



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**FACULTAD DE NEGOCIOS**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Factores de éxito que influyeron en el crecimiento de las exportaciones de

Calamar Gigante Congelado al mercado español durante el periodo

2012 – 2016

Tesis para optar el grado de Título profesional de Licenciado en Negocios

Internacionales

Presentado por los:

**AUTORES**

Atauje Guillen, Geancarlos Fernando (0000-0002-9166-8262)

Salvatierra Manchego, Víctor Hugo (0000-0002-5555-804X)

**ASESOR**

Cáceres Martínez, Otto (0000-0002-3989-5759)

**Lima, 16 de febrero del 2019**

## DEDICATORIA

*Mis esfuerzos de este presente, están dedicados especialmente a mis padres Carlos y Esther, quienes me han enseñado día a día a lograr mis objetivos, a pesar de las barreras que se presentan en el camino, agradezco su apoyo y amor incondicional, porque guiaron mis pasos para hacer de mí una persona con valores, responsable y deseos de superación.*

*A mis hermanos Carlos y Carla, por siempre alentarme a seguir creciendo personal y profesionalmente. A toda mi familia, es lo mejor y más valioso que Dios me ha dado.*

*Geancarlos Atauje Guillen.*

*Dedico este trabajo a mis padres y hermano, por estar presentes en todos los altibajos de mi vida, en un constante ensayo y error en su tarea como padres y como hermano, buscando siempre hacerme mejor persona e ir por más, así también hago presente la memoria de mis abuelos quienes desde otra vida mandaron un granito de arena para este fin.*

*Finalmente, quiero agradecer a mi espíritu combativo por no rendirse ante la caída, por levantarse y permitirse avanzar firme, aferrado a la esperanza de encontrar la luz en algún momento, a pesar que la incertidumbre asomaba en todo el panorama. A todos ellos, ¡Gracias!.*

*Víctor Salvatierra Manchego*

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, a Dios por ser nuestro guía y fortaleza para concluir nuestra carrera universitaria.

A la Universidad UPC por habernos abierto las puertas y poder estudiar la carrera de Administración de Negocios Internacionales, así como también los docentes de amplia experiencia que nos brindaron sus conocimientos y nos adelantaron a seguir adelante día a día a pesar de las adversidades.

A nuestro asesor de tesis Otto Cáceres, quién nos ha brindado muchas enseñanzas, experiencias y consejos en el ámbito profesional, la cual ha permitido el desarrollo de la presente tesis.

Nuestro agradecimiento también va dirigido a todas las empresas Exportadoras, Gremios, Instituciones y Trader, por haberse dado un tiempo libre y aceptar brindarnos una entrevista, la cual contribuyeron al desarrollo de nuestra tesis.

Finalmente, a nuestras familias y hermanos, por el apoyo incondicional durante toda la carrera universitaria.

## RESUMEN

La presente investigación busca determinar cuáles fueron los factores que influyeron en el crecimiento de las exportaciones de Calamar Gigante congelado al mercado español durante los años 2012 – 2016.

Primer capítulo, iniciamos con la evolución que ha venido desarrollándose la industria pesquera a nivel internacional y posteriormente como se ha desempeñado la industria en el Perú sobre la extracción, comercialización y exportación de Calamar Gigante congelado.

Se investiga si: el cambio climático (niño o niña), el tratado de libre comercio con la Unión Europea, la competitividad, el aporte de las instituciones privadas o públicas al sector pesquero y el mercado de destino y su tendencia de consumo contribuyeron a la exportación de Calamar Gigante Congelado.

Segundo capítulo, se determina el planteamiento de la investigación (Problemática e hipótesis), metodológica y tipo de investigación. Las entrevistas fueron realizadas a: Exportadores, Gremio, Instituciones Gubernamentales y Trader. Estos fueron escogidos por ser entidades o empresas representativas al sector.

Tercer capítulo, se analizará la información brindada por los entrevistados, la cual nos permitirá obtener un panorama real del sector pesquero potero sobre el problema planteado y nos contribuirá al final del estudio.

Cuarto capítulo, se procederá a contrastar las opiniones vertidas en cada entrevista y validar la pertinencia de cada factor con respecto al crecimiento de las exportaciones de pota congelada al mercado español en el periodo de tiempo especificado.

Por último, en el quinto capítulo como resultado de la investigación, se presentan conclusiones y recomendaciones.

Palabras claves: Calamar Gigante; Fenómeno Ambiental; Pota; Competitividad

## **ABSTRACT**

The following research tries to determinate the factors that influenced the growth of frozen giant squid exports to Spain from 2012 to 2016.

First chapter, we begin with the evolution of the fishing industry which has been developing internationally and subsequently how is the situation of the industry in Peru about the extraction, commercialization and export of Frozen Giant Squid.

It is investigated whether: climate change (el niño), the free trade agreement with the European Union, competitiveness, the contribution of private or public institutions to the fishing sector and the destination market and its consumption trend contributed to the Export of Frozen Giant Squid.

Second chapter, the approach of the research (Problematic and hypothesis), methodological and type of research is determined. The interviews were conducted with: Exporters, Guild, Government Institutions and Trader. These were chosen because they are entities or companies that are representative for the fishery sector.

Third chapter, the information provided by the interviewees will be analyzed, which will allow us to obtain a real picture of the fishing sector in the area of the problem and contribute to the end of the study.

Fourth chapter, we will proceed to contrast the opinions expressed in each interview and validate the relevance of each factor with respect to the growth of exports of frozen squid to the Spanish market in the specified period of time.

Finally, in the fifth chapter as a result of the investigation, conclusions and recommendations are presented.

**Keywords:** Giant squid, Environmental Phenomenon; Pota Competitiveness

## INDICE

INTRODUCCION.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEORICO .....	2
1.1 BASES CONCEPTUALES.....	2
1.1.1 Sector Pesquero a nivel Global.....	2
1.1.2 Sector Pesquero en el Perú .....	3
1.2 DESEMBARQUE DE RECURSOS PESQUEROS (2012-2016) .....	7
1.2.1 Estacionalidad de Materia Prima.....	10
1.3 OFERTA EXPORTABLE – CALAMAR GIGANTE ( <i>DOSIDCUS GIGAS</i> ) .....	11
1.3.1 Presentaciones – Calamar Gigante ( <i>Dosidicus gigas</i> ) .....	13
1.3.2 Exportaciones de Calamar Gigante Congelado (2012-2016).....	14
1.4 BASES TEORICAS .....	19
1.4.1 Informe Especial del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC).....	19
1.4.2 Acuerdos Comerciales del Perú – Ministerio de Comercio Exterior y turismo - Tratado de Libre Comercio Perú – Unión Europea.....	22
1.4.3 La Competitividad Estratégica de Hitt, Ireland y Hoskisson .....	26
1.4.4 Teoría de la Competitividad de Michael Porter.....	29
1.4.5 Plan de Desarrollo de los Mercados de Alemania, Francia y España - Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú (MINCETUR) .....	45
CAPÍTULO II - METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	49
2.1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION.....	49
2.2 EL PROBLEMA .....	49
2.3 HIPÓTESIS .....	49
2.4 OBJETIVOS.....	50
2.4.1. Objetivo General.....	50
2.4.2. Objetivos Específicos .....	50

2.5 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION .....	51
2.5.1 Tipo de Investigación .....	51
2.5.2. Contexto .....	52
2.5.3. Participantes .....	52
2.5.4. Estructura de la entrevista.....	52
2.5.5. Guía de preguntas .....	53
2.5.6 Segmentos.....	53
2.4.7 Categorías .....	54
2.4.8 Procedimientos .....	54
 CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS .....	 56
1. SEGMENTO 1: EXPORTADORES .....	56
1.1. Factor 1: Cambios Climáticos .....	56
1.2. Factor 2: TLC con la Unión Europea. ....	57
1.3. Factor 3: Competitividad .....	57
1.4. Factor 4: Mercado Español – Perfil del Consumidor .....	58
1.5. Factor 5: Institucionalidad .....	58
2. SEGMENTO 2: GREMIOS .....	59
2.1. Factor 1: Cambios Climáticos .....	59
2.2. Factor 2: TLC con la Unión Europea. ....	59
2.3. Factor 3: Competitividad .....	60
2.4. Factor 4: Mercado Español – Perfil del Consumidor .....	60
2.5. Factor 5: Institucionalidad .....	61
3. SEGMENTO 3: TRADER.....	61
3.1. Factor 1: Cambios Climáticos .....	61
3.2. Factor 2: TLC con la Unión Europea. ....	62
3.3. Factor 3: Competitividad .....	62
3.4. Factor 4: Mercado Español – Perfil del Consumidor .....	62
3.5. Factor 5: Institucionalidad .....	63
4. SEGMENTO 4: INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES .....	63
4.1. Factor 1: Cambios Climáticos .....	63
4.2. Factor 2: TLC con la Unión Europea. ....	63
4.3. Factor 3: Competitividad .....	63

4.4.	Factor 4: Mercado Español – Perfil del Consumidor .....	64
4.5.	Factor 5: Institucionalidad .....	64
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....		65
4.1.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	65
4.1.1.	Discusión de resultados del primer factor: Cambios Climáticos.....	65
4.1.2	Discusión de resultados del segundo factor: TLC con la unión europea.....	67
4.1.3	Discusión de resultados del tercer factor: Competitividad.....	67
4.1.4	Discusión de resultados del cuarto factor: Mercado Español – Perfil del Consumidor .....	69
4.1.5	Discusión de resultados del quinto factor: Institucionalidad.....	70
4.2	HALLAZGOS .....	72
5.	CONCLUSIONES.....	73
6.	RECOMENDACIONES .....	74
7.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICA .....	75
8.	ANEXOS .....	79



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N 1: El presente cuadro, detalla el desembarque total de Recursos Hidrobiológicos por utilización del 2007 al 2016 (Miles de TM) .....	9
Figura N 2: Estacionalidad de Materia Prima .....	10
Figura N 3: Desenvolvimiento de las capturas de pota explicado en párrafos anteriores durante el periodo 2012 – 2016.....	13
Figura N 4. Exportaciones en cantidad de la partida arancelaria 030749, Moluscos, aptos para el consumo humano, ahumados, preparados o congelados: Sepias (jibias) y calamares. ....	16
Figura N 5. Tendencia de las exportaciones del 2006 al 2016 (KGS) por Sunat, 2017 .....	16
Figura N 6. Exportaciones de la partida arancelaria 030749 (miles de dólares), Moluscos, aptos para el consumo humano, ahumados, preparados o congelados: Sepias (jibias) y calamares. ....	17
Figura N 7. Tendencia de las exportaciones del 2006 al 2016 (FOB).....	18
Figura N 8: Las 5 fuerzas que moldean la competencia de un sector. ....	30
Figura N 9: 10 principales importadores de pescado y productos pesqueros (en millones de USD) .....	48
Figura 10. Número de empresas exportadoras de la partida 030749 al mercado español...	71

## INTRODUCCION

El notable incremento de las exportaciones de Calamar Gigante congelado en los últimos años, demuestra la gran aceptación internacional de este producto y sus diversas presentaciones con valor agregado. Por ello, la presente tesis está orientada a investigar los factores claves de éxito que contribuyeron a las exportaciones de Calamar Gigante desde Perú hacia el mercado español.

La pota o calamar gigante es uno de los principales productos peruanos de exportación, después de la Anchoveta, el cual abunda en nuestro mar peruano durante todo el año. En los últimos años, se ha generado un crecimiento notable en cuanto al valor exportado, tal es así que en el 2016 se exportó 192,457 Millones de dólares, un crecimiento de 47.37% a comparación del 2006 con 91,168 Millones de dólares. La pota se exporta principalmente en: filetes, tentáculos, aletas, nucas y con valor agregado: tiras, dados, anillas, slice, tanto congelada como precocida

La pota es uno de los productos de exportación no tradicional en el país, ubicándose en el segundo lugar del sector pesquero. Las presentaciones con mayor demanda son: filete congelado, tentáculos, aletas entre otros.

Los principales mercados de destino son: España, China, Corea del Sur, Japón y Tailandia. El mercado más importante debido a la tendencia consumo de pescado y/o mariscos para el Calamar gigante, la constituye España con un 54.5 % de participación.

Esta investigación pretende responder a la pregunta: ¿Cuáles son los factores de éxito que contribuyeron al crecimiento de las exportaciones de Calamar Gigante congelado al mercado español, durante el periodo 2012-2016?

Nuestra hipótesis sostiene que el Tratado de Libre Comercio con la EU, institucionalidad, competitividad, cambios climáticos y mercado de destino – tendencia de consumo, fueron los factores que generaron el aumento de las exportaciones de Calamar Gigante congelada al mercado español en el periodo 2012 – 2016.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEORICO**

### **1.1 BASES CONCEPTUALES**

#### **1.1.1 Sector Pesquero a nivel Global**

La actividad pesquera y el comercio de sus productos representan una actividad económica de gran importancia a nivel mundial, ya que sus propiedades proteicas contribuyen para la subsistencia de millones de personas en el mundo. Según la FAO, el consumo mundial de pescado per cápita ha superado por primera vez los 20 kilogramos anuales en el 2014.

Además, el pescado en sus diferentes especies, sigue siendo uno de los productos alimenticios más comercializados del mundo y más de la mitad del valor de las exportaciones pesqueras procede de países en desarrollo. De acuerdo a lo reportado por la FAO, a nivel mundial, el pescado proporcionó el 6,7% de todas las proteínas consumidas por los seres humanos, además de ofrecer una fuente abundante de ácidos grasos omega 3, vitaminas, calcio, zinc y hierro.

El porcentaje de la producción pesquera mundial utilizada para el consumo humano directo ha aumentado considerablemente en los últimos decenios, pasando del 67 % en la década de 1960 al 87 % (más de 146 millones de toneladas) en 2014, (INFOPECSA, 2016)

Los últimos informes elaborados por expertos de alto nivel, organizaciones internacionales, la industria y representantes de la sociedad civil coinciden en destacar el enorme potencial que tienen los océanos y las aguas continentales de contribuir de forma destacada a la seguridad alimentaria y la nutrición adecuada de una población mundial que se prevé alcance los 9.700 millones de habitantes en 2050 (FAO, 2016)

Este crecimiento significativo del consumo de pescado ha mejorado las dietas de las personas en todo el mundo gracias a alimentos diversificados y nutritivos. En 2013, el pescado representó alrededor del 17 % de la ingestión de proteínas animales de la población mundial y el 6,7 % de las proteínas consumidas en total (FAO, 2016).

El total mundial de la producción de la pesca de captura en 2014 fue de 93,4 millones de toneladas, de las cuales 81,5 millones de toneladas procedían de aguas marinas y 11,9 millones de toneladas de aguas continentales (FAO, 2015).

El número total de embarcaciones pesqueras en el mundo en 2014 se estima en unos 4,6 millones, una cifra muy cercana a la de 2012. La flota de Asia era la de mayor tamaño. Estaba formada por 3,5 millones de embarcaciones y suponía el 75 % de la flota mundial, seguida de África (15 %), América Latina y el Caribe (6 %), América del Norte (2 %) y Europa (2 %), (PRODUCE,2015)

El comercio internacional desempeña un papel importante en el sector de la pesca y la acuicultura al crear empleo, proveer alimentos, generar ingresos y contribuir al crecimiento y el desarrollo económicos, así como a la seguridad alimentaria y nutricional. (PRODUCE, 2015)

Para América Latina, la pesca es un factor importante para el desarrollo de los países, debido a la riqueza de sus mares, y el impacto que brinda a la economía y a la sociedad. En esta parte del mundo, se encuentran tres de los grandes ecosistemas marinos. Los de mayor relevancia son el de la corriente del Humboldt, conformado por Ecuador, Perú y Chile; y los sistemas de Patagonia y la Plataforma Sur.

### **1.1.2 Sector Pesquero en el Perú**

La industria pesquera es uno de los sectores más importantes, tanto por el aporte nutricional, como el impacto económico y social. Ya que es uno de los principales sectores que contribuye en el desarrollo del PBI del 2016 (3.9%). Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, el sector pesquero contribuyó el 27.4% del PBI registrado en dicho año.

Perú es considerado uno de los países más ricos en recursos hidrobiológicos. De acuerdo con El Peruano (2016), “Esta ubicación corresponde a una evaluación realizada por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), debido a que el mar peruano es uno de los más ricos del mundo”. Además, es el primer exportador de harina de pescado proveniente de la anchoveta. “El ministro de la Producción, Bruno Giuffra, señaló que la pesca contribuirá en un 1% del PBI este año debido a las favorables condiciones del mar para la extracción de recursos” (“Produce: sector pesca contribuirá”, 2017).

De acuerdo con lo señalado por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial –Onudi, 2005) en su diagnóstico regional de la industria pesquera, el Perú ocupa el segundo lugar en el mundo, después de China, en volumen de desembarques de productos marinos.

La actividad pesquera en el Perú explota un conjunto de recursos naturales renovables que cohabitan en el Gran Ecosistema Marino de la Corriente de Humboldt (GEMCH), tal vez el más rico del mundo en cuanto a volúmenes de pesca (Chávez et al., 2008; FAO, 2014a).

Según la FAO, la corriente de Humboldt, se refiere al combinar aguas frías en el lugar más oriental de las corrientes superficiales, con profundidades de hasta 200 metros, muestra zonas intensas de afloramiento, productividad primaria hidrobiológica abundante y actividad reproductiva de gran variedad de recursos marinos de especies locales, transzonales y migratorias. Peces, moluscos y crustáceos- que son explotados por pesquerías artesanales e industriales.

La actividad pesquera peruana está tradicionalmente sustentada en los recursos pesqueros marinos pelágicos, principalmente en la anchoveta (*Engraulis ringens*) y en otros recursos como el jurel (*Trachurus murphyi*) y caballa (*Scomber japonicus*). En años recientes se ha incrementado la participación en la captura de otros recursos como pota (*Dosidicus gigas*), dorado o perico (*Coryphaena hippurus*) entre otros (FAO, 2014).

La harina de pescado (generada a partir de la anchoveta) es la principal actividad del sector, y destaca a nivel internacional con una participación de 35% en las exportaciones mundiales (Chile se ubica en el segundo lugar con 15%). Los principales demandantes de este producto, utilizado como alimento para animales, son China y Japón, que representan 28% y 12% de las importaciones mundiales, respectivamente (Trademap, 2017)

El Perú explota sólo una parte de su amplia diversidad de especies que se distribuyen principalmente en la amplia zona marina. La fauna marina comprende alrededor de 736 especies, geográficamente es más diversa en el norte, disminuyendo cuantitativamente hacia el sur del país. De estas especies sólo 80 (11 por ciento) contribuyen significativamente a la pesca industrial y al consumo humano (FAO, 2014).

En el país se desarrollan dos tipos de pesca: artesanal e industrial. Mediante la primera se obtienen productos de consumo humano directo, y mediante la segunda se extraen productos de consumo humano directo e indirecto, como la harina y el aceite de pescado.

De acuerdo a lo informado por la presidenta del Ministerio de la producción Lieneke Schol, en el 2017, el volumen de desembarque del sector pesca fue de 4.2 millones de toneladas. De esa cantidad, 3.1 millones fueron utilizadas para el consumo humano indirecto, es decir, para elaborar harina y aceite de pescado.

Esta variación se explica principalmente por los aumentos en el desembarque de especies como atún (180%), merluza (43%) y pota (2.5%), entre otras. La industria de congelados alcanzó un desembarque total de 488.000 toneladas. Cifra que revela una ligera recuperación respecto al 2016, año en el que se contrajo 25%”.

Según lo indicado por la Sociedad Nacional de Pesquería los principales productos para el consumo humano directo de exportación son: Calamar de pota gigante congelado en sus distintas presentaciones (nucas, alas, tentáculos, filetes, reproductores), merluza en filetes, langostinos sin caparazón congelados, conchas de abanico congeladas, entre otros.

