

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ELCHE
TRABAJO DE FIN DE GRADO
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



Estudio de la industria pesquera en Perú, y crecimiento via integración

Alumno: Sebastien Palinginis

Nro Expediente: 1691

Tutor: Miralles Soler, Ramón

Curso académico: 2022-2023

Convocatoria de: Diciembre 2022



ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. ABSTRACT/RESUMEN	Pag. 5
2. INTRODUCCIÓN
.....	<i>Pag. 5 a 12</i>
3. JUSTIFICACIÓN
.....	<i>Pag. 13 a 17</i>
4. OBJETIVOS E HIPÓTESIS
.....	<i>Pag. 18</i>
5. METODOLOGÍA
.....	<i>Pag. 19</i>
6. ANÁLISIS	
6.1.1 HISTORIA DE LA INDUSTRIA PESQUERA EN PERÚ , LICENCIAS/CUOTAS DE PESCA Y SUS EFECTOS EN LA EMPRESA	<i>Pag. 20 a 28</i>
6.1.2 RELACIÓN DE LA EMPRESA CON EL GOBIERNO PERUANO	<i>Pag 29 a 30</i>
6.2. ANÁLISIS DE OPERACIONES
6.2.1 PLAN DE OPERACIONES UNA INDUSTRIA PESQUERA (FLUJOS DE PRODUCCIÓN)	<i>Pag. 31</i>
6.2.2 FLUJO PRODUCCIÓN HARINA DE PESCADO
.....	<i>Pag. 32 a 36</i>
6.2.3 INVERSIONES EN INMOVILIZADO Y ESTRUCTURA DE COSTES, ANÁLISIS DEL BALANCE DE SITUACIÓN Y LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
.....	<i>Pag. 37 a 39</i>
6.2.3.1 ANÁLISIS DEL BALANCE DE SITUACIÓN	<i>Pag 40 a 43</i>
6.2.3.2 ANÁLISIS DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	<i>Pag 44 a 47</i>

6.2.4 ESTRUCTURA DE INGRESOS.....	
.....Pag 48 a 52	
6.3 VÍAS DE DESARROLLO 53 a 54	
6.3.1 Penetración de mercados.....	
.....Pag. 55 a 58	
6.3.2 Desarrollo de Productos.....	
.....Pag. 59 a 61	
6.3.3 Desarrollo de Mercados.....	
.....Pag. 62 a 65	
6.3.4 Diversificación.....	
.....Pag. 66 a 79	

7. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS Pag 80

8. BIBLIOGRAFÍA Pag 81 y 82



1. Abstract/Resumen

A través del análisis de un caso real, mediante entrevistas al personal y estudios de los estados financieros, se busca respaldar la hipótesis que una empresa integrada en todas sus fases de la cadena de valor tendrá más éxito que una organización que no lo esté.

Además, se busca encontrar la secuencia de utilización adecuada en cuanto a los distintos instrumentos de crecimiento que la empresa tiene a su disposición.

2. Introducción

La búsqueda de eficiencia productiva y sinergia estructural ha sido la meta de muchas organizaciones; con miras a recopilar suficiente información para realizar un estudio de las mejores maneras de alcanzar las metas mencionadas, en este trabajo se pretende analizar a una empresa en concreto, contextualizando dichas observaciones con una descripción previa del sector y mercado geográfico en el que se encuentra el grupo referenciado.

Sin embargo, lo que es eficiencia y sinergia en una industria podría ser desperdicio y pérdida de valor en otra. Y aunque se han hecho esfuerzos por construir una fórmula con aplicación en distintos sectores, el objetivo de este trabajo no es ese. Lo que se pretende es escoger un rubro con el cual el investigador tenga una cercanía especial; e identificar lo siguiente: factores, decisiones estructurales y *key data points* que contribuyeron al éxito de un caso en particular. Para lograr dichos objetivos, el análisis efectuado ha sido sobre una Sociedad Anónima llamada *Industria Pesquera Santa Mónica*.

Santa Mónica SA inició sus operaciones en 1994 en una ciudad en la costa peruana llamada Paita. Hoy en día emplea a más de 1000 trabajadores y ha creado 2500 puestos de trabajo indirecto en las zonas adyacentes.

Las organizaciones que se encuentran categorizadas en el sector de congelados marinos dividen sus funciones en cinco grandes categorías: *Extracción, Producción, Logística, Venta y Administración*; y en ciertos casos cuando la empresa ha logrado una integración vertical hacia adelante, se incluye *el Procesamiento de Desperdicios*.

En cuanto a la venta de los productos terminados, algunos de los productos que comercializa *Santa Mónica* son: filetes de merluza, anillos de pota, conchas de abanico, filetes de pota, harina de pescado. Suele hacerse por medio de la exportación a países como Holanda, España y Rusia; para poder garantizar la calidad de los productos durante el tránsito, es necesario de un espacio en el cual almacenarlos, y un medio de transporte para poder llegar al destino. Para ello, se utilizan contenedores, que son estructuras metálicas

cóncavas en forma de rectángulo; las cuales pueden modificarse en cuanto a su temperatura y humedad para transportar una variedad de distintos productos con diferentes requerimientos de almacenamiento.

Para la exportación, *Santa Mónica* contacta directamente con la línea naviera para contratar el servicio de transporte marítimo; en cada exportación se elige la empresa que ofrezca la mejor cotización y tenga un histórico con un buen servicio. Para exportaciones en Europa, *Santa Mónica* opta usualmente entre los siguientes transportistas marítimos: *MSC*, *Maersk Line* y *Hamburg Sud*. Para América: *Hapag Lloyd* y *MSC*. Y para Asia: *One Line*.

En lo referente a la actividad de extracción, consiste en procurar la materia prima que posteriormente pasará a la etapa de producción. En este caso, la materia prima es el pescado, y para poder conseguirlo, empresas necesitan de seis activos: un muelle, una embarcación, mano de obra, espacio para almacenamiento, suministros y equipos de transporte.

Un muelle es una construcción generalmente de piedra o metal, diseñada en dirección conveniente en la orilla del mar, que cumple la función de facilitar el embarque y desembarque de personas y productos de/a las naves. Construcciones de tal tipo requieren de una inversión alta, por lo que empresas suelen arrendar espacios en muelles ya establecidos; el arrendamiento se hace por plaza y tiempo, siendo más caras las plazas que se encuentren más cercanas a la orilla, por la facilidad de transporte.

Santa Mónica cuenta con su propio muelle que adquirió con financiación de la banca local, y en sus inicios de operaciones, para generar ingresos alternativos, funcionaba como arrendatario de la mitad de las plazas que tenía disponibles a otras empresas pesqueras ya en funcionamiento.

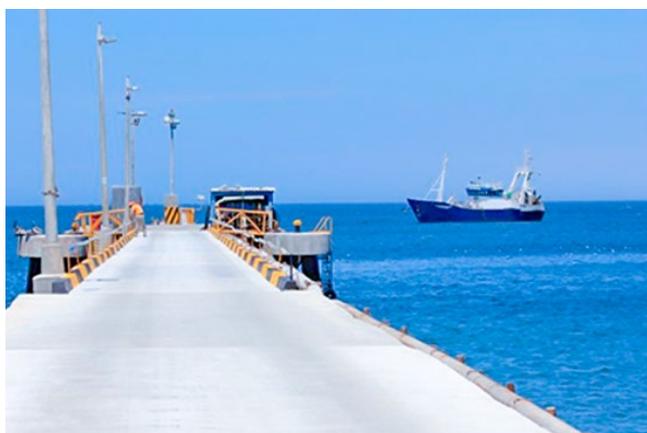


Ilustración 1 (el muelle de Santa Mónica. En Paita, Perú)

En cuanto a la embarcación, se debe hacer mención en que, en la mayoría de los casos, las naves tienen variaciones en diseño dependiendo del sistema de extracción que realicen. En la costa peruana se pueden distinguir tres principales clases de nave: barco palangrero, de arrastre, artesanal de pota.

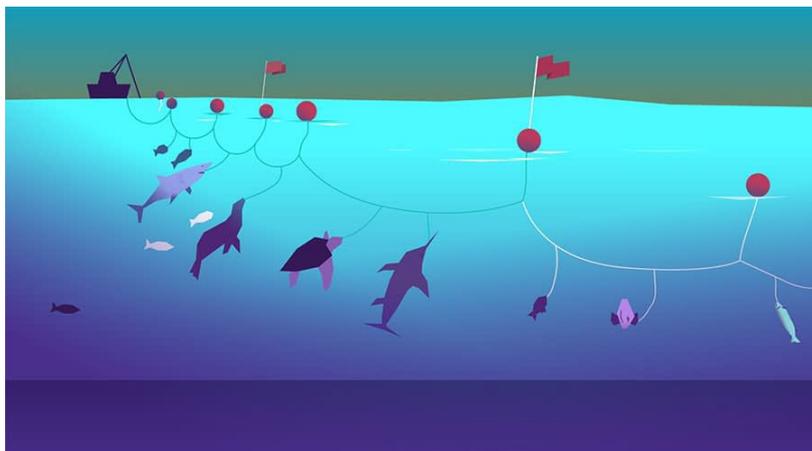


Ilustración 2 (pesca al palangre)



Santa Mónica SA se dedica principalmente a la extracción/producción de *merluccius merluccius* (merluza) y *Dosidicus gigas* (pota), y de manera secundaria a otros productos marinos tales como la concha de abanico. Para el procuramiento de la merluza se utilizan barcos de arrastre, y para la pota se usan barcos artesanales poteros.

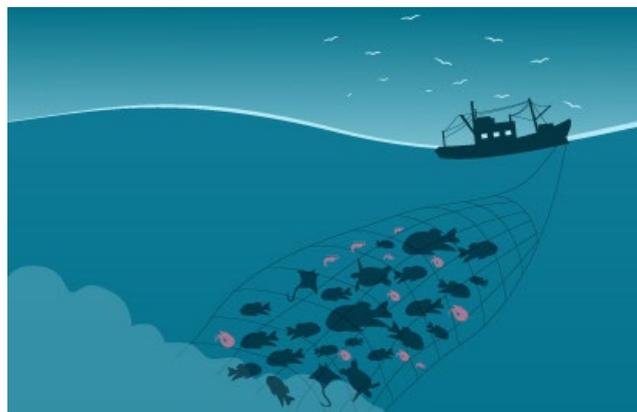


Ilustración 3 (Pesca de arrastre)

La empresa objeto de análisis cuenta con una flota de *cuatro* naves de arrastre, (valorizadas cada una entre *800,000* y *1'000,000 euros*), dichas naves son utilizadas para la extracción de merluza. Para el procuramiento de la pota y la

concha de abanico, se adquiere la materia prima de pescadores o acuicultores artesanales y generalmente locales.

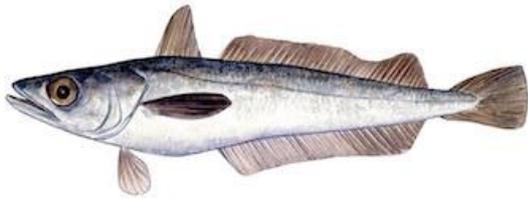


Ilustración 4 (merluza)



Ilustración 5 (extracción de pota)

Por lo general, suele salirse a altamar a realizar la extracción de la materia prima cuatro veces por semana, en grupos de dos o tres barcos, por una duración de tránsito de dos a tres días, o lo que sea necesario para conseguir una media de ochenta (80) toneladas de producto por viaje. Una vez que se encuentran en la zona de pesca (una zona previamente delimitada por la tecnoestructura de la organización, generalmente entre las 5 y 26 millas náuticas desde la costa), se deja caer la *red de arrastre* a una profundidad también preestablecida, y la nave transita en trayectoria recta por una serie de millas hasta llenar la red de merluza. Cuando la red está llena de materia prima, se recoge del mar a través de una serie de máquinas hidráulicas instaladas en la cubierta de la embarcación, para proceder a la separación y ubicación de la merluza, y la eliminación de cualquier otro animal que no sea el procurado. Esta operación se repite tres o cuatro veces hasta que la zona de almacenamiento ya no tenga más capacidad.

La zona de almacenamiento se encuentra en un espacio bajo la cubierta de la nave, donde el producto está ubicado junto a hielo en cajas de plástico, a la espera de llegar al muelle para su desestibe y descarga.

Cada embarcación cuenta con una tripulación de entre diez a catorce personas, entre los cuales el capitán posee la jerarquía más alta, asignando tareas al resto de los colaboradores a bordo de la nave. Y en cuanto al espacio para almacenamiento, cada nave cuenta con un espacio amplio debajo la

cubierta, y dos tipos de cajas de plástico (*bonners*) para su ubicación. Uno de los tipos tiene una capacidad de 20 toneladas y un peso individual de 20 kilogramos cada una; y el otro tipo de caja plástica tiene una capacidad de 40 toneladas, y un peso de 400 kilogramos. La materia prima se mantiene en buenas condiciones ubicándola en las mencionadas cajas (también denominadas *bonner*) junto con una cantidad de hielo proporcional al volumen del producto.

Una vez que la nave desembarque, se realizará el transporte de los bienes, el cual se efectuará en vehículos cuyo compartimento de carga posea características de hermeticidad que impida el escurrimiento de líquidos al suelo derivados del producto.

Santa Mónica SA, al haber construido su propio muelle en el inicio de operaciones, tomó la decisión de ubicar su planta de procesamiento en un espacio adyacente al inmueble, tomando cuidado en diseñar un trayecto mínimo desde el muelle hasta la planta para evitar incurrir en costes innecesarios de transporte.



Ilustración 6

Para garantizar la calidad de la materia prima durante el viaje, son necesarios dos suministros: el agua y el hielo.

El agua es utilizada para limpiar la cubierta de la nave y asegurar su correcto mantenimiento, tiene una vital importancia en asegurar que el instrumento de extracción funcione en óptimas condiciones y que el espacio de trabajo se encuentre en un estado apto para que los tripulantes realicen sus funciones. El proceso de aprovisionamiento de agua es costoso, porque requiere de la instalación de tuberías en el muelle por donde recorre el agua desde un pozo hasta las embarcaciones.

Otro suministro importante es el hielo, que es imprescindible para garantizar que la materia prima llegue en condiciones aptas para el procesamiento al muelle de descarga. Durante la extracción, el hielo es necesario en dos momentos: inmediatamente posterior a la pesca del material biológico, en el momento que el producto es almacenado junto a cubos de hielo, y ubicado debajo de la cubierta de la nave; y en el momento de transporte, para asegurar la continuidad del correcto cuidado del producto

En cuanto a los suministros necesarios, se deben evaluar correctamente todas las opciones estratégicas que tiene la empresa, y elegir la que genere más valor al menor coste.

A *grosso modo* las opciones que las organizaciones tienen a su disposición son: adquirirlo o producirlo. La adquisición puede realizarse de distintas maneras, se puede optar por una relación contractual con la empresa proveedora, con lo cual se lograría una *cuasi-integración vertical hacia atrás*, o si la empresa tiene un tamaño más pequeño, se podría realizar una cooperativa de compras con otras organizaciones para adquirir el suministro a un mejor precio.

Santa Mónica SA, en sus inicios de operaciones, tenía una relación contractual con un proveedor que garantizaba la venta de hielo y agua a un cierto precio. Sin embargo, en el 2011 la empresa objeto de análisis realizó una diversificación relacionada y constituyó una organización productora de hielo y agua, llamada *Hielo Polar SA*, que hoy en día abastece a la empresa matriz con los suministros mencionados, y cuando cuenta con oferta excedente, *Hielo Polar* dirige sus esfuerzos comerciales al mercado constituido por otras empresas que componen el sector de congelados marinos en el norte del Perú.

La constitución de una empresa que abastecería a la empresa matriz de un suministro imprescindible para el proceso productivo, fue una decisión estratégica que en su momento requirió de un análisis a fondo de los distintos factores que pudieron contribuir a su éxito o fracaso. Y es en realidad este el punto sobre el cual se quiere hacer incidencia en este trabajo, es decir, las distintas opciones estratégicas que tienen a su disposición las empresas productoras (en este caso, un análisis especial a las empresas del sector pesquero) al diseñar sus operaciones, los distintos *stakeholders* que pueden tener interés en esta decisión, los factores a tomar en cuenta, y las consecuencias positivas y negativas de haber elegido una opción o la otra.

Siguiendo el flujo de la materia prima, una vez que las cajas estén cargadas en el camión transportista, este recorre un trayecto determinado hasta llegar a la planta de procesamiento. Y una vez en la puerta de recepción, los operarios inician la descarga; a este proceso se le denomina *recepción*, y durante esta fase son importantes dos subprocesos: el almacenamiento correcto y pesado. El pescado fresco se debe mantener a una temperatura entre 0° y 4 °

centígrados, y esto se logra recepcionándolo con cubos de hielo). El subproceso de pesado se refiere a la acción de registrar el peso de la materia biológica antes que pase por el proceso productivo, lo cual es importante porque con ello se puede calcular el *rendimiento obtenido por unidad*. Por ejemplo, si de 1 kilogramo de merluza se obtiene 400 gramos de producto terminado, entonces se tendría un rendimiento neto por unidad del 40%; y con esta información, la empresa puede tomar decisiones más idóneas con respecto al precio y posicionamiento del producto.

Una vez recepcionada, la materia biológica es vertida sobre unas cubas cribadas, las cuales son sumergidas en un depósito con agua clorificada para eliminar bacterias y agentes extraños, a este proceso se le llama el *lavado*. Posteriormente, los productos son vertidos sobre unas tablas sanitarias, en las cuales los empleados cualificados realizan el *descabezado* y el *despellejado*, las mesas en las que se realiza el trabajo deben tener una instalación que permita que una manguera opere, facilitando la limpieza de la superficie.

Dependiendo de los requerimientos de los clientes, la materia prima también puede pasar por un proceso adicional en el cual se pueden separar las espinas de la carne. Pero de no requerirse, una vez que los productos han sido descabezados y despellejados, se colocan en unas cajas de plástico y son transportadas a la siguiente área de trabajo, en el que otro grupo de empleados *filetean* el pescado, dándole una forma preestablecida según los requerimientos de los clientes.



Ilustración 7

Una vez culminado lo anterior, los productos semiterminados son transferidos a unas bandejas de metal y colocadas sobre una faja mecánica, que en un flujo continuo las hace pasar por una máquina que congela instantáneamente los productos. Los cuales luego son preservados en cajas de cartón, ubicados sobre pallets, *flejados* con un plástico y almacenados en cámaras frigoríficas en habitaciones adyacentes a la fábrica de procesamiento.

Los productos terminados permanecerán en ese almacén interno, o serán transportados a uno externo si hubiese falta de espacio, hasta que haya un requerimiento comercial para su expedición.

Sin embargo, el objetivo de este trabajo no es el de describir el funcionamiento de una organización en la industria pesquera, sino el de analizar las distintas decisiones estratégicas que ha tomado en sus pasados 28 años en operación, las cuales la han llevado desde un pequeño proyecto de emprendimiento, a ser una empresa de grandes dimensiones con más de mil empleados y una cifra anual de ventas de 27'019,995'87 millones de euros. (Cifra más reciente del 2021)

Decisiones estratégicas en empresas industriales tienen un grado elevado de complejidad debido a las grandes inversiones requeridas. Por ejemplo, en los primeros años en funcionamiento de *Santa Mónica SA*, los productos terminados se almacenaban en cámaras frigoríficas dentro de las mismas instalaciones de la empresa, y en caso faltase espacio, se subcontrataba a una empresa externa para dar el servicio de almacenamiento. Pero esto representaba un alto coste para la empresa, especialmente si el precio de un producto como la merluza congelada disminuía, porque debían contratar más tiempo de almacenamiento en la empresa externa hasta que el precio del bien incrementara y pudiesen darle salida obteniendo un margen de ganancia atractivo. La opción estratégica que llevó a cabo la dirección de *Santa Mónica SA* en esos momentos fue fundar una organización que prestara esos mismos servicios, y prestárselos a sí mismos. Una decisión así requiere de mucha financiación, y de grandes esfuerzos en realizar un estudio para determinar si el proyecto creará valor para el grupo empresarial.

Por la dificultad que representa tomar decisiones sobre distintas direcciones estratégicas que pueden tomar empresas en sectores industriales, es que considero que este trabajo tiene valor, porque servirá de guía a futuros empresarios en dirigir el crecimiento de su organización.

