

**NEUMANN BUSINESS SCHOOL**  
ESCUELA DE POSTGRADO

**MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA EXECUTIVE**



**“PLAN DE MEJORA DE MARKETING PARA EL CITE  
PESQUERO ILO, 2018”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:**

**MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA EXECUTIVE**

**AUTORES:**

**ANDREA ANTONELLA BATTI CHAVEZ  
CESAR OSWALDO BALLON PEÑAFIEL**

**DOCENTE GUÍA:**

**ERNESTO ALESSANDRO LEO ROSSI**

**TACNA – PERÚ  
2018**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

## INDICE

Capítulo I: Antecedentes del estudio.....	14
1.1. Título del tema.....	14
1.2. Origen del tema.....	14
1.3. Formulación del Problema .....	15
1.4. Justificación de la investigación.....	15
1.5. Objetivo general .....	16
1.6. Objetivos específicos .....	16
1.7. Metodología.....	17
1.8. Limitaciones del estudio.....	18
Capítulo II: Marco Teórico .....	19
2.1. Conceptualización de tópicos clave.....	19
2.2. Análisis comparativo de las referencias anteriores .....	61
2.3. Análisis critico.....	75
Capítulo III: Marco Referencial .....	81
3.1. Organización .....	81
3.1.1. Reseña de la organización .....	81
3.1.2. Filosofía empresarial .....	82
3.1.3. Estructura organizacional .....	84
3.1.4. Servicios.....	85
3.2. Sector .....	91
3.2.1. Reseña del sector .....	91
3.2.2. Presentación de organizaciones .....	92
3.2.3. Análisis del sector .....	93
Capítulo IV: Propuesta de mejora .....	95
4.1. Análisis de la situación de marketing actual.....	95
4.1.1. Objetivos, estrategias y plan de acción 2017.....	95
4.1.2. VOE 2017.....	105
4.2. Objetivos.....	106
4.2.1. Objetivo general.....	106
4.2.2. Objetivos específicos .....	106

4.3.	Análisis PEST.....	106
4.3.1.	Político – legal.....	106
4.3.2.	Económico .....	108
4.3.3.	Socio demográfico .....	123
4.3.4.	Tecnológico.....	125
4.4.	Análisis FODA.....	127
4.4.1.	Fortalezas .....	127
4.4.2.	Debilidades .....	128
4.4.3.	Oportunidades .....	129
4.4.4.	Amenazas .....	129
4.5.	MEFI Y MEFE .....	130
4.5.1.	MEFI.....	130
4.5.2.	MEFE .....	131
4.6.	Matriz CAME .....	132
4.7.	Modelo CANVAS.....	133
4.8.	Las cinco fuerzas de Porter .....	135
4.8.1.	Rivalidad entre empresas.....	136
4.8.2.	Amenaza de nuevos entrantes.....	136
4.8.3.	Poder de negociación de los proveedores.....	136
4.8.4.	Amenaza de productos sustitutos .....	137
4.9.	Matriz de posicionamiento (importancia/desempeño).....	137
4.10.	Estrategias.....	141
4.10.1.	Estrategia genérica de PORTER.....	141
4.10.2.	Estrategia de segmentación .....	142
4.10.3.	Estrategia de posicionamiento.....	142
4.10.4.	Estrategia de fidelización .....	143
4.10.5.	Estrategia de crecimiento .....	144
4.11.	Plan de acción .....	146
4.11.1.	Productos/servicios:.....	146
4.11.2.	Precio .....	174
4.11.3.	Plaza.....	175
4.11.4.	Promoción .....	176
4.11.5.	Personas .....	179
4.12.	VOE 2018 .....	182

4.13. Monitoreo y control .....	183
4.14. Recomendaciones.....	188
Conclusiones .....	189
Bibliografía .....	191
Anexos .....	198

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 - VOE 2017 .....	105
Tabla 2 - Crecimiento según actividades Moquegua.....	109
Tabla 3 - VAB a nivel nacional .....	112
Tabla 4 - VAB según actividades económicas.....	118
Tabla 5 - VAB según actividades económicas Puno .....	119
Tabla 6 - Extracción de recursos por tipo y departamento .....	121
Tabla 7 - Infraestructura portuaria por departamento .....	122
Tabla 8 - Población Moquegua.....	123
Tabla 9 - Matriz MEFI CITE .....	130
Tabla 10 - Matriz MEFE CITE .....	131
Tabla 11 - Matriz CAME CITE .....	132
Tabla 12 - CANVAS CITE .....	134
Tabla 13 - Puntajes, Matriz importancia-desempeño .....	138
Tabla 14 - Matriz importancia-desempeño.....	139
Tabla 15 - Estructura de cursos .....	152
Tabla 16 - Módulos y cursos a realizar para el sector pesquero artesanal.....	166
Tabla 17 - Apoyo en propuestas .....	172
Tabla 18 - Personal y cargos CITE .....	179
Tabla 19 - VOE 2018.....	182
Tabla 20 - Procedimientos de evaluación .....	184
Tabla 21 - Metas anuales .....	185

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - CITE pesquero Ilo .....	82
Ilustración 2 - Organigrama CITE pesquero Ilo .....	84
Ilustración 3 - Impactos Sector Pesquero .....	93
Ilustración 4 - Tecnología Sector pesquero .....	126
Ilustración 5 - Las cinco fuerzas de Porter .....	135
Ilustración 6 - Estrategia genérica Porter .....	141
Ilustración 7 - Matriz Ansoff .....	144
Ilustración 8 - 5 p's de marketing.....	146
Ilustración 9 - Logo CITE pesquero Ilo.....	177
Ilustración 10 - Volante virtual .....	178

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El Plan de Marketing sirve como instrumento y guía a todas las personas que están vinculadas con las actividades de mercadotecnia del CITE pesquero Ilo, ya que, menciona, explica y describe puntos importantes como: objetivos de marketing, estrategias, análisis, propósitos, contenidos de los servicios del CITE pesquero Ilo que deberán aplicarse para el correcto cumplimiento de las actividades.

La cobertura del presente plan de marketing abarcara a toda el CITE pesquero Ilo, dicho plan es un valioso documento escrito que indica claramente a las personas involucradas y su relación con las actividades de marketing, mostrando la situación actual de marketing, además del lienzo CANVAS, los objetivos planteados a lograr, las estrategias para el logro de los mismos, las responsabilidades y cronograma de actividades.

Este documento está compuesto por un análisis de la situación de marketing actual, análisis del entorno, el análisis FODA, modelo CANVAS, las fuerzas de Porter, elecciones de los objetivos de marketing, la formulación de estrategias, plan de acción y el monitoreo y control.

El objetivo general de este plan de marketing es incrementar el nivel de conocimiento de las empresas pesqueras y OSPAS sobre los servicios ofertados el CITE pesquero Ilo en la zona sur del país.

El plan presenta el modelo CANVAS que es una herramienta muy práctica y de trabajo en equipo, este modelo permite ver de manera global todos los aspectos importantes y tener clara la visión global a simple vista. Además, de un análisis FODA mostrando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

El CITE pesquero Ilo, presenta estrategias de enfoque, de segmentación, posicionamiento y crecimiento indispensable para sus servicios. Y un adecuado plan de acción para el desarrollo de actividades.

Por ultimo un sistema de monitoreo y control para el adecuado seguimiento de los objetivos.

## INTRODUCCION

El CITE pesquero Ilo es un Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica, situado en Ilo, Moquegua creado por el ITP, con el propósito de instituir lineamientos en todo lo que respecta a innovación productiva para mejorarla y desarrollar el sector industrial pesquero dando valor a sus servicios y ayudando a los productores de las diversas regiones del país, en este caso zona sur; apoyando con capacitación, asistencia técnica a las unidades de negocios y asesoría especializada para la adopción de nuevas tecnologías. Es una Institución que tiene mucha responsabilidad sobre la población, analizamos su plan de marketing realizado para el año 2016-2017 y está desfasado en lo que respecta a estructura, metodología, matrices, y control de una calidad continua, por lo que hemos decidido ayudarlos desarrollando este plan de marketing con el cual Identificaremos los errores que presenta, se formularan nuevas estrategias, se desarrollara el plan de acción y se creara un adecuado control a los objetivos y estrategias para que puedan ofrecer y captar más clientes en su sector puesto que su labor es de apoyo a todos los productores pesqueros. A continuación se presenta el resumen por capítulo:

### CAPITULO I: El problema

Debido a que el plan de marketing del CITE pesquero Ilo 2017 se encontraba mal estructurado, se plantea la mejora del plan de marketing para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales y mejorar la participación de las unidades productivas en los eventos organizados por la institución.

### CAPITULO II: Marco teórico

El plan de mejora es un medio para potenciar la calidad, tener una mejor planificación, gestión y control bajo una mejora continua la cual se quiere aplicar en la institución para que pueda ser más eficiente.

El plan de mejora para el CITE Pesquero Ilo toma los modelos de los siguientes autores: Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Rafael Muñiz, Vicente Ambrosio.

El marketing consiste en la determinación de necesidades, mercados objetivo, satisfacción de deseos para el cumplimiento de metas de una manera eficaz y eficiente.

### CAPITULO III: Marco referencial

El 29 de enero de 2016 con resolución ministerial N° 039-2016- PRODUCE se crea El Centro de innovación productiva y transferencia tecnológica “CITE pesquero Ilo”. Esta institución tiene como fin: “Incentivar la transferencia tecnológica en las unidades productivas del sector pesquero artesanal e industrial, mediante capacitaciones, asistencias técnicas, charlas, además, de impulsar la innovación, investigación y el desarrollo de nuevos productos con el objetivo de mejorar la competitividad del sector y apoyando a la creación de valor en el mercado local, regional, nacional e internacional.

La organización está conformada por el área de dirección, área administrativa, área de transferencia tecnológica, área de implementación de planta y laboratorio y área comercial. La institución cuenta con los siguientes servicios: servicios de transferencia tecnológica, servicios de gestión de capacidades, servicios de difusión de información, acciones de investigación, desarrollo e innovación y acciones de articulación.

El sector pesquero se divide en dos grandes secciones, la pesca artesanal y la pesca industrial. En la primera se encuentran los pescadores artesanales, embarcados, no embarcados, buzos a pulmón, buzos a compresora, OSPAs, cooperativas de

pescadores, y en la segunda se encuentran las empresas pesqueras, de enlatados, de productos congelados, productoras de harina y aceite de pescado. El sector al cual está enfocado el CITE pesquero Ilo pertenece a la zona sur del Perú, es decir, las regiones de Moquegua, Tacna, Arequipa y recientemente Puno, cabe resaltar que esta última región está dedicada a la acuicultura especialmente de trucha.

#### CAPITULO IV: Propuesta de mejora

Para la propuesta de mejora primero se analizó la situación actual, es decir, el plan de marketing del CITE pesquero Ilo 2017, en el cual se encontraron deficiencias, se encuentra mal estructurado y mal definidos los servicios.

Posteriormente se plantearon los objetivos para el nuevo plan del 2018, cuyo objetivo principal es “incrementar el nivel de conocimiento y posicionamiento de las empresas pesqueras y OSPAS sobre los servicios ofertados el CITE pesquero Ilo en la zona sur del país”, y se realiza un análisis externo de la organización (PEST), el cual nos ayuda a tener una visión de factores externos, también analizamos la empresa mediante un FODA, donde identificamos fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y muestra como una institución del estado está limitada por normas vigentes, la dificultad de introducción al sector artesanal, la oferta incompleta de servicio debido a protocolos del estado y normas regulatorios y sanitarias, pero también muestra aspectos favorables como el prestigio que se ha ido ganando a través de los servicios concluidos, y la articulación establecida con otros organismos públicos. Además, se analizó matrices como EFI, EFE, las cuales se encuentran con total ponderado cerca al promedio, la matriz CAME donde se muestran acciones a corregir, mantener, afrontar y explotar. Se elaboró el modelo CANVAS del CITE pesquero Ilo, ya que esta es una herramienta práctica y visible para el equipo de la institución e involucrados. Posteriormente se elaboraron las 5 fuerzas de Porter para identificar nuestras estrategias y se determinó que no hay competidores directos ni productos sustitutos.

Se plantearon estrategias según los objetivos en la cuales tenemos la estrategia genérica de Porter, de segmentación, posicionamiento, fidelización y crecimiento. Se desarrolló el plan de acción donde se definen correctamente los servicios de la organización y se agrega una P (Personas), las cual ni fue tomada en cuenta en el plan de marketing del CITE pesquero Ilo 2017. Y se finalizó con el monitoreo y control del plan de mejora de marketing, y conclusiones y recomendaciones.

## **Capítulo I: Antecedentes del estudio**

### **1.1. Título del tema**

“PLAN DE MEJORA DE MARKETING PARA EL CITE PESQUERO ILO, 2018”

### **1.2. Origen del tema**

De acuerdo a la resolución ministerial N° 039-2016- PRODUCE, de fecha 29 de enero de 2016 se crea el centro de innovación productiva y Transferencia Tecnológica Pesquera Ilo - CITE pesquero Ilo, adscrita a la red de CITES y al ITP. De acuerdo al artículo 2.- el CITE pesquero Ilo tiene como propósito apoyar la transferencia tecnológica, capacitación, innovación productiva, asistencia técnica, creación de nuevos productos, generación de valor, generación de mercado, a las unidades productivas para mejorar la competitividad del sector pesquero artesanal e industrial y creando valor en la zona sur del Perú.

Está conformado por una sede administrativa ubicada en Nylon San Pedro J19 Ilo – Moquegua, y una sede operativa en implementación con la siguiente ubicación Carretera costanera Sur km. 3.5 Ilo – Moquegua. La institución cuenta con 16 personas, entre profesionales y técnicos, en las áreas de ingeniería, administración, economía y publicidad.

Con la llegada del gestor comercial (uno de los maestrantes) a la institución, se revisó y evaluó el plan de marketing 2017, y se determinaron faltas de consistencia, falencias, sustentos técnicos, desarrollo de servicios e información, y en general inadecuado planteamiento de objetivos, estrategias y plan de acción, que luego se informaron a la dirección, la cual autorizó la elaboración del plan de mejora, por lo tanto, la institución presenta la necesidad de mejorar el plan de marketing del CITE pesquero Ilo, para plantear objetivos

adecuados, mejorar las estrategias y obtener un mejor control y seguimiento de las actividades para encaminar a la institución hacia el cumplimiento de los objetivos.

### **1.3. Formulación del Problema**

Para el CITE pesquero Ilo cuyo objetivo principal es mejorar la competitividad del sector pesquero en las unidades productivas, es necesario contar con un plan de marketing que nos oriente a lograr nuestros objetivos y servicios.

Para dicho efecto es necesario responder la siguiente pregunta: ¿Cómo se puede mejorar el plan de marketing del CITE pesquero Ilo?, esta es la interrogante principal del problema.

Además, es necesario responder las interrogantes, que se desprenden de ella:

- ¿Qué errores presenta el plan de marketing anterior?
- ¿Qué estructura debe tener el plan de marketing?
- ¿Están bien formuladas las estrategias del plan?
- ¿Cómo desarrollar el plan de acción?
- ¿Cómo controlar el cumplimiento de objetivos y estrategias?

Si logramos responder todas las interrogantes, podremos desarrollar un mejor plan de marketing y así se formularán adecuados objetivos, estrategias, control y seguimiento para la institución.

### **1.4. Justificación de la investigación**

El Plan de Marketing del CITE 2017 no está estructurado debidamente, ni cuenta con lo necesario para obtener los mejores resultados, lo cual se considera un problema ya que si se mantiene no se podrán lograr los objetivos institucionales que proponen en el POI (Plan Operativo Institucional).

Hasta el momento no se han logrado identificar totalmente las entidades productivas de la zona sur del país, por lo tanto, se necesita conocerlas para determinar sus problemas y necesidades con el objetivo de impulsarlas mediante transferencia tecnológica, innovación productiva, asistencia técnica, articulación y concertación.

Además, es necesario mejorar el nivel de participación en los eventos organizados por el CITE pesquero Ilo, sean capacitaciones, asistencia técnica, ferias tecnológicas, eventos tecnológicos, entre otros.

Mediante este trabajo se quiere contribuir con la mejora del “Plan de Marketing” para que el CITE pueda atender al máximo a las entidades productivas del sector de la zona sur del país, mejorar su nivel de competitividad y participación en eventos, etc.; Evitando problemas a futuro con respecto a rendimiento y mejorando su situación actual, dándoles nuevas propuestas de desarrollo y estructuración que se adecuen a sus objetivos.

#### **1.5. Objetivo general**

Mejorar el plan de marketing del CITE pesquero Ilo.

#### **1.6. Objetivos específicos**

- Identificar los errores que presenta el actual plan de marketing.
- Estructurar adecuadamente el plan de marketing.
- Formular estrategias para el plan de marketing.
- Desarrollar el plan de acción para el CITE pesquero Ilo.
- Crear un adecuado control a los objetivos y estrategias.

## 1.7. Metodología

Para alcanzar el Objetivo general se desarrollará lo siguiente:

- Análisis de la situación de marketing actual
- Análisis PEST
- Análisis MEFI y MEFE
- Análisis de flujos de procesos
- Análisis FODA
- Matriz CAME
- Modelo CANVAS
- Las 5 fuerzas de Porter
- Matriz de Posicionamiento (Importancia/Desempeño)
- Estrategias
- Plan de Acción
- Monitoreo y Control

Para alcanzar los Objetivos específicos se desarrollará lo siguiente:

1. Identificar los errores que presenta el actual plan de marketing.
  - Análisis de la situación de marketing actual (diagnostico).
2. Estructurar adecuadamente el plan de marketing.
  - En la parte final del Plan se detalla la Estructura.
3. Formular estrategias para el plan de marketing.
  - Análisis MEFI y MEFE
  - Análisis de flujos de procesos
  - Análisis FODA
  - Matriz CAME
  - Modelo CANVAS
  - Las 5 fuerzas de Porter

- Matriz de Posicionamiento (Importancia/Desempeño)
4. Desarrollar el plan de acción para el CITE pesquero Ilo.
    - Plan de Acción - 5 P's
  5. Crear un adecuado control de los objetivos y estrategias.
    - Monitoreo y Control

### **1.8. Limitaciones del estudio**

El CITE pesquero Ilo tiene asignado presupuestos, los cuales no pueden ser cambiados o trasladados cuando se requieren, los cuales afectan los cumplimientos de algunas actividades.

La institución no puede realizar campañas publicitarias en medios que requieran pagos como radio, televisión, etc., esto afecta a la promoción de servicios.

A la actualidad no se tienen identificados los clientes ni beneficiarios al 100%, ya que las entidades correspondientes no cuentan bases de datos actualizadas de pescadores artesanales.

La decisión de aprobar e implementar el plan de mejora de marketing del CITE pesquero Ilo, 2018 pertenece a la dirección de la institución y posteriormente al directorio.

Es por ello que se necesita realizar un *“Plan de mejora de marketing para el CITE pesquero Ilo, 2018”*.

## Capítulo II: Marco Teórico

### 2.1. Conceptualización de tópicos clave

#### Análisis de la situación actual

- Según Bernardo López (2013) Este análisis nos ayuda a reconocer y enfatizar los problemas que puede presentar la organización para poder desarrollar objetivos claros y un plan que se pueda realizar.

En esta se examinan los factores del entorno externo (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales) e interno (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) ya que estos pueden influir sobre su futuro.

El análisis de situación actual:

- Crea una base para desarrollar nuestros planes de acción y plantearnos correctamente los objetivos.
  - Une las estratégicas a largo plazo de la organización con las exigencias operativas a corto plazo.
  - Brinda comprensión entre el equipo de trabajo sobre lo que realmente está pasando en la organización y donde tienen que empezar a planificar para repararlo.<sup>1</sup>
- 
- Según Xavier Moraño (2010) En este punto se analizaran los factores que intervienen en nuestra organización actualmente. Por lo que se debe recopilar datos cualitativos y cuantitativos para poder medirlos.

---

<sup>1</sup> López, B., (2013). *Análisis de la Situación Actual*. Repositorio UCIPFG. Recuperado de [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES\\_DE\\_APRENDIZAJE/UNIDAD\\_1/LECTURAS/Analisis\\_de\\_la\\_situacion\\_actual.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_1/LECTURAS/Analisis_de_la_situacion_actual.pdf)

El autor nos indica que los siguientes puntos son a los que debemos prestar mayor importancia:

Matriz DAFO: Análisis de los factores internos (Debilidades y Fortalezas) y externos (Amenazas y Oportunidades) que pueden afectar a la organización.

Entorno: Análisis de la situación Económica, Política, Ambiental, Tecnológica y Social.

Recursos Humanos: Conocimientos de los empleados, nivel, evaluación y motivación.

Competencia: En este punto se identificarán a los competidores y sus estrategias, competidores potenciales, a los productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes y la distribución.

Producto: Matriz BCG, ya que nos ayudara a encontrar enfoques para los diferentes productos y/o servicios que tiene o brinda la organización.

Posicionamiento: Un análisis de cómo ven los clientes actualmente la marca de la organización, se tiene que evaluar el posicionamiento, investigar si hay estudios publicados e identificar errores.

Comunicación: Análisis de los medios de comunicación utilizados, así como el diseño, presupuesto, target y logros. <sup>2</sup>

- Según Rafael Muñiz (2014) Toda empresa u organización tiene una misión la cual debe servir de base para plantear los objetivos, es decir, en que negocio estamos y adonde queremos dirigirnos. Este debe ser el punto principal a trabajar para desarrollar un buen plan de marketing.

---

<sup>2</sup> Moraño, X. (2010). *Guía para elaborar un plan de marketing*. Marketing y Consumo. Recuperado de <http://marketingyconsumo.com/guia-para-elaborar-un-plan-de-marketing.html>

Después debemos buscar, identificar, analizar y evaluar la información encontrada para empezar nuestro análisis de la situación actual tanto interno como externo utilizando:

Un análisis causal. Donde se dará explicación a los resultados obtenidos al día de hoy y su capacidad de respuesta ante cada punto.

Un análisis DAFO. Ya que en él se estudiarán las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tenga la organización permitiéndonos analizar la situación actual y un posible futuro.

Además existen otros factores externos e internos a analizar que también afectan los resultados, por ello es que hay que incluirlos en la etapa de situación actual. Entre los principales, podemos destacar:

- Entorno: Económico, Político, Social, Tecnológico y Ambiental
- Imagen: Sector, competencia, productos y empresa.
- Personal: Conocimientos, responsabilidades, logros, colaboradores externos
- Medios de comunicación.
- Red de distribución
- Competencia
- Producto: Precio, tecnología desarrollada, descripción detallada, plazos de entrega, etc.

- Política de comunicación: Comunicación interna, Equipos de trabajos, posicionamiento en internet, etc.<sup>3</sup>

### **Formulación de objetivos**

- Según Maria Pozzo (2009), La formulación de objetivos debe estar estructurada según la metodología que se propone y también debe responder a las interrogantes planteadas para el plan.

Los objetivos generales responden al conocimiento más importante que se espera producir con la investigación.

Los objetivos específicos son aquellos que deben desarrollarse para lograr los objetivos generales.<sup>4</sup>

- Según Hernández (2016), En primer lugar, es necesario saber que se intenta desarrollar con la investigación, en otras palabras, cuáles son sus objetivos.

Hay investigaciones que pretenden resolver un problema y otras que buscan probar una teoría o contribuir con evidencia empírica.

Los objetivos tienen que formularse claramente para evitar que el proceso de investigación cuantitativa presente desvíos y deben:

- Tener un objetivo general.
- Tener un mínimo de tres objetivos específicos.
- Ser congruentes con el problema.
- Construirse tomando como base la investigación.

---

<sup>3</sup> Muñiz, R., (2014). *Marketing en el Siglo XXI*. Centro de Estudios Financieros. Madrid, España.

<sup>4</sup> Pozzo, M., (2009). *Formulación de objetivos de investigación*. Universidad Nacional de Rosario. Recuperado de <http://www.fhumyar.unr.edu.ar/escuelas/3/materiales%20de%20catedras/trabajo%20de%20campo/maisabel.htm>

- Comenzar con verbos fuertes, que indican acciones, a continuación, se indica el fenómeno en el que se llevara a cabo dicha acción. Seguidamente se indica lo que será investigado, y finalmente la razón.
- Requisitos para planear objetivos: ser realistas, orientarse a la solución del problema, ser medibles, y priorizar la importancia de una mejor organización.

Al momento de definir los objetivos deben hacerse las siguientes preguntas: ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cómo? y ¿Dónde?

El Objetivo General: Tiene una finalidad integradora ya que de esta se deberán sacar los objetivos específicos, será la base. Sus características principales son: cualitativo, integral y terminal ya que se logra una sola vez.

Los Objetivos Específicos: Son enunciados que especifican el objetivo general.

Sus características principales son: cualitativos, conductuales y específicos.<sup>5</sup>

- Según Jacqueline Hurtado (2008), Los objetivos se refieren al para qué de lo que se desea o se quiere realizar. Se orienta con la finalidad del plan o los logros que se quieren obtener.

---

<sup>5</sup> Hernández, (2006). *Formulación de objetivos*. Monitor sociocultural. Recuperado de <https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/formulacion-de-objetivos11.pdf>

Tienen como características lo siguiente:

- Debe comenzar con un verbo en infinitivo.
- Los objetivos deben ser alcanzables.
- Deben ser claros.
- Deben contener un logro o resultado que dé respuesta a la interrogante principal.
- Debe brindar conocimientos nuevos

De acuerdo a su amplitud, los objetivos se clasifican en:

- Objetivo general: Orienta y precisa la finalidad del trabajo, permitiendo mantener esa constante en el análisis a realizar.
- Objetivos específicos: Se basa en lo que se debe lograr para cumplir el objetivo general.<sup>6</sup>

### **Análisis PEST**

- Según Juan Martín (2017), Es una herramienta que hace más fácil la investigación y que ayuda a las organizaciones a precisar su entorno, mediante factores, cuyas iniciales le dan el nombre a este análisis: factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. También se sabe complementar con otros 2 factores: ecológicos y legales pero estos se pueden integrar en los anteriores.

---

<sup>6</sup> Hurtado, J., (2008). *Cómo formular objetivos de investigación*. Investigación Holística. Recuperado de <http://investigacionholistica.blogspot.pe/2011/04/formulacion-de-objetivos-en.html>

Brinda información de mucho valor y es muy práctico por lo que es una de las herramientas más utilizadas para analizar organizaciones y fue credo por Lian Fahey y V.K. Narayanan, quienes llamaron a si ensayo: “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica”

Ayuda a conocer el declive o crecimiento de un mercado así como a ubicar la situación de un negocio sistemáticamente y de manera sencilla.

#### Ventajas del análisis PEST o PESTEL

- Con el conocimiento del mercado y los factores que marcan su desenvolvimiento permite tener un mayor conocimiento y así controlar los riesgos que puede presentar.
- Ayuda a predecir cambios futuros permitiendo a la organización ir un paso adelante facilitando la planificación.
- Es de aplicación amplia porque se puede usar para tomar decisiones en la apertura de una sucursal, creación de una empresa, posible adquisición, etc.

#### Las variables de PEST O PESTEL

- Variables políticas. Son los aspectos gubernamentales que afectan directamente en la empresa: Estabilidad en el gobierno, reglamentos sobre el empleo, comercio exterior, tratados, permisos locales, etc. También es la manera en que se

organizan las distintas administraciones Nacionales, regionales y locales.

- Variables económicas. Se analizan el PBI, inflación, tasa de interés, tipos de cambio, nivel de renta, escenarios económicos actuales, etc.
  - Variables sociales. Son el estilo de vida, nivel educativo, religión, evolución demográfica, hábitos de consumo, etc.
  - Variables tecnológicas. Se analizan las tendencias en el tema a investigar sobre el uso de nuevas tecnologías.
  - Variables ecológicas. Factores a analizar en este punto son: legislación medioambiental, riesgos naturales, cambio climático, reciclaje, etc.
  - Variables legales. Aquí entran todas las leyes que correspondan al tema a investigar lo que puede ir dentro de variables políticas: legislación laboral, leyes sanitarias, licencias, propiedad intelectual, etc.<sup>7</sup>
- Según Alejandro Alegret (2017), El modelo PEST enfoca todos los elementos que interfieren en el entorno externo de la organización, los factores que no dependen directamente de la empresa.

#### Principales ventajas del análisis PEST

- Mejora la dirección de la empresa. Optimiza la toma de decisiones, es mucho más eficaz cuando se logra conocer las características del entorno comercial minimizando el impacto de estos elementos externos.

---

<sup>7</sup> Martin, J., (2017). *Estudia tu entorno con un PESTEL*. Cerem. Recuperado de <https://www.cerem.pe/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

- Ayuda a analizar riesgos externos. Cómo evalúa los diferentes factores es clave en el momento de conocer los riesgos presente y futuros que pueden afectar los procesos de la empresa u organización.

#### Los tipos de factores del análisis PEST

- Políticos-legales, con los siguientes factores: restricciones al comercio e industria, política fiscal, aranceles y tratados comerciales.
  - Económicos, que suelen generarse a partir de los factores políticos y son los siguientes: tasas de interés, tasas de cambio, niveles de importación, inflación, etc.
  - Socio-culturales, son los factores relacionados a las personas como: preferencias, hábitos de consumo, gustos, tasa de crecimiento de la sociedad, nivel de vida, educación, etc.
  - Tecnológicos, donde el tema principal son las tendencias.
  - Ambientales, factores muy importantes al día de hoy como: contaminación ambiental, cambio climático, etc.<sup>8</sup>
- Matías Riquelme (2017), Es un análisis externo que puede afectar el desempeño y las actividades de la organización donde se evalúan los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Su nombre proviene de las palabras en inglés: Political, Economic, Social y Technological.

---

<sup>8</sup> Alegret, A., (2017). *El análisis PEST una herramienta para planificar tu estrategia*. Retos directivos. Recuperado de <https://retos-directivos.eae.es/el-analisis-pest-una-herramienta-para-planificar-tu-estrategia/>

Se utiliza para analizar la situación actual de la empresa a nivel macro y puede crear oportunidades o amenazas. Su objetivo es el siguiente:

- Identificar los factores externos que afectan a la organización, explotarlos si son oportunidades o defenderse de la forma correcta ganándole a nuestros competidores si son amenazas.

### **Análisis FODA**

- Matías Riquelme (2016), El análisis FODA es un instrumento utilizado en la planificación estratégica para efectuar un análisis interno: Fortalezas y Debilidades, y externo: Oportunidades y Amenazas.

Evaluación de cada sigla:

- Fortalezas: Habilidades, características o atributos que la organización o empresa presenta para alcanzar sus objetivos.
- Debilidades: Factores de la empresa u organización que no están a favor del cumplimiento de sus objetivos.
- Oportunidades: La competitividad, popularidad, condiciones externas que tiene la organización y utiliza para lograr su objetivo.
- Amenazas: Factores externos que perjudican a la organización pero pueden convertirse en oportunidades.

### **Procedimiento para desarrollar el análisis FODA**

#### **1. Definir el objetivo**

Se debe tener una idea clara de por qué estamos desarrollando este análisis, cuando se identifique, el FODA desarrollara su papel aportando información en el camino de esta investigación.

## 2. Desarrollo del FODA

Crear una lista de las fortalezas actuales, oportunidades a futuro, debilidades actuales y por ultimo de las amenazas reales en el futuro.

## 3. Ejecutarlo

Una vez tengamos la lista anterior se procederá a analizar cada punto identificando todas las oportunidades de mejora y se formularan estrategias para poder subsanar todo lo que se está haciendo mal.

Para elaborar con un mejor respaldo esta matriz se debe desarrollar primero un estudio externo e interno de la organización, así se podrán abarcar todos los temas de manera eficaz.<sup>9</sup>

- Roberto Espinosa (2013), La matriz de análisis DAFO o también dicho FODA, su nombre se deriva de las siglas de las palabras: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades y se conoce como una herramienta estrategia para el análisis de la situación actual de la empresa. Su Objetivo es brindar un diagnostico que ayude formular las decisiones estratégicas con claridad.

Análisis externo: En este se analizan los factores externos que se relacionen con: competencia, economía, mercado, tecnología, clientes, etc. Teniendo el cuidado que se debe ya que estos no pueden ser controlados por la organización.

Esta matriz divide el análisis externo en amenazas y oportunidades:

---

<sup>9</sup> Riquelme, M., (2017). *El análisis PEST*. Web y Empresas. Recuperado de <https://www.webyempresas.com/el-analisis-pest/>

- Amenazas: se puede responder a las siguientes preguntas: ¿Qué obstáculos externos encontramos?, ¿Nuestros competidores están siguiendo nuevas tendencias? ¿cuáles son?, Si encontramos una amenaza anticipadamente la podemos convertir en una oportunidad.
- Oportunidades: Es una ocasión de mejora. Son factores positivos que pueden ser explotados.

Análisis interno: En este análisis se identifican los factores internos como: producción, financiación, organización, marketing, etc. Es una autoevaluación donde veremos los puntos débiles o fuertes de nuestra organización.

Esta matriz divide el análisis interno en Debilidades y Fortalezas

- Debilidades: Son las carencias o puntos que la empresa puede mejorar.
  - Fortalezas: Es todo lo positivo con lo que la empresa u organización cuenta y le ayuda a conseguir ventajas competitivas.<sup>10</sup>
- Andrea Broseta (2018), Consiste en ejecutar un análisis interno, identificando las fortalezas y debilidades y un análisis externo, identificando las oportunidades y amenazas de la empresa.

¿Cómo realizar un análisis FODA?

Lo recomendado es hacer un análisis sencillo y fácil de comprender para que todos los departamentos de la organización puedan participar

---

<sup>10</sup> Espinosa, R., (2013). *La matriz de análisis DAFO FODA*. Estrategia, Marketing. Recuperado de <http://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

y tomar decisiones de acuerdo a sus requerimientos. Se puede realizar un cuadro, dividirlo en cuatro según los puntos a analizar pero dividiéndolos en factores internos (producción, marketing, organización, personal, etc.) y externos (sector, mercado, competencia y entorno).

- Fortalezas: Puntos positivos o atributos que nos permiten alcanzar nuestros objetivos. (interno)
- Oportunidades: Factores que podemos aprovechar y afecten de forma positiva a logro de nuestros objetivos. (externo)
- Debilidades: Todo lo que nos puede perjudicar y desfavorecer dentro de nuestra organización. (interno)
- Amenazas: Todo lo que amenaza la supervivencia de la empresa u organización en el mercado. (externo)<sup>11</sup>

## **MEFI**

- Según Gehisy Hernández (2016), Esta Matriz sirve para tener una idea aproximada de la empresa y para desarrollar estrategias en base a un análisis interno que se realiza para extraer las debilidades y fortalezas de la organización en general.

