil (Embajada de España, 2002).

## **2.2. Estrategia del canal**

Para los productos alimentarios la mejor estrategia es conseguir un importador del producto. Este importador se encargaría de la negociación con los supermercados, la promoción en los centros de venta, la atención posventa y todo lo relacionado con el seguimiento del producto desde que llega al país.

No se sugiere negociar directamente con las mayores cadenas a causa de la presión que ejercen en la negociación de los precios, ellos prefieren largos periodos de pago, lo que repercute en un financiamiento a bajo costo para ellos, pero significa una presión financiera para el negocio. Por otra parte, los supermercados no hacen seguimiento ni promoción al producto, limitándose a *colocarlo* en las estanterías. Esto es muy poco alentador para el producto dado que la demanda no es masiva, sino que se debe trabajar con fuerza en su expansión.

## **2.3. Estrategia para el contacto comercial**

En Brasil, los importadores tardan mucho tiempo antes de decidirse a emprender negocios con una persona que no conocen, por lo que resulta especialmente importante el contacto personal. Según un estudio de mercado:

Los importadores buscan colaboraciones duraderas con quienes compartan la idiosincrasia y objetivos de la empresa brasileña y que aporten beneficios para ambas partes; asociaciones amplias con disposición a invertir en Brasil; apoyo para la divulgación incluyendo muestras, preocupación en mantener la imagen y calidad del producto; visitas periódicas para conocer el mercado; mantenimiento de precios competitivos, comprensión sobre el hecho que pese al bajo volumen de las ventas iniciales el precio debe mantenerse bajo para que el producto arraigue y finalmente una calidad en el servicio y respeto a los plazos de entrega (Embajada de España, 2002).

## 2.4. Medios de pagos y contacto comercial

En un principio cuando el importador y el exportador no se conocen bien, en Brasil se utiliza la carta de crédito de acuerdo con los estándares de la Cámara de Comercio Internacional; luego de establecida la relación, se puede reemplazar por una simple transferencia bancaria para los bienes más habituales.

En cuanto a los contratos comerciales existen dos modalidades: contratos de distribución exclusiva y contratos de distribución ordinaria. Tan solo están regidos por las disposiciones generales del Código Comercial brasileño de 1850 y por el Código Civil de 1916. Esto quiere decir que las partes son libres para reglamentar sus relaciones simplemente a través de un contrato comercial. Si el contrato no prevé indemnización, esta solo puede ser exigida por la parte afectada de buena fe.

Si la intermediación entre las partes implica a su vez una intermediación por parte del distribuidor en nombre de los productos del contratante, y no solo su obligación de comprar los productos para la reventa en el país, el contrato pasa a ser un contrato de representación comercial, regido por las leyes 4886 y 8420.

## 2.5. Establecimiento de una oficina

En la propuesta se considera la instalación de una oficina comercial en Brasil, para lo cual se puede optar por las siguientes formas jurídicas:

- Firma individual
- Sociedad civil
- Sociedad comercial limitada
- Sociedad anónima
- Asociación en *joint venture*

Frente a ello, se propone formar una sociedad comercial limitada de capitales extranjeros con mayoría de participación accionaria. Se elegirá un gerente brasileño que despachará en São Paulo y un jefe de ventas con sede en Cuiabá. El costo de los trámites de autorización es de siete mil dólares (el tiempo aproximado para la aprobación de la instalación y el funcionamiento

de la empresa se estima entre 45 y 60 días desde que la documentación ingresa a la Junta Comercial. Los costos de aprobación oscilan entre 2 mil y 7 mil dólares, y dependen de los honorarios del estudio privado que sea contratado para este servicio.

## **2.6. Protección de marca**

No se confiere ninguna protección a los titulares sin registro en Brasil. Se podrá requerir el registro de la marca como brasileña o extranjera. Para este trámite es necesario presentar en el Instituto Nacional de Propiedad Intelectual una copia autenticada de la solicitud de marca o del certificado de registro en el país de origen. La marca puede ser requerida por una empresa brasileña o extranjera, en cuyo caso, si no se reivindica la prioridad de la Convención de París sobre Marcas, se considerará brasileña. El plazo de vigencia de una marca es de diez años. No se puede dejar sin explotar la marca por un plazo máximo de cinco años ininterrumpidos.

## **2.7. Principales competidores y precios de referencia**

En la visita a São Paulo se realizó la investigación de fuentes primarias, verificando in situ el precio de venta de las diferentes presentaciones de anchoa en los principales supermercados. Asimismo, se sostuvo reuniones comerciales con los mayores importadores del producto para definir el nivel de precios máximos y mínimos que podemos encontrar. Los precios de los productos competidores se muestran en el cuadro 3.13 (en la página 64).

## **3. *Price escalation***

El *price escalation* representa el cálculo de los márgenes que puede ganar cada integrante de la cadena de abastecimiento por la participación que realiza.

### **3.1. Alternativa de la venta de anchoas selladas al vacío**

De la evaluación realizada se concluye que en la aplicación de la estrategia de comercializar anchoas al vacío solo se puede obtener un margen de 45% (véase cuadro 6.1).

**Cuadro 6.1. Evaluación de la venta de anchoas selladas al vacío**

<b>Importador + distribuidor mayorista + cliente pizzero</b>	<b>Porcentajes</b>	<b>Montos en dólares por kg de anchoas</b>
<b>Precio FOB del productor</b>		<b>2,24</b>
+ costo de flete		0,38
+ costo de manipuleo		0,00
+ costo de seguro	1,0	0,02
+ costo de nacionalización	33,0	0,74
<b>= Costo del importador</b>		<b>3,38</b>
+ margen del importador	45,0	1,52
<b>Precio de venta del importador = Costo del distribuidor</b>		<b>4,90</b>
+ costo de distribución logística	8,0	0,27
+ costo de transformación	20,0	0,98
<b>= Costo del distribuidor mayorista</b>		<b>6,15</b>
+ margen del distribuidor mayorista	231,7	14,26
<b>= Precio del distribuidor = Costo del cliente pizzero sin impuestos</b>		<b>20,42</b>
+ impuestos de venta	16,0	3,27
<b>= Precio de venta del cliente pizzero con impuestos</b>		<b>23,68</b>

Fuente: Costos de producción y evaluación de ventas de Pesquera Hayduk.

### 3.2. Alternativa de la venta de anchoas en lata bauletto

Cuando se evalúa la generación del margen por el lado de la estrategia de conocimiento directo del mercado de São Paulo se observa que en esa participación se puede obtener un margen de hasta 28% por efecto del manejo de la cadena de distribución (véase cuadro 6.2).

**Cuadro 6.2. Evaluación de la venta de anchoas envasadas  
en lata bauletto**

Opción: empresario emigrante con venta directa en São Paulo a través de Exporta Fácil	Porcentajes	Montos en dólares por kg de anchoas
<b>Precio FOB del productor</b>		<b>5,94</b>
+ costo de flete		1,70
+ costo de manipuleo		0,00
+ costo de seguro	0,00	0,00
<b>= Subtotal 1</b>		<b>7,64</b>
+ margen del importador	0,00	0,00
+ impuestos a la importación (II)	16,00	1,22
+ impuestos sobre productos industriales (IPI)	0,00	0,00
<b>= Subtotal 2</b>		<b>8,86</b>
+ <i>margen del distribuidor</i>	0,00	0,00
+ PIS	3,00	0,27
+ COFINS	0,07	0,01
<b>= Subtotal 3</b>		<b>9,13</b>
+ ICMS	18,00	2,00
<b>= Subtotal 4 = Costo sin margen</b>		<b>11,13</b>
+ margen del detallista	28,00	3,06
<b>= Subtotal 5 = Precio de venta directo</b>		<b>15,52</b>

Fuente: Costos de producción y evaluación de ventas de Pesquera Hayduk.

## 4. Normas técnicas para la importación de anchoas

### 4.1. Normas fitosanitarias

Desde 1990 existe un protocolo sanitario en vías de revisión entre las autoridades sanitarias nacionales como el Instituto Tecnológico Pesquero (ITP), el Servicio Nacional de Sanidad Pesquera (Sanipes) y el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (Senasa) del Perú y la Dirección de Importación de Productos de Origen Animal del Ministerio de Agricultura y Ganadería de Brasil (Dipoa), mediante el cual se establece el reconocimiento mutuo

de acuerdo con las normas fijadas en el convenio para la habilitación de establecimientos registrados por el país exportador comprendidos en el *Plan de desarrollo del mercado de Brasil (POM Brasil)* (Mincetur, 2007).

#### **4.2. Especificaciones técnicas**

En el caso de las especificaciones del procesamiento de la anchoa desde la llegada de la materia prima hasta la culminación del producto final estas son certificadas por el Instituto Tecnológico Pesquero. También es necesario el cumplimiento de estos requisitos para la mejora de la calidad y el cuidado del consumo del producto.

### **5. Marco tributario**

En Brasil, la creación de tributos es limitada por la Constitución, la cual solo permite la creación de impuestos por medio de Ley Ordinaria. En casos urgentes se permite al presidente de la República crear impuestos por medio de medidas provisorias, las cuales son sometidas al Congreso Nacional para su aprobación. Brasil cuenta con la siguiente estructura tributaria:

- Impuestos
- Tasas (para pagos de servicios)
- Contribuciones (utilización específica)

El sistema tributario brasileño además tiene tres niveles de creación y cobro de tributos:

- Gobierno federal
- Gobierno estatal (departamentos)
- Gobierno municipal

#### **5.1. Cargas arancelarias: impuesto a la importación**

La principal carga arancelaria es el impuesto a la importación, el cual recae sobre la mercancía extranjera, generándose el impuesto por su entrada en el territorio aduanero nacional y se aplica sobre el valor CIF de

las importaciones. En el caso de las conservas con códigos aduaneros 1604 y 1605 el impuesto de importación es 16%.

## **5.2. Impuestos estatales: circulación de mercancías y servicios de transporte (ICMS)**

Este impuesto incide sobre la entrada de mercancía importada, se trate de un bien destinado al consumo o un activo fijo de la empresa. Son contribuyentes del ICMS las personas físicas o jurídicas que realizan habitualmente las operaciones antes mencionadas, aunque se inicien fuera de Brasil.

El ICMS se aplica en el nivel estatal y varía en función del estado de destino de la importación, oscila entre 7 y 12% para las transacciones intraestatales y entre 17 y 18% en las interestatales. Sería el equivalente al impuesto al valor agregado que en el Perú se denomina impuesto general a las ventas (IGV). En el caso de las importaciones, se aplica en el estado de entrada.

## **5.3. Impuestos locales a las ventas**

### *Impuesto sobre productos industriales (IPI)*

Es de carácter federal, es decir, administrado según lo dispuesto por cada gobierno federal. Se aplica en el estado en el que se encuentra el punto de venta de los productos nacionales y, en el caso de las importaciones, se considera al estado donde se realiza el despacho de aduana. Este impuesto está reducido a cero para las partidas 1604 (las anchoas pertenecen a esta partida) y 1605, excepto para salmones, arenques y caviar (partidas 160411, 160412 y 160430) donde este impuesto es 5%.

### *Contribución al Programa de Integración Social (PIS)*

Son contribuyentes del PIS las personas jurídicas de derecho privado y las incluidas por la legislación del impuesto sobre la renta, incluso las empresas públicas y las sociedades de economía mixta, excluidas las pequeñas empresas y las microempresas que hayan optado por el sistema integrado de pago de impuestos y contribuciones, al que no se pueden acoger las empresas con participación extranjera, por expresa prohibición legal.

El hecho imponible (concepto utilizado en derecho tributario que marca el nacimiento de la obligación tributaria) del PIS es la facturación de la empresa y todo y cualquier ingreso de la sociedad, incluso variaciones financieras, y su base imponible es la totalidad de los ingresos obtenidos por la persona jurídica mensualmente, excluyéndose: el IPI, las ventas canceladas, las ventas de mercancías y servicios prestados para el exterior. Este impuesto es de 0,65% sobre la base imponible.

#### *Contribución para la Financiación de la Seguridad Social (Cofins)*

Este impuesto es muy similar al del PIS: afecta la facturación de mercancías y servicios, y cualquier ingreso de la sociedad, incluso variaciones financieras. Se diferencia en dos aspectos: su tasa, que es 3% de la base imponible y la forma de pago, que será efectuada siempre en el último día hábil de los primeros diez días siguientes al mes de ocurrencia del hecho imponible.

La mayoría de los tributos en Brasil son aplicados en una forma llamada de «efecto cascada», pues se aplican unos sobre los otros. Se muestra un ejemplo del proceso de importación del filete de anchoas en frasco de vidrio vía transporte carretero en el cuadro 6.3.

## **6. Conclusiones**

La anchoa procedente del Perú tiene un costo ostensiblemente inferior a la anchoa importada. El precio del producto varía mucho en función del tipo de envase a utilizar, el margen está en relación con el tamaño de la presentación. El producto competidor de precio más bajo (mercado Do Lapa, frasco de 80 gr) es de 23,68 dólares por kg, mientras que el producto nacional puede llegar en las mismas condiciones hasta a 11 dólares, sumándole a ello los costos del desarrollo de la cadena de distribución y el pago de impuestos.

Debido a las características de la demanda es necesario instalar una oficina comercial en Cuiabá, que permita tener cercanía al cliente final mientras se desarrollan canales propios de distribución y se aprende el negocio de forma vivencial. La modalidad comercial elegida será mediante la constitución de una sociedad comercial limitada para simplificar los costos.



Cuadro 6.3. Ejemplo del proceso de importación de la anchoa: transporte carretero Lima-Cuiabá

Costos de envío de mercadería a través de la Vía Multimodal 2			
Descripción	Montos en dólares	Comentarios	
<b>Mercadería: filete de anchoas en frasco de vidrio</b>			
FOB	12 500,00	Precio de exportación por 1 tm	
Flete	870,00	0,87 dólares por kg	
Seguro	250,00	2% del costo FOB	
Valor aduanero	13 620,00	FOB + flete + seguro	
<b>Impuestos</b>			
16% de impuesto a la importación (II)	2 179,00	La base del cálculo es el valor aduanero	
Subtotal	15 799,20		
0% impuesto sobre productos industriales (IPI)	0,00	La base del cálculo es el valor aduanero + el valor del II	
Subtotal	15 799,20		
Contribuciones sociales (PIS y COFINS), 3% + 0,65 = 3,65%	567,67	La base del cálculo es el valor aduanero + el valor del II + el valor del IPI	
Subtotal	16 375,87		
Impuesto sobre circulación de mercancías y servicios de Transporte (ICMS), en São Paulo es de 18%	3 594,70	La base del cálculo es el valor aduanero + el valor del II + el valor del IPI + el valor del PIS-COFINS La suma se divide entre 0,82 y después se le aplica el 18%	
<b>Total</b>	<b>19 970,57</b>	<b>46,63% del valor aduanero</b>	

Fuente: Manfré, 2006; Bernárdez, 2004; Pesquera Hayduk.