3. Justificación

A mi parecer, un trabajo de fin de grado debe tener una aplicación práctica en el mundo contemporáneo, especialmente porque con la globalización, distintos trabajos de esta índole pueden ser compartidos por investigadores repartidos en diferentes partes del mundo. Por lo que soy consciente de la importancia que tiene este escrito, en el sentido, que representa una oportunidad para compartir conocimiento entre una variedad de agentes socioeconómicos, y con esperanza, mejorar el proceso de creación de valor de cualquier empresa que pueda tener la oportunidad de acceder al corpus de conocimiento de este trabajo.

Este escrito tiene una justificación práctica, porque soluciona un problema. Y el problema al que se enfrenta es la dificultad que tienen las empresas en el sector industrial de producción de alimentos, para decidir sobre que vía de desarrollo adoptar para su crecimiento.

El problema existe fundamentalmente por dos razones: por la gran financiación requerida para llevar a cabo cambios en una empresa de grandes dimensiones; y por la pérdida de ingresos ocasionados por introducir un cambio en una empresa industrial, derivados de las paradas en producción, o el tiempo que tarden los operarios para aprender el nuevo proceso.

La primera razón puede visualizarse fácilmente con un ejemplo: una empresa en el sector de hostelería (como un restaurante de tapas) si quisiera realizar un desarrollo de productos, no tendría muchos obstáculos a ello, tendría que agregar los suministros necesarios para fabricar el nuevo plato/bebida a las compras periódicas que hace la empresa, realizar un análisis de coste para

determinar el precio que permita un margen de ganancia, y quizás realizar algunos esfuerzos de marketing para dar a conocer el nuevo producto a los clientes potenciales.

Sin embargo, una empresa que se dedica a la extracción y producción de pescado (como es el caso objeto de análisis) tendría que hacer una serie mayor de operaciones y por consiguiente desembolsar más dinero; por ejemplo: adquirir la maquinaria necesaria para procesar la nueva materia prima, entrenar a sus colaboradores para que conozcan como realizar el proceso, destinar dinero al departamento comercial para que los agentes puedan ir a las ferias de comida y dar a conocer el nuevo producto, agregar una función a la tecnoestructura para que analicen los movimientos de la materia biológica, determinar la mejor vía comercial para darle salida al producto, etc.

El sector pesquero, como muchos otros sectores que se dedican a la extracción de recursos naturales para su posterior procesamiento/venta, puede verse limitado por agentes socio-políticos en la cantidad de materia prima que pueda extraer. En el caso específico de la pesca industrial, las empresas están limitadas a la cantidad que pueden extraer por un sistema denominado *cuotas de pesca*. Una cuota puede entenderse como un límite a la cantidad de materia prima que cada embarcación puede extraer. Si *Santa Mónica SA* tiene a su nave *Inka 3* asignada una cuota de pesca de X , entonces esa embarcación sólo podrá extraer del mar peruano una cantidad límite de Y toneladas al año.



Ilustración 8

Además de las cuotas de pesca, cuando el gobierno observa que la *biomasa* de un determinado producto está disminuyendo a niveles preocupantes, pueden declarar una *veda*, la cual es una herramienta que restringe la captura de una o más especies durante un tiempo y espacio geográfico determinado. Generalmente suele darse en los meses de Octubre o Noviembre, pero en realidad puede ser al azar. Por lo que la empresa debe de planificar su producción, reducir su plantilla, y asegurarse que recibirá flujos de cobros de cuentas por cobrar a clientes durante ese periodo, para garantizar la solvencia de la empresa.

Por último, ya que los productos son exportados desde Perú hacia el extranjero, el gobierno procura asegurar la calidad de dichos bienes para solidificar su reputación ante países importadores, así mejorando el flujo de exportaciones, y, por ende, la situación económica del país. Los esfuerzos por parte del gobierno para asegurar la calidad de los productos se manifiestan a través de estándares de calidad muy altos a los cuales la empresa debe adherirse, e incluso, permitir que agentes del departamento gubernamental de pesca participen como observadores directos en el proceso de extracción y producción.

A través de un análisis de un caso de éxito en la industria pesquera, se pretende explicar el razonamiento detrás de cada decisión, las consecuencias positivas y negativas de haberse encaminado en ese rumbo, probar como la integración (vertical y horizontal) de empresas industriales contribuye a su

éxito, y extraer observaciones que deriven en recomendaciones para decidir en qué actividades integrarse y en cuáles no.

En cuanto a la integración, una empresa procesadora de alimentos suele tener los siguientes procesos/elementos en su cadena de creación de valor: extracción, procesamiento de materia prima, tecnoestructura, procesamiento de desechos, innovación y desarrollo de productos, comercialización y adquisición de suministros necesarios para la producción. Dichos elementos se encuentran de manera general en todas las empresas que procesan una materia prima y la destinan para consumo humano.

En *Santa Mónica SA*, de manera específica, las fases se llamarían de esta manera, extracción del pescado (merluza, pota, conchas de abanico, etc.), procesamiento de la materia biológica, análisis de las corrientes marinas y posición de la biomasa, análisis en laboratorio de los productos terminados para verificar que se cumplan los estándares legales de calidad, producción de harina de pescado a partir de los desechos de la materia prima, exportación de los bienes, diseño de productos, adquisición de: hielo/agua, espacio para almacenamiento, contenedores/transporte de exportación, y transporte local del muelle a fábrica, o de fábrica a almacén/puerto.

En el presente, la empresa objeto de nuestro análisis se encuentra integrada en todas las fases de su proceso de creación de valor, a excepción de la extracción de pota, porque la dirección ha optado que es mejor adquirirla de los pescadores artesanales locales, debido a que el precio del bien fluctúa con gran oscilación, y por ende, no es conveniente extraerlo durante todo el año; y también por los esfuerzos que la organización hace para contribuir al desarrollo local, mejorando la situación económica de los más de doscientos pescadores artesanales de los cuales adquieren el bien a ser procesado.



La conclusión de que las empresas en sectores industriales deben de integrarse en sus distintas fases de creación de valor puede parecer algo evidente, ya que con ello se consigue la calidad requerida con mayor facilidad, y se controla el proceso productivo de manera más eficiente. Sin embargo, el desafío al que se enfrenta la dirección, y a lo que se busca darle solución con este trabajo, es a las siguientes dos preguntas: ¿En cuáles fases de la cadena de valor debe integrarse la organización? – y, - ¿En qué fases se debe integrar primero, y en cuales después?

Es decir, en qué se deben centrar los esfuerzos de integración, primero en las actividades que *generen* más rendimiento para la empresa (como el procesamiento de los desechos para generar un nuevo producto), en actividades que *faciliten* el proceso productivo (como la creación de empresas de almacenamiento cerca de puertos de exportación) o *invertir los excedentes* de ganancias en actividades no relacionadas (como la creación de una cadena de panaderías y *cocinas oscuras*).

Una cocina oscura es una nave industrial donde se producen alimentos listos para el consumo humano a modo de flujo discreto (como en fábricas de coche), y son transportadas de la planta procesadora a puntos de distribución para el consumidor final.

Se responderán estas preguntas analizando la evolución de la empresa objeto de análisis, tanto de los casos de éxito (como la creación de una planta de harina de pescado) como de los casos de fracaso (la creación de una cadena de restaurantes). Y se extrapolarán las observaciones de cada una de las decisiones, a conclusiones aplicables a distintas industrias, para aumentar el valor de este trabajo.



Ilustración 10 (granjas de acuicultura)



4. Objetivos e hipótesis

La hipótesis principal de este trabajo es que las empresas encuadradas en el sector industrial de producción de alimentos para el consumo humano, tendrán más éxito si se integran (vertical y horizontalmente) en todas sus fases de creación de valor.

El *objetivo* de este escrito es determinar una fórmula de aplicación a todas las empresas del sector de procesamiento de alimentos industrial, para facilitar dos decisiones: ¿En qué actividades es más conveniente integrarse verticalmente/horizontalmente? – y, - ¿En qué actividades se deben centrar los esfuerzos de integración primero, y en cuáles después?



Ilustración 11

5. Metodología

El método de investigación que se llevará a cabo es de entrevistas a expertos y análisis de bases de datos. Para ello, se cuenta con el contacto del director general de *Santa Mónica SA*, y su gerente administrativo; los cuales han facilitado al investigador toda la información pertinente con respecto a la descripción del proceso productivo (extracción, procesamiento, venta) y los estados financieros requeridos para realizar el análisis cuantitativo.

En cuanto a las entrevistas, su utilidad radica en desglosar la cadena de valor de la organización, explicar las razones detrás de las decisiones estratégicas tomadas, y contextualizar la situación de la empresa en distintos momentos, para entender los estados financieros de dichos periodos temporales.

Con respecto al análisis de bases de datos, se pretende realizar un análisis inductivo de los siguientes estados financieros: el balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias. El grupo de control de este esfuerzo cuantitativo serán los estados financieros de *Santa Mónica SA* y *La Baguettería*, y se observarán las fluctuaciones en las distintas cuentas tras tomar una decisión estratégica como constituir una empresa relacionada o llevar a cabo un desarrollo de productos

6. Análisis

5.1.1. Historia de la Industria Pesquera en el Perú, Licencias/Cuotas de Pesca y su efecto en la Empresa

Como se ha introducido antes en este escrito, el sistema de cuotas que actualmente utilizan los países más representativos en el sector de la pesca (como Noruega, Islandia, España y Perú) es el de cuotas individuales, asignadas al pescador o la embarcación, pudiendo ser transferibles o no, de acuerdo a las normas de cada país.

Pero este sistema no ha sido siempre el usual, anteriormente, la cantidad de extracción de materia biológica se limitaba a través de una herramienta de cuota global; es decir, se establecía un límite general a la extracción en toneladas anuales, para un determinado espacio geográfico. Todas las empresas pesqueras de un país competían para poder acaparrar la mayoría de la cuota global, lo que daba paso a un fenómeno conocido en la industria como *la Carrera Olímpica*.

En un contexto de carrera olímpica, cuando iniciaba el año de pesca, todas las embarcaciones realizaban la extracción de la manera más rápida posible, pescando el mayor volumen que podían. El problema que derivó de esta situación, fue que las normas de calidad, competencia entre empresas y seguridad de los colaboradores a bordo no se respetaban.

En Perú, por tomar un caso real, la normativa establece que embarcaciones industriales no pueden extraer materia biológica en las cinco primeras millas náuticas desde la costa, ya que esta área es *reservada* para los pescadores artesanales. Sin embargo, en circunstancias de una carrera olímpica, las empresas de la zona peruana no respetaban esta norma, y pescaban en las zonas delimitadas para los pescadores artesanales. Como las embarcaciones industriales tienen una capacidad de extracción mucho mayor que la flota local, los pescadores individuales se veían gravemente afectados, su pesca era mucho menor, y no podían darles salida a sus productos pues sus clientes principales siempre han sido las empresas industriales, y éstas ya no necesitaban de sus productos para tener inventario suficiente para servir a sus clientes. Toda esta situación era muy dañina para el grupo de pescadores artesanales, un colectivo laboral con una tradición milenaria y que además es clave en el tejido socioeconómico del litoral costero peruano.



Ilustración 12 (Carrera olímpica pesca)

En Perú, a partir de un censo realizado el 28 de Junio del 2019, se ha establecido que existen más de 76,286 mil personas que se dedican a la pesca artesanal, y su producción representa el 65% del volumen total destinado a CHD¹ (*consumo humano directo*). En definitiva, con estos datos podemos visualizar más claramente la importancia de este colectivo laboral en el tejido económico del país.

Para la defensa de los pescadores artesanales, la seguridad de los colaboradores a bordo de la embarcación industrial, y con miras a llevar a cabo un sistema de organización de extracción más justo. Es que en 2013 se promulgó el *Decreto Ley N.º 25977*², dentro del cual se encuentra el *Decreto Legislativo N.º 1027*³ por medio del cual se le asignaba una cuota individual de pesca a cada una de las embarcaciones. A estas cuotas también se les denomina Cuotas Individuales Transferibles (CITs o ITQ en inglés), que son

¹ (gob.pe) Plataforma digital única del Estado Peruano. Ministerio de la producción, PRODUCE. et al. 'PRODUCE: Existen más de 76 mil pescadores artesanales en el Perú' [Consulta: 28 de Junio de 2019 – 4:47 pm] Disponible en: <https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/45180-produce-existen-mas-de-76-mil-pescadores-artesanales-en-el-peru>

² Perú. Decreto Ley N.º 25977. Disponible en: <https://www.senace.gob.pe/wp-content/uploads/2016/10/NAS-4-8-01-D-LEY-25977.pdf>

³ Perú. Decreto legislativo N.º 1027. Disponible en: <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01027.pdf>

una porción asignada a cada embarcación *anualmente*, sobre un límite total de extracción anual denominado Captura Total Permitida (CTP) o *Total Allowable Catch* (TAC, en inglés). Básicamente, en Perú, se establece un límite global de pesca permitida, y a cada embarcación, se le asigna un porcentaje de ese total.

Al porcentaje asignado a cada embarcación se le denomina PMCE (Porcentaje Máximo de Captura por Embarcación) y el porcentaje se aplica sobre el LMTCP (Límite Máximo Total de Captura Permisible), resultando en el LMCE (Límite Máximo de Captura por Embarcación). Sin embargo, el gobierno peruano no puede determinar el PMCE de cada embarcación de una manera arbitraria, pues llevaría a una situación de acumulación de porcentajes de pesca en las embarcaciones de las empresas que tienen una mejor relación con el gobierno local. Es por ello que para el cálculo inicial de los PCME's se consideraron los siguientes factores: descarga histórica de cada embarcación realizada en una determinada área (un promedio de los 4 años anteriores a la introducción de la ley), capacidad de almacenamiento de la nave, y el permiso de pesca vigente.

El único elemento relacionado a el flete de naves con el que la empresa puede tomar decisiones estratégicas para mejorar el rendimiento de sus embarcaciones es con la transmisibilidad de las cuotas. Esto es porque en el Perú, se permite la transferencia parcial o total, y temporal o definitiva, a otras embarcaciones de las *CIT's*. Es decir, un buque puede transferir una parte de su PCME a otra nave, por un tiempo determinado, y posteriormente regresa a la embarcación transferente; y esto es posible tanto si el buque receptor del PCME es parte de la empresa de la nave transferente o no. A efectos prácticos, esto representa una ventaja enorme para la empresa objeto de análisis; por ejemplo: si *Santa Mónica* tiene cuatro embarcaciones, y una de ellas tiene que pasar por un mantenimiento rutinario, imposibilitando las posibilidades de extracción; entonces la empresa puede decidir transferir el porcentaje de pesca permisible de la nave en mantenimiento, a una de sus otras embarcaciones que sí se encuentre operativa.

Por último, mencionar que cada empresa del sector pesquero tiene que realizar una serie de pagos periódicos al Estado, estos son: un aporte al Fondo de Compensación para el Ordenamiento Pesquero, y otro al Fondo de Jubilación del Pescador.

En España, la motivación para establecer el sistema de cuotas, radicaba en que se buscaba un reparto más justo de la materia prima entre las distintas empresas pesqueras, y se quería conseguir un mejor desarrollo del sector.

Como en el Perú, primero se fija el TAC (*total allowable catch*) y posteriormente se determina cuánto puede pescar cada empresa. Sin embargo, para realizar la división del TAC el gobierno español tiene más parámetros que el peruano, por ejemplo puede hacerse de acuerdo a: volumen de captura, tiempo de pesca o presencia en zona de pesca, o esfuerzo de pesca; y se pueden asignar las

posibilidades de pesca (que es el término español para referirse a las cuotas) tanto a embarcaciones individuales como a grupos de embarcaciones.

La ley que regula las *posibilidades de pesca* en España es la *Ley 3/2001, del 26 de Marzo, de Pesca Marítima del Estado*⁴. Dentro de la cual, el *art. 5* es el que da la potestad al *Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación* de determinar la distribución de posibilidades de pesca entre las distintas embarcaciones, para asegurar el desarrollo del sector. Y el *art. 27* regula el procedimiento de distribución.

Una vez asignadas las posibilidades de pesca, éstas pueden ser transmitidas entre usuarios previa autorización del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, y un previo informe a la Comunidad Autónoma del puerto en el que opere la embarcación.

Retornando al contexto peruano, la introducción del sistema de porcentaje máximo permitido de captura tuvo grandes beneficios, no sólo para la conservación de la biomasa del pescado, el cual es un efecto evidente, sino que también los siguientes: la disminución del tiempo de veda, el desarrollo equitativo de todos los colectivos laborales de pescadores (artesanales e industriales) y una mayor cantidad de tiempo disponible para hacer decisiones referentes a extracción. Lo que se quiere decir con el último beneficio mencionado, es que previo a la introducción del sistema de cuotas, se daba el fenómeno de *carrera olímpica* (ya mencionado previamente), y bajo este contexto, la empresa no tenía mucho tiempo disponible para planificar la extracción/producción, puesto que se veían presionados por la competencia del entorno para pescar el mayor volumen en el menor tiempo posible. Esto derivaba en niveles de inventario de producto terminado muy alto al que no siempre se le podía dar salida comercial, y que además representaba un gran coste al tener que estar almacenado en cámaras frigoríficas.

La otra herramienta a disposición del estado para limitar la pesca es la *veda*. Que como se había mencionado en la introducción, consiste en un mes durante el cual se suspende toda actividad relacionada a la extracción de determinados materiales hidrobiológicos para garantizar la biomasa de la especie. Esta herramienta es necesaria para asegurar que la población del producto no se agote debido a la actividad empresarial del sector pesquero; y aunque tenía una mayor importancia en las épocas de la carrera olímpica, en el presente, se

⁴ España. Ley 3/2001, del 26 de Marzo, de Pesca Marítima del Estado [Internet]. Boletín Oficial del Estado, 28 de Marzo del 2001, entrada en vigor el 17 de Abril del 2001, num. 174. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2001-6008>

realiza igualmente, a discreción del estado, dependiendo del nivel de biomasa actual del producto.

Una veda, a efectos de dirección estratégica, podría ser considerado como un factor externo que incrementa la volatilidad del mercado en el que se actúa. La empresa tiene distintas opciones estratégicas para poder responder ante esta situación, y para poder valorar cada una de ellas, se debe conocer el efecto que tiene este factor en las actividades de la empresa.

El efecto principal, es la suspensión de ingresos. Ante lo cual, la primera opción a la que se suele recurrir es a la generación de ingresos alternativos; es por ello que en el sector de la pesca es importante haber realizado un previo desarrollo de productos, y centrar los esfuerzos de producción y ventas en los productos que sí están permitidos extraerse durante el periodo de veda.

En el caso específico de *Santa Mónica SA*, el único producto dentro de su oferta que es limitado por reglas de extracción es la *merluza*, la cual, como veremos más adelante en el apartado correspondiente, es su producto principal y, por ende, su mayor fuente de ingresos. Cuando se declara una veda de merluza, la empresa centra sus esfuerzos comerciales y de producción en la pota, que es adquirida por pescadores artesanales de la zona de Paita. Éstos sí tienen unas ciertas limitaciones gubernamentales impuestas con respecto a la extracción del producto, consistentes en la asignación de una cuota anual *global* de 400,000 toneladas métricas, aplicables a todas las embarcaciones que extraigan pota en la zona norte del Perú (a diferencia de las cuotas de pesca de merluza, que son individuales). Sin embargo, no presenta una verdadera limitación puesto que nunca se ha llegado a capturar el total de la cuota global de pota, por escasez de embarcaciones. Y, por ende, *Santa Mónica* puede generar los ingresos necesarios durante los periodos de veda de merluza para garantizar su solvencia.

El último producto que compone la oferta de *Santa Mónica* con limitaciones impuestas en cuanto a su extracción es la concha de abanico, sin embargo, al ser una especie estacionaria y por razones reproductivas, su venta se da sólo entre los meses de Setiembre y Diciembre, por lo que no existen restricciones gubernamentales *limitantes* a su extracción.

En cuanto a la composición de la oferta de *Santa Mónica*, por ponerlo en términos de Marketing Estratégico, y atendiendo a la definición de matriz desarrollada por *Boston Consulting Group* (que divide a los productos de la empresa en vacas, estrellas, perros e interrogantes), se podría afirmar que la merluza es una unidad estratégica de negocio de vaca, ya que tiene una amplia cuota de mercado, pero la tasa de crecimiento de dicho mercado se ha ralentizado bastante en los últimos años.