Construcción de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

### 1. Escribir las debilidades y fortalezas

- Enumerar los factores determinantes o críticos para el éxito encontrados en la auditoría interna.
- Anotar primero las fortalezas y después las debilidades.

---

<sup>11</sup> Broseta, A., (2018). *Como realizar un análisis FODA*. Rankia. Recuperado de <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3814132-como-realizar-analisis-foda-empresa>

- Hay que usar porcentajes, cifras y razones comparativas tratando de ser lo más concretos posible.

## 2. Determinar el peso relativo

Se debe asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), de tal modo que la suma total de 1.0.

## 3. Asigna la clasificación

Para las debilidades se debe establecer una clasificación entre 1 y 2 y para las fortalezas entre 3 y 4 indicándonos así lo siguiente:

- 1: Debilidad mayor.
- 2: Debilidad menor.
- 3: Fortaleza menor.
- 4: Fortaleza mayor.

## 4. Multiplica 2\*3

Se multiplica el peso de cada factor por la valoración correspondiente para establecer una calificación ponderada para cada variable.

## 5. Determina el valor ponderado

Ahora se deben sumar resultados ponderados de cada variable para obtener el total ponderado de toda la empresa, este total tiene un mínimo de 1.0 y un máximo de 4.0 con un promedio de 2.5

Si un factor interno clave es una debilidad y al mismo tiempo una fuerza se debe incluir dos veces en la matriz y asignar a cada uno un peso.

## Resultados

Las organizaciones que en lo interno son débiles tienen un total ponderado por debajo de 2.5 pero si el resultado es mayor a 2.5 poseen fuerza interna.

Lo más importante es cerciorarse si las fuerzas internas o el medio interno son favorables o desfavorables comprando el peso ponderado de las debilidades con el de las fuerzas.<sup>12</sup>

- Según Yi Min Shum (2018), La matriz EFI es una herramienta que nos invita a ejecutar una auditoría interna de la organización, permitiéndonos examinar la efectividad de las estrategias que fueron aplicadas junto con su impacto; Lo más relevante de esta matriz es que nos permite tener el primer acercamiento al contexto de la marca.

Para desarrollarla se deben seguir 5 pasos:

Paso 1: Escribir una lista de los aspectos a mejorar y fortalezas de la marca

- Empezar indicando los aspectos a mejorar de la marca.
- En el momento de indicar cada uno, se recomienda ser lo más específico posible, usando datos para basarte en ellos y así clasificarlos según prioridades por el grado de importancia.
- Acabada la asignación de prioridades, se seleccionaran 10 o 20 factores para la evaluación.
- Cuando una fortaleza es también una característica a mejorar; debe ser incluida 2 veces dentro del análisis.

Paso 2: Establecer los pesos relativos o valores a cada factor

El peso concedido a cada uno, debe ser asignado desde el 0.0 (el menos relevante) a 1.0 (el más relevante), los factores que intervengan más en la evolución de la calidad de marca, productividad y desempeño deben llevar los valores más altos y el total debe sumar 1.0.

---

<sup>12</sup> Hernández, G., (2016). *Herramientas de análisis MEFI MEFÉ*. Calidad y ADR. Recuperado de <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>

### Paso 3: Asignar las calificaciones

Para poder calificarlos se dividirá en cuatro valores entre 1 y 4 a cada factor, con el propósito de indicar si el factor representa una debilidad mayor (1), una debilidad menor (2), una fuerza menor (3) o una fuerza mayor (4).

### Paso 4: Definir la calificación ponderada

Multiplicar el valor asignado de cada factor por su estimación proporcionada, para así establecer una calificación ponderada por cada una de las variables.

### Paso 5: Fijar el valor ponderado

Sumar el valor final de cada uno de los factores para poder establecer el valor total ponderado de la marca. Si el valor total está entre el 1.0 (más bajo) y 4.0 (más alto), el promedio del valor ponderado es de 2.5.

En una empresa con varios departamentos es mejor realizar un análisis por cada uno para tener información más exacta.<sup>13</sup>

- Según Humberto Ponce (2006), La elaboración de la matriz EFI está conformada por 4 etapas evaluando las fortalezas y debilidades de la organización.
  1. Fijar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso asignado a cada factor, nos indica la importancia relativa del mismo, y la suma total de todos sus pesos debe ser de 1.0.
  2. Determinar una calificación entre los números 1 y 4, donde el 1 es el menos importante y el 4 muy importante.

---

<sup>13</sup> Min, Y., (2018). *Matriz de evaluación de factores internos MEFI*. Yi Min Shum Xie. Recuperado de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/>

3. Realizar la multiplicación del peso de cada factor para establecer si es una fortaleza o debilidad.

4. Sumar las valoraciones ponderadas de cada uno para fijar el total ponderado de la organización.<sup>14</sup>

## **MEFE**

- Según Gehisy (2016), La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) sintetiza y evalúa la información legal, gubernamental, y política (P); financiera y económica (E), demográfica, cultural, y social (S); tecnológica (T); y, ambiental y ecológica (E); y a través de las oportunidades y amenazas calcula los resultados.

### Construcción de la matriz (MEFE)

1. Escribir los factores críticos encontrados en una lista.

- Seleccionar un total de entre 10 y 20 factores, incluyendo las amenazas y oportunidades que interfieren con la empresa y su sector.
- En la lista primero anotar las oportunidades y después las amenazas siendo muy específicos, usando cifras comparativas y porcentajes.

2. Asignar un peso a cada factor, de 0.0 (menos importante) a 1.0 (muy importante).

- El peso muestra el grado respectivo que tiene ese factor para lograr el éxito en su sector.

---

<sup>14</sup> Ponce, H., (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Contribuciones a la Economía. Recuperado de <http://www.academia.edu/16573138/MEFE-MEFI-MPC-FODA>

- Los pesos adecuados se pueden establecer contrastando a los competidores que no tienen éxito con los que sí tienen éxito o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. Al sumar el peso de todos los factores nos debe dar 1.0.
- Las oportunidades tienen pesos mayores que las amenazas, pero también pueden tener pesos altos si son graves o amenazadoras.

3. Da una calificación del 1 al 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito, si:

- La respuesta es mala (la empresa no está haciendo nada).
- La respuesta es media (la empresa está trabajando lo justo).
- La respuesta es superior a la media (la empresa está trabajando más que las demás dentro del mismo sector).
- La respuesta es superior (la empresa está trabajando duro).

4. Para lograr la calificación ponderada se debe multiplicar el peso de cada factor por su calificación

5. Para establecer el total ponderado se deben sumar las calificaciones ponderadas.

El total ponderado más bajo que se puede obtener es de 1.0 y el más alto es de 4.0.

El valor del promedio ponderado es 2.5.

Si la organización tiene un promedio ponderado de 1.0 sus estrategias no están aprovechando las oportunidades y están dejándose afectar por las amenazas

Por el otro lado si la organización se desenvuelve excelentemente ante las amenazas y oportunidades existentes en un sector debe tener un promedio ponderado de 4.0.<sup>15</sup>

- Según Humberto Ponce (2006), La matriz EFE construye un análisis cuantitativo simple de los factores externos, amenazas y oportunidades, de acuerdo al siguiente orden:
  1. Enumeras las amenazas y oportunidades externas de la organización.
  2. Dar un peso en un rango de cero (irrelevante) a 1.0 (muy importante), el peso manifiesta el valor relativo que tiene cada factor, pero siempre las amenazas deben tener menos peso que las oportunidades.
  3. Ponderar con valores del 1 al 4 para cada uno de los factores considerados para alcanzar el éxito, ya que así se podrá determinar si las estrategias existentes de la empresa están dando resultados, 1 es una respuesta mala, 2 es una respuesta de término medio, 3 es una respuesta superior a la media y 4 es una respuesta considerada superior.
  4. Para obtener la calificación ponderada multiplicar la calificación por el peso de cada factor.
  5. Sumar las calificaciones ponderadas de las variables para determinar el total del ponderado de la organización.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Hernández, G., (2016). *Herramientas de análisis MEFI MEFE*. Calidad y ADR. Recuperado de <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>

<sup>16</sup> Ponce, H., (2006). *La matriz EFE*. Contribuciones a la Economía. Recuperado de <http://www.academia.edu/16573138/MEFE-MEFI-MPC-FODA>

- Según Marcelino Velázquez (2001), La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información competitiva, social, económica, cultural, ambiental, demográfica, gubernamental, política, jurídica y tecnológica. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:
  - Hacer una lista de los factores determinantes anotando primero las oportunidades y después las amenazas
  - Fijar un peso relativo a cada uno, de 0.0 (nada importante) a 1.0 (importante). 1.0 debe ser el total de todos los pesos asignados.
  - Para indicar si las estrategias son están siendo correctamente asignadas a cada factor se dará una calificación del 1 al 4.
  - Multiplicar el peso por su valor para obtener una calificación ponderada.
  - Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para hallar el total ponderado.<sup>17</sup>

### **Matriz CAME**

- Según Jimeno Bernal (2016) El nombre del Análisis CAME (en inglés Correct, Adapt, Maintain, Explore) viene de las iniciales “Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar”.

#### **Pasos para realizar un Análisis CAME**

1. Establecer una estrategia que nos enseñe cuáles son los objetivos generales que queremos lograr en la organización. Esto es de

---

<sup>17</sup> Velázquez, M., (2001). *El análisis de la industria: la matriz de evaluación de los factores externos (EFE)*. Matriz EFE. Recuperado de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>

importancia ya que nos ayudará a prevalecer las acciones a tomar en los siguientes pasos.

2. Para obtener un diagnóstico de la situación actual se deberá efectuar un Análisis DAFO con los aspectos a considerar.

3. Seleccionar cuál de ellas son más importantes según su probabilidad e impacto.

4. Una vez decidido lo anterior que son los aspectos sobre los que vamos a desarrollaremos el Análisis CAME. Para ello seleccionamos todas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades seleccionadas previamente, y les asignamos acciones para corregirlas, afrontarlas, mantenerlas o explotarlas, según aplique en cada caso

5. Finalmente, implementamos las acciones y realizamos un seguimiento de ellas para comprobar que se cumplen nuestros objetivos iniciales.

Acciones: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar

Corregir las debilidades: Hacer que dejen de existir o de afectar negativamente a la organización.

Explorar/Explotar las oportunidades: Convertir las oportunidades en fortalezas creando estrategias y planificando acciones.

Mantener las fortalezas: Tomar medidas para cuidar nuestros puntos fuertes ya que estos deben ser una ventaja competitiva en el futuro.

Afrontar las amenazas: Tomar medidas para responder a cada amenaza y evitar que se conviertan en debilidades.

Elegir las acciones que se adapten mejor a nuestra estrategia y se puede tomar en cuenta la siguiente división:

- Estrategias defensivas (A y F): Predomina el afrontar las amenazas y mantener las fortalezas, buscan evitar perder cuota de mercado, etc.
  - Estrategia de supervivencia (D y A): Predominan las acciones que desean corregir las debilidades y afrontar las amenazas.
  - Estrategias de reorientación (D y O): Predominan las acciones que buscan corregir debilidades y aprovechar al máximo las oportunidades.
  - Estrategias ofensivas (F y O): Predominan las acciones que pretenden explotar las oportunidades y mejorar o mantener las fortalezas.<sup>18</sup>
- Según José Manuel Gómez (2013), El análisis o matriz CAME es una herramienta empresarial utilizada en marketing, para definir el tipo de estrategias que una organización debe seguir, cuando ha identificado, con la matriz DAFO, aspectos importantes del entorno externo y factores internos de la empresa.

En el caso de marketing nos ayudará a definir “líneas estratégicas de acción”, dándonos muchas ideas para definir las acciones específicas, que luego darán contenido al plan de acción del Plan de Marketing.

Es una herramienta muy práctica, que encamina los resultados de la matriz DAFO, tornándolos en líneas de acción, que afectaran directamente al marketing mix: producto, publicidad, distribución, precio.

Las siglas CAME significan:

- Corregir las debilidades

---

<sup>18</sup> Bernal, J., (2016). *Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar): ¿Qué es y cómo usarlo?*. PDCA Home. Recuperado de: <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>

- Afrontar las amenazas
- Mantener las fortalezas
- Explotar las oportunidades

Una vez examinadas las cuatro áreas, tenemos que plantear acciones para cada una.

A la hora de realizar este tipo de matrices, tanto la matriz DAFO como la matriz CAME, es bueno actualizarlas con frecuencia para evitar posibles errores.<sup>19</sup>

- Según Niko G. (2013), La matriz CAME (Corregir, Afrontar, Mejorar, Explotar) es una herramienta a llevar a cabo después de completar el análisis DAFO.

El DAFO/CAME permite plantear estrategias correctamente. Definiendo:

- Los objetivos estratégicos de la empresa
- Estrategias para alcanzarlos
- Razones para elegir nuestras estrategias corporativas y competitivas.

El resultado del modelo CAME es un resumen de las estrategias a llevar a cabo. Podemos reducirlas y evaluar los siguientes tipos de estrategia:

Estrategias Ofensivas (F+O)

Donde se toman nuestras fortalezas para manejarlas con las oportunidades del entorno.

Estrategias de Supervivencia (A+D)

Nos propone combinar las debilidades internas de la organización con las amenazas del entorno externo para definir sus estrategias.

---

<sup>19</sup> Gómez, J., (2013). *Herramientas claves en un Plan de Marketing (IV): análisis CAME*. La cultura del marketing. Recuperado de <https://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-iv-analisis-came/>

### Estrategias Defensivas (A+F)

Junta las fortalezas de nuestra organización con las amenazas del entorno externo las cuales deben ser mantenidas a lo largo del tiempo con el plan estratégico.

### Estrategias de Reorientación (O+D)

Propone reorientar a la organización levantando las debilidades de la empresa con la aparición de nuevas oportunidades del entorno.<sup>20</sup>

## **Modelo CANVAS**

- De acuerdo con Alfonso Prim (2014), El CANVAS es un modelo de negocio, es un lienzo nuevo y práctico ya que puedes modificar todo lo que desees en el lienzo mientras vas realizando el análisis correspondiente y evaluando las hipótesis de la empresa.

Partes del CANVAS:

Segmento de clientes: Es la identificación del mercado meta, es decir para quién se crea el valor.

Propuesta de Valor: Es necesario determinar cómo solucionas al problema de tus clientes.

Canales: Son los canales de llegada a tu público objetivo en el que debes transmitir tu propuesta de valor.

Relación con clientes: Se debe identificar el tipo de relación con el cliente y los momentos de relación.

Flujo de ingresos: Identificar las entradas de dinero de la empresa.

---

<sup>20</sup> Niko, G., (2013). *Que es el análisis CAME*. Agencia La Nave. Recuperado de <https://blog.agencialanave.com/que-es-el-analisis-came/>

Recursos Clave: Identificar todos los recursos humanos, materiales y financieros para realizar tareas en tu compañía.

Actividades Clave: Son las tareas esenciales para lograr resultados en tu empresa.

Asociaciones Clave: Es importante identificar y contar los socios claves de la empresa, como proveedores, etc.

Estructura de Costes: Una vez definidas las actividades, es importante diseñar la estructura de costos que tomaran el conjunto de acciones.<sup>21</sup>

- Según Andrés Gananci (2015), El modelo CANVAS es una herramienta de análisis donde se visualiza las virtudes y defectos de un modelo de negocio, brindando la visión global de un negocio.

La metodología CANVAS consiste en completar los 9 módulos, cada uno de estos se encuentran articulados y sintetizan la manera de funcionar una compañía y la generación de dinero:

1. Segmentos de clientes, se debe conocer con precisión al mercado meta, sus preferencias, gustos, etc.
2. Propuesta de valor, nos debe diferenciar de la competencia y del mercado. Debe estar dirigida a los clientes, para ello se debe determinar una relación con estos, a través de canales de distribución.
3. Canales de distribución, la manera con la cual se tiene contacto con el cliente, pueden ser directos o indirectos.
4. Relación con el cliente, según cada cliente se debe establecer la relación, es decir considerando sus características y sus necesidades.

---

<sup>21</sup> Prim, A., (2014). *Lienzo Lean Canvas explicado Paso a Paso y con Ejemplos*. Innokabi. Recuperado de <https://innokabi.com/lienzo-lean-canvas-el-lienzo-de-los-emprendedores/>

5. Fuentes de ingreso, es necesario determinar los ingresos de la empresa, de qué manera y cuánto podría pagar tu cliente.

6. Recursos clave, para ello se deben determinar los activos de la empresa que necesita tener. Como: equipos, maquinarias, tecnologías, recursos humanos, terrenos, bienes tangibles, etc.

7. Actividades clave, estas son las actividades vitales que la empresa debe desarrollar para colocar la propuesta de valor al público objetivo, debe comprender la relación con el consumidor.

8. Socios clave, son los agentes necesarios para la ejecución del negocio como: proveedores, inversionistas, alianzas comerciales, etc.

9. Estructura de costos, esto debe incluir todos los costos que tiene la empresa.<sup>22</sup>

- Para Rubén Mañez (2017), el modelo CANVAS es una herramienta que se divide en nueve partes, los cuales necesita una empresa para conseguir ingresos.

Beneficios del modelo CANVAS:

- Sencillez para seleccionar el modelo de negocio de una empresa.
- Facilidad para ver todas las partes necesarias de una compañía.
- Adaptación al cambio.
- Trabajo en equipo.

La parte diestra hace mención a los aspectos externos que están relacionados al modelo de negocio CANVAS. Es decir, el segmento de mercado, la propuesta de valor, los canales, las relaciones con los

---

<sup>22</sup> Gananci, A., (2015). *Qué es el modelo CANVAS para diseño de negocios*. bienpensado. Recuperado de <https://bienpensado.com/que-es-el-modelo-canvas-para-diseno-de-negocios/>

clientes, las fuentes de ingresos. A diferencia de la parte izquierda hace mención a los aspectos internos de la compañía, como: los socios clave, las actividades clave, los recursos clave, la estructura de costes.<sup>23</sup>

### **Cinco fuerzas de Porter**

- De acuerdo con Jose Manuel (2013), el análisis de Porter nos proporciona un marco de reflexión estratégica para identificar la rentabilidad de una zona de mercado, para proyectar el valor futuro de las compañías o de una unidad de negocio. Se usa en planes de negocio, estratégicos y comerciales.

El análisis de Porter comprende las siguientes fuerzas:

1. Poder de negociación con los clientes, depende del sector en el que se encuentre la compañía. Se debe considerar:

- La cantidad de consumidores contra el número de compañías.
- Posibilidad de negociación, con mayor razón en sectores donde los costos fijos sean altos.
- Elevada cantidad de compras.
- Nivel de cambio de los consumidores a otras compañías.
- Manejo de información del cliente.

2. Poder de negociación con proveedores, al igual que el anterior, va a depender del sector. Se debe considerar:

- Cantidad de proveedores contra la cantidad de compañías.
- La cantidad de compra.

---

<sup>23</sup> Mañez, R., (2017). *Modelo Canvas: Cómo hacer tu modelo de negocio*. Marketingandweb. Recuperado de <https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/que-es-el-modelo-canvas/>

- El numero insumos y materias que puedan sustituir en los productos de la empresa.
- Los gastos que generan sustituir insumos y materias primas.
- La cantidad de productos sustitutos.

3. Amenaza de nuevos entrantes, consiste en la entrada de nuevos competidores potenciales que amenacen la pérdida de mercado. Se debe considerar:

- Economía de escala.
- Desigualdades de los bienes.
- El posicionamiento de la compañía.
- Inversión.
- El acceso a la distribución.

4. Productos sustitutos, si los productos sustitutos de los productos ofrecidos en ese sector o mercado son importantes para el consumidor por precio, calidad, u otros factores se convierten en un riesgo. Se debe considerar:

- Grado de probabilidad de sustitución.
- Precios sustitutos de los bienes o servicios.
- Grado de desigualdad de producto o servicio.
- Nivel de disposición de bienes y servicios sustitutos.

5. Rivalidad entre los competidores, las compañías que compiten directamente en el mismo sector, que ofrecen el mismo producto o servicio. Va a depender de la cantidad de empresas existentes. Se debe considerar:

- Poder de los competidores.
- Poder de los proveedores.

- Crecimiento industrial.
  - Capacidad Industrial.
  - Diversidad de competidores.<sup>24</sup>
- Para Riquelme Leiva, Matias (2015), Las cinco fuerzas Porter es uno de los modelos más famosos que ha elaborado el economista.

El modelo realiza un análisis completo de la compañía a través de un estudio de la industria, con el objetivo de saber dónde está ubicada la empresa en relación a las demás.

Las cinco fuerzas de Porter son:

- Amenaza de nuevos competidores. Se utiliza en el sector para identificar compañías con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. Depende de las barreras de entrada que tenga el sector. Hay 6 tipos de barreras diferentes: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes.
- Poder de negociación de los proveedores. Identifica los riesgos de negociación con los proveedores de la empresa debido a las cantidades de comercialización, estrategias, etc.
- Poder de negociación de los compradores. Pueden existir problemas cuando los clientes son pocos y manejan coordinación, ya que pueden manejar precios.

---

<sup>24</sup> Manuel, J., (2013). *Herramientas claves en un Plan de Marketing (II): 5 fuerzas de Porter*. Laculturadelmarketing. Recuperado de <https://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-ii-5-fuerzas-de-porter/>

- Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos. Si existen sustitutos con precios más bajos pueden ser un riesgo para la empresa, ya que amenazarían sus ingresos.
- Rivalidad entre competidores. Se da cuando otras compañías ofrecen en mismo producto en un determinado sector.

Esta rivalidad existe cuando:

- Existe un equilibrio en los competidores.
  - El crecimiento del sector sea muy lento.
  - Los costos suban.
  - El producto no llegue a diferenciarse.
  - Se tengan que buscar nuevas estrategias con costes mucho más elevados.
  - El mercado se sature
  - Existan competidores muy diversos.<sup>25</sup>
- Según Diccionario de Marketing (2016), las 5 fuerzas de Porter es un modelo de gestión empresarial desarrollado por Michael Porter. Este modelo permite analizar un sector en función de cinco fuerzas existentes. Gracias a esto se identifica la competencia existente en el sector que actúa.

¿Cuáles son las 5 fuerzas que Porter consideró que existían en todos los mercados?

- Rivalidad entre las empresas: Es el resultado de las demás fuerzas. En función de la rivalidad existente entre la

---

<sup>25</sup> Riquelme, M., (2015). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. 5fuerzasdeporter. Recuperado de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

competencia, la rentabilidad obtenida en el sector será mayor o menor.

- Poder de negociación de los clientes: Dependerá de la cantidad de clientes con los que se cuenta, ya que podría correr el riesgo de que estén bien organizados y lleguen a un acuerdo en precios que ellos piensan que deban pagar.
- Poder de negociación de los proveedores: La posible amenaza de proveedores debido al gran poder de negociación.
- Amenaza de los nuevos competidores entrantes: Va a depender de las barreras de entrada al sector.
- Amenaza de productos sustitutos: En algunos sectores existen productos parecidos, los cuales pueden generar un cambio en la elección del consumidor.<sup>26</sup>

### **Matriz de Posicionamiento**

- De acuerdo con Jose Manuel (2014), La matriz de posicionamiento importancia-desempeño se elabora en base de dos ejes, uno vertical y otro horizontal. La presente matriz muestra el valor de los atributos de un bien o servicio para el cliente y su evaluación del desempeño.

¿Cómo construir la matriz?

En el eje vertical o de ordenadas se consideran los atributos más importantes de acuerdo nuestros clientes, jerarquizándolos en función del peso obtenido en la encuesta, esto viene a ser importancia.

---

<sup>26</sup> Diccionario de Marketing (2016). *5 fuerzas de Porter*. Dircomfidencial. Recuperado de <https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/>

En el eje horizontal o de abscisas se evalúa el producto o el servicio de la empresa y de la competencia respecto de tales atributos, esto viene a ser valoración.

Los cuadrantes son:

1. Baja Importancia – Baja Valoración: En este cuadrante se muestran los atributos poco valorados por el cliente y en la cual tenemos una baja performance. La estrategia es vigilar, pero no invertir.

2. Baja importancia – Alta Valoración: En este cuadrante se ve que somos ideales en atributos que para el cliente no son importantes. La elección es mantener el nivel alcanzado, pero no Invertir.

3. Alta importancia – Baja Valoración: En este cuadrante refleja los atributos valorados para los clientes, pero que aún tenemos mucho por hacer para lograr ser competitivos. Se debe mejorar e invertir.

4. Alta importancia – Alta Valoración: En este cuadrante refleja que estamos lo ofrecido genera un buen desempeño en los aspectos claves en la elección del cliente. Para este cuadrante, la estrategia es mantener.<sup>27</sup>

- Según Vanessa Campos Climent (2010), la matriz de posicionamiento es una matriz estratégica adaptada que se utiliza para diseñar estrategias competitivas o de negocios a partir de cuatro dimensiones clave: la ventaja competitiva, el grado de atractivo del sector, la fuerza financiera y la estabilidad del entorno.

---

<sup>27</sup> Manuel, J., (2014). *Herramientas claves en un Plan de Marketing (VI): matriz posicionamiento importancia-desempeño*. Laculturadelmarketing. Recuperado de <https://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-plan-de-marketing-matriz-posicionamiento-importancia-desempeno/>

## Diseño de la matriz

La matriz se diseña a partir de las cuatro dimensiones, cada una de estas dimensiones puede tomar dos posibles posiciones: alta o baja y se miden tomando un conjunto de variables en la misma línea que la Matriz General Electric-McKinsey.

1. Estrategia agresiva: Muestra una situación favorable en las cuatro dimensiones analizadas, por lo tanto, su objetivo es aumentar la posición de la compañía.
  2. Estrategia defensiva: La compañía debe conservar lo alcanzado, debido a que la situación es desfavorable, tanto desde el ámbito interno como externo.
  3. Estrategia conservadora: la compañía prefiere aprovechar su fuerza competitiva (alta) y la estabilidad del entorno (también alta) para enfrentar su baja posición competitiva y al bajo atractivo del sector. El objetivo que persigue es conservar su cuota de mercado.
  4. Estrategia competitiva: la estrategia que sigue la empresa consiste en mantener e incluso, aumentar su alta posición competitiva alcanzada, aprovechando el atractivo del sector, a pesar de su débil fuerza financiera y de la inestabilidad del entorno.<sup>28</sup>
- Para Luis Camejo (2015), la matriz de posicionamiento es una herramienta de análisis en la cual se relacionan la importancia que tiene un atributo para los clientes de un producto con el desempeño que dicho producto tiene sobre ese atributo en particular.

---

<sup>28</sup> Campos, V., (2010). *Matriz de posicionamiento estratégico*. Diccionario empresarial. Recuperado de [http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAA AEAMtMSbF1jTAA ASMTMwNjtbLUouLM\\_DxblwMDS0NDQ3OQQGZapUt-ckhIQaptWmJOCSoA9XjhpDUAAAA=WKE](http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAA AEAMtMSbF1jTAA ASMTMwNjtbLUouLM_DxblwMDS0NDQ3OQQGZapUt-ckhIQaptWmJOCSoA9XjhpDUAAAA=WKE)

La matriz presenta un gráfico sobre un plano de cuatro cuadrantes y cada cuadrante tiene un significado específico, cuyos resultados tienen una interpretación de los resultados. Los cuatro cuadrantes son: inferior izquierdo, superior izquierdo, superior derecho e inferior derecho. También debemos considerar que el eje de las X mide desempeño y el eje Y mide importancia.

Teniendo todo esto en mente, expliquemos los cuadrantes:

1. Inferior izquierdo (poca importancia, bajo desempeño): estos atributos son de Baja Prioridad y se recomienda no dedicarles mucho esfuerzo ya que no aportan a la imagen de la marca.
2. Superior Izquierdo (alta importancia, bajo desempeño): Es necesario concentrarse en todos los atributos, debido a que son grandes oportunidades de mejora que tienen. Presentan importancia en el cliente, pero la empresa aun no llega a cumplir con sus expectativas. La estrategia es enfocarse aquí.
3. Superior derecho (alta importancia, alto desempeño): en este cuadrante de debe mantener el buen trabajo.
4. Inferior derecho (poca importancia, alto desempeño): Es necesario comprender este cuadrante, debido a que todos estos atributos muestran que la marca se desempeña muy bien, sin embargo, al cliente no le interesa, es decir, genera un desperdicio de recursos.<sup>29</sup>

### **Formulación de Estrategias**

- De acuerdo con Fred R. David (1997), El análisis y la elección de estrategias implica, en gran medida, tomar decisiones subjetivas con

---

<sup>29</sup> Camejo, L., (2015). *Cuán importantes son la importancia y el desempeño*. El Financiero. Recuperado de <http://efpanama.com/quienes-somos/>

base en información objetiva. El análisis y la selección de estrategias pretende determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos.

Para generar y elegir estrategias, se deben determinar las ventajas, las desventajas, los intercambios, los costos y los beneficios de estas estrategias. Identificar y evaluar las estrategias alternativas debe implicar a gerentes y empleados, de preferencia este proceso debe incluir a personal de cada departamento y área de la compañía. Las estrategias propuestas por los participantes se deben analizar y discutir en una reunión o varias reuniones. Cuando todas las estrategias viables identificadas por los participantes hayan sido presentadas y entendidas, entonces los participantes deben clasificar las estrategias por orden de su atractivo, con:

1 = No se debe poner en práctica.

2 = Se podría poner en práctica.

3 = Se debería poner en práctica.

4 = Se debe poner en práctica.

Este proceso producirá una lista de las mejores estrategias por orden de importancia que refleja la opinión colectiva del grupo.<sup>30</sup>

- Según Henry Mintzberg, James Brian Quirm (1993), en la formulación de estrategias, las principales actividades de la estrategia son la percepción de las oportunidades y las amenazas en el medio ambiente en que se desarrolla la compañía, así como el atribuir una estimación

---

<sup>30</sup> Fred, R., (1997). *El proceso de formulación de estrategias*. Joseacontreras. Recuperado de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap81d.htm>

de riesgo a cada una de las opciones. Pero primero se deben valorar las fortalezas y las debilidades de la compañía, junto con los recursos disponibles y al alcance de ésta. Será preciso determinar, su capacidad real y potencial para tomar ventaja de las necesidades percibidas en el mercado, así como su capacidad para hacer frente a los riesgos inherentes. La opción que resulte de conjuntar la oportunidad y la fortaleza en un nivel de riesgo constituye lo que podemos denominar estrategia económica.<sup>31</sup>

- Para Alex Saez (2007), la formulación de la estrategia de marketing es el proceso de definición de las metas y los objetivos de marketing de una organización. Se debe examinar el mercado y usar esa información para identificar los enfoques que serán adecuados para llegar a los consumidores y atraerlos hacia los servicios de la empresa.

#### Proceso

El primer paso en una formulación de la estrategia de marketing es la determinación de logros en términos de marketing. El segundo paso es examinar las tendencias internas y externas. Luego, es necesario establecer valores a los resultados de la estrategia, pueden ser monetarios, unidades de producto, número de clientes, etc. en un período de tiempo. Después, se asignan determinadas tareas a cada departamento para identificar el papel que cada uno en el cumplimiento de objetivos de la estrategia. Por último, se debe tomar la información

---

<sup>31</sup> Mintzberg y Quirm, (1993). *El proceso estratégico*. Isabelportoperez. Recuperado de [https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso\\_estrategico\\_mintzberg.pdf](https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso_estrategico_mintzberg.pdf)

que se obtuvo en el proceso y elegir la estrategia que encaja adecuadamente a los objetivos y necesidades.<sup>32</sup>

### **Plan de acción o 5 Ps**

- Según Susana Villalobos-Breton (2010), Las 5 P del marketing. Es el marketing mix (4P) producto, precio, plaza y promoción más la nueva teoría, es decir la quinta P (Partners), originada por la revolución de la web, sobre todo con el advenimiento de la web social.

Producto, se debe crear un producto nuevo o mejorar un producto existente que cubra las necesidades del mercado. Darle un producto correcto al mercado es definir un producto (beneficios, funciones, calidad, etiqueta, etc.) de acuerdo a sus necesidades.

Precio, depende sobretodo del mercado, y en la actualidad que existe una gran competencia, los consumidores cuentan con diversas ofertas de diferentes compañías competidoras. Debido a esto, las empresas usan diversas estrategias de precio para atraer consumidores y/o para fidelizarlos.

Plaza, son los canales de distribución en los cuales va a llegar el producto al mercado. Los canales varían dependiendo del tipo de producto, y por otro, de cómo quieres llegar a tu mercado.

Promoción: todas las empresas necesitan promocionar su marca y sus productos y más aún si son empresas nuevas. Una compañía necesita mostrar las mejoras de sus productos, nuevos productos, o simplemente mantener su imagen en el mercado. Hace un tiempo atrás

---

<sup>32</sup> Saez, A., (2007). *¿Qué es la formulación de estrategia de marketing?*. La voz. Recuperado de <https://pyme.lavoztx.com/qu-es-la-formulacin-de-estrategia-de-marketing-13595.html>

era muy costoso hacer publicidad, ya que las campañas de televisión, radio y periódico pedían un presupuesto alto, sin embargo, con la llegada del internet y el “Social Media” esto cambió radicalmente, y las pequeñas empresas han sido pioneras en la utilización efectiva del Internet para promocionar sus productos y servicios.

La nueva P “Partner”, que vienen a ser los clientes y colaboradores. El Internet está evolucionando al mundo, y al marketing también, ya que existen avances de la web y el advenimiento de la web social, y esto está teniendo un impacto en la sociedad y en las empresas.<sup>33</sup>

- Según Cecilia Caferri (2018), La estrategia de marketing, es una combinación de herramientas que te permitirán llegar al mercado que buscas. Para ellos se cuenta con cinco instrumentos básicos que deben ser mezclados de manera adecuada con el fin de conseguir los objetivos.

Producto, es un bien físico, servicio o idea, el cual se brinda al público. El concepto de producto, no solo es un objeto, también se incorpora el envase, la etiqueta, modelo, la tapa, la presentación, servicio post-venta, etc. Entre sus funciones en el marketing están:

- Desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, servicios y/o ideas.
- Mantenimiento, modificación o abandono de producto.
- Marca e imagen.
- Envase y etiquetado.