La primera alternativa de comercialización será el filete de anchoas al vacío con la marca del cliente final. Se ha establecido contacto comercial con Ubatuba, al cual se le venderá 5 toneladas mensuales del producto en condiciones FOB. Esta actividad permitirá obtener el financiamiento necesario para el desarrollo de los canales de distribución propios en la ciudad de Cuiabá (al suroeste de Brasil). En este lugar se comercializará con marca propia aprovechando las ventajas logísticas para llevar el producto desde Lima por vía terrestre. Se debe registrar la marca ante las autoridades correspondientes.

El Perú, como país exportador, debe contar con una reglamentación atenta a las exigencias de los mercados compradores y controlar las funciones sanitarias. Asimismo, velar por los principios básicos de la higiene de los productos, los subproductos y los derivados de origen animal que consume la población. Además, este reglamento debe estar actualizado de acuerdo con los avances en el campo tecnológico.

El total a pagar por impuestos de importación de productos utilizando diferentes vías de transporte (aérea, terrestre, marítima o multimodal) es aproximadamente de 46,6% del valor aduanero.

# 7

---

## Evaluación financiera

El presente capítulo tiene como objetivo evaluar económicamente las alternativas propuestas para el ingreso de anchoas al mercado brasileño a través del valor actual de los flujos económicos de caja y mostrar cómo las decisiones de ingresar en el enfoque de un pequeño empresario se sustentan en su curva de aprendizaje y aprender haciendo (*learning by doing*).

El empresario inmigrante debe decidir ingresar al mercado brasileño a través de un estudio de mercado que le genere un costo de aproximadamente 20 mil dólares o tomar la decisión de ingresar mediante la exploración y la constatación de que existe una demanda a través de una visita comercial. Llevar sus productos y buscar a sus potenciales clientes en forma directa. Se va estimar las propuestas de ambos flujos y utilizar los métodos de sensibilidad unidimensional, bidimensional y de resumen de escenarios para explorar sus probabilidades de éxito.

### 1. Determinación de la tasa de descuento

No se puede utilizar el modelo del CAPM (método de equilibrio de activos financieros, o Capital Asset Pricing Model, por sus siglas en inglés) para determinar el costo del accionista ( $K_e$ ) debido a que los supuestos no

encajan con el perfil del negocio que se va a implementar. Una alternativa para hallar el  $K_c$  es que los accionistas determinen sus propias tasas esperadas. Uno de estos métodos consiste en especificar cuánto más quisieran ganar los accionistas por asumir el riesgo que le representa a la empresa la tasa de interés, tanto por el pago de sus préstamos como de sus deudas con terceros. La fórmula es:

$$(1 + K_c) = (1 + K_i) * (1 + R)$$

Donde:

$K_c$ : Costo del accionista

$K_i$ : Costo de la deuda

$R$ : Prima por riesgo requerida del accionista

En los supuestos de nuestro análisis tenemos un  $K_i$  real de 8,74%, obtenido con una tasa bancaria nominal de 12% anual, sobre la base de una inflación esperada de 3% y una prima de riesgo de 5%, por lo tanto, el  $K_c$  del accionista será de 14,17%.

La tasa de descuento mide el riesgo sistemático del negocio, por lo tanto los riesgos propios de la operación del negocio se deben ver reflejados en el flujo de caja económico de cada alternativa. El cálculo para determinar la tasa de descuento y sus resultados se muestran en el cuadro 7.1.

**Cuadro 7.1. Determinación de costos del accionista,  $K_{oa}$  desapalancado y  $K_i$  real de deuda (%)**

FINANCIAMIENTO		
$K_i$ nominal	12,00	Tasa bancaria
Inflación	3,00	Inflación esperada
$K_i$ real	8,74	Tasa efectiva anual
Capital	50,00	De la inversión inicial
Deuda	50,00	De la inversión inicial



1. COSTO DEL CAPITAL ECONÓMICO ( $K_{OA}$ ) (MÉTODO DEL APV)	
$K_e$ a la estructura D/C dada	
D/C (empresa)	3,00
Prima exigida por el accionista	5,00
$K_e = (1 + \text{prima}) * (1 + K_i) - 1$	
$K_e$ (COK económico puro)	14,17
Tasa de impuestos	30,00
Relación D/C (empresa)	1,00
$K_{OA} = K_e * \%C + K_i * \%D$	
$K_{OA}$ (COK desapalancado)	11,46

2. COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL ( $K_o$ )			
Costo de la estructura de la deuda			
Estructura de deuda		$K_i$	$K_i (1 - T)$
1. Proveedores	0,00	0,00	0,00
2. Deuda	100,0	8,74	6,12
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b><math>K_i (1 - T)</math></b>	<b>6,12</b>
Costo promedio ponderado del capital ( $K_o$ )			
Fuentes	Parte relativa	K (1 - T) anual	
Deuda	50	6,12	
Capital	50	14,17	
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b><math>K_o</math> (CPPC)</b>	
<b>10,15</b>			

Elaboración propia.

Para valorizar cada alternativa propuesta podemos utilizar el método del CPPC, que es el costo promedio ponderado del capital que calcula los flujos de efectivo después de impuestos suponiendo un financiamiento total por medio de instrumentos de capital. La tasa es un promedio ponderado del costo de capital y el costo de la deuda. Una de las principales premisas de este modelo es tener una relación constante y conocida en el

tiempo de la deuda sobre el capital; sin embargo en este proyecto no se da esta relación.

## 2. Valorización del proyecto

Teniendo en cuenta la base financiera, el método más adecuado para valorizar proyectos de empresas pequeñas es el método del APV (valor presente ajustado). Consiste en valorar económicamente un proyecto descontando el flujo económico al costo del accionista ( $K_e$ ) y sumándole el valor actual del escudo tributario de la deuda descontado al  $K_i$  real. La fórmula es:

$$APV = NPV + NPVF$$

Donde:

APV: Valor presente ajustado

NPV: Valor del proyecto en una empresa no apalancada (es el valor actual de los flujos económicos descontado al  $K_e$  del accionista desapalancado)

NPVF: Valor presente neto de los efectos colaterales del financiamiento (valor actual del crédito tributario de la deuda descontado al costo de deuda  $K_i$ )

Los flujos económicos que se van analizar corresponden a flujos reales de dinero, con periodicidad trimestral debido a las características propias del mercado de anchoas, y el plazo de evaluación es de 16 trimestres. El único financiamiento posible sería a través del sistema financiero con una relación de la deuda sobre el capital como máximo de 1, no se podrá obtener financiamiento de proveedores debido al periodo de salazón que demora entre 4 y 5 meses y porque se necesita comprar la mercadería al contado para negociar el precio y asegurar la cantidad necesaria a nuestro mercado objetivo.

### 2.1. Valorización del proyecto de anchoas selladas al vacío

Los flujos de ingreso de este proyecto se sustentan en la entrevista realizada a Gilberto D'Elia y en la carta que envió sobre su interés de proveerse de anchoas selladas al vacío para su empresa Ubatuba. La empresa requiere

que se le provea de 9 tm de anchoas en forma trimestral, se asume que las ventas van a permanecer constantes en los dos primeros años. Solo a partir del tercer año se asume un incremento en el pedido a 10 tm trimestrales, como consecuencia de las relaciones de confianza generadas y la entrega oportuna de nuestro producto.

El precio de compra de la anchoa al vacío se ha determinado teniendo en cuenta la estructura de costos de la empresa Hayduk, la cual se fija en 2912 dólares por tm, el precio de venta se ha determinado sobre la base del precio FOB promedio de las anchoas selladas al vacío: se propone un precio de venta FOB de 4500 dólares americanos por tm, precio menor al de las anchoas argentinas y las anchoas europeas.

Las ventas al crédito representan 30% de los pedidos y estos se cancelan en forma trimestral, se considera una tasa de interés de 4% a 90 días. Los gastos administrativos mensuales se estiman en 3 mil dólares, y 40% de estos se tiene que pagar en forma adelantada.

La empresa va operar en territorio peruano, por lo que se asume que puede conseguir fondos del sistema bancario hasta por 50% de la inversión requerida, la partida de I&D es de 5% de las ventas y los gastos en publicidad y márketing son 3% de las ventas, la inversión en activos fijos es básicamente para la compra de mobiliario y equipo. La estructura de inversión y financiamiento se resume en el cuadro 7.2 (véase también el anexo 4).

**Cuadro 7.2. Estructura de operaciones, inversión y financiamiento (dólares)**

1. OPERACIONES	
Alquiler de oficina	300
Servicios públicos	120
Teléfonos e Internet	250
Personal	2 200
Otros	130
<b>Gastos administrativos</b>	<b>3 000</b>
<hr/>	
Computadoras y faxes	1 500
Mobiliario de oficina	1 000
Inversión en oficina	4 000
Otros	1 000
<b>Inversión en activo fijo</b>	<b>7 500</b>



Gastos de creación de la empresa	1 500
Licencia de funcionamiento	200
Viaje de negocios a Brasil	3 000
Otros	300
<b>Costos preoperativos</b>	<b>5 000</b>
<hr/>	
Un gerente	1 500
Una secretaria	400
Un asistente	300
<b>Personal de Lima</b>	<b>2 200</b>

2. INVERSIÓN	0	1	2
Activo fijo tangible	7 500		
Vida útil económica	5 años		
Tasa anual de depreciación económica	20%	0%	0%
Depreciación económica anual	1 500		
Depreciación económica trimestral	375		

Preoperativo	5 000
Vida útil económica	3 años
Tasa anual de amortización económica	33%
Amortización económica anual	1 500
Amortización económica trimestral	375
Vida útil	Indefinida

Horizonte	4 años
Periodicidad	3 meses (trimestral)
Periodos de un año	4 periodos anuales

3. FINANCIAMIENTO		
$K_t$ nominal	12,0%	Tasa bancaria
Inflación	3,0%	Inflación esperada
Deuda	23 431	Capacidad de endeudamiento
$K_t$ real	8,74%	Efectiva anual
<hr/>		
Capital	50%	De la inversión inicial
Deuda	50%	De la inversión inicial

Elaboración propia.

Se ha realizado una evaluación de 16 trimestres, actualizando los valores futuros esperados durante este periodo, tanto de los ingresos como de los gastos de inversión. Estos flujos han sido descontados por el método del APV a



una tasa  $K_e$  de 14,17% y el escudo tributario a un  $K_i$  de 8,74%, los resultados obtenidos se muestran en el cuadro 7.3 (véase también anexo 5 y 6).

**Cuadro 7.3. Resultados de la evaluación económico-financiera**

	K	VAN	TIR	B / C
VA económico ( $K_{OA}$ )	2,75%	117 219	67,59%	3,50
VA de la deuda ( $K_i$ )	2,12%	1 293	8,74%	
APV		118 511		6,06
VAN beneficio	164 082	VAN costo		- 46 863
D / C	1,00%			

Elaboración propia.

Podemos concluir que la propuesta es rentable y su valor económico es de 117 219 dólares, considerando el beneficio tributario de la deuda contamos con un valor actual presente neto de 118 511 dólares. Es importante además analizar las variables relevantes a través del análisis de puntos críticos (véase cuadro 7.4), lo cual nos muestra:

- La propuesta puede soportar una disminución en el precio de las anchoas hasta 4018 dólares (10,69%).
- Un aumento en los costos del producto hasta 3375 dólares (15,9%).
- El volumen de ventas puede soportar una reducción de 32,65%.

**Cuadro 7.4. Resultados y resumen del análisis de puntos críticos**

1. Determinación del precio mínimo	Precio	VANE	VANF
Condiciones actuales	4 500	117 219	118 511
Función objetivo		0	0
Precio mínimo		4 018,79	4 013,29
2. Determinación del costo máximo	Costo	VANE	VANF
Condiciones actuales	2 192	117 219	118 511
Función objetivo		0	0
Costo máximo		3 375,07	3 380,93
3. Determinación del punto de equilibrio	VANE	VANF	
	117 219	118 511	
Punto de equilibrio	Económico	Económico-financiero	
Función objetivo	0	0	
Crecimiento / decrecimiento de ventas	- 32,65%	- 32,94%	

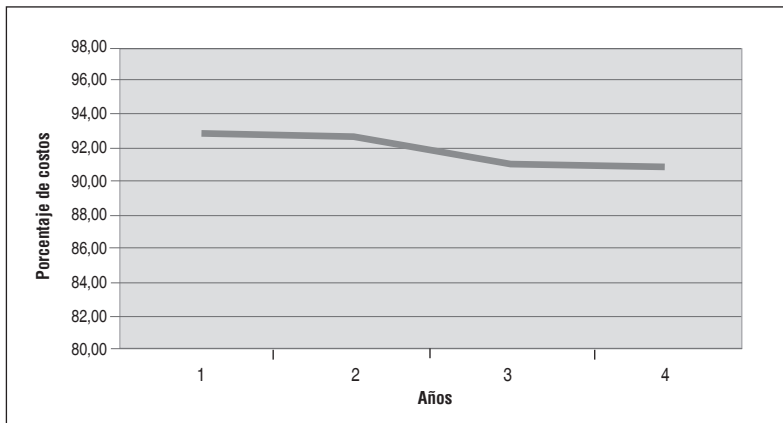


4. Determinación de tasa de interés a clientes	VANE	VANF
	117 219	118 511
Función objetivo	0	0
Tasa de interés que equilibra las condiciones de crédito y contado	3,97%	3,87%

Elaboración propia.

En este esquema de comercialización, la diferenciación y el valor agregado al producto final lo brinda la empresa Ubatuba, la cual se encuentra más cerca al consumidor final. En este sentido, nuestra curva de aprendizaje es poco pronunciada, tal como se observa en el gráfico 7.1.

**Gráfico 7.1. Curva de aprendizaje en costos de anchoas selladas al vacío (%)**



Elaboración propia.

## 2.2. Valorización del proyecto de anchoas en lata bauletto del empresario inmigrante

El objetivo en este escenario es buscar la mínima inversión requerida por el empresario inmigrante para hacer sostenible su negocio en el mercado brasileño, se busca determinar la mínima inversión posible de tal forma que no se generen pérdidas económicas, es decir, obtener un VAN = 0.

Teniendo en cuenta este objetivo y la estrategia genérica del empresario basada en el mínimo costo posible, se ha procedido a determinar el mínimo gasto en estadía que afrontaría el empresario, el cual fue calculado en 789

dólares mensuales. Además, el empresario debe contar con una partida destinada a ofrecer degustaciones de productos a sus clientes (30 kg), la cual se calcula en 336 dólares. También se asume que el empresario puede estar en São Paulo 6 meses, ya que ese es el plazo máximo que puede mantener su condición de turista, razón por la cual debe gastar 500 dólares cada seis meses para regresar al Perú y asegurar los productos que necesita llevar a Brasil.

El precio FOB de la anchoa en lata bauletto es de 5936 dólares, sumando los impuestos respectivos tenemos un producto con un costo de nacionalización de 11 200 dólares por tonelada. El precio de venta de la anchoa se ha determinado comparando el precio mínimo de una anchoa en Brasil de similar calidad, se estima un margen del distribuidor de 45% y se fija un precio de venta de 15,52 dólares el kg.