La matriz BCG



unirrevista

Ilustración 13 (matriz Boston Consulting Group)

Dentro también de la matriz BCG de *Santa Mónica*, se podría encuadrar a la pota como un producto estrella. Esto por la alta cuota de mercado que posee *Santa Mónica*, y por la creciente demanda del *potón del pacífico* (esta es la especie específica de cefalópodo que ofrece *Santa Mónica*)

La tasa de crecimiento del mercado de la pota ha aumentado debido a que la disponibilidad de extracción de los productos sustitutos ha disminuido. Los productos sustitutos referenciados, son los cefalópodos que usualmente se adquieren y ofrecen en el sector de restauración y hostelería, como el pulpo, el calamar, o la pota argentina; que, debido a una sobreexplotación, su biomasa se ha visto drásticamente reducida, incrementando sus precios y forzando a los empresarios del sector de hostelería (principales consumidores) a buscar alguna otra opción que ofrezca un mejor margen de ganancia. Y la especie que compone la oferta de *Santa Mónica* es abundante, y por el momento, se puede adquirir a un coste que permite un margen de beneficio atractivo; por ende, ha pasado a ser la primera opción considerada por el grupo de consumidores de productos derivados de cefalópodos.

La concha de abanico y la harina de pescado se encuadrarían también como un producto estrella, al igual que la pota, por razones similares.

La merluza es el único producto que extrae *Santa Mónica* propiamente, sus demás productos a la venta (como la pota, conchas de abanico y harina de pescado) no son de extracción propia. La pota se adquiere de pescadores artesanales, y la concha de abanico también se adquiere de terceros, denominados *maricultores* o *acuicultores* (existen cerca de 70 maricultores en la zona que sirven a *Santa Mónica* de productos). En cuanto a la harina de pescado, se realiza con los restos de merluza o pota procesada, y cuando ocurre la situación en la que no existen los desechos suficientes para producir la cantidad óptima, se adquieren los desechos utilizables de otras empresas a un precio competitivo, y el precio competitivo ocurre porque para las otras empresas los desechos del proceso productivo no tienen valor, porque no han realizado las inversiones necesarias en maquinaria para poder transformarlos en harina de pescado, que sí tiene valor.

Por lo cual, cuando se anuncia una *veda* a la pesca de merluza. *Santa Mónica* realiza una serie de operaciones, que se pueden dividir en dos grandes grupos en base a su finalidad: el ahorro de costes, y la generación de ganancias alternativas.

En cuanto al ahorro de costes, esto se consigue principalmente con la reducción de los costes fijos, ya que los costes variables se reducen por inercia al suspenderse la producción. Con miras a esto, la empresa divide a sus recursos humanos en dos grupos, aquellos con contrato intermitente/temporal y aquellos con contrato indefinido (gerencias y jefaturas del área administrativa, logística o contabilidad). El personal operativo intermitente está supeditado a la presencia del recurso, y cuando no lo hay, automáticamente pasan a una suspensión perfecta de labores.

El contrato temporal de estos colectivos laborales, con retribución basada en el rendimiento; es una situación beneficiosa tanto para los trabajadores como para la empresa; para los trabajadores es ventajoso porque en los momentos en los que sí hay mucho volumen del producto, se puede ganar mucho dinero, porque lo que reciben es basado en cuánto producen por turno. Para la empresa, es beneficioso, porque en épocas de alta producción, tiene a un colectivo laboral listo y previamente entrenado; y en épocas de *veda*, reduce sus costes fijos al prescindir temporalmente del colectivo laboral mencionado.

El colectivo laboral con contratación indefinida se suma a los demás costes irreducibles en los que tiene que incurrir la empresa, como: pagos periódicos al gobierno para realizar sus actividades, electricidad de la planta, transporte y exportación de los productos (almacenados de temporadas anteriores de

pesca) y amortizaciones de préstamos. Todo esto representa un monto bastante alto que hay que controlar muy eficientemente para evitar falta de liquidez. La gestión de los costes en temporadas bajas de pesca es uno de los factores de éxito más importantes que puede tener una organización en este sector.

Como hemos dicho antes, son dos las operaciones que suele hacer *Santa Mónica* en épocas de veda, y una vez que ha logrado reducir los costes fijos (con reducción de plantilla, suspensión de actividades en un sector de la planta productora u optimización del espacio en almacén) debe centrar su atención en la generación de ingresos alternativos, con lo cual es importante haber realizado un desarrollo de productos previamente. Y las tres maneras alternas que tiene la empresa objeto de análisis para generar ingresos alternativos son: venta de productos de pota, concha de abanico y harina de pescado.



Ilustración 14 (desarrollo de productos)

En el caso de la pota, como se ha mencionado anteriormente, no existen limitaciones importantes a la hora de extracción; aunque exista una cuota anual permisible, nunca se llega a capturar la cantidad total determinada. Por ende, cuando *Santa Mónica* no puede generar ingresos por la venta de merluza, lo hace con la venta de pota. La solución que la mayoría de investigadores propondría ante esta situación, sería aumentar más que proporcionalmente la producción/venta de pota, para hacer frente a la disminución de venta de la merluza; sin embargo, el precio de la pota, como cualquier otro producto marino de consumo masivo, suele variar mucho a lo largo del año, y existen ciertas épocas en las que no es conveniente tener un alto volumen de ventas porque el margen de ganancia es muy pequeño. Y tampoco es beneficioso realizar productos terminados y almacenarlos a espera del precio de mercado óptimo (como alas, filetes, anillas, o nucas) porque al tener que ser ubicados en cámaras frigoríficas, su almacenamiento representa un costo grande para la

organización. Por ende, en cuanto a la pota, es un producto al que se le da salida comercial a lo largo del año, dependiendo del precio de cotización; y cuando *Santa Mónica* necesita de ingresos alternos por la suspensión de una de sus otras líneas de productos, incrementa su oferta de pota, siempre tomando en cuenta el margen de beneficio que se consigue con las ventas, y no el volumen que se comercializa.

En cuanto a la producción de harina, cuando no existen desechos de merluza para usar como materia prima durante el proceso, y al no poder adquirir desechos de alguna otra empresa (porque todas las de la zona deben adherirse a la misma veda), se utilizan los desechos de la pota, para producir harina de pota, con propiedades y precio al público similar que la harina de pescado. En lo referente a las conchas de abanico, se adquiere la materia prima de los 70 maricultores proveedores de la zona local.

Como el precio de los tres productos con los cuales *Santa Mónica* genera ganancias alternativas suele variar mucho a lo largo del año, recae en la dirección y el departamento de exportación tomar la decisión sobre las líneas de productos en las cuales aumentar los esfuerzos comerciales y en cuáles no.

Entre estos productos mencionados, el que tiene un mayor margen de ganancia es la harina de pescado/pota, la cual es utilizada en las actividades agrícolas para fertilizar el suelo y como suplemento alimenticio a ciertos animales. Además, el norte del Perú (zona en la que se encuentra *Santa Mónica*) es hogar a muchos agricultores, por lo cual darle salida al producto en las zonas adyacentes a la planta es fácil, en el sentido logístico. Esta razón, sumada a las grandes exportaciones de este bien, y los nuevos usos que se le ha dado (muchas empresas de nutrición incorporan ahora harina de pescado en sus batidos proteicos) hacen que la harina de pescado sea la primera opción en la que piensa la dirección cuando se ve en la necesidad de generar ingresos alternativos.

Dentro del proceso productivo que resulta en la harina de pescado, se puede generar otra variante derivada de los desechos de la materia biológica: el aceite de pescado; el cual se usa para suplementos nutricionales, fortificación de alimentos, o lubricante de grado alimenticio. Este producto derivado del proceso productivo de la harina tiene una alta rentabilidad, y este factor suma a las ventajas de producir harina de pescado/pota.

Como segunda opción, se contempla la venta de la pota del pacífico. Principalmente por su alta demanda, como hemos mencionado antes, al haberse convertido en la opción más económica para el sector de la hostelería centrada en servir platos con productos marinos (anillas a la romana, bolas de calamar); y por la buena relación que tiene *Santa Mónica* con los proveedores de la materia prima, la cual garantiza un nivel de inventario estable, evitando roturas de *stock*. Asimismo, los desechos del proceso productivo pueden ser

utilizados para la elaboración de la harina de pescado/pota; éste, y los demás factores mencionados, hacen que la venta de los productos derivados de la pota sean la segunda opción para generar ingresos alternos a los de la merluza.

Por último, se valora incrementar las ventas de las conchas de abanico, pero al ser un producto cuyo mercado tiene estructura de nicho, el volumen comercial no es muy alto, aunque el margen de ganancia sí lo sea. Por lo cual, la dirección que ha adoptado la empresa con respecto a este producto es la siguiente: exportaciones de lotes pequeños, a empresas que paguen al contado; con miras a aumentar la liquidez de la empresa para hacer frente a las obligaciones financieras de la organización en situaciones de insolvencia-

En conclusión, *Santa Mónica*, al operar en un libre mercado dentro de una república, tiene limitaciones impuestas que pueden en momentos suspender la producción. Pero es justamente en este punto donde la gestión estratégica cuenta más, la planificación de actividades durante épocas de necesidad es imprescindible para cualquier organización; y la empresa objeto de análisis lo ha hecho correctamente, reduciendo sus costes fijos, mientras mantiene el estándar de calidad y el flujo operacional de algunas líneas de productos; y generando ingresos alternos mediante el desarrollo de productos y mercados.

5.1.2 RELACIÓN DE LA EMPRESA CON EL GOBIERNO PERUANO

Podemos dividir la relación de empresas en el sector pesquero con el gobierno peruano en dos categorías: actividades que se realizan para *facilitar* sus operaciones (*Lobbying*), y actividades que se realizan porque así lo *requiere* el Estado Peruano para asegurar la calidad de los bienes y la seguridad de los trabajadores (pagos periódicos, aportes al fondo de pensiones, informes, estándares de calidad y cuotas).

El *lobbying* es un término utilizado para referirse a la situación que se da cuando uno o un grupo de personas jurídicas, con intereses personales, intentan influenciar en las decisiones de los poderes públicos. Que desde el 2003, con la *Ley que Regula la Gestión de Intereses en la Administración Pública*⁵, es una actividad completamente legal en el Perú.

⁵ (oas.or) Perú. Lima, 23 de Junio de 2003. Ley N°28024. Ley que Regula la Gestión de Intereses en la Administración Pública. Disponible en: https://www.oas.org/juridico/spanish/per_res14.pdf

La ley citada, estipula, entre otras cosas, que cualquier persona que quiera realizar gestión de intereses (*lobbying*) debe de inscribirse en un registro que está a cargo de la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP).

Y, además, se impone una obligación a todos los funcionarios públicos, de hacer una publicación en la página web oficial de su institución, cuando han recibido una visita de un gestor de intereses o *lobbysta*; y, detallar en la publicación los temas tratados durante la visita.

La legislación vigente de *lobbys*, en el Perú, obliga a la transparencia, tanto de funcionarios públicos, como de los empresarios con intereses privados. Por lo tanto, es una herramienta útil y legalmente disponible que *Santa Mónica* suele utilizar también.

Los requerimientos de calidad y producción son impuestos por una serie de organismos gubernamentales, y aunque la empresa tenga relación con distintos ministerios del estado, la relación principal la tiene con el Ministerio de Producción. Este órgano político es encargado de gestionar la pesca y la sanidad; y lo hacen por medio de los siguientes instrumentos: supervisiones, fiscalizaciones, autorizaciones y licencias. En cuanto al tema sanitario, el establecimiento y la supervisión del cumplimiento de los estándares de sanidad e inocuidad, recae sobre un organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Producción, llamado el Organismo Nacional de Sanidad Pesquera (SANIPES⁶).

En lo referente a *lobbys*, *Santa Mónica* pertenece a un grupo de gestión de intereses de empresas industriales merluceras, llamado el Comité de Merluza de la Sociedad Nacional de Industrias; y por medio de dicho órgano, intentan influenciar en las normas de extracción de merluza y la cuota nacional global. (TAC – *total allowable catch*).

Asimismo, *Santa Mónica* también procura guardar una relación positiva con el Ministerio de Medioambiente a través de la OEFA (Organización de Evaluación y Fiscalización Ambiental); con miras a mejorar la imagen de responsabilidad social corporativa, ante empresas extranjeras que en el futuro podrían importar los productos de la empresa objeto de análisis.



6. Perú. SANIPES. Manual de Indicadores o Criterios de Seguridad Alimentaria e Higiene para Alimentos y Piensos de Origen Pesquero y Acuícola. Revisión del 22 de Abril del 2010. Disponible en: http://www.sanipes.gob.pe/procedimientos/13_ManualIndicadoresocriteriosdeseguridadalimentaria-rev02-2010.compressed.pdf

Ilustración 15 (*lobbies*)

Por último, mencionar que la empresa también guarda una relación con el Ministerio de Finanzas, para la gestión de tributos que tiene que entregar al estado en base a sus actividades. Lo cual es sumamente importante cumplir para evitar sanciones que puedan dañar la solvencia de la empresa e imposibiliten el pago de sus cuentas por pagar a corto plazo u obligaciones financieras.



5.2 Análisis de Operaciones

5.2.1. Plan de operaciones en una industria pesquera (flujos de producción)

En los párrafos introductorios, se hizo una breve descripción del proceso de producción, centrado especialmente en la merluza. No se entrará en más detalle sobre esa línea de productos ni las demás, puesto que escapa al objetivo del trabajo; sin embargo, debido a su naturaleza peculiar y uso de tecnología moderna, sí se hará una descripción del proceso de producción que resulta en la harina de pescado/pota.

Y en cuanto al procesamiento de la pota del pacífico, mencionar sólo que es bastante similar al de la merluza, con la importante diferencia que antes que la materia prima pase al lote donde se le aplica la transformación de *fileteo*, la pota debe ser cocinada/hervida y posteriormente enfriada.

5.2.2. Flujo de producción harina de pescado/pota



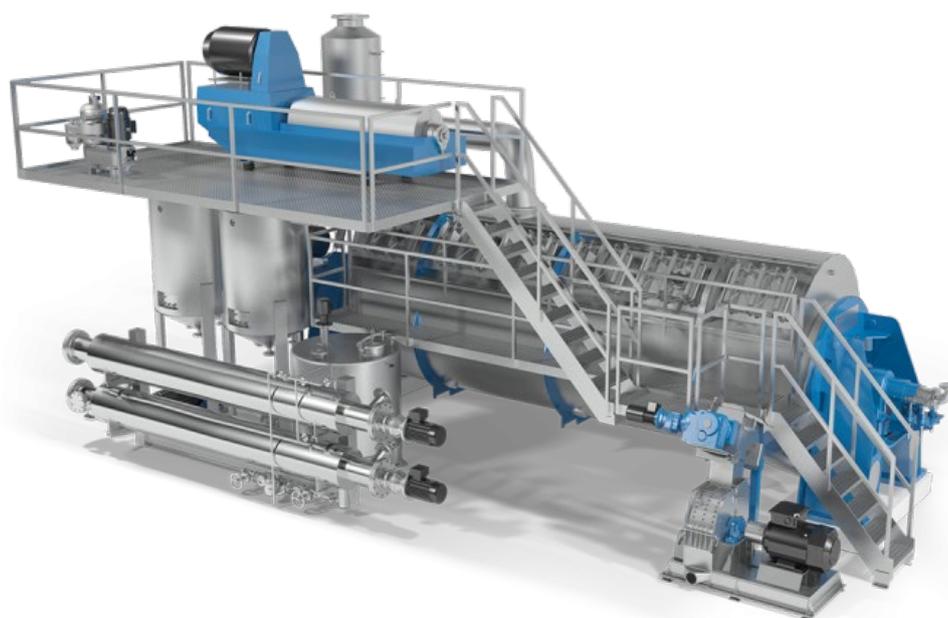


Ilustración 16 (planta de producción de harina de pescado)

A continuación, se hará un análisis del proceso productivo de la harina de pescado o de pota (dependiendo de la materia prima que se use al principio de la operación).

La harina de pescado o de cefalópodos como la pota, es utilizado principalmente para la alimentación/engorde de animales de ganadería, avicultura y acuicultura. Y más recientemente, en países como Estados Unidos, se está utilizando para la elaboración de suplementos alimenticios proteicos, dirigidos a deportistas de élite.

Por su alto contenido en proteínas, y su perfil aminoacídico completo, su demanda ha ido creciendo en los últimos años, especialmente en el sector de acuicultura, donde ha sido establecido como el punto de referencia nutricional contra otros suplementos alimenticios. Y con un precio promedio de 1514,62 dólares por kilo (03/2022- *IndexMundi*⁷) esto lo vuelve un producto estrella para *Santa Mónica*.

⁷ Listado de precio promedio de harina de pescado/pota Disponible en: <https://www.indexmundi.com/es/precios-de-mercado/?mercancia=harina-de-pescado>



Ilustración 17 (exportaciones peruanas de harina de pescado, azul, y productos pesqueros, rojo)

El proceso productivo de la harina de pescado inicia en una de las fases finales de la producción de filetes de merluza o de pota. Los residuos finales del proceso son trasladados mediante fajas mecánicas hacia unas pozas de metal (las cuales están ubicadas al final de la planta de filetes, y al inicio de la planta de harina). Dichas fajas disponen de canaletas de acero inoxidable en la base inferior, mediante las cuales se realiza la evacuación de la pesca o pota hacia las pozas de recepción de la planta de harina.

Pero antes de accionar la evacuación, la materia prima debe ser evaluada organolépticamente a fin de determinar su grado de frescura y/o contaminación (principalmente se evalúa olores, combustibles y sustancias no deseadas).

Una vez evaluada la materia prima, se almacena en sus respectivas pozas de almacenamiento, una de ellas para el pescado, y otra para la pota. Ambas están construidas con concreto y se encuentran debidamente techadas y hermetizadas para su protección contra el sol y otros agentes externos. A esta etapa se le denomina **almacenamiento de la materia prima** y puede llegar a tener una duración como máximo de 12 horas.

Las pozas antes mencionadas disponen también, en su parte inferior, de un transportador helicoidal, mediante el cual, la materia es transportada a la siguiente etapa en el proceso productivo: **la cocción**.



Ilustración 18 (transporte helicoidal)

Previo a dar una descripción de ello, se debe mencionar que, si la materia prima que va a ser transportada en la faja helicoidal es pota, debe pasar por un proceso previo llamado el **desmenuzado**, que básicamente consiste en pasar

los residuos por un molino picador para reducir el tamaño, facilitando así la etapa de cocción.

Una vez que la materia prima se encuentra en condiciones óptimas de tamaño, se inicia la etapa de **cocción**, la cual se realiza mediante un cocinador de vapor mixto de 10 ton/h, que acciona mediante un movimiento giratorio, reduciendo la humedad de los residuos, preparándolos así para la siguiente fase del proceso. La duración de esta etapa es de aproximadamente 15-20 minutos, durante los cuales la materia prima es cocinada a una temperatura promedio de 95° C. (salvo la presión de los ejes, los parámetros de cocción no varían mucho entre residuos de pescados o cefalópodos.)



Ilustración 19 (cocinador de vapor mixto)

Posterior a la cocción, la materia prima pasa a la siguiente etapa del proceso, llamado el **drenado**. Que consiste en pasar la masa cocinada por una máquina llamada *Prestainer*, la cual es un tubo cilíndrico que elimina los líquidos del producto, acondicionándolo para la operación de **prensado**. Los líquidos restantes de la fase del drenado, son almacenados en el tanque de **licor de prensa**. (el cual es uno de los tres componentes necesarios para producir la harina).

En estos momentos es en el que el diagrama de producción se hace un poco más difícil de entender, porque se deben unificar los productos semiterminados de las cuatro fases de producción (prensado, separación de sólidos, centrifugación y evaporación) antes de poder pasar a la etapa de molienda húmeda (que consiste en homogenizar la unificación de los componentes mencionados).

Para facilitar la comprensión de un proceso tan interesante y moderno, se ha optado por modificar el estilo de redacción, como tal:

- **Drenado**
 - Resulta en: una masa semisólida (sin mucha humedad)
 - Sobrante: Licor de prensa
- **Prensado**
 - Resulta en: **queque/torta prensa** (masa sólida, con muy poca humedad, **1ro de los 3 componentes** necesarios para hacer la harina)
 - Sobrante: aún mayor cantidad de licor de prensa.
- *Al licor de prensa se le inyecta vapor directo para acondicionarlo a una temperatura superior a 85°C.
- **Separación de sólidos**
 - En esta fase, se unifican los licores de prensa provenientes del drenado y del prensado.
 - Una vez unificados, se envían a una máquina separadora de sólidos.