En el Perú, la pota es uno de los principales productos de exportación no tradicional. Según la Comisión de Promoción para la Exportación y el Turismo (Prómpex), el volumen de exportación de pota se ha incrementado en forma notable en los últimos años debido a los bajos precios y la gran variedad de presentaciones que impulsan una demanda internacional cada vez mayor. La pota se exporta básicamente en filetes, pero también como tubos, tiras, dados, alas y tentáculos, tanto fresca y congelada como cocida y congelada.

Actualmente, el Instituto Tecnológico de Producción del Perú (ITPP), desarrolla un plan de promoción de consumo y revalorización de la pota para el mercado nacional a través de la Dirección de Promoción del Consumo de Productos Hidrobiológicos (DPCPH).

El marco normativo que regula la actividad pesquera es la Ley General de Pesca, aprobada mediante Decreto Ley N° 25977 y sus modificatorias; tiene como fin promover el desarrollo sostenido como fuente de alimentación, empleo e ingresos y de asegurar un aprovechamiento responsable de los recursos hidrobiológicos, optimizando los beneficios económicos, en armonía con la preservación del medio ambiente y conservación de la biodiversidad. Asimismo, se aprobó el nuevo Reglamento de la Ley General de Pesca, mediante Decreto Supremo N° 012-2001-PE, con el fin de garantizar la adopción de medidas que contribuyan a alentar la investigación, conservación, extracción, cultivo, procesamiento y comercialización de los recursos pesqueros.

Uno de los cambios más importantes en el sector pesquero es el DL N° 1084 - Ley sobre Límites Máximos de Captura por Embarcación, promulgado por el Presidente Alan García Pérez en el año 2009, que tiene como objetivo, mejorar significativamente el sector pesquero mediante la modernización de sus operaciones.

También se pretende la conservación de la biomasa pesquera que en los últimos años ha sido muy depredada, poniendo en riesgo la sostenibilidad de esta actividad económica y perjudicando el equilibrio ecológico. El decreto establece la ley cuotas individuales, la cual otorga a cada embarcación una participación individual dentro de una cuota

global sostenible para toda la pesquería de anchoveta, permitiendo que la captura se realice con mayor eficiencia económica y biológica.

Según el Artículo 2 del Decreto Ley 25977 (Ley General de Pesca), le corresponde al Estado peruano la regulación del manejo y la explotación racional de los recursos hidrobiológicos contenidos en sus aguas jurisdiccionales (Decreto Supremo 013-2001-PE, 2001).

## **1.2 DESEMBARQUE DE RECURSOS PESQUEROS (2012-2016)**

En el año 2012, según el anuario estadístico emitido por PRODUCE, se registró un desembarque total de recursos hidrobiológicos de 4,861.3 miles de TM. Sin embargo, en comparación con el año anterior, se presenta una disminución del 58.76% causado por los cambios de temperatura del mar en el norte del país.

Con respecto al procesamiento de recursos hidrobiológicos para Consumo Humano Directo, se obtuvo una producción total de 1165 miles de TM, la cual represento una disminución de 8.27% con relación al 2011.

De acuerdo al anuario pesquero del Ministerio de la Producción del 2013, se capturo un poco mas de 6 millones de TM de recursos hidrobiológicos, un crecimiento del 23,8% debido al gran incremento en la captura de anchoveta destinada a la industria de harina y aceite (CHI) en 28.9%, esto fue favorecido por las condiciones oceanográficas en la zona norte-centro. La captura para el consumo humado directo creció en 7.3%, concentrandose en el: Bonito, Perico, Merluza, Jurel y Caballa.

Con relación al año 2014, de acuerdo al anuario estadístico pesquero y acuícola del Ministerio de la Producción, registró un volumen total de 3593.7 miles de TM de recursos hidrobiológicos, lo que representó una disminución en 2, 422,4 miles TM (40%) con relación al año anterior. Esta reducción, se generó principalmente por las anomalías térmicas oceanográficas que inclusive impidieron la apertura de la segunda temporada. Por otro lado, el CHD tuvo un aumento del 6% debido a los mayores desembarques de las siguientes especies para congelado: Pota, Anchoveta, Atún, Caballa, Perico y Merluza entre otros.



En el año 2014 acumuló una producción total de 1327.8 miles de TM, que en comparación al año 2013 representa un volumen superior en 5.80 %.

Así mismo, de acuerdo al anuario estadístico de PRODUCE, en el año 2015, el desembarque fue 4, 943,2 mil TM, tuvo un crecimiento del 38% impulsados por el desembarque de la anchoveta con destino a harina y aceite. Cabe resaltar, que la captura de la anchoveta tuvo un crecimiento de 1, 422,9 miles TM (62.8 %). Dicho crecimiento se debió por las condiciones climáticas, que favorecieron con mayores cuotas establecidas por el Estado peruano. Sin embargo, el desembarque destinado al consumo humano directo presentó una reducción del 5.6%, ocasionado en mayor proporción por la caída en 83,7 miles de TM (11,5%) de descarga de recursos para los productos congelados como consecuencia de la disminución de las especies Pota (10,5%), Concha de Abanico (47,5 %) y Caballa (91,9 %) entre otras.

A comparación del 2014, el procesamiento de recursos pesqueros decreció en volumen a 5.6 % (1,252 mil TM) con respecto al año 2014, causado por el incremento en la producción de la harina de anchoveta (62%).

Por otro lado, de acuerdo al boletín anual del sector pesquero del año 2016, la exportación generó US\$ 2,188 millones (1.083 miles TM), que representa el 6% del valor total de las exportaciones del país. Sin embargo, dicho valor representa una disminución de 8,3% con relación al 2015. Considerar que del total exportado, US\$ 1280 millones corresponde a: Harina y aceite. US\$ 890 millones a: ongelados, conservas, curados y frescos. Para concluir, US\$ 18 millones correspondieron a otros como animales vivos y diversos.

La industria de congelados de recursos hidrobiológicos, en 2016 obtuvo una producción total de 1,103.3 miles de TM, que en relación al mismo periodo del 2015 representa un volumen inferior en 149.6 miles de TMB (11.9%). Dicha cantidad está representada en: Congelados (463.67 TM), Fresco (435.20 TM), Enlatado (143.54 TM) y Curado (60.93 TM).

Tipo de Utilización	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Total</b>	<b>7 230,7</b>	<b>7 423,3</b>	<b>6 935,0</b>	<b>4 282,8</b>	<b>8 272,1</b>	<b>4 861,3</b>	<b>6 016,1</b>	<b>3 593,7</b>	<b>4 943,2</b>	<b>3 889,9</b>
<b>Consumo Humano Directo</b>	<b>1 144,7</b>	<b>1 256,8</b>	<b>1 104,2</b>	<b>952,4</b>	<b>1 269,8</b>	<b>1 165,0</b>	<b>1 250,4</b>	<b>1 327,8</b>	<b>1 252,9</b>	<b>1 103,3</b>
Enlatado	182,5	200,4	162,4	128,5	202,6	125,4	144,0	98,2	117,5	143,5
Congelado <sup>v</sup>	537,6	648,1	529,3	477,7	700,4	672,9	633,6	728,4	644,7	463,7
Curado <sup>v</sup>	42,4	44,0	38,6	33,7	36,3	37,0	54,0	62,1	55,1	60,9
Fresco <sup>v</sup>	382,2	364,4	373,9	312,5	330,5	329,7	418,7	439,1	435,6	435,0
<b>Consumo Humano Indirecto</b>	<b>6 086,0</b>	<b>6 166,5</b>	<b>5 830,8</b>	<b>3 330,4</b>	<b>7 002,3</b>	<b>3 696,3</b>	<b>4 765,7</b>	<b>2 265,9</b>	<b>3 690,3</b>	<b>2 786,2</b>
Anchoveta	6 084,7	6 159,4	5 828,6	3 330,4	7 000,1	3 693,9	4 754,1	2 263,9	3 686,8	2 777,5
Otras Especies	1,3	7,1	2,2	-	2,2	2,4	11,6	2,0	3,5	9,1

*Figura N 1:* El presente cuadro, detalla el desembarque total de Recursos Hidrobiológicos por utilización del 2007 al 2016 (Miles de TM) por PRODUCE, 2017

Por último, de acuerdo a lo reportado por la Sociedad Nacional Pesquera, en el 2017 las exportaciones de CHI aumentaron en un 40% en valor y un 64% en volumen, respecto al año anterior, alcanzando a 1,805 millones US\$ y un volumen de 1, 214,390 toneladas, representando en conjunto el 64% de las exportaciones totales pesqueras\* en valor y el 79% en volumen.

Entre los productos exportados para Consumo Humano Directo (CHD) se incluyen el congelado, enlatado, curado y fresco. El congelado tiene una mayor participación (89%) para el 2016 y 2017, seguido del enlatado (7%); el curado (3%), y el fresco (1%). Adicionalmente, este rubro representó más de US\$ 898 millones de dólares solo en el 2017.

En conclusión, el sector pesquero se concentra principalmente en la producción de harina de pescado. Además, la producción mundial de harina de pescado se concentra en diez países. El Perú es el principal productor con el 30% del total, seguido de Chile (15%), China, Tailandia, Estados Unidos, Japón y Dinamarca según los datos estadísticos de la IFFO2.

Es importante mencionar, que la pesquería de calamar gigante (*Dosidicus gigas*), es la segunda pesquería más importante del Perú, tanto en términos de volumen de captura (PRODUCE, 2014), como en términos de valor exportado (PROMPERU, 2014). Es

decir, la pota ya representa un recurso hidrobiológico de alta importancia para el mercado local e internacional y aunque la anchoveta es el producto estrella actualmente de la pesca peruana, la pota tiene mucho potencial de desarrollo para generar productos derivados, que puedan dar mayor variedad al mercado y aumentar el valor de venta del producto.

### 1.2.1 Estacionalidad de Materia Prima

La pota (*Dosidicus gigas*) es una especie de calamar que habita en el Océano Pacífico. Se encuentra entre los 37-40° Lat. N. y los 45-47° Lat. S., y llega hasta los 125-140° Long. O. a la altura de la línea ecuatorial; y su dispersión longitudinal tiende a angostarse hacia los extremos latitudinales de su distribución (Nesis, 1983).

Es una especie monocíclica (con una sola reproducción durante su vida) y con evidencia de desove a lo largo de todo el año pero principalmente concentrado entre los meses de octubre y enero de cada año (y en menor medida entre julio y setiembre) (Nigmatullin et al., 2001; Tafur et al., 2001).

	Mes											
	Ener	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Mes de Mayor Captura	X	X	X	X	X					X	X	X

Figura N 2: Estacionalidad de Materia Prima por IMARPE, 2014

La pota o calamar gigante suele movilizarse a diario para poder alimentarse. Habita durante el día en las profundidades del océano a 800 metros, cuyas temperaturas ayudan en su digestión. Sin embargo, durante la noche migra hacia las aguas superficiales para alimentarse. Es un depredador voraz y activo, que se alimenta de peces, crustáceos, otros cefalópodos e inclusive, en los ejemplares de mayores tallas, se hace presente el canibalismo ante la mínima falta de alimento. (Nesis, 1983; Nigmatullin et al., 2001; Alegre et al., 2014).

El calamar gigante está formado de un cuerpo en forma cilíndrica con aletas terminales, en la parte superior su cabeza está unida a sus brazos y tentáculos, esta especie alcanza un tamaño hasta los 150 cm y puede llegar a pesar hasta 65 kilos, es altamente migratoria y voraz, su dieta está basada en peces y también en individuos de su misma especie (IMARPE, 2014).

### **1.3 OFERTA EXPORTABLE – CALAMAR GIGANTE (*DOSIDCUS GIGAS*)**

El mar peruano cuenta con gran variedad de recursos hidrobiológicos y de gran importancia económica y social, el volumen de desembarques es el segundo más grande del mundo; la mayor parte está destinada al Consumo Humano Indirecto (CHI), siendo la anchoveta la especie de mayor captura utilizada en la industria de la harina y aceite de pescado. Sin embargo los recursos destinados para Consumo Humano Directo (CHD), especialmente la industria de congelado, han tenido un importante crecimiento, donde la pota es la principal especie aprovechada y se ha convertido en la segunda pesca más importante después de la anchoveta.

Perú encabeza la lista de los principales países extractores de pota a nivel mundial con una extracción promedio de quinientas mil toneladas anuales, seguido por China y Chile, según las estadísticas de FAO.

Cabe mencionar, que de acuerdo a lo informado por Produce 2013, se aprobó el Reglamento de Ordenamiento Pesquero del Calamar Gigante o Pota (*Dosidicus gigas*). Los objetivos de este reglamento son el aprovechamiento racional y sostenido y el desarrollo de la pesquería de la pota, tomando en cuenta las características biológicas y poblacionales del recurso, así como la optimización de los beneficios obtenidos por su explotación. En ese sentido, el Ministerio de Pesquería establece la cuota de captura para cada temporada.

En el Perú, IMARPE estimó la biomasa de pota en un rango de 2.51 a 2.96 millones de toneladas métricas durante el periodo 2001-2011; no obstante, los resultados de las

prospecciones acústicas arrojan biomasa para pota entre los 0.38-2.34 millones de toneladas métricas.

Según el IMARPE esta especie se encuentra sub-explotada a nivel nacional. En efecto, la extracción de pota podría alcanzar el rendimiento máximo sostenible (RMS) de la especie con capturas entre las 854 mil toneladas métricas anuales (Mariátegui, 2013). Sin embargo, debido a que el monitoreo de la pota a través de cruceros científicos en el pasado ha sido insuficiente, se puede afirmar que este estimado es impreciso.

En el Perú, en la actualidad y desde comienzos del siglo XXI, la pota es capturada principalmente por la flota artesanal, cuya actividad se realiza con embarcaciones de hasta de 32.6 m<sup>3</sup> de capacidad de bodega y hasta 15 metros de eslora. (Produce).

Las capturas se incrementan desde enero hasta marzo de cada año, siendo el periodo marzo-junio en donde se registran los mayores desembarques de pota, los meses de febrero y julio-agosto se registran desembarques intermedios y para los meses de septiembre a enero los desembarques son bajos, debido que los cardúmenes tienden a alejarse más de la costa hacia aguas más oceánicas (Tafur et al. 2001; Argüelles y Tafur 2010),

El calamari gigante congelada predomina la producción de bienes a base de esta especie, en su mayoría para la exportación; sólo un reducido porcentaje se queda en el país y se vende fresco al consumidor local. La captura del año 2013 (451 TM) con respecto al año 2012 (497 TM) tuvo una disminución del 46 TM (-9%). (Produce, 2013)

De acuerdo al anuario de Produce, en el 2014 la disponibilidad de la especie en el litoral fue mayor a años anteriores, capturándose (556,156 TM), un crecimiento de 23.5% que en el 2013. Las condiciones climáticas propiciaron esta alta disponibilidad del recurso.

Con relación al 2015, PRODUCE reportó una disminución de captura de pota en 7.62% (517,974 mil TM), debido al impacto del fenómeno del niño. En el 2015 el recurso se dispersó, alejándose de las zonas costeras (IMARPE, 2016, p. 10), lo cual ocasiona una

mayor inversión de tiempo y recursos para los artesanales (Paredes & de la Puente, 2014b, p. 9).

Para el año 2017, las capturas de pota disminuyeron debido a la presencia del Fenómeno del Niño a inicios del año, lo cual generó una alta dispersión misma que dificultó su captura (PRODUCE, 2018). Para el presente año, se espera una paulatina normalización en las condiciones oceanográficas en el litoral peruano, que contribuirá la captura de esta especie, gracias al paso del Fenómeno La Niña.

El Mincetur destacó que, en los primeros cinco meses del 2018, la pota fue el segundo producto exportado del sector pesquero (23% participación), después de la harina de pescado (41%). No obstante, actualmente es el principal producto no tradicional exportado del sector pesquero. Entre enero y mayo del 2018, los envíos peruanos de pota se destinaron a España (US\$ 70 millones), Corea del Sur (US\$ 69 millones) y China (US\$ 66 millones), de los cuales el segundo de los citados mercados demostró un mayor dinamismo (137%).

Cabe precisar, que el Ministerio de la Producción, dentro de su Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016, reconoce a los efectos negativos del cambio climático y de los cambios oceanográficos como una de las amenazas para el desarrollo de las actividades pesqueras y acuícolas.

Especie	Periodo				
	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Calamar Gigante</b>	497,000 TM	451,000 TM	556,156 TM	517,974 TM	323,337 TM

Adaptado de Anuario Estadístico Pesquero Y Acuícola del 2012- 2016

*Figura N 3:* Desenvolvimiento de las capturas de pota explicado en párrafos anteriores durante el periodo 2012 – 2016.

### 1.3.1 Presentaciones – Calamar Gigante (*Dosidicus gigas*)

En la actualidad los desembarques de pota son dirigidos principalmente hacia las plantas congeladoras (82.8% del desembarque total del pota del 2016) y al mercado nacional represento un 17.02%, en donde se comercializa como producto “fresco”. En las plantas congeladoras se desarrollan diversos productos con fines de exportación que incluyen a

la “daruma”, y diversos cortes o partes de la pota (tiras, anillas, tentáculos rabas, botones, alas, y tubos), pre-cocidas o deshidratadas dependiendo del mercado, y congeladas en bloques, en bolsas al vacío o sueltas (PRODUCE, 2016).

El fresco es la segunda presentación más importante después del congelado. La pota es eviscerada en alta mar, perdiendo alrededor del 15% de su peso y luego es lavada en los puntos de desembarque a lo largo del litoral, donde se estiba en cajas con hielo y se lleva hacia los mercados mayoristas y minoristas de pescado del país (Sueiro & De la Puente, 2013). El desembarque anual de esta especie destinado a este tipo de presentación se ha mantenido un crecimiento constante de 33 TM mil toneladas en el 2012 a 52 TM miles de toneladas métricas en el 2016.

### **1.3.2 Exportaciones de Calamar Gigante Congelado (2012-2016)**

De acuerdo al cuadro N° 1, los principales países que compran al Perú bajo la partida arancelaria 030749 (Kilos) son España, Tailandia, China, Japón y Corea del Sur. En primer lugar, España represento el 32% de las exportaciones realizadas en el 2016 hacia el mundo, a pesar de haber una contracción de 27.8% con relación al 2015. Su consumo per cápita es de 26 kg por persona/año. Son considerados como los segundos consumidores de la UE, por detrás de Portugal. España fue el principal mercado al incrementar su demanda en 42% de acuerdo a lo informado por el gremio exportador ADEX.

En segundo lugar, tenemos a Tailandia, que ha tenido un crecimiento constante, a excepción del 2015 y 2016, cuyas exportaciones se vieron afectados por la baja captura de calamar gigante en nuestro país. En el rubro no tradicional, los principales productos exportados a Tailandia pertenecen a los sectores pesca y agro. Destaca los productos marinos como los calamares y pota congelada, harina de pescado, entre otros. También destacan las uvas frescas y tara en polvo. Se espera que la reciente entrada en vigencia del TLC con esta economía permita la incursión de nuevos y más productos no

tradicionales como los agropecuarios (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, 2011)

En tercer lugar, tenemos a China que en el año 2013 aumentaron en 6.8% sus importaciones de esta partida. El constante crecimiento de cadenas de comida, la tendencia hacia el consumo de alimentos saludables, así como el incremento del ingreso disponible de las familias para la alimentación favorecen la mayor demanda.

Un estilo de vida más ocupado, el incremento del ingreso, la inserción de la mujer al mercado laboral, etc.; han hecho que se incremente la demanda por productos congelados (parcial o completamente preparados). La clase media es la principal fuerza que domina el mercado del consumo de pescados y mariscos en China. (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, 2015)

Por otro lado, Corea ocupa el cuarto lugar como principal mercado de importación de calamar gigante a pesar de que su crecimiento no haya sido constante ya que en el año 2013 se contrajo en 35.59% en comparación al 2012. Pero en el 2014, tuvo un crecimiento del 77.9% en comparación al 2013. Ello represento el 9% del total exportado al mundo.