**Cuadro 7.5. Costo de nacionalización de anchoas en lata bauletto**

	Tasas	Costos en dólares
<b>Precio FOB en el Perú</b>		<b>5 936,00</b>
+ costo de flete	1,70 por kg	1 700,00
Seguro	0,00%	0,00
Valor aduanero		7 936,00
+ impuestos a la importación (II)	16,00%	1 221,76
+ impuestos sobre productos industriales (IPI)	0,00%	0,00
<b>= Subtotal 1</b>		<b>8 858,00</b>
+ PIS	3,00%	266,00
+ COFINS	0,65%	58,00
<b>= Subtotal 2</b>		<b>9 181,00</b>
+ ICMS	18,00%	2 015,00
<b>= Subtotal 3</b>		<b>11 196,00</b>
Costo de desaduanaje	0,00%	0,00
<b>Costo por kg</b>		<b>11,20</b>

Fuente: Pesquera Hayduk.

La tasa de descuento seleccionada es de 14,17% y, asumiendo que el inversionista no consigue financiamiento bancario, los flujos de caja se arman sobre la base de la herramienta «buscar objetivo» del programa MS Excel para responder a la pregunta ¿cuál es la venta mínima en kg que

hace obtener un  $VAN = 0$ ? La respuesta a esta pregunta es de 644 kg de venta trimestral, por lo tanto los esfuerzos de los empresarios deben estar orientados a colocar pedidos mayores a 215 kg en forma mensual.

En el flujo se ha considerado que las ventas van a estar orientadas exclusivamente a restaurantes, se supone que el 30% de estas ventas van a ser al crédito pagaderas en 90 días con una tasa de interés de 3,9% trimestral. Durante el primer trimestre del periodo evaluado no se van a realizar ventas, las cuales recién se van a concretar a partir del segundo semestre.

El impuesto a la renta se establece en 15%, dato tomado del Ministerio de Hacienda que fija ese monto para aquellas empresas con utilidad bruta anual de hasta 240 mil reales, aproximadamente 130 mil dólares anuales con un tipo de cambio de 1,8 reales por dólar. El empresario no invierte en costos fijos, ni en maquinaria ni activos fijos. La estructura de inversión y financiamiento se resume en el cuadro 7.6 (véase también el anexo 7).

**Cuadro 7.6. Estructura de inversión y financiamiento en São Paulo**

GASTOS OPERATIVOS MENSUALES		Reales	Dólares
Hospedaje		540	300
Movilidad		300	167
Alimentación		480	267
Otros		100	56
<b>Total de gastos administrativos</b>		<b>1 420</b>	<b>789</b>
Gastos de periodicidad regular			
Viaje a Perú			500
Degustaciones			336
Horizonte		4 años	
Periodicidad		3 meses / trimestral	
Periodos de un año		4 periodos anuales	
FINANCIAMIENTO			
$K_i$ nominal	12,00%	Capacidad de endeudamiento	
Inflación	3,00%	Tasa de inflación	
$K_i$ real	8,74%	Tasa efectiva anual	
Capital	100,00%	De la inversión inicial	
Deuda	0,00%	De la inversión estimada	

Elaboración propia.

Los flujos económicos se han descontado al  $K_e$  del accionista, el valor actual del escudo tributario de la deuda es cero debido a que no contamos con apalancamiento financiero. Los resultados obtenidos se muestran en el cuadro 7.7 (véase también los anexos 8 y 9).

**Cuadro 7.7. Resultados de la evaluación económico-financiera en São Paulo**

	K	VAN	TIR	B / C
VA económico ( $K_{OA}$ )	3,37%	0	14,17%	1,00
VA de la deuda [ $K_i (1 - T)$ ]				
Financiamiento / Acciones ( $K_0$ )				1,00

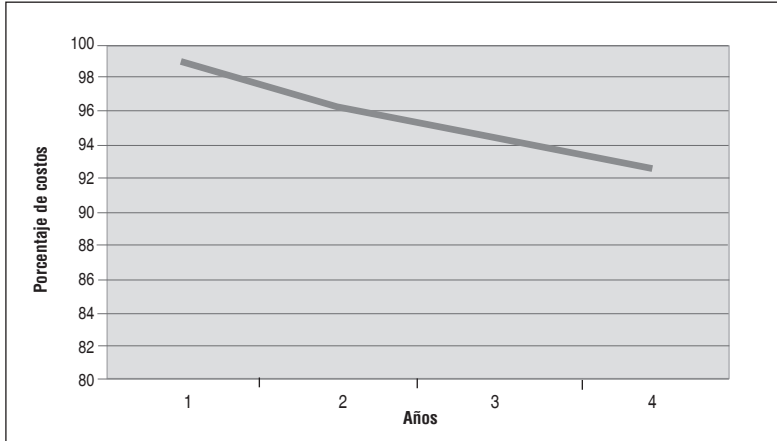
VAN beneficio	10 696	VAN costo	- 10 696
D / C	1,00%		
Tasa de descuento	14,17%		

Elaboración propia.

El inversionista debe invertir como mínimo 10 696 dólares para asegurar ventas mínimas de 644 kg de anchoas. Uno de los supuestos de este método es que el accionista puede aprovechar sus pedidos en firme en la ciudad de São Paulo para llevar la mercadería a través del transporte terrestre, debido a que esta ruta le asegura capacidad de carga para sus pedidos.

El flete a través de la ruta interoceánica le va permitir conocer otras ciudades importantes de Brasil, en el peor de los casos no va poder colocar producto alguno; sin embargo, se le abre un abanico de posibilidades para aumentar el volumen de sus ventas. Asumiendo un crecimiento trimestral de 2%, se tiene la curva de aprendizaje que se muestra en el gráfico 7.2.

**Gráfico 7.2. Curva de aprendizaje en costos de anchoas en lata bauletto, São Paulo**

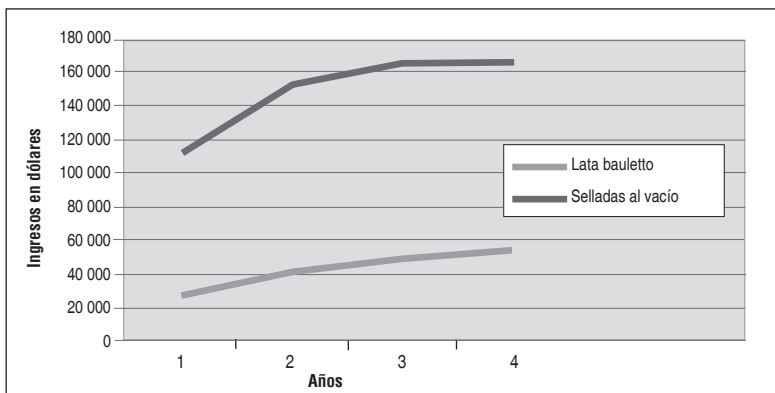


Elaboración propia.

### 3. Comparación de curvas de aprendizaje

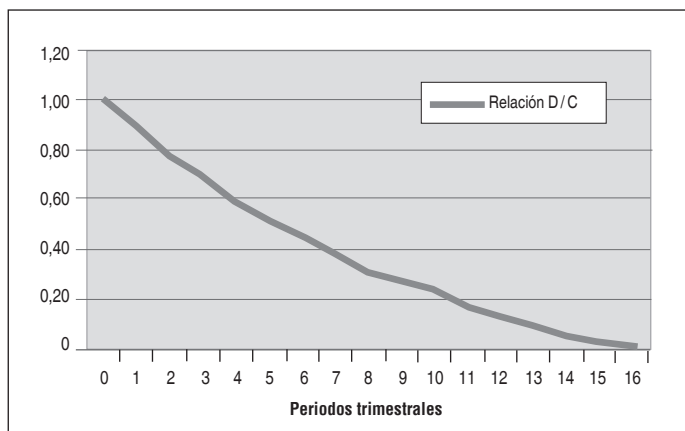
El gráfico 7.3 muestra las curvas de aprendizaje de las alternativas propuestas para ingresar al mercado brasileño, como se puede apreciar, las curvas de aprendizaje sobre la base de ingresos son más pronunciadas cuando utilizamos el canal empresa-cliente, ya que este canal nos permite generar mayor valor agregado a nuestros productos y ver a nuestros clientes finales como gestores del cambio y la innovación en los productos.

**Gráfico 7.3. Comparación de la curva de aprendizaje hacia Brasil**



Elaboración propia.

**Grafico 7.4. Evolución de la relación deuda / capital en el proyecto de anchoas**



Elaboración propia.

#### 4. Conclusiones financieras

- La propuesta de ingresar directamente a São Paulo genera un valor actual de 117 219 dólares teniendo como base la carta de intención de la empresa Ubatuba de adquirir 3 tm por mes.
- Desde el enfoque de un pequeño empresario que desea incursionar en Brasil y teniendo en cuenta la restricción presupuestaria de ingreso, va a preferir invertir 10 696 dólares a través de misiones comerciales directas a la ciudad de São Paulo, que es el mercado objetivo.
- El desafío para el empresario inmigrante es poder colocar pedidos trimestrales de 644 kg, lo cual va permitir cubrir sus costos y llegar al punto de equilibrio económico, es decir, un VAN = 0.
- Esta inversión se puede rentabilizar en conocimientos adquiridos de la ciudad objetivo, así como tener la probabilidad de cerrar negocios con potenciales clientes, mientras que la opción de contratar un estudio de mercado le puede brindar detalles más cercanos a la realidad sobre la demanda potencial, sin embargo a un costo alto (para São Paulo, 20 mil dólares).

- La técnica del *aprender haciendo* busca generar una curva de aprendizaje del empresario inmigrante, lo cual le va permitir capitalizar sus conocimientos y sus mayores inversiones. En nuestro supuesto, al contar con una demanda en São Paulo, el empresario puede explotar ciudades alternas especialmente la ruta de IIRSA, la cual genera una amplia gama de opciones para pedidos a futuro.
- En el análisis de sensibilidad realizado a la estrategia del empresario inmigrante debido a los créditos que otorga a los restaurantes puede soportar un crecimiento geométrico de sus pedidos de 15% en forma trimestral; por encima de estos pedidos, el empresario va a afrontar necesidades continuas de caja lo cual permitirá disminuir el valor actual del proyecto.



## Conclusiones generales

---

La biomasa de la anchoveta, materia prima de la anchoa, tiene tendencia a seguir creciendo en el litoral peruano. Las políticas gubernamentales incentivan el consumo de anchoveta en productos con mayor valor agregado. El 0,11% del desembarque nacional de anchoveta se destina a la producción de anchoas, lo que representa una oferta exportable de 848 toneladas de producto (véase capítulo 4). El reto de generación de valor para los empresarios peruanos se da en los procesos de producción y en los canales de comercialización que se utilizan.

La ciudad de São Paulo presenta evidencia de consumo de anchoas que la convierten en un mercado potencial. Según Secex, a fines de 2006 concentraba 52% (94 toneladas) de las importaciones totales de anchoas al mercado brasileño. Los tres principales proveedores son España, Italia y Argentina. Los expertos entrevistados señalan que los principales canales de comercialización son restaurantes (40%), supermercados y distribuidores (60%). Asimismo, el mercado objetivo está formado principalmente por descendientes europeos, que cuentan con ingresos mayores a 3 sueldos mínimos.

La anchoa peruana podría llegar a São Paulo a un costo menor (15,52 dólares por kg) que la sardina anchoada brasileña (17,5 dólares por kg) y

la anchoa importada de Italia (39,8 dólares por kg). El precio del producto final varía en función del tipo de envase a utilizar, se obtiene un mayor margen en la presentación en frasco de vidrio de 80 gr.

Se ha evidenciado que existe demanda de anchoas en São Paulo, por cuanto se cuenta con una carta de intención de compra de la empresa Ubatuba por 3 tm mensuales y, revisando la información secundaria, se tiene que sus importaciones han crecido de 928 mil dólares en 1998 a 1245,4 mil dólares en el año 2005.

La captura de la materia prima de la anchoa, la anchoveta, alcanza los 5 millones de tm anuales en el Perú y la pesca artesanal se realiza todo el año. Presenta una tendencia exportadora creciente que al cierre de 2006 bordeaba los 10 millones de dólares. La oferta exportable de anchoa se calcula en 1100 tm por año.

El empresario nacional puede utilizar diferentes opciones para el ingreso del producto anchoas en São Paulo. Se han seleccionado aquellas que permiten capitalizar el conocimiento obtenido por el aprendizaje directo, como son las anchoas selladas al vacío y las anchoas envasadas en lata.

La opción de anchoas selladas al vacío presenta un VAN de 44 448 dólares y la opción de anchoas envasadas en lata es viable a partir de la venta de 644 kg trimestrales en el mercado de São Paulo.

De acuerdo con ello, la presente investigación propone dos alternativas de penetración al mercado brasileño. La primera opción viable será la comercialización del filete de anchoa empacado al vacío con la marca del importador Ubatuba. Esta opción requiere una inversión mínima de 47 877 dólares para cubrir las necesidades de capital del primer año. El margen al que se puede acceder es de 30,95% sobre el precio de venta. La evaluación económica de esta opción arroja un VAN de 44 448 dólares.

La segunda opción viable consta de dos fases. En la primera fase el empresario inmigrante se instala en São Paulo bajo una estrategia de ingreso al mínimo costo, comercializa anchoas en lata bauletto de 780 gr mediante el contacto directo con el cliente final. Su objetivo principal es conseguir las ventas que permitan superar el punto de equilibrio económico. Accede a un

margen de 27,86% y genera un conocimiento del mercado que se cuantifica en su curva de aprendizaje que sensibilizará los flujos económicos de sus negocios futuros. Se calcula que la opción es viable a partir de la venta de 644 kg de anchoas trimestrales.

En la segunda fase, se exploran los nuevos mercados en las ciudades de la ruta interoceánica y, en función de ello, se estima que puede acceder a un margen de 55% al contar con una demanda estable y optar por el transporte terrestre.

El total a pagar por impuestos de importación utilizando diferentes vías de transporte (aérea, terrestre, marítima o multimodal), es de aproximadamente 46,63% del valor aduanero.

## Bibliografía

---

- AC NIELSEN. 2004. *Mercados en crecimiento alrededor del mundo: Alimentos y Bebidas*. <[www.acnielsen.com.mx](http://www.acnielsen.com.mx)>.
- ALVARADO, J. 2005. Plan de Negocios de Exportación de Joyería de diseño al mercado norteamericano.
- AQUA.CL 2006. Exportación de anchoa peruana creció 22% en primeros cinco meses de 2006. <[www.aqua.cl/ver\\_noticias.php?doc=12003](http://www.aqua.cl/ver_noticias.php?doc=12003)> (10-9-2007).
- BALVÍN, D. y PATRÓN, P. 2006. Carretera Interoceánica Sur. Consideraciones para su aprovechamiento sostenible. Amigos de la Tierra-Asociación Civil Labor. <[www.labor.org.pe/descargas/Informe\\_interoceanica\\_IIRSA\\_Labor\\_2006.pdf](http://www.labor.org.pe/descargas/Informe_interoceanica_IIRSA_Labor_2006.pdf)>.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. 2007 DADOS E ESTATÍSTICAS. <[www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br)> (10-10-2007).
- BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social). 2007. <[www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)> (11-10-2007).
- BANSTUR (Sociedad Brasileña de turismo). 2007. <[www.banstur.com.br/online/imagens/mapa\\_sp.gif](http://www.banstur.com.br/online/imagens/mapa_sp.gif)> (30-08-07).
- BCPO S. C. 2006. Nota Semanal. *Economía y Finanzas*. N.º 33, semana del 14 al 20 de agosto.