- La máquina separadora de sólidos se encarga de recuperar las partículas sólidas que están suspendidas en el licor de prensa.
 - Resulta en: **queque/torta de separadora (2do de los 3 componentes necesarios)** para hacer la harina)
 - Sobrante: Caldo de separadora (es el líquido que se ha eliminado del licor de prensa)
- **Centrifugación**
 - En esta etapa el Caldo de Separadora pasa por la máquina de centrifugación.
 - El caldo de separadora tiene una alta cantidad de aceite en el agua.
 - Lo que hace la máquina de centrifugación es separar el agua del aceite.
 - El aceite, es almacenado y pasará a formar parte de otro producto terminado (el aceite de pescado). Y el agua, (que ahora se llamará el **agua de cola**) es el que pasa a la siguiente etapa de producción para la harina.
 - Resulta en: Agua de Cola
 - Sobrante: Aceite de Pescado
- **Evaporación**
 - El Agua de Cola proveniente de la etapa de centrifugación aún contiene mucha humedad, por lo que se aumenta la temperatura a fin de que se evapore un poco más el agua.
 - Al inicio de esta fase, el Agua de Cola tiene una concentración de sólidos del 7%, y al terminar, tendrá una concentración del 30%, a lo cual se le conoce como sólidos solubles o concentrado en agua de cola.
 - Resulta en: **Concentrado de Agua de Cola (3er de los 3 elementos necesarios)** para realizar la harina de pescado)

Ahora que del proceso productivo se han extraído los 3 componentes necesarios para hacer la harina de pescado/pota: **queque de prensa, queque de separadora y concentrado de agua de cola**. Se deben unificar en un único queque integral, y homogenizarlo mediante una máquina de **molienda húmeda**. (el queque en estos momentos va a tener una apariencia similar a la de la harina, pero con muchos grumos y aún muy húmeda)

Del proceso anterior se ha logrado conseguir un queque integral, pero los niveles de humedad y agentes contaminantes aún son muy elevados. Por lo que se debe pasar a la siguiente fase, la del **secado**. La cual, a través de un secador de vapor indirecto en forma de cilindro giratorio, busca reducir el nivel de humedad de la torta integral, hasta que ésta llegue a tener menos de 10% de partículas sólidas, y una temperatura superior a 85°C.

El queque integral o **scrap** (llamado al queque integral reducido por la molienda húmeda) aún contiene niveles muy altos de contaminantes y agentes extraños, y es por ello que existe también la fase de **purificación**, que básicamente consiste en pasar el queque por una máquina que extrae las partículas con

dimensiones mayores a 6 milímetros. (estas partículas son trasladadas a un cilindro de retención, el cual es evacuado por un personal autorizado cada hora).



Ilustración 20 (máquina de molienda húmeda)

Una vez purificado, se debe lograr que el *scrap* o queque integral molido consiga una mayor uniformidad en granulometría y tamaño (para ser apto para comercialización). Esto se realiza a través de la **molienda seca**, que es una máquina moledora cilíndrica con 56 piezas trituradoras; y una vez que la harina más uniforme finalice su transformación en el proceso de molienda seca, debe de reducirse su temperatura a través de una máquina de **ventilador neumático**, la cual precipita la carga deslizándola por las paredes interiores de un pasillo cerrado de salida de aire, hacia la parte inferior del cono de un ciclón para "entregarla" al transportador helicoidal que lleva la harina fría hacia las últimas fases del proceso de producción.

Antes de ser ubicadas en sacos para luego almacenarlas, a la harina de pescado se le debe **adicionar antioxidante**, el fin de esto es conseguir la estabilización de las grasas y el bloqueo de reacciones exotérmicas de la cadena de grasas insaturadas presentes en la harina.

Una vez agregado el elemento químico, la harina es envasada en sacos de polipropileno. Y estos sacos son organizados en parihuelas o pallets, y transportados a la zona de almacenamiento, a espera de ser comercializados.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE HARINA RESIDUAL DE POTA

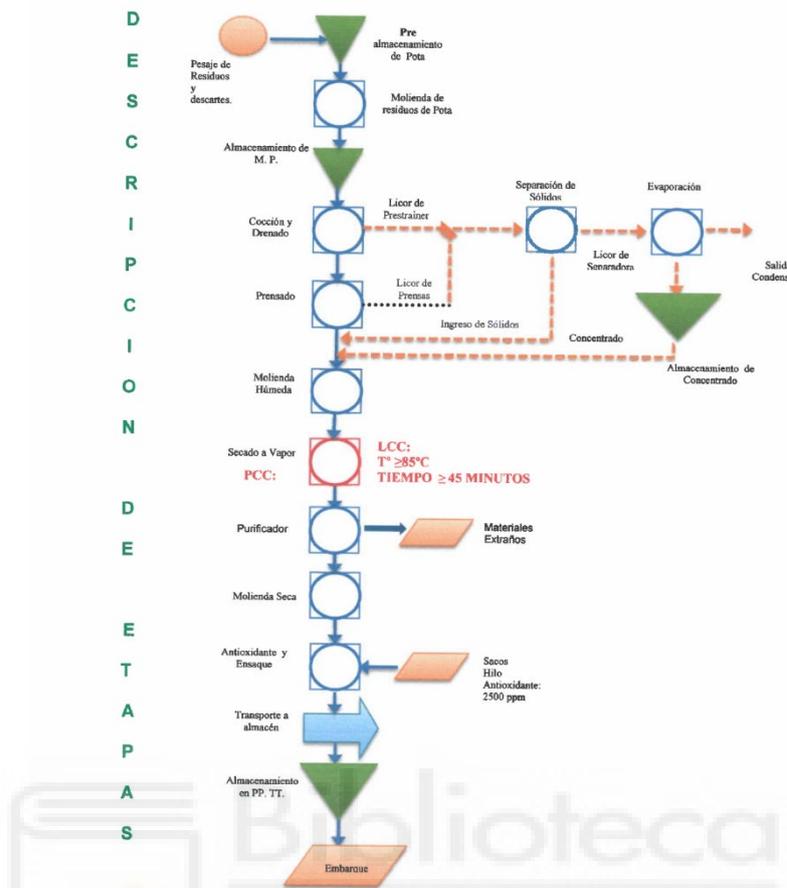


Ilustración 21 (Diagrama de flujo producción harina de pescado/pota)

5.2.3. Inversiones en inmovilizado y estructura de costes, análisis del balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias

En este apartado, se pretende dar una idea y una descripción breve de los desembolsos puntuales (inversiones iniciales y compras de maquinaria) y periódicos (como amortizaciones de préstamos) que tiene que hacer la empresa objeto de análisis para garantizar el funcionamiento de sus operaciones.

A medida que se han ido desarrollando los párrafos anteriores, se han identificado ya algunos *drivers* de costes, pero en este subtítulo buscamos cuantificar cuánto representa cada elemento, y las diversas estrategias que la empresa ha utilizado para *apretar* los costes en los momentos de pocos ingresos, como en épocas de *vedas*.

Los elementos que más peso representan en relación a los inmovilizados de la empresa son: las naves pesqueras, la planta de fabricación y la maquinaria incluida en ella. Y estos elementos dan pie a introducir el problema principal a la que se enfrentan proyectos de emprendimiento industrial relacionados a la producción de alimentos: el gran desembolso inicial que se debe hacer para iniciar operaciones. En el caso de *Santa Mónica*, fue una inversión de 2 millones de dólares americanos, que se destinaron a la compra del terreno, la construcción de la planta sobre el terreno adquirido, licencias, permisos, y materia prima. Menciono la materia prima porque en sus inicios, la empresa adquiría tanto la merluza como la pota de proveedores externos, y luego la procesaban en su propia planta.

Cuando el equipo directivo de *Santa Mónica* se propuso fundar la empresa, se vio contra el problema mencionado, y para poder resolverlo, implementaron la siguiente decisión estratégica: dedicarse durante dos años sólo al aspecto comercial (comprando y vendiendo materia prima, como intermediarios), con el doble objetivo de ahorrar los excedentes que se generarían en cada operación y asegurar contactos de clientes futuros.

La manera en la que realizaron esto fue de solicitar un préstamo a un banco (amortizable en periodos, con intereses) para poder adquirir un contenedor lleno de producto terminado, la elección del producto está basada en los distintos precios de cotización de cada materia prima, escogiéndose el que otorga el mayor margen de ganancia, que, en la época en cuestión, fueron las *gambas rojas*.

Una vez adquirido el contenedor, el equipo directivo viajó a algunas ferias de alimentación, para poder conocer a los distintos agentes compradores (dueños de locales, supermercados, o intermediadores) y asegurar una venta.

En el momento de asegurar la venta, el cliente paga por adelantado un porcentaje del precio facturado. El dinero recibido se destina en parte para pagar la primera amortización de la deuda inicial, y en parte para solicitar un nuevo préstamo, para adquirir un nuevo contenedor (del mismo o diferente producto, para el mismo o distinto cliente).

Para facilitar el entendimiento de la estrategia, llamaremos a los elementos de la segunda operación préstamo 2 y contenedor 2.

Se utiliza el pago por adelantado del contenedor 1 (usualmente el 40% del montante facturado al cliente) para pagar la amortización del préstamo 1, y

parte del principal del préstamo 2. Y una vez asegurada la venta del contenedor 2, se utiliza el pago adelantado el comprador 2 para amortizar completamente el préstamo 1 y parte del principal del préstamo 3; y así sucesivamente.

A esta operación se le llama *utilización de líneas de crédito para gestión de inventarios* y es la manera más eficaz y barata para adquirir capital en operaciones de exportación.

El problema que deriva de esta operación (la de utilización de líneas de crédito) ocurre cuando no se puede asegurar un segundo comprador antes del momento de amortización de la primera línea de crédito. Si esto llegase a ocurrir, la empresa no tendría dinero suficiente para atender a sus pagos periódicos, y se encontraría en una situación de insolvencia, incluso aunque hubiera logrado vender el primer contenedor. En todo caso, ya sea por las habilidades interpersonales del equipo directivo que permitieron asegurar contactos en la industria del consumo de pescado, o por el alto volumen de venta de gambas de esa época, *Santa Mónica* pudo reunir la mitad del capital necesario para fundar su empresa a los dos años, la otra mitad la solicitarían mediante financiación externa a un banco peruano.

Hoy en día, *Santa Mónica* se encuentra presente en todo el ciclo productivo de pesca, lo cual significa que se ha integrado verticalmente (y en algunas ocasiones horizontalmente) en todas los elementos de su cadena de valor, a excepción de la extracción de cefalópodos (pota) al no ser ventajoso, porque el precio de cotización varía mucho, y causaría problemas sociales con los pescadores artesanales de la zona.

Cabe mencionar también, que los excedentes financieros de los últimos años se han invertido en actividades de diversificación no-relacionada (panadería y restauración), para disminuir el riesgo global del grupo empresarial.

Las distintas fases en las que *Santa Mónica* se ha integrado son las siguientes, con una breve descripción de los inmovilizados que las integran:

- Extracción (integración vertical hacia atrás)
 - Cuenta con 5 embarcaciones para la extracción de merluza.
 - El coste individual de cada embarcación es de 2,3 millones de euros.
 - La amortización contable de activos fijos se hace mediante el método lineal, un 10% anual, por lo que cada embarcación tiene una vida útil de aproximadamente 10 años.
 - La decisión de adquirir embarcaciones propias está motivada por la razón de tener un mayor margen de ganancias, así pudiendo absorber el margen que estaba teniendo el proveedor (en relación a la situación inicial de

la empresa en la que compraban la materia prima a terceros)

- Producción
 - Una planta de procesamiento para congelados, dividido en tres líneas distintas: merluza, pota y concha de abanico.
 - Una planta de procesamiento de los residuos de la planta de congelados, en la cual se produce la harina de pescado o de pota.
 - Conjuntamente, ambas plantas de procesamiento suman un montante de 11'959,136 millones de euros, y representan el 80% del total de los activos no corrientes de la empresa.

- Comercialización (integración vertical hacia adelante)
 - Cuenta con un personal dedicado a ventas y gestión de embarques
 - El sueldo de todo el personal de *Santa Mónica* representa un gasto anual (2021) de 727,638 mil euros. Y el equipo comercial representa aproximadamente el 20% del colectivo al cual se destina este monto mencionado.

Una vez que *Santa Mónica* adquirió la experiencia en las fases mencionadas, y la liquidez necesaria, decidió integrarse horizontalmente para controlar mejor los costes y absorber el margen de las empresas que les prestaban el servicio. Se discutirá esto a mayor detalle en el apartado correspondiente, pero a modo de introducción, la empresa objeto de estudio se ha integrado horizontalmente con la fundación de: Hielo Polar (agua y hielo, suministros) y Fripusa (almacenamiento).

5.2.3.1. Análisis del balance de situación

En estos momentos se procederá al análisis del balance de situación de la empresa en el 2021, desglosando los inmovilizados que representan el mayor coste, calculando ciertos ratios para determinar la salud financiera de la empresa y comparándolos con el año 2020 y 2015. Posterior a esto, se hará el análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias del mismo año. Las cantidades se presentarán en euros, sin embargo, las imágenes contenidas en este trabajo (referidas al balance y cuenta de pérdidas y ganancias) muestran las cantidades en soles peruanos.

En activos corrientes, a finales del 2021, *Santa Mónica* tuvo un montante de *10'862,325'45 millones de euros*. Siendo las cuentas más importantes: caja/bancos o equivalentes, y existencias (productos terminados), representando conjuntamente aproximadamente el *48,54%* de este elemento del balance. El alto porcentaje de activos fácilmente convertibles en efectivo, es un indicador positivo para la empresa, pues garantiza cierta solvencia.

ACTIVO	
ACTIVO CORRIENTE	
Caja Bancos	7.883.084
Cientes Nacional	2.174.700
Cientes Exterior	7.875.024
Cientes Relacionadas	5.748
Cuentas por Cobrar a Personal	3.502.351
Cuentas por Cobrar Diversas	1.287.819
Servicios y otros contratados por anticipado	592.491
Productos Terminados - Congelado	12.996.340
Productos Terminado - Harina Residual	595.957
Envases y Embalajes	1.201.087
Suministros Diversos	956.522
Existencias por recibir	1.092
Saldo a Favor Exportador	2.194.751
Saldo a favor Renta	1.335.640
Anticipo a proveedores	132
Impuesto a los Activos Netos	413.188
Total Activo Corriente	43.015.927
ACTIVO NO CORRIENTE	
Inversiones en Acciones	737.605
Inmueble, Maquinaria y Equipo	59.622.887
Depreciación Amortización y agotamiento	(41.916.179)
Intangibles	3.038.787
Activo Diferido	471.402
Total Activo no Corriente	21.954.501
TOTAL ACTIVO	64.970.429

Ilustración 22 (Activos a finales del 2021)

En cuanto a los activos no corrientes, a finales del 2021 se tuvieron 5'543,921'79 millones de euros. De los cuales, la cuenta que representa el mayor peso, es la de inmovilizados, con un 80,7% de los activos no corrientes totales.

La cuenta de inmuebles, maquinaria y equipo (inmovilizado) se desglosa en una variedad de elementos, siendo los más importantes: la planta de producción, la maquinaria para el procesamiento de la materia prima, y las embarcaciones de extracción. La cuenta mencionada se desglosa de la siguiente manera:

INMUEBLES MAQUINARIA Y EQUIPO	
IME- EDIFICACIONES -ARREND FINANCIERO	2.525.023
IME- MAQ.Y EQ.DE EXPLOT.-ARREND FINANC	1.082.960,05
IME-EQ.DE TRANSPORTE- ARREND FINANC	35.072
TERRENOS AL COSTO	176.774
EDIFICACION COSTO DE ADQ.O CONSTRUCC.	7.690.093
MAQ EQ PLANTA-COSTO DE ADQ.O CONST.	24.221.425
REVALUACION- PLANTA	15.925.027
REVALUACION- EMBARCACIONES	3.965.299
VEHICULOS MOTORIZADOS AL COSTO	2.123.867
MUEBLES Y ENSERES- COSTO	276.583
MUEBLES Y ENSERES - REVALUACION	1.764
EQUIPOS COMPUTO - COSTO	162.774
EQUIPOS COMPUTO - REVALUACION	1.691
OTROS EQ.DIVERSOS - COSTO	1.320.775
OTROS EQ. DIV - REVALUACION	33.168
CONSTRUCCIONES EN CURSO	80.592
TOTAL	59.622.887

Ilustración 23 (Desglose de cuenta de Inmovilizados a 2021)

Los activos no corrientes representan un 33,79% del total de la cuenta de activos en la empresa objeto de estudio, y muchos de estos elementos requieren de un alto volumen de mantenimiento (la maquinaria y las embarcaciones especialmente) y es por ello que una de las decisiones estratégicas que *Santa Mónica* optó por tomar, era la de incrementar la cantidad de activos inmuebles poseídas bajo la modalidad de arrendamiento financiero. Esta decisión genera crecimiento si se gestiona correctamente (apalancamiento financiero), y facilita el cambio de maquinaria cuando una queda obsoleta.

En cuanto a la estructura del pasivo corriente, la cuenta que más peso tiene es la de deuda financiera a corto plazo (con un 69,22%), y se compone del pago de obligaciones a cuatro entidades bancarias nacionales distintas. Estas obligaciones derivan de la compra de embarcaciones, maquinaria y materia prima, principalmente. La deuda contraída tiene un interés del 0,5% anual y los pagos suelen ser mensuales.

La cuenta mencionada se ha incrementado un 50% con respecto al 2015, consecuencia del aumento de volumen de operaciones de la empresa, pero también de un cambio de procedimiento implementado a inicios del 2004, que consiste en utilizar financiamiento externo, en lugar de capital propio, para adquirir activos.

Lograr un balance entre los pasivos corrientes y el patrimonio es clave para generar crecimiento, ya que los intereses de una deuda son fijos, y si los beneficios de haber invertido esa deuda son mayores que los intereses, entonces en cada periodo se generaría una rentabilidad para la organización.

En estos momentos se procederá a analizar la **liquidez** de la empresa, lo cual es sumamente importante para las organizaciones en el sector de exportación, principalmente porque los periodos de pago de clientes suelen ser más largos que en otros sectores, debido al tiempo que la mercancía está en tránsito hasta llegar a destino. Es por ello que la dirección financiera debe mantener niveles adecuados de efectivo o equivalentes para poder hacer frente a las obligaciones de corto plazo, para evitar recurrir a financiación adicional para disponer del efectivo requerido.

El capital corriente (CC), o fondo de maniobra de *Santa Mónica*, es positivo (1,5 millones aproximadamente), lo cual indica un balance adecuado entre el plazo de inversión y el de financiación (activos no-corrientes y el pasivo). El CC básicamente nos muestra la cobertura que tiene la empresa ante los pasivos corrientes, y el hecho que sea positivo indica dos características de la organización: que la empresa tiene una reserva de liquidez para hacer frente a pagos imprevistos y pérdidas posibles; y que la financiación de los activos no-corrientes como maquinarias y embarcaciones se ha realizado de manera idónea, es decir, con deudas exigibles en el largo plazo.

La relativización del capital corriente (CC), es el ratio de liquidez, y en el caso de *Santa Mónica*, resulta en 1,1184; lo cual se puede interpretar de la siguiente manera: por cada euro de deuda que tiene *Santa Mónica*, tiene también 1,1184 euros para hacer frente a ella. Y aunque a primera vista esto parezca positivo, se debe recordar que en la fórmula utilizada en el cálculo del ratio de liquidez, en la operación matemática se incluye la cuenta de Clientes por Cobrar, y como se ha mencionado antes, el plazo de cobro a deudores comerciales de *Santa Mónica* es alto, por lo que no podríamos considerar a la cuenta de clientes por cobrar, como una que se pueda convertir con facilidad en efectivo

en caso se necesite; y por lo tanto, el ratio de liquidez no es apto para evaluar la salud financiera de la empresa objeto de estudio.