---

<sup>33</sup> Villalobos-Breton, S., (2010). *Las 5 P del marketing: Producto, Precio, Plaza, Promoción y “Partners” (Socios)*. Marketing para todos. Recuperado de <http://estrategias-marketing-online.com/las-5-p-del-marketing-producto-precio-plaza-promocion-y-%E2%80%9Cpartners%E2%80%9D-socios/>

Precio, es el valor del producto o servicio, calculado por la utilidad o la satisfacción, derivada de la compra y el consumo del producto. Es un factor clave para la venta de un producto, pero no es determinante en la mayoría de los casos. Muchas veces el precio se calcula como el costo de producción más un porcentaje, sin embargo, por lo general el precio lo decide el mercado. Características:

- Se fija más a corto plazo
- Por el precio, la empresa puede adaptarse rápidamente según la competencia
- Es el único que genera ingresos, mientras que los demás elementos generan costes

Promoción, es la publicidad que realizan las empresas para vender el producto, como mostrar los beneficios de los productos, la manera de convencer y atraer al cliente. Busca crear razones en el cliente para la compra del producto. La promoción busca:

- Comunicar las características del producto
- Comunicar los beneficios del producto
- Que se recuerde o se compre la marca/producto

Plaza, es el lugar donde vendemos el producto. El cual es un papel importante para el éxito de la empresa. Se utiliza la plaza para que el cliente llegue al producto. Es parte de la distribución:

- Canales de distribución, son agentes que trasladan los productos entre el proveedor hasta el consumidor.
- Planificación de la distribución, procedimientos de los agentes intervinientes (mayoristas, minoristas) hasta llegar al cliente final.

- Distribución física— Formas de transporte, niveles de stock, almacenes, localización de plantas y agentes utilizados.
- Comercialización—Técnicas y acciones que se llevan a cabo en el punto de venta. Presentación, publicidad y la promoción en el punto de venta.

Personal o Post-Venta, son las actividades que se hacen después de la venta, y su fin es asegurarse de la satisfacción del cliente y una posible recompra. Se basa en dar seguimiento a los clientes, identificar sus hábitos, gustos y preferencias, expectativas, etc. Algunas acciones son:

- Mantener informado al consumidor, ya sea en nuevas ofertas, nuevos productos, servicios y/o garantías para conseguir su fidelización, empresa, producto, servicio, etc.
- Demostrar la disposición de la empresa frente a posibles fallos del producto, dudas y sugerencias.
- Buscar la compra de terceros debido a la motivación de los clientes.<sup>34</sup>

- Para José Carlos León (2012), el plan de acción, ahora es parte del marketing actual, es decir, la parte Social, que vienen a ser las personas, los usuarios o consumidores.

Una empresa sobrevive si aprende a escuchar las necesidades del mercado, y propone productos con mensajes precisos a su audiencia.

---

<sup>34</sup> Caferra, C., (2018). *Las "5 Ps" del marketing*. AboutEspañol. Recuperado de <https://www.aboutspanol.com/las-5-p-del-marketing-2480207>

Pero la esencia está en integrar a los clientes, las personas, en las Cuatro P del marketing tradicional. Con una quinta P de público. ¿Cómo? Colocándola en el centro mismo del esquema.

Producto, ahora no solo elaboran y proponen dueños, ingenieros, desarrolladores, sino también los mismos clientes, ellos pueden cuestionar u opinar en base a lo que ellos quieren en la marca.

Posicionamiento, el punto de venta no necesariamente es un espacio físico o una tienda tradicional sino también lo que nuestra distribución nos permita. Es decir, las personas pueden crear perfiles o asociarse a una compañía generando nuevos puntos de venta. Esta otra P la absorben para sí.

Promoción, no cabe duda que la P de personas se ha integrado en la de Publicidad y promoción, y ahora también se utilizan a los seguidores como parte de los medios de promoción o difusión para obtener la publicidad viral.

Precio, sigue siendo base de modelos tradicionales como la elasticidad de la demanda o la economía de escala. Además, el precio puede estar definido por el valor añadido que representa para el usuario o en la reducción de margen que supone la producción bajo demanda. También hay que considerar las posibles devoluciones de compras online.

La quinta P, la P del público impacta en todas las otras P, podemos apalancarnos de estos efectos, ya que los mismos consumidores proponen a sus contactos las alternativas aumentando el factor complementariedad. Esto agrada el tiempo de análisis y proceso de decisión de compra, a consecuencia de que el usuario navega y busca

información y recomendaciones de los clientes que ya adquirieron. Y en la actualidad también se considera la capacidad de influencia de algunos clientes o usuarios.<sup>35</sup>

### **Monitoreo y Control**

- Para Fernández, Valiñas, Ricardo. (2007), Monitoreo y control: Para llegar al cumplimiento de estrategias de mercadotecnia de forma correcta, se necesita determinar medidas de monitoreo y control que nos faciliten el desarrollo de actividades.

Debe haber un responsable o encargado de actividades de mercadotecnia, que debe establecer controles en todas las etapas del desarrollo de las estrategias. Es permisible imponerlas antes de desarrollarse las actividades, es decir, controles preventivos; para monitorear su desarrollo, o en todo caso, establecer métodos de retroalimentación para cuando la actividad ha sido cumplida.<sup>36</sup>

- Según Westwood, John. (2001), Cuando se redacta un plan, es necesario evaluarlo para medir sus resultados. Los métodos de control y actualización nos permiten dar seguimiento de los avances y de ser necesarios realizar cambios oportunos.

Gran parte de las compañías usan sus planes de marketing como plataforma de su presupuesto anual. Según el avance del plan, es importante colocar los resultados y los fracasos. Se debe enumerar los

---

<sup>35</sup> León, J., (2012). *Lo que nunca debemos perder*. Roastbrief. Recuperado de [https://www.roastbrief.com.mx/2012/10/lo-que-nunca-debemos-perder/?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed%3A+roastbrief+%28Roastbrief%29](https://www.roastbrief.com.mx/2012/10/lo-que-nunca-debemos-perder/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+roastbrief+%28Roastbrief%29)

<sup>36</sup> Fernández, Valiñas, Ricardo. (2007). *Control y evaluación de un plan de mercadotecnia*. eumed.net. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/control-evaluacion.html>

objetivos principales que se persiguen y detallar un informe del estado en que se están.

Así funciona el proceso iterativo (del plan de marketing al presupuesto y del presupuesto a la revisión o actualización del plan de marketing). Es recomendable simplificar este proceso, de debe utilizar su ordenador para crear formatos básicos para sus planes de marketing y presupuestos.<sup>37</sup>

- De acuerdo con Ferrell, O.C., Hartline, Michael D. (2006), las compañías establecen la etapa de evaluación y control de la planeación para dar seguimiento a las actividades planeadas según los objetivos. Para realizar el control se necesita la coordinación entre las áreas comprometidas. La coordinación es muy importante en marketing, ya que el cumplimiento de una estrategia depende siempre del trabajo coordinado con las demás estrategias funcionales y para ello es necesario que las líneas de comunicación se encuentren abiertas.

La evaluación y control suceden tras la implementación de una estrategia seguido de la identificación de métodos de control que proporcionen el cumplimiento de la estrategia y sus etapas.<sup>38</sup>

## **2.2. Análisis comparativo de las referencias anteriores**

### **Análisis de la situación actual**

---

<sup>37</sup> Westwood, J., (2001). *Fundamentos de la mercadotecnia*. Adizesca. Recuperado de [http://www.adizesca.com/site/assets/me-fundamentos\\_de\\_mercadotecnia-ar.pdf](http://www.adizesca.com/site/assets/me-fundamentos_de_mercadotecnia-ar.pdf)

<sup>38</sup> Ferrell, O.C., Hartline, Michael D. (2006). *Fundamentos de la mercadotecnia*. Adizesca. Recuperado de [http://www.adizesca.com/site/assets/me-fundamentos\\_de\\_mercadotecnia-ar.pdf](http://www.adizesca.com/site/assets/me-fundamentos_de_mercadotecnia-ar.pdf)

- Para Bernardo López, el análisis de la situación actual ayuda a reconocer los problemas actuales como un punto para realizar un mejor plan de marketing, examinando los factores internos y externos.
- Para Xavier Moraño, el análisis de la situación actual se utiliza para analizar los factores que intervienen en nuestra organización recopilando datos cualitativos y cuantitativos, y que hay puntos a los que se debe dar mayor importancia como: Matriz DAFO, entorno, Recursos humanos, competencia, producto y comunicación.
- Para Rafael Muñiz, el análisis de la situación actual se basa en la misión de la organización y busca identificar, analizar y evaluar la organización, donde estamos y a donde queremos dirigirnos, utilizando el análisis causal, DAFO, análisis de entorno, imagen, personal, medios de distribución, competencia, producto y comunicación.

### **Formulación de objetivos**

- Según Maria Pozzo (2009), La formulación de objetivos debe estar estructurada según la metodología que se propone y también debe responder a las interrogantes planteadas para el plan.

Los objetivos generales responden al conocimiento más importante que se espera producir con la investigación.

Los objetivos específicos son aquellos que deben desarrollarse para lograr los objetivos generales.

- Según Hernández (2016), En primer lugar, es necesario saber que se intenta desarrollar con la investigación, en otras palabras, cuáles son sus objetivos.

Hay investigaciones que pretenden resolver un problema y otras que buscan probar una teoría o contribuir con evidencia empírica.

Los objetivos tienen que formularse claramente para evitar que el proceso de investigación cuantitativa presente desvíos.

- Según Jacqueline Barrera (2008), Los objetivos se refieren al para qué de lo que se desea o se quiere realizar. Se orienta con la finalidad del plan o los logros que se quieren obtener.

### **Análisis PEST**

- Según Juan Martín (2017), Es una herramienta que hace más fácil la investigación y que ayuda a las organizaciones a precisar su entorno, mediante factores, cuyas iniciales le dan el nombre a este análisis: factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.
- Según Alejandro Alegret (2017), El modelo PEST enfoca todos los elementos que interfieren en el entorno externo de la organización, los factores que no dependen directamente de la empresa.
- Matías Riquelme (2017), Es un análisis externo que puede afectar el desempeño y las actividades de la organización donde se evalúan los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Puede crear amenazas u oportunidades.

## **Análisis FODA**

- Matías Riquelme (2016), El análisis FODA es un instrumento utilizado en la planificación estratégica para efectuar un análisis interno: Fortalezas y Debilidades, y externo: Oportunidades y Amenazas. Para elaborar con un mejor respaldo esta matriz se debe desarrollar primero un estudio externo e interno de la organización, así se podrán abarcar todos los temas de manera eficaz.
- Roberto Espinosa (2013), La matriz FODA, su nombre se deriva del acrónimo formado por las iniciales de sus términos (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y se conoce como una herramienta estrategia para el análisis de la situación actual de la empresa. Su Objetivo es brindar un diagnostico que ayude formular las decisiones estratégicas con claridad.
- Andrea Broseta (2018), Consiste en ejecutar un análisis interno, identificando las fortalezas y debilidades y un análisis externo, identificando las oportunidades y amenazas de la empresa. Es necesario elaborar un análisis sencillo y fácil de comprender para que todas las áreas de la compañía puedan participar y tomar decisiones según correspondan sus requerimientos.

## **MEFI**

- Según Gehisy (2016), Esta Matriz sirve para tener una idea aproximada de la empresa y para desarrollar estrategias en base a un análisis

interno que se realiza para extraer las debilidades y fortalezas de cada departamento de la organización.

Lo más importante es comparar el peso ponderado de las debilidades con el de las fuerzas, determinando si las fuerzas internas o el medio interno son favorables o desfavorables.

- Según Yi Min Shum (2018), La matriz EFI es una herramienta que nos invita a ejecutar una auditoría interna de la organización, permitiéndonos examinar la efectividad de las estrategias que fueron aplicadas junto con su impacto; Lo más relevante de esta matriz es que nos permite tener el primer acercamiento al contexto de la marca.
- Según Humberto Ponce (2006), La elaboración de la matriz EFI está conformada por 4 etapas evaluando las fortalezas y debilidades de la organización: Fijar un peso, Asignar una calificación, Efectuar la multiplicación y sumar las calificaciones ponderadas.

## **MEFE**

- Según Gehisy (2016), La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) sintetiza y evalúa la información legal, gubernamental, y política (P); financiera y económica (E), demográfica, cultural, y social (S); tecnológica (T); y, ambiental y ecológica (E); y a través de las oportunidades y amenazas calcula los resultados.
- Según Humberto Ponce (2006), La matriz EFE construye un análisis cuantitativo simple de los factores externos, amenazas y oportunidades.

- Según Marcelino Velázquez (2001), La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información competitiva, social, económica, cultural, ambiental, demográfica, gubernamental, política, jurídica y tecnológica.

### **Matriz CAME**

- Según Jimeno Bernal (2016) El nombre del Análisis CAME traducidas sus iniciales “Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar”, el cual es utilizado para que identificar que actos se deben realizar después del análisis DAFO.
- Según Jose Manuel (2013), Es una herramienta muy práctica, que encamina los resultados de la matriz DAFO, tornándolos en líneas de acción, que afectaran directamente al marketing mix: producto, publicidad, distribución, precio.
- Según Niko G. (2013), La matriz CAME (Corregir, Afrontar, Mejorar, Explotar) es una matriz a utilizar después de completar el análisis DAFO que permite obtener más alternativas que servirán para tomar decisiones en el planteamiento estratégico.

### **Modelo CANVAS**

- De acuerdo con Alfonso Prim, El CANVAS es una herramienta nueva muy práctica que puede modificar todo lo que se necesita, realizando

análisis y formulando hipótesis en la rentabilidad de una empresa. Además, es muy práctica y fácil de elaborar.

- Según Andrés Gananci, El modelo CANVAS es una herramienta de análisis donde se visualiza las virtudes y errores de un modelo de negocio, brindando la visión global de un negocio. Para elaborar el lienzo se necesitan desarrollar 9 módulos, cada uno de ellos articulado y que describen los aspectos más importantes de la empresa.
- Para Rubén Mañez (2017), el modelo CANVAS es una herramienta que se divide en nueve partes, las cuales necesita una empresa para conseguir ingresos.

Beneficios del modelo CANVAS:

- La manera práctica para desarrollar y escoger el modelo de negocio.
- Facilidad para ver cada parte vital del modelo de negocio.
- Adaptación al cambio.
- Trabajo en equipo.

### **Cinco fuerzas de Porter**

- De acuerdo con Jose Manuel, la matriz de las 5 fuerzas de Porter nos brinda una visión estratégica para identificar la rentabilidad de un sector, para conocer el valor y la proyección de negocios del sector. Esta herramienta se utiliza en planes estratégicos y de negocio de empresas.

Las cinco fuerzas de Porter son:

1. Poder de negociación con los clientes, dependerá del sector y de la cantidad de clientes.

2. Poder de negociación con proveedores, dependerá del sector y de la cantidad de proveedores.
  3. Amenaza de nuevos entrantes, consiste en el ingreso de nuevos competidores potenciales que amenacen la pérdida de mercado.
  4. Productos sustitutivos, si los productos sustitutos de los productos ofrecidos en ese sector o mercado son importantes para el consumidor por precio, calidad, u otros factores pueden ser un riesgo.
  5. Rivalidad entre los competidores, las compañías que combaten directamente en el mismo sector, que ofrecen el mismo producto o servicio. El nivel de este depende del número de la cantidad de empresas.
- Para Riquelme Leiva, Matias, Las cinco fuerzas Porter realiza un análisis completo de la compañía mediante un estudio de la industria, con la finalidad de saber dónde está ubicada la compañía a diferencia de las demás.

Estas son:

- Amenaza de la entrada de los nuevos competidores. Se utiliza en el sector para identificar compañías con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado.
- Poder de negociación de los proveedores. Identifica los riesgos de negociación de la empresa debido a las cantidades de comercialización, estrategias, etc.
- Poder de negociación de los compradores. Pueden existir problemas cuando los clientes son pocos y manejan coordinación, ya que pueden manejar precios.

- Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos. Si existen sustitutos con precios más bajos pueden ser un riesgo para la empresa, ya que amenazarían sus ingresos.
  - Rivalidad entre competidores. En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que te dan el mismo producto.
- Según Dic de Mark, las 5 fuerzas de Porter es un modelo de gestión empresarial que nos permite analizar un sector en función de cinco fuerzas existentes. Gracias a esto se identifica la competencia existente en el sector que actúa.

Las 5 fuerzas que Porter son:

- Rivalidad entre las empresas: Es la conclusión de las demás fuerzas.
- Poder de negociación de los clientes: Dependerá del número de clientes existentes.
- Poder de negociación de los proveedores: Dependerá del sector y la cantidad de proveedores, la cual puede convertirse en una amenaza.
- Amenaza de los nuevos competidores entrantes: Dependerá de las barreras de ingreso al sector y al mercado.
- Amenaza de productos sustitutos: Dependerá de los bienes y servicios similares que existan en el sector y mercado.

## **Matriz de Posicionamiento**

- De acuerdo con Jose Manuel, La matriz de posicionamiento importancia-desempeño muestra el valor de los atributos de un bien o servicio para el cliente y su evaluación del desempeño en cuatro cuadrantes.

En el eje vertical se presentan los atributos más importantes para los clientes, de acuerdo a la información obtenida (importancia) y en el eje horizontal se evalúa el producto o el servicio de la compañía y de la competencia respecto a dichos atributos (valoración).

Los cuadrantes son:

1. Baja Importancia – Baja Valoración.
2. Baja importancia – Alta Valoración.
3. Alta importancia – Baja Valoración.
4. Alta importancia – Alta Valoración.

- Según Vanessa Campos Climent, la matriz de posicionamiento es una matriz estratégica adaptada que se usa para diseñar estrategias competitivas o de negocios mediante cuatro dimensiones: Nivel de atracción del mercado, espalda financiera, ventaja competitiva, el entorno estable.

1. Estrategia agresiva.
2. Estrategia defensiva.
3. Estrategia conservadora.
4. Estrategia competitiva.

- Para Luis Camejo (2015), la matriz de posicionamiento sirve como herramienta de análisis, y en esta se relacionan la importancia de un

atributo para los clientes de un producto con el desempeño que dicho producto tiene sobre ese atributo en particular.

Teniendo todo esto en mente, expliquemos los cuadrantes:

1. Inferior izquierdo (poca importancia, bajo desempeño).
2. Superior izquierdo (alta importancia, bajo desempeño).
3. Superior derecho (alta importancia, alto desempeño).
4. Inferior derecho (poca importancia, alto desempeño).

### **Formulación de Estrategias**

- De acuerdo con Fred R. David, la formulación de estrategias se basa en la selección de decisiones subjetivas en relación a información objetiva. La formulación de estrategias busca la mejor dirección de la compañía para alcanzar sus objetivos. Para generar y elegir estrategias, es necesario identificar las desventajas, los beneficios, los cambios, los gastos y costos, y los beneficios que estas estrategias puedan generar, en los cuales deben participar gerentes y empleados, y todos deben proponer estrategias, para luego ser analizadas y clasificadas. A consecuencia de ello se debe tomar una decisión.
- Según Henry Mintzberg y James Brian Quirm, para la formulación de estrategias, se debe tomar en cuenta la percepción de amenazas y oportunidades en la cual está comprendida la empresa, y también el cálculo del riesgo que puedan generar estas. Pero primero estas se deben valorar, también se debe tomar en cuenta los recursos disponibles y su alcance. Es vital identificar su rendimiento real para generar una ventaja competitiva de acuerdo a las necesidades ubicadas

en el mercado, además de la capacidad para enfrentar los riesgos inherentes. La mejor opción debe incluir la fortaleza y la oportunidad que se encuentre en el grado manejable de riesgo.

- Para Alex Saez, para la selección de las estrategias de marketing se debe examinar el mercado y utilizar esa información para identificar los enfoques que serán adecuados para llegar a los clientes y atraerlos hacia los servicios de la empresa. Primero se determinarán los logros, seguido se examinarán las tendencias internas y externas. Luego, es necesario establecer valores a los resultados de la estrategia. Después, se asignan determinadas tareas a cada departamento para identificar el papel que cada uno en el logro de metas de la estrategia. Por último, se debe tomar la información que se consiguió en el proceso y elegir la estrategia que encaja adecuadamente a los objetivos y necesidades.

#### **Plan de acción o 5 Ps**

- Según Susana Villalobos-Breton, las 5 P del marketing es el marketing mix más una quinta P (Partners), esta es generada por el internet y las redes sociales.

Producto, está compuesto por los beneficios, funciones, calidad, etiqueta, etc. De un producto o servicio.

Precio, este depende particularmente del mercado, es importante que las empresas usen diversas estrategias de precio para atraer consumidores y/o para fidelizarlos.

Plaza, son los canales de distribución en los cuales va a llegar el producto al mercado. Los canales varían dependiendo del tipo de producto, y por otro, de cómo quieres llegar a tu mercado.

Promoción: es la publicidad que realiza una compañía para mostrar las mejoras de sus productos, nuevos productos, o simplemente mantener su imagen en el mercado.

Partner, son los clientes y colaboradores, que usan el Internet, a esto se debe el advenimiento de la web social, y esto está teniendo un impacto en la sociedad y en las empresas.

- Según Cecilia Caferri, La estrategia de marketing, debe estar compuesta de herramientas que sirvan a llegar al mercado deseado.

Producto, es un bien físico, servicio o idea, el cual se brinda al público., acompañado de envase, la etiqueta, modelo, la tapa, la presentación, servicio post-venta, etc.

Precio, es el valor del bien o servicio, calculado por el nivel de uso o la satisfacción, que genera la compra y el uso del producto.

Promoción, es la publicidad que realizan las empresas para vender el producto, como mostrar los beneficios de los productos, la manera de convencer y atraer al cliente.

Plaza, es el lugar donde vendemos el producto. El cual es un papel importante para el éxito de la empresa.

Personal o Post-Venta, son las actividades que se hacen después de la venta, y su fin es asegurarse de la satisfacción del cliente y una posible recompra.

- Para José Carlos León, el plan de acción, ahora es parte del marketing actual, es decir, la parte Social, que vienen a ser las personas, los usuarios o consumidores. Pero lo importante es considerar a los clientes y a las personas, en las 4P del marketing convencional.  
Producto, ahora no solo elaboran y proponen dueños, ingenieros, desarrolladores, sino también los mismos clientes, ellos pueden cuestionar u opinar en base a lo que ellos quieren en la marca.  
Posicionamiento, es el punto de venta, que no necesariamente es un espacio físico, también las personas pueden generar nuevos puntos de venta.  
Promoción, no es la promoción tradicional sino también se utilizan a los seguidores como parte de los medios de promoción o difusión para obtener la publicidad viral.  
Precio, sigue siendo base de modelos tradicionales como la elasticidad de la demanda o la economía de escala, pero también deben añadirse el valor añadido, la disminución del margen y posibles devoluciones de compras on line.  
La quinta P, la P del público impacta en todas las otras P, los mismos consumidores proponen a sus contactos las alternativas aumentando el factor complementariedad.

### **Monitoreo y Control**

- Para Fernández, Valiñas, Ricardo, el monitoreo y control se usa para cumplir con las estrategias de mercadotecnia de forma adecuada, que nos permitan identificar el desarrollo de actividades. Y debe haber un encargado de las actividades.

- Según Westwood, John, el monitoreo y control sirve para evaluar un plan y para medir sus resultados mediante métodos de control y actualización, y si es oportuno realizar cambios adecuados.
- De acuerdo con Ferrell, O.C., Hartline, Michael D., el monitoreo y control se usa para dar seguimiento a las actividades planeadas según los objetivos y es necesaria la coordinación entre las áreas comprometidas.

### **2.3. Análisis crítico**

Para el desarrollo de la presente tesis se han considerado los siguientes conceptos:

#### **Análisis de la situación actual**

- Es el primer punto que todo plan de marketing debe tocar por que se van a reconocer los problemas existentes según todos los factores que pueden afectar a la organización.

#### **Formulación de objetivos**

- Debe estar estructurada según la metodología que se propone, deben responder a las interrogantes planteadas para el plan y ser claros, por su amplitud se clasifican en:
  - Objetivos generales: Orienta y precisa la finalidad del trabajo
  - Objetivos específicos: Son aquellos que especifican y deben desarrollarse para lograr los objetivos generales.

### **Análisis PEST**

- Es una herramienta que facilita la investigación ayudando a precisar el entorno externo de la organización evaluando los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ambientales los cuales no dependen de la empresa y pueden crear tanto oportunidades como amenazas.

### **Análisis FODA**

- Permite identificar las amenazas y oportunidades que presenta el mercado, y las debilidades y fortalezas que presenta nuestra organización actualmente y así tener un diagnostico que ayude a formular las decisiones estratégicas con claridad.

### **MEFI**

- Permite evaluar las debilidades y fortalezas más importantes en cada área, mediante la asignación de puntajes y ponderados a cada factor propuesto, dándonos así resultados que se pueden analizar y nos servirán para poder formular nuestras estrategias y podamos ser capaces de reforzar, optimizar y solventar los procesos internos.

### **MEFE**

- Permite evaluar las oportunidades y amenazas que afectan a la organización a través de información social, económica, jurídica, competitiva, cultural y tecnológica, asignándoles pesos para poder calificarlos y analizar si están teniendo un buen desenvolvimiento en el mercado.

## **Matriz CAME**

- Es una herramienta utilizada para definir el tipo de estrategias que una empresa debe seguir identificando los aspectos clave del entorno externo y factores internos de la empresa concretando así el plan de acción y actuando directamente en la consecución de objetivos.

## **Modelo CANVAS**

- De acuerdo con Alfonso Prim, El CANVAS es una herramienta útil nueva muy práctica que puede modificar todo lo que se necesita, realizando análisis y formulando hipótesis riesgosas que ponen en análisis la rentabilidad de la compañía. Además, es muy práctico y sencillo de utilizar, se recomienda imprimirlo en tamaño extra grande y trabajarlo en equipo.

Beneficios del modelo CANVAS:

- Sencillez para seleccionar el modelo de negocio de una empresa.
- Facilidad para ver todas las partes necesarias de una compañía.
- Adaptación al cambio.
- Trabajo en equipo.

## **Cinco fuerzas de Porter**

- Las cinco fuerzas de Porter nos brinda una visión estratégica para identificar la rentabilidad de un sector, para conocer el valor y la proyección de negocios del sector. Se utiliza en la elaboración de planes estratégicos y planes de negocio de empresas.

Las cinco fuerzas de Porter son:

1. Poder de negociación de los clientes.
2. Poder de negociación de proveedores.
3. Amenaza de nuevos entrantes.
4. Productos sustitutos.
5. Rivalidad entre los competidores.

### **Matriz de Posicionamiento**

- La matriz de posicionamiento es una herramienta de análisis en la cual se relacionan la importancia que tiene un atributo para los clientes de un producto con el desempeño de la empresa. En el eje vertical se presentan los atributos más importantes para los clientes, de acuerdo a la información obtenida (importancia) y en el eje horizontal se evalúa el producto o el servicio de la compañía y de la competencia respecto a dichos atributos (valoración).

Los cuatro cuadrantes son:

1. Inferior izquierdo (poca importancia, bajo desempeño).
2. Superior izquierdo (alta importancia, bajo desempeño).
3. Superior derecho (alta importancia, alto desempeño).
4. Inferior derecho (poca importancia, alto desempeño).

### **Formulación de Estrategias**

- La formulación y elección de la estrategia de marketing comprende examinar el mercado y utilizar esa información para identificar los enfoques que serán adecuados para llegar a los clientes y atraerlos hacia los servicios de la empresa. Primero se determinarán los objetivos, seguido se examinarán las tendencias internas y externas.

Luego, es necesario establecer valores a los resultados de la estrategia. Después, se asignan determinadas tareas a cada departamento para identificar el papel que cada uno en el cumplimiento de objetivos de la estrategia. Por último, se debe tomar la información que se obtuvo en el proceso y elegir la estrategia que encaja adecuadamente a los objetivos y necesidades.

### **Plan de acción o 5 Ps**

- Las 5 P del marketing es el marketing mix más una quinta P (Partners), esta es originada por el internet y las redes sociales.

Producto, es un bien físico, servicio o idea, el cual se brinda al público., acompañado de envase, la etiqueta, modelo, la tapa, la presentación, servicio post-venta, etc. Incluso pueden ser propuestos por el cliente.

Precio, es el valor del bien o servicio, calculado por el uso o la satisfacción, derivada de la compra y el consumo del producto, y depende particularmente del mercado, es necesario que las empresas usen diversas estrategias de precio para atraer consumidores y/o para fidelizarlos.

Plaza, son los canales de distribución en los cuales va a llegar el producto al mercado. Los canales varían dependiendo del tipo de producto, y por otro, de cómo quieres llegar a tu mercado.

Promoción: es la publicidad que realiza una compañía para mostrar las mejoras de sus productos, nuevos productos, o simplemente mantener su imagen en el mercado. Es necesario tener habilidad para mostrar los beneficios de los productos, la manera de convencer y atraer al cliente

Personal o Post-Venta, son los clientes y colaboradores que realizan actividades después de la venta, y su fin es asegurarse de la

satisfacción del cliente y una posible recompra y generar una recomendación a otros posibles clientes.

### **Monitoreo y Control**

- El monitoreo y control se usa para evaluar un plan, para dar seguimiento a las actividades planeadas según los objetivos y para medir sus resultados mediante métodos de control y actualización, y si es necesario realizar cambios oportunos.

## **Capítulo III: Marco Referencial**

### **3.1. Organización**

#### **3.1.1. Reseña de la organización**

Según el Decreto Legislativo N° 1228 publicado el 25 de Setiembre del 2015 que deroga y sustituye la Ley 27267 “Ley de Centros de Innovación Tecnológica” establece el objetivo de los CITEs, ámbito de acción, funciones, organización, la operatividad de la Red de CITEs, Recursos, relaciones inter institucionales, normas técnicas, tipos y modalidades de CITEs.

El Centro de innovación productiva y transferencia tecnológica “CITE pesquero Ilo” se crea el 29 de enero de 2016 con resolución ministerial N° 039-2016- PRODUCE.

El 29 de enero de 2016 con resolución ministerial N° 039-2016- PRODUCE se crea El Centro de innovación productiva y transferencia tecnológica “CITE pesquero Ilo”. Esta institución tiene como fin: “Incentivar la transferencia tecnológica en las unidades productivas del sector pesquero artesanal e industrial, mediante capacitaciones, asistencias técnicas, charlas, además, de impulsar la innovación, investigación y el desarrollo de nuevos productos con el objetivo de mejorar la competitividad del sector y apoyando a la creación de valor en el mercado local, regional, nacional e internacional.

Actualmente la organización está compuesta por la dirección, el área administrativa, el área de transferencia tecnológica, el área de relaciones públicas, el área de implementación de planta y laboratorio, el área

comercial. La institución cuenta con 11 profesionales, 2 técnicos y 3 practicantes, es decir un total de 16 colaboradores.

Las oficinas administrativas del CITE pesquero Ilo están localizadas en el distrito de Ilo, provincia de Ilo, departamento de Moquegua, en Nylon San Pedro J-19 – Ilo.

La planta y laboratorio del CITE pesquero Ilo se encuentran en el distrito de Ilo, provincia de Ilo, departamento de Moquegua, se encuentra a una distancia de 1,159.6 km de la ciudad de Lima. En esta sede se tendrá instalada la planta de procesamiento y el laboratorio.



*Ilustración 1 - CITE pesquero Ilo*

Fuente: Google maps. (2018).CITE pesquero Ilo, vista satelital.

[Ilustración]. Recuperado de <https://www.google.com.pe/maps/>

### **3.1.2. Filosofía empresarial**

#### **Misión:**

Contribuir a cerrar la brecha tecnológica del sector pesquero de la región Moquegua para elevar su nivel de competitividad, y que adquiera sostenibilidad, mejorando de manera integral su

desempeño, en aspectos productivos, de comercialización y gestión. Utilizar como principal herramienta la innovación y transferencia tecnológica, basados en principios de preservación de especies y cuidado ambiental, orientando el desarrollo pesquero hacia actividades de transformación.

**Visión:**

Ser una institución líder en innovación tecnológica, basada en la creación de paquetes tecnológicos, probados, viables y rentables en su ámbito de acción, orientando todo desarrollo tecnológico bajo un estricto cuidado del medio ambiente, la preservación de las especies y la inocuidad. Desempeñar un rol de articulación que concentre los esfuerzos de desarrollo tecnológico, por medio del trabajo en equipo la concertación y la generación de sinergias institucionales, con especial cuidado de lograr impactos en el sector pesquero, observables y medibles.

**Finalidad:**

El CITE pesquero tiene como finalidad contribuir a que el sector pesquero adquiera un nivel de competitividad suficiente como para cumplir eficientemente el rol de agente dinamizador de la economía regional, haciendo más dinámico el proceso de desarrollo

**Valores Corporativos:**

- Respeto.
- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Trabajo en equipo.
- Solidaridad.
- Transparencia.
- Integridad.
- Profesionalismo.
- Liderazgo.

### 3.1.3. Estructura organizacional

El CITE pesquero Ilo presenta la siguiente estructura organizacional:



Ilustración 2 - Organigrama CITE pesquero Ilo

Fuente: CITE Pesquero Ilo

Elaboración: Propia

### 3.1.4. Servicios

**A. Servicios de Transferencia Tecnológica:** Son aquellos servicios a través de los cuales se les transmite a las MIPYME conocimientos científicos y tecnológicos, con la finalidad de mejorar su proceso de innovación, su productividad y su competitividad, y se puede dar mediante las siguientes actividades.

- Asistencia técnica, consiste en asesorías basadas en un diagnóstico preliminar de las condiciones en las que se encuentra la MIPYME o un proceso específico, que requiere el servicio y se realiza con la finalidad de incrementar las capacidades de producción, productividad y aseguramiento de la calidad de la MIPYME de la cadena productiva que atiende cada CITE.

La asistencia técnica comprende estas actividades: diagnóstico de la MIPYME o un proceso específico, definición del objetivo, alcance y características de la intervención, diseño del plan de mejora, monitoreo de resultados y presentación de un informe final. Puede aplicarse a un producto, servicio o proceso de la empresa.

- Diseño y Desarrollo de productos, este servicio comprende desde el diseño y/o modelaje de nuevos productos o los mismos técnicamente mejorados, hasta el desarrollo de prototipos (productos mínimamente viables) que se reproducen en las instalaciones de cada CITE, con el fin de contribuir a la mejora productiva de las MIPYME de los sectores productivos.

- Soporte Productivo, consiste en brindar servicios de transformación y procesamiento intermedio para las MIPYME de los sectores productivos que atienden los CITE, que tengan cuellos de botella o problemas en su proceso productivo, o que carezcan de maquinaria especializada, complementando su capacidad productiva.

#### Transformación de productos en planta

La transformación de productos en planta es un servicio necesario que debe brindar el CITE pesquero Ilo, debido a la poca transformación de recursos hidrobiológicos, además que estos serán ofrecidos a precios sociales generando oportunidades en el sector pesquero.