Finalmente, Japón al 2016 cuenta con una población estimada de 128 millones de habitantes y un consumo per cápita de productos pesqueros es de 61 kilogramos anuales, sin embargo, en los últimos años el consumo se ha estancado y reducido. Los jóvenes están cambiando sus hábitos de consumo alimenticio y alejándose del consumo de pescado y marisco y acercándose cada vez más a la dieta occidental. Las ventas de pescados y mariscos frescos se han visto notablemente afectadas por el aumento del IVA y al debilitamiento del yen.

El mayor impacto se ha visto en las ventas de crustáceos. (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, 2016).



N°	País de Destino	Peso Neto(Kilos)										
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	SPAIN	53,831,251.61	45,879,885.02	52,745,010.37	34,266,885.47	46,051,100.28	42,515,036.75	45,799,609.71	50,012,247.98	60,903,997.00	55,405,495.19	40,010,044.92
2	THAILAND	1,932,203.00	1,384,129.50	2,701,127.30	6,645,188.51	10,916,357.30	18,231,875.50	31,989,965.50	50,179,043.38	37,779,423.50	33,587,352.50	14,592,922.00
3	CHINA	25,659,103.52	26,240,952.10	33,952,943.84	25,128,550.87	23,390,751.10	26,611,515.90	26,286,666.00	28,074,344.00	24,858,112.70	24,044,504.09	16,235,590.65
4	KOREA	20,635,739.70	20,370,740.76	19,621,848.82	21,218,202.50	16,294,620.60	12,677,599.50	16,523,995.30	10,641,614.99	18,990,892.93	15,589,850.47	8,506,251.05
5	JAPAN	32,413,580.05	26,240,952.10	24,431,662.63	27,808,841.00	20,441,267.00	18,514,516.50	9,586,053.20	12,524,100.46	10,199,932.05	7,678,137.49	8,169,200.38
6	ITALY	6,247,257.59	9,380,777.50	7,217,276.53	7,983,037.76	7,434,425.82	8,318,199.50	8,706,325.00	8,397,375.00	8,809,336.00	11,856,031.00	9,008,319.00
7	UNITED STATES	1,846,645.74	3,358,236.81	2,094,703.97	2,576,475.05	2,290,469.83	2,205,565.09	2,523,747.98	2,598,506.82	1,359,839.13	2,381,415.24	2,362,381.96
8	MEXICO	1,738,982.00	2,579,554.50	2,504,917.86	1,711,009.94	1,279,703.00	6,729,783.00	5,385,034.00	4,761,625.54	6,210,770.00	7,483,437.00	5,596,384.50
9	RUSIA	3,201,276.00	6,328,664.45	9,225,837.10	4,398,551.43	5,999,226.50	5,455,693.50	4,002,320.50	6,759,694.62	2,892,864.00	4,494,206.50	4,748,207.30
10	TAIWAN	72,367.00	2,316,447.30	2,258,838.00	6,383,836.00	3,845,134.00	513,865.00	4,948,608.00	2,971,163.70	2,905,617.15	3,505,897.30	2,868,400.50
11	OTROS	19,887,824.57	9,611,972.84	23,121,175.78	25,437,556.29	23,655,430.29	21,248,299.96	26,330,386.22	21,806,079.50	22,343,506.10	18,637,730.40	12,703,678.90
	<b>TOTAL</b>	<b>167,466,230.79</b>	<b>153,692,312.88</b>	<b>179,875,342.21</b>	<b>163,558,134.82</b>	<b>161,598,485.72</b>	<b>163,021,950.20</b>	<b>182,082,711.40</b>	<b>198,727,808.99</b>	<b>197,256,304.55</b>	<b>184,666,072.18</b>	<b>124,803,397.16</b>

Figura N 4. Exportaciones en cantidad de la partida arancelaria 030749, Moluscos, aptos para el consumo humano, ahumados, preparados o congelados: Sepias (jibias) y calamares.

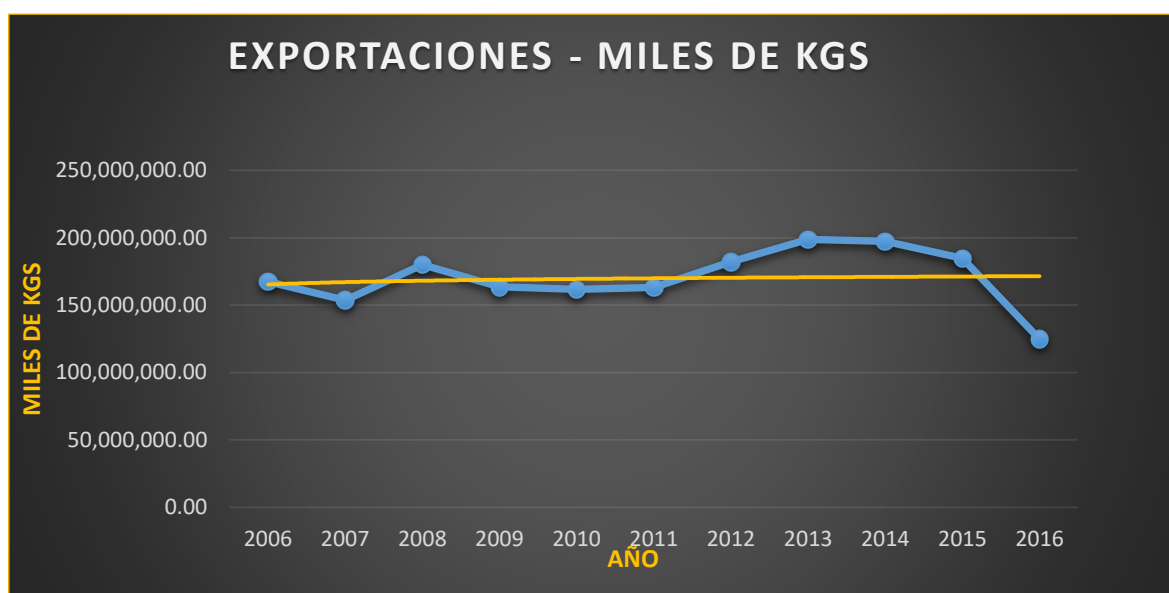


Figura N 5. Tendencia de las exportaciones del 2006 al 2016 (KGS) por Sunat, 2017

Según la figura N 6, se detalla los ingresos al país por 924.825 miles de dólares americanos por concepto de exportaciones de la partida arancelaria 030749 en los últimos 5 años.

Cabe resaltar que España ocupa el primer lugar, ya que representó el 41% del total del valor FOB exportado bajo esta partida. Sin embargo, las exportaciones del 2015 se pudo observar

una disminución de ingresos del 28.85% en comparación al 2014. En segundo puesto, se ubica Tailandia, a pesar que en los últimos años tuvo una disminución constante, debida que en esos años las capturas del calamar gigante en el Perú tuvieron una caída. En tercer puesto, se encuentra China, con un total exportado de 17,535 miles de dólares americanos, representando un 9% del total exportado en el 2016. Es importante mencionar que el 2015 y 2016 tuvo una disminución principalmente a una menor disponibilidad del recurso y la consecuente subida precios, lo que ocasiono una disminución de la demanda china. (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, 2015).

Cuarto lugar se encuentra Corea, represento un 5% de las exportaciones totales del 2016. Así mismo, en ese mismo año tuvo una contracción de 44% en comparación al 2015, principalmente a las menores capturas de la pota en dicho año, debido que fue afectado por el fenómeno del niño. Por último, Japón ocupa el quinto puesto representando el 6% en el 2016. Japón es un mercado potencial por su tamaño y la diversidad de su demanda, se consolida como el tercer importador de alimentos, siendo los pescados y mariscos los productos más demandados. El pescado, los mariscos y las algas son parte importante en la dieta japonesa (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, 2016).

		Valor FOB(dólares)										
N°	País de Destino	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	SPAIN	31,478,077.50	31,621,784.10	40,053,003.53	27,446,528.14	61,487,758.88	78,656,863.36	68,220,028.87	74,256,278.71	94,337,461.75	67,143,847.36	79,335,895.52
2	THAILAND	830,914.53	587,705.91	1,472,843.65	3,223,060.12	6,978,963.29	17,621,960.38	24,334,464.03	57,657,231.48	41,644,736.44	23,791,451.56	17,254,547.12
3	CHINA	10,176,660.46	10,591,651.32	18,719,251.09	11,110,414.23	16,162,463.74	26,157,334.81	22,267,070.65	27,963,133.78	27,199,624.98	18,868,317.10	17,535,816.02
4	KOREA	9,455,088.19	7,716,371.67	10,801,149.45	10,354,603.20	10,319,892.55	18,562,353.74	27,244,110.65	19,523,964.48	34,221,702.56	20,390,385.87	9,924,647.12
5	JAPAN	8,977,151.06	7,802,852.13	11,655,096.89	9,717,269.31	9,458,117.84	14,563,629.72	8,924,676.04	14,048,608.12	10,817,685.18	6,568,467.14	10,669,222.37
6	ITALY	10,376,552.21	13,993,699.89	9,693,039.67	9,538,068.20	9,624,246.36	13,705,243.92	14,797,441.27	13,158,975.85	14,469,250.95	17,967,883.46	15,616,159.49
7	UNITED STATES	2,895,397.96	5,854,599.19	3,214,583.66	4,801,032.38	4,955,975.88	6,464,285.93	8,461,492.38	6,897,619.17	4,439,851.30	6,494,987.05	6,020,538.34
8	MEXICO	657,391.57	1,056,001.73	1,362,590.07	1,053,851.06	1,325,680.47	8,586,374.73	6,083,341.37	5,834,599.53	8,618,481.62	8,153,534.30	7,197,685.61
9	RUSIA	1,894,078.28	3,816,387.44	6,334,089.19	2,140,345.40	4,793,759.19	6,375,758.13	3,579,719.27	5,374,415.25	2,565,721.17	3,218,108.95	5,767,156.69
10	TAIWAN	39,534.63	3,816,387.44	1,150,766.90	2,899,883.78	2,365,142.75	853,785.68	3,823,105.39	3,026,988.83	3,421,434.10	3,328,362.92	3,116,731.08
11	OTROS	14,388,060.73	15,052,453.57	20,199,464.29	20,890,188.13	31,688,183.18	37,839,515.86	50,374,289.42	35,466,603.59	34,230,916.27	18,028,626.03	20,019,268.45
	<b>TOTAL</b>	<b>91,168,907.12</b>	<b>101,909,894.39</b>	<b>124,655,878.39</b>	<b>103,175,243.95</b>	<b>159,160,184.13</b>	<b>229,387,106.26</b>	<b>238,109,739.34</b>	<b>263,210,431.79</b>	<b>275,968,880.32</b>	<b>193,955,986.74</b>	<b>192,459,683.81</b>

Figura N 6. Exportaciones de la partida arancelaria 030749 (miles de dólares), Moluscos, aptos para el consumo humano, ahumados, preparados o congelados: Sepias (jibias) y calamares.

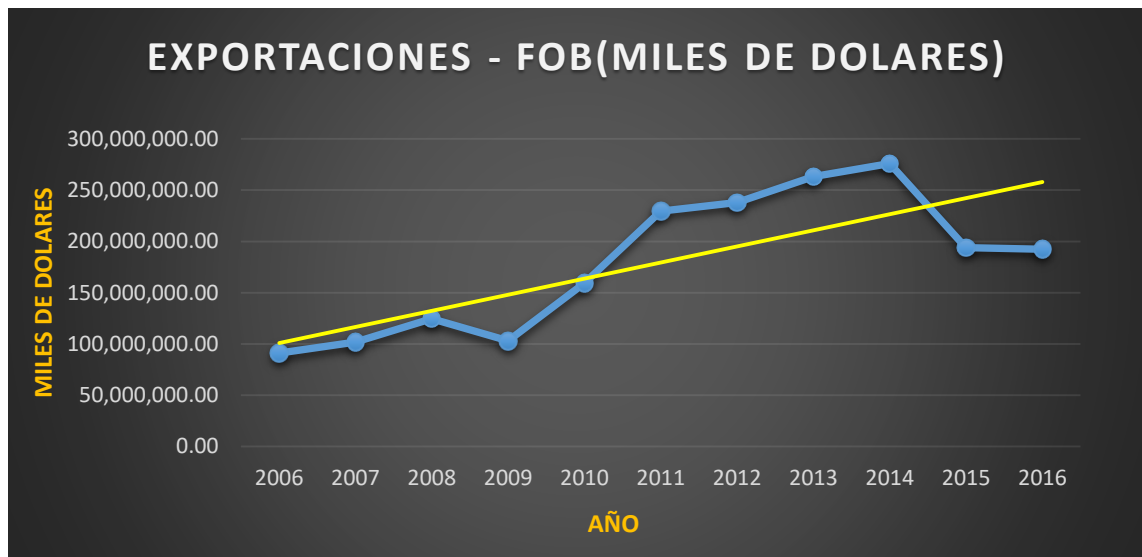


Figura N 7. Tendencia de las exportaciones del 2006 al 2016 (FOB) por Sunat, 2017

## **1.4 BASES TEORICAS**

### **1.4.1 Informe Especial del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC)**

En la década de los 80, la Organización Meteorológica Mundial detectó en sus estudios climáticos a escala global ciertos cambios y tendencias en la temperatura del aire. Esto originó la creación del Programa Ambiental de las Naciones Unidas y del Panel Intergubernamental del Cambio Climático (IPCC, por sus siglas en inglés). Desde entonces el IPCC ha generado diversos informes científicos relativos al cambio climático de origen antropogénico, así como sus posibles repercusiones, riesgos y sus posibilidades de atenuación y de adaptación al mismo. En su informe del 2007 se señala que la “temperatura promedio del planeta ha aumentado en 0.74° C”, lo que genera desequilibrios climáticos a escala mundial, regional y local.

El cambio climático, consecuencia fundamental de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) de las actividades antropogénicas, se manifiesta en un aumento de la temperatura global, alza del nivel del mar y reducción de las criosfera (IPCC, 2013<sup>a</sup>).

Asimismo, el quinto informe del Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático (IPCC) señala que “el cambio climático ha causado y continuará causando cambios en la abundancia, distribución geográfica, patrones de migración, y temporalidad de las actividades de diferentes especies marinas (IPCC, 2014).

América latina es altamente vulnerable a los impactos del cambio climático y al mismo tiempo su contribución histórica a las emisiones globales es aún menor, aunque está aumentando paulatinamente. En efecto, tiene múltiples consecuencias negativas sobre las actividades económicas, el bienestar de la población y los ecosistemas (IPCC, 2013<sup>a</sup>, Magrin y otros, 2014)

Perú es uno de los países más vulnerables frente al Cambio Climático. De acuerdo a los indicadores de riesgo climático desarrollados por el Centro Tyndall, se encuentra entre los 10 países con mayor número de personas afectadas desde 1991 al 2000 (Brooks &

Adger, 2003), debido al incremento en los eventos climáticos extremos (El Niño, inundaciones, heladas, huayco, entre otros), la alta dependencia del clima de actividades primarias como la agricultura, así como a una reducida capacidad institucional para ejecutar medidas de adaptación. En este contexto el Perú tiene dos misiones: la mitigación y la adaptación. En la mitigación, el Perú ha avanzado con la implementación de Mecanismos de Desarrollo Limpio (MDL), mecanismos para la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> en los sectores transporte, agricultura e industria, y actualmente, busca su participación en los mecanismos de Reducción de Emisiones por Degradación y Deforestación (REDD+).

El Perú forma parte de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático (CMNUCC), desde que el Congreso de la República ratificó en 1993 sus principios. Ese mismo año, se creó la Comisión Nacional de Cambio Climático (CNCC) presidida por el CONAM (ahora MINAM) por R.S N°359-96-RE. La CNCC tiene como funciones: coordinar la implementación de la CMNUCC y el Protocolo de Montreal relativo a las 2 Un análisis más detallado del marco institucional y normativo del Perú relacionado al Cambio Climático es accesible en la Segunda Comunicación Nacional del Perú (MINAM, 2010). 5 sustancias que agotan la capa de ozono; realizar el seguimiento de los diversos sectores públicos y privados en la aplicación de la CMNUCC; así como el diseño y seguimiento de la Estrategia Nacional de Cambio Climático (ENCC).

La CNCC tiene la responsabilidad de producir Comunicaciones Nacionales, que son documentos en los que se reportan las emisiones de nuestro país y las medidas previstas para mitigarlas. En 2001 se elaboró la Primera Comunicación Nacional, documento que incluye una descripción de las circunstancias nacionales, un inventario de emisiones de GEI, una reseña sobre el derecho ambiental en el Perú, una descripción de las políticas, programas y medidas relacionadas al cambio climático, medidas de vulnerabilidad y adaptación, y la identificación de necesidades y limitaciones financieras y tecnológicas de las poblaciones vulnerables.

Según “El estado mundial de la pesca y la acuicultura 2014” de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), las variaciones de la temperatura superficial del mar y eventos climáticos extremos, son las principales amenazas a la producción pesquera en América Latina.

El fenómeno del niño es asociado a los cambios biológicos y físicos en el océano que afectan sustancialmente en la distribución de los peces; debido a que la temperatura del agua determina que las especies marinas sobrevivan o no; o que éstas migren a zonas donde las aguas sean más frías, lo que puede afectar negativamente al sector pesquero. Los fenómenos asociados al Niño y La Niña (ENSO) influyen en el clima del mundo entero con consecuencias que pueden llegar a ser dramáticas en lo que se refiere a: inundaciones, sequías, ciclones o incendios, lo que afecta altamente a la agricultura, la pesca, el turismo, la salud, la generación hidroeléctrica y la economía de las poblaciones de los países (Umpiérrez, 2010).

El evento del Niño genera aumentos drásticos en la temperatura del mar, especialmente entre Paita y Chimbote ( $5^{\circ}$ - $10^{\circ}$ C) con anomalías térmicas de hasta  $8^{\circ}$ C por encima del promedio en su etapa de máximo desarrollo. Esto ocasiona cambios en el desplazamiento de las especies, fluctuaciones de abundancia, desorganización de cardúmenes y alteración en su condición fisiológica (IMARPE, 2015). Los pescadores, los acuicultores y los habitantes costeros sufrirán estos impactos de pleno, traducidos en menor estabilidad de sus medios de subsistencia, cambios en la disponibilidad y calidad de pescado para alimentarse y mayores riesgos para su salud, seguridad y hogares (Banco Mundial, 2009).

## **1.4.2 Acuerdos Comerciales del Perú – Ministerio de Comercio Exterior y turismo**

### **- Tratado de Libre Comercio Perú – Unión Europea.**

#### **Definición**

Un Tratado de Libre Comercio (TLC) es un instrumento legal (bilateral o de más partes) de carácter vinculante, es decir de cumplimiento obligatorio, que tiene como objetivo consolidar el acceso de bienes y servicios, favorecer la captación de inversión privada y contar con reglas estables para facilitar el flujo de comercio de bienes, servicios e inversiones entre los países firmantes. En ese sentido, un TLC incorpora temas económicos, institucionales, de propiedad intelectual, laborales, medio ambientales, entre otros, con la finalidad de profundizar el proceso de apertura comercial e integración de las economías. De igual forma, un TLC está enfocado a preservar y resguardar los sectores más sensibles de la economía fortaleciendo las capacidades institucionales de los países que lo negocian (MINCETUR, 2012).