Sin embargo, con el ratio de liquidez *inmediata*, que resulta en *0,2049*; que es un indicador más apto (pues excluye la cuenta de clientes por cobrar), se puede obtener una idea más clara del posible problema al que se enfrenta la empresa en caso de pagos imprevistos o pérdidas. La interpretación de este indicador es similar al anterior: por cada euro de deuda que tiene *Santa Mónica*, dispone de *0,2049* euros para hacer frente a ella.

Es por ello que una de las decisiones estratégicas que ha tomado la dirección es la de mantener niveles altos de productos terminados en almacén, para vender en el mercado nacional en caso de necesidad de liquidez. Las ventas en mercados nacionales suelen tener un menor plazo de cobro que las exportaciones, sin embargo, son menos rentables. Por lo que se debe tomar en cuenta estos dos factores a la hora de tomar la decisión.

Por lo tanto, se puede concluir que *Santa Mónica* tiene un nivel adecuado de liquidez, siempre y cuando el equipo comercial dé salida a los productos terminados (un *31%* del total de activos corrientes), y se gestione correctamente la cartera de clientes (el *23,4%*).



5.2.3.2. Análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Para poder empezar a analizar la **rentabilidad**, debemos introducir la cuenta de pérdidas y ganancias, que consiste en un documento que reúne las ventas totales de un periodo, aminoradas con los costes de venta, gastos financieros, depreciación e impuestos.

Las ventas facturadas de *Santa Mónica* en el 2021 representan una mejora del 39,7% con respecto al año anterior, sin embargo, el coste de ventas empeoró (aumentó) un 9,1%. Dentro del coste de ventas, la partida que tiene el mayor peso, son las compras de materia prima (pota), con un 61,6% del total del coste. Por lo tanto, el incremento en los costes de ventas se puede atribuir a un incremento en el precio de la pota, consecuencia a su vez de un incremento en su demanda, como descrito en la introducción.

Dentro de la rentabilidad, lo primero que se procederá a analizar, es el rendimiento de los activos (*return on assets*, *ROA* en inglés), y si este ha incrementado con respecto al 2015. Un incremento indicaría una habilidad de la dirección para generar beneficios con los activos que posee la empresa; en el caso de *Santa Mónica* el ROA pasa de 0,019 en 2015 a 0,015 en 2022, lo cual al principio podría ser indicio de fallo en la dirección, o podría ser a raíz del incremento del precio de la materia prima mencionada en el párrafo anterior.

Pero el rendimiento de activos por sí sólo no nos otorga suficiente información sobre la gestión de la empresa, cabría también mencionar el margen de explotación, que busca calcular el margen de beneficio que genera la empresa por cada venta que realiza. En el 2015, el margen de explotación fue de 0,011, lo que significa que, por cada 1 euro de venta, la empresa generaba 0,011 euros de beneficio; en el 2021, el ratio fue de 0,045. Este incremento en el margen de explotación, indica una mejora en la gestión en costes de venta y gastos financieros.

Tomando en cuenta el incremento considerable del margen de explotación, y la información coyuntural del incremento del precio de la materia prima (la pota), podríamos afirmar que la dirección ha hecho un trabajo adecuado en controlar los costes de venta y generar valor añadido.

DETALLE	TOTAL	%	2020	%
Ventas Netas	101.774.586	100,00	61.367.093	100,00
(-) Costo de Ventas	(88.418.018)	(86,88)	(47.723.335)	(77,77)
Recuperación Drawback	2.735.378	2,69	1.680.458	2,74
Utilidad en Ventas	16.091.946	15,81	15.324.216	24,97
GASTOS DE OPERACIÓN				
Administración	(6.318.674)	(6,21)	(5.408.670)	(8,81)
Ventas	(17.356.487)	(17,05)	(8.336.446)	(13,58)
Gastos Periodo sin Producción	(579.240)	(0,57)	(1.981.134)	(3,23)
Otros ingresos de gestión(fletes del exterior)	10.518.539	10,34	4.367.322	7,12
Total Gastos de Operación	(13.735.862)	(13,50)	(11.358.928)	(18,51)
UTILIDAD DE OPERACIÓN	2.356.085	2,32	3.965.288	6,46
Gastos Financieros	(1.371.412)	(1,35)	(1.084.992)	(1,77)
Ingresos Financieros	742	0,00	38.500	0,06
Otros Ingresos de Gestión	159.980	0,16	278.983	0,45
Subsidio planilla 35% covid 19	289.133	0,28	48.797	0,08
Alquiler terreno agrícola (curumuy)	19.121	0,02	56.647	0,09
Enajenación terreno agrícola	4.044.000	3,97	-	-
Costo de enajenación terreno agrícola	(2.426.811)	(2,38)	-	-
Cuentas en cobranza dudosa	(653.714)	(0,64)	(561.490)	(0,91)
Enajenacion de Activos Fijos	91.375	0,09	513.379	0,84
Costo Enajenacion de Activos Fijos	(83.497)	(0,08)	(588.037)	(0,96)
Baja por obsolescencia	(581)	(0,00)	-	-
Gastos no admitidos	(118.448)	(0,12)	-	-
Gastos sin comprobante de pago	(33.760)	(0,03)	(170.753)	(0,28)
Sanciones administrativas y fiscales	(98.379)	(0,10)	(15.852)	(0,03)
Depreciacion Activos Revaluados	(2)	(0,00)	(240.798)	(0,39)
Participación de utilidades	(217.741)	(0,21)	(18)	(0,00)
Diferencia de cambio, neta	(965.783)	(0,95)	(291.771)	(0,48)
			(1.135.376)	(1,85)
UTILIDAD ANTES DE IMPTO RENTA	990.309	0,97	812.508	1,32
Depreciación	2.286.343	2,25	-	-
Gastos Financieros	1.371.412	1,35	-	-
EBITDA	4.648.065	4,57		

Ilustración 24 (Cuenta de pérdidas y ganancias 2021 (izquierda) y 2020 (derecha))

Sin embargo, la dirección no sólo tiene que asegurarse que sus activos generen un rendimiento a un coste bajo, sino que también deben gestionar la financiación en la que han incurrido para adquirir dichos activos. La rentabilidad generada por la adecuada gestión de las deudas con entidades financieras se denomina un *apalancamiento financiero positivo*.

Un apalancamiento financiero positivo implicaría que el rendimiento que se obtiene de invertir la deuda financiera es superior a los intereses fijos que genera dicha deuda. Si esta situación ocurriese, la empresa estaría generando una rentabilidad, y en el caso de *Santa Mónica* el apalancamiento financiero sí es positivo ($5,3e^{-8}$), y representa una mejora del $28,14\%$ con respecto al 2015 (un $3,8e^{-8}$).



	2021
Activo	64970428,71
PN	18748547,47
RAI	0,015242463
EBIT	990309,36
AF	5,33375E-08
	2015
Activo	35025000
PN	26089000
RAI	0,017130621
EBIT	600000
AF	3,83303E-08
Variación (2015-2021)	0,28136197

Ilustración 25 (cálculos que resultan en el Apalancamiento Financiero, elaboración propia)

La salud económica y financiera de la empresa es derivada de una serie de decisiones estratégicas que ha tomado la organización. Dichas decisiones se han ido introduciendo a medida que se ha efectuado el análisis, pero a modo de recapitulación, han sido:

- Aumentar la flexibilidad estructural y facilitar el crecimiento mediante la adquisición de activos fijos con financiamiento externo
 - Porque al ser los intereses fijos, si el beneficio generado por los activos en los que se ha invertido la deuda es mayor que los intereses mencionados, entonces se genera rentabilidad en cada periodo.
 - Mayor flexibilidad en relación a rotación de maquinaria.
- Reducir el riesgo de impago a proveedores y entidades financieras, mediante la decisión de mantener niveles altos de producto terminado, para comercializar en mercado nacional si se necesitase liquidez inmediata.
 - El coste derivado del almacenamiento del producto terminado, y la baja rentabilidad que ofrece el mercado nacional, son los aspectos negativos de esta decisión. Sin embargo, mediante la integración horizontal que realizó la empresa al fundar Fripusa (empresa de almacenamiento) se ha podido mejorar la situación al menos en un respecto.

5.2.4 .Estructura de ingresos

Ahora se procederá a analizar la manera en la que *Santa Mónica* genera ingresos, sus diferentes líneas de productos, y el margen de contribución de cada uno de ellos. Además, de mencionar las diferentes estrategias adoptadas para generar crecimiento en el volumen de ventas y cobertura de mercado.

Las ventas de la empresa tienen un plazo medio de cobro de 90 días si son exportaciones, y 30 días si son en mercado nacional. A lo largo de los años, su cuenta de *clientes de dudoso cobro* (que contabiliza como pérdidas en el Estado de Resultados) ha tenido una media de un 6,5048%. Y aunque este porcentaje sea bajo, no asegura la solvencia de la empresa por el elevado plazo de cobro a clientes de exportación. (problema ya introducido en el apartado anterior)

Los productos vinculados a estas ventas se dividen en cuatro categorías: merluza, pota, concha de abanico y harina de pescado/pota (dentro de esta última partida se incluye el aceite de pescado porque es un material residual del proceso productivo de la harina).

VENTAS	
MERCADERÍA DE EXTRACCIÓN-MERLUZA	416.511
PROD TERMINADO -TERCEROS - VTA EXT - MERLUZA	27.843.490
PROD TERMINADO -TERCEROS - VTA EXT - POTA	62.774.437
PROD TERMINADO -TERCEROS - VTA EXT - CONCHA ABANICO	512.534
PROD TERMINADO -TERCEROS- VTA NAC - MERLUZA	399.663
PROD TERMINADO -TERCEROS- VTA NAC - CONCHA	187.360
SUBPRODUCTOS-TERCEROS- VTA NAC-HARINA RESIDUAL DE PESCADO	6.986.685
SUBPRODUCTOS-TERCEROS- VTA NAC-HARINA POTA	1.481.690
SUBPRODUCTOS-TERCEROS- VTA EXT -HARINA RESIDUAL DE PESCADO	436.850
SUBPRODUCTOS-TERCEROS- VTA EXT - HARINA POTA	395.552
SUBPRODUCTOS-TERCEROS- VTA NAC-ACEITE CRUDO DE PESCADO	339.816
TOTAL	101.774.586
COSTO DE VENTAS	
OTROS INSUMOS Y SUMINISTROS	3.525
MATERIA PRIMA - MERLUZA	1.411.910
PRODUCTO TERMINADO EXPORTACION MERLUZA	20.889.740
PRODUCTO TERMINADO EXPORTACION POTA	58.309.868
PRODUCTO TERMINADO EXPORTACION CONCHA DE ABANICO	271.511
PRODUCTO TERMINADO EXPORTACION HARINA RESIDUAL PESCADO	292.958
PRODUCTO TERMINADO EXPORTACION HARINA RESIDUAL POTA	121.366
PP. TT. VENTA NACIONAL MERLUZA	461.807
PP. TT. VENTA NACIONAL CONCHA DE ABANICO	317.767
PP. TT. VENTA NACIONAL HARINA RESIDUAL PESCADO	4.097.636
PP. TT. VENTA NACIONAL HARINA RESIDUAL POTA	2.084.450
SUB PRODUCTO ACEITE DE PESCADO - TERCEROS	155.480
	88.418.018

Ilustración 26 (ventas y costes de ventas desglosados, expresados en soles)

La principal vía de salida de los productos terminados es la exportación, y en el 2021, este canal de distribución se utilizó en un 90,35% de las ventas totales. Los países principales hacia donde va dirigida la mercancía son:

- España
 - Puertos: Bahía de Algeciras y Valencia.
 - Tipología de clientes: Intermediarios que comercializan producto terminado (anillas de pota rebozadas, fingers de merluza) al sector de restauración y hostelería.
- Holanda
 - Puertos: Rotterdam
 - Tipología de clientes: Intermediarios que comercializan producto terminado a supermercados (Aldi, Carrefour).
- China
 - Puertos: Shenzhen.
 - Tipología de clientes: Intermediarios que compran materia prima semiprocesada, y la comercializan a el sector industrial.

La categoría de productos que mayores ventas ha generado en el 2021 es la pota, con un 61,67% del total facturado. Sin embargo, es la familia de productos que genera el menor margen de beneficio, un 7%, lo cual se puede interpretar de la siguiente manera: por cada euro de venta que *Santa Mónica* realice de un producto derivado de la pota, genera un beneficio de 7 céntimos, y eso es aún sin descontar los gastos administrativos y financieros. Otra manera de entenderlo es: si *Santa Mónica* compra 1 kilo de pota a 1 euro, luego lo ha vendido por 1,07 euros.

El pobre margen de contribución que tienen los productos de pota deriva principalmente del alto precio de cotización de la materia prima. Y no necesariamente por escasez biológica, de hecho, es una de las pocas especies marinas que no tiene un periodo mandatorio de *veda* en el Perú. Sino por la escasez de personal cualificado para realizar la extracción del producto, y por el incremento en la demanda de la pota en el sector de la restauración, y esto a su vez derivado de la introducción de la pota procesada como producto sustitutivo del calamar.

El precio al cual se adquiere la pota como materia prima en el puerto se denomina *precio de playa*, y en Paita (lugar geográfico en el que se encuentra *Santa Mónica*) operan más de 30 empresas que se dedican a la compra/venta de pota. Esta alta demanda por la materia prima, ocasiona que el precio se incremente, reduciendo el margen de beneficio a empresas como *Santa Mónica*. Incluso aunque se diese el caso en el que el *precio de playa* disminuyera permitiendo un margen más interesante, no pasarían más de dos semanas hasta que los compradores intermediarios en Europa y Asia se enterasen y soliciten un aminoramiento del precio comercial. Por lo que el reducido margen de beneficio es una inevitabilidad, y se contempla a la pota como una línea de producto de volumen.

La introducción de la pota como producto sustitutivo del calamar es parte de un movimiento del que no se puede tomar mérito sólo *Santa Mónica*, en el sentido que han sido muchas las empresas las que han hecho esfuerzos en el área de marketing para posicionar a este cefalópodo mencionado como un sustitutivo en productos del calamar (específicamente, las anillas rebozadas). La empresa objeto de estudio, por su parte, hace grandes desembolsos en enviar a equipos directivos a las ferias internacionales de comida, para que presenten a los potenciales compradores, la pota como una opción más económica y de similar calidad al calamar.

Además, la pota es el único producto que compone la oferta de *Santa Mónica* que sólo tiene salida vía exportación, y esto es debido a que el mercado nacional se encuentra saturado y las exportaciones son más rentables. Sin embargo, tomando en cuenta el bajo margen de beneficio, cabe la duda del porqué la empresa impulsaría las ventas de esta familia de mercancía, y no una que genere mayor rentabilidad (como la harina de pescado). Y la razón está tras una decisión estratégica de posicionar a *Santa Mónica* en el mercado

de productos congelados como una empresa proveedora de clientes a grande escala, y en estos momentos, el producto con mayor demanda es la pota.

Se busca contrarrestar el bajo margen de beneficio de la pota con ventas de otras familias de productos con uno mayor. La merluza, por ejemplo, ofrece un margen de beneficio del 19% en productos congelados, y representa el 27,75% de la facturación del periodo anterior (2021).

Cabe mencionar que tomando en cuenta el hecho que la merluza sea un producto extraído y procesado enteramente por *Santa Mónica*, el coste de producción podría ser inferior, porque la empresa controla todo el ciclo productivo. Las razones por la cual el porcentaje de coste de ventas es tan alto (el 81%) son dos: el alto coste de la mano de obra y maquinaria necesaria para llevar a cabo el proceso productivo; y la necesidad periódica de adquirir la materia prima a terceros, necesaria para poder seguir sirviendo sus contratos con clientes en ciertas ocasiones (recordando que *Santa Mónica* tiene asignada una cuota limitativa a la cantidad de merluza que puede extraer). De hecho, dentro del coste total para producir todos los productos congelados de merluza, la compra de materia prima a proveedores representa el 2,34%; una cifra que, aunque pequeña, debería de ser inexistente en condiciones óptimas.

El producto con el mayor margen de beneficio es la harina de pescado con un 29,9%, lo cual significa que, por cada euro facturado, la empresa genera 29,9 céntimos de utilidad. Sin embargo, la facturación de harina de pescado/pota sólo representa el 9,47% del total de las ventas del periodo anterior. Y la razón detrás del bajo volumen comercial se encuentra en la escasez de materia prima; para producir un kilo de harina de pescado, se necesitan aproximadamente 200 kilos de residuo de pescado, y *Santa Mónica* sólo utiliza los residuos del proceso productivo de su propia planta (salvo ciertas ocasiones, en las que tiene que comprar a terceros).

Por lo tanto, una de las utilidades estratégicas de la venta de harina de pescado es la de contrarrestar el menor margen de beneficio de la facturación de pota. Pero, además, el plazo de cobro de las ventas de harina es menor, porque la mayoría se comercializa dentro del territorio nacional (el 87,84%), y, por lo tanto, se generan unas entradas de efectivo más recurrentes, que garantizan de cierta manera la solvencia de la empresa, para poder hacer frente a sus obligaciones financieras a corto plazo. Que como habíamos introducido antes, el riesgo de impago a obligaciones financieras por falta de liquidez, es uno de los problemas al cual se enfrenta continuamente *Santa Mónica*.

El último producto que se analizará es la concha de abanico, que se adquiere de acuicultores locales y se procesa internamente. Durante el 2021 sus ventas

han representado el 6,87% del total y ofrece un margen de beneficio del 15,85%. Su función estratégica además de generar ingresos, es la de mantenerse en el nicho de mercado de consumo de conchas de abanico, porque la demanda es estable, pero la disponibilidad de la materia biológica no lo es; por lo tanto, cuando hay escasez de materia prima en los principales países productores (China o Estados Unidos) el precio se incrementa y *Santa Mónica* puede generar beneficios mayores que los usuales al exportar hacia esos mercados con demanda insatisfecha.

Dentro de los clientes de la empresa, los principales son dos empresas, una con sede comercial en Alemania y otra en España, representando el 28,34% y el 14,68% de los clientes exteriores, respectivamente. Las ventas a estos compradores se hacen mediante contratos a largo plazo, que a *Santa Mónica* le garantiza generación periódica de ingresos, y además sirve como sustento para la manutención de la cuota límite anual de extracción, al mostrarlo al organismo político correspondiente.

La manera en la que la empresa procura sus contactos comerciales es mediante la asistencia a ferias del sector de alimentación. Estas ferias son eventos que ocurren normalmente una vez al año, en la que una empresa puede adquirir un espacio físico en el cual ofrecer información sobre los productos que ofrece. En estos espacios denominados *Stands*, el equipo comercial hace un primer acercamiento al cliente potencial, y posterior a ello la negociación de un contrato de aprovisionamiento. Los gastos incurridos en la asistencia a ferias comerciales han de 11,000 euros aproximadamente durante el 2021.

Otra herramienta que tiene a su disposición *Santa Mónica* para llevar a cabo esfuerzos de marketing es mediante el envío de muestras y de visitas comerciales. Éstas han representado sólo el 0,19% de los gastos de ventas totales del último periodo. Conjuntamente, los gastos en marketing no parecen representar un porcentaje alto de los gastos totales, pero esto es porque el éxito comercial de *Santa Mónica* no depende tanto de los esfuerzos en marketing, sino de una otra serie de factores, tales como: gestión de costos de materia prima y suministros, buena relación con el ministerio de producción local, disponibilidad de producto terminado, un indicador de entregas OTIF (*on-time and in-full*) alto.

En conclusión, los ingresos de *Santa Mónica* derivan principalmente de la venta de la pota, un producto cuyo margen de beneficio es menor que el resto de los productos que componen su oferta, pero que posee la demanda más alta. Además, este producto sólo tiene salida vía exportación, cuyos plazos de cobro son mayores que en venta nacional. Esta situación se busca balancear con la venta de merluza, un producto con mayor margen y con casi el 30% de la

facturación total; y la de harina de pescado, que además de ser el producto con el mayor margen de beneficio, sus ventas son casi el 90% en mercado nacional, en el que el plazo de cobro es *un tercio* del de exportación.



5.3. Vías de desarrollo

El término vía de desarrollo hace referencia a la manera en la que una empresa decide crecer, o mediante que instrumento decide implementar un cambio. Para llevar a cabo el análisis, consideraremos la matriz de crecimiento de *Ansoff*, desarrollada en 1965, que clasifica las estrategias de crecimiento, en función al nivel de variación efectuados en el producto y el mercado.