- BERNÁRDEZ RODRÍGUEZ, F. 2004. *Estudio de mercado del sector de las conservas de pescado y mariscos en Brasil*. Santiago de Compostela: IGAPE.
- BICECA. 2007. *Carretera Interoceánica*. Informe elaborado por Kenn Rapp. <[www.biceca.org/es/Project.312.aspx](http://www.biceca.org/es/Project.312.aspx)> (26-10-2007).
- BRAVO, Sergio. 2007. *Curso de Presupuesto de Capital. Fundamentos y determinación de la prima por riesgo-país*. Lima: Universidad Esan.
- CARRETERA INTEROCEÁNICA. 2007. *Impulsaría cancelar alianza con Brasil y Perú*. <[www.carreterainteroceanica.com/modules/news](http://www.carreterainteroceanica.com/modules/news)> (26-10-2007).
- CPPS (Comisión Permanente del Pacífico Sur). 2007. *La pesquería peruana, su interés en la conservación y ordenación pesquera en la alta mar*. <[www.cppsint.org/spanish/economico/derechosDeParticipacion/Presentaciones/Presentacion%20Peru.pdf](http://www.cppsint.org/spanish/economico/derechosDeParticipacion/Presentaciones/Presentacion%20Peru.pdf)> (9-10-2007).
- CEAGESP (Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo). 2007. <[www.ceagesp.gov.br](http://www.ceagesp.gov.br)> (10-10-2007).
- CNI (Confederação Nacional da Indústria). 2007. <[www.cni.org.br](http://www.cni.org.br)> (11-10-2007).
- DATAFOLHA INSTITUTO DE PESQUISAS. 2007. <[datafolha.folha.uol.com.br](http://datafolha.folha.uol.com.br)> (11-10-2007).
- DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos). 2007. <[www.dieese.org.br](http://www.dieese.org.br)> (11-10-2007).
- DIARIO EL COMERCIO. 2007. *Exporta Fácil. Mi Negocio*. Suplemento de *El Comercio*. Lima, 12 de julio, pág. 12.
- DIARIO LA RAZÓN. 2005. *Vía interoceánica unirá Perú con Brasil y Bolivia*. <[www.la-razon.com/versiones/20050909\\_005294/nota\\_248\\_201208.htm](http://www.la-razon.com/versiones/20050909_005294/nota_248_201208.htm)>. (18-3-2007).
- DIARIO LA REPÚBLICA. 2007. *Anchoveta: El alimento del futuro*. <[http://www.larepublica.com.pe/index.php?option=com\\_content&task=view&id=132523](http://www.larepublica.com.pe/index.php?option=com_content&task=view&id=132523)> (19-9-2007).
- DIRECCIÓN DE INDUSTRIA ALIMENTARIA. 2007. *Instalarse en Brasil*. *Revista Alimentos Argentinos* <[www.sagpya.mecon.gov.ar/alimentos/inicio.htm](http://www.sagpya.mecon.gov.ar/alimentos/inicio.htm)> (26-9-2007).
- EMPRESA PESQUERA HAYDUK. 2007. <[www.hayduk.com.pe](http://www.hayduk.com.pe)> (28-9-2007).
- EMPRESA PESQUERA ITALIA-PACÍFICO. 2007. <[www.italia-pacifico.com](http://www.italia-pacifico.com)> (28-9-2007).

- EUCLIDES, Joa Barni. 2002. *O mercado de moluscos bivalvos nas capitais São Paulo, Curitiba e Porto Alegre: perfil, hábitos de consumo e preferencias de consumidores finais de mexilhoes*.
- EXPORTA FÁCIL PERÚ. 2007. <[www.serpost.com.pe/exportafacil/index.jsp](http://www.serpost.com.pe/exportafacil/index.jsp)> (19-9-2007).
- \_\_\_\_\_. <[www.camaratru.org.pe/v2.0/Files/eventos/exportafacil/2%20Exporta FacilPeru.pdf](http://www.camaratru.org.pe/v2.0/Files/eventos/exportafacil/2%20Exporta%20FacilPeru.pdf)> (20-9-2007).
- FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). 2004. *The State of World Fisheries and Aquacultures*. <[www.fao.org/docrep/007/y5600e/y5600e00.htm](http://www.fao.org/docrep/007/y5600e/y5600e00.htm)> (28-6-2007).
- FUNCEX. 2007. *Como exportar a Brasil*. Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior. Departamento de Promoción Comercial (DPR) del Ministerio de Relaciones Exteriores (marzo).
- FUNDACIÓN INSTITUTO DE PESQUISA ECONÓMICAS. 2007. <[www.fipe.com.br/web/index.asp](http://www.fipe.com.br/web/index.asp)> (25-10-2007).
- GOBIERNO BRASILEÑO. 2007. *Distancia entre Cidades*. <[www1.dnit.gov.br/rodovias/distancias/distancias.asp-15k](http://www1.dnit.gov.br/rodovias/distancias/distancias.asp-15k)> (07-9-2007).
- IBGE. 2007. <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)> (27-9-2007).
- INDEX MUNDI. 2007. <[www.indexmundi.com](http://www.indexmundi.com)> (15-8-2007).
- INFLUENCIA DE LA INMIGRACIÓN ITALIANA EN LA CULTURA ARGENTINA. 2007. <[didattica.spbo.unibo.it/pais/bonaldi/ipertesto/ispa.html](http://didattica.spbo.unibo.it/pais/bonaldi/ipertesto/ispa.html)> (25-9-2007).
- INFORMAÇÕES DE SAÚDE MINISTERIO DA SAÚDE. 2007. <[tabnet.datasus.gov.br/tabnet/tabnet.htm](http://tabnet.datasus.gov.br/tabnet/tabnet.htm)> (25-10-2007).
- INICIATIVA PARA LA INTEGRACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA REGIONAL SURAMERICANA (IIRSA). 2007. <[www.iirsa.org](http://www.iirsa.org)>.
- ITP (INSTITUTO TECNOLÓGICO PESQUERO). 2007. <[www.itp.org.pe](http://www.itp.org.pe)> (18-9-2007).
- \_\_\_\_\_. 2004. *Diagnóstico de la industria de transformación pesquera*. Lima: ITP.
- IBOPE (INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA). 2007. <[www.ibope.com.br](http://www.ibope.com.br)> (25-10-2007).

- IPEA (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÓMICA APLICADA). 2007. <www.ipea.gov.br> (25-10-2007).
- JOHNSON, G. y SCHOLLES, K. 2001. *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall (5ta. edición).
- JP MORGAN. 2007. Economic Research. *Global Data Watch*. <mm.jpmorgan.com/servlet/OpenPubServlet?skey=TU1SQy00MDc0OTktMSw0MjAsT1ZFUIZJRVcyX0ZFRUQ%3D&Name=1233084.pdf> (1-10-2007).
- KOTLER, Phillips. 2001. *Dirección de Márketing*. México D. F.: Prentice Hall (10.<sup>a</sup> edición).
- MANFRÉ, M. 2006. *Visión general del sistema tributario empresarial brasileño. Brasil: ABIMO-SINAEMO. Matriz BCG*. <www.12manage.com/methods\_productmarketgrid\_es.html> (23-10-2007).
- MAXIMIXE. 2006. *Estadística de anchoas*. Lima: Maximixe.
- MILLARES M., G. 1996. *Requisitos sanitarios de los principales mercados*. Lima: Prómplex.
- MINCETUR (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo). 2007. *Plan de Desarrollo del Mercado de Brasil (POM Brasil)*. Lima: Mincetur.
- . 2005. *Perfil del mercado y competitividad exportadora de las conservas de anchoveta*. <www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Conserva\_de\_anchoveta.pdf> (10-9-2007).
- . 2004. *Perú: Plan Estratégico Nacional Exportador 2003-2013 (PENX)*. Plan Operativo Exportador: pesca y acuicultura. Lima: Mincetur.
- MINISTERIO DE HACIENDA DE BRASIL. 2007. <www.receita.fazenda.gov.br> (17-10-2007).
- MINISTERIO DE PLANEAMIENTO, ORGANIZACIÓN Y ESTADO. 2007. <www.ibge.gov.br/seculox/cdrom.shtm> (22-5-2007).
- MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES DEL BRASIL. 2007. *Guía Legal del inversionista extranjero en Brasil*. <www.braziltradenet.gov.br/ARQUIVOS/Publicacoes/Manuais/PUBGuiaLegalE> (22-10-2007).
- MTC (Ministerio de Transportes y Comunicaciones). 2006a. *Carretera Interoceánica*. <www.mtc.gob.pe/portal/especiales/sueno.htm>.
- . 2006b. *Interconexión vial Iñapari-Puerto Marítimo del Sur*. <www.mtc.gob.pe/portal/especiales/Documentos/mapa\_inapari.pdf>.

- PERSIVALE RIVERO, G. 2001. *Información estratégica para elaborar planes de negocio en Italia*. Consejero Económico Comercial en Italia. Roma: Embajada del Perú.
- PESCA BRASIL. 2007. *Datos de producción pesquera*. <[www.pescabrasil.com.br/comercial/dados\\_prod/tab\\_11.htm](http://www.pescabrasil.com.br/comercial/dados_prod/tab_11.htm)> (31-3-2007).
- . <[www.pescabrasil.com.br/comercial/dados\\_prod/tab\\_08.htm](http://www.pescabrasil.com.br/comercial/dados_prod/tab_08.htm)> (1-4-2007).
- PESCA Y PUERTOS. 2007. Artículo La Anchoita daría continuidad a las plantas de procesamiento de Chubut. <[www.pescaypuertos.com.ar/20040702\\_anchota1.html](http://www.pescaypuertos.com.ar/20040702_anchota1.html)>. (31-3-2007).
- PESQUISAS FIESP. 2007. <[www.fiesp.com.br/pesquisas\\_fiesp](http://www.fiesp.com.br/pesquisas_fiesp)> (25-10-2007).
- PIAZZÓN, Luis. 2006a. Costo de capital de la empresa. Lima: Universidad ESAN.
- . 2006b. La decisión de inversión valor presente ajustado. Lima: Universidad ESAN.
- . 2006c. Curso de Gerencia Financiera. Tasa de descuento para países emergentes. Lima: Universidad ESAN.
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE BRASIL. 2007. *Mercado de pesca*. <[www.mercadodapesca.com.br/frame.php?pagina=http://www.presidencia.gov.br/estrutura\\_presidencia/seap/estatistica](http://www.mercadodapesca.com.br/frame.php?pagina=http://www.presidencia.gov.br/estrutura_presidencia/seap/estatistica)> (16-6-2007).
- PRS GROUP. 2007. <[www.prsgroup.com](http://www.prsgroup.com)> (28-7-2007).
- PRO CHILE PARÍS. 2006. *Perfil de mercado anchoas en conserva: Francia*. París: Pro Chile.
- PRO CHILE SYDNEY. 2006. *Perfil de mercado anchoas: Australia*. Sydney: Pro Chile.
- PRO CHILE NEW YORK. 2005. *Perfil del mercado de los productos del mar en los Estados Unidos*. Nueva York: Pro Chile.
- PRODUCE (Ministerio de la Producción). 2007. *Boletín Estadístico Mensual*. Lima: Oficina General de Tecnología de la Información y Estadística, Produce.
- PROINVERSIÓN. 2007. *Invertir en el Perú*. <[www.proinversion.gob.pe](http://www.proinversion.gob.pe)>.
- PROMPEX (Comisión para la Promoción de Exportaciones). 2007a. *Perú: Catálogo de Oferta Exportable: 2005-2006*. <[www.prompex.gob.pe/catalogo](http://www.prompex.gob.pe/catalogo)> (11-9-2007).



- \_\_\_\_\_. 2007b. <oferta.prompex.gob.pe> (28-9-2007).
- \_\_\_\_\_. 2006. *Informe Anual: Desenvolvimento del comercio exterior pesquero 2005*. Lima: Gerencia de Pesca y Acuicultura, Prómpex.
- \_\_\_\_\_. 2004. Requisitos sanitarios para la exportación de productos pesqueros. Países o bloques económicos con un régimen especial. Lima: Gerencia de Pesca y Acuicultura, Prómpex.
- P&A CONSULTORES ABOGADOS Y ECONOMISTAS. 2003. *Guía de Negocios: Brasil*.
- QUIÑONES B., J. 2006. *Exportación de productos de consumo humano directo*. Lima: Prómpex.
- \_\_\_\_\_. 2007. *Mercados y evolución de las exportaciones pesqueras*. Lima.
- RAPP, K. 2007. *La Carretera Transoceánica de Brasil-Perú*. Washington D.C.: Bank Information Center <www.biceca.org/es/Article.28.aspx> (22-10-2007).
- SÁNCHEZ DURAND, N. 2004. *Estudio del mercado anchoveta enlatada*. Lima: Instituto Tecnológico Pesquero (ITP).
- SEADE (FUNDAÇÃO SISTEMA ESTADUAL DE ANÁLISE DE DADOS STATE OF SÃO PAULO). 2007a. <www.seade.gov.br> (25-10-2007).
- \_\_\_\_\_. 2007b. *Pirâmide Etária da População Municipio de São Paulo*. <www.seade.gov.br/produtos/msp/dem/dem9\_g001.pdf> (5-6-2007).
- SITUACIÓN PESQUERA DE LA INDUSTRIA PESQUERA BRASILEÑA. 2007. <www.fao.org/fi/website/FIRetrieveAction.do?dom=countrysector&xml=FICP\_BR\_es.xml> (7-5-2007).
- SUNAT (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria). 2007. *Perú: Regímenes Definitivos Exportaciones FOB de productos no tradicionales por sectores económicos. Periodo: enero-diciembre 2006/2005 (en dólares)*. <www.aduanet.gob.pe/aduanas/informae/sectores\_01122006/sector\_no\_tradicional\_acumulado/sector\_no\_tradicional\_acumulado.htm> (21-9-2007).
- TARAZONA, A. 2007. Infografía del mar a la mesa. Día\_1. Suplemento de *El Comercio*. Lima, 26 de marzo, págs. 16 y 17.
- VALDEZ, Armando. 2006. *Estrategias de ataque*.
- VERNAL, H. 2007. *La industria del anchoado en el Perú: contexto, logros, problemática y visión de desarrollo*. Lima: Asociación de Productores de Anchoas del Perú (APAP) / Prisco S. A. C.

WIEFELS, R. 1999. *Situación de la comercialización de productos pesqueros en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Infopesca.

### Entrevistas

ALMEIDA JUNIOR, A. 2007. Entrevista a Alfonso Almeida Junior, gerente de Moment Import-Export. São Paulo, 12 de julio.