#### **Quienes aprueban y Negocian el TLC**

El TLC es un instrumento de Política Comercial. Como tal, es negociado por los gobiernos, los cuales -sobre la base de su organización interna- tienen una institución rectora para llevar a cabo las negociaciones conducentes a un TLC. En el Perú esta responsabilidad es asumida por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), quien coordina con un equipo negociador conformado por diferentes Ministerios y entidades del sector público. Sin embargo, esta responsabilidad es compartida con el sector privado y otras instituciones de la sociedad civil, quienes participan activamente durante todo el proceso de negociación. Una vez culminadas las negociaciones, el texto final del Tratado es aprobado por el Poder Legislativo de cada país. En el Perú, el Congreso de la República, como órgano representativo de la Nación, tiene la función de aprobar o desaprobar el TLC, de acuerdo con los procedimientos establecidos por la Constitución Política de la República. (MINCETUR, 2012).

## **Que temas se Negocian**

Un TLC constituye un Acuerdo Integral que incluye todos los aspectos de la relación económica entre las partes tales como: Comercio de bienes y servicios, comercio electrónico, telecomunicaciones, contrataciones gubernamentales, promoción y protección recíproca de las inversiones, barreras técnicas al comercio, medidas sanitarias y fitosanitarias, la protección de los derechos de propiedad intelectual, el cumplimiento de las normas laborales y de protección del Medio Ambiente, etc.

Por otro lado, incorpora la aplicación de instrumentos que promuevan la competencia en los mercados, mecanismos de solución de controversias, entre otros temas.

## **TLC Perú y Unión Europea**

Las negociaciones para un Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea culminaron el 28 de febrero de 2010 en la ciudad de Bruselas, luego de Nueve Rondas de Negociación. El 18 de mayo de 2010, durante la VI Cumbre Unión Europea, América Latina y el Caribe (ALC-UE) celebrada en Madrid se anunció formalmente la conclusión de esta negociación. Asimismo, el 23 de marzo de 2011, luego de concluido el proceso de revisión legal del Acuerdo, este fue rubricado con el objeto de iniciar el proceso interno en cada una de las Partes para la aprobación y entrada en vigencia del Acuerdo, El Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y Perú y Colombia se suscribió el 26 de junio de 2012 en Bruselas, Bélgica. El Acuerdo Comercial Perú-Unión Europea entró en vigencia el 1° de marzo de 2013. (MINCETUR, 2012).

El origen de las negociaciones de este Acuerdo se enmarca en la relación política y comercial de la Comunidad Andina (CAN) y la Unión Europea (UE) de más de tres décadas de desarrollo, profundización y consolidación del proceso de integración de ambos bloques regionales. Así, la voluntad de acercamiento dio lugar al inicio de las negociaciones para la suscripción de un Acuerdo de Asociación bloque a bloque CAN-UE, el cual sería integral y comprehensivo, incluyendo tres pilares de negociación: Diálogo Político, Cooperación y Comercio. Sin embargo, dicha



negociación fue suspendida en junio de 2008 debido a las diferentes visiones y enfoques de los países andinos, lo cual dificultó la presentación de un planteamiento conjunto ante la UE en algunos temas.

Luego de intensas gestiones para retomar las negociaciones, en enero de 2009 Perú, Colombia y Ecuador, quienes manifestaron la voluntad de continuar con las negociaciones con la UE, retomaron las mismas con miras a lograr la suscripción un Acuerdo Comercial que sea equilibrado, ambicioso, exhaustivo y compatible con la normativa de la OMC. (MINCETUR, 2012).

Las disciplinas que se incluyeron en la negociación fueron: Acceso a Mercados; Reglas de Origen; Asuntos Aduaneros y Facilitación del Comercio; Obstáculos Técnicos al Comercio; Medidas Sanitarias y Fitosanitarias; Defensa Comercial; Servicios, Establecimiento y Movimiento de Capitales; Compras Públicas; Propiedad Intelectual; Competencia; Solución de Diferencias, Asuntos Horizontales e Institucionales; Comercio y Desarrollo Sostenible y Asistencia Técnica y Fortalecimiento de Capacidades.

Este Acuerdo Comercial forma parte de una estrategia comercial integral que busca convertir al Perú en un país exportador, consolidando más mercados para sus productos, desarrollando una oferta exportable competitiva y promoviendo el comercio y la inversión, para brindar mayores oportunidades económicas y mejores niveles de vida, así como certidumbre, estabilidad y seguridad jurídica para el comercio y las inversiones. (MINCETUR, 2012).

Con este Acuerdo Comercial se ha obtenido un acceso preferencial para el 99.3% de nuestros productos agrícolas y para el 100% de nuestros productos industriales. Los productos de interés de Perú como espárragos, paltas, café, frutos del género capsicum, alcachofas, entre otros ingresarán al mercado europeo libre de aranceles a la entrada en vigencia del Acuerdo.

La UE es uno de los principales destinos de nuestras exportaciones, con una participación del 18% al 2011; asimismo, en ese mismo año, dicha región ocupó el

1º lugar entre los países con inversión extranjera directa en el Perú con un 51.8% de participación debido a capitales de España, Reino Unido, Holanda y Francia, principalmente. La UE representa un mercado de grandes oportunidades, con más de 500 millones de habitantes con niveles de ingreso per cápita entre los más altos del mundo.

### **Objetivos Generales TLC Perú y Unión Europea**

Como política de Estado, el Acuerdo Comercial con la UE forma parte de una estrategia comercial de largo plazo que busca convertir al Perú en un país exportador, consolidando mayores mercados y creando mejores oportunidades de desarrollo a través de la atracción de inversión. (MINCETUR, 2012).

En ese marco, los objetivos específicos de la negociación fueron:

- Garantizar el acceso preferencial permanente de las exportaciones peruanas a la UE haciendo vinculantes y permanentes en el tiempo las ventajas que se tienen en el SGP Plus, que son preferencias unilaterales, temporales y parciales.
- Incrementar y diversificar las exportaciones, eliminando distorsiones causadas por aranceles, cuotas de importación, subsidios y barreras para-arancelarias y teniendo en cuenta el nivel de competitividad del Perú para la definición de los plazos de desgravación.
- Propiciar el desarrollo de economías de escala, un mayor grado de especialización económica y una mayor eficiencia en la asignación de los factores productivos.
- Contribuir a mejorar la calidad de vida de los peruanos a través del acceso del consumidor a productos más baratos de mayor calidad y variedad.
- Establecer reglas claras y permanentes para el comercio de bienes, servicios y para las inversiones, que fortalezcan la institucionalidad, la competitividad y las mejores prácticas empresariales en el país.

- Crear mecanismos para defender los intereses comerciales peruanos en los Estados de la UE y definir mecanismos transparentes y eficaces para resolver eventuales conflictos de carácter comercial que puedan suscitarse.
- Reforzar la estabilidad de la política económica y de las instituciones, así como mejorar la clasificación de riesgo del Perú, lo que contribuye a disminuir el costo del crédito y a consolidar la estabilidad del mercado de capitales.
- Elevar la productividad de las empresas peruanas, al facilitarse la adquisición de tecnologías más modernas a menores precios, que promuevan la exportación de manufacturas y servicios con valor agregado.

Diego Mellado, embajador de la Unión Europea en el Perú, resaltó que la UE es el tercer mercado más importante para el Perú, el primer proveedor de servicios y tecnología, así como el primer inversor en capital acumulado.

"En materia de cooperación económica la UE ha promovido el fortalecimiento del tejido empresarial, la diversificación de las exportaciones y el desarrollo de capacidades de pequeños y medianos empresarios", agregó el diplomático, en el marco de la reunión del Comité de Comercio del Acuerdo Comercial, que se desarrolla esta semana en Lima.

Así, según un informe preparado por la delegación de la UE en Perú, la exportación a Europa de productos no tradicionales ha crecido un 25%, las del sector metal-mecánico crecieron un 120% las agropecuarias más del 40% y las del sector pesquero un 13%.

### **1.4.3 La Competitividad Estratégica de Hitt, Ireland y Hoskisson**

Según (Hitt, Ireland, Hoskisson) (2008) en su libro "Administración estratégica competitividad y globalización"

"Una empresa logra la competitividad estratégica cuando tiene éxito en formular e implementar una estrategia que crea valor. Una estrategia es un conjunto de compromisos y

acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva.

Cuando las empresas se deciden por una estrategia deben elegir de entre distintas alternativas. En este sentido, la estrategia que elige una empresa indica lo que pretende hacer y lo que no tiene intención de hacer.

Una empresa goza de una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resultaría demasiado costosa.

Una organización no puede saber si su estrategia ha dado por resultado una o varias ventajas competitivas hasta que sus competidores hayan dejado de tratar de imitarla o que sus esfuerzos por hacerlo hayan fracasado. Además, las empresas deben entender que ninguna ventaja competitiva es permanente.

(Hitt, Ireland, Hoskisson)(2008) sostienen que la ventaja competitiva que se procure una empresa, durará el tiempo que tomen los competidores en adquirir las habilidades para replicar, igualar y/o superar dicha ventaja, en tal sentido mientras más veloces sean los competidores en reaccionar ante una ventaja competitiva, menor tiempo de duración tendrá esta.

Así también, manifiesta que “Los rendimientos superiores al promedio son los que exceden a la cantidad que un inversionista espera obtener de otras inversiones que representan un grado de riesgo similar.

Un riesgo se entiende como la incertidumbre que enfrenta el inversionista respecto a las pérdidas o las utilidades económicas que obtendrán de una inversión determinada.

Los rendimientos suelen medirse en términos de cifras contables, como el rendimiento sobre los activos, el capital o las ventas. Asimismo, los rendimientos pueden medirse con base en el rendimiento del mercado de valores, por ejemplo, el rendimiento mensual (el precio de

las acciones al término del periodo menos el precio inicial de éstas, dividido entre el precio inicial de las acciones, que producirá un rendimiento porcentual).

En las nuevas empresas pequeñas, el desempeño en ocasiones se mide en términos de la velocidad o la cantidad de crecimiento (por ejemplo ventas anuales), en lugar de utilizar otras medidas de la rentabilidad que son más tradicionales“(esto se debe a que las nuevas empresas requieren tiempo para generar un aceptable rendimiento sobre la inversión).

Es importante que las empresas que esperan obtener rendimientos superiores al promedio sepan cómo explotar una ventaja competitiva. “Las empresas que no tienen una ventaja competitiva o que no están compitiendo en una industria atractiva obtienen un rendimiento promedio en el mejor de los casos.

Un rendimiento promedio se entiende como una cantidad de beneficios equivalente a la que el inversionista espera obtener de otras inversiones que representan un grado similar de riesgo. A largo plazo, la incapacidad para obtener al menos un rendimiento promedio llevará a la empresa al fracaso, ya que si esto sucede los inversionistas retiran sus inversiones”

En relación al proceso de administración estratégica, (Hitt, Ireland, Hoskisson) (2008), indican que está compuesto por el conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que requiere una empresa para lograr una competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio.

También indican que, en este proceso, lo primero que debe hacer la empresa es analizar tanto su entorno externo como el interno y así, tomar conocimiento de cuáles son sus recursos, capacidades y competencias centrales; es decir, las fuentes de sus “insumos estratégicos”, con esta información definirá su visión y su misión y formulará su estrategia.

“Con el fin de implementar esta estrategia la empresa toma medidas para lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio.

El resumen de la secuencia de actividades es como sigue: las acciones estratégicas efectivas ocurren en el contexto de la formulación de una estrategia integrada con sumo cuidado y las acciones de su implementación derivan en los resultados estratégicos deseados.

Los autores nos indican que todo este proceso es dinámico, porque los mercados y las estructuras de la competencia no cesan de cambiar y deben coordinarse con los insumos estratégicos de la empresa que nunca dejan de evolucionar.

“Como se observa, la realidad de la competencia global constituye una parte fundamental del proceso de la administración estratégica y ejerce fuerte influencia en el desempeño de las empresas.

De hecho, aprender a competir con éxito en un mundo globalizado es uno de los retos más grandes que enfrentarán las empresas que compitan en el siglo XXI. “

#### **1.4.4 Teoría de la Competitividad de Michael Porter**

Michael Porter (2017) manifiesta que:

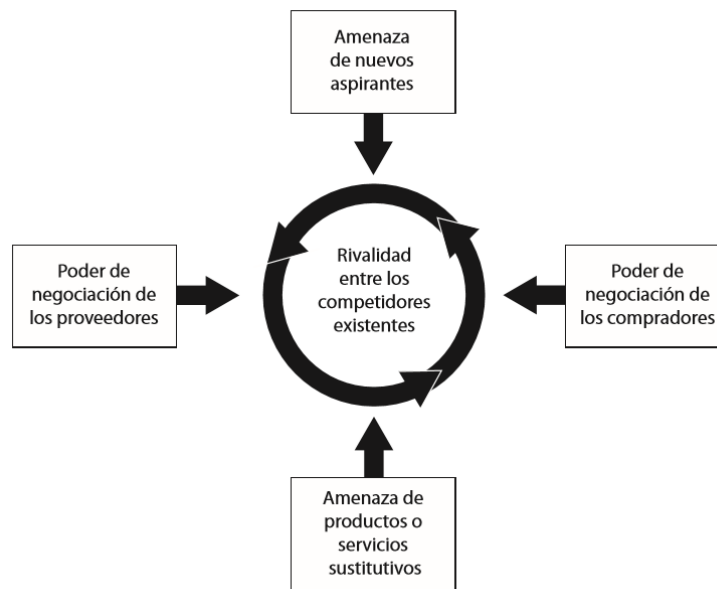
Debemos entender las acciones de la competencia a fin de hacerle frente, esto debido a que la competencia por obtener beneficios va más allá de hacer frente a los rivales consolidados de una industria, sino también para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes.

Esta ampliación de la rivalidad descrita por Porter, se origina de la combinación de cinco fuerzas, las cuales definen la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella.

En tal sentido, las industrias pueden estar ubicadas en distintos sectores productivos o de servicio; sin embargo, los motores subyacentes de la rentabilidad son los mismos.

Porter nos brinda un ejemplo para entender su afirmación

“La industria global de la automoción, por ejemplo, no parece tener nada en común con el mercado mundial de las obras de arte pictóricas o con la industria sanitaria europea, fuertemente regulada. Sin embargo, con el fin de comprender la competencia industrial y la rentabilidad en cada uno de estos tres casos, primero debemos analizar la estructura subyacente de la industria en función de esas cinco fuerzas”



*Figura N 8: Las 5 fuerzas que moldean la competencia de un sector.  
Michael E. Porter, 2017*

Porter indica que, comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia (y la rentabilidad) a lo largo del tiempo.

Una industria debe aspirar a tener una estructura saludable en todo sentido y ello debe ser un objetivo que los estrategas de una empresa deben tener muy en cuenta.

Entendiendo la estructura de una industria, maximizará las probabilidades de lograr un posicionamiento estratégico efectivo.

Es por ello que una parte de vital importancia en la estrategia de una empresa, debe ser el moldear y defenderse de las fuerzas competitivas presentes en una industria.

Con respecto a la forma como están configuradas estas 5 fuerzas, Porter nos indica, que dependerá mucho del sector que se esté evaluando, así por ejemplo:

“En el mercado de las líneas aéreas comerciales, la rivalidad entre los productores dominantes, Airbus y Boeing, así como el poder de negociación de las compañías aéreas que hacen sustanciosos encargos, es enorme; pero la amenaza de entrada, la amenaza de productos sustitutivos, así como el poder de los proveedores, son aspectos más benignos.

Otro ejemplo que nos menciona Porter es:

“En la industria cinematográfica, la proliferación de productos sustitutivos de entretenimiento y el poder que ejercen los productores y las distribuidoras —el insumo o input crítico— son importantes.”

Debido a que la configuración de las fuerzas difiere de sector a sector, Porter nos indica que es importante hacer un buen análisis sectorial previo, a fin de identificar y discernir entre cambios cíclicos y cambios estructurales.

Nos recomienda observar el ciclo empresarial entero de la industria en cuestión, a fin de conocer el horizonte de tiempo adecuado, “el objetivo de todo este análisis, no es determinar si una industria es atractiva o no, sino comprender los mecanismos internos de la competitividad y las raíces de la rentabilidad”, Porter también indica que siempre que sea posible, se debe prestar atención a los datos cuantitativos, por encima de los cualitativos, esto debido a lo siguiente: “Muchos elementos de las cinco fuerzas pueden cuantificarse: el porcentaje del coste total del comprador justificado por el producto de la industria (con el fin de comprender la sensibilidad en el precio del comprador); el porcentaje de ventas de la industria necesarias para llenar una planta o poner en marcha



una red logística de escala eficiente (para ayudar a evaluar las barreras de entrada), el coste variable del comprador (determinando el incentivo que un elemento entrante o rival debe ofrecer a los clientes).”

Porter además sostiene:

“La fortaleza de las fuerzas competitivas incide en los precios, los costes, y la inversión necesaria para competir; de este modo, las fuerzas están directamente vinculadas a las cuentas de resultados y el balance contable de los participantes en la industria.

Porter manifiesta que es necesario entender la estructura de la industria, ya que esta define la brecha entre ingresos y gastos. Así Porter nos brinda como ejemplo, la rivalidad intensa que hace descender los precios y eleva los costes de marketing, I+D o el servicio al cliente, lo cual reduce los márgenes. ¿En cuánto? Los proveedores exigentes hacen subir los costes de los insumos. ¿En cuánto? La capacidad del comprador reduce los precios o eleva los costes de satisfacer las demandas de los compradores, como el requisito de contar con un mayor inventario o proporcionar financiación. ¿Cuánto? Las escasas barreras de entrada o la cercanía de los productos sustitutivos limitan el nivel de los precios sostenibles. ¿Cuánto? Son estas relaciones económicas las que mejoran la información y comprensión del estratega sobre la competitividad en la industria.

Finalmente, Porter indica que un buen análisis sectorial no se limita a elaborar un listado de puntos fuertes y débiles, sino que concibe una industria en términos globales y sistémicos. Es entender las fuerzas que están promoviendo o limitando la rentabilidad actual, comprender la manera como los cambios en una de las fuerzas competitiva pueden acarrear la reacción en las otras.

Porter nos brinda un ejemplo, “aunque suele existir una gran rivalidad en las industrias de materias primas, puede que este no sea el factor que limite su rentabilidad. Los escasos beneficios en la industria fotográfica, por ejemplo, son el resultado de la existencia de un producto sustitutivo de calidad superior, tal como Kodak y Fuji, los

productores fotográficos más importantes del mundo, han aprendido con la llegada de la fotografía digital.”

Porter describe que ante una situación así, el afrontar el desafío que constituye el producto sustituto se convierte en una prioridad. En una situación así, afrontar el desafío que plantea el producto sustitutivo se convierte en la prioridad estratégica número uno.

- **Amenaza de entrada:**

Porter nos indica que aquellos que aspiran entrar a una industria, aportan una nueva capacidad y también las ansias de hacerse con una cuota de mercado, hecho que ejerce presión sobre los precios, costes y el nivel de inversión necesario para competir. Esto se acentúa más cuando los nuevos aspirantes proceden de otras industrias y en su deseo de diversificar, pueden influir en la capacidad existente, los flujos de liquidez, etc.

Como ejemplo, Porter nos brinda el caso de Pepsi cuando entró en la industria del agua embotellada, Microsoft cuando empezó a ofrecer navegadores de Internet y lo que hizo Apple cuando se incorporó al negocio de las distribuidoras musicales.

De ello Porter concluye que la amenaza de entrada marca un límite al potencial de beneficios de una industria. Cuando la amenaza es real, los miembros deben reducir los precios o incrementar la inversión a fin de generar una coyuntura menos atractiva para los potenciales competidores, en otras palabras, alzar la valla de ingreso.

Porter nos brinda otro ejemplo en el sector de ventas de café al detalle, por ejemplo, las barreras de entrada relativamente bajas obligaron a Starbucks a invertir agresivamente para modernizar sus cafeterías y menús, y así de esta manera elevar la valla para el ingreso de nuevos competidores.

