

Introducción

En la última década, la importación mundial de cefalópodos congelados ha mostrado un comportamiento creciente pues ha pasado de 1530 millones de dólares en 1990 a 2270 millones en 2002; entre ellos, el calamar y la pota representan más de la mitad del total comercializado.

La pota es un calamar gigante que se encuentra disponible en el litoral de México, Costa Rica, Perú y el norte de Chile. Durante el año 2003 se importó en todo el mundo 1688 millones de dólares de este producto, lo que significó un incremento de 15% respecto del año anterior.

En cuanto a la demanda, China es uno de los principales importadores de pota. En el año 2005 este país importó derivados congelados de pota por un monto equivalente a 166 millones de dólares mientras que sus exportaciones llegaron a 220 millones; lo que significa un valor agregado neto de casi 60 millones debido a que reprocesa el calamar y lo envía a mercados como Japón, Estados Unidos, Corea y Rusia. Además, lo emplea para el consumo local en productos secos, pues es parte tradicional de la dieta china. Los principales mercados europeos para el calamar gigante son Italia, España y Grecia.

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.

De acuerdo con expertos del Instituto Tecnológico Pesquero (ITP), el norte del Perú es el principal punto de desembarque de la pota en el país. En visitas realizadas por los autores del presente estudio al puerto de Paita se ha podido constatar la existencia de infraestructura para la explotación de este recurso y para el desarrollo de empresas exportadoras, lo que da condiciones al diseño de un proyecto de exportación de los derivados de la pota.

En Paita y Sullana se encuentran aproximadamente 30 empresas dedicadas a la elaboración de derivados de la pota, de las cuales alrededor de 20 han conseguido un grado de industrialización significativo. Empresarios entrevistados en Paita indicaron que los grandes volúmenes de pota exportados en forma de filetes cocidos y congelados permiten generar los recursos necesarios para pasar a elaborar presentaciones con mayor valor agregado y, en consecuencia, más rentables.

La posibilidad creada por la demanda global existente de pasar a una explotación industrial local de la pota llevó a la elaboración del presente estudio que busca evaluar la factibilidad económica de un Plan de Negocio orientado a explotarla en la provincia de Paita a través del procesamiento y la exportación de sus derivados. Para hacerlo, se analiza la viabilidad del producto, se determina el mercado objetivo para la exportación de derivados de la pota y se identifican aquellos derivados con mayor potencial de demanda y factibles de producirse en Paita.

Como parte del estudio se determinan las características de la cadena productiva de derivados de la pota en el puerto de Paita y los problemas y las oportunidades que muestra el sector. Finalmente, se presenta una propuesta de estrategia empresarial para una empresa nueva que llevará a cabo la producción y la exportación de derivados de la pota, estableciendo para ello la viabilidad económica de esta actividad y sus niveles de riesgo en la provincia de Paita.

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

Para el análisis estratégico se utilizan como herramientas la cadena productiva, el análisis Sete y el análisis de las cinco fuerzas; también se incluye la información obtenida en el trabajo de campo. Con base en las opciones estratégicas identificadas se elabora una propuesta de negocio que incluye los planes estratégico, de márketing, de organización y recursos humanos y de operaciones. Finalmente, se realiza la evaluación económica del proyecto.

El análisis de la viabilidad del producto destaca como atributos su abundancia, valor nutritivo y amplia variedad de usos. Acerca de la competencia global con otras especies tiene la ventaja de estar disponible a lo largo del año. Además, puede comercializarse como sustituto de otros cefalópodos.

Para desarrollar los diversos pasos de la investigación se realizaron visitas a Paita y se entrevistó a expertos del sector y a funcionarios de empresas exportadoras de derivados de pota. Mediante la información obtenida se confirmó que el mercado se encuentra en crecimiento y existen en el sector condiciones favorables para el desarrollo de estas empresas.