ARIAS, A. 2007. Entrevista a Alfredo Arias, jefe de Control de Calidad de Pesquera Hayduk S. A. Planta Paita. Paita, 28 de junio.

BETHOVEN, S. 2007. Entrevista a S. Bethoven, gerente de Hana Hara. São Paulo, 12 de julio.

CHANG DÍAZ, I. 2007. Entrevista a Isaac Chang Díaz, director del Servicio Nacional de Sanidad Pesquera (Sanipes), Instituto Tecnológico Pesquero (ITP). Callao, 15 de junio.

D'ELIA, G. 2007. Entrevista a Gilberto D' Elia, director ejecutivo de Ubatuba. São Paulo, Brasil, 9 de julio.

DE OSMA SALAS, E. 2007. Entrevista a E. de Osma, director de Promoción y Desarrollo de Inversiones del Instituto Tecnológico Pesquero (ITP). Callao, 8 de junio.

DÍAZ CALDERÓN, S. 2007. Entrevista a Segundo Díaz Calderón, gerente de Planta de Pesquera Hayduk S. A. Planta Paita. Paita, 28 de junio.

GALLO SEMINARIO, M. 2007. Entrevista a Miguel Gallo Seminario, director de Investigación y Desarrollo del Instituto Tecnológico Pesquero (ITP). Callao, 10 de julio.

GIRALDES, M. 2007. Entrevista a Mariana Giraldes, gerenta de Importaciones de La Pastina. São Paulo, 11 de julio.

GODAS, F. L. 2007. Entrevista a Flavio Luis Godas, gerente de Economía y Desarrollo de la Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo (CEAGESP). São Paulo, 10 de julio.

MAJLUF, P. 2006. Entrevista a P. Majluf, directora del Centro de Sostenibilidad Ambiental (CSA), Sector Pesquero. Lima: Universidad Cayetano Heredia.

MÉNDEZ, L. 2007. Entrevista a Luisa Méndez, estudiante de la Associação Brasileira de Gastronomia, Hospedagem e Turismo (Abresi). São Paulo, 10 de julio.

- PINTO MIRANDA, D. 2007. Entrevista a Dennis Pinto Miranda, director general de la Associação Brasileira de Gastronomia, Hospedagem e Turismo (Abresi). São Paulo, 10 de julio.
- TAVERNA, W. 2007. Entrevista a Walter Taverna, representante de pizzeros del barrio italiano de Beixiga. São Paulo, 9 de julio.
- VIDAL SENMACHE, S. 2007. Entrevista a Suny Vidal Senmache, gerenta de la Unidad de Negocios de Conservas de Pesquera Hayduk S. A. Lima, 25 de junio.

# Anexos

---

- 1. Guía de entrevistas**
- 2. Análisis de las tendencias del mercado**
- 3. Normas fitosanitarias para la exportación de las anchoas**
- 4. Flujos de inversión, estado de pérdidas y ganancias, flujo de caja económico de la propuesta «Anchoas selladas al vacío»**
- 5. Evaluación económica de la propuesta «Anchoas selladas al vacío» mediante el método APV**
- 6. Análisis de sensibilidad unidimensional y bidimensional de la propuesta «Anchoas selladas al vacío»**
- 7. Flujos de inversión, estado de pérdidas y ganancias, flujo de caja económico de la propuesta «Anchoas en lata bauletto, São Paulo»**
- 8. Evaluación económica de la propuesta «Anchoas en lata bauletto, São Paulo» mediante el método APV**
- 9. Análisis de sensibilidad unidimensional y bidimensional de la propuesta «Anchoas en lata bauletto, São Paulo»**

## Guía de entrevistas

### **Empresa de investigación y desarrollo de productos pesqueros: Instituto Tecnológico Pesquero del Perú (ITP)**

1. ¿Cuánto dura el procesamiento de las anchoas?
2. ¿Cuál es la empresa más importante del país en lo referente al procesamiento y comercialización de anchoas en el Perú?
3. ¿A qué lugares se dirigen preferentemente las exportaciones de anchoas?
4. ¿Cómo van en cuanto a presentaciones de las anchoas en el exterior?
5. ¿Quién realiza el control sanitario de las plantas que procesan el producto anchoas?
6. ¿Hacia qué especies se ha proyectado la Dirección de Investigación y Desarrollo del ITP?
7. ¿Sobre la base de qué parámetros trabaja la Dirección de Investigación y Desarrollo?
8. ¿Cuál es el problema más serio del procesamiento de las anchoas?
9. ¿Qué líneas produce el ITP?
10. ¿Cuál es el mecanismo que utiliza el empresario privado si considera explotar algún producto que se elabora en el ITP?
11. ¿Se han procesado productos que satisfagan el paladar brasileño?
12. ¿En el mercado nacional, cuál es el producto que tiene más demanda?
13. ¿Cuál podría ser el producto de mayor aceptación en el extranjero?
14. ¿Conoce alguna persona que conozca bien el mercado brasileño?
15. ¿Puede ayudarnos a contactar potenciales clientes de anchoas en Brasil?
16. ¿Podríamos comercializar la anchoveta como producto sustituto de las sardinas en Brasil?
17. ¿Cuánta variedad de anchovetas hay en el mundo?
18. ¿Nuestra anchoveta es lo mismo que las sardinas?

### **Productores de anchoas en el Perú: Empresa Pesquera Hayduk, Planta Paita**

1. ¿Cuánto tiempo se dedica la empresa a la producción de anchoas?
2. ¿Cómo se llama el proceso por el cual pasa la anchoveta para convertirse en anchoa?
3. ¿De dónde llega su materia prima?
4. ¿Cómo se inicia el proceso cuando llega la anchoveta a la planta?
5. ¿Se capacita a las personas que traen el pescado y se les especifica las características del pescado requerido para el proceso?
6. ¿Qué zonas tienen el mayor banco de anchovetas?
7. ¿Qué elementos son indispensables para asegurar que el producto anchoa sea bueno?

8. ¿Qué tan flexible es su producción en postergar el periodo de madurado?
9. ¿Cómo se realiza el contrato al personal? ¿Qué actividades son las que realizan para ese tipo de contrato?
10. ¿Cuántos filetes salen de cada anchoveta en salazón?
11. ¿Cómo se realiza el control de calidad?
12. ¿Cuánto se pierde de una cantidad extraída de anchoveta en el procesamiento de anchoas?
13. ¿Qué mejoraría usted en el proceso de elaboración de anchoas?
14. ¿Cuál negocio de los realizados en la empresa le parece más rentable?

**Productores de anchoas en el Perú: Empresa Pesquera Hayduk, Planta Chimbote**

1. ¿En cuánto se estiman las ventas anuales de la empresa Pesquera Hayduk S. A.?
2. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa?
3. ¿Cuántas unidades de negocios desarrolla la empresa?
4. ¿Cuántas plantas de procesamiento tiene la empresa?
5. ¿Con cuántas embarcaciones cuentan?
6. ¿Qué produce la planta de Coishco?
7. ¿Cuál es la materia prima de las anchoas?
8. ¿En cuánto tiempo maduran las anchoas?
9. ¿Qué consumidores aprecian más las anchoas?
10. ¿Qué normas se tienen que cumplir al ingresar a una planta de procesamiento?
11. ¿Cuáles son las fases del procesamiento de anchoas?
12. ¿Cuánto deben de medir las anchovetas para que sean procesadas como anchoas?
13. ¿Qué es el salmuerado?
14. ¿El corte es solo manual?
15. ¿Cuál es el nivel de mezcla de sal con la anchoveta?
16. ¿Los espacios libres de los cilindros con qué se llenan?
17. ¿Cuál es el peso que debe ponerse sobre las tapas de los cilindros? ¿Por qué?
18. ¿Cuándo se conoce que las anchoas han madurado?
19. ¿Por qué se envuelven los filetes en toallas para la fase de centrifugado?
20. ¿Qué tipos de envases se utilizan para las anchoas?
21. ¿Por qué se compra el aceite en Turquía?
22. ¿A qué temperatura se guardan los productos terminados y envasados?
23. ¿Cuánta es la vida útil del producto anchoas a partir de su procesamiento terminado?

**Productores de anchoas en el Perú: Empresa Pesquera Hayduk, Planta Lima**

1. ¿Cómo aprecia el negocio de anchoas en el país?
2. ¿Qué sugerencias nos haría para que nuestro plan de negocios acerca de la exportación de anchoas a Brasil sea exitoso?
3. ¿Cuál es el nivel de crecimiento en la comercialización de anchoas de la empresa Hayduk S. A.?
4. ¿Cuántas plantas de anchoas hay en el Perú?
5. ¿En qué tipo de envases se presenta el producto terminado?
6. ¿Cuál es el nivel de posicionamiento de nuestras anchoas en el exterior?

7. ¿Cuál es el origen de las anchoas?
8. ¿Quién abastece a los mercados de EE. UU., Brasil y España?
9. ¿Por qué Chile tiene más éxito en la exportación de anchoas, si tiene la misma especie como materia prima?
10. ¿Qué pasaría si no se tienen ventas seguras durante el proceso de maduración de las anchoas?
11. ¿Cuál es el nivel de grasa de nuestra anchoveta?
12. ¿De qué factores depende la demanda de anchoas peruanas?
13. ¿En qué formas se vende el producto anchoa?
14. ¿Cuál es el valor internacional de las anchoas por tonelada?

### **Productores de un producto similar a la anchoa (sardina anchovada) en Brasil: Ubatuba**

1. Queremos que nos explique ¿cómo es el mercado del *aliche* en Brasil?
2. ¿Ubatuba es una empresa dedicada íntegramente al *aliche* brasileño?
3. ¿Es difícil mantener una empresa con 50 años de vida? ¿Qué los ha hecho resistir a los problemas de la economía brasileña?
4. ¿Con qué canales de distribución vende Ubatuba sus productos?
5. ¿Qué porcentaje tiene cada canal de distribución en el mercado brasileño?
6. ¿Cuánto vende en estos momentos Ubatuba a través de las cadenas de supermercados?
7. ¿Qué canal de distribución le genera mayores beneficios o rentabilidad?
8. ¿Qué prepara el consumidor final con el producto *aliche*?
9. ¿Existe un barrio especial en São Paulo donde se concentran las pizzerías?
10. En Brasil se consume la mayor cantidad de pizza a nivel mundial, ¿esto se debe a la gran comunidad de inmigrantes italianos o ya está generalizado en la población brasileña?
11. ¿Los productos que vende Ubatuba son 100% brasileños, o también importa productos de otros países?

### **Empresas de promoción del producto en Brasil: Abresi**

1. ¿A qué se dedica la institución?
2. ¿Qué actividades realizan para promocionar y fomentar los temas sobre los cuales forma la institución?
3. ¿Cómo se manifiesta el consumo de la pizza en la ciudad de São Paulo?
4. ¿En el caso de las pizzerías, cuántas pizzerías tiene aproximadamente São Paulo?
5. ¿Cuánto es el consumo de pizzas al día en São Paulo?
6. ¿Cuánto es el consumo de la pizza de *aliche* en las pizzerías aproximadamente?
7. ¿Dónde compran los ingredientes para la pizza la mayoría de las pizzerías?
8. ¿En el caso de la anchoa, cuál es el origen que prefieren y por qué?
9. ¿Solo se consume la anchoa en la pizza? ¿Existe otras presentaciones de consumo diferentes a la pizza?
10. ¿Cómo ingresar la anchoa peruana, que nos recomendaría hacer?
11. ¿Cómo podríamos ingresar al mercado brasileño con una marca de producto?
12. ¿Cómo podría apoyarnos la institución en el caso que ingresemos una marca?

### **Institución de información estadística en Brasil: CEAGESP**

1. ¿Qué es el CEAGESP?
2. ¿Cuál es el objetivo de esta institución?
3. ¿Cuál es el volumen del movimiento comercial en el negocio de anchoas en São Paulo?
4. ¿Cuál es la procedencia de las anchoas?
5. ¿El movimiento comercial de las anchoas ha crecido en el último año?

### **Consumidores finales en Brasil: pizzerías**

1. Señor Taberna, ¿cuántos años tiene usted dedicado a la fabricación de pizzas?
2. ¿Qué atributos valora más el consumidor de pizza de anchoa?
3. ¿Cuántas pizzas vende usted al día y cuál es el formato más solicitado?
4. ¿Cómo considera usted al consumidor de pizza de anchoa: es conocedor, compra por el precio bajo, compra por curiosidad, etcétera?
5. ¿Cuál considera usted que es la clave para que la gente prefiera sus pizzas?
6. ¿Qué otros productos utilizan anchoa?
7. ¿Dónde compra sus insumos y qué motiva su compra (el precio, el origen, la calidad, etcétera)?
8. ¿De qué origen prefiere usted comprar la anchoa?, ¿por qué?
9. ¿Cuánto le cuesta el kg de anchoa importada?
10. ¿El consumidor reconoce el origen de la anchoa que utiliza en la pizza?
11. ¿En qué formato le es más conveniente comprar la anchoa: lata, frasco de vidrio, al vacío, etcétera?
12. ¿Cómo cree que reaccionaría el consumidor si cambiara el origen de la anchoa que compra?
13. ¿Le interesaría comprar anchoa peruana si la calidad fuera similar a la anchoa italiana y el precio fuera menor?

### **Importadores de producto anchoa en Brasil: La Pastina**

1. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en La Pastina?
2. ¿Cuál es el método de prueba de mercado que ustedes consideran mejor?  
¿Tienen alguna empresa especializada que les brinde confianza en sus resultados?
3. ¿Ha probado alguna vez la importación de anchoas peruanas?
4. ¿Cuál considera que es la mejor estrategia de penetración del producto?
5. ¿Han tenido alguna experiencia de importación de anchoas? ¿De dónde?
6. ¿Cree usted que el consumo de anchoas en pizzas tiene una tendencia creciente?
7. ¿Qué le parece la asociación chicharro-anchoa?
8. ¿Cuál es el envase que usted considera el apropiado para el ingreso del producto?
9. ¿Cómo compra los productos que vienen del Perú?
10. ¿Ha tenido contacto con algún productor peruano?
11. ¿Cuáles son las principales dificultades que ustedes enfrentan para importar productos peruanos?
12. ¿Cuánto apoyo reciben ustedes de la Cámara de Comercio peruana?
13. ¿Qué ventajas y desventajas tiene el producto anchoas peruanas?



**Importadores del producto anchoa en Brasil: Moment Import-Export**

1. ¿Cómo evaluaría usted el mercado de anchoas?
2. ¿Cuál es el tamaño del mercado estimado?
3. ¿Ha probado alguna vez la importación de anchoas peruanas?
4. ¿Cuál considera que es la mejor estrategia de penetración del producto?
5. ¿Cree usted que el consumo de anchoas en pizzas tiene una tendencia creciente?
6. ¿Qué le parece la asociación chicharro-anchoa?
7. ¿Cuál es el envase que usted considera el apropiado para el ingreso del producto?
8. ¿Ha tenido contacto con algún productor peruano?
9. ¿Cuáles son las principales dificultades que ustedes enfrentan para importar productos peruanos?
10. ¿Cuánto apoyo reciben ustedes de la Cámara de Comercio peruana?
11. ¿Qué ventajas y desventajas tiene el producto anchoas peruanas?