A mayores barreras de acceso y capacidad de reacción de los integrantes de una industria, menor la amenaza de ingreso de nuevos integrantes a una industria.

En ese sentido Porter indica que, si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de los competidores veteranos, la amenaza de entrada es elevada y la rentabilidad de la industria se vuelve moderada. Es la «amenaza» de entrada, no el hecho de si se produce o no, lo que sustenta la rentabilidad.

- **Barreras de entrada:**

Con respecto a las barreras de entrada, Porter las describe como las ventajas que gozan los miembros establecidos en un determinado sector, en comparación con aquellos que aspiran ingresar al mismo.

Porter las agrupa en siete Fuentes principales:

1. Economías de escala por parte de la oferta. Estas economías surgen cuando las empresas que producen a gran volumen, gozan de precios más bajos por unidad porque pueden repartir los costes fijos entre más unidades, adicionales a ello, disfrutan de tecnologías más eficientes o tienen mayor poder de negociación frente a los proveedores. Las economías de escala por parte de la oferta detienen la entrada al obligar al aspirante a entrar en la industria a gran escala, lo cual requiere un desplazamiento de los competidores establecidos, o a aceptar una desventaja en los costes. Las economías de escala pueden hallarse en casi toda actividad en la cadena de producción de valor; las más importantes varían según la industria.

En esta sección Porter pone como ejemplo el sector de microprocesadores y la economía de escala que maneja en cuanto a investigación, fabricación de chips y en marketing al consumidor, también brinda otro ejemplo en el sector de empresas de jardinería, como Scotts Miracle-Gro, las economías de escala más importantes se encuentran en la cadena de la demanda y en la publicidad en los medios. En las empresas de mensajería, podríamos mencionar a DHL y las economías de escala presentes en los sistemas logísticos internacionales y en las tecnologías de la información.

2. Beneficios de escala por parte de la demanda. Con respecto a estas ventajas, también conocidas como «efectos de red», Porter nos indica que surgen en industrias donde la disposición de un comprador a pagar por el producto de una empresa se incrementa al

haber otros compradores que también los adquieren a la misma empresa. Los compradores pueden confiar más en grandes empresas para un producto crucial: aquí Porter nos menciona como ejemplo a IBM y al hecho que nadie se emocionaba al comprarle (cuando era la empresa dominante en el mercado informático). Los compradores también pueden valorar el hecho de formar parte de una «red» con un gran número de compradores.

3. Costes por el cambio de clientes. Los costes de cambio son costes fijos que los clientes deben afrontar cuando cambian de proveedor. Estos costes pueden surgir porque un comprador que cambia de vendedor, dicho cambio acarrea alterar las especificaciones del producto que se suele pedir, entrenar a los operarios para que puedan manipular el producto, cambiar procesos, flujo de información, etc.

Mientras más costoso sea el cambio y sus consecuencias, más difícil será para un aspirante obtener clientes.

Porter aquí da como ejemplo el caso del ERP El software de planificación de recursos empresariales, el cual es un producto con costos de cambio altos. Si una empresa ha instalado un sistema SAP ERP, por ejemplo, los costes de pasarse a un nuevo ERP o el sólo hecho de cambiar de proveedor de mantenimiento y gestión de servidores, es muy alto debido a la información intrínseca en el servicio.

4 requisitos del capital. La necesidad de invertir grandes recursos financieros con el fin de competir puede disuadir a los aspirantes. Porter manifiesta que el capital puede ser necesario no solo para invertir en instalaciones fijas, sino también para ampliar el crédito a los clientes, elaborar inventarios y asumir las pérdidas iniciales de una empresa cuando empieza. La barrera es especialmente alta si se necesita capital para gastos no recuperables y, por tanto, difíciles de financiar, como una gran campaña de publicidad y proyectos de investigación y desarrollo. Aunque las grandes empresas poseen los recursos financieros para invadir casi cualquier industria, los grandes flujos de capital necesarios en algunos sectores limitan el número de aspirantes a ingresar. En cambio, en otros rubros, como el de asesoría de impuestos, transporte de distancias cortas en

camión, los requisitos de capital son mínimos y ello incentiva la aparición de numerosos aspirantes.

5. Beneficios para los miembros independientemente del tamaño. Porter afirma que “No importa cuál sea su tamaño, los miembros establecidos pueden gozar de ventajas en la calidad o en los costes que no poseen los posibles rivales.” Estos beneficios pueden surgir de fuentes como la propiedad de la tecnología, el acceder a mejores proveedores, mejor calidad de materia prima, zonas geográficas con características más favorables.

6. Acceso desigual a los canales de distribución. Evidentemente, el nuevo miembro debe asegurar la distribución de su producto o servicio. Por ejemplo, un nuevo producto alimentario debe desplazar a los demás en un supermercado por medio de ofertas, promociones, esfuerzos concentrados de venta u otros recursos. Cuanto más limitados sean los canales de venta y más atados estén los miembros a ellos, más difícil será la entrada a una industria. A veces, el acceso a la distribución constituye una barrera tan infranqueable que los nuevos miembros deben esquivar los canales de distribución o crear los suyos propios. De este modo, las nuevas aerolíneas de bajo coste han evitado la distribución a través de agencias de viaje (quienes tienden a favorecer a empresas establecidas de tarifas caras) y han incentivado a los pasajeros a comprar sus vuelos por Internet.

7. Política restrictiva del gobierno. La política del gobierno puede entorpecer o favorecer directamente una nueva entrada, así como amplificar (o reducir) las otras barreras de entrada. El gobierno limita directamente o incluso excluye la entrada a las industrias, por ejemplo, exigiendo licencias e imponiendo restricciones en la inversión extranjera. Las industrias reguladas, como la de las bebidas alcohólicas, los servicios de taxi y las compañías aéreas son ejemplos visibles de ello. La política del gobierno puede incrementar otras barreras de entrada ampliando sus normas de patentes que protegen la propiedad de la tecnología de cualquier imitación o aprobando una serie de leyes de seguridad o medioambientales que incrementan las economías de escala que deben afrontar los recién llegados. Desde luego, las políticas gubernamentales también pueden facilitar la entrada: directamente, a través de subsidios, por ejemplo, o indirectamente

financiando investigación fundamental para ponerla a disposición de todas las empresas, nuevas y veteranas, reduciendo así las economías de escala. Las barreras de entrada deben evaluarse en relación a las capacidades de los posibles aspirantes, que pueden ser start-ups, empresas extranjeras o compañías de industrias relacionadas. Tal como ilustran algunos de nuestros ejemplos, el estratega debe ser consciente de las formas creativas que pueden idear los recién llegados para esquivar las barreras existentes.

- **Influencia de los Proveedores:**

Los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria. Los proveedores poderosos, incluidos los que proporcionan mano de obra, pueden sacar la máxima rentabilidad de una industria que no pueda traspasar un incremento del coste al precio final. Microsoft, por ejemplo, ha contribuido a la erosión de la rentabilidad entre los productores de ordenadores personales subiendo los precios de los sistemas operativos. Los productores de ordenadores personales, que compiten enérgicamente por hacerse con clientes que puedan cambiar con facilidad de sistema operativo, han restringido la libertad para subir los precios en relación a los costes. Las empresas dependen de una amplia variedad de grupos distintos de proveedores. Un grupo de proveedores es influyente si:

Está más concentrado que la industria a la que vende. El monopolio (o casi monopolio) de Microsoft en el campo de los sistemas operativos, unido a la fragmentación de los productores de PC, es un buen ejemplo de esta situación.

- El grupo de proveedores no depende demasiado de la industria para obtener beneficios. Los proveedores que sirven a muchas industrias no dudarán en extraer el máximo rendimiento de cada una de ellas. Si una industria en concreto acoge a un segmento importante del volumen o beneficio de un grupo de proveedores, entonces estos querrán proteger la industria mediante precios razonables y participarán en actividades de investigación y desarrollo o incluso en campañas de presión política.

- Los participantes de una industria se enfrentan a fluctuaciones en los costes y a proveedores inestables. Por ejemplo, cambiar de proveedor es difícil si las empresas han

invertido mucho en equipamiento especializado o en aprender a utilizar el equipamiento de un proveedor (como las terminales Bloomberg utilizadas por los profesionales de las finanzas). O bien cuando las empresas han situado sus líneas de producción junto a las instalaciones de su proveedor (como en el caso de algunas empresas de refrescos o de envasado). Cuando el coste de cambiar de proveedor es elevado, los participantes de una industria tienen dificultades para cotejar la calidad de los distintos proveedores (obsérvese que los proveedores también se enfrentan a la inestabilidad en los costes, y esto limita su capacidad).

- Los proveedores ofrecen productos que están diferenciados entre sí. Las empresas farmacéuticas que ofrecen fármacos patentados con beneficios médicos específicos tienen más influencia sobre los hospitales y las empresas relacionadas con la sanidad, por ejemplo, que las farmacéuticas que ofrecen productos genéricos.

- No existe substitutivo alguno del producto que ofrece el grupo proveedor. Los sindicatos de pilotos, por ejemplo, ejercen una poderosa influencia sobre las compañías aéreas, en parte porque no existe una buena alternativa a un piloto bien capacitado para su labor.

- El grupo proveedor puede amenazar, de forma creíble, con integrarse a la industria. En este caso, si los participantes de la industria ganan más dinero que los proveedores, éstos se sentirán atraídos hacia ese mercado.

#### - **Influencia de los Compradores:**

Los clientes influyentes —la otra cara de los proveedores influyentes— pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones (lo cual hace subir los costes) y enfrentando en general a los distintos participantes en una industria. Todo ello a costa de la rentabilidad de una industria. Los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes en una industria, especialmente si son sensibles a los precios, porque emplean ese peso para ejercer presión en la reducción de precios. Al igual que los

proveedores, pueden existir distintos grupos de clientes que difieran en su capacidad de negociación. Un grupo de clientes ejerce influencia negociadora si:

- Existen pocos compradores, o si cada uno compra en volúmenes grandes en comparación al tamaño de un solo vendedor. Los compradores a gran escala son especialmente influyentes en industrias con costes fijos elevados, como la de equipamiento para telecomunicaciones, para perforaciones en alta mar e industria de productos químicos. Los costes fijos elevados y los costes marginales bajos amplían la presión sobre los rivales para mantener la influencia por medio de descuentos.

- Los productos de la industria están estandarizados o no se diferencian entre sí. Si los compradores creen que siempre pueden encontrar un producto equivalente, entonces tienden a comparar y a enfrentar a los distintos vendedores.

- Los compradores se enfrentan a pocas variaciones en los costes al cambiar de vendedor.

- Los compradores pueden amenazar con retirarse y producir ese mismo producto si los vendedores son demasiado rentables. Los productores de refrescos y cerveza han controlado durante mucho tiempo la influencia sobre el envasado amenazando con embotellar ellos mismos sus productos (y en ocasiones lo han hecho). Un grupo de compradores es sensible a los precios si:

- El producto que compra de la industria representa un porcentaje importante de su estructura de costes o su presupuesto para abastecimiento. Aquí los compradores intentarán diversificar sus compras y negociar duro, tal como hacen los consumidores cuando buscan la mejor hipoteca. Cuando el producto vendido por una industria constituye una pequeña proporción de los gastos o costes de los compradores, éstos suelen ser menos sensibles a los precios.

- El grupo de compradores obtiene escasos beneficios, carece de liquidez o está bajo presión para recortar sus costes de compra. En cambio, los clientes que gozan de liquidez o que son muy rentables suelen ser menos sensibles a los



precios (evidentemente, si el producto no supone una parte importante de sus costes).

- La calidad de los productos o servicios de los compradores se ve poco afectada por el producto de la industria. Siempre que la calidad se vea afectada por el producto de la industria, los compradores suelen ser menos sensibles a los precios. Cuando se compran o se alquilan cámaras de calidad, por ejemplo, las principales industrias cinematográficas optan por un equipamiento fiable que incorpore las últimas novedades técnicas y prestan poca atención al precio.
- El producto de la industria surte poco efecto en el resto de costes del comprador. Aquí, los compradores se centran en el precio. Y al contrario, cuando el producto de una industria o servicio puede cubrir de sobra sus costes al mejorar el rendimiento o al reducir la mano de obra, los materiales u otros costes, por lo general los compradores están más interesados en la calidad que en el precio. Algunos ejemplos de ello son los productos y servicios como la contabilidad fiscal o la excavación de pozos (que mide las condiciones bajo tierra de los pozos de petróleo), que pueden hacer ahorrar o incluso ganar dinero al comprador. Asimismo, los compradores tienden a no ser sensibles a los precios en servicios como la banca de inversiones, donde una actuación insuficiente puede resultar cara y bochornosa.

Gran parte del poder que ejerce el comprador se aplica por igual a los consumidores y a los clientes negocio-a-negocio (b2b). Al igual que los clientes industriales, los consumidores tienden a ser más sensibles a los precios si compran productos indiferenciados, caros en relación a sus ingresos y si sus prestaciones son restringidas. La diferencia más importante con los consumidores es que sus necesidades pueden ser más intangibles y difíciles de cuantificar. Los clientes intermediarios, o los clientes que compran el producto, pero no son el usuario final (como los ensambladores o los canales de distribución) pueden ser analizados del mismo modo que otros compradores, con un complemento importante.

Los clientes intermediarios obtienen una significativa capacidad de negociación cuando son capaces de influenciar las decisiones de compra de los clientes finales. Los vendedores de pequeños electrodomésticos, los joyeros y los distribuidores de equipamiento agrícola son ejemplos de canales de distribución que ejercen una poderosa influencia en los clientes finales. Los productores suelen esforzarse por disminuir el peso que ejerce el canal mediante arreglos exclusivos con distribuidores concretos o vendiendo directamente a los usuarios finales.

Los fabricantes de componentes procuran incrementar su influencia sobre los ensambladores creando preferencias hacia sus componentes con los clientes finales. Esto es lo que ocurre con los recambios de bicicletas y con los edulcorantes. DuPont ha ejercido una enorme presión publicitando su marca Stainmaster de fibras de alfombra no solo a los productores de alfombras que las compran, sino también a clientes finales. Muchos consumidores solicitan la alfombra Stainmaster aunque DuPont no sea un fabricante de alfombras.

- **Productos Sustitutos:**

Un producto sustituto satisface las necesidades del cliente de manera idéntica o similar al producto de una industria específica, cuando tenemos un sustituto podemos prescindir del producto específico, Porter nos manifiesta que cuando la amenaza de un producto sustituto es alta, la industria específica afectada ve su rentabilidad mermada, ya que el sustituto coloca un techo al precio de sus productos. Si una industria específica no distancia sus productos de sus sustitutos, puede ver incluso su capacidad de crecimiento nulificado. Porter concluye que la amenaza de un producto sustituto es elevada si:

- Ofrece una atractiva equiparación entre precio y prestaciones al producto de la industria. Cuanto mejor es el valor relativo del sustitutivo, más estrecho es el margen de posible beneficio en una industria
- Para el comprador, el coste de pasarse a un producto sustitutivo es muy bajo. Pasar de un fármaco de marca a otro genérico suele acarrear costes mínimos, por ejemplo, por eso el cambio a los genéricos (y su descenso de precios) es tan agudo y rápido.

Porter aconseja a los estrategas de las industrias específicas a prestar atención a los cambios que se generan en otras industrias, sobre todo en aquellas que pueden generar productos sustitutos atractivos. Esto debido a que los cambios tecnológicos o las discontinuidades competitivas en negocios que en apariencia no están relacionados pueden surtir un gran impacto en la rentabilidad de la industria.

- **Competidores:**

La rivalidad entre competidores dentro de una industria específica se manifiesta de distintas maneras, entre ellas destacan la reducción de precios al consumidor, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. Una competencia intensa merma de manera gradual el rendimiento y las expectativas de la industria específica debido a que se limita el rendimiento de una industria. Porter afirma que el grado por el cual la rivalidad hace descender el potencial de beneficio de una industria depende, en primer lugar, de la intensidad con la que las empresas compiten y, segundo, de la base sobre la que están compitiendo. Así de esta manera para Porter, la intensidad de la rivalidad es mayor si:

- Los competidores son numerosos o muy parecidos en tamaño e influencia. En estos casos, los rivales tienen dificultades para evitar interferir en sus asuntos. Sin un líder de industria, las prácticas deseables para el sector en cuestión no se aplican.
- El crecimiento de la industria es lento. El crecimiento lento precipita la lucha por la cuota de mercado.
- Las barreras de salida son elevadas. Las barreras de salida, que son la otra cara de la moneda de las barreras de entrada, surgen cuando se tienen bienes altamente especializados o por la devoción de los directivos por un negocio en concreto. Estas barreras mantienen a las empresas en el mercado aunque no obtengan beneficios óptimos. La capacidad de excedentes sigue activa, y la rentabilidad de los competidores sanos se resiente a medida que los enfermos se aferran a lo conocido.

- Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y tienen aspiraciones de liderazgo, en especial si cuentan con objetivos que van más allá de la rentabilidad económica en una industria determinada. El compromiso real con un negocio surge por una serie de razones. Por ejemplo, las empresas competidoras que pertenecen a un gobierno pueden tener como objetivos el empleo o el prestigio. Las distintas unidades de las grandes empresas pueden participar en una industria por razones de imagen o para ofrecer una línea completa de productos. Esto desnaturaliza la competencia ya que el fin que se persigue es distinto al de la rentabilidad.

- Las empresas no pueden interpretar adecuadamente las señales de los demás por falta de familiaridad con los contrincantes, los distintos enfoques de la competitividad u objetivos diferentes. La fuerza de la rivalidad refleja no solo la intensidad de la competencia sino también la base sobre la que se asienta. Las dimensiones sobre las que se produce la competencia, siempre y cuando los rivales converjan para competir en las mismas dimensiones, ejerce una gran influencia en la rentabilidad. La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si tiende solo hacia el precio, porque la competitividad en los precios traslada los beneficios directamente de una industria a sus clientes. Los recortes en los precios suelen ser sencillos de ver y equiparar, y por ello cabe esperar sucesivas rondas de represalias. La competencia sostenida en los precios también enseña a los clientes a prestar menos atención a las características y el servicio que ofrece el producto. Para Porter, la competencia en los precios suele producirse si:

- Los productos o los servicios de los rivales son casi idénticos y apenas hay fluctuación de costes para los compradores. Ello alienta a los competidores a recortar precios y a ganar nuevos clientes. Los años de guerras de precios en las compañías aéreas reflejan estas circunstancias en esa industria en particular.

- Los costes fijos son elevados y los costes marginales son bajos. Esto crea una intensa presión para que los competidores reduzcan los precios por debajo de sus costes medios, hasta acercarse a sus costes marginales, para que roben el excedente de clientes al tiempo que contribuyen a cubrir los costes fijos. Muchos negocios dedicados a materiales básicos, como el papel y el aluminio, sufren este problema, especialmente si la demanda

no crece. Lo mismo ocurre con las empresas de mensajería con redes de rutas establecidas que deben ser atendidas independientemente del volumen.

- El producto es perecedero. Este factor crea una tentación irresistible a recortar precios y a vender un producto mientras conserva su valor. Existen más productos y servicios perecederos de lo que comúnmente se cree. Del mismo modo que los tomates son perecederos porque se pudren, los modelos de ordenadores también son perecederos porque se vuelven obsoletos enseguida y la información puede ser perecedera si se difunde rápidamente o se vuelve pasada de moda, perdiendo así su valor. Los servicios como las reservas de hotel son perecederos en el sentido de que la falta de ocupación de los servicios no puede recuperarse.

Finalmente, Porter determina que la competitividad llevada lejos del tema del precio y más bien centrada en características del producto, servicio de apoyo, tiempo de entrega, imagen, calidad de servicio, etc., es menos propensa a erosionar la rentabilidad porque agrega valor a la experiencia del cliente con el producto y puede favorecer precios elevados, así también mejorar el valor en relación a los productos sustitutos. Cuando todos o muchos competidores pugnan por satisfacer las mismas necesidades o competir sobre los mismos atributos, el resultado es una competencia de suma cero.