Además, según el PIP, la baja calidad de los productos derivados de la pesca, tiene como efecto menores ingresos para los pescadores, por los menores precios relativos en que se cotiza su pesca y las mermas por descarte. La pérdida de la calidad del pescado es un proceso irreversible que se inicia en la post captura. Si no se manipula con cuidado en un medio apropiado, no se establece una cadena de frío desde ese momento, el deterioro se acelera. Para muchos pescadores artesanales, el concepto de calidad es bastante incipiente. Creen que sólo la frescura externa, que se logran identificar mediante indicadores organolépticos básicos tradicionales (agallas, musculo, ojos, mucus, etc.) y el tiempo de captura. Sin embargo, se conoce que las condiciones a bordo no son las adecuadas (cantidad insuficiente de hielo, compartimientos inadecuados en temperatura, sobrepeso, ineficiencia de inocuidad y asepsia, materiales contaminantes expuestos, etc.) y también se observa que su proceso de extracción y mantención es inadecuado, en la descarga, estiba y acarreo, además el pescado no recibe el trato adecuado, y este

produce más ácido láctico lo cual malogra la calidad del pescado y acelera el proceso de deterioro y descomposición. Los pescadores resaltan la calidad de sus productos por la cercanía de las zonas de pesca, justificando también con ello, no llevar hielo a bordo. Presentan la necesidad de buenas prácticas de manipuleo, asepsia y limpieza de la embarcación, prácticas de estiba, operaciones de descarga, entre otros.

La tendencia a nivel nacional de los años 2008 - 2012, se destina un 70% de la descarga a algún tipo de proceso que da valor agregado (congelado, conserva, curado), mientras que en el mismo periodo de tiempo, en la provincia de Ilo sólo se destina el 19% a procesamiento; lo que evidencia la necesidad de desarrollo de nuevos productos, para lo cual es necesario la disponibilidad tecnológica, metodología e infraestructura, que justifica que la UT de Ilo sea proveedora de los mismo a través de capacitación, asistencia técnica, transferencia tecnológica y servicio de desarrollo de productos (procesamiento en planta escuela).

Por lo tanto, es necesario realizar el proceso de transformación y se deben incluir los siguientes procesos:

- Ensilado
  - Congelado
  - Seco-salado
  - Ahumado
- 
- Ensayos de Laboratorio, consiste en la realización de ensayos físico químicos, microbiológicos, organolépticos y otros, basados en normas técnicas o protocolos nacionales o internacionales validados, para las

muestras de insumos, productos intermedios o finales de la MIPYME que solicita el servicio, la cual creara la estandarización y mejorara de la calidad de los productos que se obtengan y se puedan comercializar.

**B. Servicios de Gestión de Capacidades:** Son actividades que se realizan mediante procesos organizados y sistemáticos, cuyo propósito es evaluar, fortalecer o desarrollar conocimientos, habilidades, destrezas y/o actitudes del personal operativo, técnico o gerencial de las MIPYME, y se puede dar mediante las siguientes actividades:

- Capacitación, es una actividad teórica práctica, que brinda a través de diversas modalidades de cursos, que consiste en una estrategia de enseñanza-aprendizaje que comprende una secuencia de sesiones articuladas (que pueden tener un menor o mayor componente práctico) y orientada al logro de los objetivos de aprendizaje previstos, y las pasantías en los CITE, que son actividades teórico-prácticas que se desarrollan en los CITE de acuerdo a las necesidades de las MIPYME y características particulares del sector productivo que atiende el CITE, con la finalidad de transferir y fortalecer los conocimientos y competencias de los técnicos, profesionales y empresarios para un mejor desempeño en los procesos de producción en las empresas.
- Certificación de Competencias Laborales, consiste en el reconocimiento oficial, a través del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, de las habilidades y competencias de los operarios y técnicos que se desempeñan en las MIPYME del sector productivo que atiende cada CITE,

esto se realiza mediante evaluaciones teóricas y prácticas de acuerdo a los perfiles de competencias laborales que cada CITE tenga acreditado para ofrecer. Este servicio le permite a la MIPYME conocer el potencial de sus trabajadores y en todos los casos concluye con un informe de empleabilidad.

**C. Servicios de Difusión de Información:** Consiste en brindar información tecnológica especializada, de utilidad y aplicación para las MIPYME del sector productivo que atiende cada CITE.

- Información tecnológica especializada, este servicio se brinda a las MIPYME del sector productivo que atiende cada CITE, con el fin de difundir nuevas tecnologías, avances tecnológicos o información tecnológica especializada, a fin de añadir valor a sus productos o proceso productivo, a través de charlas técnicas, seminarios, conferencias y talleres, atención de solicitudes de información tecnológica, y servicios de difusión de información sobre avances tecnológicos, situación de la cadena productiva y perspectivas del mercado.

**D. Acciones de Investigación, Desarrollo e Innovación:** consiste en la realización de actividades que generen conocimiento aplicable para incrementar la productividad y competitividad de las empresas, a través de la ejecución de proyectos de I+D+i, publicaciones científicas desarrolladas por los CITE y otras acciones vinculadas

- Promoción de la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i), consiste en acciones como la ejecución de proyectos de I+D+i en asociación con MIPYME, universidades, centros tecnológicos o instituciones relacionadas nacionales o internacionales, con el fin de desarrollar soluciones tecnológicas, mejora de procesos e investigaciones aplicadas que contribuyan al mejoramiento de los procesos productivos y productos terminados de las MIPYME. En esta actividad también se consideran las publicaciones científicas desarrolladas por los CITE y la asesoría para el desarrollo de tesis de pregrado y postgrado, relacionadas a la cadena productiva de cada CITE.

**E. Acciones de Articulación:** consiste en realizar intercambio de información, experiencias y coordinaciones con actores de I+D+i a través de reuniones, mesas de elaboración de normas técnicas, ferias, visitas guiadas, entre otras acciones.

- Articulación, consiste en acciones de elaboración de normas técnicas, perfiles de competencia laborales, comunicación con centros análogos, reuniones e intercambios de información con actores nacionales e internacionales de I+D+i, ferias, visitas guiadas, entre otras acciones, con la finalidad de fortalecer la normatividad, modelos, perfiles y alianzas para futuras acciones conjuntas a favor de las MIPYME de los sectores productivos que atienden cada CITE.

## **3.2. Sector**

### **3.2.1. Reseña del sector**

El sector pesquero se divide en dos grandes secciones, la pesca artesanal y la pesca industrial. El sector de la zona sur del Perú, al cual está enfocado el CITE pesquero Ilo, dentro de ello las regiones de Moquegua, Tacna, Arequipa y recientemente Puno, cabe resaltar que esta última región está dedicada a la acuicultura especialmente de trucha.

En el 2015, Moquegua representó el 2,6% de la actividad pesquera del país. Presento el 0,5% del VAB departamental y llegó a tener una contracción del 16% promedio anual entre los años 2008 y 2015. Esta región cuenta con pesca industrial que se concentra en la producción de harina y aceite de pescado, esta se deriva de la anchoveta. Moquegua presenta una gran variedad de bivalvos y moluscos como las lapas, langostino, el pulpo, concha de abanico, el choro, la almeja, y el caracol. Esto se debe a las características que presenta el mar de Ilo, ya que este cuenta con algas de las cuales dichos moluscos se alimentan.

El litoral de Arequipa es el más extenso del país, ya que cuenta con el 17%. No obstante, el sector sólo obtuvo el 0,5% de la producción regional en el periodo 2007-2014, menor que la participación del sector a nivel nacional (0,6 por ciento). Es necesario indicar que dicha participación pertenece a la actividad extractora, por lo tanto, no cuenta al valor agregado generado por las empresas transformadoras. Los principales desembarcaderos en Arequipa son los de Atico, la Planchada, Matarani y Mollendo que promediaron 232 mil T.M anuales en el periodo 2011-2014, equivalente a poco más del 5 por ciento del total nacional.

En Tacna, el sector pesca representa el 0,3% de la producción regional. En esta región se encuentran recursos hidrobiológicos para consumo humano directo. Es necesario indicar que la cifra solo cuenta la extracción y no a las empresas procesadoras de recursos hidrobiológicos, que en dicha localización se encuentran empresas dedicadas a la producción de productos congelados y conservas. A nivel nacional se registra 44,2 mil pescadores artesanales, de los cuales poco más de 1 mil realizan actividades en Tacna; 12,4 mil armadores pesqueros a nivel nacional y 152 en Tacna; y 116 lugares de desembarque en el litoral, 2 de los cuales se ubican en Tacna (Morro Sama y Boca del Río). De acuerdo a la DIREPRO de Tacna, las principales especies extraídas por el pescador artesanal son el diamante, perico, pejerrey, liza, jaivas, caballa, jurel, tiburón, lorna, choros, toлина, abalones, lapas y pulpo, etc. De los cuales el 95% está destinado al consumo humano directo en estado congelado y fresco. A nivel de empresas, destacan Productos Pesqueros del Sur, Consorcio Industrial El Pacífico, Productos Perla del Pacífico, Frío del Sur y Perú Mar, entre otras, las cuales han diversificado sus actividades en los últimos años.

### **3.2.2. Presentación de organizaciones**

En la zona sur del país existen empresas pesqueras dedicadas a la transformación de recursos hidrobiológicos y también asociaciones de pescadores artesanales llamadas OSPAs, además de cooperativas, que vienen a ser las asociaciones de pescadores formalizadas. En Anexos de detallaran las listas de las OSPAs y las empresas pesqueras localizadas en la zona sur del País, en las regiones de Arequipa, Tacna y Moquegua.

### 3.2.3. Análisis del sector

El sector pesquero está compuesto por dos grandes sectores, primero el sector pesquero artesanal, dentro del cual tenemos a los pescadores artesanales embarcados, no embarcados, buzos a pulmón, buzos a compresora, algueros, cordeleros, OSPAs, cooperativas de pescadores, entre otros, y segundo el sector pesquero industrial que vienen a ser las empresas pesqueras de congelados, curados, enlatados, empresas productoras de harinas y aceite de pescado.

El sector pesquero artesanal tiene bastantes limitantes, ya que su forma de pensar está bastante cerrada productiva, económica y financieramente, y eso crea una barrera para nosotros como CITE pesquero. Sin embargo, las empresas pesqueras tienen un comportamiento distinto, la cual favorece a la institución para el cumplimiento de metas y oferta de servicios.

En el análisis PEST se detallará con amplitud el análisis del sector.

Existen impactos en el sector pesquero, a continuación, una descripción de ello:

Impactos ecológicos	Impactos directos	Impactos socioeconómicos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cambio en la productividad</li><li>• Cambio en la distribución de especies</li><li>• Incremento de la variabilidad de captura</li><li>• Cambios en la estacionalidad de producción</li><li>• Cambio en el nivel del mar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Infraestructura dañada</li><li>• Engranajes dañados en el mar</li><li>• Pérdida/incremento de las rutas de navegación</li><li>• Inundaciones de comunidades de pesca</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Afluencia de pescadores migrantes</li><li>• Salud reducida debido a enfermedades</li><li>• Reducción de la rentabilidad entre otros sectores</li></ul>

Fuente: Adaptado de Daw, Adger, Brown, & Badjeck, 2009.

Ilustración 3 - Impactos Sector Pesquero

Fuente: Libélula Comunicación, Ambiente y Desarrollo (2016). Impactos en el sector pesquero.

[Ilustración]. Recuperado de

<https://www.produce.gob.pe/documentos/pesca/dgsp/publicaciones/diagnostico-pesquero/Tomo-1.pdf>

El sector pesquero es muy variable, debido a la aparición de la pesca, este es un factor determinante para los sectores artesanales e industriales, además de los cambios oceanográficos que pudiesen aparecer y otros factores generan los impactos antes mencionados.

## **Capítulo IV: Propuesta de mejora**

### **4.1. Análisis de la situación de marketing actual**

#### **4.1.1. Objetivos, estrategias y plan de acción 2017**

##### **Objetivos 2017**

##### **Objetivo general 2017:**

- Incrementar el nivel de ventas de los servicios ofertados el CITE pesquero Ilo en la zona sur del país.

Este objetivo planteado en el 2017 fue diseñado en función de las ventas, es decir, tenía un objetivo cuantitativo monetario, enfocado a la facturación del CITE pesquero Ilo, el cual es un indicador de evaluación del Instituto Tecnológico de la Producción. El objetivo general ha sido modificado, ya que la institución debe ofrecer más y mejores servicios en la zona sur del país, y para ello debemos conocer al 100% a nuestros clientes y seguidamente posicionarnos en cuanto a marca y servicios.

##### **Objetivos específicos 2017:**

- Incrementar el número de capacitaciones al año en un 5%.
- Incrementar el número de asistencias técnicas en un 5% al año.
- Abarcar nuevos mercados en la zona sur del país.
- Analizar el macro y micro entorno del sector pesquero de la zona sur del país.

Los objetivos específicos del año 2017 están enfocados en mejorar las ventas de los servicios en un 5%, también buscan ampliar nuevos mercados, y tener una visión del entorno del sector. Todos los objetivos buscan mejorar los números de servicios ofrecidos y las ventas, y no se

trata solo de buscar objetivos monetarios o crecimiento en servicios y ventas sino también de buscar fidelizar a los clientes, posicionar a la institución, crear procesos de mejorar continua, tener un plan de acción, monitoreo y control. Por lo tanto, es necesario generar nuevos objetivos generales y específicos.

### **Estrategias 2017**

Las estrategias del plan de marketing del 2017 fueron generales, no estaban orientadas a actividades específicas como posicionamiento, crecimiento, fidelización, entre otras, esto quiere decir que no estaban bien orientadas o direccionadas, y tampoco estaban bien relacionadas con los objetivos planteados. Por lo tanto, es necesario replantear las estrategias y direccionarlas a los nuevos objetivos.

- Visitar a las empresas pesqueras de la zona sur del país ofreciendo los servicios del CITE pesquero Ilo, con el fin de establecer una relación laboral y hacerles llegar invitaciones para los servicios abiertos de la institución.
- Visitar a las OSPAs de la zona sur del país ofreciendo los servicios del CITE pesquero Ilo, con el fin de establecer una relación laboral y hacerle saber los beneficios de recibir nuestros servicios.
- Contratar personal adecuado para cumplir con las funciones del CITE pesquero Ilo.
- Presentarse en otras localidades donde existe actividades pesqueras en la zona sur del país.

### **Plan de acción 2017**

El plan de acción del plan de marketing del año 2017 tiene deficiencias, se encuentran mal estructurados los servicios, están mezclados y no tienen el modulo al cual pertenecen, el precio, plaza y promoción también muestran deficiencias, además se hizo observaciones por cada servicio mostrando en cursiva los errores. El presente plan de acción muestra las 4p's, en el plan de marketing del 2018 se consideran las 5p's, es decir, se incluyen las personas o los profesionales que forman parte de la institución.

### **Productos/servicios**

#### **Formulación de proyectos innovadores**

La formulación de proyectos innovadores está enfocada a la formulación de la investigación, asistencia técnica, asesoría y apoyo a las unidades productivas del sector pesquero, para incentivarlos a emprender y desarrollar investigación en recursos hidrobiológicos e innovación tecnológica en sus actividades.

*Falta sustento técnico de bases legales*

*Falta detallar información*

#### **Asistencia técnica**

La asistencia técnica es vital para las OSPAs y para las empresas, debido a que estas no tienen los recursos o la asistencia necesaria para solucionar problemas y la toma de decisiones inadecuada o errónea por parte de las partes mencionada pueden ser perjudiciales para las mismas, ya sea en pérdida de recursos o en costo de oportunidad, por lo tanto, es un servicio que el CITE pesquero llo debe proporcionar asegurando una óptima toma de decisiones y un adecuado seguimiento del mismo.

Las asistencias técnicas pueden ser para las siguientes unidades productivas:

- Asistencia técnica para OSPAS.
- Asistencia técnica para empresas.

*Falta sustento técnico de bases legales*

*Falta detallar información*

### **Cursos, talleres y capacitaciones (terceros)**

Los cursos, talleres y capacitaciones son imprescindibles para la mejora continua de los sectores objetivos, tanto para las OSPAs como para las empresas pesqueras, estos servicios mejoran la competitividad y mejora la toma de decisiones, e incluso la seguridad y salud del sector.

#### **Cursos, talleres y capacitaciones para OSPAS**

Consiste en cursos teórico- prácticos dirigidos a procesadores y pescadores del sector artesanal o acuicultores en temas de procesamiento primario, buenas prácticas de higiene-saneamiento, manipulación, preservación, extracción, seguridad y salud, etc. en recursos pesqueros.

*Falta estructurar los cursos de capacitación que se van a realizar.*

*Falta sustento técnico de bases legales*

*Falta detallar los módulos y los cursos a realizar para el sector pesquero artesanal.*

#### **Cursos, talleres y capacitaciones para empresas**

Consiste en cursos teórico-prácticos dirigidos a profesionales y técnicos de la industria pesquera nacional en temas de tecnología de procesamiento y gestión de empresas pesqueras.

*Faltan detallar los cursos teórico-prácticos que el CITE pesquero Ilo pretende desarrollar y viene desarrollando.*

*Falta sustento técnico de bases legales*

### **Cursos, talleres y capacitaciones proporcionados por el personal del CITE**

Existen cursos, talleres y capacitaciones que pueden ser dictados por el personal del CITE pesquero Ilo, los cuales pueden ser dirigidos a OSPAs y/o a empresas pesqueras, los cuales se detallan a continuación:

#### **Cursos, talleres y capacitaciones para OSPAS**

Dentro de los cursos, talleres y capacitaciones para las OSPAs que serán dictados por el personal del CITE pesquero Ilo, se cuentan con los siguientes módulos:

- Gestión de la calidad en la cadena productiva
- Tecnología pesquera
- Procesamientos pesqueros
- Seguridad y salud ocupacional
- Gestión comercial y empresarial

#### **Cursos, talleres y capacitaciones para empresas**

Dentro de los cursos, talleres y capacitaciones para las empresas pesqueras o pertenecientes al sector pesquero – acuícola que serán dictados por el personal del CITE pesquero Ilo, se cuentan con los siguientes cursos:

- Supervivencia y seguridad de la vida humana en la Mar.
- Score.
- Otros.

### **Ponencias especializadas.**

Dentro de las ponencias especializadas al sector pesquero – acuícola que serán dictados por el personal del CITE pesquero Ilo, se cuentan con los siguientes cursos:

- Contaminación ambiental.
- Liderazgo.
- Ecosondas científicas
- Gestión ambiental
- Otros.

### **Estudio de mercado y comercialización de productos**

El estudio de mercado y colocación de productos es necesario para las OSPAs debido a que ellos no cuentan con personal especializado para dicha área, es necesario que el CITE Pesquero Ilo ofrezca dicho servicio, y buscarles mercado nacionales o extranjeros, de esta forma incentivamos el comercio y la mejorar competitiva del sector.

*Falta sustento técnico de bases legales*

*Falta detallar información*

### **Planta y laboratorio**

El CITE pesquero Ilo está en proceso de implementación de la planta escuela y el laboratorio, estos elementos beneficiaran directamente al sector con los siguientes servicios:

### **Transformación de productos en planta**

La transformación de productos en planta es un servicio necesario que debe brindar el CITE pesquero Ilo, debido a la poca transformación de recursos hidrobiológicos, además que estos serán ofrecidos a precios sociales generando oportunidades en el sector pesquero.

Por lo tanto, es necesario realizar el proceso de transformación y se deben incluir los siguientes procesos:

- Ensilado
- Congelado
- Seco-salado
- Ahumado

*Falta sustento técnico de bases legales*

*Falta detallar información*

### **Desarrollo de nuevos productos**

Los nuevos productos a desarrollar por el CITE pesquero Ilo parten de mejorar la economía de las unidades productivas del sector pesquero, capacitándolos en el tema del valor agregado de sus Recursos Hidrobiológicos que ellos extraen, fomentando así su visión por querer tener una mejora continua en su ámbito laboral y cotidiano.

Es necesario fomentar la visión futurista progresiva de las unidades productivas del sector pesquero, de tal manera que estas se sientan

capaces de darle un mejor valor agregado a su recurso hidrobiológico extraído, cabe indicar que los ingresos que obtendrán serán mayores debido a su esfuerzo y dedicación.

*Falta sustento técnico de bases legales*

*Falta detallar información*

### **Laboratorio**

El laboratorio es el espacio donde se recibirán las muestras y se analizarán por parte del CITE pesquero Ilo. Dicho servicio es muy importante para el sector pesquero artesanal debido a la necesidad y poca disponibilidad de laboratorios. Además, estos servicios se ofertarán a precios sociales.

Los análisis de laboratorio que se realizaran son los siguientes:

- Análisis microbiológicos
- Análisis organolépticos
- Análisis físico-químicos

*Falta sustento técnico de bases legales*

*Falta detallar información*

### **Talleres de planta**

El CITE pesquero Ilo debe enseñar los procedimientos en la planta escuela para transferir los procedimientos y/o conocimientos para la transformación de productos hidrobiológicos.

Es necesario realizar el proceso de transformación para enseñar y dar asistencia técnica de los procedimientos, para esto se deben incluir los siguientes procesos:

- Ensilado

- Congelado
- Seco-salado
- Ahumado

*Falta sustento técnico de bases legales*

**Precio:**

Los precios para el sector pesquero industrial deberán ser del 30% del costo ya que son precios sociales proporcionados por el estado y estos están subvencionados. Sin embargo el sector pesquero artesanal que no está acostumbrado a pagos por servicios de capacitación o de asistencias técnicas debido a la cultura que presentan, los cuales se complicarían en caso hubiese un cobro, no obstante esta cultura deberá ser cambiada por el CITE pesquero Ilo demostrando que los propios servicios son de mucha utilidad y con el compromiso de cambiar el pensamiento del sector y cambio de cultura a la formalización, estos servicios pasaran a ser cobrados con precios sociales al cabo de un periodo de tiempo entre 3 a 5 años, tiempo que es necesario para el cambio de cultura incentivado por el CITE pesquero Ilo.

*Falta sustento técnico de bases legales*

**Plaza:**

Las instalaciones del CITE pesquero Ilo se encuentran en el distrito de Ilo, provincia de Ilo, departamento de Moquegua, se encuentra a una distancia de 1,159.6 km de la ciudad de Lima. En esta sede se tendrá instalada la planta de procesamiento y el laboratorio.

La distribución de servicios del CITE pesquero Ilo a sus clientes se da en forma directa, no existen intermediarios, los servicios de planta se

darán asistencias técnicas de procesamiento, servicios, de planta y laboratorio, desarrollo de nuevos productos, entre otros.

*Falta detallar la distribución de otros servicios de la institución*

**Promoción:**

El CITE pesquero Ilo utilizara métodos y medios de comunicación (redes sociales, correos electrónicos) para comunicar al mercado meta existente de los servicios brindados.

La promoción efectuada por le CITE pesquero Ilo se efectuará de la siguiente manera:

- Publicación de videos, anuncios, fotos, invitaciones por medio de las redes sociales.
- Materiales impresos, como anuncios, trípticos, bambalinas.
- Llamadas telefónicas para promoción de los servicios.

*Falta mostrar el logo de la institución*

*Falta mostrar la publicidad que utiliza la institución*

*Falta speech de ventas telefónicas*

#### 4.1.2. VOE 2017

El VOE del plan de marketing del 2017 es el siguiente:

Variables	Sub variables	Objetivo	Estrategias
Producto/Servicio	Formulación de proyectos innovadores	- Incrementar el número de capacitaciones al año en un 5%.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visitar a las empresas pesqueras de la zona sur del país ofreciendo los servicios del CITE pesquero Ilo, con el fin de establecer una relación laboral y hacerles llegar invitaciones para los servicios abiertos de la institución.</li> <li>- Visitar a las OSPAs de la zona sur del país ofreciendo los servicios del CITE pesquero Ilo, con el fin de establecer una relación laboral y hacerle saber los beneficios de recibir nuestros servicios.</li> <li>- Contratar personal adecuado para cumplir con las funciones del CITE pesquero Ilo.</li> <li>- Presentarse en otras localidades donde existe actividades pesqueras en la zona sur del país.</li> </ul>
	Asistencia técnica	- Incrementar el número de asistencias técnicas en un 5% al año.	
	Cursos, talleres y capacitaciones	- Abarcar nuevos mercados en la zona sur del país.	
	Ponencias especializadas	- Analizar el macro y micro entorno del sector pesquero de la zona sur del país.	
	Estudio de mercado y comercialización de productos	- Incrementar el nivel de ventas de los servicios ofertados el CITE pesquero Ilo en la zona sur del país.	
Planta laboratorio			
Precio	Precios sociales, subvencionados por el estado.	---	---
Plaza	Distribución directa a entidades productivas	- Abarcar nuevos mercados en la zona sur del país.	- Presentarse en otras localidades donde existe actividades pesqueras en la zona sur del país.
Promoción	Publicidad a través de redes sociales, correos electrónicos y llamadas telefónicas.	---	---

Tabla 1 - VOE 2017

Fuente: Cite Pesquero Ilo.  
Elaboración: Propia

## **4.2. Objetivos**

### **4.2.1. Objetivo general**

- Incrementar el nivel de conocimiento y posicionamiento de las empresas pesqueras y OSPAS sobre los servicios ofertados el CITE pesquero Ilo en la zona sur del país.

### **4.2.2. Objetivos específicos**

- Precisar las estrategias de marketing que utilizara el CITE pesquero Ilo.
- Posicionar y fidelizar al CITE pesquero Ilo en la zona sur del país.
- Analizar el macro y micro entorno del sector pesquero de la zona sur del país.
- Alcanzar una alta participación de OSPAS y empresas pesqueras - acuícolas en los servicios del CITE pesquero Ilo.
- Dar soporte al personal del CITE pesquero Ilo mediante la estructura de marketing.

## **4.3. Análisis PEST**

### **4.3.1. Político – legal**

- Mediante la Ley N° 29951 Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2013, en su Vigésima Quinta Disposición Complementaria Final, se modifica el “Instituto Tecnológico Pesquero del Perú” a Instituto Tecnológico de la Producción – ITP con el objetivo de adicionar servicios de innovación, desarrollo de productos, captación de mercados, investigación, agilizar la transformación y transferencia tecnológica e impulsar a los sectores productivos en general, como productos

agroindustriales y otros productos industriales de competencia del sector producción.

- A través del Decreto Supremo N° 003-2013-PRODUCE se da el inicio del proceso de adscripción de los CITE al Instituto Tecnológico de la Producción y se transfiere a favor del ITP una serie de funciones de la Dirección General de Innovación, Transferencia Tecnológica y Servicios Empresariales del Despacho Viceministerial de MYPE e INDUSTRIA del Ministerio de la Producción; que son aquellas referidas a conducir la transferencia de tecnología entre los CITE y promover servicios e investigaciones compartidas, impulsar el valor agregado de los sectores productivos a través de recursos y productos nacionales mediante investigación con el apoyo de infraestructura y mano de obra calificada, de los CITEs, además, promocionar los servicios, tareas y acciones relacionadas a los CITEs, con base en su Reglamento de Ley.
- El Plan Nacional de Diversificación Productiva considera al ITP como ente ejecutor y establece entre sus instrumentos un Programa de difusión tecnológica para reducir las brechas de productividad entre sectores y regiones incluye la creación y fortalecimiento de los Centros de Innovación Tecnológica.
- El Decreto Legislativo N° 1228 publicado el 25 de Setiembre del 2015 que deroga y sustituye la Ley 27267 “Ley de Centros de Innovación Tecnológica” establece el objetivo de los CITEs, ámbito de acción, funciones, organización, la operatividad de la Red de CITEs, Recursos, relaciones inter institucionales, normas técnicas, tipos y modalidades de CITEs.

- El 29 de enero de 2016 con resolución ministerial N° 039-2016-PRODUCE se crea El Centro de innovación productiva y transferencia tecnológica “CITE pesquero Ilo”. Esta institución tiene como fin: “Incentivar la transferencia tecnológica en las unidades productivas del sector pesquero artesanal e industrial, mediante capacitaciones, asistencias técnicas, charlas, además, de impulsar la innovación, investigación y el desarrollo de nuevos productos con el objetivo de mejorar la competitividad del sector y apoyando a la creación de valor en el mercado local, regional, nacional e internacional.

#### **4.3.2. Económico**

##### **4.3.2.1. Moquegua**

#### **Estructura Económica**

Según el BCRP, “la estructura económica del departamento de Moquegua, en el 2015, aportó el 2,0% del Valor Agregado Bruto (VAB) Nacional y con el 1,8% del Producto Bruto Interno (PBI). Cabe señalar que Moquegua fue la undécima economía departamental en contribuir tanto al VAB Nacional como al PBI. Entre el 2008 y 2015, Moquegua registró un crecimiento promedio anual de 1,9% del VAB, inferior al registrado a nivel nacional (5,2%). Entre las actividades que más se destacan en su aporte a la economía de Moquegua, tenemos en primer lugar a la actividad manufacturera con el 44,3%, ligada estrechamente a la manufactura minera; seguido de la actividad minera con el

32,5%; luego la actividad de otros servicios con el 6,0% y construcción con el 5,9%.”<sup>39</sup>

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>VAB</b>	<b>Estructura %</b>	<b>Crecimiento promedio Anual 2008- 2015</b>
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	95 525	1,1	3,8
Pesca y Acuicultura	46 633	0,5	-16
Extracción de Petróleo, Gas, Minerales	2 835 083	32,5	-0,7
Manufactura	3 865 309	44,3	4,0
Electricidad, Gas y Agua	85 964	1,0	-13,3
Construcción	510 673	5,9	5,2
Comercio	206 370	2,4	6,1
Transporte, Almacén, Correo y Mensajería	162 316	1,9	3,3
Alojamiento y Restaurantes	97 658	1,1	5,8
Telecomunicaciones y otros Serv. de Información	76 297	0,9	11,0
Administración Pública y Defensa	226 421	2,6	6,8
Otros Servicios	520 687	6,0	4,4
Valor Agregado Bruto	8 728 936	100,0	1,9

*Tabla 2 - Crecimiento según actividades Moquegua*

Fuente: INEI  
Elaboración: Propia

### **El Sector Pesquero**

<sup>39</sup> BCRP (2016). *Caracterización del departamento de Moquegua*. Banco Central De Reserva Del Perú Sucursal Arequipa. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/moquegua-caracterizacion.pdf>

En el 2015 Moquegua representó el 2,6% de la actividad pesquera del país. Entre el 2008 y 2015, Moquegua obtuvo el 0,5% del VAB departamental y señaló una contracción anual en promedio de 16,0%.

Según el BCRP, “Moquegua posee pesca industrial concentrada en la producción de harina y aceite de pescado debido a la extracción de anchoveta y de pesca artesanal relacionada a la producción de trucha y de ostras. Por otro lado, Moquegua posee en su litoral una gran variedad de moluscos con un gran potencial, principalmente para el mercado externo, como el loco, la concha de abanico, el langostino, el choro, la macha, la almeja, el pulpo y el caracol, entre otros; debido a las características del mar de Ilo que cuenta con praderas de algas de las cuales se alimentan los moluscos. Para consumo humano directo se extraen las especies como el bonito, perico, sardina, cojinova, caballa, liza, entre otros, e invertebrados como el caracol, cangrejo, choro, lapa, entre otros. Mientras que se extraen también especies para la transformación (producción de congelado), así como para consumo humano indirecto (harina y aceite de pescado). Cabe destacar que más del 80,0 por ciento del total extraído está destinada al consumo humano indirecto. En el 2015, el sector pesquero registró una contracción de 45,2%, por el menor desembarque de anchoveta para el consumo humano indirecto (41,1%), así como de una menor extracción de recursos hidrobiológicos destinado al consumo humano directo (45,0%)”.<sup>40</sup>

De acuerdo con el Ministerio de la Producción, son un total de 2002 la cantidad de pescadores y acuicultores artesanales en la región Moquegua, el cual representa el 1,4% del total de pescadores a nivel nacional, la cantidad

---

<sup>40</sup> BCRP (2016). *Caracterización del departamento de Moquegua*. Banco Central De Reserva Del Perú Sucursal Arequipa. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/moquegua-caracterizacion.pdf>

de armadores pesqueros son de 475, e identificado el puerto de Ilo como el único desembarcadero, en el cual se reportan un total de 9 astilleros.

- Moquegua tiene una gran diversidad de especies con un potencial muy alto sobre todo en moluscos ya que las características del mar de este departamento es la ideal, su mayor producción es la de harina y aceite de pescado, sin embargo, no están desarrollándose bien ya que según el VAB el Sector Pesquero de Moquegua es el que aporta menos y no tiene crecimiento; Una oportunidad para el CITE en poder ayudar a los pescadores y empresas a poder desarrollar el gran potencial que tienen en esta zona.<sup>41</sup>

#### 4.3.2.2. Arequipa

##### **Estructura Económica**

Arequipa se ha mantenido como la segunda economía regional del país, con una participación de 5,4 por ciento en la producción nacional del 2014, aproximada a partir del valor agregado bruto (VAB) de producción.

---

<sup>41</sup> BCRP. (2016). *Síntesis de Actividad Económica Moquegua*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/2016/sintesis-moquegua-11-2016.pdf>

REGIONES	VAB real (Millones de soles de 2007)	VAB por persona (Soles de 2007)	Población (Miles)	Superficie (Miles)	Densidad Poblacional (Personas/km2)
Lima	209 714	19 626	10 685	34,9	305,7
Arequipa	22 884	17 974	1 273	63,3	20,1
Cusco	20 812	15 902	1 309	72,0	18,2
La Libertad	19 752	10 753	1 837	35,9	51,1
Piura	18 443	10 081	1 829	35,9	51,0
Ancash	16 255	14 229	1 142	25,3	45,1
Ica	14 943	19 173	779	21,3	36,5
Junín	12 494	9 317	1 341	44,2	30,3
Cajamarca	11 239	7 369	1 525	22,1	68,9
Lambayeque	10 496	8 395	1 250	14,2	87,9
Loreto	8 704	8 459	1 029	368,9	2,8
Moquegua	8 643	48 390	179	15,7	11,4
Puno	8 546	6 093	1 402	39,2	35,7
Tacna	6 233	18 464	338	16,1	21,0
Pasco	5 148	17 049	302	85,3	3,5
Ayacucho	5 114	7 508	681	43,8	15,5
San Martín	5 084	6 129	830	51,3	16,2
Huánuco	4 871	5 703	854	36,8	23,2
Ucayali	3 976	8 121	490	102,4	4,8
Huancavelica	3 360	6 840	491	72,0	6,8
Amazonas	2 869	6 812	421	33,3	12,6
Tumbes	2 629	11 203	235	4,7	50,3
Apurímac	2 454	5 374	457	20,9	21,9
Madre de Dios	1 907	14 221	134	25,5	5,3
<b>TOTAL</b>	<b>426 571</b>	<b>13 843</b>	<b>30 814</b>	<b>1 285,2</b>	<b>24,0</b>

Tabla 3 - VAB a nivel nacional

Fuente: INEI  
Elaboración: Propia

Las perspectivas de Arequipa son muy favorables: cuenta con una cartera de productos agrícolas y agroindustriales con alta demanda en los mercados

internacionales; recursos pesqueros, para cuya explotación eficiente, eficaz y sostenible se necesita desarrollar planes eficaces; reservas de recursos minerales importantes; diversificar la industria y e incursionado mercados nacionales e internacionales; y atractivos turísticos naturales y arqueológicos que se están valorando cada vez más.