### **Análisis de las tendencias del mercado**

#### **1) Las tendencias generales**

Según la Asociación Brasileña de la Industria de Alimentos (ABIA), el consumo de alimentos va a seguir las siguientes pautas:

- *Mercado más orientado cada vez hacia el consumidor*  
Cada vez se hacen productos más específicos dirigidos a públicos muy concretos.
- *Mayor número de consumidores en el mercado*  
Brasil es un país que presenta desigualdades tanto sociales como económicas. Se espera que estas desigualdades se atenúen y accedan al mercado de alimentos sectores sociales que antes estaban excluidos. Sin embargo, se debe mencionar que las conservas de pescado son un producto hasta cierto punto elitista en estos momentos, difícilmente accesible para la mayor parte de la población.
- *Consumidores más selectivos en el proceso de compra*  
El consumidor de conservas de pescado tiene cierto grado de educación y busca un producto algo diferenciado.
- *Platos preparados congelados adquieren más importancia entre los consumidores para las comidas en el hogar*  
A pesar de no tratarse de platos preparados, las conservas de pescado entran en este tipo de producto y van a incrementar su participación.

Es importante tener en cuenta también las tendencias claves respecto del consumo de alimentos y bebidas en el mundo. Según el estudio de la consultora AC Nielsen para el año 2004, fueron tres las tendencias claves que impulsaron el crecimiento:

- *Preocupación permanente por la salud*  
El área de alimentos recomendados por las dietas altas en proteínas y bajas en carbohidratos, carnes, pescados y huevos, exhibió el mayor ritmo de crecimiento potencial.
- *Necesidad de conveniencia*  
Con un ritmo de vida cada vez más acelerado, los consumidores buscan una mayor conveniencia. Esta búsqueda de conveniencia no afecta tan solo

la compra de alimentos, sino que trasciende al área de cuidado personal. En el último año, tres categorías pertenecientes al área de productos «Alimentos preparados» han registrado crecimientos superiores a 5%. La categoría «Comidas completas refrigeradas» creció en todos los países donde fue medida. Las otras dos categorías que registraron crecimiento en esta área fueron «Pizzas congeladas» y «Sopas/consomés/caldos refrigerados», con un incremento de 6% en cada una de ellas.

- *Creciente impacto de las marcas propias*

Diversos países informaron que los productos de marcas propias explicaban el crecimiento de categorías específicas dentro de los mercados internos, en especial en países que cuentan con un mercado desarrollado de marcas propias.

En las entrevistas realizadas en la ciudad de São Paulo se pudo apreciar los dos primeros indicadores de AC Nielsen, por ejemplo: el desarrollo del negocio de pizzerías ha sostenido su crecimiento porque es conveniente para el brasileño, pues es una comida que se prepara al instante y es relativamente más barata en relación con otras comidas, lo que explica la existencia de 6 mil pizzerías solo en la ciudad de São Paulo. Además, el consumidor brasileño, en especial el paulista, tiene una cultura de cuidado de la salud y la apariencia personal.

## 2) Análisis del consumidor final

Si bien existen diferencias en los hábitos de consumo de los pobladores brasileños, se ha consultado un estudio realizado por Roland Wiefels, director de Infopesca, sobre la situación de comercialización de productos pesqueros en América Latina y El Caribe de 1999, donde se incluye a la ciudad de São Paulo. Allí se encuentran las siguientes tendencias sobre la comercialización de productos pesqueros industrializados:

- *Diversidad por parte de los consumidores*

Especialmente en los productos industrializados, lo cual estimula la importación de productos de otros países sudamericanos y de otros continentes.

- *Oligopolización de la venta al por menor*

Concentrándose en relativamente pocas cadenas de supermercados.

- *Mayor participación de los restaurantes*

Sean tradicionales, institucionales o industriales, en la difusión del hábito de consumo de pescado.

Estas tendencias apuntan a la necesidad de aumentar y diversificar los procesos de industrialización de los productos pesqueros, teniendo en cuenta el repunte de las importaciones pesqueras y las perspectivas futuras de crecimiento.

Debido a la limitación de realizar encuestas en la ciudad de São Paulo por lo prohibitivo, costoso y burocrático de obtener licencias, se validó la información con un estudio realizado por Fernando Bernárdez en mayo de 2004, *Estudio de mercado del sector de las conservas y mariscos en Brasil*, así como con la visita realizada a la ciudad de São Paulo en el mes de junio de 2007, donde se visitó a empresas importadoras de productos pesqueros y fabricantes de sardinas anchoadas.

### 3) Hábitos de consumo

En el estudio de Igape (Instituto Gallego de Promoción Económica), Fernando Bernárdez indica que, debido a la poca importancia que tienen las conservas de pescado en el consumo global de alimentos del país, no existen estudios al respecto y escasa información estadística sobre el tema, razón por la cual se tomó como referencia el consumo del mejillón en las principales ciudades del sur-sureste de Brasil: «O mercado de moluscos bivalvos nas capitales de São Paulo, Curitiba e Porto Alegre». Entre las principales razones para hacer esta comparación, el autor afirma: «El mejillón es un producto del mar, poco consumido a nivel Brasil, que puede ser presentado también como conserva y dirigido, como se verá, a un público con cierto poder adquisitivo».

Entre las principales conclusiones sobre los hábitos de consumo, se sostiene:

Al 30% de los encuestados no les gusta consumir mejillón, lo cual es difícilmente cambiable por campañas de marketing u ofertas. Y que aproximadamente otro 30% diga que no lo conoce, da una idea de la poca implantación del producto en Brasil. El precio también parece ser un factor importante a la hora de la compra. A la pregunta, ¿por qué no consume mejillón? Las respuestas informan que el consumo en casa del mejillón solo es del 52,08% en São Paulo, el 48,64% en Curitiba y el 45,08% en Porto Alegre. La gente que dice consumirlo «Pocas veces al año» o «Solamente en fiestas» es el 56,55% en São Paulo, 53,96% en Curitiba y 48,28% en Porto Alegre (Bernárdez, 2004).

Todos estos hechos dan una idea del poco hábito de consumo del mejillón en Brasil, y muestran que el consumo fuera del hogar y como parte de ocasiones especiales es muy importante, no es por tanto un producto habitual en las mesas. A partir de la visita realizada a São Paulo, y de las conversaciones que se tuvo con el director ejecutivo de Ubatuba, y en la entrevista que se sostuvo con el ex gerente

de importaciones de La Pastina Imp. Exp. Ltda., se puede concluir lo siguiente sobre los hábitos de consumo de la anchoa:

- La principal forma de consumir la anchoa salada es a través de las pizzerías, en casi todas tienen una presentación de pizzas con anchoas o «pizza de aliche».
- La anchoa es consumida por el segmento medio-alto de la población, debido a que los precios de los productos industrializados importados son más caros y la anchoa es considerada un producto *delicatessen*.
- Como consecuencia de la fuerte presencia de influencias europeas en la cultura brasileña, especialmente de italianos (sur de Italia), son los descendientes de estos inmigrantes italianos y europeos en general, así como asiáticos, los que han difundido el consumo de pescados encurtidos y conservados en sal en el Brasil.
- El director ejecutivo de Ubatuba manifestó: «No existe mucha diferencia entre las anchoas producidas en Europa, o en América Latina; pueden existir pequeñas variaciones pero en esencia el producto es el mismo», por lo que el desafío que se plantea es innovar en la forma de presentar el producto en otras variedades de platos.
- Entre las nuevas formas que se plantea para responder al hábito de los brasileños están: paté de anchoas para acompañarlo con galletas, anchoas con macarrones, como piqueos para el acompañamiento de bebidas alcohólicas, o en «chero verde», una especie de salsa con aceitunas verdes.

Por su parte, el ex gerente de La Pastina indicó que es importante ampliar las maneras de consumir el producto en la población para hacerlo más conocido, así como lanzar campañas con marketing institucional para educar a la población en su consumo.

#### 4) Hábitos de compra

Tomando los datos encontrados por el estudio del consumo del mejillón en las principales capitales del sur-sureste de Brasil, se tiene:

- Las mujeres son quienes deciden a la hora de comprar. La compra es realizada por ellas en 76,32% de los casos en São Paulo, 63,23% en Porto Alegre y 53,43% en Curitiba.
- Los mayores de 31 años son los principales compradores, pues son casi 80% en São Paulo y Curitiba y casi 90% en Porto Alegre.

Las principales conclusiones de este estudio son las mujeres mayores de 31 años pertenecientes a núcleos familiares entre tres y cuatro personas son quienes deciden la compra en los núcleos urbanos del sur-sureste del país, con un nivel de renta medio y alto, lo cual en Brasil va en consonancia con el nivel educativo de la población.

En la visita realizada a la ciudad de São Paulo se pudo confirmar estos hábitos de compra. Sin embargo, existe un mercado por desarrollar para la venta de anchoas a través de las cadenas de pizzerías; mediante entrevistas a los dueños de las pizzerías y a los importadores se pudo obtener las siguientes conclusiones:

- El cliente que consume anchoas en las pizzerías no pregunta por la marca del insumo, pues decide en función de la calidad y el sabor del producto final.
- El dueño de la pizzería para optar por algún producto se fija en primer lugar en la marca, pero sobre todo analiza el negocio que puede haber detrás (*business keys*). Se recomienda hacer alianzas con cadenas de pizzerías y vender el negocio que está detrás de la comercialización de los productos, con mayores márgenes para las pizzerías.
- El director ejecutivo de Ubatuba manifestó que muchas de las pizzerías no preparan adecuadamente la «pizza de aliche», debido a que dejan cocinar mucho tiempo la pizza con la anchoa, lo cual afecta la calidad del producto final: una pizza demasiado salada.
- Es importante resaltar que el plazo de validez es un atributo que se tiene en cuenta a la hora de decidir la compra. Debido a que Brasil presenta la mayor parte del año altas temperaturas, es importante que los productos conserven su calidad organoléptica.
- Otro factor importante es el precio, pues el producto puede competir con los productos de Europa. Por lo tanto, es una alternativa para consumir un buen producto industrializado de calidad y al alcance de la población.

## **Normas fitosanitarias para la exportación de las anchoas**

### **1) Regulaciones**

Para la importación de productos hidrobiológicos se requiere de la siguiente documentación:

- Autorización de importación de productos de origen animal emitida por el Dipoa/SDA (formulario de registro de rótulo de producto de origen animal importado).
- Catastro junto a la unidad operacional por donde ocurrirá la importación.
- Original del Certificado Sanitario Internacional expedido por el servicio veterinario oficial del país de origen (ITP/Sanipes), atendiendo las exigencias sanitarias.
- Para productos en conserva se requiere la presentación de los cálculos de penetración térmica (Fo) y el aval del ITP/Sanipes.
- Certificado de análisis.
- Certificado de origen.

### **2) Etiquetado**

El Código de Protección al Consumidor establece que el etiquetado del producto debe proporcionar información precisa sobre calidad del producto, cantidad, composición, precio, garantía, fecha de vencimiento, origen y posibles riesgos para la salud humana.

Los productos importados deben llevar información en portugués. En igual forma, las medidas y los pesos de los productos deben ser presentados en unidades del sistema métrico decimal.

Las etiquetas de comidas de origen animal deben incluir nombre comercial del producto, nombre y dirección del distribuidor o empresa responsable, marca

de fábrica, fecha de fabricación y vencimiento, peso neto y peso bruto, país de origen e indicaciones de preparación y uso.

### 3) Operatividad

#### *Habilitación sanitaria de establecimientos industriales pesqueros*

A cargo de la Dirección General de Salud Ambiental del Ministerio de Salud (Digesa); tal habilitación será homologada automáticamente por la Dipoa, sobre la base del reconocimiento mutuo y la credibilidad. Los formularios para la habilitación de productos hidrobiológicos y de bivalvos con destino a Brasil se encuentran en la siguiente página de Internet: <[www.digesa.sld.pe/formatos%20y%20requisitos.htm](http://www.digesa.sld.pe/formatos%20y%20requisitos.htm)>. Para ello deberá cumplir con:

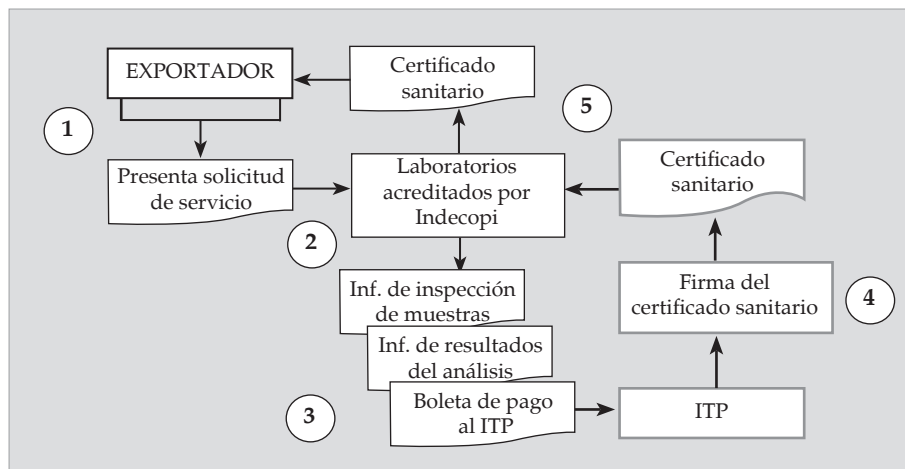
- Manual de Procedimientos de Certificaciones Sanitarias para la Exportación de Productos Hidrobiológicos de Consumo Humano y de Harina de Pescado
- Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas
- Buenas Prácticas de Manufactura
- Programa de Higiene y Saneamiento
- Aplicación del Plan de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP)

#### *Certificado sanitario oficial de exportación*

A cargo del ITP/Sanipes, acreditado como autoridad sanitaria competente para los asuntos referidos a la exportación de productos hidrobiológicos a Brasil.



### Procedimiento de obtención del certificado sanitario para exportación de productos pesqueros



Fuente: ITP/Sanipes.

#### *Registro de rótulos para el caso de conservas de pescado*

Para los efectos del registro de etiquetado, el ITP/Sanipes otorgará el documento sobre rotulado del producto conteniendo la información de acuerdo con los requerimientos del Dipoa, antes de la exportación y por producto. El ITP/Sanipes reportará periódicamente la relación de empresas habilitadas con indicación de su código/número de registro de establecimiento industrial, dirección y listado de productos de exportación.