Son 4 las vías consideradas para el análisis de este apartado; la penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado y diversificación. La integración mencionada en apartados anteriores es considerada por este autor como un tipo de diversificación.



Ansoff (1965)

Ilustración 27

El autor distingue entre estrategias de crecimiento intensivo, que buscan aumentar la facturación o la cuota de mercado, dentro de las cuales se encuadrarían: penetración, desarrollo de productos, y desarrollo de mercados. Y las estrategias de crecimiento diversificado, dentro de las cuales se encontrarían categorizadas el crecimiento diversificado relacionado y no-relacionado; que, en lugar de sólo aumentar las ventas o cuota de mercado en el corto plazo, el objetivo es ofrecer productos diferentes en mercados en los que antes no se actuaba.

La manera en la cual se realizará el análisis, será describiendo las maneras en las que *Santa Mónica* ha llevado a cabo los instrumentos de desarrollo mencionados, su motivación para ello, y los resultados que siguieron.



5.3.1. Penetración de mercado

La penetración de mercados es parte de una categoría de estrategias clasificadas como de *crecimiento intensivo*, que consiste básicamente en potenciar las actividades actuales. Esto quiere decir que se busca lograr mayores ventas de los mismos productos, en los mercados en los que previamente se actuaba.

Aunque no sea una condición excluyente, un factor que garantiza el éxito en este tipo de estrategias es operar en un mercado en crecimiento. Porque dichos mercados se caracterizan por tener una demanda mayor que la oferta, y la potenciación de actividades sólo tiene sentido si un incremento en la oferta pueda ir destinada a cubrir una demanda insatisfecha.

Sin embargo, *Santa Mónica* no se dirige a un mercado con esas características, si bien está en crecimiento, la demanda no excede la oferta. Son muchas las empresas que realizan actividades similares, y son unos cuantos compradores intermediarios, que además suelen estar comprometidos con sus proveedores mediante contratos a largo plazo. Por lo tanto, si *Santa Mónica* busca incrementar su cuota de mercado, sería a costa de la competencia, y para poder atraer a clientes ajenos, debe reducir sus precios. Es por ello que productos que tienen un alto volumen de venta, como la papa, tienen márgenes de beneficio tan pequeños en comparación a otros productos con mayores barreras de entrada al sector, como la harina de pescado/pota.

Por lo tanto, tomando en cuenta la tasa de crecimiento del mercado y la demanda, a primera vista, no sería idóneo llevar a cabo una estrategia de penetración. Sin embargo, la tasa de crecimiento y la demanda actual no son los únicos factores a tomar en cuenta para decidir si llevar a cabo esta estrategia o no, también cabe considerar si la empresa posee un producto con mayor potencial, y el grado de conocimiento que tiene la empresa del mercado.

El valor que los clientes otorgan al producto en este caso es compuesto por dos elementos: la organización acreditativa de calidad, y la composición de la

oferta. La calidad del producto está certificada por LSQA, y la elección de la organización acreditativa está basada en el grado de relación que tiene ésta con la sociedad de compradores de productos congelados. Los clientes también valoran una línea completa de un producto, es decir, diferentes presentaciones del producto terminado. Derivado del calamar gigante (pota) existen actualmente 11 productos en venta (*alas, nucas, tentáculos, recortes, etc.*), de la merluza se ofrecen 5 (*filetes, pulpa, lomititos, etc.*), de la concha de abanico 2, y la harina de pescado se comercializa en sus dos únicas presentaciones.

Por lo tanto, de las cuatro condiciones básicas necesarias para garantizar el éxito en una estrategia de penetración, *Santa Mónica*, cuenta con dos de ellas. Por lo cual, el esfuerzo que se destina a las operaciones vinculadas con esta estrategia es menores de los que se incurre en otras (como diversificación o desarrollo de mercados). A pesar de ello, para mantener su posicionamiento en el mercado, la empresa sí debe realizar actividades de penetración, tales como: asistencia a ferias comerciales, envío de muestras de productos a clientes potenciales y descuentos por volumen de compra.

La estrategia de este apartado se puede llevar a cabo mediante tres instrumentos distintos: el incremento de la cuota de mercado (CM), el aumento en el consumo o la búsqueda/atracción de nuevos usuarios. ('*Estrategias de marketing, un enfoque basado en la dirección*' de JJ. Munuera y AJ. Rodríguez⁸)

Como se ha mencionado antes, un incremento de la CM, en un mercado saturado como en el que actúa *Santa Mónica*, sólo puede ocurrir si se atraen a los clientes de las empresas competidoras, por lo que a primera vista esta vía de desarrollo no parece posible llevar a cabo. Sin embargo, si la empresa posee un producto de mayor calidad, y el servicio que ofrece es mejor, entonces sí podría ser una opción viable para generar más rentabilidad.

Las certificaciones de calidad de los productos de *Santa Mónica*, y una tecnoestructura que garantiza el stock adecuado de productos y fiabilidad de entrega a clientes, son dos elementos que diferencian a la empresa de su competencia en relación a calidad y servicio, y, por lo tanto, las inversiones necesarias para llevar a cabo el incremento de la CM han sido una decisión adecuada. Siempre y cuando no sea el foco principal de crecimiento.

La manera en la que la empresa lleva a cabo el incremento de CM es mediante inversiones en puestos de ferias del sector de productos congelados, y envío de muestras a clientes potenciales. Otro instrumento de esta modalidad de penetración suele ser la promoción comercial, sin embargo, considerando los bajos márgenes de beneficio que ofrecen los productos con mayores volúmenes de venta como la pota, no es una opción viable.

⁸ José Luis Munuera Aleman, Ana Isabel Rodríguez Escudero, '*Estrategias de marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*', 2012, 2º edición, ESIC Editorial

La segunda modalidad, aumentar el uso o consumo, consiste en lograr que los clientes actuales compren una mayor cantidad de producto. Teniendo en cuenta que los clientes de la empresa suelen ser intermediarios al distribuidor o consumidor final, el aumento del consumo se puede lograr a través de la disponibilidad de una gama completa de productos, puesto que para el consumidor final, la variedad de elección tiene un valor, en el sentido que tener una oferta amplia para ofrecer a cadenas de supermercados, restaurantes, u otros procesadores industriales es beneficioso porque los clientes aprecian una amplia selección de opciones. *Santa Mónica* persigue este objetivo ofreciendo 4 líneas de productos, en 20 presentaciones distintas.

Por último, está la búsqueda/atracción de nuevos usuarios, y es el instrumento menos utilizado por la empresa. Porque los usuarios nuevos a los que se dirigirían tendrían que ser consumidores de productos sustitutos o no-consumidores de esos productos; y los clientes que acuden a *Santa Mónica* lo hacen porque tienen necesidades específicas que puede satisfacer la empresa objeto de análisis.



Ilustración 28 (feria Conxemar, del sector de pescadería)

Los principales efectos de llevar a cabo una estrategia de penetración exitosa (en cualquiera de sus 3 modalidades) son el aumento de ventas, cuota de mercado, y un mejor posicionamiento en el mercado. Sin embargo, los efectos sólo son beneficiosos para la empresa si se cumplen ciertos requisitos.

El aumento de ventas sólo es beneficioso si los productos, cuyo volumen de ventas se ha incrementado, poseen un margen de beneficio alto. Una situación como tal generaría rendimientos para la empresa que pueden ser reinvertidos, en aumentar la gama de línea de dichos productos, por ejemplo. En el caso de *Santa Mónica*, el margen de beneficio es un factor que se ha considerado fundamental en el momento de decidir a qué familia de productos destinar los esfuerzos de esta modalidad de crecimiento. Por ello, las acciones realizadas relacionadas con la penetración, como: asistir a ferias comerciales, desarrollo de asociaciones positivas mediante certificaciones de calidad, incremento de la gama de productos; son destinadas en su mayoría a operaciones vinculadas a la merluza o la harina de pescado.

Asimismo, un aumento de cuota de mercado generará una ventaja competitiva para la empresa sólo si ésta cuenta con la estructura necesaria para servir a dicho mercado. Es decir, garantizar un stock adecuado y disponible cuando sea necesario; con miras a esto, *Santa Mónica* mantiene un inventario alto de producto terminado congelado, de hecho, en el 2021, éstos representaron el 30,21% del activo corriente total. Niveles de inventario alto garantizan que no haya ruptura de stock, pero tiene un coste elevado (por las cámaras frigoríficas en los que tienen que ser almacenados), y es por ello que *Santa Mónica* funda Fripusa, para acceder a servicios de almacenamiento a un precio menor.

Finalmente mencionar que otro efecto conseguido con una estrategia de penetración exitosa es una mejora del posicionamiento en el mercado de la empresa, y es por ello que se ha destinado cierta cantidad de dinero a penetración con productos de pota, que, aunque ofrezcan un margen de beneficio menor que las demás líneas, se destinan grandes cantidades de dinero a su promoción y comercialización. Esto ocurre porque *Santa Mónica* debe mantenerse como un *jugador activo* en el mercado de venta de pota de Sudamérica, porque es un mercado en crecimiento con un futuro atractivo. Por lo tanto, realiza actividades de penetración de mercado, porque quiere que sus clientes y los potenciales puedan observar cómo tiene la intención de convertirse en uno de los proveedores principales de pota, a pesar de que genere un rendimiento menor que otros productos como la harina de pescado o merluza.

5.3.2. Desarrollo de productos

La estrategia de desarrollo de producto, consiste en la creación de productos nuevos, o la modificación de los actuales. Las condiciones requeridas por la empresa y el mercado en el que se opera para que esta modalidad de crecimiento tenga éxito son: la manifestación de lealtad en el compartimento de compra, y la posesión de un conocimiento amplio del mercado en el que se encuentra (*efecto experiencia*) (*Estrategias de marketing, un enfoque basado en la dirección* de JJ. Munuera y AJ. Rodríguez⁹). Asimismo, mencionar que el desarrollo de producto tendrá mayor probabilidad de éxito en un mercado en crecimiento.

El mercado en el que opera *Santa Mónica* (alimentos congelados) se encuentra en un estado de crecimiento; de hecho, se pronostica que tenga un crecimiento de un 4,3% durante el periodo del 2019-2024 (Morton Intelligence¹⁰). En sus inicios, se ofrecían meramente alimentos crudos (carne, pescado, pollo) y frutas/verduras congeladas; pero hoy en día, la oferta se ha diversificado enormemente, llegando a incluir productos como: platos preparados, bollería, panadería, helados, pasteles, etc.

⁹, cit. *Estrategias de marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*, 2012, 2º edición

¹⁰ Datos del crecimiento del mercado de alimentos congelados, Disponible en:

[https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/frozen-food-market#:~:text=Download%20Free%20Sample-Visi%C3%B3n%20general%20del%20mercado.pron%C3%B3stico%20\(2019%2D2024\).](https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/frozen-food-market#:~:text=Download%20Free%20Sample-Visi%C3%B3n%20general%20del%20mercado.pron%C3%B3stico%20(2019%2D2024).)

La introducción de esta nueva variedad de productos es respuesta a las exigencias de la demanda, que está compuesta por consumidores finales que atribuyen un valor alto a comidas fáciles de preparar y almacenar, y con los alimentos congelados, se satisface esta necesidad; por ende, para llegar a más segmentos de consumidores, se ha tenido que hacer un desarrollo de productos, inaugurando líneas que incluyan las nuevas características buscadas.

El momento en que la oferta del mercado de alimentos congelados evoluciona, corresponde con la variación/ampliación de la oferta de *Santa Mónica*. Que, a partir del 2000, inició los esfuerzos para llevar a cabo su propio desarrollo de productos, conscientes que poseían un conocimiento adecuado del mercado tras haber asistido a numerosas ferias del sector y operado en él durante seis años. Y, además, la dirección identificó una manifestación de lealtad en el comportamiento de compra, al notar que la temporalidad de los contratos con sus clientes se extendía; en el sentido, que las compras de contenedores no eran ya únicas, como en los primeros años de operaciones de *Santa Mónica*, sino que, a partir del año 2000, los contratos con los clientes existentes se renovaron con un mayor volumen de compromiso de compra.

La modalidad de crecimiento analizada se puede efectuar mediante dos instrumentos distintos: modificación de los productos actuales, o la creación y lanzamiento de nuevos productos (*'Estrategias de marketing, un enfoque basado en la dirección'* de JJ. Munuera y AJ. Rodríguez¹¹). *Santa Mónica* optó por la primera de ellas, al ser la opción que representa el menor coste (porque no se necesita adquirir una materia prima distinta, ie: anchoveta o atún) y menor riesgo, porque ya se posee a una cartera de clientes que busca adquirir productos derivados de esa especie.

En los años 90, el producto con el cual *Santa Mónica* había iniciado sus operaciones fue la merluza, y la modalidad mediante la cual se le daba salida comercial era como merluza de cabo HGT (eviscerada, sin cabeza y sin cola); y los desechos del proceso productivo eran vendidos a otros procesadores de pescado (como productores de harina) en mercado nacional, para obtener un mayor margen de beneficio. La oferta limitada de *Santa Mónica* al inicio de su vida jurídica sirve como ejemplo para introducir un problema común a la que se enfrentan las empresas en el sector industrial dedicadas a la exportación.

El problema consiste en que para que una empresa pueda exportar sus productos al extranjero, se deben cumplir una serie de requisitos aduaneros y de calidad, y a efectos financieros, el cumplimiento de cada uno de ellos representa un coste. Por lo que iniciar operaciones ofreciendo una gama

¹¹ Cit. , *'Estrategias de mar*



Ilustración 29 (merluza HGT)

amplia de productos hubiera sido erróneo por dos razones: en primer lugar, porque hubiese sido muy costoso (por la materia prima y requisitos aduaneros/calidad), y la empresa hubiera tenido que asumir una mayor carga financiera para poder adquirir la maquinaria necesaria para producir las distintas variedades de producto, lo cual la pone en riesgo de insolvencia; y en segundo lugar, porque una empresa no cumple las condiciones requisitorias para llevar a cabo un desarrollo de productos en sus inicios de operaciones: manifestación de lealtad de compra, porque los clientes son nuevos y con alta rotación; y conocimiento del mercado en el que se actúa, porque la empresa recién hubiera iniciado operaciones y no habría adquirido dicho conocimiento.

Es por ello que la oferta inicial de *Santa Mónica* es limitada (merluza HGT) las siglas de este producto significan *Head off, Gut off, Tail off*, y significa que la merluza se comercializa entera, eviscerada, sin cabeza y sin cola. El beneficio que recibe la empresa de comercializar esta variedad de producto es que no se necesita un gran desembolso en maquinaria para poder realizarlo, de hecho, la transformación de la materia prima se realizaba enteramente por mano de obra, en un estilo de *producción por lotes*, en la que el producto pasa a un área, se le aplica la transformación a todas las unidades de ese lote, y luego pasa a la siguiente para que se le aplique una transformación distinta, y así sucesivamente hasta que se llegue al producto terminado.

La desventaja de comercializar un producto del estilo merluza *HGT* es que posee muy poco valor añadido, y esto trae la consecuencia de que el precio al que se ofrece, debe ser bajo, o por lo menos similar al del mercado, para obtener un volumen decente de facturación. Otra manera de entenderlo es con un ejemplo: para que la merluza pase de ser materia prima biológica recién extraída, a un *finger* rebozado, por ejemplo, tiene que pasar por 10 procesos productivos, por dar un número al azar. La realización de cada uno de estos procesos representa un valor añadido adicional, y, por consiguiente, se puede aumentar su precio de venta proporcionalmente; pero, si *Santa Mónica* sólo realiza hasta el *tercer* proceso productivo, entonces pierde el margen de beneficio que podría obtener de los siguientes 7 procesos. De hecho, en esos momentos, eran los clientes de *Santa Mónica* los que se beneficiaban más con las operaciones de venta de merluza *HGT*, porque compran el producto terminado, que para ellos es materia prima, y le efectúan una serie de transformaciones más que resultan en distintas variaciones de la merluza, como filetes, lomitos, *fingers* rebozados, etc.; y al tener un mayor valor añadido, pueden venderlo a un precio más alto. *Santa Mónica* identificó esta situación, y quiso absorber el margen de beneficio que estaban teniendo sus clientes intermediarios, éste ha sido el factor principal que los impulsó a la decisión de ampliación de gama y posterior la introducción de nuevas líneas de productos.

Asimismo, el desarrollo de productos tiene la utilidad adicional de mejorar el posicionamiento estratégico de la empresa (el posicionamiento se refiere al lugar que ocupa la empresa en la mente del consumidor), puesto que una ampliación de gama muestra al público un comportamiento innovador y salud financiera interna, y la consecuencia de ello, es que no sólo mejoran las ventas de los productos nuevos o de los antiguos modificados, sino de toda la oferta de la empresa.

El desarrollo de productos ha aumentado la rentabilidad y mejorado el posicionamiento de la empresa, especialmente la introducción de la línea de harina de pescado, porque se generan sinergias productivas al efectuar el aprovechamiento de los residuos del proceso de producción.



5.3.3. Desarrollo de mercados

Esta modalidad de crecimiento básicamente consiste en ofrecer los mismos productos, a mercados diferentes. El concepto 'mercados *diferentes*' se puede entender de dos maneras: como diferentes segmentos dentro de un mismo mercado, o expansión geográfica a mercados internacionales (*'Estrategias de marketing, un enfoque basado en la dirección'* de JJ. Munuera y AJ. Rodríguez¹²). Como *Santa Mónica* inició operaciones exportando, no se considera un desarrollo de mercados en un primer momento, puesto que la exportación era parte del plan de negocios inicial.

Sin embargo, antes de empezar a mencionar los mercados a los que *Santa Mónica* se ha expandido, es necesario conceptualizar los mercados en los que ya estaba actuando previo a la ejecución de la vía de desarrollo.

Un mercado es un espacio físico o virtual en el que compradores y vendedores intercambian bienes. Pero esta definición no tiene utilidad en especificar el punto de partida de *Santa Mónica*. Es por ello que, a efectos de este trabajo, se utilizan las tres distinciones conceptuales de mercado de JJ. Munuera y AJ

¹² Cit. , '*Estrategias de marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*' , 2012, 2º edición

Rodriguez¹³: el mercado de referencia, mercado relevante, y producto mercado.

Los tres factores que se utilizan para describir los conceptos mencionados son: la necesidad a satisfacer de la demanda, la tecnología utilizada para producir la oferta, y el segmento de compradores dentro de la demanda.

El mercado de referencia hace alusión a la población de compradores dividida sólo por necesidades; por lo tanto, en el caso de *Santa Mónica*, el mercado de referencia era compuesto por consumidores de pescado y otros productos marinos; pero esta definición aún no es lo específica suficiente para permitir contemplar el desarrollo de mercado de la empresa.

El mercado relevante, es aquella parte del mercado de referencia en la que la empresa en realidad actúa (mismos segmentos y mismas necesidades), y en el caso de *Santa Mónica*, cuando ofrecía sólo filetes de merluza HGT, el segmento al que se dirigía era el sector de consumo para procesamiento industrial de productos marinos congelados. Posterior a la ampliación de gama de productos, el mercado relevante pasó a ser el sector de consumo para distribución final de productos marinos congelados. Por lo tanto, la definición de mercado relevante es apta para estudiar la evolución de la empresa con

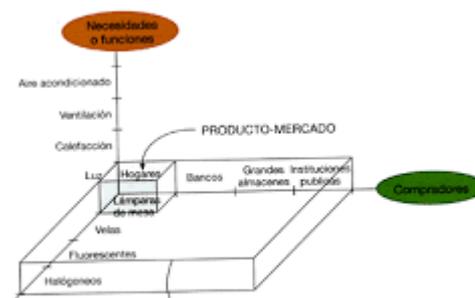


Ilustración 30 (mercado de referencia y producto mercado)

respecto a esta vía de desarrollo.

¹³ Cit , 'Estrategias de marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección', 2012, 2º edición

Por último, sólo mencionar que el concepto de producto-mercado hace referencia a un segmento de compradores con una misma necesidad, y que las empresas que buscan satisfacerla utilizan la misma tecnología para ello. En el caso de *Santa Mónica*, sería el sector de consumo para distribución final de productos marinos congelados y certificados con estándares industriales.