En el 2014, las primeras cincuenta empresas en Arequipa de acuerdo al nivel de ventas se encuentran en el ranking de las 5000 compañías principales a nivel nacional, resaltando que las primeras diez compañías se encuentran entre las primeras 450 a nivel nacional.

### **Sector Pesquero**

El litoral de Arequipa equivale al 17 por ciento de la costa peruana, el más grande del país. Sin embargo, el sector pesca sólo representó el 0,5 por ciento de la producción regional en el periodo 2007-2014, menor que la participación del sector a nivel nacional (0,6 por ciento). Cabe mencionar que esta participación sólo corresponde a la actividad primaria extractiva y no incluye el valor agregado generado por la industria procesadora de recursos pesqueros (por ejemplo, de harina de pescado), aunque ésta también ha disminuido.

En Arequipa, los desembarques se concentran principalmente en Atico, La Planchada, Matarani y Mollendo, y promediaron 232 mil T.M anuales en el periodo 2011-2014, equivalente a poco más del 5 por ciento del total nacional.

De acuerdo a PRODUCE, Arequipa cuenta con siete establecimientos industriales procesadores de harina de pescado, de los cuales seis establecimientos producen harinas especiales con una capacidad instalada promedio de 106 T.M por hora cada uno. Las principales empresas que operan en la región son Tecnológica de Alimentos S.A. (TASA), CFG Investment S.A.C. y Pesquera Diamante.

Por su parte, en Arequipa se lleva a cabo una importante actividad de extracción de pota o calamar gigante por la pesquería artesanal, recurso que se utiliza principalmente para la producción de productos congelados. De acuerdo a la Gerencia Regional de la Producción, en Arequipa operan cerca de 400 embarcaciones artesanales, la mayor parte de las cuales tiene una capacidad de bodega de 0,1 a 5 m<sup>3</sup>, se localizan principalmente en la provincia de Islay y comprenden entre 2,0 a 2,8 mil pescadores. También existe una actividad artesanal sin uso de embarcaciones que se concentra en la explotación de algas marinas, localizada principalmente en Lomas, Chala, Atico y, en menor medida, Matarani, y que comprende a 500 personas.

La pota constituye el segundo recurso explotado en el país; esta especie es altamente migratoria, alcanza dimensiones grandes, tiene una vida corta (1 a 2 años), presenta una alta tasa de crecimiento y sólo desova una vez. A nivel nacional, en el 2014 se alcanzó un nivel record de extracción (556 mil T.M), superior al promedio del periodo 2005-2013 (425 mil T.M).

De acuerdo a PRODUCE, Arequipa cuenta con cinco plantas industriales de productos congelados, destacando Inversiones Perú Pacífico S.A. y Pesquería Productos del Kope E.I.R.L. La capacidad de producción total de Arequipa es de 154 cajas por 134 turno, mayor que la de Tacna (130 cajas

por turno) y menor que la de Moquegua (189 cajas por turno). La información sobre la flota artesanal y el número de pescadores comprendidos en ésta es diversa y no necesariamente coincidente; sin perjuicio de ello, esta actividad involucra a un gran número de personas en forma directa e indirecta. La riqueza ictiológica de la región sugiere la existencia de un alto potencial para el desarrollo de este sector, el cual, sin embargo, no se estaría explotando en forma más amplia y sostenible. Al igual que en otras regiones, en el caso de la pesca artesanal se registra una alta informalidad, falta de modernización de la flota y de equipos, inadecuada infraestructura de desembarque, baja capacidad de control y depredación de algunos recursos (por ejemplo, algas marinas). Además, las condiciones de comercialización no permiten asegurar los aspectos de calidad y sanidad, y repercuten en la determinación de precios.

- Arequipa tiene el 17% de la Costa Peruana, sin embargo, el Sector Pesca solo representa el 0.5% de la producción Regional en la actividad extractiva, pero por el lado de la industria procesadora tampoco hay buenas noticias ya que estuvo disminuyendo. Por otra parte, Arequipa tiene una gran extracción de pota en la pesquería artesanal que se utiliza principalmente para la producción de congelados, quienes registran una alta informalidad (artesanos), falta de modernización, además necesitan un mayor conocimiento sobre calidad y sanidad.<sup>42</sup>

#### 4.3.2.3. Tacna

---

<sup>42</sup> BCRP. (2016). *Síntesis de Actividad Económica Arequipa*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf>

## **Estructura Económica**

Según el comercio, “La economía de la región Tacna mantiene entre sus pilares la minería (cobre y molibdeno) y la agricultura (aceitunas, uvas, orégano) y, según un reporte del 2013 elaborado por el BCR, la pobreza monetaria (la capacidad de las personas para satisfacer una canasta mínima de consumo) pasó de 43,3% en el 2004 a 16,6% en el 2011. Además, según el PNUD, Tacna es una de las regiones con mejor desarrollo humano (puesto 6 entre 24 regiones).”<sup>43</sup>

Sin embargo, sigue habiendo muchos tropiezos en el desarrollo de una estrategia regional. Por ejemplo, el Plan Basadre 2013-2023, una iniciativa del Gobierno Regional de Tacna, fue observado por el Ceplan por carecer de indicadores y metas; ha experimentado un crecimiento sostenible en los últimos años, pero su aporte al VAB nacional es bajo debido a la ausencia de industrias transformadoras.

## **Sector Pesquero**

En Tacna, el sector pesca representa el 0,3% de la producción regional, observando una alta fluctuación anual, característica de esta actividad, debido a las condiciones oceanográficas y la presión ejercida sobre los recursos; y se centra en la extracción de recurso hidrobiológicos destinadas al consumo humano directo. Dichas cifras no integran el valor agregado que ocasiono la

---

<sup>43</sup> Escalante, J,. (2014). *Tacna y su heroico potencial para los negocios*. El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/tacna-heroico-potencial-negocios-166525>

industria de recursos hidrobiológicos, que en la zona comprende la elaboración de productos congelados y conservas.

De acuerdo a los primeros resultados generales del I Censo Nacional de la Pesca Artesanal en el Ámbito Marino, llevado a cabo por el Ministerio de la Producción (PRODUCE) en el 2012, a nivel nacional se registra 44,2 mil pescadores artesanales, de los cuales poco más de 1 mil realizan actividades en Tacna; 12,4 mil armadores pesqueros a nivel nacional y 152 en Tacna; y 116 lugares de desembarque en el litoral, 2 de los cuales se ubican en Tacna (Morro Sama y Boca del Río).

De acuerdo a la Dirección Regional de Producción de Tacna, las principales especies explotadas por la actividad artesanal son el perico, jurel, caballa, diamante, tiburón, liza, lorna, pejerrey, choros, jaivas, tolina, abalones, lapas y pulpo, entre otros, destinándose el 95 por ciento de los desembarques al consumo humano en estado fresco y congelado.<sup>44</sup>

A nivel de empresas, destacan Productos Pesqueros del Sur (PROPESUR), Consorcio Industrial El Pacífico, Productos Perla del Pacífico, Alimentos Jurado, Frío del Sur y Perú Mar, entre otras, las cuales han diversificado sus actividades en los últimos años.

---

<sup>44</sup> BCRP (2013). *Informe económico y social Región Tacna*. Banco Central De Reserva Del Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/tacna/ies-tacna-2013.pdf>

TACNA, Valor Agregado Bruto por Años, Según Actividades Económicas

Valores a precios constantes de 1994  
Variación porcentual del Índice de Volumen Físico

Actividades	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007P/	2008P/	2009P/	2010P/	2011P/	2012E/
Agricultura, Caza y Silvíc.	...	-2,7	8,9	4,3	4,5	3,4	-2,3	24,7	-47,4	64,8	10,7	6,9
Pesca	...	62,3	-4,2	42,3	70,9	-92,4	-73,8	-68,2	-22,0	-30,5	111,0	96,9
Minería	...	4,7	15,6	13,1	-3,0	-2,7	-6,9	-20,1	4,9	5,2	-5,2	-0,4
Manufactura	...	7,2	1,6	-1,4	1,6	9,6	20,1	8,9	-8,1	20,0	4,6	-1,4
Electricidad y Agua	...	0,7	6,7	4,8	-0,8	-19,1	-9,4	12,9	-2,3	1,4	1,6	10,6
Construcción	...	2,7	-2,6	5,2	3,5	36,2	10,5	10,2	-11,5	13,1	3,6	15,6
Comercio	...	3,7	2,6	3,1	5,5	6,2	8,1	8,5	1,6	9,6	7,5	6,9
Transportes y Comunicaciones	...	4,8	4,9	5,4	7,5	3,0	18,5	8,9	-0,3	9,7	6,3	5,3
Restaurantes y Hoteles	...	3,5	5,2	4,1	5,5	5,5	8,7	11,8	2,4	10,4	6,9	7,4
Servicios Gubernamentales	...	3,8	8,8	5,0	8,6	6,9	5,2	3,3	21,9	2,7	2,5	2,6
Otros Servicios	...	4,5	3,7	4,2	5,6	5,9	7,8	8,0	3,9	6,7	6,2	6,8
<b>Valor Agregado Bruto</b>	...	<b>4,1</b>	<b>6,3</b>	<b>6,1</b>	<b>3,9</b>	<b>4,0</b>	<b>6,2</b>	<b>4,3</b>	<b>-2,3</b>	<b>11,3</b>	<b>4,5</b>	<b>5,3</b>

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Tabla 4 - VAB según actividades económicas

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

- Tacna representa el 0.3% de la producción regional que también es bajo, esta producción está más enfocada al consumo directo en fresco, congelado y reserva y no está bien desarrollado debido a la ausencia de industrias transformadoras y capacitación, pero tiene una riqueza ictiológica y crecimiento pesquero que sugiere la existencia de potencial para el sector; más aún, considerando que la región cuenta con más de 340 especies con valor económico, la mayor parte de las cuales no son explotadas, lo que refleja las posibilidades de desarrollo de esta actividad.<sup>45</sup>

#### 4.3.2.4. Puno

### Estructura Económica

<sup>45</sup> BCRP. (2016). *Síntesis de Actividad Económica Tacna*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/2016/sintesis-tacna-01-2016.pdf>

Durante los nueve primeros meses de 2013, el Indicador de Actividad Económica Regional registró un crecimiento de 4,5% respecto a similar periodo de 2012, debido al mayor dinamismo registrado en los sectores pesca (60,2%), debido a la mayor producción de trucha en jaulas flotantes; manufactura (14,7%), debido al incremento de la producción de clinker; servicios gubernamentales (12,8%); servicios financieros (11,0%), agropecuario (6,2%) y energía y agua (3,5%). Cayó minería (-3,2%).<sup>46</sup>

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

PUNO, Valor Agregado Bruto por Años, Según Actividades Economicas												
Valores a precios constantes de 1994												
Variación porcentual del Índice de Volumen Físico												
Actividades	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007P/	2008P/	2009P/	2010P/	2011P/	2012E/
Agricultura, Caza y Silvíc.	...	24,2	-2,3	-3,3	5,7	3,4	-0,9	-0,3	10,7	6,5	3,5	0,2
Pesca	...	-53,1	18,6	5,5	36,5	-39,9	57,0	56,6	-22,8	5,9	46,9	37,4
Minería	...	-0,7	-12,2	7,6	2,2	-5,8	17,3	6,3	-3,3	-9,4	-9,1	-1,2
Manufactura	...	6,7	3,5	0,8	4,1	4,7	8,2	-0,4	0,2	15,2	1,5	1,7
Electricidad y Agua	...	5,0	-2,9	6,9	-2,0	2,9	1,3	0,9	-0,9	-11,4	18,0	-3,9
Construcción	...	-0,6	5,3	1,3	7,2	29,4	5,8	9,4	16,9	23,5	7,0	20,8
Comercio	...	3,5	2,8	3,7	5,0	5,2	7,2	5,8	-1,2	12,1	7,0	7,2
Transportes y Comunicaciones	...	4,8	4,2	5,4	6,7	4,4	18,9	10,0	-0,6	9,7	5,6	5,4
Restaurantes y Hoteles	...	2,7	4,9	4,1	5,4	5,4	8,6	11,8	2,5	9,3	7,7	8,2
Servicios Gubernamentales	...	7,5	6,2	6,5	7,0	8,7	4,0	5,5	10,1	1,7	5,7	3,3
Otros Servicios	...	4,8	3,4	3,9	5,3	5,1	7,0	8,0	3,8	6,7	6,9	6,3
<b>Valor Agregado Bruto</b>	...	<b>7,4</b>	<b>1,1</b>	<b>2,7</b>	<b>5,2</b>	<b>5,0</b>	<b>7,3</b>	<b>5,3</b>	<b>3,9</b>	<b>7,6</b>	<b>4,7</b>	<b>5,1</b>

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Tabla 5 - VAB según actividades económicas Puno

## Sector Pesquero

El comportamiento de la producción pesquera, mostró un aumento de 12,8%, determinado por la mayor producción de trucha criada en jaulas flotantes (12,7%), ya que representó el 98,3% o del VBP. También contribuyeron a

<sup>46</sup> BCRP. (2016). *Síntesis de Actividad Económica Puno*. Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Puno/2016/sintesis-puno-09-2016.pdf>

este resultado positivo la mayor producción de ispi (128,3%), carachi (28,9%) y trucha natural (5,3%) que en conjunto representaron el 1,4% del VBP. Por el contrario, la extracción de mauri y pejerrey disminuyeron en 14,5 y 2,8%.

Por otro lado, la producción pesquera acumuló un volumen de 23 607 TM, que significó un incremento de 60,2 por ciento respecto a 2012, explicado por la mayor producción de truchas criadas en jaula (61,7 por ciento), motivada por la mayor demanda local, nacional e internacional.

- Puno registra un crecimiento en su Actividad Económica de 4.5% debido al mayor movimiento y desarrollo que está teniendo el Sector Pesca en producción de trucha criada en jaulas flotantes representando el 98.3 del VBP, ispi, carachi y trucha natural debido a la gran demanda que tienen de estos productos a nivel nacional e internacional, pero por otro lado la extracción de mauri y pejerrey disminuyeron. Ya que Puno tienen una gran demanda en sus productos Pesqueros deben enfocar más sus estudios en la mejor forma de darle una mejor calidad y respetar las normas de higiene para que al momento de comercializarlo sea aceptado en cualquier lugar.

El siguiente cuadro de extracción de recursos hidrobiológicos de origen continental de la zona sur es el siguiente:

**PERÚ: EXTRACCIÓN DE RECURSOS HIDROBIOLÓGICOS DE ORIGEN CONTINENTAL**

POR TIPO DE UTILIZACIÓN Y DEPARTAMENTO, 2015 (TM)								
		Tipo de Utilización						
Departamento	Total	Fresco	Congelado	Enlatado	Curado			
					Total	Salpreso	Seco Salado	Asado
Total	84 324,68	59 461,97	3 975,01	0,00	20 887,70	3 593,90	17 293,80	-
Arequipa	1 141,29	1 141,29	-	-	-	-	-	-
Moquegua	14,14	14,14	-	-	-	-	-	-
Puno	34 576,07	33 646,09	929,98	-	-	-	-	-
Tacna	52,52	52,52	-	-	-	-	-	-

Tabla 6 - Extracción de recursos por tipo y departamento

Fuente: Direcciones Regionales de Producción (DIREPRO) y Empresas Acuícolas  
Elaboración: Propia

Además, se cuenta con la información de la infraestructura portuaria de la zona sur del país.

INFRAESTRUCTURA PORTUARIA POR DEPARTAMENTO, 2016						
Dpto.	Puerto	Instalaciones Portuarias	Admin.	Titularidad	Ámbito	Alcance
AREQUIPA	ATICO	TP MUELLE TASA - ATICO	TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS S.A.	Privada	Marítimo	REGIONAL
AREQUIPA	MATARANI	TP MATARANI	TERMINAL INTERNACIONAL DEL SUR S.A.	Pública (Concesionado)	Marítimo	NACIONAL
AREQUIPA	MATARANI	TP MULTIBOYAS MOLLENDO	CONSORCIO TERMINALES S.A.	Pública (Cesionado)	Marítimo	NACIONAL
MOQUEGUA	ILO	TP ILO	ENAPU S.A.	Pública	Marítimo	NACIONAL
MOQUEGUA	ILO	TP SOUTHERN PERÚ - ILO	SOUTHERN PERÚ S.A.	Privada	Marítimo	NACIONAL
MOQUEGUA	ILO	TP MULTIBOYAS ILO	CONSORCIO TERMINALES S.A.	Pública (Cesionado)	Marítimo	NACIONAL
MOQUEGUA	ILO	TP MULTIBOYAS TLT TRAMARSA	TRAMARSA	Privada	Marítimo	NACIONAL
MOQUEGUA	PLAYA DE PALOS	TP ENERSUR	ENERSUR S.A.	Privada	Marítimo	REGIONAL
MOQUEGUA	TABLONES	TP MULTIBOYAS TABLONES	SOUTHERN PERÚ S.A.	Privada	Marítimo	REGIONAL
MOQUEGUA	TABLONES	TP TABLONES	SOUTHERN PERÚ S.A.	Privada	Marítimo	REGIONAL
PUNO	JULI	TP JULI	MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JULY	Pública	Lacustre	REGIONAL
PUNO	PUNO	TP PUNO	GOBIERNO REGIONAL DE PUNO	Pública	Lacustre	REGIONAL
PUNO	PUNO	TP FERROVÍAS - PUNO	FERROVÍAS SA	Pública	Lacustre	REGIONAL

Tabla 7 - Infraestructura portuaria por departamento

Fuente: APN (\*) Instalaciones portuarias no inventariadas por el APN

Elaboración: MTC - OGPP - Oficina de Estadística

### 4.3.3. Socio demográfico

#### 4.3.3.1. Moquegua

##### **Población**

Según el BCRP, “Según información estimada por el INEI a junio del 2016, el número de habitantes en el departamento es de 182 333, conformando el 0,6% de la población nacional. La tasa de crecimiento promedio anual entre 2006-2016 fue de 1,1%, habiéndose incrementado en este periodo en 18 mil 243 habitantes. Dentro del departamento se observa una distribución casi equitativa de la población por sexo, siendo el 46,7% mujeres y 53,3% hombres. De acuerdo a la distribución por grupo de edad, el mayor número de personas que tienen edades que oscilan entre 15 y 64 años de edad representando el 69,7 por ciento, sigue el grupo 0-14 años con el 22,6%, mientras que el de 65 y más años conforman el 7,8%.”<sup>47</sup>

<b>MOQUEGUA</b>		
<b>Provincia</b>	<b>Superficie (km2)</b>	<b>Población</b>
Mariscal Nieto	8672	82296
General Sánchez Cerro	5682	28685
Ilo	1381	71352
<b>Total</b>	<b>15735</b>	<b>182333</b>

*Tabla 8 - Población Moquegua*

Fuente: INEI  
Elaboración: Propia

#### 4.3.3.2. Arequipa

<sup>47</sup> BCRP (2016). *Caracterización del departamento de Moquegua*. Banco Central De Reserva Del Perú Sucursal Arequipa. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/moquegua-caracterizacion.pdf>

## **Población**

Según el BCRP, “Según el último Censo de Población y Vivienda de 2007, la población de Arequipa ascendía a 1,2 millones de habitantes. La región tiene ocho provincias: Arequipa, Camaná, Caravelí, Castilla, Caylloma, Condesuyos, Islay y La Unión. La más grande en población y superficie es Arequipa y concentra al 75% de la población total de la región. Le sigue, pero a una distancia considerable, la provincia de Caylloma que concentra al 6,4% de la población total. Luego se ubican Camaná (4,6%) y la provincia costera de Islay (4,5%) donde se encuentra el puerto Matarani (distrito de Mollendo) de gran importancia económica regional.”<sup>48</sup>

### 4.3.3.3. Tacna

## **Población**

Según el BCRP, “En el 2007, la población de la Región Tacna era de 289 mil habitantes representando el 1,2% de la población total del país, cuando en 1940 era de 0,6%. Entre 1940 y el 2007, la población de la región ha crecido a una tasa promedio anual de 3,1% y la urbana a 4% anual llegando a ser esta última casi 14 veces más que la de 1940. En el último periodo censal (1993-2007), el crecimiento poblacional de la región fue de 2% promedio anual y la del área rural, 0,8%. Tacna adolece de problemas que son comunes a las diferentes regiones del país, como el predominio del minifundio, que limita el desarrollo de una agricultura moderna dirigida al mercado, y de microempresas informales en el área urbana, que por su baja

---

<sup>48</sup> BCRP (2016). *Informe económico y social Región Arequipa*. Banco Central De Reserva Del Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf>

escala de operaciones dirigen sus productos principalmente a mercados locales, a lo que suma, por ser una región fronteriza, el problema del contrabando.”<sup>49</sup>

#### 4.3.3.4. Puno

### **Población**

Los Censos de Población realizados en el país en las últimas décadas, muestran la evolución de la población a partir del año 1940. Según los resultados del XI Censo Nacional de Población, al 21 de octubre del año 2007, la población censada del departamento de Puno es de 1 millón 268 mil 441 habitantes y la población total, es decir, la población censada más la omitida, 1 millón 320 mil 75 habitantes.<sup>50</sup>

#### **4.3.4. Tecnológico**

En el Sector Pesquero actualmente cuenta con la siguiente tecnología:

- Existe pesca artesanal, industrial y acuicultura, a continuación, un gráfico resumen se la actividad pesquero - acuícola.

---

<sup>49</sup> BCRP (2013). *Informe económico y social Región Tacna*. Banco Central De Reserva Del Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/tacna/ies-tacna-2013.pdf>

<sup>50</sup> BCRP. (2016). *Síntesis de Actividad Económica Puno*. Banco Central de Reserva del Peru. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Puno/2016/sintesis-puno-09-2016.pdf>

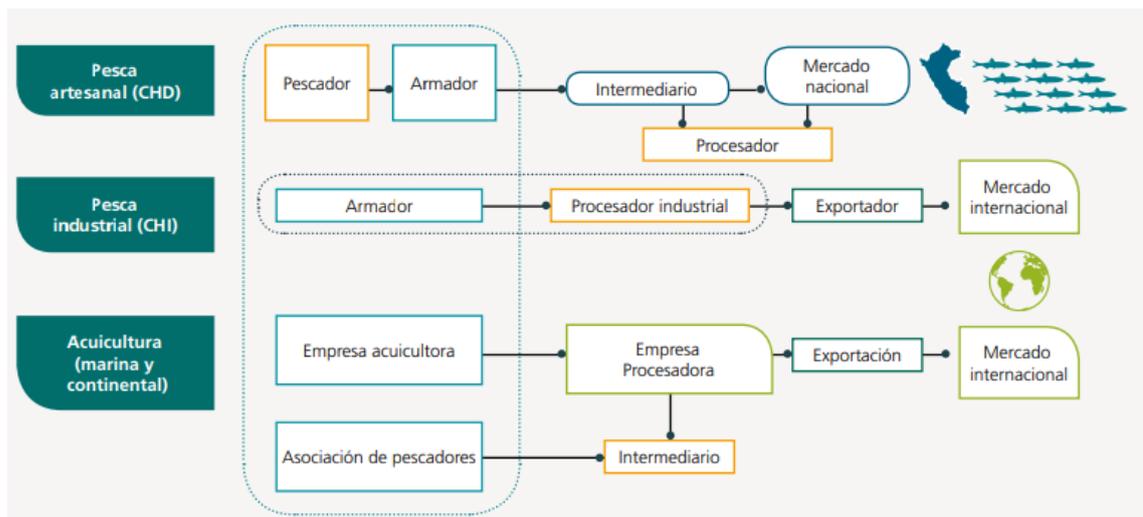


Ilustración 4 - Tecnología Sector pesquero

Fuente: Libélula Comunicación, Ambiente y Desarrollo (2016). Impactos en el sector pesquero.

[Ilustración]. Recuperado de

<https://www.produce.gob.pe/documentos/pesca/dgsp/publicaciones/diagnostico-pesquero/Tomo-1.pdf>

- Según la Sociedad Nacional de Pesquería (SNP), al 2014, el 90% de las embarcaciones pesqueras peruanas son artesanal y de menor escala, es decir 16405 embarcaciones son artesanales y 1806 son embarcaciones industriales.
- El sector pesquero transformador se compone 393 plantas, el 56.49% (222 plantas) se dedican a la producción de congelados, curados y conservas, el 30.28% (119 plantas) se enfocan en la producción de harina de pescado y el 13.23% (52 plantas) se dedican a producir harina residual y ensilado.
- Las empresas harineras (armadoras con permiso de pesca para la anchoveta) son 494. De ese total, los miembros de la SNP son 12 y cuentan con flota industrial de acero.

- 5 389 embarcaciones artesanales con casco de madera. Entre los principales aparejos de pesca destacan la línea potera (48%), la pinta 35%, la cortina (18%), el cerco (14%) y el espinel de altura (11%).
- El 79.4% (392 empresas) está conformado por las armadoras con flota de madera. Finalmente, existen otras 90 compañías con flota industrial de acero (corresponde el 18.2%), ninguna de estas pertenece al SNP.
- Existe embarcaciones (el 33%), las cuales están empadronadas y cuentan con bodega insulada para su sistema de conservación, el otro 18% solo utiliza hielo en caja, el 16% usa el hielo a granel y un 2% utiliza otro modo de preservación.
- El 65% utiliza jaulas flotantes artesanales y 17% estanques naturales
- Las emisiones de las plantas de harina y aceite de pescado son controladas a través de la innovación tecnológica en el sistema de secado, establecido en el DS N° 621-2008-PRODUCE.

#### **4.4. Análisis FODA**

##### **4.4.1. Fortalezas**

- Es una institución con capacidad de gestión de recursos de diversas fuentes.
- Brinda servicios especializados para el sector pesquero.
- Presenta una buena base de datos de la zona sur del país del sector pesquero.
- Está ganando prestigio en la ciudad de Ilo, Puno, Tacna y Arequipa.
- Cuenta con recursos humanos que tienen un conocimiento adecuado del sector pesquero.

- Cuenta con el soporte técnico y de gestión de todas las instituciones públicas involucradas en el desarrollo pesquero.

#### **4.4.2. Debilidades**

- Por ser una institución pública su capacidad de acción e intervención está limitada por las normas vigentes.
- Debido a los fenómenos oceanográficos diversos y adversos, es difícil poder coordinar algún día en específico para realizar las capacitaciones para OSPAs. Únicamente tenemos un horizonte de predicción de 7 días calendario de comportamiento de mareas, mediante la información entregada por la dirección de capitania y guardacostas.
- El sector pesquero artesanal es de “difícil acceso” por sus costumbres y escasa cultura comercial - financiera, por lo tanto, es muy difícil cobrar por cursos, talleres o capacitaciones.
- Debido al horario habitual de trabajo, las largas faenas y dinámica propia del pescador artesanal y toda la cadena productiva, sus horarios libres y disponibilidad de tiempo son reducidos y generalmente nocturnos para la asistencia de cursos.
- El CITE pesquero Ilo no puede hacer publicidad pagada vía medios de comunicación como televisión, radios, entre otros.
- El CITE pesquero Ilo está en proceso de implementación de la planta y laboratorio, lo que implica que todavía no podemos ofrecer servicios de planta y laboratorio.

#### **4.4.3. Oportunidades**

- Cuenta con una reglamentación de soporte que le garantiza permanencia en el tiempo.
- El Perú ha iniciado una política agresiva de inversión en investigación que ha permitido la creación de programas complementarios como los fondos concursables.
- El financiamiento de investigación productiva no es solamente público también existen fuentes privadas, nacionales e internacionales.
- Los gobiernos sub nacionales están especialmente interesados en el desarrollo productivo en especial en el desarrollo pesquero, como un agente dinamizador importante de la económica regional.
- Nuevas tendencias en consumo de nuevos productos pesqueros en mercados nacionales e internacionales.

#### **4.4.4. Amenazas**

- Los pescadores artesanales no tienen organizaciones empresariales, esto es una seria limitación en la gestión de recursos para renovación tecnológica.
- Existencia de conflictos en el sector pesquero.
- La sobre explotación de recursos hidrobiológicos son una gran amenaza, ya que en las últimas décadas muchas especies están colapsadas y muchas extintas.
- La contaminación del medio marino, podría hacer que muchas de oportunidades de desarrollo tecnológico se vean frustradas.
- Estrictas normas legales para el funcionamiento de planta y laboratorio.

## 4.5. MEFI Y MEFE

### 4.5.1. MEFI

A continuación, se presenta la matriz MEFI del CITE pesquero Ilo:

<b>Factores de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
• Es una institución con capacidad de gestión de recursos de diversas fuentes.	0.08	4	0.32
Brinda servicios especializados para el sector pesquero.	0.10	4	0.4
• Presenta una buena base de datos de la zona sur del país del sector pesquero.	0.09	3	0.27
• Está ganando prestigio en la ciudad de Ilo, Puno, Tacna y Arequipa.	0.07	3	0.21
• Cuenta con recursos humanos que tienen un conocimiento adecuado del sector pesquero.	0.08	4	0.32
• Cuenta con el soporte técnico y de gestión de todas las instituciones públicas involucradas en el desarrollo pesquero.	0.08	3	0.24
<b>Debilidades</b>			
• Por ser una institución pública su capacidad de acción e intervención está limitada por las normas vigentes.	0.09	2	0.18
• Debido a los fenómenos oceanográficos diversos y adversos, es difícil poder coordinar algún día en específico para realizar las capacitaciones para OSPAs.	0.08	1	0.08
• El sector pesquero artesanal es de "difícil acceso" por sus costumbres y escasa cultura comercial - financiera, por lo tanto, es muy difícil cobrar por cursos, talleres o capacitaciones.	0.08	1	0.08
• Debido al horario habitual de trabajo, las largas faenas y dinámica propia del pescador artesanal y toda la cadena productiva, sus horarios libres y disponibilidad de tiempo son reducidos y generalmente nocturnos para la asistencia de cursos.	0.08	1	0.08
• El CITE pesquero Ilo no puede hacer publicidad pagada vía medios de comunicación como televisión, radios, entre otros.	0.08	1	0.08
• El CITE pesquero Ilo está en proceso de implementación de la planta y laboratorio, lo que implica que todavía no podemos ofrecer servicios de planta y laboratorio.	0.09	2	0.18
	1.00		2.44

Tabla 9 - Matriz MEFI CITE

Fuente: CITE pesquero Ilo

Elaboración: Propia

La organización cuenta con un total ponderado de 2.44, el cual está cerca al promedio que es 2.50, esto quiere decir que se encuentra en un equilibrio, sin embargo, se deben mejorar o combatir las debilidades para tener una mejor posición interna.

#### 4.5.2. MEFE

A continuación, se presenta la matriz MEFE del CITE pesquero Ilo:

<b>Factores de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
• Cuenta con una reglamentación de soporte que le garantiza permanencia en el tiempo.	0.08	3	0.24
• El Perú ha iniciado una política agresiva de inversión en investigación que ha permitido la creación de programas complementarios como los fondos concursables.	0.12	4	0.48
• El financiamiento de investigación productiva no es solamente público también existen fuentes privadas, nacionales e internacionales.	0.10	3	0.3
• Los gobiernos sub nacionales están especialmente interesados en el desarrollo productivo en especial en el desarrollo pesquero, como un agente dinamizador importante de la económica regional.	0.12	4	0.48
Nuevas tendencias en consumo de nuevos productos pesqueros en mercados nacionales e internacionales.	0.09	3	0.27
<b>Amenazas</b>			
• Los pescadores artesanales no tienen organizaciones empresariales, esto es una seria limitación en la gestión de recursos para renovación tecnológica.	0.10	2	0.2
• Existencia de conflictos en el sector pesquero.	0.08	1	0.08
• La sobre explotación de recursos hidrobiológicos	0.12	2	0.24
• La contaminación del medio marino	0.12	2	0.24
• Estrictas normas legales para el funcionamiento de planta y laboratorio.	0.07	1	0.07
	1.00		2.6

Tabla 10 - Matriz MEFE CITE

Fuente: CITE pesquero Ilo

Elaboración: Propia

La organización cuenta con un total ponderado de 2.60, el cual está por encima del promedio que es 2.50, esto quiere decir que la organización está

aprovechando las oportunidades externas y tratando de evitar las amenazas, el medio ambiente es regularmente favorable para la organización.

#### 4.6. Matriz CAME

La matriz CAME (corregir, afrontar, mantener, explotar) está relacionada al análisis FODA, donde las debilidades hay que corregirlas, las amenazas afrontarlas, las fortalezas mantenerlas, y las oportunidades explotarlas. Finalmente formulando estrategias para cada acción, ya sea corregir, mantener, afrontar o explotar.

<b>CORREGIR</b>	<b>MANTENER</b>
1. Dificultad para coordinar capacitaciones para OSPAs	1. Brinda servicios especializados para el sector pesquero.
Estrategia: Mejorar la atención a las OSPAs mediante los cursos que ellos soliciten	Estrategia: Realizar entrevistas a las entidades productivas para conocer los servicios que ellas necesitan
2. Dificil acceso al sector pesquero artesanal	2. Presenta una buena base de datos de la zona sur del país del sector pesquero.
Estrategia: Mejorar la comunicación y retroalimentación con el pescador artesanal con canales de comunicación directa	Estrategia: Actualizar constantemente la base de datos y mantener comunicación para no desatender al sector.
3. La organización está en proceso de implementación de la planta y laboratorio	3. Cuenta con recursos humanos que tienen un conocimiento adecuado del sector pesquero.
Estrategia: Contratar a un especialista en implementación de planta y laboratorio.	Estrategia: Capacitaciones constantes para aumentar el conocimiento y estar actualizado
<b>AFRONTAR</b>	<b>EXPLOTAR</b>
1. Los pescadores artesanales no tienen organizaciones empresariales	1. Política que permite la creación de los fondos concursables.
Estrategia: Incentivar a la formalización de agrupaciones como empresas o cooperativas	Estrategia: Generar alianzas con las entidades productivas para la participación en fondos concursables a través de investigación.
2. La sobre explotación de recursos hidrobiológicos	2. Interés y fortalecimiento de gobiernos sub nacionales al desarrollo productivo pesquero
Estrategia: Hacer campañas de concientización para la sobreexplotación de RRHH	Estrategia: Diseñar nuevos productos a través de la innovación, junto a las entidades productivas.
3. La contaminación del medio marino	3. Nuevas tendencias en consumo de nuevos productos pesqueros en mercados nacionales e internacionales.
Estrategia: Realizar eventos de difusión sobre contaminación marina y sus consecuencias	Estrategia: Realizar investigaciones de mercado nacionales e internacionales en nuevos productos.
4. Estrictas normas legales para el funcionamiento de planta y laboratorio	
Estrategia: Contratar a un especialista en implementación de planta y laboratorio.	

