

**UNIVERSIDAD ESAN**



**“Análisis estratégico para la mejora de la competitividad de la empresa  
Andes Fish Seafood”.**

**Trabajo de investigación presentado en satisfacción parcial de los  
requerimientos para obtener el Grado de Magíster en Supply Chain  
Management por:**

**Zoraya Nohely Yaringaño Romero**

**Fernando Godofredo Mendoza Ramirez**

**Franz Eduardo Valdivia Marquina**

**Programa de la Maestría en Supply Chain Management**

**Lima, 26 de abril de 2023**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Andes Fish Seafood es una empresa peruana con más de 15 años que se dedica a la producción y exportación de productos hidrobiológicos para consumo humano directo e indirecto. El presente trabajo tiene por finalidad elaborar un análisis estratégico de esta empresa para incrementar su posición competitiva en el rubro pesquero peruano.

En primer lugar, se realizó el análisis externo, donde es vital enfatizar que en los últimos años en el sector pesquero existen factores que impactan en las operaciones y en las exportaciones de forma continua. Desde el Fenómeno del Niño en el 2017, la pandemia en el 2020, la guerra ruso-ucraniana en 2022, la crisis de los contenedores que causaron el incremento de los fletes; estos son solo algunos eventos que hacen que sea un reto mantenerse en el mercado.

De acuerdo al análisis de Porter, el poder de negociación de los proveedores es alto ya que solo un 20% del sector cuenta con embarcaciones propias y la obtención del recurso pesquero se hace en competencia con las ofertas de otras empresas. El poder de negociación de los clientes es moderado, ya que existen otros países en Sudamérica o China que también ofrecen los mismos productos, sin embargo, Perú es reconocido por ofrecer cefalópodos y pescados con calidad relativamente superior a sus pares. La rivalidad entre competidores es alta ya que el sector pesquero es reducido, por lo que muchas empresas comparten el mismo comprador. La amenaza de productos sustitutos es alta, debido a que tanto el calamar como el perico pueden ser sustituidos por otros productos marinos.

Para la matriz de competitividad se encuestó a ejecutivos de comercio exterior que se desempeñan en el sector, como resultado de las entrevistas, se plantean los factores críticos de éxitos claves para aumentar la posición competitiva de la empresa. Esos factores son: la gestión de abastecimiento de materia prima, la fijación de precios, la capacidad de procesamiento, la calidad del producto exportable, la fortaleza financiera, la gestión de operaciones y comercial.

Posterior al análisis externo, se pasó a desarrollar análisis interno de toda la empresa mediante el Modelo de Negocio Canvas, luego se realizó una evaluación detallada de cada área funcional, en orden de diagnosticar el desempeño de cada una.

Con estos análisis como input se elabora un FODA cruzado, como resultado se observa que entre las principales fortalezas y oportunidades de la empresa son: planta propia, calidad, tiempos y condiciones de entrega adecuados, una amplia experiencia en el sector, cartera de más de 60 clientes y una creciente demanda de productos pesqueros del mercado asiático. No obstante, como debilidades y amenazas se observa que la planta opera a menos del 50% de su capacidad, todos sus procesos internos son manuales por lo mismo que no tiene ERP, existen sobre costos por errores en los procesos, no cuenta con certificación BASC, hay poco esfuerzo en publicidad y una creciente alza de los costos logísticos.

Las estrategias en las que se decantan después del exhaustivo análisis por el aspecto de marketing es desarrollar las exportaciones en por lo menos 3% como producto de la satisfacción de clientes, búsqueda de nuevos mercados y productos, y añadir una nueva línea de producción de anillas de pota congelada en presentación retail.

En el aspecto de operaciones se determina aumentar la eficiencia operativa para alcanzar niveles de inventario sanos y asegurar el pleno abastecimiento de la planta con calamar gigante y perico, no dejando de lado la prevención con el fin de amenguar los impactos de fenómenos naturales.

Por el lado de finanzas, se determina incrementar la rentabilidad de la empresa a niveles mayores al 20% y mitigar la dependencia del financiamiento externo.

Es así como, ya con las estrategias definidas y los objetivos de primer nivel claros es que se desarrollan los planes de marketing y operaciones.

El plan de marketing busca posicionar mejor a la empresa dentro de los mercados donde ya opera, para lo cual plantea una serie de medidas que buscan potenciar el marketing intensivo. Asimismo, se plantea el lanzamiento de un producto para el segmento retail del mercado asiático de ticket alto, el cual ayudará en el futuro en generar más ingresos para

la compañía, además de ganar una mejor reputación demostrando que puede elaborar mejores productos de valor agregado. Se plantea la exportación de 2 contenedores en el primer año e irá subiendo a un contenedor adicional cada año para llegar a tener una participación mínimo del 30% de la venta incremental.

Asimismo, el plan de operaciones busca mejorar los procesos de la cadena de suministros de Andes Fish Seafood, revisando las capacidades utilizadas de cada proceso y planteando mejoras a través de soluciones estructurales y recomendando la adquisición de recursos adicionales que respalden esos procesos y las necesidades del plan de marketing, dentro de los cuales está implementación de las 5s, y las metodologías CPFY y S&OP, de igual manera, la adquisición de maquinaria para la fabricación del nuevo producto, el desarrollo de KPIs que aseguren la trazabilidad de las operaciones, la implementación de BASC y de un sistema ERP flexible que permita integrar los procesos de gestión clave, donde se ha optado por el programa Microsoft Dynamics, siendo el más acorde al tipo de organización.

Todas las mejoras operativas planteadas en el plan suman un ahorro de S/ 19 millones en el lapso de 5 años, apalancados en la gestión de plan de mantenimiento, costo de la operación de despacho, compra de materiales de envase e insumos, costo de reprocesos, entre otros, además de la trazabilidad que dará la implementación del ERP, que incluye un CRM que dará soporte al área de ventas.

Por último, el plan financiero realiza una proyección de demanda respaldada en información histórica de la empresa y del rubro para las especies que comercializa Andes Fish Seafood. Asimismo, para hacer la mejor evaluación posible, se realizan diferentes análisis de sensibilidad y de escenarios, el cual incluye un acápite exclusivo para un escenario donde se presente el Fenómeno del Niño para el año 2027, se cree por conveniente elaborar el análisis de este escenario dados los tiempos de incertidumbre y volatilidad de los últimos 6 años.

Como resultado de dichos análisis, el proyecto planteado en el presente trabajo resulta rentable en ambos escenarios, teniendo en el primer escenario una TIR de 55% y un VAN de S/ 1.35 millones, mientras que en el escenario con Fenómeno del Niño se obtiene una TIR de 39% y un VAN de S/ 579 mil.

En conclusión, el presente trabajo realiza el respectivo análisis interno y externo, obteniéndose las causas que hacen a la empresa poco competitiva respecto a sus aspiraciones, y de esa manera, se plantea una serie de estrategias que son aterrizadas en acciones concretas en los planes marketing y operaciones y se ven respaldadas en el plan financiero, donde se proyecta que si es factible que la empresa alcance una mejor posición y rentabilidad en comparación a su escenario actual y con mejores procesos en su cadena de abastecimiento.

*Resumen elaborado por los autores*

## REPORTE TURNITIN