En consecuencia, la ganancia de una empresa es la pérdida de otra generando una competencia destructiva. Porter indica que, si las empresas de un determinado sector optan por segmentar y crear ofertas a nuevos clientes, la rivalidad puede ser una suma positiva e incluso aumentar la rentabilidad media de una determinada industria, generando muchas veces que dicha industria se amplíe y se atienda a más clientes.

Para Porter, la estructura de un determinado sector, tal como se encuentre configurada la intensidad de las cinco fuerzas competitivas, determina el potencial de beneficios a largo plazo de esa industria porque establece el modo en que se reparte el valor económico que crea: cuánto está en manos de las empresas, cuánto retienen los clientes y los proveedores, o está limitado por productos sustitutos o por la amenaza de nuevos aspirantes. Si se tienen en cuenta estas cinco fuerzas, un estrategia puede fijarse en la

estructura general y no centrarse sólo en un elemento, así la atención del estratega se mantiene centrada en las condiciones estructurales en vez de en factores fugaces.

Por ello para Porter, es de crucial importancia evitar el error común de confundir ciertos atributos visibles de una industria con su estructura subyacente. Porter invita a reflexionar sobre los siguientes aspectos.

**- Tecnología e innovación:**

La tecnología avanzada o las innovaciones no bastan para hacer que una industria sea estructuralmente atractiva (o no atractiva). Las industrias mundanas de baja tecnología, pero con compradores insensibles a los precios, unos costes variables elevados o unas barreras de entrada altas que surjan de economías de escala suelen ser más rentables que las industrias seductoras, como la de software y las tecnologías de Internet, ya que atraen a los competidores.

**Institucionalidad y Gobierno:**

El gobierno no suele verse como una sexta fuerza porque su implicación no aporta ventajas intrínsecas, pero tampoco repercute negativamente en la rentabilidad de la industria, por ello no debe ser dejado de lado. La mejor forma de comprender la influencia del gobierno en la competitividad es analizar el modo en que las políticas gubernamentales específicas inciden en las cinco fuerzas competitivas. El gobierno actúa en distintos niveles e interviene en distintas políticas, cada una de las cuales incidirá en la estructura de manera peculiar.

**1.4.5 Plan de Desarrollo de los Mercados de Alemania, Francia y España - Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú (MINCETUR)**

Antes de la firma del acuerdo comercial con la UE, el MINCETUR realizó un estudio del mercado español de productos pesqueros a fin de comprender la situación de dicho mercado

en los últimos años (2002-2005), como el mercado más grande de Europa en cuanto volumen de consumo; pero en cuanto a valor sólo por debajo del mercado francés

El mercado español viene creciendo a un ritmo de un 3% anual con un consumo anual de más de 1 millón de toneladas. El grueso del consumo de productos pesqueros en España es de los hogares españoles representando un 75% del consumo, el resto se divide entre hoteles, instituciones y restaurantes.

En cuanto a la distribución del consumo español en detalle en los años 2002-2005 se encontró que:

53% corresponde a pescados y mariscos frescos

34% corresponde a productos congelados

13% corresponde a productos en conservas

España tiene un consumo per cápita de congelados superior al promedio europeo que es de 28kg/habitante/año, según las estadísticas recogidas por el MINCETUR, España superaría los 38 kg/habitante/año.

Con respecto al perfil del consumidor español, el MINCETUR encontró que España es uno de los países que más consume pescado por persona en la UE, como ya se mencionó antes, el consumo per cápita español es de 38 kg al año, adicional a esto, el 85% de los hogares españoles consumen pescado semanalmente siendo las especies más populares merluza, anchoas, chicharro, atún, lenguado, sardinas, trucha, bonito, pulpo, gambas, anillos de pota, entre otros.

En cuanto a las importaciones españolas, pese a que España tiene una de las flotas pesqueras más grandes del mundo, esto no es suficiente para abastecer al mercado español, hecho que implica una gran actividad importadora de este tipo de productos, siendo el mercado español el mayor importador de Europa.

Los principales países de los que España importa productos pesqueros son:

Argentina 11%, que viene creciendo considerablemente colocándolo como uno de los principales proveedores, Marruecos 8%, Francia 7%, Holanda 7%, Reino Unido 6%,

Namibia 5%, Dinamarca 4%, Portugal 4%, así como China 4%, Italia 3%, Chile 3%, Sudáfrica 3% y 35% otros. Cabe destacar el incremento que vienen presentando las importaciones de China y de Namibia.

En el caso de Perú durante este periodo de años (2002-2005), las exportaciones son Reducidas siendo el producto más exportado al mercado español la pota, en este aspecto el MINCETUR indica que Perú tiene una clara ventaja comparativa frente a la oferta de sus competidores, debido a que la pota peruana tiene un menor componente amoniacal frente a al producto de Ecuador, México y Chile.

Otra ventaja mencionada por el MINCETUR es la naturaleza de sustituto que tiene la pota, ya que se puede comercializar como alternativa al pulpo o a la sepia, en este sentido dicho ministerio peruano recomienda desarrollar productos con valor agregado y mejorar la actual oferta que consiste en exportar la pota en manto 2-4, rejos, seccionados, tubitos, laminados, tacos, entre otros, y desarrollar productos con mayor grado de industrialización como son los burgers, nuggets, anillos, pulpa/sumiri, filetes tenderizados, etc. España uno de los principales importadores de pescado y productos pesqueros 2016

Según el informe “Estado mundial de la pesca y acuicultura 2016”, de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura con siglas en inglés (FAO) ubica a España como uno de los 10 principales importadores de pescado y productos pesqueros, en el cuadro se hace un balance de 10 años evaluando los montos importados en productos pesqueros y pescado, en el cual se aprecia que España ha tenido un crecimiento porcentual neto del 3% en el periodo (2004-2014).

Esto deja claro que España es una potencia en cuanto a importación de productos pesqueros y pescado, lo cual la sitúa como un mercado a tomar en cuenta para este tipo de productos.



	<b>Año 2004</b>	<b>Año 2014</b>	<b>Crecimiento % (2004-2014)</b>
Alemania	2805	6205	8,3
China	3126	8501	10,5
España	5222	7051	3,0
Estados Unidos de América	11964	20317	5,4
Francia	4176	6670	4,8
Italia	3904	6166	4,7
Japón	14560	14844	0,2
Reino Unido	2812	4638	5,1
República de Corea	2250	4271	6,6
Suecia	1301	4783	13,9
<b>Subtotal 10 Principales</b>	<b>52119</b>	<b>83447</b>	<b>4,8</b>
<b>Subtotal resto del mundo</b>	<b>23583</b>	<b>57169</b>	<b>9,3</b>
<b>TOTAL, MUNDIAL</b>	<b>75702</b>	<b>140616</b>	<b>6,4</b>

*Figura N 9:* 10 principales importadores de pescado y productos pesqueros (en millones de USD) por FAO, 2017

Los factores identificados según los objetivos establecidos en la presente investigación. Se determinaron cinco factores:

Factor 1: Cambio Climático, basado en el Informe Especial del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático.

Factor 2: Tratado de Libre Comercio, basado en los Acuerdos Comerciales del Perú – Ministerio de Comercio Exterior y turismo

Factor 3: Competitividad, basado en la Competitividad Estratégica de Hitt, Ireland y Hoskisson y Diamante de Porter.

Factor 4: Institucionalidad, basado en las Teoría de la Competitividad de Michael Porter

Factor 5: Mercado de Destino- Tendencia de Consumo, basado en el informe de Plan de Desarrollo de los Mercados de Alemania, Francia y España - Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú (MINCETUR)

## **CAPÍTULO II - METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION**

#### **2.1.1 Propósito de la Investigación**

El capítulo anterior se dio a conocer la importancia del sector pesquero y como contribuye en la economía del país. Se identificó que los principales productos extraídos y comercializados en el mercado internacional son: La anchoveta, recurso principalmente utilizada para el consumo humado indirecto (Harina y Aceite de Pescado), y Calamar Gigante (Pota), el segundo principal recurso de la actividad pesquera, utilizada para el consumo humano directo (Filete, Nucas, Rabas, Tentáculos, etc).

El propósito del presente trabajo de investigación, es dar a conocer cuáles son los principales factores que contribuyeron al crecimiento de las exportaciones de Calamar Gigante procesado congelado al mercado español, principal comprador de dicho producto en el periodo comprendido entre los años 2012 y 2016

El estudio se ha llevado a cabo bajo un enfoque cualitativo, el cual será explicado en las siguientes sesiones del presente capítulo.

### **2.2 EL PROBLEMA**

#### **2.2.1. Problema Principal**

Identificar cuáles fueron los principales factores que contribuyeron al crecimiento de las exportaciones Peruanas de Calamar Gigante congelado al mercado español, en el periodo del 2012 a 2016

### **2.3 HIPÓTESIS**

#### **2.3.1. Hipótesis General**

El Tratado de Libre Comercio con la EU, la institucionalidad, competitividad, cambios climáticos, mercado de destino y hábitos de consumo de España, fueron los

factores que generaron el aumento de las exportaciones de Calamar Gigante Congelada al mercado español en el periodo 2012 – 2016.

### **2.3.2 Hipótesis Específicas**

- a) La aplicación del TLC con la unión europea, constituye una clara ventaja para el ingreso del Calamar Gigante Congelado de Perú al mercado español.
- b) Las empresas pesqueras cuentan con el apoyo de instituciones vinculadas al sector pesquero para fomentar la exportación de Calamar Gigante Congelado.
- c) Es competitivo el Calamar Gigante Congelado en el mercado español.
- d) El mercado de destino y hábitos de consumo del mercado español favorece el flujo de las exportaciones hacia dicho mercado.
- e) Los cambios climáticos, como fenómeno del niño o niña mejoran los niveles de captura del Calamar Gigante Congelado.

## **2.4 OBJETIVOS**

### **2.4.1. Objetivo General**

Identificar los factores que influyeron en el crecimiento de las exportaciones de Calamar Gigante congelado al mercado español en el periodo 2012- 2016.

### **2.4.2. Objetivos Específicos**

- a) Determinar si el TLC con la UE, influyo en el crecimiento en las exportaciones de Calamar Gigante Congelada
- b) Identificar si la institucionalidad, es decir si el apoyo de las instituciones estatales como privadas, contribuyeron al incremento de las exportaciones peruanas de calamar gigante congelado hacia el mercado español.

- c) Identificar si las exportaciones peruanas de Calamar Gigante Congelado es competitividad frente a otras ofertas del mercado internacional.
- d) Identificar si el mercado de destino y su tendencia de consumo favorecieron las exportaciones peruanas de Calamar Gigante Congelada
- e) Identificar si el cambio climático afecto y/o mejoro en la extracción de Calamar

## **2.5 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

El objetivo del presente trabajo de investigación, se enfocó en conocer los factores de éxito que propiciaron el crecimiento de las exportaciones de pota procesada congelada hacia al mercado español.

Esto ha llevado a desarrollar una investigación con un enfoque cualitativo, ya que se utilizara métodos de recolección (fuentes primarias y secundarias) e interpretación de la misma. Se contó con la opinión de expertos e información proporcionada por empresas exportadoras del sector. No fue posible encuestar a la totalidad de las empresas del sector, pero se logró contactar a las más representativas.

La información secundaria empleada en el siguiente análisis, tienen como fuente a la FAO, Ministerio de la Producción, Instituto del Mar del Perú, Organismo Nacional de Sanidad Pesquera, Sunat, entre otras instituciones.

### **2.5.1 Tipo de Investigación**

La investigación sigue una metodología descriptiva y explicativa, (Muñoz, 2015, p.228), buscando no solo recopilar y presentar información que describa el contexto, sino también entender y explicar cuáles fueron los factores que contribuyeron al crecimiento de las exportaciones del Calamar Gigante.

### **2.5.2. Contexto**

Una parte de las entrevistas se realizó de manera presencial, para poder lograr una entrevista más dinámica, la cual obtuvimos información enriquecedora para aportaron al desarrollo del tema de investigación.

Por otro lado, tuvimos entrevistados vía telefónica, debido que se encontraban de viaje, pero, aun así, nos brindaron información y sobre todo experiencia relevante que aportaba a nuestra investigación. Así mismo, nos brindaron contactos que finalmente nos contribuyeron con la investigación.

### **2.5.3. Participantes**

Se realizaron dos tipos de entrevistas para desarrollar el análisis: el primero orientado a expertos del sector para obtener información referente a la materia prima, el mercado y sus perspectivas futuras, y el segundo dirigido a especialistas técnicos y/o funcionarios de empresas del sector para identificar los elementos relacionados al tratado de libre comercio, cambios climáticos y coyuntura económica y hábitos de consumo el mercado español.

### **2.5.4. Estructura de la entrevista**

Para iniciar la entrevista, primero se elaboró el cuestionario de preguntas semiestructurada de acuerdo a nuestro tema de interés, la misma que fue dirigida a empresas exportadoras y profesionales del sector. Esta técnica permite llevar a cabo la entrevista basándose en una guía de preguntas, pero dando la libertad al entrevistado poder brindar nuevos cuestionamientos o temas que permitan obtener una mayor información.

Estas entrevistas permitirán recabar información de primera mano respecto a la dinámica del sector y el desarrollo de la empresa, así como evaluar las diferentes teorías presentadas en el marco teórico.

Las preguntas fueron enviadas con anticipación vía mail al entrevistado, para que tenga un mejor panorama de lo que se tratara en la entrevista.

Al momento de iniciar la entrevista, ofrecimos toda la libertad para que los entrevistados se expresen en cada categoría, y para posteriormente complementar con preguntas abiertas, a fin nos permita obtener mayor información relevante que contribuya con la investigación, así mismo se encontraron nuevos hallazgos a considerar dentro de la investigación.

### **2.5.5. Guía de preguntas**

La guía de preguntas se basó en los objetivos establecidos y por segmentos seleccionados, que fueron 4 que ayudaron con el estudio de investigación. Las preguntas realizadas respondían los posibles factores identificados que podrían contribuir con el aumento de las exportaciones de Calamar Gigante Congelado – Pota.

Durante la entrevista, surgían nuevas preguntas que ayudaban a profundizar en un punto determinado panorama o contribuía a encontrar nuevos hallazgos que podrían ser factores que influyeron en las exportaciones de Calamar Gigante Congelado – Pota hacia España entre los años 2012- 2016.

### **2.5.6 Segmentos**

Las entrevistas fueron clasificadas en cuatro segmentos:

- Segmento 1: Exportadores
- Segmento 2: Gremios
- Segmento 3: Traders
- Segmento 4: Instituciones Gubernamentales

### **2.4.7 Categorías**

Se determinaron cinco categorías:

- Categoría 1: Cambios Climáticos
- Categoría 2: Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea
- Categoría 3: Competitividad
- Categoría 4: Institucionalidad
- Categoría 5: Mercado Español – Hábitos de Consumo

### **2.4.8 Procedimientos**

Para obtener los resultados de la investigación y conseguir la validación o rechazo de la hipótesis, se tuvo que realizar un proceso el cual lo explicaremos a continuación a detalle:

- Inicialmente, con la ayuda de una matriz de categoría se definió cuantos segmentos íbamos a investigar, en nuestro caso fueron cuatro, y en categorías fueron cinco, cada uno de ellos basados en los objetivos establecidos inicialmente.
- Después, se procedió a plantear las preguntas correspondientes para cada segmento y categoría.
- Luego se procedió a la búsqueda de los contactos que puedan apoyarnos con las entrevistas para así lograr una aceptación exitosa.
- Una vez obtenidos los contactos fijos, continuamos ha agendar los días de entrevistas, las mismas que fueron realizadas entre los meses de Setiembre y Octubre, para así obtener las grabaciones necesarias para poder validar nuestra hipótesis.
- Posteriormente, ya obteniendo las grabaciones se procedió a transcribir para luego extraer los puntos y conceptos más relevantes por categoría/segmento.

- Se identificó cada punto relevante e indicó el número de coincidencias, con la finalidad de obtener una conclusión por cada categoría/segmento.
- Finalmente, ya teniendo las conclusiones por categoría y segmento se procedió a resaltar recomendaciones y conclusiones que darían respuesta a nuestra hipótesis planteada.



## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

### 1. SEGMENTO 1: EXPORTADORES

Las cinco empresas a las cuales se les ha realizado las entrevistas fueron: Kampo Marino S.A.C., Sercosta S.A., Perú Pez S.A.C., Seafrost SAC y Pesquera Diamante S.A, cada una de ellas especializadas en la extracción, producción y exportación de Pota semiprocesada congelada desde todo el litoral peruano hacia el mercado español.

#### 1.1. Factor 1: Cambios Climáticos

Cuatro empresas exportadoras de Pota Semi-procesada congelada: Sercosta S.A., Perú Pez S.A.C., Seafrost SAC y Pesquera Diamante S.A, las cuales representan gran parte del mercado, coinciden en resaltar que el cambio climático: ya sea un fenómeno del niño o niña, afecta directamente a la extracción y producción de Pota Congelada. El evento del Niño genera aumentos drásticos en la temperatura del mar, especialmente entre Paita y Chimbote (5°-10°C), esto ocasiona cambios en el desplazamiento de las especies, desorganización de cardúmenes, mayores tiempos de faena y en consecuencia un aumento en los costos operativos de pesca.

De acuerdo a lo descrito en el anterior párrafo, cuando se presenta el fenómeno de niño, los precios de venta se elevan debido al poco volumen de captura y al aumento de los costos operativos. Los compradores españoles aceptan pagar el incremento de precio, ya que tienen conocimiento del nivel de precios que se maneja en el muelle.

Cabe agregar que, la pota peruana tiene mejor calidad que la competencia regional (oferta de Chile y Ecuador), por ello prefieren acceder a la oferta peruana, así ello involucre pagar un mayor precio.

Como podemos apreciar en la tabla 2 del capítulo II, existe una disminución en el volumen de captura de pota en el 2015 y 2016 con 9% y 18% respectivamente, a pesar de existir una variación en cantidad de Toneladas, la cantidad en valor se mantuvo en el 2016.

Por último, coinciden que el recurso se aleja de las costas buscando su alimento que son peces de aguas frías (Jurel, Caballa, Merluza), ello afecta a los exportadores debido a que obliga a sus embarcaciones a adentrarse más en el mar. Esta coyuntura es aprovechada por embarcaciones chinas y coreanas, que se encuentran al borde de las 200 millas e inclusive ingresan dentro de ella, las cuales no tienen que realizar mayor esfuerzo para capturar el recurso.

### 1.2. Factor 2: TLC con la Unión Europea.

Los cinco exportadores entrevistados reconocen que el factor de TLC, no es un factor que haya influenciado en el crecimiento de las exportaciones de Pota, basándose en que España, es el principal comprador de la Unión Europea, debido que cada año aumenta la demanda de consumo de mariscos, entre ellos pota, lo cual genera que sea un mercado bastante atractivo para el exportador peruano.

Si bien es cierto que el TLC no ha contribuido a las exportaciones peruanas, lo que sí ha generado son barreras técnicas vinculadas a la pesca sostenible y la debida acreditación de la misma. La Unión Europea comenzó a exigir trazabilidad de habilitaciones: por el barco que la captura, el muelle donde desembarca el recurso y el transporte (cámara frigorífica) que lo traslada, deben de haber cumplido con los requisitos establecidos por la Unión Europea, la misma que es regulado por la entidad sanitaria (Organismo Nacional de Sanidad Pesquera), de lo contrario no podrán obtener el certificado sanitario, documento esencial para ingresar al mercado europeo.