Tabla 11 - Matriz CAME CITE

Fuente: CITE pesquero Ilo  
Elaboración: Propia

#### **4.7. Modelo CANVAS**

El modelo CANVAS es una herramienta nueva muy práctica y de trabajo en equipo, y una vez establecido debe ser visible para todo el equipo del CITE pesquero Ilo, y de preferencia deberá permanecer colgado en la pared. Además, este modelo permite ver de manera global todos los aspectos importantes y tener clara la visión global a simple vista. El modelo CANVAS crea valor para las empresas, clientes y la sociedad.<sup>51</sup>

A continuación, el modelo CANVAS del CITE pesquero Ilo:

---

<sup>51</sup> Osterwalder, A., (2010). Generación de modelos de negocio. Barcelona, España: Centro Libros PAPP, Pag. 5

PARTNERS	RECURSOS CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CLIENTES	SEGMENTOS CLIENTES
Alianzas estratégicas con entidades que apoyen a la mejora de los servicios del CITE pesquero Ilo.	Personal capacitado, infraestructura adecuada (planta de procesamiento, laboratorio, local para capacitaciones), servicios por terceros de calidad.	Mejorar la competitividad del sector pesquero de la zona sur del país a través de los servicios del CITE pesquero Ilo.	A través de publicidad telefónica y visual, trato directo con el sector y redes sociales.	Empresas del sector pesquero y acuícola de la región sur del país. OSPAs de la zona sur del país.
	<b>ACTIVIDADES CLAVES</b>		<b>CANALES</b>	
	Brindar servicios de calidad para el sector pesquero en la zona sur del país.		Directo	
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>		<b>FUENTES DE INGRESOS</b>		
Gastos administrativos, gastos operativos, gastos de mantenimiento, gastos por terceros.		Las ventas directas por los servicios del CITE pesquero Ilo.		

Tabla 12 - CANVAS CITE

Fuente: CITE pesquero Ilo  
Elaboración: Propia

#### 4.8. Las cinco fuerzas de Porter

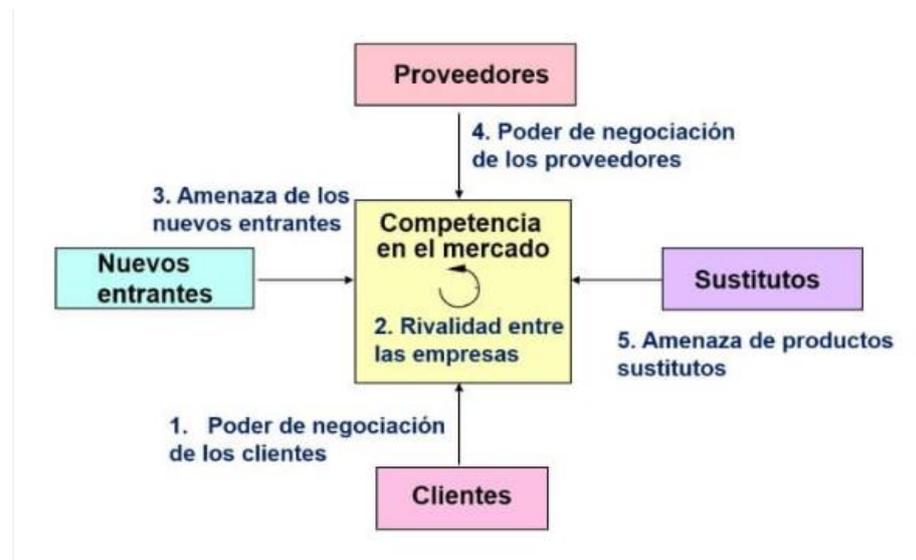


Ilustración 5 - Las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Riquelme, M. (2015). Las 5 fuerzas de Porter. [Ilustración]. Recuperado de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Los clientes son OSPAs y empresas pesqueras – acuícolas de la zona sur del país, hasta el momento se tienen registradas 243 OSPAs y 30 empresas pesqueras, las cuales muchas de ellas operan como terceros, las empresas y OSPAs se detallarán en anexos, además se tiene la expectativa de encontrar nuevas unidades productivas.

Las estrategias para los clientes son las siguientes:

- Crear y mantener una diferenciación en los servicios de calidad del CITE pesquero Ilo.
- Ampliar la gama de servicios ofrecidos hasta el momento.
- Brindar confianza a los clientes.
- Mejorar la retroalimentación con los clientes.
- Aumentar la comunicación con el cliente.

#### **4.8.1. Rivalidad entre empresas**

La rivalidad entre empresas o competidores no existe debido a que no hay punto de comparación, ya que el CITE pesquero Ilo tiene precios bajos debido a subvención del estado, las empresas capacitadoras, plantas procesadoras, laboratorios, asistencias técnicas que ofrecen empresas privada triplican los precios del CITE pesquero Ilo.

Por lo tanto, no se formulan estrategias para esta fuerza.

#### **4.8.2. Amenaza de nuevos entrantes**

La amenaza de nuevos competidores presenta un nivel muy bajo debido a que existen las siguientes fortalezas y barreras en caso de nuevos competidores:

- Nivel de conocimiento especializado.
- Elevado riesgo operativo y capital.
- Disposición de un local amplio.
- Capital humano especializado.
- Altos costos en recursos humanos.
- Precios bajos (El CITE pesquero no tiene fines de rentabilidad).

Por lo tanto, no se formulan estrategias para esta fuerza.

#### **4.8.3. Poder de negociación de los proveedores**

Dentro de los principales proveedores tenemos:

- Servicio de terceros (Ponencias, especialistas, personal, entre otros.)
- Alimentos y bebidas.
- Combustible.
- Mantenimiento.

- Servicios básicos.
- Equipos.
- Otros.

El poder de negociación de los proveedores es mediana debido a que existen factores a considerar como la cantidad de proveedores, la variedad de productos y servicios que se ofrece en el mercado, pero la calidad que requieren estos productos y servicios hace que su poder de negociación suba a mediana.

Algunas estrategias conforme a los proveedores tenemos:

- Realizar alianzas estratégicas con los proveedores, que nos permitan reducir los costos.
- 

#### **4.8.4. Amenaza de productos sustitutos**

En la actualidad se encuentran servicios sustitutos como son las empresas capacitadoras, de asistencia técnica, planta y laboratorio, pero a precios elevados, por lo tanto, esta fuerza no se considera una amenaza para el CITE pesquero llo.

Por lo tanto, no se formulan estrategias para esta fuerza.

#### **4.9. Matriz de posicionamiento (importancia/desempeño)**

El posicionamiento en el mercado, significa hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos competidores. Por consiguiente, los gerentes de marketing buscan posiciones que distingan a sus productos de las marcas

competidoras y que les den la mayor ventaja estratégica en sus mercados metas.<sup>52</sup>

La matriz de posicionamiento importancia-desempeño se elabora en dos ejes, uno vertical en el que se considera la importancia y otro horizontal donde se considera la valoración o desempeño, para ello debemos conocer los atributos de los servicios del CITE pesquero Ilo y la evaluación que el cliente perciba.

Para ello se recopiló información mediante encuestas a nuestros clientes, y de esta manera se determinaron los puntos a evaluar.

<b>N°</b>	<b>IMPORTANCIA</b>	<b>VALORACION</b>
1	Docentes de calidad	4
2	Nivel de exigencia	4
3	Importancia y variedad del temario	5
4	Precios cómodos	5
5	Interacción entre el capacitador y los asistentes	3
6	Buena combinación de teoría / práctica	2
7	Instalaciones adecuadas	-2
8	Uso de herramientas didáctica	-2
9	Horarios accesibles	-1
10	Cumplimiento de expectativas	3
11	Lugares de capacitación seguros y accesibles	1
12	Atención y coordinación de los organizadores	2
13	Calidad y contenido del material entregado	-4
14	Difusión del curso	-1
15	Buena evaluación final del curso	1
16	Entrega de certificados en fechas indicadas	-3

Tabla 13 - Puntajes, Matriz importancia-desempeño

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

<sup>52</sup> Kotler y Armstrong (2007), *Marketing*, Mexico: Pearson Educación, Pág.53.

IMPORTANCIA

<b>3</b>	Instalaciones adecuadas Uso de herramientas didáctica Horarios accesibles	<b>4</b>	Docentes de calidad Nivel de exigencia Importancia y variedad del temario Precios comodoss Interacción entre el capacitador y los asistentes Buena combinación de teoría / práctica
<b>1</b>	Calidad y contenido del material entregado Difusión del curso Entrega de certificados en fechas indicadas	<b>2</b>	Cumplimiento de expectativas Lugares de capacitacion seguros y accesibles Atención y coordinación de los organizadores Buena evaluación final del curso

**DESEMPEÑO/VALORACION**

*Tabla 14 - Matriz importancia-desempeño*

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Los cuadrantes son:

1. Baja Importancia – Baja Valoración: Los siguientes atributos tienen reducida valoración, ya que son poco importantes para la decisión del cliente. En consecuencia, la estrategia es mantenerla vigilada, pero no destinar recursos para este cuadrante.

- Horarios accesibles.
- Calidad y contenido del material entregado.
- Difusión del curso.
- Entrega de certificados en fechas indicadas.

2. Baja importancia – Alta Valoración: Los siguientes atributos nos indican que tenemos un alto desempeño, pero para el cliente no son muy importantes. La

elección es Mantener el alto desempeño, pero sin destinar recursos, y tratar de ser constantes en el nivel obtenido.

- Cumplimiento de expectativas.
- Lugares de capacitación seguros y accesibles.
- Atención y coordinación de los organizadores.
- Buena evaluación final del curso.

3. Alta importancia – Baja Valoración: Los siguientes atributos son valorados y son claves, sin embargo, no están siendo desarrollados adecuadamente. La estrategia para este cuadrante es mejorar e invertir.

- Instalaciones adecuadas.
- Uso de herramientas didácticas.

4. Alta importancia – Alta Valoración: Los siguientes atributos que estamos brindando están teniendo un excelente desempeño y es lo que nos distingue, además son de prioridad para la toma de decisión del cliente. En este caso, la estrategia es mantener.

- Docentes de calidad.
- Nivel de exigencia.
- Importancia y variedad del temario.
- Precios cómodos.
- Interacción entre el capacitador y los asistentes.
- Buena combinación de teoría / práctica.

## 4.10. Estrategias<sup>53</sup>

### 4.10.1. Estrategia genérica de PORTER

Según las estrategias de Michael Porter utilizaremos las estrategias genéricas de diferenciación y de enfoque debido a que nuestra propuesta de negocio está basada en una segmentación de mercado, así como la percepción que puedan obtener en base a nuestro servicio ofrecido.

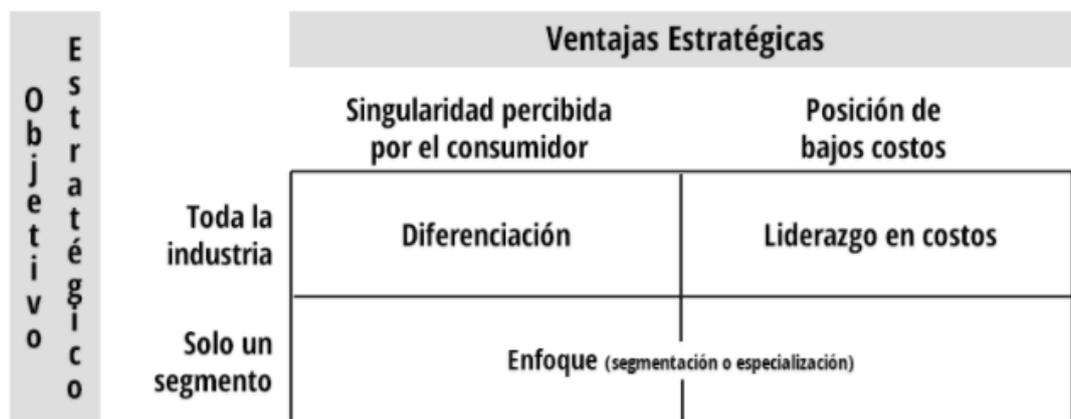


Ilustración 6 - Estrategia genérica Porter

Fuente: GestioPolis.com Experto. (2001). Cuáles son las tres estrategias genéricas de Porter? Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/cuales-son-las-tres-estrategias-genericas-de-porter/>

#### 4.10.1.1. Estrategia de enfoque

Utilizaremos la estrategia de enfoque debido a que nuestra propuesta de servicio está orientada hacia el sector pesquero de la zona sur del país como son OSPAs y empresas pesqueras, y este es un sector especializado.

<sup>53</sup> Philip Kotler (2012). *Dirección de Marketing*, México: Editorial Prentice Hall. Y José María Sainz (2015). *El Plan de Marketing en la Práctica*. Madrid: ESIC.

**A. Factores Demográficos:**

- **Entidades:** OSPAs, sector pesquero, empresas pesqueras - acuícolas.

**B. Factor Geográfico:** Zona sur del país, es decir, Arequipa, Tacna, Moquegua, Puno, etc.

**C. Factor Psicológica:** Decisión centrada en el mismo consumidor al momento de obtener conocimientos y/o servicios del CITE pesquero Ilo.

**D. Factor Conductual:** Necesidad de mejorar la competitividad por parte de OSPAs y empresas pesqueras – acuícolas.

**4.10.2. Estrategia de segmentación**

La estrategia de segmentación seleccionada es la segmentación diferenciada, debido a que nos dirigiremos a distintos segmentos de mercado como son las OSPAs y las empresas pesqueras – acuícolas con ofertas y posicionamiento distintos, llevando servicios de calidad a ambos segmentos seleccionados. En cambio, la estrategia de indiferenciada decide dirigirse con la misma oferta de producto y posicionamiento a distintos segmentos y la estrategia concentrada consiste en adaptar una misma oferta a necesidades de distintos segmentos.

**4.10.3. Estrategia de posicionamiento**

El CITE pesquero Ilo buscara obtener posicionamiento de la empresa (institución) y posicionamiento del producto, el primero se debe a la imagen de la institución como parte global de la calidad, imagen, confianza, entrega, incentivo, mejora continua de los sectores enfocados,

y el segundo se debe a que también nos centraremos en factores intangibles del posicionamiento como el servicio específico, calidad de servicio, buena atención, difusión adecuada, entre otros.

#### **4.10.4. Estrategia de fidelización**

Las estrategias de fidelización del CITE pesquero Ilo recaen sobre los siguientes pilares, los cuales nos ayudaran a crear y mantener la fidelización de los clientes.

- Marketing relacional: esta herramienta nos ayudará a obtener e incrementar la confianza del cliente a largo plazo, la cual los llevará a adquirir nuestros servicios y a recomendarlos. Para ello debemos preocuparnos por sus necesidades, expectativas, y atenderlos con servicios de calidad para saber diferenciarlos, y crear una relación a largo plazo.
- Gestión del valor percibido: debemos mejorar y aumentar el valor de compra del cliente, este valor depende de:
  - Valor de compra: está relacionado con la marca y el posicionamiento del producto y de la institución, estas nos ayudaran con este factor.
  - Valor de uso: está relacionado el rendimiento de los servicios ofrecidos, la calidad de servicios, acreditación del servicio, capacidad de la ponencia, y la facilidad de adquisición y uso de servicios del CITE pesquero Ilo.
  - Valor final: está relacionado a la recuperación económica de los servicios después de su uso, es decir, su valor residual, el cual

será recuperado monetariamente muy rápido debido a los precios bajos, y los conocimientos transmitidos serán utilizados por los clientes de manera satisfactoria debido a la calidad de los servicios.

#### 4.10.5. Estrategia de crecimiento

##### MATRIZ ANSOFF

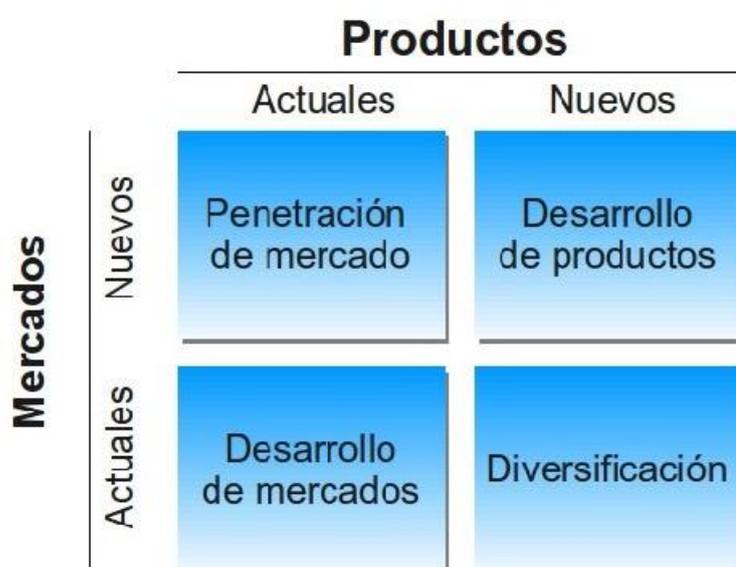


Ilustración 7 - Matriz Ansoff

Fuente: Roldan P. (2001). ¿Cuáles son las tres estrategias genéricas de Porter?

Recuperado de <http://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>

La matriz Ansoff también llamada matriz de producto-mercado, es una herramienta que sirve para guiar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa o institución en este caso del CITE pesquero Ilo, además

dicha institución tiene objetivos de crecimiento por lo tanto es imprescindible contar con esta herramienta.

La Matriz Ansoff crea una relación entre los bienes y servicios y los mercados según la actualidad o novedad. Y el resultado son 4 cuadrantes estratégicos: estrategia de diversificación, de introducción de mercados, desarrollo de nuevos productos y de nuevos mercados.

El CITE pesquero Ilo ha seleccionado las siguientes:

- Estrategia de penetración de mercados: esta opción consiste en tener una mejor cuota de mercado utilizando nuestros productos actuales en nuevos mercados. Recientemente se introdujo al mercado de Arequipa y Tacna en el último trimestre del año 2017 y en el mes de marzo se inicia la entrada al mercado de Puno, por lo tanto, debemos mejorar la difusión de los servicios que ofrecemos. Además, contamos con el marketing de recomendación o de boca a boca, que comienza con nuestros actuales clientes.
- Estrategia de desarrollo de nuevos productos: El CITE pesquero Ilo tiene como una actividad principal el desarrollo de nuevos productos de recursos hidrobiológicos, por lo tanto, esta estrategia es necesaria para sus operaciones.

## 4.11. Plan de acción

### 4.11.1. Productos/servicios:

El marketing que el “CITE pesquero llo” usará para la venta de sus servicios será descrito a continuación:



*Ilustración 8 - 5 p's de marketing*

Fuente: Porter M. (1991). Ventaja competitiva. Rei Argentina S.A. Buenos Aires.

Elaboración: Propia

**A. Servicios de Transferencia Tecnológica:** Son aquellos servicios a través de los cuales se les transmite a las MIPYME conocimientos científicos y tecnológicos, con la finalidad de mejorar su proceso de innovación, su productividad y su competitividad, y se puede dar mediante las siguientes actividades.

- Asistencia técnica, consiste en asesorías basadas en un diagnóstico preliminar de las condiciones en las que se encuentra la MIPYME o un proceso específico, que requiere el servicio y se realiza con la finalidad de incrementar las capacidades de producción,

productividad y aseguramiento de la calidad de la MIPYME de la cadena productiva que atiende cada CITE.

La asistencia técnica comprende las siguientes actividades: diagnóstico de la MIPYME o un proceso específico, definición del objetivo, alcance y características de la intervención, elaboración del plan de mejora, verificación de resultados e informe final del servicio. Puede aplicarse a un producto, servicio o proceso de la empresa.

La asistencia técnica es vital para las OSPAs y para las empresas, debido a que estas no tienen los recursos o la asistencia necesaria para solucionar problemas y la toma de decisiones inadecuada o errónea por parte de las partes mencionada pueden ser perjudiciales para las mismas, ya sea en pérdida de recursos o en costo de oportunidad, por lo tanto, es un servicio que el CITE pesquero Ilo debe proporcionar asegurando una óptima toma de decisiones y un adecuado seguimiento del mismo.

Además, según el PIP, El CITE pesquero Ilo brindará Asistencia técnica en instalaciones del ITP o en plantas de terceros: Se brindará asistencia técnica a terceros, la cual podrá realizarse en el ITP o en la planta del solicitante. Incluye capacitación teórica-práctica, preparación de muestras de productos y/o producciones demostrativas en planta piloto, según requerimiento.

Las asistencias técnicas pueden ser para las siguientes unidades productivas:

- Asistencia técnica para OSPAS.
- Asistencia técnica para empresas.

## **Elaboración de estudios de mercado y comercialización de productos**

El estudio de mercado y colocación de productos es necesario para las OSPAs debido a que ellos no cuentan con personal especializado para dicha área, es necesario que el CITE Pesquero Ilo ofrezca dicho servicio, y buscarles mercado nacionales o extranjeros, de esta forma incentivamos el comercio y la mejorar competitiva del sector.

El presente servicio aporta directamente a la formalización de asociaciones a empresas.

Además, según el PIP, el CITE pesquero Ilo brindará estudios de mercado: Se realizarán a solicitud de terceros con relación a productos desarrollados por el ITP.

Por último, según el PIP, existe una reducida demanda en playa, el volumen de productos ofrecidos en un momento, excede el requerimiento de la demanda existente en el lugar, por lo que el precio de equilibrio estará por debajo del precio pretendido por los ofertantes. Los clientes en playa son pocos, los cuales imponen las condiciones en tallas, especies, volúmenes, y precios. Sin competencia en la compra, no hay presión al alza en los precios.

- Diseño y Desarrollo de productos, este servicio comprende desde el diseño y/o modelaje de nuevos productos o los mismos técnicamente mejorados, hasta el desarrollo de prototipos (productos mínimamente viables) que se reproducen en las instalaciones de cada CITE, con el fin de contribuir a la mejora productiva de las MIPYME de los sectores productivos.

## **Desarrollo de nuevos productos**

Los nuevos productos a desarrollar por el CITE pesquero Ilo parten de mejorar la economía de las unidades productivas del sector pesquero, capacitándolos en el tema del valor agregado de sus Recursos Hidrobiológicos que ellos extraen, fomentando así su visión por querer tener una mejora continua en su ámbito laboral y cotidiano.

Es necesario fomentar la visión futurista progresiva de las unidades productivas del sector pesquero, de tal manera que estas se sientan capaces de darle un mejor valor agregado a su recurso hidrobiológico extraído, cabe indicar que los ingresos que obtendrán serán mayores debido a su esfuerzo y dedicación.

Además, según el PIP, el CITE pesquero Ilo brindará estudios técnico económicos: Se realizarán a solicitud de terceros con relación a productos desarrollados por el ITP. Incluye tecnología de procesamiento, flujograma de procesamiento, inversiones, evaluación económica y financiera. Y el CITE pesquero Ilo brindará estudios de mercado: Se realizarán a solicitud de terceros con relación a productos desarrollados por el ITP.

Por último, según el PIP, La tendencia a nivel nacional de los años 2008 - 2012, se destina un 70% de la descarga a algún tipo de proceso que da valor agregado (congelado, conserva, curado), mientras que en el mismo periodo de tiempo, en la provincia de Ilo sólo se destina el 19% a procesamiento; lo que evidencia la necesidad de desarrollo de nuevos productos, para lo cual es necesario la disponibilidad tecnológica, metodología e infraestructura, que justifica que la UT de Ilo sea proveedora de los mismo a través de capacitación, asistencia técnica, transferencia tecnológica y servicio de desarrollo de productos

(procesamiento en planta escuela).

- Soporte Productivo, consiste en brindar servicios de transformación y procesamiento intermedio para las MIPYME de los sectores productivos que atienden los CITE, que tengan cuellos de botella o problemas en su proceso productivo, o que carezcan de maquinaria especializada, complementando su capacidad productiva.
- Ensayos de Laboratorio, consiste en la realización de ensayos físico químicos, microbiológicos, organolépticos y otros, basados en normas técnicas o protocolos nacionales o internacionales validados, para las muestras de insumos, productos intermedios o finales de la MIPYME que solicita el servicio.

El laboratorio es el espacio donde se recibirán las muestras y se analizarán por parte del CITE pesquero Ilo. Dicho servicio es muy importante para el sector pesquero artesanal debido a la necesidad y poca disponibilidad de laboratorios. Además, estos servicios se ofertarán a precios sociales.

En el caso del laboratorio, los análisis solicitados corresponden a enterobacterias con una demanda efectiva de 30%, aerobios mesófilo con un 25% y coliformes totales con 45%. La frecuencia semanal estimada fue de aproximadamente 10 análisis por semana en total entre todos los rubros.

Los análisis de laboratorio que se realizaran son los siguientes:

- Análisis microbiológicos
- Análisis organolépticos
- Análisis físico-químicos

**B. Servicios de Gestión de Capacidades:** Son actividades que se realizan mediante procesos organizados y sistemáticos, cuyo propósito es evaluar, fortalecer o desarrollar conocimientos, habilidades, destrezas y/o actitudes del personal operativo, técnico o gerencial de las MIPYME, y se puede dar mediante las siguientes actividades:

- Capacitación, es una actividad teórica práctica, que brinda a través de diversas modalidades de cursos, que consiste en una estrategia de enseñanza-aprendizaje que comprende una secuencia de sesiones articuladas (que pueden tener un menor o mayor componente práctico) y orientada al logro de los objetivos de aprendizaje previstos, y las pasantías en los CITE, que son actividades teórico-prácticas que se desarrollan en los CITE de acuerdo a las necesidades de las MIPYME y características particulares del sector productivo que atiende el CITE, con la finalidad de transferir y fortalecer los conocimientos y competencias de los técnicos, profesionales y empresarios para un mejor desempeño en los procesos de producción en las empresas.

#### **Cursos, talleres y capacitaciones (terceros)**

Los cursos, talleres y capacitaciones son imprescindibles para la mejora continua de los sectores objetivos, tanto para las OSPAs como para las empresas pesqueras, estos servicios mejoran la competitividad y mejora la toma de decisiones, e incluso la seguridad y salud del sector.

#### **Cursos, talleres y capacitaciones para OSPAS**

Consiste en cursos teórico- prácticos dirigidos a procesadores y pescadores del sector artesanal o acuicultores en temas de procesamiento primario, buenas prácticas de higiene-saneamiento, manipulación, preservación, extracción, seguridad y salud, etc. en recursos pesqueros.

Estos cursos orientados a fortalecer conocimientos, habilidades y destrezas técnicas en relación con la calidad e inocuidad del recurso hidrobiológico, teniendo como referencia la normativa sanitaria pesquera actualmente vigente para incrementar su consumo y contribuir a elevar la competitividad de los agentes económicos involucrados en la cadena de comercialización del recurso.

La estructura de los cursos a realizar son los siguientes:

<b>SERVICIOS</b>	<b>U.M</b>	<b>Duración (hrs.)</b>	<b>Teoría</b>	<b>Practica</b>
<b>Servicios de Capacitación</b>				
<i>Gestión de la calidad en la cadena productiva.</i>	Curso	10	40%	60%
<i>Tecnología pesquera</i>	Curso	10	30%	70%
<i>Procesamiento pesquero</i>	Curso	10	30%	70%
<i>Seguridad y Salud ocupacional</i>	Curso	10	30%	70%
<i>Gestión comercial y empresarial</i>	Curso	10	30%	70%

*Tabla 15 - Estructura de cursos*

Fuente: CITE pesquero Ilo  
Elaboración: Propia

Los módulos y los cursos a realizar para el sector pesquero artesanal son los siguientes, dentro de los cuales algunos son dictados por terceros y otros por personal del cite:

Nº	Contenidos	Horas	Público	Objetivo y Resultado
<b>GESTION DE LA CALIDAD EN LA CADENA PRODUCTIVA</b>				
<b>Buenas prácticas Pesqueras</b>				
1	Divulgación del marco regulatorio legal del sistema sanitario peruano. Buenas prácticas de higiene-saneamiento en la actividad	10	Pescadores, patrones y armadores artesanales	Al finalizar el curso, los participantes han comprendido los conceptos y
<b>Buenas prácticas de procesamiento en tratamiento primario</b>				
2	Importancia de la aplicación de buenas prácticas en la transformación primaria del pescado. Regulaciones y buenas prácticas de higiene, sanidad, manipulación y preservación en el procesamiento primario. BP de Higiene y Sanidad en el acondicionamiento de la zona de trabajo, equipos, utensilios y personal. BP de Higiene y Sanidad en el acondicionamiento de la zona de trabajo, equipos, utensilios y personal. NP de Manipulación y Preservación en la limpieza, eviscerado, corte y embolsado del pescado.	10	Operadores y Trabajadores que realizan transformación primaria de pescado fresco en plantas de terminales pesqueros y mercados.	Al finalizar el curso, los participantes estarán en capacidad de clasificar, limpiar, eviscerar y realizar cortes del pescado, aplicando las buenas prácticas de higiene, sanidad, manipulación y preservación del pescado.
3	<b>Buenas prácticas de procesamiento de productos curados (ahumado en frío y</b>			

	<p>Factores que afectan la calidad del pescado. Normas sanitarias.</p> <p>Buenas prácticas de higiene saneamiento. Calidad del pescado.</p> <p>Principios y fases en el proceso de productos curados.</p>	10	<p>Dirigido a trabajadores de pesca artesanal, operarios de empresas industriales y productores de la amazonia.</p>	<p>Al finalizar el curso, los participantes han fortalecido sus conocimientos y desarrollado habilidades para el manejo del procesamiento de productos ahumados aplicando las BPM de manipulación e higiene.</p>
<b>Buenas prácticas de procesamiento de productos curados (pescado salado)</b>				
4	<p>Factores que afectan la calidad del pescado. Normas sanitarias.</p> <p>Buenas prácticas de higiene y saneamiento. Calidad del pescado.</p> <p>Principios y fases en el proceso de pescado salado. Práctica de cortes, manipulación, control de calidad y preparación del pescado para el ahumado en frio. Demostración de la preparación del pescado salado.</p> <p>Práctica de procesamiento del pescado salado. Envasado del pescado salado. Control de calidad del pescado salado.</p>	10	<p>Dirigido a trabajadores de pesca artesanal, operarios de empresas industriales y productores de la amazonia.</p>	<p>Al finalizar el curso, los participantes han fortalecido sus conocimientos y desarrollado habilidades para el manejo del procesamiento de productos salados aplicando las BPM de manipulación e higiene.</p>

<b>Aseguramiento de La Calidad</b>			
5	10	<p>Empresas pequeñas y medianas de la industria pesquera. Se recomienda interés del empresario y de trabajadores, con disponibilidad de realizar cambios e inversión.</p>	<p>Incorporación de buenas prácticas en el ambiente de trabajo, eliminando y controlando desperdicios; mejora de la seguridad industrial y orden en el mantenimiento de insumos y equipos, contribuyendo al fortalecimiento de la cultura organizacional de la empresa.</p>
6	<b>Interpretación de la Normativa Sanitaria</b>		

	Interpretación y Análisis de las normativas sanitarias vigentes en la cadena productiva.	10	Dirigido a trabajadores de pesca artesanal, agentes de plataforma, operarios de empresas industriales, Empresas pequeñas y medianas de la industria	Al finalizar el curso, los participantes han fortalecido sus conocimientos y comprenden la importancia del cumplimiento de las normas sanitarias.
<b>7</b>	<b>Residuos Marinos y su Afectación en los Recursos Pesqueros</b>			
	Problemática y análisis de los residuos sólidos, Fundamentos y caracterización de residuos, Propiedades físicas, químicas y biológicas de los residuos sólidos, Residuos sólidos industriales, gestión, tratamiento y disposición final. Composición de los residuos, importancia de su conocimiento en la toma de decisiones, Disposición final de los residuos sólidos	10	Dirigido a trabajadores de pesca artesanal, agentes de plataforma, operarios de empresas industriales, Empresas pequeñas y medianas de la industria	Al finalizar el curso, los participantes han fortalecido sus conocimientos y desarrollado habilidades para un mejor control y manejo de sus residuos sólidos.