El primer desarrollo de mercados que la empresa llevó a cabo, iba en estrecha relación con el desarrollo de *producto* (modificación de productos actuales) efectuado en los filetes HGT de merluza. Con esto, quiero decir lo siguiente: en el momento de efectuar la ampliación de gama, mediante la introducción de nuevos productos como *lomitos, filetes deshuesados, pulpa, etc.*; se tuvo también que redirigir la oferta a otros segmentos de consumidores.

Los diferentes segmentos a los que se debía dirigir la oferta ampliada de *Santa Mónica* eran los distribuidores detallistas o consumidores finales (hostelería y supermercados). En la situación previa al desarrollo de mercados y de productos, los clientes a los que se servía con los filetes HGT se dedicaban también al procesamiento industrial, en el sentido que ellos compraban los filetes HGT, sometían dichas unidades adquiridas a una serie adicional de transformaciones, y le daban salida al consumidor final o al distribuidor detallista. Sin embargo, como se había descrito en el apartado anterior, el objetivo de *Santa Mónica* era el de absorber el margen de beneficio que estaban generando sus compradores iniciales, por lo que dentro de la cadena de *supply chain*, se podría decir que *Santa Mónica* se adelantó una posición; y al ocupar la posición dentro del *supply chain* en la que previamente estaba su cliente, *Santa Mónica* tuvo que dirigirse a otros segmentos de mercado, en este caso, a los distribuidores intermediarios (empresas que venden productos congelados a supermercados o restaurantes) o a los consumidores finales (los supermercados o restaurantes).

Las tres maneras en las que una empresa puede dirigirse a segmentos diferentes son las siguientes: creación de programas de marketing para esos segmentos, la adopción de otros medios publicitarios, y la renovación de los canales de distribución (*'Estrategias de marketing, un enfoque basado en la dirección'* de JJ. Munuera y AJ. Rodríguez¹⁴)

Los segmentos de mercado se pueden clasificar mediante múltiples variables, a efectos de este trabajo, se utilizarán los criterios de JJ. Munuera y AJ Rodríguez¹⁵, incluidos en su libro citado. Los criterios a utilizar se clasifican en cuatro grandes grupos de variables: generales (independientes del producto), específicas (relacionadas con el producto), *objetivas* (cuantificables) y *subjetivas* (dificilmente medibles). Cada uno de estos grupos se desglosa en una serie adicional de criterios, la empresa elige, de acuerdo a sus objetivos,

¹⁴ Cit. , '*Estrategias de marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*' , 2012, 2º edición

¹⁵ Cit. , '*Estrategias de marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*' , 2012, 2º edición

algunos de ellos, y los utiliza para dividir al mercado en grupos de consumidores más o menos homogéneos.

Los clientes que conforman el segmento, además de compartir características, tienen una misma necesidad. Y es el objetivo de la empresa estudiar al segmento para identificar la necesidad que podría satisfacer, y una vez hecho esto, se decide que medio se utilizará para hacer llegar la oferta a ellos.

Variables o criterios para segmentar

	Generales	Específicos
Objetivos	Demográficos Socioeconómicos Geográficos	Estructura de consumo Uso del producto Lealtad Tipo de compra Situación de compra Lugar de compra
Subjetivos	(psicográficas) Personalidad Estilos de vida	Ventaja o beneficio buscado Actitudes Percepciones Preferencias

Generales: Son independientes del producto o del proceso de compra.

Sirven para dividir cualquier población sea o no un mercado.

Específicos: están relacionados con el producto o proceso de compra.

Objetivos: fácilmente medibles. Subjetivos: más difíciles de medir.

Ilustración 31 (Munuera

y Rodríguez, 2002)

Cuando para segmentar se utilizan un número reducido de variables, como por ejemplo: edad de 40 a 50 (*demográficas*) y compras *online* (*tipo de compra*); estamos frente a una segmentación poco profunda. Un segmento de este tipo, está conformado por una *muestra* de estudio muy amplia, que aunque los individuos dentro de ella compartan ciertas características, no se puede afirmar lo mismo con respecto a sus necesidades y preferencias. Sin embargo, un segmento amplio no es siempre negativo, porque la elección de variables de segmentación depende de los objetivos y características de la empresa que la lleve a cabo; por ejemplo, el segmento de mercado antes descrito (personas de 40 a 50 años que compran *online*) podría ser utilizado por una organización que ofrezca un papel higiénico con precio superior al promedio y quiera aumentar sus ventas vía canal *online*. La segmentación con dos variables en este caso puede llegar a ser útil porque el producto en cuestión es un producto de masas, es decir, dirigido al consumidor final y usado por la mayoría de la población; por lo tanto, en el caso de la empresa hipotética, una segmentación

de dos variables sería útil para encontrar a aquellos clientes que tengan el poder adquisitivo necesario para comprar el bien y frecuenten el canal de compra del cual quieren aumentar el tráfico.

Para *Santa Mónica*, un segmento dividido por las variables del ejemplo anterior no sería de gran utilidad, porque el cliente al que se dirigen no es el consumidor final, y porque el producto que ofrecen no es de consumo masivo. Sin embargo, la empresa objeto de estudio contaba con dos ventajas que facilitaron la realización de una segmentación correcta: el conocimiento de los clientes (distribuidores intermediarios, detallistas); y una plataforma para dar a conocer su producto, las ferias comerciales.

Por lo tanto, el primer instrumento de desarrollo de mercado que *Santa Mónica* utilizó fue: el de la adopción de nuevos medios publicitarios, inscribiéndose y adquiriendo puestos de exhibición en ferias comerciales tales como: *FISH INTERNATIONAL* (anual, Alemania); *CONXEMAR* (anual, España) y *AQUAPRO EXPO* (anual, Rusia). La elección de las ferias comerciales a las cuales asistir está basada en las ambiciones comerciales de la empresa; por ejemplo, con la situación actual bélica en Europa, *Santa Mónica* ha decidido traspasar los fondos destinados a ferias comerciales con sede en Rusia, a ferias con sede en España; este país además, con la reapertura del turismo, tiene una gran demanda de pescados/mariscos congelados.

La asistencia a ferias comerciales permitió a la empresa dos ventajas: dar a conocer sus productos a clientes potenciales; y poder realizar un estudio de mercado mediante encuestas y entrevistas en la mismas ferias, esta información recopilada facilitó los posteriores desarrollos de producto, de tal manera que la empresa se asegura que se esté produciendo algo que realmente satisfaga las necesidades del segmento de clientes al cual se ha decidido dirigir.

La relación que hay entre el desarrollo de mercados y productos, no es exclusiva únicamente a esas modalidades de crecimiento, sino que, como se verá más adelante, el éxito de una estrategia de crecimiento depende en gran parte de la correcta combinación de distintas modalidades (penetración, diversificación, integración, etc.). Pero en lo que se refiere a las dos vías de desarrollo referenciadas al inicio del párrafo, la relación está en que cualquier desarrollo de producto va a llevar consigo un cierto desarrollo de mercado, porque si uno produce algo distinto, también debe de ofrecerlo a clientes diferentes, y el desarrollo de mercado busca identificar y hacer llegar a ese segmento la oferta de la empresa de una manera eficiente. Y a su vez, si la empresa quisiera dirigirse a otros mercados, tendría que modificar su oferta para satisfacer las necesidades de los consumidores que los componen.

5.3.4. Diversificación

Una diversificación implica la creación de nuevos productos y la redirección de la oferta hacia nuevos mercados, y además, supone una ruptura con la situación actual de la empresa. Y según este grado de ruptura, la diversificación se clasifica en relacionada y no-relacionada.

Las razones principales por las que una empresa embarcaría en un rumbo de diversificación son: la saturación del mercado tradicional, reducción del riesgo global, generación de sinergias entre los negocios o la existencia de excedentes financieros.

Las razones que han impulsado a *Santa Mónica* a adoptar esta vía de desarrollo son la generación de sinergias productivas, perseguida con la constitución de empresas que dan apoyo a la matriz en sus operaciones continuas; y la existencia de excedentes financieros, que fueron destinados a la apertura de una cadena de panaderías, con miras a reducir el riesgo global.

Una diversificación relacionada se da cuanto existen similitudes entre los recursos utilizados entre los negocios; por ejemplo: los mismos canales de distribución, la oferta dirigida hacia los mismos mercados o la utilización de las mismas tecnologías para la realización del producto. Dentro de la diversificación relacionada podemos encontrar dos clasificaciones adicionales. En primer lugar, la diversificación limitada (*constrained diversification* en inglés), en la que la mayoría de los negocios están relacionados entre sí a través de una actividad esencial situada en el negocio central, el cual sería el caso de la constitución de *Fripusa* (almacenamiento) y *Hielo Polar* (agua y hielo). La segunda subclasificación es la diversificación vinculada, en la que cada negocio está relacionado con *al menos* uno de los otros en el grupo; pero este no ha ocurrido en el ejemplo analizado, pues las empresas que han sido constituidas por esta vía prestan sus servicios casi únicamente a *Santa Mónica*.

Sobre *Hielo Polar* y *Fripusa* no se entrará en detalle en este trabajo, pues a medida que la redacción de fin de grado ha sido progresando, se han ido realizando análisis de ellos y su relación con la matriz en diferentes apartados. Sin embargo, es idóneo mencionar que la principal utilidad de estas empresas

ha sido la de ofrecer un servicio que es indispensable para la producción en *Santa Mónica*, a un menor coste, incrementando así el margen de contribución de ventas.

La diversificación no-relacionada consiste en ofrecer un producto diferente, a mercados distintos, utilizando nuevas tecnologías y/o canales de distribución. Sin embargo, lo realmente distintivo de esta vía de desarrollo es que los distintos negocios son observados como componentes de una cartera de inversiones, en la que el objetivo principal es la obtención de sinergias financieras, y esto se logra mediante la correcta gestión de los recursos, cuando las empresas deficitarias son financiadas por las excedentarias, por ejemplo.

Posterior a la ampliación de gama de productos, la facturación de *Santa Mónica* se vio incrementada, y en estos momentos la dirección se propuso a utilizar estos excedentes financieros para la creación de una empresa en un sector no relacionado a la pesca ni alimentos congelados, con miras a reducir el riesgo global del grupo empresarial, que en esos momentos contaba ya con tres distintos negocios en el sector de productos marinos congelados.

El equipo directivo decidió primero sobre el mercado al cual quería dirigirse, que en este caso fue el mercado nacional, para tener menores costes iniciales de operación y un mejor control de la cadena de suministros. Posterior a la elección del mercado geográfico, se decidió sobre el sector en el que adentrarse, y en este caso fue el de la panadería, por la alta y estable demanda del producto.

Sin embargo, se vio contra una serie de barreras de entrada, siendo la principal de ellas la falta del conocimiento (*know how*) necesario para garantizar el éxito en el nuevo mercado al que se tendrían que dirigir. Para superar este obstáculo, el grupo decidió adquirir una empresa de pequeñas dimensiones, que ya estaba en funcionamiento y que contaba con una clientela fiel.

La empresa elegida se denominaba La Baguettería SA (fundada en el 2015 y adquirida por *Santa Mónica* el 2017). Contaba con una pequeña tienda con una sala de producción en un espacio adyacente a ella; la facturación anual no superaba los 717,000 euros, y la dirección actual se encontraba en una situación de insolvencia que les dificultaba el crecimiento. Es por ello que la adquisición no representó gran dificultad, y la dirección del grupo de *Santa Mónica* pudo tomar control de las operaciones en menos de un año.

La adquisición de una empresa ya en funcionamiento presentó una serie de ventajas, como transferencia de conocimiento del mercado (precios y canales de distribución), planta de producción ya operacional y una clientela que conocía la marca. Y en cuanto a las desventajas, las principales son el gran

desembolso de efectivo necesario para llevar a cabo la adquisición, y la transferencia de la situación negativa, si la hubiese, de la empresa adquirida a la adquirente, que en el caso de la Baguettería, sí la hubo.

El problema principal de la Baguetteria fue su falta de liquidez, derivada de la pesada carga financiera que poseía la empresa y una composición ineficiente de la oferta.

En primer lugar, la pesada carga financiera es consecuencia de un préstamo a largo plazo que la dirección tuvo adquirir para la apertura de la primera tienda, maquinaria e implementación del área de producción. Y pese a que los pasivos financieros no son negativos en el sentido estratégico, si los rendimientos que se generan a base de ellos son menores a los intereses que conllevan, entonces la empresa se ve en una situación de apalancamiento financiero negativo y su margen de contribución se verá gravemente reducido; el cual era el caso de la Baguettería.

PATRIMONIO		Valor Histórico Al 31 Dic. de 2016
Capital	414	6,000
Acciones de Inversión	415	
Capital adicional positivo	416	368,725
Capital adicional negativo	417	
Resultados no realizados	418	
Excedente de revaluación	419	
Reservas	420	
Resultados acumulados positivo	421	
Resultados acumulados negativo	422	(592,988)
Utilidad de ejercicio	423	
Pérdida del ejercicio	424	(191,814)
TOTAL PATRIMONIO	425	(410,077)
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	426	1,117,942

II.-Estado de Pérdidas y Ganancias-Valores Históricos		
		Importe Al 31 Dic. de 2016
Ventas Netas o ingresos por servicios	461	2,870,980
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas	462	
Ventas Netas	463	2,870,980
(-) Costo de Ventas	464	(1,290,250)
Resultado Bruto	466	1,580,730
Utilidad	466	
Pérdida	467	0
(-) Gastos de venta	468	(247,876)
(-) Gastos de administración	469	(1,454,602)
Resultado de operación	470	0
Utilidad	470	
Pérdida	471	(121,748)
(-) Gastos financieros	472	(72,548)
(+) Ingresos financieros gravados	473	2,481
(+) Otros ingresos gravados	475	0
(+) Otros ingresos no gravados	476	0
(+) Enajenación de valores y bienes del activo fijo	477	
(-) Costo enajenación de valores y bienes activo fijo	478	
(-) Gastos diversos	480	
REI Positivo	481	
REI Negativo	483	
Resultado antes de participaciones	484	0
Utilidad	484	
Pérdida	485	(191,815)
(-) Distribución legal de la renta	486	
Resultado antes del impuesto	487	0
Utilidad	487	
Pérdida	489	(191,815)
(-) Impuesto a la Renta	490	
Resultado del ejercicio	492	0
Utilidad	492	
Pérdida	493	(191,815)

Ilustración 32 (Cuenta de Pérdidas y Ganancias 2016)

En segundo lugar, la composición de productos que integraban la oferta de la empresa no resultaba en una situación muy beneficiosa, y esto es porque en sus inicios de operación la oferta de la Baguettería era muy amplia, y no todos los productos incluidos en ella tenían el mismo grado de rentabilidad. Si se consulta el subapartado de desarrollo de productos de este trabajo, se podrá identificar como uno de los fallos principales en inicios de operaciones en empresas productoras de alimentos, es ofrecer una gama amplia de productos, puesto que aún no se cuenta con las características necesarias para llevar a cabo una ampliación de línea (conocimiento de mercado, y manifestación de lealtad de compra).

La Baguettería en sus inicios ofrecía una variedad de productos, en ellos incluidos: tartas, empanadas, sandwich triple, butifarra, pan (en 10 presentaciones diferentes) y golosinas. Sin embargo, las líneas que más volumen de ventas representaban dentro de la facturación eran las tartas y ciertas presentaciones de pan, y además, las tartas eran el producto con el mayor margen de contribución. En el 2016, el coste de producción representó el 44,94% de lo que se facturó, lo que quiere decir, que por cada euro de venta que la Baguettería realizaba, generaba 0,5505 euros de utilidad, y esto es antes de contar los gastos administrativos, de venta, financieros, amortización y pago de impuestos. Dentro de los gastos recién mencionados, los que más peso representan son los gastos administrativos (el 45,64% de los costes y gastos totales de operaciones); lo cual es un indicador de una mal estructura organizativa.

Al año siguiente, la gestión de los costes de venta no mejoró, de hecho, en el 2017, representaron el 87,07% de la facturación total, lo que significa que por cada euro vendido, la Baguettería disponía de 0,129 euros para hacer frente a los gastos. Esto es un indicador de una mala gestión de la dirección, en cuanto al aprovisionamiento y elección de proveedores principalmente; pero además, es una consecuencia de la amplia gama de productos ofrecidos, que en lugar de remediarse en el 2017, eliminando aquellas líneas que ofrecían la menor rentabilidad, reduciendo así los procesos y maquinaria productiva, la dirección cometió el error de asumir que si incrementaba aún más la gama, haría que la tienda tuviese un mejor posicionamiento en el mercado, y por lo tanto, incrementaría la facturación. Con miras a esto, del 2016 al 2017 se invirtieron 205,392'5 euros en inmuebles y maquinaria necesaria para producir la oferta ambicionada por la dirección, incrementando de un año para otro la cuenta de Inmuebles, Maquinaria y Equipo un 53,23%, lo cual no es aconsejable cuando en el primer año de operaciones la empresa ha dado pérdidas.

PATRIMONIO		Valor Histórico Al 31 Dic. de 2017	
Capital	414		440,880
Acciones de Inversión	415		
Capital adicional positivo	416		387,046
Capital adicional negativo	417		
Resultados no realizados	418		
Excedente de revaluación	419		
Reservas	420		
Resultados acumulados positivo	421		
Resultados acumulados negativo	422		(573,822)
Utilidad de ejercicio	423		17,609
Pérdida del ejercicio	424		
TOTAL PATRIMONIO	425		271,719
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	426		2,129,041

II.-Estado de Pérdidas y Ganancias-Valores Históricos		Importe Al 31 Dic. de 2017	
Ventas Netas o ingresos por servicios	461		6,907,655
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas	462		
Ventas Netas	463		6,907,655
(-) Costo de Ventas	464		(6,014,386)
Resultado Bruto	466	Utilidad	893,269
	467	Pérdida	0
(-) Gastos de venta	468		(62,549)
(-) Gastos de administración	469		(1,110,817)
Resultado de operación	470	Utilidad	0
	471	Pérdida	(280,097)
(-) Gastos financieros	472		(42,175)
(+) Ingresos financieros gravados	473		61,818
(+) Otros ingresos gravados	475		278,063
(+) Otros ingresos no gravados	476		0
(+) Enajenación de valores y bienes del activo fijo	477		
(-) Costo enajenación de valores y bienes activo fijo	478		
(-) Gastos diversos	480		
REI Positivo	481		
REI Negativo	483		
Resultado antes de participaciones	484	Utilidad	17,609
	485	Pérdida	0
(-) Distribución legal de la renta	486		
Resultado antes del impuesto	487	Utilidad	17,609
	488	Pérdida	0
(-) Impuesto a la Renta	490		
Resultado del ejercicio	492	Utilidad	17,609
	493	Pérdida	0

Ilustración 33 (Cuenta de Pérdidas y Ganancias 2017)

Sin embargo, sí cabe destacar que la dirección original de La Baguettería hizo una correcta decisión en cuanto a la manera en la que se financiaría esta inversión. En lugar de recurrir enteramente a entidades financieras, se realizó una ronda de inversiones interna y el capital social se amplió hasta un montante de 111,220 euros aproximadamente. La consecuencia positiva de esta elección fue que los gastos financieros se redujeron un 41,68%.

Lo que se produjo al año siguiente de las decisiones relacionadas al desarrollo de productos fue lo siguiente, la facturación aumento un 58%, sin embargo, la mala gestión con proveedores y el procedimiento de adquisición de materias primas deficiente resultó en un margen de contribución 48,38% menor que el año anterior. Si la oferta de la empresa hubiese sido más simple, el proceso de aprovisionamiento, y la negociación con proveedores hubiese podido realizarse con mayor eficiencia.

Por lo tanto, La Baguettería se hubiese beneficiado más en sus primeros años de operaciones si su oferta se hubiera limitado a los productos con la demanda más estable y el margen de contribución más alto. Sin embargo, este no fue el caso, y en el 2017 la empresa se vio en una situación de insolvencia que impedía el crecimiento, y fue por eso que su adquisición por el grupo empresarial *Santa Mónica* fue posible.



Ilustración 34 (Oferta amplia de variedades de pan en La Baguettería)

Cuando el equipo directivo propuesto por *Santa Mónica* tomó el control, el primer objetivo que se planteó fue el de reducir los costes variables. Esto lo logró reduciendo la oferta a sólo tartas, ciertas presentaciones de pan, y algunos bocadillos listos para comer. La simplificación de la gama de productos trajo consigo la eliminación de aquellos flujos que generaban los productos no rentables, y por consiguiente, una reducción considerable en coste variables en

las siguientes partidas: reducción del coste de producción, eliminación de la plantilla que se dedicaba a aquellas líneas y de los costes de negociación con los proveedores de ciertas materias primas.