### 1.3. Factor 3: Competitividad

Los cinco exportadores entrevistados coinciden que Perú es el más competitivo en comparación a Chile, principal competidor a nivel regional. Chile tiene una excelente pota, porque posee un mar frío, pocas horas de travesías, especies muy grandes, tienen mayor rendimiento, pero no son técnicamente calificados para procesar, ellos no tienen conocimiento como producir Daruma (precocido), rabas, anillas o ciertos productos de mayor valor técnico.

Todo lo contrario, con Perú, que te puede realizar cualquier producto con la pota de valor agregado, porque tiene planta tecnificada, gente capacitada que viene trabajando años con la Pota. Cabe resaltar que el producto chileno es más barato que el peruano, pero los españoles prefieren comprar el producto peruano por la calidad de recurso y las diferentes presentaciones que este ofrece.

Con relación a infraestructura portuaria, Perú cuenta con las instalaciones adecuadas para poder embarcar los contenedores que se quiera. Los proveedores de servicios logísticos no tienen mucho poder de negociación, pero existe cierta competencia por espacios con los exportadores de fruta, lo cual dificulta los embarques a China y Europa.

#### 1.4. Factor 4: Mercado Español – Perfil del Consumidor

Los cinco exportadores entrevistados coinciden que España, es un mercado muy atractivo para las exportaciones pesqueras y en especial la Pota, que ha ganado importancia en el consumo diario de los españoles. El cliente español está muy compenetrado con la coyuntura de la pesca y sobre todo con el pase de los años, ha podido consolidar fuertes lazos comerciales con los exportadores peruanos.

La demanda de la pota o calamar gigante ha crecido en el transcurso de los años, debido al abastecimiento insuficiente y carencia a nivel mundial del Pulpo, recurso principal de consumo en el día a día el consumidor Español. Así mismo, existen empresas españolas que se han establecidos en el mercado peruano, a fin de procesar la pota en presentaciones especiales y poder exportarlas a su país.

#### 1.5. Factor 5: Institucionalidad

Cuatro de las cinco empresas entrevistadas, mencionan que no sienten un apoyo de las instituciones como: Promperu, ADEX, Ministerio de la Producción y Organismo Nacional de Sanidad Pesquera. Son las mismas empresas que generan sus propios avances dentro del mercado internacional. Por el contrario, estas entidades en vez de generar valor y facilitar el comercio, establecen trabas a fin de cumplir a cabalidad los estándares establecidos por la Unión Europea, la cual no contribuye a las exportaciones de Pota.

Por otro lado, la empresa Perú Pez S.A.C, indica que si reciben apoyo de la parte gremial-privado, ya que forman parte del grupo de Sociedad Nacional de Industrial, en el cual existe un comité de pesca que brinda apoyo sobre el sector. Así mismo, menciona que Promperu, apoyan e incentivan a muchas empresas pesqueras a participar en las ferias internacionales que el sector pesquero desarrolla, por lo que concluye que la institucionalidad si suma al crecimiento de las exportaciones.

## **2. SEGMENTO 2: GREMIOS**

La entrevista fue realizada a la Coordinadora Sectorial del Comité de Pesca y Acuicultura de ADEX.

### **2.1. Factor 1: Cambios Climáticos**

Con respecto al factor climático se nos indicó que el sector pesquero peruano es básicamente extractivo y que en estos dos últimos años se ha observado una disminución tanto en la cantidad de recurso presente en el mar, como la disminución de la talla de la pota.

Imarpe no ha sabido explicar de manera clara el motivo de esta reducción en el recurso; pero ya se han venido tomando medidas como la aparición de una cuota de pesca en el 2018 por parte de PRODUCE.

Antes no existía cuota de pesca y el recurso no había escaseaba; es por ello que nuestra entrevistada aclara que el factor climático no afectaba el crecimiento de las exportaciones si nos ubicamos en los años 2012-2016; pero en estos últimos dos años si ha comenzado a incidir en ello producto de la escasez actual del desde el último fenómeno del niño.

### **2.2. Factor 2: TLC con la Unión Europea.**

La coordinadora del gremio ADEX nos manifiesta que el TLC con la UE si ha aportado de manera significativa, prueba de ello es el aumento de empresas nuevas exportando, así también un mayor interés por parte de España en el Perú como socio comercial de productos hidrobiológicos. Agrega que es posible que para las empresas exportadoras consolidadas, el

crecimiento no sea perceptible; sin embargo para las pequeñas empresas sí se ha sentido el crecimiento.

Por otro lado, nos indica que este tratado de libre comercio ha permitido mejorar el tema sanitario de las exportaciones peruanas y que este aspecto debe ser visto como una oportunidad y no como una traba técnica.

### 2.3. Factor 3: Competitividad

Con respecto a este factor Daphne nos dice que el Perú exporta en su mayor parte materia prima, es decir pota en cortes básicos, sin mucho valor agregado. Este problema no sólo se visualiza en la industria de la pota, sino en otras industrias de productos hidrobiológicos. En tal sentido el referente en competitividad en este rubro es China, país que es el más industrializado y competitivo en lo que se refiera a exportación de pota.

Al solicitarle a Daphne nos indique nuestra situación competitiva frente a Chile que también exporta este tipo de productos hidrobiológicos, Daphne manifiesta que Perú lleva mucha ventaja a Chile en lo que refiere a conocimientos técnicos e industrialización de la pota, tal es así que algunos cortes que se hacen aquí (rabas, tentáculos), no son ofrecidos por el mercado chileno de manera habitual.

### 2.4. Factor 4: Mercado Español – Perfil del Consumidor

Sobre este factor Daphne, nuestra entrevistada, indica que como institución Adex no ha realizado un estudio detallado sobre este mercado; sin embargo en su experiencia nos manifiesta que diversas empresas españolas han manifestado su interés de entablar sólidas relaciones comerciales en el rubro de productos hidrobiológicos, tal es así que nos cita el ejemplo del grupo delfín quienes han venido a diversas ferias en calidad de compradores, también nos indica la compra de Proanco por parte de capitales españoles, sobre estas premisas, ella concluye que existe un sólido interés de España en los productos hidrobiológicos del Perú.

## 2.5. Factor 5: Institucionalidad

Sobre institucionalidad, Daphne nos dice que el trabajo que ha hecho Promperú ha sido muy bueno, hay una difusión estratégica en las ferias internacionales más importantes, como La sea food expo Norteamérica en Estados Unidos, La seafood expo global en Bélgica, La seafood expo Asia en China y la feria conxemar en España.

Promperú se ha encargado de que el Perú tenga gran presencia como país en dichas ferias, con pabellones enteros y facilitando los negocios para los exportadores peruanos de productos hidrobiológicos.

Sanipes por su parte es otra institución que aporta mucho, garantizando la inocuidad de los productos hidrobiológicos que se exportan y haciéndolas muy confiables.

En conclusión, para ADEX, la institucionalidad si ha tenido mucho que ver en el crecimiento de las exportaciones de Pota a España.

## 3. SEGMENTO 3: TRADER

Entrevista realizada a la Srta. Akemi Galez, jefa comercial de Profish Trading S.A.C.

### 3.1. Factor 1: Cambios Climáticos

La especialista entrevistada nos manifiesta que actualmente se están suscitando ciertas condiciones que no están favoreciendo la pesca de pota en especial las condiciones climáticas. Sostiene que en los últimos 3 años la pesca de pota ha disminuido, hecho que ha forzado a las diversas pesqueras a diversificar su oferta, a este inconveniente se suma la “pesca ilegal” de parte de los buques factoría chinos, los cuales se encuentran en el límite de las 200 millas.

En conclusión, para Akemi Galez, la especialista entrevistada, el clima si tiene influencia en el precio.

### 3.2. Factor 2: TLC con la Unión Europea.

Para Akemi Galez, el tratado de libre comercio con la UE, más que beneficiar al exportador peruano, ha beneficiado al importador español, que ahora tiene la oportunidad de comprar pota sin la recarga del 12% de arancel que paga por ejemplo Ecuador. Ella siente que esta liberación arancelaria ha traído como consecuencia la aparición de barreras técnicas, como por ejemplo la certificación de plantas, muelles, embarcaciones, etc. Que ahora son necesarias para exportar a la Unión Europea, ello por un tema de trazabilidad sanitaria.

Por otro lado, el tema de la sostenibilidad también es otra condicionante exigida por la Unión Europea y es una certificación adicional que las exportaciones peruanas deben tener si pretenden ingresar a España.

### 3.3. Factor 3: Competitividad

Akemi Galez nos explica esto con un comparativo entre Perú, Ecuador y Chile, manifiesta que Perú tiene ventaja debido a que la extracción de pota se hace en embarcaciones artesanales y que ello daña menos el recurso, hecho que no sucede con Ecuador y Chile.

Adicional a ello nos indica la pota que exporta Chile tiene mucha humedad, lo cual implica un bajo rendimiento ya que al cocinarse o procesarse pierde mucho peso, esto no sucede con la pota peruana, con respecto a la pota ecuatoriana, esta es muy pequeña (4kg), frente a la pota peruana que tiene (12 kg).

Finalmente, ni Chile, ni Ecuador están capacitados para hacer cortes como Daruma, rabas, anillas entre otros productos que requieren un mayor conocimiento técnico.

### 3.4. Factor 4: Mercado Español – Perfil del Consumidor

Akemi Galez nos indica que España es un consumidor nato de productos hidrobiológicos, el ciudadano español de por sí tiene al consumo de productos hidrobiológicos como una tradición, suelen consumir este producto en la noche, ya sea en tapas, piqueos, etc.

Ella considera que este gusto por los productos hidrobiológicos hace que España sea un mercado muy atractivo y que definitivamente contribuye al incremento de las exportaciones de pota a dicho país.

### 3.5. Factor 5: Institucionalidad

Para Akemi Galez, si existe apoyo de las instituciones gubernamentales; sin embargo las pesqueras consolidadas no manifiesta mucho interés en salir de su “zona de confort” y prefieren exportar grandes volúmenes de producto con poco proceso, que exportar productos con alto valor agregado.

## **4. SEGMENTO 4: INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES**

Entrevista realizada al Sr. Franklin Flores, especialista para el Desarrollo de Mercados Internacionales en el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

### 4.1. Factor 1: Cambios Climáticos

Sobre el aspecto climático, Franklin en su experiencia como asesor de exportadores nos indica que PRODUCE ha comenzado a regular mediante cuotas la pesca de POTA, a fin de garantizarla sostenibilidad del recurso, lo cual deja entrever que el tema climático ha comenzado a tomar importancia en cuanto al crecimiento de exportaciones de pota en estos últimos dos años.

### 4.2. Factor 2: TLC con la Unión Europea.

Sobre el TLC con la Unión Europea, Franklin indica que ha abierto muchas oportunidades a los exportadores peruanos para aumentar sus ventas en la zona Euro.

Manifiesta que ha incentivado la aparición de nuevos exportadores y que ha contribuido también a disminuir la "mortalidad de empresas que exportan y que luego desaparecen”.

### 4.3. Factor 3: Competitividad

En el tema de competitividad, Franklin nos indica que el Mincetur ha desplegado planes regionales en los cuales priorizan la productividad y competitividad de cara a los mercados internacionales.



Al mencionarle la competencia de Chile en lo que a exportación de pota se refiere, nos comenta que el Perú está más especializado y tecnificado y por ende es más competitivo que el producto chileno.

#### 4.4. Factor 4: Mercado Español – Perfil del Consumidor

Sobre España como destino de las exportaciones, nos comenta que muy aparte del consumo tradicional de pota que tiene el mercado español, estos también se han constituido como un hub logístico donde se consolida el producto que se distribuirá al resto de la unión europea, en tal sentido, el panorama asoma prometedor para las exportaciones de pota con destino a España, cabe agregar que el consumo de productos hidrobiológicos en España está consolidado, el español suele consumir con frecuencia este tipo de productos.

#### 4.5. Factor 5: Institucionalidad

Sobre la institucionalidad, Franklin indica que ha habido un gran avance, nos cita como ejemplo el VUCE que ha reducido de ocho a tres pasos el trámite de exportación en general, adicional a ello existe un programa de apoyo a la internacionalización, dirigido a las empresas más pequeñas, el cual les asiste en su meta a internacionalizarse, para Franklin definitivamente la institucionalidad si ha contribuido al incremento de las exportaciones de pota e España.

## **CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **4.1. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Luego de culminar las entrevistas a los actores vinculados a la exportación de pota congelada al mercado español, procederemos en este capítulo a contrastar las opiniones vertidas en cada entrevista y validar la pertinencia de cada factor con respecto al crecimiento de las exportaciones de pota congelada al mercado español en el periodo de tiempo especificado.

#### **4.1.1. Discusión de resultados del primer factor: Cambios Climáticos**

Los entrevistados en su mayoría han sostenido que el clima tiene implicancia en el aumento de precios de las exportaciones de calamar gigante (pota) congelada a España; sin embargo los exportadores manifiestan que dicho incremento no es drástico, dado que el importador español ha encontrado los mecanismos para conocer de primera mano la coyuntura de pesca del Perú y la repercusión en el precio final del producto exportado, en tal sentido, dicha situación restringe una posible especulación de parte de los exportadores peruanos.

Todos han indicado que el cambio climático, en específico el fenómeno del niño aumenta los costos operativos de los exportadores, al obligar a las embarcaciones a adentrarse al mar más de lo acostumbrado para la extracción del recurso, situación que los ha expuesto a una competencia desigual de parte de embarcaciones chinas y coreanas con mayor capacidad de bodega y tecnológicamente más avanzadas, las cuales se encuentran muy cercanas al límite de las 200 millas , extrayendo el recurso de manera macro y procesándolo en sus modernos buques factoría.

Según lo investigado en el marco teórico, también se señala que una de las principales consecuencias del aumento de la temperatura del mar generado por el fenómeno del niño, es la migración de especies de aguas frías entre ellas la pota, hecho que aumenta los costos operativos debido a que las embarcaciones deben adentrarse más en el mar para la extracción de la pota y por ende, el precio final al consumidor experimenta un alza a fin de mantener el margen de utilidad deseado.

Los entrevistados en su mayoría han sostenido que el clima tiene implicancia en el aumento de precios de las exportaciones de pota congelada a España; sin embargo los exportadores manifiestan que dicho incremento no es drástico, dado que el importador español ha encontrado los mecanismos para conocer de primera mano la coyuntura de pesca del Perú y la repercusión en el precio final del producto exportado, en tal sentido, dicha situación restringe una posible especulación de parte de los exportadores peruanos.

Todos han indicado que el cambio climático en específico el fenómeno del niño, aumenta los costos operativos de los exportadores, al obligar a las embarcaciones a adentrarse al mar más de lo acostumbrado para la extracción del recurso, situación que los ha expuesto a una competencia desigual de parte de embarcaciones chinas y coreanas con mayor capacidad de bodega y más avanzadas en tecnología, las cuales se encuentran muy cercanas al límite de las 200 millas , extrayendo el recurso de manera macro y procesándolo en sus modernos buques factoría.

Según lo investigado en el marco teórico, también se señala que una de las principales consecuencias del aumento de la temperatura del mar generado por el fenómeno del niño, es la migración de especies de aguas frías entre ellas la pota, hecho que aumenta los costos operativos debido a que las embarcaciones deben adentrarse más en el mar para la extracción de la pota y por ende, el precio final al consumidor experimenta un alza a fin de mantener el margen de utilidad deseado.

En tal sentido, se concluye que el tema climático si tiene influencia en el precio final y por ende en el valor exportado.

El hallazgo en este factor fue sin duda la coyuntura de competencia desigual por parte de embarcaciones coreanas y chinas propiciada por las consecuencias del fenómeno del niño que obliga a las embarcaciones a adentrarse más al mar dado que la biomasa de pota rehúye de las aguas cálidas, ello además de incrementar sus costos operativos, los expone a una competencia desigual frente a embarcaciones más modernas y más grandes, las cuales están ubicadas justo al nivel de las 200 millas.

#### 4.1.2 Discusión de resultados del segundo factor: TLC con la unión europea

Según el marco teórico investigado, la razón por la cual se firmó un tratado comercial con la Unión Europea, del cual derivó el TLC con dicho bloque económico, fue con el fin de incentivar las exportaciones, la firma de dicho tratado estaba alineado al plan de largo plazo que tiene el gobierno con el fin de impulsar la economía del país y las inversiones usando el aumento del flujo de las exportaciones y el empleo de mano de obra intensiva que estas generan.

Sin embargo, los exportadores entrevistados han sido enfáticos en indicar que el TLC con la unión europea no ha generado beneficio sustancial alguno, es imperceptible en todo sentido, así también lo ha manifestado el trader también indica que se siente un mayor beneficio para el importador que para el mismo exportador peruano.

Por otro lado tanto el representante del gremio, como el representante de la entidad del gobierno, están convencidos que el TLC con la unión europea si ha contribuido, en este sentido dado que el grupo de beneficiados manifiesta que el TLC no ha sido de relevancia para el incremento de las exportaciones de pota congelada hacia España, le damos mayor preponderancia a sus afirmaciones, debido a que ellos al estar involucrados directamente en la operatividad de la exportación de pota congelada procesada, tienen una visión de primera mano del real impacto del TLC con la unión europea en las exportaciones peruanas de pota congelada y procesada.

Dado que son los mismos exportadores quienes están en mejor posición para determinar si la firma y puesta en marcha del TLC con la unión europea les ha sido favorable, esto debido a que son los exportadores quienes están íntimamente vinculados a la operativa y actividad comercial-exportadora, se decide dar mayor preponderancia a lo indicado por este grupo de interés, luego sus afirmaciones nos llevan a concluir que el factor TLC con la unión europea, no es un factor de crecimiento de las exportaciones peruanas de calamar gigante congelado hacia el mercado español.

#### 4.1.3 Discusión de resultados del tercer factor: Competitividad

Sobre este factor, la totalidad de nuestros entrevistados ha manifestado que las exportaciones peruanas de calamar gigante congelado hacia el mercado español son competitivas.

Si nos comparamos frente a la oferta de los países exportadores en esta parte del continente, Perú lleva una ventaja clara y sólida frente a la oferta chilena y ecuatoriana, tanto en calidad como en procesamiento y valor agregado, así lo hicieron saber nuestros entrevistados.

Es preciso remarcar que el líder en competitividad de este rubro es China, país que es referente mundial en cuanto a valor agregado, volúmenes exportados y tecnología aplicada.

Sin embargo, este último hecho no resta que el producto peruano, sea un producto competitivo, sobre todo en esta parte del continente, ello se refuerza también al revisar las fuerzas de Porter.

Nuestros entrevistados manifiestan que es relativamente difícil incursionar en este mercado, dado que se requiere no sólo embarcaciones especializadas y un mar rico en biomasa, sino también, plantas especializadas y personas especializadas para el procesamiento de la pota, hecho que es difícil conseguir, evidencia de esto es el bajo valor de procesamiento y calidad que tiene el producto chileno y ecuatoriano, los cuáles nuestros entrevistados han señalado de manera unánime, que son de menor calidad y grado de procesamiento y así los identifica el mercado español.

Con respecto al poder de negociación con proveedores, nuestros entrevistados señalan que los exportadores tienen en su mayoría un mayor poder de negociación ante los proveedores de servicios logísticos y anexos a la exportación de pota, de esta manera pueden acceder a estos servicios a un costo competitivo.

Con respecto a productos sustitutos, la pota o calamar gigante congelado destinado al mercado español es un producto sustituto del pulpo, es conocida como pulpete.

En referencia al poder de negociación de los compradores, los entrevistados nos manifiestan que el poder está equilibrado, por un lado los exportadores aún pueden priorizar a qué exportador español vender, tomando en cuenta volumen de compra, requerimientos y precio pagado.

Por otro lado el importador español está muy informado sobre la coyuntura pesquera del Perú, así también recurre a la figura de brokers y traders, estas medidas le facultan hacer frente a la especulación de los exportadores peruanos y tener cierto poder gracias al conocimiento del sector.