<b>TECNOLOGÍA PESQUERA</b>				
<b>Montaje y Utilización de Equipos Electroacústicas</b>				
8	Definición, Importancia, Principios del funcionamiento, Descripción de las funciones del equipo, Principios de operación, Características, Partes, Tipos de instalación.	10	Pescadores, patrones y armadores artesanales	Al finalizar el curso, los participantes han ampliado sus conocimientos y desarrollado habilidades que les permita operar equipos Electroacústicos.
<b>Montaje y Utilización de Equipos de Navegación</b>				
9	Definición, Importancia, Principios del funcionamiento, Descripción de las funciones del equipo, Principios de operación, Características, Partes, Tipos de instalación.	10	Pescadores, patrones y armadores artesanales	Al finalizar el curso, los participantes han ampliado sus conocimientos y desarrollado habilidades que les
<b>Manejo y Mantenimiento de Maquinarias Pesqueras</b>				
10	Definición, Importancia, Principios del funcionamiento, Descripción de las funciones del equipo, Principios de operación, Características, Partes, Tipos de instalación, mantenimiento correctivo y preventivo.	10	Pescadores artesanales, patrones y armadores artesanales	Al finalizar el curso, los participantes han ampliado sus conocimientos y desarrollado habilidades que les permita operar con mayor eficacia y seguridad sus equipos.
11	<b>Artes y Aparejos de Pesca</b>			

	Definición, Armado, Partes, Principios del funcionamiento, Operatividad para los diversos artes de pesca.	10	Pescadores artesanales, patrones y armadores artesanales	Al finalizar el curso, los participantes han ampliado sus conocimientos en los diversos artes y modalidades de pesca y desarrollado habilidades que les permita operar e implementar los mismos.
<b>Acuicultura</b>				
12	Biología, ciclo de vida y tecnología de Cultivo de los diversos recursos de valor comercial.	10	A toda la cadena productiva	Al finalizar el curso, los participantes han ampliado sus conocimientos en técnicas de cultivo y desarrollado habilidades que les permita implementar un sistema de cultivo.
13	<b>Sistemas de Aislamiento Térmico para Embarcaciones Pesqueras</b>			

	Definición, Importancia, Principios del funcionamiento, Principios de operación, Características, Tipos de instalación, mantenimiento correctivo y preventivo en los diversos sistemas de	10	Pescadores artesanales, patrones y armadores artesanales	Al finalizar el curso, los participantes han ampliado sus conocimientos y comprenden la importancia de los sistemas de aislamiento.
<b>PROCESAMIENTOS PESQUEROS</b>				
<b>Sistema y Procesamiento en la Elaboración de Ensilados</b>				
14	Factores que afectan la calidad del pescado. Normas sanitarias. Buenas prácticas de higiene y saneamiento. Calidad del pescado. Cálculo y preparación de soluciones cloradas. Práctica de cálculos y preparación de soluciones cloradas. Principios y técnica de ensilados biológicos con residuos de pescado. Práctica de preparación de ensilado. Control de calidad del ensilado.	10	Dirigido a trabajadores de pesca artesanal, operarios de empresas industriales y productores de la amazonia.	Al finalizar el curso, los participantes han desarrollado conocimientos y habilidades aplicando las técnicas de elaboración de ensilados.
15	<b>Sistema y Procesamiento de Algas</b>			

	Importancia de las algas, uso de las algas marinas, Producción de algas.	10	Dirigido a toda la cadena Productiva	Al finalizar el curso, los participantes han ampliado sus conocimientos sobre nuevas alternativas de negocio y desarrollado
<b>Sistema y Procesamiento en Producto Congelado</b>				
16	Generalidades De La Congelación, Métodos Y Tipos De Conservación De Los Alimentos	10	Dirigido a toda la cadena Productiva	Al finalizar el curso, los participantes han desarrollado conocimientos y habilidades aplicando las técnicas para elaboración de producto congelado.
<b>Sistema y Procesamiento en Producto Curados (Ahumados)</b>				
17	Objetivos Generales, Definición, Métodos de ahumado, Proceso de ahumado, Efectos del ahumado	10	Dirigido a toda la cadena Productiva	Al finalizar el curso, los participantes han desarrollado conocimientos y habilidades aplicando las técnicas para elaboración de productos Ahumados.
18	<b>Sistema y Procesamiento en Producto Curados (Pescado Salado)</b>			

	Objetivos Generales, Definición, Métodos de Salado, Proceso de Salado, Efectos del Salado	10	Dirigido a toda la cadena Productiva	Al finalizar el curso, los participantes han desarrollado conocimientos y habilidades aplicando las técnicas para elaboración de productos salados.
<b>Sistema y Procesamiento en Producto No Tradicionales</b>				
19	Objetivos Generales, Definición, Métodos, Procesos, Efectos.	10	Dirigido a toda la cadena Productiva	Al finalizar el curso, los participantes han desarrollado conocimientos y habilidades aplicando las técnicas para elaboración de productos alternativos de valor comercial y bajo costo de producción.
<b>SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL</b>				
20	<b>Seguridad Ocupacional para el Sector Pesquero</b>			

	Orientación e Inducción, Programa de Seguridad, Normas Generales, Actos y Condiciones Sub Estándar, Importancia del EPP, Seguridad en el buceo.	10	Dirigido a toda la cadena Productiva	Al finalizar el curso, los participantes estarán familiarizados con los diversos conceptos relacionados a la seguridad ocupacional, así como concientizados con su importancia.
<b>Salvataje</b>				
21	Objetivos, Reglas Básicas, Pasos a Seguir, Principios, Términos, Descripción anatómica y fisiológica de los distintos aparatos y Sistemas, Técnica De Salvamento Y Remolque, Percepción del problema,	10	Dirigido a toda la cadena Productiva	Al finalizar el curso, los participantes abran ampliado sus conocimientos, estarán familiarizados con algunos términos y estarán en condiciones
<b>Primeros auxilios</b>				
22	Objetivos, Reglas Básicas, Pasos a Seguir, Principios, Términos, Percepción del problema, Intervención para resolver el problema	10	Dirigido a toda la cadena Productiva	Al finalizar el curso, los participantes abran ampliado sus conocimientos, estarán familiarizados con algunos términos y estarán en condiciones de actuar ante alguna emergencia.

<b>Fisiología del Buceo</b>				
23	<p>Generalidades, Efectos Nocivos de la Presión en el Descenso, Cuadro Clínico, Prevención Y Tratamiento, Efectos Nocivos de la Presión en el Fondo, Efectos Nocivos de la Presión en el Ascenso, Descompresión, Fundamentos de la Medicina Hiperbárica.</p>	10	<p>Dirigido a Pescadores Artesanales</p>	<p>Al finalizar el curso, los participantes abran ampliado sus conocimientos, estarán familiarizados con algunos términos, abran tomado conciencia en la importancia de realizar las técnicas correctas y</p>
<b>Salud ocupacional para el Sector Pesquero</b>				
24	<p>Orientación e Inducción, Programa de Salud Ocupacional, Normas Generales, Ergonomía, Importancia del EPP, Términos</p>	10	<p>Dirigido a toda la cadena Productiva</p>	<p>Al finalizar el curso, los participantes estarán familiarizados con los diversos conceptos relacionados a la salud ocupacional, así como concientizados con su importancia.</p>
<b>GESTIÓN COMERCIAL Y EMPRESARIAL</b>				
25	<b>Introducción a la Gestión Empresarial</b>			

	La organización empresarial y su entorno, la comunicación efectiva, el control, las responsabilidades y la eficiencia como empresa.	10	Dirigido a Pescadores Artesanales	Se adquiere la capacidad para poder tener un buen soporte organizacional antes de crearse como empresa, tienen conocimientos que
<b>Liderazgo y Trabajo en Equipo</b>				
26	La diferencia entre el Jefe y el Líder, sus características, el líder nace o se hace, los tipos de líderes y como debe ser el proceso de trabajo con todos su trabajadores para llegar a fin en común.	10	Dirigido a Pescadores Artesanales	Adquieren motivación y compromiso para poder trabajar en equipo y conseguir juntos una meta. Todos los miembros se sienten identificados como líderes.
<b>Formalización y Constitución de Empresas</b>				
27	Proceso para constituirse como empresa desde la creación del RUC , Registros Públicos, SUNAT, y el acogimiento al régimen más conveniente para la empresa	10	Dirigido a Pescadores Artesanales	El pescador artesanal toma conocimiento de los pasos que se deben dar para poder formalizarse y crear su empresa, conoce los requisitos y todo el proceso para poder constituirse.
28	<b>Identificación de Mercados</b>			

	Se plantean cuáles son las características que buscan los mercados, variedad de producto, calidad, precio, presentación y valor agregado en el mismo. Se presentan algunas opciones de mercado.	10	Dirigido a Pescadores Artesanales	Los pescadores artesanales ya saben que es lo que busca el mercado y que necesitan hacer para asegurar una compra. Y ya tienen posibles compradores en cartera.
<b>Impuestos y Obligaciones Tributarias</b>				
29	Se explica todos los regímenes y que impuestos se pagan con respecto a cada uno (Pagos mensuales de acuerdo a categorías, IGV, Impuesto a la renta, etc).	10	Dirigido a Pescadores Artesanales	Los trabajadores están enterados de las obligaciones tributarias que deben cumplir de acuerdo a sus ingresos y ventas, así como las declaraciones que se deben hacer.
<b>Principios del Marketing</b>				
30	Definición del Marketing, para productos y servicios, las ventajas del marketing, y el proceso para poder aprovecharlo en la actualidad a través del marketing digital.	10	Dirigido a Pescadores Artesanales	Los pescadores adquieren conocimientos básicos del marketing y cómo saber adecuarlo a su sector.
31	<b>Costos y Presupuestos</b>			

	Estrategias básicas para manejar un libro simple de ingresos y gastos. Y aprender la mejor manera para invertir en empresa	10	Dirigido a Pescadores Artesanales	Los pescadores artesanales, ya pueden manejar sus ingresos y gastos y saber cuánto es su margen de ganancia a través de un balance simple que los ayuda a manejar sus costos.
	<b>Planeamiento Estratégico</b>			
32	Proceso para la elaboración de un plan de negocios a través de la comercialización de productos hidrobiológicos.	10	Dirigido a Pescadores Artesanales	Los pescadores ya tienen conocimiento de cómo plantearse un plan estratégico que los ayude a crear metas en el largo plazo.

Tabla 16 - Módulos y cursos a realizar para el sector pesquero artesanal

Fuente: CITE pesquero Ilo  
Elaboración: Propia

### **Cursos, talleres y capacitaciones para empresas**

Consiste en cursos teórico-prácticos dirigidos a profesionales y técnicos de la industria pesquera nacional en temas de tecnología de procesamiento y gestión de empresas pesqueras.

Estas capacitaciones están orientadas al fortalecimiento de conocimientos de los cuadros técnicos responsables de los procesos productivos sobre tecnologías de procesamiento utilizadas y programas que aporten al mejoramiento de la inocuidad y calidad de los alimentos, además de la calidad de la gestión de las empresas

pesqueras, a fin de alcanzar mayor competitividad y mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo empresarial.

Los cursos teórico-prácticos que el CITE pesquero ha venido realizando son:

- Gestión de trazabilidad de alimentos para la industria pesquera.
- Interpretación y Análisis de la Norma BRC para alimentos en la industria pesquera.
- Aplicación del sistema HACCP en la industria pesquera y auditoría HACCP.
- Seguridad y Salud Ocupacional en la industria pesquera.
- Nuevos cambios en la tabla nutricional de alimentos para los mercados de EE.UU. y la UE en el sector pesquero.
- Evaluación sensorial para productos pesqueros.

Además, se pretende realizar cursos teórico-prácticos en:

- Buenas prácticas de manufactura para la industria pesquera.
- Mantenimiento en refrigeración en la industria pesquera.
- Sistemas de recirculación (RAS) en acuicultura.
- Equipos para la optimización de sistemas de cultivo en acuicultura.
- Biotecnología aplicada a la acuicultura.
- Ictiopatología (sanidad piscícola).
- Otros.

### **Cursos, talleres y capacitaciones proporcionados por el personal del CITE**

Existen cursos, talleres y capacitaciones que pueden ser dictados por el personal del CITE pesquero Ilo, los cuales pueden ser dirigidos a OSPAs y/o a empresas pesqueras, los cuales se detallan a continuación:

#### **Cursos, talleres y capacitaciones para OSPAS**

Dentro de los cursos, talleres y capacitaciones para las OSPAs que serán dictados por el personal del CITE pesquero Ilo, se cuentan con los siguientes módulos:

- Gestión de la calidad en la cadena productiva
- Tecnología pesquera
- Procesamientos pesqueros
- Seguridad y salud ocupacional
- Gestión comercial y empresarial

#### **Cursos, talleres y capacitaciones para empresas**

Dentro de los cursos, talleres y capacitaciones para las empresas pesqueras o pertenecientes al sector pesquero – acuícola que serán dictados por el personal del CITE pesquero Ilo, se cuentan con los siguientes cursos:

- Supervivencia y seguridad de la vida humana en la Mar.
- Score.
- Otros.

### **Ponencias especializadas.**

Dentro de las ponencias especializadas al sector pesquero – acuícola que serán dictados por el personal del CITE pesquero Ilo, se cuentan con los siguientes cursos:

- Contaminación ambiental.
  - Liderazgo.
  - Ecosondas científicas
  - Gestión ambiental
  - Otros.
- Certificación de Competencias Laborales, consiste en el reconocimiento oficial, a través del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, de las habilidades y competencias de los operarios y técnicos que se desempeñan en las MIPYME del sector productivo que atiende cada CITE, esto se realiza mediante evaluaciones teóricas y prácticas de acuerdo a los perfiles de competencias laborales que cada CITE tenga acreditado para ofrecer. Este servicio le permite a la MIPYME conocer el potencial de sus trabajadores y en todos los casos concluye con un informe de empleabilidad.

El CITE pesquero Ilo debe enseñar los procedimientos en la planta escuela para transferir los procedimientos y/o conocimientos para la transformación de productos hidrobiológicos.

Además, según el PIP, Se determinó que el 15% requiere una capacitación en procesamiento primario, 10% en buenas prácticas de manipuleo, 25% en ahumado, 20% en congelado y 30% en curado. Para poder atender a esta demanda se requieren realizar 640 horas de capacitaciones en las plantas escuelas.

Por lo tanto, es necesario realizar el proceso de transformación para enseñar y dar asistencia técnica de los procedimientos, para esto se deben incluir los siguientes procesos:

- Ensilado
- Congelado
- Seco-salado
- Ahumado

**C. Servicios de Difusión de Información:** Consiste en brindar información tecnológica especializada, de utilidad y aplicación para las MIPYME del sector productivo que atiende cada CITE.

- Información tecnológica especializada, este servicio se brinda a las MIPYME del sector productivo que atiende cada CITE, con el fin de difundir nuevas tecnologías, avances tecnológicos o información tecnológica especializada, a fin de añadir valor a sus productos o proceso productivo, a través de charlas técnicas, seminarios, conferencias y talleres, atención de solicitudes de información tecnológica, y servicios de difusión de información sobre avances tecnológicos, situación de la cadena productiva y perspectivas del mercado.

**D. Acciones de Investigación, Desarrollo e Innovación:** consiste en la realización de actividades que generen conocimiento aplicable para incrementar la productividad y competitividad de las empresas, a través de la ejecución de proyectos de I+D+i, publicaciones científicas desarrolladas por los CITE y otras acciones vinculadas.

## **Formulación de proyectos innovadores**

Las OSPAs y las empresas pesqueras – acuícolas necesitan apoyo en la formulación de proyectos innovadores para la presentación en fondos concursables, estos proyectos pueden tener fines rentables o fines de investigación, por lo tanto, es necesario que el CITE pesquero Ilo brinde este servicio para cubrir esta necesidad y el objetivo de innovación.

La formulación de proyectos innovadores está enfocada a la formulación de la investigación, asistencia técnica, asesoría y apoyo a las unidades productivas del sector pesquero, para incentivarlos a emprender y desarrollar investigación en recursos hidrobiológicos e innovación tecnológica en sus actividades.

La investigación nace de una necesidad y se enfoca a la búsqueda de un resultado en un plazo determinado, basándose en un principio y un fin que determinan el alcance y los recursos. Buscando que el resultado de la investigación resuelva la necesidad preestablecida.

Los desarrollos de proyectos de las unidades productivas del sector pesquero también son incentivos y deberán ser apoyados y respaldados por el CITE pesquero Ilo en todas las fases de cada una de las investigaciones innovadores hasta su finalización o presentación en fondos concursables y soporte en la ejecución (opcional).

<i>Apoyo en la Formulación de Proyectos de Innovación.</i>	Planes de Negocio	<b>Evaluación de Propuestas solidas de las unidades de negocio y Formulación del Proyecto</b>
--	-------------------------	---

Tabla 17 - Apoyo en propuestas

Fuente: CITE pesquero Ilo  
Elaboración: Propia

Además, según el PIP, El CITE pesquero Ilo brindará Soporte a proyectos de innovación de las empresas o asociaciones.

- Promoción de la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i), consiste en acciones como la ejecución de proyectos de I+D+i en asociación con MIPYME, universidades, centros tecnológicos o instituciones relacionadas nacionales o internacionales, con el fin de desarrollar soluciones tecnológicas, mejora de procesos e investigaciones aplicadas que contribuyan al mejoramiento de los procesos productivos y productos terminados de las MIPYME. En esta actividad también se consideran las publicaciones científicas desarrolladas por los CITE y la asesoría para el desarrollo de tesis de pregrado y postgrado, relacionadas a la cadena productiva de cada CITE.

**E. Acciones de Articulación:** consiste en realizar intercambio de información, experiencias y coordinaciones con actores de I+D+i a través de reuniones, mesas de elaboración de normas técnicas, ferias, visitas guiadas, entre otras acciones.

- Articulación, consiste en acciones de elaboración de normas técnicas, perfiles de competencia laborales, comunicación con

centros análogos, reuniones e intercambios de información con actores nacionales e internacionales de I+D+i, ferias, visitas guiadas, entre otras acciones, con la finalidad de fortalecer la normatividad, modelos, perfiles y alianzas para futuras acciones conjuntas a favor de las MIPYME de los sectores productivos que atienden cada CITE.

Acciones a tomar con respecto a los servicios que brinda el CITE:

- Alianzas estratégicas: Para mejorar los servicios que ofrecen y poder darle mayor valor al CITE y sus proyectos.
- Realizar entrevistas mensuales a las entidades productivas para conocer los servicios que ellas necesitan: Esto nos permitirá tener un mayor conocimiento de los servicios que debemos ofrecer para que la concurrencia aumente.
- Mejorar el tiempo para la programación de cursos: Una vez se tengan las ideas de los cursos se necesita rapidez en desarrollarlos y una persona a cargo para que pueda darle seguimiento.
- Mejorar la estructura de cursos de capacitación: Desarrollar cada curso al detalle para que la experiencia de comprar del servicio sea la mejor y los clientes lo sigan pidiendo.
- Mejorar el tiempo de entrega de los certificados: Algo básico en lo cual está fallando el CITE, el tiempo necesario debería ser menos a 1 semana y demoran más en entregarlos.

#### **4.11.2. Precio**

Los precios para el sector pesquero industrial deberán ser del 30% del costo ya que son precios sociales proporcionados por el estado y estos están subvencionados. Sin embargo el sector pesquero artesanal que no está acostumbrado a pagos por servicios de capacitación o de asistencias técnicas debido a la cultura que presentan, los cuales se complicarían en caso hubiese un cobro, no obstante esta cultura deberá ser cambiada por el CITE pesquero Ilo demostrando que los propios servicios son de mucha utilidad y con el compromiso de cambiar el pensamiento del sector y cambio de cultura a la formalización, estos servicios pasaran a ser cobrados con precios sociales al cabo de un periodo de tiempo entre 3 a 5 años, tiempo que es necesario para el cambio de cultura incentivado por el CITE pesquero Ilo.

Además, se presenta la siguiente información la cual, respalda a la exoneración de pagos a los pescadores artesanales. FONDEPES, institución contraparte del CITE pesquero Ilo, la cual no realiza cobros en la gran mayoría de capacitaciones a pescadores artesanales.

Acciones a tomar:

Campañas de concientización: Los pescadores artesanales no son conscientes en que se necesita actualizar la información sobre tecnología, procedimientos, etc., por lo tanto el CITE debe llegar a ellos mediante charlas de explicación sobre sus servicios explicándoles también que el precio de los cursos que ofrecen son mínimos y a veces es gratuito.

- **Artículo 60º de la Constitución Política del Perú**

Solo por la ley expresa el Gobierno puede subsidiar actividades empresariales, de manera directa o indirectamente, por motivos de importancia pública y nacional.

- **Numeral 37.4 del artículo 37º del DL N°1272 – Modificación de la Ley de Procedimiento administrativo general.**

Todo servicio que no esté vinculado a la exclusividad, las unidades productivas mediante resolución, establecen costos y/o requisitos correspondientes a ellos, los cuales deben ser promocionados para que sean en conocimiento del público.

- **ROF del FONDEPES aprobado RM N°346-2012 PRODUCE**

En adelante dentro de las funciones de la Oficina General de planeamiento y presupuesto se encuentra entre otras, formular y actualizar el tarifario de Servicios no exclusivos.

- **Memorando N°026-2017-FONDEPES**

De la oficina general de planeamiento y presupuesto presento el proyecto del nuevo Texto Único de Servicios no exclusivos del FONDEPES (TUSNE).

#### **4.11.3. Plaza**

Las instalaciones del CITE pesquero Ilo se encuentran en el distrito de Ilo, provincia de Ilo, departamento de Moquegua, se encuentra a una distancia de

1,159.6 km de la ciudad de Lima. En esta sede se tendrá instalada la planta de procesamiento y el laboratorio.

La distribución de servicios del CITE pesquero Ilo a sus clientes se da en forma directa, no existen intermediarios, los servicios de planta se darán asistencias técnicas de procesamiento, servicios, de planta y laboratorio, desarrollo de nuevos productos, entre otros. Sin embargo, existen servicios como capacitaciones y asistencias técnicas, que se deben dictar en las ciudades correspondientes por ejemplo en Arequipa, Tacna, Puno, Punta de bombón (Arequipa), La Yarada los palos (Tacna), Cerro Moreno (Tacna), La planchada (Arequipa), Juli (Puno), Chimu (Puno), atuncolla (Puno), jonsani (Puno), entre otras ciudades del sur del país. Por otra parte, para los estudios de mercado y comercialización el personal correspondiente del CITE pesquero Ilo deberá trasladarse a las zonas de investigación. De esta manera nuestros servicios llegaran al mercado meta.

Acciones a tomar:

Mejorar las instalaciones del servicio para las capacitaciones, escoger instalaciones cómodas, cerradas, que tengan lo necesario para las exposiciones y demostraciones a parte de una buena ubicación con fácil acceso.

#### **4.11.4. Promoción**

El CITE pesquero Ilo utilizara métodos y medios de comunicación (redes sociales, correos electrónicos) para comunicar al mercado meta existente de los servicios brindados.

La promoción efectuada por le CITE pesquero Ilo se efectuará de la siguiente manera:

- Publicación de videos, anuncios, fotos, invitaciones por medio de las redes sociales.
- Invitaciones presenciales.
- Materiales impresos, como anuncios, trípticos, bambalinas.
- Envío de fotografías, volantes virtuales, anuncios, videos vía E-mail.
- Llamadas telefónicas para promoción de los servicios.

**LOGO:**

**CITE** pesquero  
Ilo

*Ilustración 9 - Logo CITE pesquero Ilo*

Fuente: CITE pesquero Ilo  
Elaboración: CITE pesquero Ilo

**VOLANTE VIRTUAL PARA REDES SOCIALES:**

El CITE pesquero Ilo utilizara volantes virtuales para llegar a los segmentos de mercados específicos como el sector industrial pesquero – acuícola, y en físico para el sector artesanal.

**CITE pesquero**  
Ilo

**CURSO TALLER**  
"Sistema HACCP en la industria pesquera, sus pre-requisitos y Auditoria HACCP"

**HACCP CERTIFIED**

**TEMARIO**

- ✓ PROGRAMA DE HIGIENE Y SANEAMIENTO.
- ✓ BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA.
- ✓ ANÁLISIS DE PELIGROS Y PUNTOS DE CONTROL CRÍTICO (HACCP).
- ✓ AUDITORIA HACCP BASADO EN LA NORMA ISO 19011.

**Expositor**  
**Max Alfonso Caycho Trejo**  
Ing. Pesquero - UNA La Molina  
Especialidad en Gestión de la Calidad e Inocuidad Alimentaria - PUCP

**MIÉRCOLES** | **JUEVES**  
23 de AGOSTO | 24 de AGOSTO  
9:00 - 19:00 Hrs.

**HORARIOS**

**LUGAR**  
Cámara de Comercio de Tacna (segundo piso)  
Alfonso Ugarte N - 56, Cercado

**COSTO**  
**S/. 29.77**  
CUENTA CORRIENTE:  
00-00281662 (Banco de la Nación)

**INFORMES**  
Cite Pesquero Ilo  
053 - 474764  
967 721713  
citepes\_ilo@itp.gob.pe  
Nylon San Pedro J - 19

**CITE Pesquero Ilo**

Ilustración 10 - Volante virtual

(Modelo de anuncio publicitario)

Fuente: CITE pesquero Ilo  
Elaboración: CITE pesquero Ilo

Acciones a tomar:

Todo lo que dicen que deben hacer para promocionarse no lo cumplen por lo que se asignara un responsable a cargo y se pedirá que empiecen a desarrollar los siguientes puntos:

- Publicación de videos, anuncios, fotos, invitaciones por medio de las redes sociales.
- Invitaciones presenciales.

También se desarrolló un speech para las comunicaciones telefónicas ya que no cuentan con uno y es el siguiente:

Buenas tardes (días), ¿se encuentra.....? (...)Espero que este sea un buen momento para hablar 5 minutos, ¿le parece? (...) Mi nombre es.... y lo estoy llamando del CITE pesquero Ilo. El motivo de mi llamada es en primer lugar agradecerle por haberse tomado el tiempo de contactarnos a través de nuestro sitio (en caso que haya pedido información), y/o ofrecer el servicio describiendo costo, fecha e información, seguido pedirle su correo y teléfono para poder enviarle la información detallada y despedirse cortésmente.

#### 4.11.5. Personas

Es de vital importancia especificar los profesionales que se necesitan para la ejecución de servicios del CITE pesquero Ilo, en la actualidad se cuenta con el siguiente personal:

Nº	Cargo
1	Director(a)
2	Especialista en transferencia tecnológica
3	Asistente en transferencia tecnológica
4	Administradora
5	Asistente Administrativo
6	Gestor empresarial
7	Gestor Comercial
8	Analista de imagen institucional
9	Especialista en implementación
10	Asistente en implantación
11	Apoyo en Gestión de Implementación
12	Chofer
13	Operario de Limpieza
14	Practicante
15	Practicante
16	Practicante

Tabla 18 - Personal y cargos CITE

Fuente: CITE pesquero Ilo  
Elaboración: Propia

Además, se necesitará el personal de planta y laboratorio para el cumplimiento del 100% de los servicios del CITE pesquero Ilo cuando se cuente con la planta y laboratorio, el cual se describe a continuación:

El personal de laboratorio está determinado en la inversión del proyecto, y corresponde a un biólogo encargado del área de microbiología, un químico para el área de análisis químicos y fisicoquímicos, así como también el técnico preparador de muestras para apoyo al laboratorio en general. (PIP, pág. 102)

Según el PIP, se debe contar con el siguiente personal (pág. 164-165):

#### **Área de Producción:**

- Asistente Técnico de Proyecto: Es el profesional especialista en temas de plantas y procesos, cuenta con conocimientos técnicos y científicos en Calidad, Inocuidad de Alimentos, Procesamiento de Recursos Hidrobiológicos, Estadística y Planeamiento de la Producción.
- Operario de Equipos: Es el técnico encargado de realizar las labores operativas en el proceso productivo, deberá supervisar el funcionamiento de los equipos de planta y buscará mejorar la eficiencia de los procesos en la planta.

#### **Área de Laboratorio:**

- Biólogo: Es el profesional responsable del área de análisis microbiológicos del laboratorio y de la gestión y coordinaciones del laboratorio en su totalidad. Tendrá conocimientos científicos especializados en microbiología, Calidad y estadística.
- Químico: Es el responsable del área de análisis químicos y fisicoquímicos del laboratorio. Tendrá conocimientos científicos en química, análisis

químicos, Calidad y estadística.

- Técnico de Preparación de Medios: Es el técnico especialista en actividades operativas del laboratorio y con conocimientos de medidas de seguridad, inocuidad de alimentos y equipos técnicos.
- Personal Adicional de Apoyo:

Guardián: Es el encargado de la seguridad de las instalaciones del CITE. Deberá coordinar y llevar un registro de las actividades relacionadas a la seguridad de las instalaciones.

Acciones a tomar:

Cuentan con personal profesional adecuado para cada puesto, pero deberían capacitar a todos en atención al cliente, un punto que no están tomando en cuenta a pesar de que todos sus servicios son en contacto directo con ellos.

#### 4.12. VOE 2018

Variables	Sub variables	Objetivo	Estrategias
Producto/ Servicio	Servicios de transferencia tecnológica, Servicios de gestión de capacidades, Servicios de difusión de información, Acciones de investigación desarrollo e innovación, Acciones de articulación.	- Posicionar y fidelizar al CITE pesquero Ilo en la zona sur del país. - Analizar el macro y micro entorno del sector pesquero de la zona sur del país. - Alcanzar una alta participación de OSPAS y empresas pesqueras - acuícolas en los servicios del CITE pesquero Ilo.	- Estrategia de enfoque debido a que nuestra propuesta de servicio está orientada hacia el sector pesquero de la zona sur del país como son OSPAs y empresas pesqueras, y este es un sector especializado. Segmentación diferenciada, debido a que nos dirigiremos a distintos segmentos de mercado como son las OSPAs y las empresas pesqueras – acuícolas con ofertas y posicionamiento distintos. Posicionamiento de la empresa (institución) y posicionamiento del producto
Precio	Precios sociales, subvencionados por el estado.	- Alcanzar una alta participación de OSPAS y empresas pesqueras - acuícolas en los servicios del CITE pesquero Ilo.	Gestión del valor percibido: Valor de compra, Valor de uso, Valor final
Plaza	Distribución directa a entidades productivas (Pescadores artesanales, OSPAs, empresas pesqueras - acuícolas y pertenecientes a la cadena productiva del sector pesquero)	- Posicionar y fidelizar al CITE pesquero Ilo en la zona sur del país.	- Estrategia de enfoque debido a que nuestra propuesta de servicio está orientada hacia el sector pesquero de la zona sur del país como son OSPAs y empresas pesqueras, y este es un sector especializado.
Promoción	Publicidad y ventas	Incrementar el nivel de conocimiento y posicionamiento de las empresas pesqueras y OSPAS sobre los servicios ofertados el CITE pesquero Ilo en la zona sur del país	Realizar una mejor promoción a través de: publicación de videos, anuncios, fotos, invitaciones por medio de las redes sociales, invitaciones presenciales, materiales impresos, como anuncios, trípticos, bambalinas, envío de fotografías, volantes virtuales, anuncios, videos vía correo electrónico, llamadas telefónicas para promoción de los servicios con speech.
Personas	Personal profesional, técnico y practicantes de la institución	Dar soporte al personal del CITE pesquero Ilo mediante la estructura de marketing.	Elaborando un buen plan de marketing y transfiriéndolo adecuadamente al personal

Tabla 19 - VOE 2018

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

#### **4.13. Monitoreo y control**

Utilizar indicadores nos permitirán medir el índice de cumplimiento de actividades y objetivos del CITE pesquero Ilo.

El control de los servicios del CITE pesquero Ilo, se dará por el número de participantes, número de veces realizadas, número de organizaciones beneficiadas, nivel de la satisfacción del cliente.

Los procedimientos de evaluación que se realizarán para el cumplimiento de objetivos y actividades son:

		N° de veces realizados	N° de asistentes	N° de organizaciones beneficiadas	Nivel de satisfacción del cliente
<b>Servicios de transferencia tecnológica</b>					
Asistencia técnica	para OSPAS	X		X	X
	para empresas	X		X	X
	Estudio de mercado y colocación de productos	X		X	
<b>Servicio de gestión de capacidades</b>					
Capacitaciones	para OSPAS	X	X	X	X
	para empresas	X	X	X	X
	Ponencia especializada	X	X	X	X
Diseño y desarrollo de productos		X		X	X
Soporte productivo		X		X	X
Ensayos de laboratorio		X		X	X
<b>Servicios de Difusión de Información</b>					
Información tecnológica especializada		X		X	X
<b>Acciones de Investigación, Desarrollo e Innovación:</b>					
Promoción de la Investigación, Desarrollo e Innovación		X	X	X	X
<b>Acciones de Articulación</b>					
Articulación		X		X	X

Tabla 20 - Procedimientos de evaluación

Fuente: Propia  
Elaboración: Propia

Las metas anuales para los servicios son las siguientes:

		N° de veces realizados	N° de asistentes	N° de organizaciones beneficiadas	Nivel de satisfacción del cliente
<b>Servicios de transferencia tecnológica</b>					
Asistencia técnica	para OSPAS	36	----	Mínimo 3	2-3.
	para empresas	36	----	Mínimo 3	2-3.
	Estudio de mercado y colocación de productos	6		Mínimo 3	
<b>Servicio de gestión de capacidades</b>					
Capacitaciones	para OSPAS	46	Mínimo 15	Mínimo 3	2-3.
	para empresas	22	Mínimo 15	Mínimo 3	2-3.
	Ponencia especializada	6	Mínimo 15	Mínimo 3	2-3.
Diseño y desarrollo de productos		6		Mínimo 6	2-3.
Soporte productivo		2		Mínimo 2	2-3.
Ensayos de laboratorio		4		Mínimo 4	2-3.
<b>Servicios de Difusión de Información</b>					
Información tecnológica especializada		2		Mínimo 2	2-3.
<b>Acciones de Investigación, Desarrollo e Innovación:</b>					
Promoción de la Investigación, Desarrollo e Innovación		2	Mínimo 50	Mínimo 8	2-3.
<b>Acciones de Articulación</b>					
Articulación		24		Mínimo 3	2-3.

Tabla 21 - Metas anuales

Fuente: Propia  
Elaboración: Propia

El nivel de satisfacción deberá ir entre 2 (regular) y 3 (Bueno). Cabe resaltar que se han elevado las metas respecto al año pasado. Las actividades referentes a planta y laboratorio están bajas, debido que se pretende contar con la instalación completa para fines de agosto del presente año.

Cronograma de actividades y presupuesto:

Según las acciones a tomar de cada punto se realiza un cronograma de actividades y presupuesto para cada indicador de mejora.

INDICADORES	FECHA INICIO	FECHA FINALIZACIÓN	PRESUPUESTO S/.	RESPONSABLE	ÁREA
Redacción plan de marketing	01/01/2018	01/06/2018	2000	Cesar Ballón y Antonella Batti	Comercial
Diseño en redes sociales	Quincenal		300	David Pari	Relaciones Publicas
Capacitaciones para mejorar la atención al cliente	Mensual a partir del 1/07/2018 hasta 28/12/2018		3000	Personal ITP	RRHH
Implementar sistema de difusión de cursos	1/07/2018		300	David Pari	Relaciones Publicas
Mejorar las instalaciones del servicio	1/07/2018		500 por evento	Cesar Ballón	Comercial
Mejorar el tiempo de entrega de los certificados	Mensual a partir del 1/07/2018		0	David Pari	Relaciones Publicas
Mejorar la estructura de cursos de capacitación	Mensual a partir del 1/07/2018		0	Marco Rejas	Transferencia Tecnológica
Alianzas estratégicas	Mensual a partir del 1/07/2018		0	Omar Velásquez	Transferencia Tecnológica
Mejorar el tiempo para la programación de cursos	Mensual a partir del 1/07/2018		0	Cesar Ballón	Comercial
Mejorar la comunicación con los pescadores artesanales	Mensual a partir del 1/07/2018		0	Marco Rejas	Transferencia Tecnológica

Hacer campañas de concientización sobre la sobreexplotación de RRHH	2 veces al año empezando el 01/08/2018	3000	Omar Velásquez	Transferencia Tecnológica
Realizar eventos de difusión sobre contaminación marina y sus consecuencias	2 veces al año empezando el 01/08/2018	3000	Omar Velásquez	Transferencia Tecnológica
Incentivar a la formalización de agrupaciones como empresas o cooperativas	Mensual a partir del 1/07/2018	0	Nashla Rondón	Comercial
Realizar entrevistas a las entidades productivas para conocer los servicios que ellas necesitan	Mensual a partir del 1/07/2018	0	Cesar Ballón, Nashla Rondón y Marco Rejas	Comercial y Transferencia tecnológica
Actualizar constantemente la base de datos y mantener comunicación para no desatender al sector.	Mensual a partir del 1/07/2018	0	Cesar Ballón, Nashla Rondón y Marco Rejas	Comercial y Transferencia tecnológica
Diseñar nuevos productos a través de la innovación, junto a las entidades productivas.	Mensual a partir del 1/08/2018	1000 mensual	Marco Rejas	Transferencia Tecnológica
Realizar investigaciones de mercados nacionales e internacionales en nuevos productos.	Mensual a partir del 1/08/2018	0	Cesar Ballón, Nashla Rondón	Comercial
Supervisión y control de actividades	Mensual a partir del 1/08/2018	0	Úrsula Naranjo	Dirección

#### **4.14. Recomendaciones**

- Se recomienda aprobar y ejecutar el plan de marketing 2018 del CITE pesquero Ilo.
- Publicar el modelo CANVAS en las instalaciones para que todo el equipo este identificado con este.
- Asignar una persona responsable que le haga seguimiento al plan y reporte los avances.
- Se recomienda al CITE pesquero Ilo continuar con el seguimiento y control de las actividades propuestas para garantizar el cumplimiento de objetivos.
- Mantener la estructura de este Plan de Marketing para futuros planes de mejora.