## Anexo 4

# Flujos de inversión, estado de pérdidas y ganancias, flujo de caja económico de propuesta «Anchoas Selladas al Vacío»

### II. ESTRUCTURA DE INVERSIONES

	0	1	2	3	4	5	6
Total activo fijo	12 500	0	0	0	0	0	0
Tangible	7 500	0	0	0			
Intangible	5 000	0	0	0			
Aportes de capital de trabajo	0	27 408	9 187	0	0	0	0
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>12 500</b>	<b>27 408</b>	<b>9 187</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### III. ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

#### 1. INGRESOS

1.1 Ingresos por ventas					
	Precio	Ubatuba	37 800	37 800	37 800
	4 200		0	0	0
			0	0	0
		TOTAL	37 800	37 800	37 800
1.2 Ingresos al contado			26 460	26 460	26 460
	Ubatuba	70%			
1.3 Ingresos por crédito			11 340	11 340	11 340
1.4 Ingresos financieros		4,0%	454	454	454
<b>TOTAL INGRESOS</b>			<b>38 254</b>	<b>38 254</b>	<b>38 254</b>

#### 2. COSTOS Y GASTOS

2.1 Costo de mercadería		2 912	-26 208	-26 208	-26 208	-26 208
2.2 Gastos administrativos			-9 000	-9 000	-9 000	-9 000
2.3 Comisiones		0%	0	0	0	0
2.4 Depreciación			-750	-375	-375	-375
2.5 Amortización			-833	-417	-417	-417
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>			<b>-36 791</b>	<b>-36 000</b>	<b>-36 000</b>	<b>-36 000</b>

7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

38 850	39 690	40 950	42 000	42 000	42 000	42 000	42 000	42 000	42 000
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
38 850	39 690	40 950	42 000	42 000	42 000	42 000	42 000	42 000	42 000
27 195	27 783	28 665	29 400	29 400	29 400	29 400	29 400	29 400	29 400

11 655	11 907	12 285	12 600	12 600	12 600	12 600	12 600	12 600	12 600
466	476	491	504	504	504	504	504	504	504
39 316	40 166	41 441	42 504	42 504	42 504	42 504	42 504	42 504	42 504

-26 936	-27 518	-28 392	-29 120	-29 120	-29 120	-29 120	-29 120	-29 120	-29 120
-9 000	-9 000	-9 000	-9 000	-9 000	-9 000	-9 000	-9 000	-9 000	-9 000
0	0	0	0	0	0	0	0	0	
-375	-375	-375	-375	-375	-375	-375	-375	-375	-375
-417	-417	-417	-417	-417	0	0	0	0	
-37 310	-38 184	-38 912	-38 912	-38 912	-38 495	-38 495	-38 495	-38 495	



	0	1	2	3	4	5	6
<b>3. UTILIDAD OPERT. Y ECONÓMICA</b>			1 462	2 254	2 254	2 254	2 254
3.1 Impuesto por operación (30,0%)			-439	-676	-676	-676	-676
3.2 Utilidad Operativa y económica neta			1 024	1 578	1 578	1 578	1 578
3.3 Deducible por operación			0	0	0	0	0
3.4 Tributos a pagar por operación			-439	-676	-676	-676	-676

<b>4. UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	1 462	2 254	2 254	2 254	2 254
4.1 Impuestos netos (30,0%)	-439	-676	-676	-676	-676

<b>5. UTILIDAD NETA</b>	1 024	1 578	1 578	1 578	1 578
-------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

#### IV. FLUJO DE CAJA

1. INGRESOS						
1.1 Ingresos al contado		26 460	26 460	26 460	26 460	26 460
1.2 Ingresos por crédito		0	11 340	11 340	11 340	11 340
1.3 Ingresos financieros		0	454	454	454	454
<b>TOTAL INGRESOS</b>		26 460	38 254	38 254	38 254	38 254

2. EGRESOS						
2.1 Costo de mercadería	-26 208	-26 208	-26 208	-26 208	-26 208	-26 936
2.2 Gastos administrativos	-1 200	-9 000	-9 000	-9 000	-9 000	-9 000
2.3 Comisiones	0	0	0	0	0	0
2.4 Impuesto por operación	0	-439	-676	-676	-676	-676
<b>TOTAL EGRESOS</b>	-27 408	-35 647	-35 884	-35 884	-35 884	-36 612

<b>3. FLUJO CAJA OPERATIVO</b>	-27 408	-9 187	2 369	2 369	2 369	1 641
<b>4. FINANCIAMIENTO ADICIONAL</b>	27 408	9 187	0	0	0	0

#### V. FLUJO DE FONDOS BASE

1. Flujo de Caja Operativo	0	-27 408	-9 187	2 369	2 369	2 369	1 641
2. Inversiones en A/F	-12 500	0	0	0	0	0	0
<b>FLUJO ECONÓMICO BASE</b>	-12 500	-27 408	-9 187	2 369	2 369	2 369	1 641

7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
2 589	2 856	3 258	3 592	3 592	3 592	4 009	4 009	4 009	4 009	
-777	-857	-977	-1 078	-1 078	-1 078	-1 203	-1 203	-1 203	-1 203	
1 812	1 999	2 280	2 515	2 515	2 515	2 806	2 806	2 806	2 806	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
-777	-857	-977	-1 078	-1 078	-1 078	-1 203	-1 203	-1 203	-1 203	

2 589	2 856	3 258	3 592	3 592	3 592	4 009	4 009	4 009	4 009	
-777	-857	-977	-1 078	-1 078	-1 078	-1 203	-1 203	-1 203	-1 203	

1 812	1 999	2 280	2 515	2 515	2 515	2 806	2 806	2 806	2 806	
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--

27 195	27 783	28 665	29 400	29 400	29 400	29 400	29 400	29 400	29 400	0
11 340	11 655	11 907	12 285	12 600	12 600	12 600	12 600	12 600	12 600	12 600
454	466	476	491	504	504	504	504	504	504	504
38 989	39 904	41 048	42 176	42 504	42 504	42 504	42 504	42 504	42 504	13 104

-27 518	-28 392	-29 120	-29 120	-29 120	-29 120	-29 120	-29 120	-29 120	0	0
-9 000	-9 000	-9 000	-9 000	-9 000	-9 000	-9 000	-9 000	-9 000	-7 800	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-777	-857	-977	-1 078	-1 078	-1 078	-1 203	-1 203	-1 203	-1 203	
-37 295	-38 249	-39 097	-39 198	-39 198	-39 198	-39 323	-39 323	-39 323	-9 003	0

1 694	1 655	1 951	2 979	3 306	3 306	3 181	3 181	3 181	33 501	13 104
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

1 694	1 655	1 951	2 979	3 306	3 306	3 181	3 181	3 181	3 181	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1 694	1 655	1 951	2 979	3 306	3 306	3 181	3 181	3 181	3 181	

## Anexo 5

### Evaluación económica de la propuesta «Anchoas selladas al vacío» mediante el método APV

3. FLUJO DE FONDOS AL KOA																	
FLUJO ECONÓMICO AL KOA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
FLUJO ECONÓMICO BASE	-12 500	-27 408	-9 187	2 369	2 369	2 369	1 641	1 694	1 655	1 951	2 979	3 306	3 306	3 181	3 181	3 181	3 181
(+) Flujo operativo del proyecto																	115 740
(-) Inversiones del proyecto																	-16 075
(+) Beneficios tributarios																	0
FLUJO ECONÓMICO (KOA)	-12 500	-27 408	-9 187	2 369	2 369	2 369	1 641	1 694	1 655	1 951	2 979	3 306	3 306	3 181	3 181	3 181	102 846

### 2.3 FLUJO FINANCIERO AL Ki real

Préstamo financiero con amortización constante trimestral

FLUJO FINANCIERO AL Ki	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Préstamo	23 938																
Interés		-585	-549	-512	-476	-439	-402	-366	-329	-293	-256	-220	-183	-146	-110	-73	-37
Amortización		-1 496	-1 496	-1 496	-1 496	-1 496	-1 496	-1 496	-1 496	-1 496	-1 496	-1 496	-1 496	-1 496	-1 496	-1 496	-1 496
Saldo final	23 938	22 442	20 946	19 450	17 954	16 458	14 961	13 465	11 969	10 473	8 977	7 481	5 985	4 488	2 992	1 496	-0
Servicio de la deuda	23 938	-2 081	-2 045	-2 008	-1 972	-1 935	-1 899	-1 862	-1 825	-1 789	-1 752	-1 716	-1 679	-1 642	-1 606	-1 569	-1 533
VA del escudo tributario		176	165	154	143	132	121	110	99	88	77	66	55	44	33	22	11

### VIII. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

K	VAN	TIR	B/C
VA ECONÓMICO (KOA)	44 448	36,77%	1,93
VA DE LA DEUDA (Ki)	1 321	8,74%	
APV	45 769		2,91

VAN Ben	92 325	VAN Cost	(47 877)
D/C	1,00		

## Anexo 6

### Análisis de sensibilidad unidimensional y bidimensional de propuesta «Anchoas selladas al vacío»

#### 1. Análisis de sensibilidad unidimensional

Tasa interés	4,00%
--------------	-------

Variación de precio	0%
Variación de costo	0%
Variación de volumen	0%

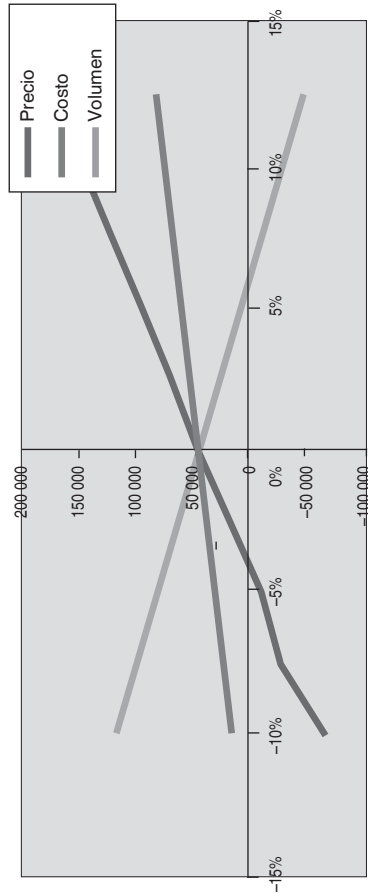
VARIABLE	MIN	MAX
Precio	-16,0%	20,0%
Costo	-16,0%	20,0%
Volumen	-16,0%	20,0%

	VANE	VANF	TIRE
V	44 448	45 769	36,8%
A	(63 475)	(62 097)	n. d.
R.	(26 767)	(25 406)	-10,0%
	(6 765)	(5 421)	6,6%
P	18 844	20 174	23,3%
	44 448	45 769	36,8%
R	70 053	71 364	48,5%
E	95 657	96 958	59,2%
C	121 262	122 553	69,1%
I	146 866	148 147	78,5%
O	172 470	173 742	87,5%

	VANE	VANF	TIRE
V	44 448	45 769	36,8%
A	118 241	119 443	71,1%
R.	99 792	101 024	62,9%
	81 344	82 606	54,5%
	62 896	64 187	45,9%
	44 448	45 769	36,8%
C	26 000	27 350	27,0%
O	7 552	8 932	16,3%
S	-10 901	(9 488)	3,8%
T	-29 476	(28 028)	-11,9%
O	-46 919	(45 436)	-32,1%

	VANE	VANF	TIRE
V	44 448	45 769	36,8%
A	15 823	17 064	22,2%
R.	22 979	24 240	26,3%
	30 136	31 417	30,0%
V	37 292	38 593	33,5%
O	44 448	45 769	36,8%
L	51 605	52 945	39,8%
U	58 761	60 121	42,7%
M	65 917	67 297	45,3%
E	73 074	74 474	47,9%
N	80 230	81 650	50,3%

Análisis de sensibilidad unidimensional del VANE



ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL VANE UNIDIMENSIONAL			
	Variación		
	Precio	Costo	Volumen
-10%	-63 475	118 241	15 823
-8%	-26 767	99 792	22 979
-5%	-6 765	81 344	30 136
-3%	18 844	62 896	37 292
0%	44 448	44 448	44 448
3%	70 053	26 000	51 605
5%	95 657	7 552	58 761
8%	121 262	-10 901	65 917
10%	146 866	-29 476	73 074
13%	172 470	-46 919	80 230

El que más varía es el precio, tiene mayor pendiente.  
 Con opciones puede mejorar la probabilidad de mi proyecto.  
 Con una opción *put* aseguro precio de venta de mi producto.  
 Con una opción *call* aseguro comprar los costos a un determinado precio.

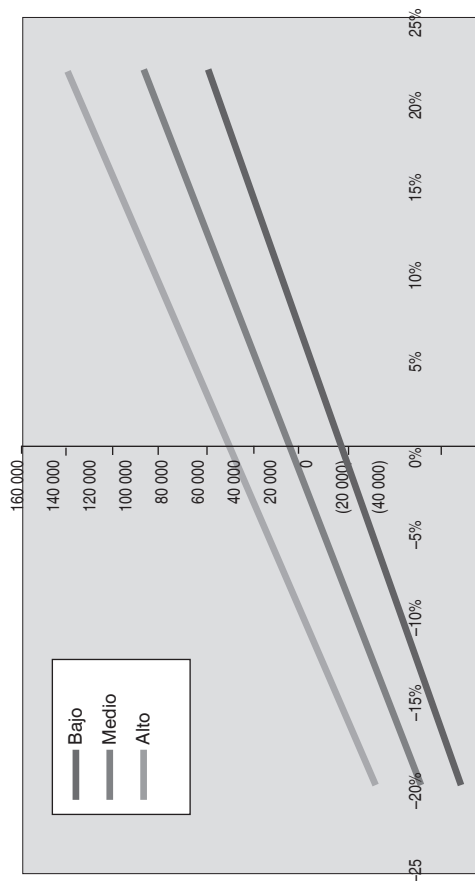


ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL VANE  
BIDIMENSIONAL

VANE	NIVELES DE PRECIO		
	BAJO	MEDIO	ALTO
44 448	4100	4200	4300
-20%	(29 833)	(12 868)	6 704
-16%	(21 998)	(1 357)	19 131
-12%	(11 392)	10 098	31 557
-8%	(889)	21 548	43 982
-4%	9 588	32 998	56 408
0%	20 063	44 448	68 833
4%	30 538	55 898	81 259
8%	41 013	67 349	93 685
12%	51 487	78 799	106 110
16%	61 962	90 249	118 536
18%	67 200	95 974	124 749
22%	77 674	107 424	137 174

V A R I A C I O N E S

Análisis de sensibilidad unidimensional del VANE  
en función de los niveles de precio y variación del volumen



## Anexo 7

### Flujos de inversión, estado de pérdidas y ganancias, flujo de caja económico de propuesta «Anchoas formato bauletto-São Paulo»

#### II. ESTRUCTURA DE INVERSIONES

	0	1	2	3	4	5	6
Total activo fijo	0	0	0	0	0	0	0
Tangible	0	0	0	0			
Intangible	0	0	0	0			
Aportes de capital de trabajo	500	7 552	3 088	0	0	0	0
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>500</b>	<b>7 552</b>	<b>3 088</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