No podemos dejar de lado lo indicado por Hitt , Ireland, Hoskisson “Una empresa logra la competitividad estratégica cuando tiene éxito en formular e implementar una estrategia que crea valor. Una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva.”, en este sentido, según nuestros entrevistados, las empresas peruanas han optado por ser mejores en el aspecto técnico y darle mayor valor agregado a la pota exportada, hecho que no ha podido ser imitado por la competencia en esta parte del continente representada principalmente por Ecuador y Chile, en la medida que el Perú continúe sus esfuerzos por darle a la pota exportada un mayor grado de procesamiento, esta ventaja se podrá mantener.

De indicado por los entrevistados y contrastando lo dicho por ellos con el marco teórico, se concluye que la oferta peruana de pota congelada procesada al mercado español es competitiva, tomando en cuenta la superioridad del producto frente a ofertas de países de este lado del continente y al manejo de las fuerzas por parte de los exportadores peruanos y al sostenimiento de las ventajas del producto peruano frente al de otras propuestas del continente.

#### 4.1.4 Discusión de resultados del cuarto factor: Mercado Español – Perfil del Consumidor

Según lo revisado en el marco teórico, en resumen España es una de las 10 principales potencias en cuanto a consumo de productos pesqueros, el consumidor español es el que tiene el mayor consumo per cápita de pescado y mariscos en toda la unión europea.

Por otro lado, nuestros entrevistados han manifestado de manera unánime que el mercado español para el calamar gigante congelado o pota, es un mercado tradicionalmente próspero, sólido y consolidado.

Al respecto nos manifiestan que el español es uno de los ciudadanos que más consume mariscos.

La pota peruana ha despertado un gran interés del mercado español en estos últimos diez años, ello se puede evidenciar no solo en el crecimiento de las exportaciones, sino también en el establecimiento de empresas vinculadas a la exportación de productos hidrobiológicos de

capitales españoles y en la compra de empresas peruanas por parte de inversionistas españoles (grupo delfín, proanco, entre otros).

Con las entrevistas realizadas a nuestros especialistas y lo verificado en el marco teórico, podemos concluir que la elección de España como mercado de destino de las exportaciones peruanas de pota congelada, constituye un factor de crecimiento de estas, debido a que se ha constatado tanto a través del marco teórico como a través de las entrevistas que el exportar calamar gigante congelado a España, es exportar a un mercado sólido, próspero y consolidado para este producto.

#### 4.1.5 Discusión de resultados del quinto factor: Institucionalidad

Para el factor de institucionalidad, nuestros la mayoría de exportadores entrevistados manifiestan que no hay apoyo por parte de las instituciones del gobierno vinculadas a la exportación de la pota congelada procesada a España.

Para el trader, si existe apoyo por parte de las instituciones del gobierno; sin embargo nos aclara que es muy posible que los grandes exportadores no perciban el cambio debido a los volúmenes de venta que tienen, caso contrario se da en los pequeños exportadores que si han logrado experimentar el crecimiento de su cuota de exportación y para aquellas empresas que antes no exportaban y que producto de la ayuda de las instituciones del gobierno pudieron hacer sus primeras exportaciones de pota congelada procesada al mercado español.

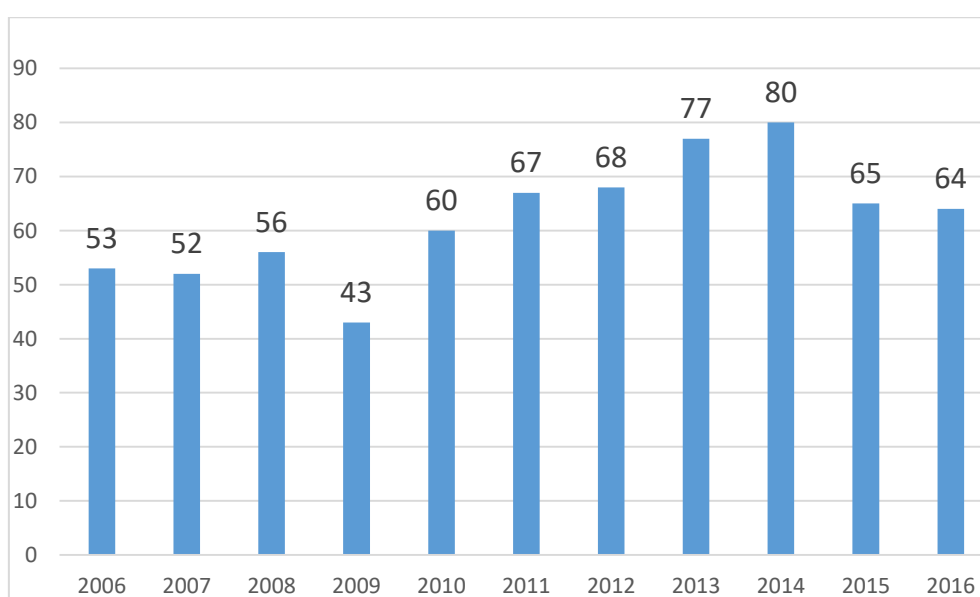
Para el organismo del gobierno Mincetur y para el gremio de exportadores Adex, también existe el apoyo de parte de las instituciones del gobierno y que una prueba tangible es en el incremento de exportadores de pota congelada procesada al mercado español, la simplificación de trámites de exportación y de la presencia en ferias internacionales de las empresas gracias a la gestión de estas instituciones del gobierno, resaltan Promperú y la Vuce.

Según el marco teórico desarrollado, Porter manifiesta que un argumento que ha tenido mucha aceptación para explicar la competitividad y por ende el crecimiento, es la política nacional, aquella que fija objetivos, protege, subvenciona, incentiva. No se puede ser competitivo en todo, está en manos del estado identificar los sectores en los cuales el país es más competitivo, más productivo, en tal sentido el estado a través de sus instituciones deben

propiciar la productividad si su meta es alcanzar la competitividad y como producto de ello el crecimiento.

Ante dicha situación es preciso complementar estas entrevistas con un estudio paralelo

Es por ello que decidimos verificar si efectivamente la institucionalidad influye en el crecimiento de exportaciones de pota congelada al mercado español, para ello decidimos tomar como indicador el número de empresas exportadoras de pota congelada procesada al mercado español



*Figura 10.* Número de empresas exportadoras de la partida 030749 al mercado español. Por Adex Data Trade, 2018

Si evaluamos los últimos diez años (2006-2016), el número de empresas ha crecido en once, esto refleja un crecimiento de aproximadamente un 21% en número de empresas exportadoras.

Cabe resaltar que instituciones como la VUCE, iniciaron sus actividades a partir del 2006, su gestión y apoyo estaría relacionado con este crecimiento.

Luego del análisis adicional, se concluye que la institucionalidad, es decir el papel del gobierno en el fortalecimiento de instituciones estatales como privadas, ligadas a la actividad exportadora del calamar gigante congelado, si constituye un factor de crecimiento dado que



no sólo se ha logrado simplificar administrativamente el trámite de exportación, sino también que se ha logrado incentivar la aparición de nuevas empresas exportadoras de calamar gigante congelado hacia el mercado español.

## **4.2 HALLAZGOS**

Dentro de los hallazgos más importantes tenemos

-La competencia entre las embarcaciones peruanas y las embarcaciones coreanas y chinas en el límite de las 200 millas, generada como consecuencia de la migración de la biomasa de pota lejos de las aguas continentales, hecho que perjudica a las empresas peruanas

-El TLC con la unión europea no ha brindado mayores beneficios a los grandes exportadores; pero sí a los pequeños exportadores, ya que ha propiciado el aumento de sus ventas y que nuevas empresas exportadoras aparezcan.

-La pota es un producto sustituto del pulpo para los españoles, se suele consumir bajo la denominación de “pulpete”, cuando el pulpo se encuentra con un valor muy elevado o escasea, la pota se convierte en un excelente sustituto preferido por los españoles.

-Las empresas exportadoras de pota en sí tienen el control de sus costos logísticos, ya que tienen un gran poder de negociación frente a los proveedores de servicios logísticos, dicha situación les garantiza acceder a costos logísticos competitivos en especial el del flete de transporte principal.

-El cliente español, es un cliente muy informado y al tanto de la situación de la pesca peruana, tiene una excelente red de contactos que le permite estar al día de las últimas novedades que involucren cuotas de pesca, normativas internas, toneladas de captura, costos de la materia prima, costo de procesamiento etc.

## 5. CONCLUSIONES

Se concluye que el factor climático al incrementar los costos operativos en general y disminuir el volumen de captura, si es un factor de crecimiento en el valor de las exportaciones de pota congelada hacia el mercado español.

Se concluye que la firma del TLC con la unión europea al no generar una percepción clara de crecimiento y de nuevas oportunidades comerciales en el mercado de destino, no constituye un factor de crecimiento de las exportaciones peruanas de calamar gigante congelado hacia el mercado español.

Se concluye que la competitividad de las exportaciones peruanas de calamar gigante congelado hacia el mercado español si es un factor de crecimiento de las mismas, dado que según lo verificado en la investigación, tienen un diferencial claro frente a propuestas regionales como la de Ecuador y Chile, hecho que permite tener un mejor precio que estas propuestas.

Se concluye que la institucionalidad al haber propiciado la aparición de nuevas empresas exportadoras de calamar gigante congelado al mercado español, si es un factor de crecimiento de estas.

Se concluye que el haber elegido a España como mercado de destino de las exportaciones de calamar gigante congelado, si es un factor de crecimiento de las mismas, dado que se ha verificado tanto en estudios teóricos previos a la firma del tratado del TLC como la percepción de los mismos exportadores, que España es un mercado próspero y sólido para las exportaciones de calamar gigante congelado.

En resumen, se observa que los factores de éxito que influyeron en el crecimiento de las exportaciones de calamar gigante al mercado español son, gubernamentales, industriales y climáticos.

## **6. RECOMENDACIONES**

Se recomienda investigar el impacto real de la pesca ilegal en las exportaciones de calamar gigante congelado

Se recomienda investigar la productividad de las plantas procesadoras de calamar gigante congelado a fin de determinar su relación con el crecimiento de las exportaciones.

Se recomienda trabajar en mejorar el acceso a la información pesquera, estadísticas, investigaciones, etc.

Se recomienda el estudio de la sostenibilidad de la pesca de calamar gigante y de los factores que condicionarían la misma, ello con el fin de identificar los elementos que se deben tener en cuenta en pos de la preservación del recurso.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICA

Galindo, L.M., Samaniego, J.L., Alatorre, J.E., Carbonell, J.F., Reyes, O & Sanchez, L. (2015). Ocho tesis sobre el cambio climático y el desarrollo sostenible de América Latina (Estudio de la Comisión Económica para América Latina. Santiago, Chile). Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39840/1/S1501211\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39840/1/S1501211_es.pdf) [Consulta: 15 de agosto de 2018]

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2012). Guía practica para España.

Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/guias\\_cartillas\\_exportacion/guia-exportacion/pdfs/11\\_ESPANA.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/guias_cartillas_exportacion/guia-exportacion/pdfs/11_ESPANA.pdf) [Consulta: 20 de agosto de 2018]

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2012). Acuerdo Comercial entre, Perú y Unión Europea. Recuperado de

[http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=50&Itemid=73](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=50&Itemid=73) [Consulta: 2 de setiembre de 2018]

Hernández Sampieri, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. 6a ed. México D.F.: McGraw-Hill.

Hitt, A Michael., Duane Ireland, R., Hoskinsson, Robert E., (2007). Administración Estratégica. 7ma ed. Santa Fé.: Cengage Learning Editores, S.A.

Calderón, J., (2012). Análisis de los factores de éxito exportador, caso empresarial de tintas LTDA.(tesis de pregrado) Universidad del Valle, Santiago de Calí.

Porter Michael, E (2009) Ser Competitivo. 12va ed. Barcelona.: Planeta DeAgostini Profesional y Formación,S.L.

Promperú (2012). Servicios al exportador Información, Guía de Mercado España. Recuperado de:

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/601787573radF0E2E.pdf>

[Consulta: 15 de agosto de 2018]

Mariátegui, R.L (2009). Pesquería sostenible del calamar gigante *Dosidicus Gigas* (ORBIGNY,1835) en el mar peruano (Disertación Doctoral).

Recuperado de: <http://biblioimarpe.imarpe.gob.pe:8080/handle/123456789/3014>

[Consulta: 15 de agosto de 2018]

Gamboa, K., Nuñez, F. & Rivera, E. (2017). Planeamiento Estratégico para la pota del Perú. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado. Lima, Perú). Recuperado de

[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9080/GAMBIA\\_NU%C3%91EZ\\_PLANEAMIENTO\\_POTA.pdf?sequence=3](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9080/GAMBIA_NU%C3%91EZ_PLANEAMIENTO_POTA.pdf?sequence=3) [Consulta: 13 de octubre del 2018]

Gonzales, J. (2016). Análisis sectorial de la industria de pota y perico congelado en el Perú. (Tesis de maestría, Universidad de Piura, Escuela de Posgrado. Lima, Perú). Recuperado de

[https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2940/MDE\\_1615.pdf?sequence=1](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2940/MDE_1615.pdf?sequence=1)

[Consulta: 16 de octubre del 2018]

Terán, K. & Valenzuela, P. (2013). Estudio de Pre-Factibilidad de Producción y Exportación de Conservas de Pota a China y España (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería. Lima, Perú). Recuperado de

<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4956> [Consulta: 05 de octubre del 2018]

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). (2016). Figura N° 6 - Perú: Exportación de los 10 principales países Destino (Valor FOB en millones de US\$). Años 2012-2016. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe> [Consulta: 1 de setiembre del 2018]

Promperú (2016). Informe anual 2016. Desenvolvimiento del comercio exterior pesquero. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/2016\\_Desarrollo\\_Pesquero\\_Promperu.pdf](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/2016_Desarrollo_Pesquero_Promperu.pdf) [Consulta: 22 de setiembre de 2018].

Promperú (2015). Informe anual 2015. Desenvolvimiento del comercio exterior pesquero. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desarrollo%20del%20Comercio%20Exterior%20Pesquero%202015.pdf> [Consulta: 22 de setiembre de 2018].

Escandón Barbosa D., M., y Hurtado Ayala, M. (2014). Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia. *Estudios Gerenciales* (30), 172-183

Espejo León, A., Nuñez, y J., García, F., (2016). Factores determinantes del éxito exportador: causas internas empresariales. *Revista de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche*(11), 190-207

Promperú (2012). Informe anual 2012. Desenvolvimiento del comercio exterior pesquero. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Informe%20Desarrollo%20Comercio%20Pesquero%202012.pdf> [Consulta: 22 de setiembre de 2018].

Paredes, C.E. & De la Puente, S. (octubre de 2014a). Situación actual de la pesquería de la pota (*Dosidicus Gigas*) en el Perú y recomendaciones para su mejora. Recuperado de [https://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/1\\_doc\\_final\\_cies.pdf](https://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/1_doc_final_cies.pdf)

[Consulta: 28 de setiembre del 2018]

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2016). El estado mundial de la pesca y la acuicultura 2016. Contribución a la seguridad alimentaria y la nutrición para todos [Trad. Servicio de Programación y Documentación de Reuniones de la División de la Conferencia, del Consejo y de Protocolo de la FAO]. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i5798s.pdf> [Consulta: 26 de setiembre del 2018]

Ministerio de la Producción. (2014). Anuario Estadístico Pesquero y Acuícola 2014. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-pesca-2014.pdf> [ Consulta: 22 de setiembre de 2018].

Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2013). Anuario Estadístico Pesquero y Acuícola 2013. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-pesca-2013.pdf> [ Consulta: 22 de setiembre de 2018].

Instituto del Mar del Perú (IMARPE). (2015). Situación del calamar gigante durante el 2014 y perspectivas de pesca para el 2015. Recuperado de [http://www.imarpe.pe/imarpe/archivos/informes/imarpe/inf\\_calmar\\_2014\\_pers2015.pdf](http://www.imarpe.pe/imarpe/archivos/informes/imarpe/inf_calmar_2014_pers2015.pdf)

[Consulta: 14 de noviembre del 2018]

## 8. ANEXOS

### 8.1. Cuestionario de la Entrevista - Gremios del sector privado y estatal

CATEGORIAS	GREMIOS DEL SECTOR PRIVADO Y ESTATAL
Sostenibilidad	¿La pesca de pota es sostenible? De ser afirmativo ¿Qué elementos o factores se toman en cuenta para concluir ello?
	¿Cómo ha estado el panorama de pesca de pota en estos últimos 5 años?
	¿Cómo se determinan las cuotas de pesca de pota?
	¿Qué tanto afecta la pesca ilegal de pota? ¿Es significativo?
	¿Cuáles son las restricciones y amenazas en la pesca de pota ? ¿Quién regula ello?
	¿Existen factores climatológicos que afectan la pesca pota? De ser afirmativo ¿Qué tanto afectan en % a las cuotas de pesca?
TLC	¿Qué tanto ha beneficiado el TLC con la UE a las exportaciones de pota procesada?
	¿Qué tan complejo es acogerse al TLC con la UE?
	¿La eliminación de barreras arancelarias con la firma del TLC-UE, ha traído como consecuencia la aparición de nuevas barreras técnicas?
	¿Qué tan competitivas son nuestras exportaciones pota congelada frente a otras opciones y qué las hacen competitivas (nuestras ventajas)?
	¿Existen muchos sustitutos para la pota congelada?
Situación del mercado Destino	¿Es España un mercado atractivo para exportar pota congelada? ¿Qué lo hace atractivo?
	¿Cuáles son los principales competidores en exportación de pota congelada al mercado español? ¿Es un mercado maduro?
	¿Cuál es la situación actual del consumo de mariscos en España?



## 8.2. Cuestionario de la Entrevista – Exportadores y borker del Sector Pesquero

CATEGORIAS	GREMIOS DEL SECTOR PRIVADO Y ESTATAL
Sostenibilidad	¿La pesca de pota es sostenible? De ser afirmativo ¿Qué elementos o factores se toman en cuenta para concluir ello?
	¿Cómo ha estado el panorama de pesca de pota en estos últimos 5 años?
	¿Cómo se determinan las cuotas de pesca de pota?
	¿Qué tanto afecta la pesca ilegal de pota? ¿Es significativo?
	¿Cuáles son las restricciones y amenazas en la pesca de pota ? ¿Quién regula ello?
	¿Existen factores climatológicos que afectan la pesca pota? De ser afirmativo ¿Qué tanto afectan en % a las cuotas de pesca?
TLC	¿Qué tanto ha beneficiado el TLC con la UE a las exportaciones de pota procesada?
	¿Qué tan complejo es acogerse al TLC con la UE?
	¿La eliminación de barreras arancelarias con la firma del TLC-UE, ha traído como consecuencia la aparición de nuevas barreras técnicas?
Competitividad	¿Qué tanto poder tienen los importadores de pota congelada al momento de negociar? Especificar.
	¿Qué tan competitivas son nuestras exportaciones pota congelada frente a otras opciones y qué las hacen competitivas (nuestras ventajas)?
	¿Qué tanto poder tienen los proveedores de servicios para la exportación de pota congelada? Especificar
	¿Existen muchos sustitutos para la pota congelada?
Situación del mercado Destino	¿Es España un mercado atractivo para exportar pota congelada?¿Qué lo hace atractivo?
	¿Cuáles son los principales competidores en exportación de pota congelada al mercado español?¿Es un mercado maduro?
	¿Cuál es la situación actual del consumo de mariscos en España?
Infraestructura e Institucionalidad	¿Existe infraestructura adecuada que facilite la exportación de pota congelada?
	¿Existen instituciones que brinden asesoría técnica, soporte, etc. A la exportación de pota congelada?
	¿Qué tan ágil es el trámite de exportación de pota congelada, tiene ello repercusión en los costes logísticos-aduaneros?