La investigación de mercado determinó que China es uno de los mayores importadores mundiales de pota debido a su consumo interno y a la reexportación del producto con valor agregado. En comparación con otros posibles países de destino, China ofrece mayores oportunidades debido a la relación comercial que tiene con el Perú y a las mejores condiciones de acceso al mercado.

De acuerdo con la experiencia previa de las empresas del sector y las características del mercado de destino, se definen los derivados de pota a exportar: filetes y aletas crudas congeladas, además de la presentación del producto.

Para establecer contacto con clientes potenciales se utilizó un estudio de mercado realizado por Interbank y se enviaron comunicaciones a un grupo de empresas sugeridas por el mismo banco. Como resultado de estas comunicaciones se obtuvo la validación del estudio de mercado mediante la intención de compra de 10 contenedores mensuales de una empresa china.

El plan de operaciones determinó la conveniencia de producir mediante el alquiler de líneas de procesamiento. La inversión requerida para esta alternativa, entre activos fijos y capital de trabajo, se estableció en 327 mil dólares destinados a la adquisición de algunos activos para el procesamiento de derivados, capital de trabajo, mano de obra y operación de la línea de producción ubicada en Paita, Piura.

El análisis de flujo de caja descontado mostró que el proyecto es económica y financieramente rentable, con un VANE de 397 mil dólares, considerando una tasa de 40% y una TIRE de 191% anual.

El estudio se divide en cinco capítulos, cada uno con un objetivo específico. El capítulo 1 presenta el marco teórico y la metodología utilizados. El marco teórico se enfoca en explicar la cadena de valor de la pota y su funcionamiento dentro del mercado de *commodities*, así como un primer acercamiento a los precios y la demanda del mercado. La metodología se orienta a la ruta de la investigación realizada.

El capítulo 2 describe de manera detallada el mercado de *commodities*, específicamente de la pota, mediante el análisis de la literatura correspondiente sobre este producto como materia prima y sus derivados. Se detallan la competencia y los sustitutos de la pota en el mundo y las tecnologías de producción que involucran. Con la información presentada y los datos obtenidos de las entrevistas, se determinan el mercado objetivo y los derivados de pota a exportar. En este capítulo se recoge la opinión de expertos del Instituto Tecnológico Pesquero (ITP), Pesquera Diamante, la Cámara de Comercio Peruano-China y el Instituto del Mar del Perú (Imarpe).

El capítulo 3 tiene por objeto desarrollar el análisis estratégico del Plan de Negocio. Emplea como insumos el trabajo de campo realizado y las entrevistas a actores de distintos niveles de las organizaciones públicas y

privadas. Se inicia con una descripción de la Región Piura y de la cadena productiva de la papa en esta zona, para luego desarrollar el análisis interno con los métodos Septe, de cinco fuerzas y el análisis FODA del proyecto. Se concluye que mediante el plan estratégico desarrollado es factible la creación de una empresa nueva dedicada a la exportación de derivados de la papa.

La propuesta del Plan de Negocio se desarrolla en el capítulo 4 que incluye un plan estratégico de marketing, uno de operaciones y otro organizativo. El plan estratégico de marketing desarrolla la estrategia de producto, precio, plaza, promoción y política de ventas. El plan de operaciones se inicia con la identificación de la ubicación de la planta de procesamiento de la nueva empresa, para luego detallar las actividades de abastecimiento del producto, procesamiento de sus derivados y control de calidad. Se refiere también al proceso productivo, el personal encargado y la capacidad instalada requeridos. El plan organizativo tiene por objeto establecer un organigrama para la empresa a crear.

La evaluación económica del plan propuesto para determinar el VANE y la TIRE se desarrollan en el capítulo 5, el cual detalla los cálculos realizados y el flujo de caja del Plan de Negocio, que concluye que el VANE y la TIRE son positivos luego de realizar distintos análisis de riesgos que incluyen sensibilidad, puntos críticos, análisis de escenarios y método Montecarlo.