#### III. ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

1. INGRESOS							
1.1 Ingresos por ventas	Precio	Supermercados	9 999	9 999	9 999	9 999	9 999
	16	0	0	0	0	0	0
			0	0	0	0	0
		<b>TOTAL</b>	9 999	9 999	9 999	9 999	9 999
1.2 Ingresos al contado	Restaurantes	70%	6 999	6 999	6 999	6 999	6 999
1.3 Ingresos por crédito			3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
1.4 Ingresos financieros		3,9%	117	117	117	117	117
<b>TOTAL INGRESOS</b>			<b>10 116</b>	<b>10 116</b>	<b>10 116</b>	<b>10 116</b>	<b>10 116</b>
2. COSTOS Y GASTOS							
2.1 Costo de mercadería	11		10 083	9 583	10 083	9 583	10 083
2.2 Gastos administrativos			-7 216	-7 216	-7 216	-7 216	-7 216
2.3 Viaje y degustaciones	-500	-336	-2 367	-2 367	-2 367	-2 367	-2 367
2.4 Depreciación			-500		-500		-500
2.5 Amortización			0	0	0	0	0
			0	0	0	0	0
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>			<b>-10 083</b>	<b>-9 583</b>	<b>-10 083</b>	<b>-9 583</b>	<b>-10 083</b>

7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

9 999	9 999	9 999	9 999	9 999	9 999	9 999	9 999	9 999	9 999
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9 999	9 999	9 999	9 999	9 999	9 999	9 999	9 999	9 999	9 999
6 999	6 999	6 999	6 999	6 999	6 999	6 999	6 999	6 999	6 999

3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
117	117	117	117	117	117	117	117	117	117
10 116	10 116	10 116	10 116	10 116	10 116	10 116	10 116	10 116	10 116

9 583	10 083	9 583	10 083	9 583	10 083	9 583	10 083	9 583	10 083
-7 216	-7 216	-7 216	-7 216	-7 216	-7 216	-7 216	-7 216	-7 216	-7 216
-2 367	-2 367	-2 367	-2 367	-2 367	-2 367	-2 367	-2 367	-2 367	-2 367
	-500		-500		-500		-500		-500
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-9 583	-10 083	-9 583	-10 083	-9 583	-10 083	-9 583	-10 083	-9 583	-10 083



	0	1	2	3	4	5	6
<b>3. UTILIDAD OPERATIVA Y ECONÓMICA</b>			34	534	34	534	34
3.1 Impuesto por operación (15%)			-5	-80	-5	-80	-5
3.2 Utilidad Operativa y económica neta			29	454	29	454	29
3.3 Deducible por operación			0	0	0	0	0
3.4 Tributos a pagar por operación			-5	-80	-5	-80	-5
<b>4. UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>			34	534	34	534	34
4.1 Impuestos netos (15%)			-5	-80	-5	-80	-5
<b>5. UTILIDAD NETA</b>			29	454	29	454	29

## IV. FLUJO DE CAJA

1. INGRESOS							
1.1 Ingresos al contado			6 999	6 999	6 999	6 999	6 999
1.2 Ingresos por crédito			0	3 000	3 000	3 000	3 000
1.3 Ingresos financieros			0	117	117	117	117
<b>TOTAL INGRESOS</b>			6 999	10 116	10 116	10 116	10 116
2. EGRESOS							
2.1 Costo de mercadería		-7 216	-7 216	-7 216	-7 216	-7 216	-7 216
2.2 Gastos administrativos		0	-2 367	-2 367	-2 367	-2 367	-2 367
2.3 Viajes a Perú	-500	-336	-500	0	-500	0	-500
2.4 Impuesto por operación	0	0	-5	-80	-5	-80	-5
<b>TOTAL EGRESOS</b>	-500	-7 552	-10 088	-9 663	-10 088	-9 663	-10 088
<b>3. FLUJO CAJA OPERATIVO</b>	-500	-7 552	-3 088	454	29	454	29
<b>4. FINANC. ADICIONAL</b>	500	7 552	3 088	0	0	0	0

## V. FLUJO DE FONDOS BASE

1. Flujo de caja operativo	-500	-7 552	-3 088	454	29	454	29
2. Inversiones en activos financieros	0	0	0	0	0	0	0
<b>FLUJO ECONÓMICO BASE</b>	-500	-7 552	-3 088	454	29	454	29

7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
534	34	534	34	534	34	534	34	534	34	
-80	-5	-80	-5	-80	-5	-80	-5	-80	-5	
454	29	454	29	454	29	454	29	454	29	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
-80	-5	-80	-5	-80	-5	-80	-5	-80	-5	

534	34	534	34	534	34	534	34	534	34
-80	-5	-80	-5	-80	-5	-80	-5	-80	-5

454	29	454	29	454	29	454	29	454	29
-----	----	-----	----	-----	----	-----	----	-----	----

6 999	6 999	6 999	6 999	6 999	6 999	6 999	6 999	6 999	6 999	0
3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117
10 116	10 116	10 116	10 116	10 116	10 116	10 116	10 116	10 116	10 116	3 117

-7 216	-7 216	-7 216	-7 216	-7 216	-7 216	-7 216	-7 216	-7 216	0	0
-2 367	-2 367	-2 367	-2 367	-2 367	-2 367	-2 367	-2 367	-2 367	-2 367	0
0	-500	0	-500	0	-500	0	-500	0	-500	0
-80	-5	-80	-5	-80	-5	-80	-5	-80	-5	
-9 663	-10 088	-9 663	-10 088	-9 663	-10 088	-9 663	-10 088	-9 663	-2 872	0

454	29	454	29	454	29	454	29	454	7 245	3 117
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

454	29	454	29	454	29	454	29	454	454
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
454	29	454	29	454	29	454	29	454	454

## Anexo 8

Evaluación económica de la propuesta «Anchoas en Bauleto-São Paulo» mediante el método APV

### 3. FLUJO DE FONDOS AL KOA

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<b>FLUJO ECONÓMICO AL KOA</b>																	
<b>FLUJO ECONÓMICO BASE</b>	-500	-7 552	-3 088	454	29	454	29	454	29	454	29	454	29	454	29	454	454
(+) Flujo operativo del proyecto																	
(-) Inversiones del proyecto																	
(+) Beneficios tributarios																	
<b>FLUJO ECONÓMICO (KOA)</b>	-500	-7 552	-3 088	454	29	454	29	454	29	454	29	454	29	454	29	454	13 464
																	0
																	0
																	13 917

### VIII. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

	K	VAN	TIR	B/C
ECONÓMICO (KOA)	3,37%	0	14,17%	1,00
DE LA DEUDA [K(1 - T)]				
FINANCIERA / ACCIÓN (Ko)				1,00

VAN Beneficio	10 696	VAN Costo	-10 696
Deuda / Capital	1,00		
Tasa descuento	14,17%		

## Anexo 9

### Análisis de sensibilidad unidimensional y bidimensional de propuesta «Anchoas en Bauletto-São Paulo»

#### X. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

##### 1. Análisis de sensibilidad unidimensional

Tasa interés	3,90%
--------------	-------

Variación de precio	0%
Variación de costo	0%
Variación de volumen	0%

VARIABLE	MIN	MAX
Precio	-10,0%	20,0%
Costo	-20,0%	15,0%
Volumen	-20,0%	25,0%

	VANE	VANF	TIRE
V	0	-	14,2%
A	(65 613)	-	n. d.
R.	(41 236)	-	n. d.
	(26 860)	-	n. d.
P	(12 484)	-	-64,8%
R	0	-	14,2%
E	12 198	-	47,8%
C	24 396	-	75,3%
I	36 594	-	100,9%
O	48 792	-	126,0%
	60 989	-	151,5%

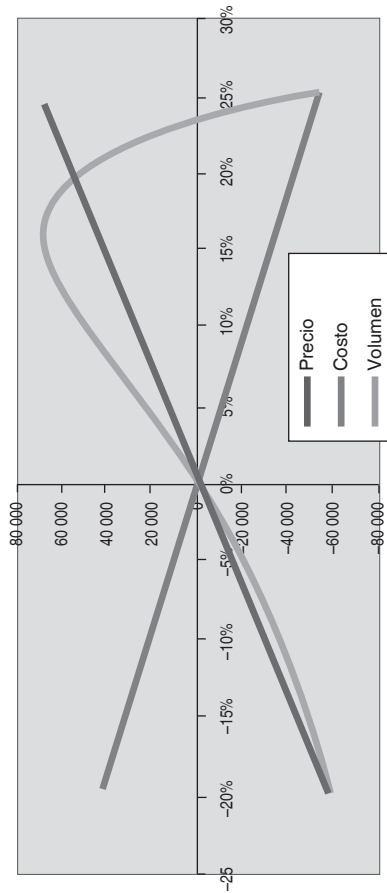
	VANE	VANF	TIRE
V	0	-	14,2%
A	36 615	-	115,3%
R.	27 461	-	89,7%
	18 307	-	65,5%
P	9 154	-	41,2%
R	0	-	14,2%
C	-8 815	-	-21,7%
O	-19 523	-	n. d.
S	-30 230	-	n. d.
T	-40 938	-	n. d.
O	-51 645	-	n. d.

	VANE	VANF	TIRE
V	0	0	14,2%
A	-56 409	-	n. d.
R.	-49 689	-	n. d.
	-38 948	-	n. d.
V	-22 412	-	n. d.
O	0	-	14,2%
L	24 377	-	59,1%
U	50 072	-	81,0%
M	66 066	-	87,1%
E	47 483	-	67,2%
N	-55 461	-	n. d.

**ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL VANE UNIDIMENSIONAL**

	Variación		
	Precio	Costo	Volumen
-20%	-55 613	36 615	-56 409
-15%	-41 236	27 461	-49 689
-10%	-26 860	18 307	-38 948
-5%	-12 484	9 154	-22 412
0%	0	0	0
5%	12 198	-8 815	24 377
10%	24 396	-19 523	50 072
15%	36 594	-30 230	66 066
20%	48 792	-40 938	47 483
25%	60 989	-51 645	-55 461

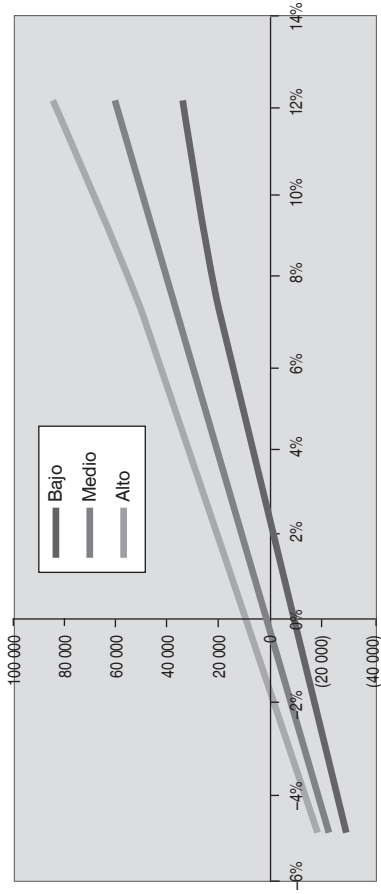
Análisis de sensibilidad unidimensional del VANE





2. Análisis de sensibilidad bidimensional

Análisis de sensibilidad bidimensional del VANF  
(en función de los niveles de precio y variación de volumen)



ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL VANE	
BIDIMENSIONAL	

VANE	NIVELES DE PRECIO		
	Bajo	Medio	Alto
0	15,02	15,52	16,02
-5%	(27 964)	(22 412)	(16 932)
-4%	(24 362)	(18 247)	(12 222)
-3%	(20 505)	(13 774)	(7 146)
-2%	(16 388)	(8 991)	(2 033)
-1%	(12 010)	(4 408)	2 796
0%	(7 371)	0	7 859
2%	(410)	9 242	18 883
4%	7 352	19 201	31 047
6%	15 059	29 627	44 194
8%	22 198	40 118	58 037
10%	28 035	50 072	72 107
12%	31 544	58 622	85 700

## Sobre los autores

### **Elsy Paola GARCÍA REYES**

egarcia@inversionesgarrey.com.pe      egarcia@contraloria.gob.pe

Magíster en Administración (MBA) de la Universidad ESAN, con mención en Dirección General, e ingeniera de Sistemas de la Universidad Femenina del Sagrado Corazón. Su desarrollo profesional ha sido en el área de Tecnologías de Información, con experiencia en análisis de procesos, diseño de bases de datos, control de calidad y desarrollo de aplicaciones, así como en administración de servidores, soporte y capacitación de herramientas tecnológicas para usuarios. Actualmente se desempeña como profesional en la Gerencia de Tecnologías y Sistema de Información de la Contraloría General de la República y administra su propia empresa: Inversiones Garrey E. I. R. L.

### **María Olga MONGÓ DÍAZ**

mmongo23@hotmail.com

Magíster en Administración (MBA) de la Universidad ESAN, con mención en Dirección General, y contadora pública colegiada de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Se ha especializado en auditoría financiera y ha hecho estudios de Maestría en Administración Pública en la Universidad Particular Inca Garcilaso de la Vega. Es funcionaria de la Contraloría General de la República e integrante del Sistema Nacional de Control, con amplia experiencia en auditoría gubernamental. Ha sido jefa de la Oficina General de Auditoría Interna de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, jefa del Órgano de Control Institucional del Gobierno Regional del Callao y de la Municipalidad Provincial del Callao. Actualmente es jefa del Órgano de Control Institucional del Gobierno Regional Ayacucho.

### **Neil CULQUICÓNDOR MOROCHO**

Magíster en Administración (MBA) de la Universidad ESAN, con mención en Finanzas, e ingeniero economista de la Universidad Nacional de Ingeniería. Especializado en Microfinanzas (Convenio Proempresa-Usaid), tiene amplia experiencia en evaluación comercial, financiera y crediticia a clientes del segmento de la pequeña y la microempresa, así como en gestión y asesoramiento financieros. Ha trabajado en el Banco Wiese Sudameris y la Edpyme Proempresa. Actualmente se desempeña como gerente de Agencia del Scotiabank Perú S. A. A. en el distrito de Villa María del Triunfo.

**Pedro HUASASQUICHE GUTIÉRREZ**

pedro.huasasquiche@hsp-la.com

Magíster en Administración (MBA) de la Universidad ESAN, con mención en Negocios Internacionales, e ingeniero informático de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con amplia experiencia en temas informáticos. Se ha desempeñado como gerente de proyectos en implementaciones de *software* ERP, CRM y desarrollos a medida en proyectos nacionales e internacionales para organizaciones de gobierno, de servicios, telecomunicaciones, seguros, bancos, construcción e industria farmacéutica. Actualmente se desempeña como gerente general de HSP S. A. C.

**Jorge Juan URBINA LOZANO**

jorgeurbinalozano@hotmail.com      jurbina@hayduk.com.pe

Magíster en Administración (MBA) de la Universidad ESAN, con mención en Negocios Internacionales, e ingeniero industrial de la Universidad Nacional de Trujillo. Con amplia experiencia en logística industrial, compras corporativas, contratación de servicios y evaluación por indicadores (KPI). Actualmente se desempeña como jefe de Logística en Pesquera Hayduk S. A.

Impreso por demanda en  
EDITORIAL CORDILLERA S. A. C.  
en setiembre de 2008  
Av. Grau 1430, Barranco  
Teléfono: 252-9025 Fax: 252-9852  
editorialcordillera@terra.com.pe  
www.editorialcordillerasac.com