II.-Estado de Pérdidas y Ganancias-Valores Históricos		Importe	
		Al 31 Dic. de 2018	
Ventas Netas o ingresos por servicios		461	8,852,910
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas		462	
Ventas Netas		463	8,852,910
(-) Costo de Ventas		464	(6,639,349)
Resultado Bruto	Utilidad	466	2,213,561
	Pérdida	467	0
(-) Gastos de venta		468	(44,730)
(-) Gastos de administración		469	(1,650,701)
Resultado de operación	Utilidad	470	518,130
	Pérdida	471	0
(-) Gastos financieros		472	(193,422)
(+) Ingresos financieros gravados		473	0
(+) Otros ingresos gravados		475	0
(+) Otros ingresos no gravados		476	0
(+) Enajenación de valores y bienes del activo fijo		477	
(-) Costo enajenación de valores y bienes activo fijo		478	
(-) Gastos diversos		480	
REI Positivo		481	
REI Negativo		483	
Resultado antes de participaciones	Utilidad	484	324,708
	Pérdida	485	0
(-) Distribución legal de la renta		486	
Resultado antes del impuesto	Utilidad	487	324,708
	Pérdida	489	0
(-) Impuesto a la Renta		490	
Resultado del ejercicio	Utilidad	492	324,708
	Pérdida	493	0

Ilustración 35 (Cuenta de Pérdidas y Ganancias 2018)

Los esfuerzos realizados en el control de costes resultaron en que, en el 2018, el coste de ventas fue el 74,99%, lo que representa una reducción del 16,09% con respecto al año anterior, además la facturación aumentó un 28,16%, lo cual, con un margen de contribución como el conseguido, genera una situación beneficiosa para La Baguettería; pero aún no lo suficiente para poder generar la rentabilidad suficiente que la empresa necesitaba para su crecimiento. Por ende, el segundo paso que la dirección dio fue el de cambiar la estructura organizativa de la empresa.

El objetivo principal de una reestructuración organizativa es el de reducir gastos y de garantizar la eficiencia de las operaciones. Y existen una variedad de maneras de llevarlo a cabo; en el caso de estudio de este trabajo, se realizó a través de esta secuencia: primero, se realiza una descripción de puestos de trabajo (a través de encuestas y diario de actividades individual); a partir de las descripciones recopiladas, se enlista una serie de funciones y cada una de ellas se adscribe a ciertos puestos; una vez que cada puesto lleve consigo una lista de funciones, se busca identificar duplicidad de ellas, trasladarlas a una sola persona, y si fuese necesario, eliminar el puesto anterior.

La adscripción de funciones específicas a puestos de trabajo, y la eliminación de los puestos no eficientes trae consigo dos ventajas: una reducción en los gastos de remuneración al personal; pero quizás sobre mayor importancia la especialización que los empleados adquieren en las funciones que se les han sido adscritas, porque la especialización reduce el tiempo por tarea y la probabilidad de error, y, por ende, aumenta la eficiencia.

Con dichos cambios implementados, en cuanto a reducción de costes variables y reestructuración organizativa, la dirección pudo generar rendimientos positivos en su primer año de operaciones.

Con los rendimientos positivos, la dirección se propuso la apertura de nuevas tiendas en puntos con mucho tráfico comercial. Sin embargo, el obstáculo al que se enfrentaron es que el modelo de negocio previo concebía un diseño de tienda con una sala de producción adyacente, para las líneas de pan y tartas; pero si se hubiese continuado con ese plano de diseño, la apertura de nuevas tiendas hubiera representado una gran inversión, y la maquinaria en cada tienda estaría trabajando bajo capacidad durante los primeros años mientras la marca se posiciona en el mercado.

La solución que se le dio a este problema, fue la de aperturar una gran tienda, en un foco comercial, y construir adyacente a ella una pequeña planta de producción que pudiese abastecer a tres o cuatro tiendas más. La idea era distribuir el producto terminado a diferentes puntos en la ciudad desde un punto central, donde además se encontrarían las oficinas administrativas.

Se decidió que la nueva tienda se ubicaría en un centro comercial en una zona residencial de la ciudad, por el alto tráfico de clientes que había, y por estar situado en un punto estratégico donde se podrían realizar las entregas de los productos a las tiendas distribuidoras.



Ilustración 36 (la tienda principal en el centro comercial)

Pero, además, la dirección decidió que la nueva tienda también incluiría en su oferta los servicios de restauración y catering. Denominar a esta vía de crecimiento un desarrollo de productos no sería apto pues el nuevo componente de la oferta en realidad va dirigida a otros segmentos de compradores; sería más idóneo categorizarlo como una diversificación relacionada, puesto que la inclusión de este nuevo elemento en la oferta trae consigo la constitución de una nueva unidad de negocio (*UEN*) dentro de La Baguettería, y esto porque tiene su propio mercado y competencia.

Las tiendas distribuidoras tendrían un diseño simple. Compuesto por cuatro áreas principales: clientes y consumo, almacén, producción y administración. En el área de clientes se incluirían una sala de recepción, expositores de productos terminados, barra de bebidas y cajas registradoras. En cuanto al almacén estaría ubicado en la parte posterior de la tienda, con una puerta utilizada únicamente para la recepción de materia prima y expedición de productos terminados. El área de producción se dividiría a su vez en tres salas, de las cuales resultaría un producto diferente de cada una de ellas: la cocina para la producción de platos preparados; el cuarto de hornos y mezcladoras (para panes, empanadas y derivados); y el cuarto de retoques/composición, en el cual se unificarían productos semielaborados fabricados en el cuarto de horno para dar lugar al producto final, por ejemplo, en este cuarto se construirían y decorarían las tartas. Por último, mencionar sólo que las oficinas administrativas se encontrarían en la segunda planta de la tienda, para garantizar un control riguroso de las operaciones.

Por lo tanto, en este proyecto de crecimiento, se han utilizado todas las vías de desarrollo contempladas por JJ. Munuera y A.J. Rodríguez¹⁶: penetración, con los desembolsos que se tendrían que realizar en marketing para dar a conocer las nuevas tiendas distribuidoras; desarrollo de productos, con la ampliación de oferta para incluir una serie de productos adicionales contando con la capacidad disponible derivada de la instalación de la planta procesadora adyacente a la tienda principal; desarrollo de mercados, con la creación de programas de marketing para los segmentos de compradores que componen el mercado de restauración y hostelería; y diversificación relacionada, con la constitución de una nueva unidad de negocio que ofrecería servicios de platos preparados.

Pero llevar a cabo esta ambición se necesitarían realizar las siguientes inversiones:

- Mezcladoras, hornos industriales de pan y otra maquinaria.
- El alquiler del espacio dentro del centro comercial.
- La construcción de la tienda.
- La contratación de personal de restaurante, cocina, tienda y producción.
- Programas de marketing para dar a conocer el restaurante/tienda.
- Equipos y personal de transporte para trasladar el producto terminado a las tiendas distribuidoras.
- La construcción y apertura de dos tiendas distribuidoras.

El desembolso para llevar a cabo el proyecto resultó en *304,526'25 euros*, incrementando la cuenta de Inmuebles, Maquinaria y Equipos principalmente, en un *35,67%*, el cual es un gran incremento considerando que el grupo *Santa Mónica* sólo había tomado control de La Baguettería hace un año. Sin

¹⁶ Cit. , 'Estrategias de marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección' , 2012, 2º edición

embargo, el incremento de capacidad y diversificación de oferta que representó

Balance General(Valor Histórico al 31 de dic. 2019)				
Activo			Pasivo	
Caja y bancos	359	342563	Sobregiros bancarios	401
Inv valor razonable y disp para la vta	360		Trib y aport sist pens y salud por pagar	402
Ctas por cobrar comerciales - terc	361	30293	Remuneraciones y particip por pagar	403
Ctas por cobrar comerciales - relac	362		Ctas por pagar comerciales - terceros	404
Ctas por cob per, acc, soc, dir y ger	363	23930	Ctas por pagar comerciales - relac	405
Ctas por cobrar diversas - terceros	364	59545	Ctas por pagar acción, directores y ger	406
Ctas por cobrar diversas - relacionados	365		Ctas por pagar diversas - terceros	407
Serv y otros contratados por anticipado	366	23662	Ctas por pagar diversas - relacionadas	408
Estimación ctas de cobranza dudosa	367		Obligaciones financieras	409
Mercaderías	368	28739	Provisiones	410
Productos terminados	369		Pasivo diferido	411
Subproductos, desechos y desperdicios	370		TOTAL PASIVO	412
Productos en proceso	371			3181304
Materias primas	372	195736	PATRIMONIO	
Materiales aux, suministros y repuestos	373	11697	Capital	414
Envases y embalajes	374		Acciones de inversión	415
Existencias por recibir	375	19490	Capital adicional positivo	416
Desvalorización de existencias	376		Capital adicional negativo	417
Activos no ctes mantenidos para la vta	377		Resultados no realizados	418
Otro activos corrientes	378	142876	Excedente de revaluación	419
Inversiones mobiliarias	379		Reservas	420
Inversiones inmobiliarias (1)	380		Resultados acumulados positivos	421
Activ adq en arrendamiento finan. (2)	381		Resultados acumulados negativos	422
Inmuebles, maquinaria y equipo	382	3414668	Utilidad de ejercicio	423
Depreciación de 1,2 e IME acumulado	383	-638136	Pérdida de ejercicio	424
Intangibles	384	11076	TOTAL PATRIMONIO	425
Activos biológicos	385			619318
Deprec act biol, amort y agota acum	386	-2206	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	426
Desvalorización de activo inmovilizado	387			3800622
Activo diferido	388			
Otros activos no corrientes	389	136699		
TOTAL ACTIVO NETO	390	3800622		

Ilustración 37 (Balance de Situación 2019)

la inversión, generó resultados beneficiosos para la empresa.

A pesar de la situación presente con el COVID-19, la facturación se mantuvo en 2'144,346 euros, lo cual sólo es un decremento del 3,21% con respecto al año anterior. Pese al incremento del precio de las materias primas, derivado de su escasez y el aumento de precio del transporte, el costo de ventas fue sólo el 63,99%, lo cual, a su vez, representa una mejora del 17,2%.

La manutención del nivel de facturación se debió al incremento de puntos de venta (en estos momentos La Baguettería tenía cuatro tiendas), a la respuesta de la demanda ante una oferta más variada y de mayor calidad, y especialmente a un desarrollo de mercados efectuado, el cual se dirigió hacia el segmento de compradores de panadería/bollería por canal online con envío a domicilio.

El ahorro del 17,2% en costos de venta, es derivado de las economías de escala alcanzadas en producción en un único punto de fabricación/distribución. Además, el hecho de tener una sola planta de producción y administración,

hace que se evite duplicidad de inversiones en maquinarias y oficinas, y a mantener un mejor control a la calidad del producto final.

Estado de Resultados Del 01/01 al 31/12 del 2019		
Ventas netas o ing por servicios		8577384
Desc , rebajas y bonif concedidas	462	
Ventas netas	463	8577384
Costo de ventas	464	-5488755
Resultado bruto Utilidad	466	3088629
Resultado bruto Pérdida	467	0
Gastos de ventas	468	-1342884
Gastos de administración	469	-1570866
Resultado de operación utilidad	470	174879
Resultado de operación pérdida	471	0
Gastos financieros	472	-152560
Ingresos financieros gravados	473	23309
Otros ingresos gravados	475	
Otros ingresos no gravados	476	
Enajen de val y bienes del act F	477	
Costo enajen de val y bienes a f	478	
Gastos diversos	480	
REI del ejercicio positivo	481	
REI del ejercicio negativo	483	
Resultado antes de part - Utilidad	484	45628
Resultado antes de part - Pérdida	485	0
Distribución legal de la renta	486	-4540
Resultado antes del imp - Utilidad	487	41088
Resultados antes del imp - Pérdida	489	0
Impuesto a la renta	490	-15402
Resultado del ejercicio - Utilidad	492	25686
Resultado del ejercicio - Pérdida	493	0

Ilustración 38 (Cuenta de Pérdidas y Ganancias 2019)

La decisión estratégica de producir la mayoría de los productos en un punto central y distribuir a diferentes puntos en la ciudad fue un éxito. Sin embargo, tras unos años de operación, cuando la dirección se propuso abrir una serie adicional de tiendas distribuidoras, se dieron contra el obstáculo que la capacidad de la planta procesadora de la tienda principal no era suficiente para satisfacer el aumento de demanda que habían previsto con la apertura de las nuevas tiendas.

Una ampliación de capacidad en la planta procesadora de la tienda principal no hubiese sido posible, puesto que el centro comercial no permitía construcciones de ese tipo. Por lo que se decidió llevar a cabo la construcción de una nueva planta procesadora en el parque industrial de la ciudad, desde el cual, se produciría y distribuiría todo el producto terminado a los diferentes puntos de venta.

Además, mencionar, que a finales del 2019 se realizó una reestructuración, y se eliminó la *UEN* de restauración y hostelería. Debido principalmente a la situación derivada de la crisis sanitaria, y porque el grupo empresarial decidió centrarse en aquellos productos que generaban el mayor margen de beneficio: la panadería y las tartas.

Estado de Situación Financiera (Balance General - Valor Histórico al 31 de dic 2021)				
Activo			Pasivo	
Efectivo y equivalente en efectivo	359	125969	Sobregiros bancarios	401
Inversiones financieras	360		Trib y aport sist pens y salud por pagar	402
Clas por cobrar comerciales - terc	361	6762	Remuneraciones y particip por pagar	403
Clas por cobrar comerciales - relac	362		Clas por pagar comerciales - terceros	404
Cuentas por cobrar al personal, acc (socios) y directores	363	24338	Clas por pagar comerciales - relac	405
Clas por cobrar diversas - terceros	364	258534	Clas por pagar accionist(soc, partic) y direct	406
Clas por cobrar diversas - relacionados	365		Clas por pagar diversas - terceros	407
Serv y otros contratados por anticipado	366	28347	Clas por pagar diversas - relacionadas	408
Estimación clas de cobranza dudosa	367		Obligaciones financieras	409
Mercaderías	368		Provisiones	410
Productos terminados	369		Pasivo diferido	411
Subproductos, desechos y desperdicios	370		TOTAL PASIVO	412
Productos en proceso	371			3975811
Materias primas	372	206817	PATRIMONIO	
Materiales aux, suministros y repuestos	373	91388	Capital	414
Envases y embalajes	374	13619	Acciones de inversión	415
Inventarios por recibir	375		Capital adicional positivo	416
Desvalorización de inventarios	376		Capital adicional negativo	417
Activos no ctes mantenidos para la vta	377		Resultados no realizados	418
Otro activos corrientes	378		Excedente de revaluación	419
Inversiones mobiliarias	379		Reservas	420
Propiedades de inversión (1)	380		Resultados acumulados positivos	421
Activos por derecho de uso (2)	381		Resultados acumulados negativos	422
Propiedades, planta y equipo	382	4297170	Utilidad de ejercicio	423
Depreciación de T,2 y PPE acumulados	383	(1126343)	Pérdida de ejercicio	424
Intangibles	384	11076	TOTAL PATRIMONIO	425
Activos biológicos	385			209085
Deprec act biológico y amortiz acumulada	386		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	426
Desvalorización de activo inmovilizado	387			4184896
Activo diferido	388	83944		
Otros activos no corrientes	389	163275		
TOTAL ACTIVO NETO	390	4184896		

Ilustración 39 (Balance de Situación 2021)

La planta de procesamiento estaría constituida por: cuatro salas de producción, cada una dedicada a una línea de producto; un área de oficinas donde se encontraría el equipo administrativo y un muelle de carga/descarga donde se reciben materias primas y se expedirían productos terminados a los puntos de venta.

La construcción de la planta de procesamiento representó un incremento en la cuenta de Inmuebles, Maquinaria y Equipo del 22,37%, y con las economías de escala alcanzadas en la nueva planta de producción, se pudo mantener el nivel

de costes de venta, pese al incremento del precio de materias primas, suministros y transporte. (el coste de ventas sólo empeoró un 6,94%).

En el 2021 se puso en funcionamiento la planta de producción, y se cerró el año con la apertura de seis nuevas tiendas, llegando a un total de nueve tiendas distribuidoras repartidas en la zona norte del Perú y una facturación anual de 2'021,803 euros.

En el futuro, la dirección de La Baguettería ha decidido realizar un desarrollo de productos, con la apertura de la línea de panes no-cocidos congelados, y panes pre-preparados congelados; y, además, desea aumentar su facturación en los canales de venta online de pedidos con envío a domicilio.



6. Conclusiones

Este escrito partió de la hipótesis de partida que una empresa encuadrada en el sector industrial de producción de alimentos tendría más éxito si se integra en todas sus fases de creación de valor, lo que quiere decir, integrarse vertical y horizontalmente.

Los beneficios de ocupar todos, o la gran mayoría, de los eslabones en la cadena de valor son: la asimilación del margen de beneficio que obtenían los agentes que previamente ocupaban la posición en la que la empresa se ha integrado; y un control más riguroso de las operaciones, y, por ende, una mayor calidad del producto final.

Lo que se ha podido identificar a partir del estudio del caso de *Santa Mónica*, es que una integración productiva en empresas industriales sí acarrea un cierto grado de crecimiento y aumento de facturación. Sin embargo, existen unas condiciones previas que deben cumplirse previo al desarrollo de esta vía de crecimiento.

A pesar de todas las condiciones requisitorias que se han mencionado, las únicas que son imprescindibles para un éxito garantizado son: un mercado en crecimiento, manifestación de lealtad por parte de los clientes y efecto experiencia.

Además, es necesario, que, en cada eslabón de la cadena de valor, se esté maximizando el valor, esto quiere decir, que se dé prioridad a los mercados y productos más rentables. Una vez que cada eslabón funcione de la manera más eficiente posible, es recién idóneo plantear adelantarse una posición en el *supply chain*.

Teniendo en mente que existen 4 vías de crecimiento contempladas en este trabajo (penetración, desarrollo de productos, desarrollo de mercados e integración). La conclusión final del trabajo se puede conceptualizar en la siguiente frase: antes de efectuar un crecimiento vía integración (ocupar el eslabón de delante, atrás o lateral) se debe de procurar crecimiento utilizando las otras 3 vías de desarrollo (maximizar valor en el eslabón que se actúa en el presente).

7. Bibliografía

Perú. Decreto Ley N.º 25977. Disponible en: <https://www.senace.gob.pe/wp-content/uploads/2016/10/NAS-4-8-01-D-LEY-25977.pdf>

Perú. Decreto legislativo N°1027. Disponible en: <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01027.pdf>

España. Ley 3/2001, del 26 de Marzo, de Pesca Marítima del Estado [Internet]. Boletín Oficial del Estado, 28 de Marzo del 2001, entrada en vigor el 17 de Abril del 2001, num. 174. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2001-6008>

(gob.pe) Plataforma digital única del Estado Peruano. Ministerio de la producción, PRODUCE. et al. 'PRODUCE: Existen más de 76 mil pescadores artesanales en el Perú) [Consulta: 28 de Junio de 2019 – 4:47 pm) Disponible en: <https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/45180-produce-existen-mas-de-76-mil-pescadores-artesanales-en-el-peru>

(oas.or) Perú. Lima, 23 de Junio de 2003. Ley N°28024. Ley que Regula la Gestión de Intereses en la Administración Pública. Disponible en: https://www.oas.org/juridico/spanish/per_res14.pdf

mordoListado de precio promedio de harina de pescado/pota Disponible en: <https://www.indexmundi.com/es/precios-de-mercado/?mercancia=harina-de-pescado>

Datos del crecimiento del mercado de alimentos congelados. Disponible en: [https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/frozen-food-market#:~:text=Download%20Free%20Sample-Visi%C3%B3n%20general%20del%20mercado,pron%C3%B3stico%20\(2019%2D2024\).](https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/frozen-food-market#:~:text=Download%20Free%20Sample-Visi%C3%B3n%20general%20del%20mercado,pron%C3%B3stico%20(2019%2D2024).)

José Luis Munuera Aleman, Ana Isabel Rodríguez Escudero, '*Estrategias de marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*', 2012, 2º edición, ESIC Editorial