## Conclusiones

- El objetivo principal es incrementar el nivel de conocimiento de las empresas pesqueras y OSPAS sobre los servicios ofertados el CITE pesquero Ilo en la zona sur del país.
- Utilizaremos la estrategia de enfoque debido a que nuestra propuesta de servicio está orientada hacia el sector pesquero de la zona sur del país como son OSPAs y empresas pesqueras, y este es un sector especializado.
- La estrategia de segmentación seleccionada es la segmentación diferenciada, debido a que nos dirigiremos a distintos segmentos de mercado como son las OSPAs y las empresas pesqueras – acuícolas con ofertas y posicionamiento distintos, llevando servicios de calidad a ambos segmentos seleccionados. En cambio, la estrategia de diferenciada decide dirigirse con la misma oferta de producto y posicionamiento a distintos segmentos y la estrategia concentrada consiste en adaptar una misma oferta a necesidades de distintos segmentos.
- El CITE pesquero Ilo busca obtener posicionamiento de la empresa (institución) y posicionamiento del producto, el primero se debe a la imagen de la institución como parte global de la calidad, imagen, confianza, entrega, incentivo, mejora continua de los sectores enfocados, y el segundo se debe a que también nos centraremos en factores intangibles del posicionamiento como el servicio específico, calidad de servicio, buena atención, difusión adecuada, entre otros.
- Las estrategias de fidelización del CITE pesquero Ilo son: Marketing relacional: herramienta que nos ayudara a conseguir y/o mejorar la confianza del cliente a largo plazo, la cual los llevara a adquirir nuestros

servicios y a recomendarlos. Y gestión del valor percibido: deberemos mejorar y aumentar el valor de compra del cliente, este valor depende de valor de compra, valor de uso y valor final.

- Estrategia de penetración de mercados: esta opción consiste en obtener una mejor cuota de mercado utilizando nuestros productos en los mercados que en la actualidad operamos. Para ello se cuenta con el marketing de recomendación, ya que recientemente se entró al mercado de Arequipa y Tacna, además de generar una mayor difusión de los servicios.
- Estrategia de desarrollo de nuevos productos: El CITE pesquero Ilo desea desarrollar nuevos productos de recursos hidrobiológicos, por lo tanto, esta estrategia es necesaria para sus operaciones.
- Los servicios del CITE pesquero son: formulación de proyectos innovadores, asistencia técnica, cursos, talleres y capacitaciones (terceros), cursos, talleres y capacitaciones proporcionados por el personal del CITE, estudio de mercado y comercialización de productos y planta y laboratorio.
- Utilizar indicadores nos permitirán medir el índice de cumplimiento de actividades y objetivos del CITE pesquero Ilo.

## **Bibliografía**

Aceves, V., (2004). *Dirección Estratégica*. México: Editorial Mc Graw-Hill

Ambrosio, V., (2000). *Plan de marketing paso a paso*. Colombia: D. Vinni.

Anthony, R. y Govindarajan, V., (2003). *Sistemas de control de gestión*. España: Editorial Mc Graw-Hill.

Belio, J. y Sainz, A., (2007). *Conozca el nuevo marketing: el valor de la información*. España: Editorial WoltersKluwer.

Camisón, C., Cruz, S. y González, T., (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. España: Editorial Pearson Educación S.A.

Chandler, A. y Andrews, K., (1962). *Strategy and Structure*. United States: Cambridge: M.I.T. Press.

De Feo, J. y Barnard, W., (2004). *Más allá de seis sigmas: Estrategias para generar valor*. España: Editorial Mc Graw Hill.

Deming, M., (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos S.A.

Dess, G. y Lumpkin, G., (2003). *Dirección estratégica*. España: Editorial McGraw-Hill.

Ferrell O.C. y Hartline M., (2006). *Estrategia de Marketing*. Santa Fe: Cengage Learning Editores.

Guiltinan, P., Paul, W. y Madden J. (1998). *Gerencia de Marketing Estrategias y Programas*. Colombia: Mc Graw Hill.

Gutiérrez, M., (2008). *Administrar para la calidad: conceptos administrativos del control total de la calidad*. México: Editorial Limusa S.A de C.V.

Gutiérrez, H., (2010). *Calidad total y productividad*. México: Editorial Mc Graw-Hill.

Karlof, B., (1992). *Práctica de la estrategia*. Barcelona: Granica.

Kotler, P., (2001). *Dirección de Mercadotecnia*. México: Prentice Hall.

- McCarthy J. y Perreault W., (1997). *Marketing: Un enfoque global*. México: McGraw-Hill.
- Muñiz, R., (2014). *Marketing en el Siglo XXI*. España: Centro de Estudios Financieros.
- Osterwalder, A., (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, España: Centro Libros PAPP.
- Porter, M., (2010). *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Ediciones Pirámide.
- Ramírez, C., (2006). *Administrando la calidad para el cambio*. México: Limusa Noriega Editores.
- Serna, H., (2010). *Gerencia estratégica*. Colombia. 3R Editores.
- Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B., (2007). *Fundamentos De Marketing*. México: McGraw-Hill.
- Stoner, J., (1996). *Administración*. México: Pearson Education.
- Thompson, A. y Strickland, J. (2012). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill.

### **Páginas web**

- Alegret, A., (2017). *El análisis PEST una herramienta para planificar tu estrategia*. Retos directivos. Recuperado de <https://retos-directivos.eae.es/el-analisis-pest-una-herramienta-para-planificar-tu-estrategia/>
- BCRP (2013). *Informe económico y social Región Tacna*. Banco Central De Reserva Del Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/tacna/ies-tacna-2013.pdf>
- BCRP (2016). *Caracterización del departamento de Moquegua*. Banco Central De Reserva Del Perú Sucursal Arequipa. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/moquegua-caracterizacion.pdf>

- BCRP. (2016). *Síntesis de Actividad Económica Arequipa*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf>
- BCRP. (2016). *Síntesis de Actividad Económica Moquegua*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/2016/sintesis-moquegua-11-2016.pdf>
- BCRP. (2016). *Síntesis de Actividad Económica Puno*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Puno/2016/sintesis-puno-09-2016.pdf>
- BCRP. (2016). *Síntesis de Actividad Económica Tacna*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/2016/sintesis-tacna-01-2016.pdf>
- Caferri, C., (2018). *Las "5 Ps" del marketing*. AboutEspañol. Recuperado de <https://www.aboutespanol.com/las-5-p-del-marketing-2480207>
- Camejo, L., (2015). *Cuán importantes son la importancia y el desempeño*. El Financiero. Recuperado de <http://efpanama.com/quienes-somos/>
- Campos, V., (2010). *Matriz de posicionamiento estratégico*. Diccionarioempresarial. Recuperado de [http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASMTMwNjtbLUouLM\\_DxblwMDS0NDQ3OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoA9XjhpDUAAAA=WKE](http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASMTMwNjtbLUouLM_DxblwMDS0NDQ3OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoA9XjhpDUAAAA=WKE)
- Broseta, A., (2018). *Como realizar un análisis FODA*. Rankia. Recuperado de <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3814132-como-realizar-analisis-foda-empresa>
- Diccionario de Marketing (2016). *5 fuerzas de Porter*. Dircomfidencial. Recuperado de <https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/>
- Dilcia Balliache. (2009). *Guía Unidad II: Marco teórico*. Recuperado de [http://www.unsj.edu.ar/unsjVirtual/comunicacion/seminarionuevastecnologias/wp-content/uploads/2015/06/02\\_Marco-teorico.pdf](http://www.unsj.edu.ar/unsjVirtual/comunicacion/seminarionuevastecnologias/wp-content/uploads/2015/06/02_Marco-teorico.pdf)

- Escalante, J., (2014). *Tacna y su heroico potencial para los negocios*. El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/tacna-heroico-potencial-negocios-166525>
- Espinosa, R., (2013). *La matriz de análisis DAFO FODA*. Estrategia, Marketing. Recuperado de <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Fernández, Valiñas, Ricardo. (2007). *Control y evaluación de un plan de mercadotecnia*. eumed.net. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/control-evaluacion.html>
- Ferrell, O.C., Hartline, Michael D. (2006). *Fundamentos de la mercadotecnia*. Adizesca. Recuperado de [http://www.adizesca.com/site/assets/me-fundamentos\\_de\\_mercadotecnia-ar.pdf](http://www.adizesca.com/site/assets/me-fundamentos_de_mercadotecnia-ar.pdf)
- Fred, R., (1997). *El proceso de formulación de estrategias*. Joseacontreras. Recuperado de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap81d.htm>
- Gananci, A., (2015). *Qué es el modelo CANVAS para diseño de negocios*. bienpensado. Recuperado de <https://bienpensado.com/que-es-el-modelo-canvas-para-diseno-de-negocios/>
- Gomez, J., (2013). *Herramientas claves en un Plan de Marketing (IV): análisis CAME*. La cultura del marketing. Recuperado de <https://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-iv-analisis-came/>
- Hernández, (2006). *Formulación de objetivos*. Monitor sociocultural. Recuperado de <https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/formulacion-de-objetivos11.pdf>
- Hernández, G., (2016). *Herramientas de análisis MEFI MEFE*. Calidad y ADR. Recuperado de <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>

- Hurtado, J., (2008). *Cómo formular objetivos de investigación*. Investigación Holística. Recuperado de <http://investigacionholistica.blogspot.pe/2011/04/formulacion-de-objetivos-en.html>
- Hurtado, J., (2010). *El proyecto de investigación*. Investigación Holística. Recuperado de <http://investigacionholistica.blogspot.pe/2011/04/formulacion-de-objetivos-en.html>
- INEI. (2012). *Sector Pesquero*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sector-statistics/>
- Thompson, I., (2006). *Concepto de marketing*. Recuperado de <http://www.marketing-free.com/marketing/concepto-marketing.html>
- Thompson, I., (2006). *Estrategia de marketing*. Recuperado de <http://www.marketing-free.com/glosario/estrategias-marketing.html>
- León, J., (2012). *Lo que nunca debemos perder*. Roastbrief. Recuperado de [https://www.roastbrief.com.mx/2012/10/lo-que-nunca-debemos-perder/?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed%3A+roastbrief+%28Roastbrief%29](https://www.roastbrief.com.mx/2012/10/lo-que-nunca-debemos-perder/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+roastbrief+%28Roastbrief%29)
- López, B., (2013). *Análisis de la Situación Actual*. Repositorio UCIPFG. Recuperado de [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES\\_DE\\_APRENDIZAJE/UNIDAD\\_1/LECTURAS/Analisis\\_de\\_la\\_situacion\\_actual.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_1/LECTURAS/Analisis_de_la_situacion_actual.pdf)
- Manuel, J., (2013). *Herramientas claves en un Plan de Marketing (II): 5 fuerzas de Porter*. Laculturadelmarketing. Recuperado de <https://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-ii-5-fuerzas-de-porter/>
- Manuel, J., (2014). *Herramientas claves en un Plan de Marketing (VI): matriz posicionamiento importancia-desempeño*. Laculturadelmarketing. Recuperado de <https://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-plan-de-marketing-matriz-posicionamiento-importancia-desempeno/>

- Mañez, R., (2017). *Modelo Canvas: Cómo hacer tu modelo de negocio*. Marketingandweb. Recuperado de <https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/que-es-el-modelo-canvas/>
- Mintzberg y Quirm, (1993). *El proceso estratégico*. Isabelportoperez. Recuperado de [https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso\\_estrategico\\_mintzberg.pdf](https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso_estrategico_mintzberg.pdf)
- M. Global. (2015). *Plan de Marketing 4: Elección de las estrategias de marketing*. Recuperado de <https://mglobalmarketing.es/blog/plan-de-marketing-4-eleccion-de-las-estrategias-de-marketing/>
- MarketingPower.com. (1995). *sección Diccionario de Términos de Marketing*. AMA. Recuperado de [http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx)
- Martin, J., (2017). *Estudia tu entorno con un PESTEL*. Cerem. Recuperado de <https://www.cerem.pe/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Min, Y., (2018). *Matriz de evaluación de factores internos MEFI*. Yi Min Shum Xie. Recuperado de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/>
- Ministerio de Producción. (2015). *Diagnóstico del sector pesquero y acuícola*. Recuperado de <https://www.produce.gob.pe/documentos/pesca/dgsp/publicaciones/diagnostico-pesquero/Tomo-1.pdf>
- Moraño, X. (2010). *Guía para elaborar un plan de marketing*. Marketing y Consumo. Recuperado de <http://marketingyconsumo.com/guia-para-elaborar-un-plan-de-marketing.html>
- Prim, A., (2014). *Lienzo Lean Canvas explicado Paso a Paso y con Ejemplos*. Innokabi. Recuperado de <https://innokabi.com/lienzo-lean-canvas-el-lienzo-de-los-emprendedores/>
- Niko. G., (2013). *Que es el análisis CAME*. Agencia La Nave. Recuperado de <https://blog.agencialanave.com/que-es-el-analisis-came/b>:

- Ponce, H., (2006). *La matriz EFE. Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <http://www.academia.edu/16573138/MEFE-MEFI-MPC-FODA>
- Pozzo, M., (2009). *Formulación de objetivos de investigación*. Universidad Nacional de Rosario. Recuperado de <http://www.fhumyar.unr.edu.ar/escuelas/3/materiales%20de%20catedras/trabajo%20de%20campo/maisabel.htm>
- Riquelme, M., (2015). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. 5fuerzasdeporter. Recuperado de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Riquelme, M., (2016). *FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Análisis FODA. Recuperado de <http://www.analisisfoda.com/>
- Riquelme, M., (2017). *El análisis PEST. Web y Empresas*. Recuperado de <https://www.webyempresas.com/el-analisis-pest/>
- Saez, A., (2007). *¿Qué es la formulación de estrategia de marketing?*. La voz. Recuperado de <https://pyme.lavoztx.com/qu-es-la-formulacin-de-estrategia-de-marketing-13595.html>
- Velázquez, M., (2001). *El análisis de la industria: la matriz de evaluación de los factores externos (EFE)*. Matriz EFE. Recuperado de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>
- Villalobos-Breton, S., (2010). *Las 5 P del marketing: Producto, Precio, Plaza, Promoción y “Partners” (Socios)*. Marketing para todos. Recuperado de <http://estrategias-marketing-online.com/las-5-p-del-marketing-producto-precio-plaza-promocion-y-%E2%80%9Cpartners%E2%80%9D-socios/>
- Westwood, J., (2001). *Fundamentos de la mercadotecnia*. Adizesca. Recuperado de [http://www.adizesca.com/site/assets/me-fundamentos\\_de\\_mercadotecnia-ar.pdf](http://www.adizesca.com/site/assets/me-fundamentos_de_mercadotecnia-ar.pdf)
- Documentación otorgada por el CITE pesquero Ilo y Empresas Acuícolas

## Anexos

### OSPAs región Moquegua:

N°	ORGANIZACIÓN	DISTRITO	PROVINCIA	DEPARTAMENTO	REPRESENTANTE	INTEGRANTES
1	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES Y ALPAQUEROS DE LA REPRESA DE PASTO GRANDE	CARUMAS	MARISCAL NIETO	MOQUEGUA	ADUVIRI PEREZ; FELIX	7
2	ASOCIACION CIVIL PESQUERA ARTESANAL LAGO AZUL	CARUMAS	MARISCAL NIETO	MOQUEGUA	AROAPAZA MAMANI; AMADOR	1
3	EMPRESA COMUNAL DE PRODUCCION Y SERVICIOS "LAGO AZUL"	CARUMAS	MARISCAL NIETO	MOQUEGUA	FLORES LAUREANO; ARNALDO WILBER	62
4	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES DE CAMARON DISTRITO DE COALAQUE	COALAQUE	GENERAL SANCHEZ CERRO	MOQUEGUA	AYTITE CHITE; YSAEL REYNO	28
5	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES NO EMBARCADO DE CAMARONES OSMORE ILO	EL ALGARROBAL	ILO	MOQUEGUA	ACAHUANA HEREDIA; FRANCISCO VIDAL	10
6	ASOCIACION DE ARMADORES DE PESCA ARTESANAL DEL PUERTO DE ILO PARA CONSUMO HUMANO DIRECTO	ILO	ILO	MOQUEGUA	ANGEL RODRIGUEZ CHAVEZ	17
7	ASOCIACION DE PESCADORES DE ALTURA, EXTRACTORES Y MARISQUEROS DE ILO	ILO	ILO	MOQUEGUA	ELAR ALVAREZ LAZO	36

8	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES DE PLAYA DEL PUERTO DE ILO	ILO	ILO	MOQUEGUA	GABRIEL CHAMBILLA HUARCAYA	91
9	ASOCIACION ALGAS MARINAS ILO SUR	ILO	ILO	MOQUEGUA	SALY CHAGUA ZAPATA	15
10	ASOCIACION ALGAS MARINAS RECOLECCION EXTRACCION Y CULTIVO DE UNA MILLA ILO-PERU	ILO	ILO	MOQUEGUA	TARQUI YUGRA; FREDY WILFREDO	28
11	ASOCIACION DE ARMADORES DE PESCADORES ARTESANALES DEL PUERTO DE ILO	ILO	ILO	MOQUEGUA		1
12	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES PIONEROS DEL SUR - ILO	ILO	ILO	MOQUEGUA	JAUN FALCONI ANCHANTE	54
13	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES Y BUZOS CIVILES DEL PUERTO DE ILO	ILO	ILO	MOQUEGUA	MAMANI MACHACA; TORIBIO	1
14	ASOCIACION DE PESCADORES HUACANAL OSMORE DEL RIO MOQUEGUA - ILO ARTESANALES NO EMBARCABLE	ILO	ILO	MOQUEGUA	HUACCA MAMANI; TOMAS ENRIQUE	25
15	ASOCIACION DEL ADULTO MAYOR PESCADOR ARTESANAL DEL PUERTO DE ILO HEROES DEL MAR - AMPAPI HEROES DEL MAR	ILO	ILO	MOQUEGUA	LUIS FLORES CENTENO	18

16	ASOCIACION UNICA DE PESCADORES ARTESANALES Y BUZOS A PULMON DEL PUERTO DE ILO - AUPABPI	ILO	ILO	MOQUEGUA	MIGUEL TORRES TAPIA	17
17	SINDICATO UNICO DE PESCADORES ARTESANALES BUZOS CIVILES DEL PUERTO DE ILO	ILO	ILO	MOQUEGUA	EDWIN HUARCAYA BERRIOS	6
18	ASOCIACION DE BUZOS, TRIPULANTES, EXTRACTORES ARTESANALES DEL PUERTO DE ILO JOSE OLAYA	ILO	ILO	MOQUEGUA	JORGE DURAND HUANCA	1
19	ASOCIACION DE ORGANIZACIONES SOCIALES DE PESCADORES ARTESANALES USUARIOS DEL DESEMBARCADERO PESQUERO ARTESANAL DE ILO	ILO	ILO	MOQUEGUA	TAPIA HILAQUITA; ABDON	4
20	SINDICATO UNIFICADO DE PESCADORES ARTESANALES DEL PUERTO DE ILO	ILO	ILO	MOQUEGUA	FERMIN BALLON MAXI	104
21	ASOCIACION LAS BRISAS	ILO	ILO	MOQUEGUA		20
22	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES CORTINEROS SAN PEDRO PESCADOR	ILO	ILO	MOQUEGUA	SOTO MAMANI; JUAN CARLOS	24
23	ASOCIACION UNICA DE BUZOS Y TRIPULANTES A	ILO	ILO	MOQUEGUA	CONDORI VILCA; RODOLFO ALBERTO	13

	COMPRESORA DEL PUERTO DE ILO - AUBTCPI					
2 4	ASOCIACION DE PESCADORES PROPIETARIOS DE E/P ARTESANALES ILO - APPEAL	ILO	ILO	MOQUEGUA	NINA VELASQUEZ; ANGEL HECTOR	17
2 5	ASOCIACION UNICA DE EXTRACTORES DE PRODUCTOS HIDROBIOLOGICO S - MARISQUEROS DE ORILLA DEL PUERTO DE ILO	ILO	ILO	MOQUEGUA	ESTEBAN ZAPANA PEREZ	18
2 6	FEDERACION DE INTEGRACION Y UNIFICACION DE LOS PESCADORES ARTESANALES DE LA REGION MOQUEGUA - FIUPAR MOQUEGUA	ILO	ILO	MOQUEGUA	PESARESSI CACERES; JORGE HUMBERTO	1
2 7	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES DE PLAYA SAN PABLO DEL PUERTO DE ILO	ILO	ILO	MOQUEGUA	HILARIO FEDERICO MENDOZA HURTADO	35
2 8	ASOCIACION DE ARMADORES DE PESCA ARTESANAL DEL SUR	ILO	ILO	MOQUEGUA	FRANCISCO PAURO ARI	64
2 9	ASOCIACION DE BUZOS PULMONEROS ARTESANALES DE LA BAHIA DEL SUR DEL PUERTO DE ILO	ILO	ILO	MOQUEGUA	MAMANI ARENAS; CELESTINO REYMUNDO	48
3 0	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES BUZOS CIVILES Y	ILO	ILO	MOQUEGUA	ROSSEL CHICATA; FABIAN	15

	ACUICULTORES DE LA PROVINCIA DE ILO IMPERIO MARINO - IMAR					
3 1	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES MARICULTORES PUNTA COLES	ILO	ILO	MOQUEGUA	MAURO FLORES FIGUEROA	11
3 2	ASOCIACION PESCADORES CORTINEROS DE PLAYA - ILO	ILO	ILO	MOQUEGUA	HUGO ROJAS ROSPIGLIOSI	11
3 3	ASOCIACION DE EXTRACTORES DE MACHAS DEL PUERTO DE ILO - LA GLORIETA	ILO	ILO	MOQUEGUA	HECTOR NUÑEZ SALAS	14
3 4	ASOCIACION DE ARMADORES PESQUEROS ARTESANALES PARA CONSUMO HUMANO DIRECTO DEL PUERTO DE ILO - APADPI	ILO	ILO	MOQUEGUA	PORTUGAL ZEA; GLENDA FABIOLA	9
3 5	ASOCIACION DE ARMADORES BOLICHITOS ARTESANALES DEL PUERTO DE ILO	ILO	ILO	MOQUEGUA	CALJARO VILCANQUI; NESTOR	18
3 6	ASOCIACION DE PESCADORES Y ARMADORES ARTESANALES EXTRACTORES DE PRODUCTOS HIDROBIOLOGICOS DEL PUERTO DE ILO	ILO	ILO	MOQUEGUA	HUGO COLLAO ZAVALA	10
3 7	ASOCIACION PESCADORES ARTESANALES BUZOS CIVILES DEL PUERTO ILO - LA GLORIETA	ILO	ILO	MOQUEGUA	HUARAYA GARCIA; JAIME ZOILO	18

38	ASOCIACION DE PESCADORES DE ALTURA GUARDIANES DE LA FRONTERA SUR - APAFONS	ILO	ILO	MOQUEGUA	SANCHEZ PUMA; ANGEL BENANCIO	21
39	ASOCIACION DE PROPIETARIOS DE PESCADORES ARTESANALES DEL MAR DE GRAU	ILO	ILO	MOQUEGUA	CALAGUA SANCHEZ; DANIEL ALVINO	15
40	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES DE CAMARON PESCADORES UNIDOS DE OSOBAYA - RIO TAMBO	LA CAPILLA	GENERAL SANCHEZ CERRO	MOQUEGUA	ALE COAGUILA; SAUL PEDRO	15
41	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES DE CAMARON : SAN FRANCISCO, LAS PALMAS, RIO TAMBO, LA CAPILLA, GENERAL SANCHEZ CERRO, OMAE CTAR MOQUEGUA	LA CAPILLA	GENERAL SANCHEZ CERRO	MOQUEGUA	NEYRA RAMOS; ANTONIO ABAD	10
42	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES Y COMERCIANTES DE CAMARON DE RIO TAMBO	LA CAPILLA	GENERAL SANCHEZ CERRO	MOQUEGUA	CRUZ AGUILAR; LAUREANO	1
43	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES DE CAMARON: COLUMBIA, SAMANTO, TEGA HUALIN Y DEMAS ANEXOS DE LA PROVINCIA GENERAL SANCHEZ CERRO	LA CAPILLA	GENERAL SANCHEZ CERRO	MOQUEGUA	AGUILAR CAMINO, PAZ ALFREDO	1

4 4	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES PINTEROS DE BOTES DEL PUERTO DE ILO	NO ESPECIFICADO	ILO	MOQUEGUA	ZAVALA SALAZAR; JOSE MIGUEL	44
4 5	ASOCIACION DE RECOLECTORES ARTESANALES DE CAMARON DE RIO DEL SECTOR ALTO TAMBO	OMATE	GENERAL SANCHEZ CERRO	MOQUEGUA	AYALA ROLDAN; GUALBERTO	1
4 6	COMITÉ DE PESCADORES ARTESANALES QUEQUEZANA-RIO TAMBO-LA HUATA, PUQUINA, MOQUEGUA	PUQUINA	GENERAL SANCHEZ CERRO	MOQUEGUA	ROJAS CONDORI; RICARDO	13
4 7	ASOCIACION DE PESCADORES Y RECOLECTORES DE CAMARON DE QUINISTAQUILLAS - MOQUEGUA	QUINISTAQUILLA S	GENERAL SANCHEZ CERRO	MOQUEGUA	BALDEON ASTO; JULIAN	1
4 8	ASOCIACION DE PESCADORES DE QUINISTAQUILLAS - PESCADORES ARTESANALES Y COMERCIANTES DE CAMARON DEL DISTRITO DE QUINISTAQUILLAS ASOPESQUI	QUINISTAQUILLA S	GENERAL SANCHEZ CERRO	MOQUEGUA	CAYTANO VALDEZ; JUAN GUALBERTO	30
4 9	ASOCIACION DE PESCA ARTESANAL JUCUMARINE		GENERAL SANCHEZ CERRO	MOQUEGUA	FUENTES CHECALLA; ALEJANDRO MARIO	29

### OSPAs región Arequipa:

N	PROVINCIA	OSPA	PRESIDENTE	Nro. Socios
1	CAMANA	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES Y EXTRACTORES DE MARISCOS Y ALGAS CAMANA	ALEXANDRE CELSO RAMREZ SOTO	25
2	CARAVELI	ASOCIACION DE EXTRACTORES DE ALGAS MARINAS DE LA FLORIDA - ATICO	ERNESTO RICHARD URIBE CENTENO	66
3	CARAVELI	ASOCIACION DE EXTRACTORES DE ALGAS MARINAS. MARICULTURES, CULTIVO DE PRODUCTOS HIDROBIOLOGICOS DE PAMPA REDONDA, DISTRITO DE CHAPARA	GREGORIO SANTI NOA	83
4	CARAVELI	ASOCIACIÓN DE EXTRACTORES Y RECOLECTORES DE ALGAS MARINAS LA PUNTA BLANCA ATICO	EDUARDO CHACON ARPI	27
5	CARAVELI	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES EXTRACTORES DE ALGAS MARINAS Y RECURSOS HIDROBIOLOGICOS LA LOBERA	JUAN ROBERTO HUAMANI HUAMANI	32
6	CARAVELI	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES EXTRACTORES RECOLECTORES MARICULTORES Y TRANSFORMADORES DE ALGAS MARINAS - PAMPAS DE LOBOS	REGULO ELEUCADIO ANYOSA HUAMANI	60
7	CARAVELI	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES LAS PEÑUELAS DE CHAVIÑA - BELLA UNION	TOMAS DAMIAN TAPIA ALLCCA	46
8	CARAVELI	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES MARITIMOS BUZOS Y EXTRACTORES DE RECURSOS HIDROBIOLOGICOS DE ORILLA YAUCA PORTACHUELO RIO CHAVIÑA	GREGORIO VICTORIANO ACOSTA URDAY	46
9	CARAVELI	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES MUJERES COLECTORAS DE ALGAS CONSERVADORAS DE MACHAS Y ECOTURISMO LOMAS APA MIRAMAR LOMAS	CELESTINA PEREZ DE MAMANI	42

10	CARAVELI	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES RECOLECTORES DE ALGAS MARINAS Y REDES DE CORTINA DE RIBERA LOS LIBERTADORES DE COSTA AZUL TRADICIONAL LOMAS	DAVID RAMOS HUANCA	32
11	CARAVELI	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES RECOLECTORES DE ALGAS VARADAS EXTRACTORES DE MARISCOS, PINTEROS Y REDES CORTINA DE LOMAS APARVALM	JOSE LUIS ILAQUITA YANCAPAYO	24
12	CARAVELI	ASOCIACIÓN DE PESCADORES Y BUZOS DE RIVERA DEL PUERTO DE CHALA - PUENTE CHAPARRA - PUERTO VIEJO	JULIO ALFONSO GUERREROS CANALES	53
13	CARAVELI	ASOCIACIÓN DE RECOLECTORES DE ALGAS MARINAS EL MIRADOR DE YANYARINA	MARIO JULIO CUETO RIVERA	16
14	CARAVELI	ASOCIACION GREMIO DE PESCADORES ARTESANALES DE SANTA ROSA MAR AZUL DE ATIQUIPA	ELMER FREDDY BARRIENTOS CONDO	30
15	CARAVELI	ASOCIACION GREMIO DE PESCADORES ARTESANALES HIDROBIOLICOS AGUA SALADA ATIQUIPA	MILTON ESLUB MEDINA MOLINA	47
16	CARAVELI	ASOCIACION UNICA DE PESCADORES ARTESANALES BUZOS CIVILES MACHEROS Y RECOLECTORES DE ALGAS DEL PUERTO DE LOMAS ASUPARBUCCMACRAL	JORGE LUIS GUTIERREZ VENTURA	53
17	CARAVELI	ASOCIACION UNICA DE PESCADORES ARTESANALES EXTRACTORES, ACUICULTORES, TRANSFORMADORES, EXPORTADORES DE MARISCOS, ALGAS MARINAS Y RECURSOS HIDROBIOLÓGICOS DEL PUERTO VIEJO	ALEJANDRO CCAMA TACO	65
18	CARAVELI	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES Y BUZOS EXTRACTORES DE MARISCOS Y ALGAS A PULMON DEL PUERTO DE ATICO	ZEVALLS PORTUGAL; JUAN CARLOS	45

19	CARAVELI	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES, EXTRACTORES, TRANSFORMADORES Y ACUICULTORES DE RECURSOS HIDROBIOLOGICOS DEL ANEXO DE CHORRILLOS	ROBERT DAVIS HUARCAYA MEDINA	158
20	CARAVELI	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES Y RECOLECTORES DE PRODUCTOS HIDROBIOLOGICOS LA PERLA DEL PUERTO DE LOMAS	ARCE RODRIGUEZ; JUAN FERNANDO	42
21	ISLAY	ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES EXTRACTORES DE ALGAS MARISCOS COSTANERA CORIO YERBABUENA APA COSTAYMAR	RAMIRO CHIRA ATIQUIPA	27
22	ISLAY	ASOCIACION DE PESCADORES EXTRACTORES, RECOLECTORES Y PROCESADORES ARTESANALES DE MACROALGAS MARINAS DE LA PROVINCIA DE ISLAY	YLLA ROA; VICTOR	36

N	PROVINCIA	OSPA	PRESIDENTE	Nro. Socios
1	CAMANA	"ASOCIACION DE MUJERES EMPRENDEDORAS DEL PUERTO DE QUILCA"	FABIOLA CANDELARIA OVIEDO ZUNI	22
2	CAMANA	ASOCIACION DE EXTRACTORES Y PROCESADORES DE PRODUCTOS HIDROBIOLOGICOS DE QUILCA	WALTER TITO CESPEDES QUISPE	24
3	CAMANA	ASOCIACION DE EXTRACTORES Y PROCESADORES DE RECURSOS HIDROBIOLOGICOS MACHA VIRGEN DE LA CANDELARIA CAMANA	GARVACIO GAUDENCIO TACO HUAMANI	40
4	CAMANA	ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS ARMADORES ARTESANALES PERLA ESCONDIDA DE QUILCA	LUIS DIAZ LEGUA	86
5	CAMANA	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES BOLICHITOS PINTEROS Y CORTINEROS DEL PUERTO DE LA PLANCHADA Y ANEXOS	ESTABAN MAXIMO SOTO PAJUELO	34
6	CAMANA	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES DE LA CALETA DE OCOÑA Y ANEXOS	MARCOS ANTONIO MEJIA REYNOSO	17
7	CAMANA	ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES DEL PUERTO MENOR DE QUILCA Y ANEXOS	ALVARADO PEREZ DERLIS EDILFONSO	27
8	CAMANA	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES Y EXTRACTORES DE MARISCOS Y ALGAS CAMANA	JOEL MIGUEL LAGO ROSAS	33
9	CAMANA	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES Y EXTRACTORES DE RECURSOS HIDROBIOLOGICOS MACHAS DE CAMANA Y ANEXOS	CARLOS JAVIER CUAQUIRA TOLA	51
10	CAMANA	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES EXTRACTORES DE ALGAS MARINAS Y MARISCOS Y DEFENSA DE LA FAUNA MARINA QUILCA	SALVADOR PARIAMACHI, CARLOS ALBERTO	72
11	CAMANA	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES MARICULTORES QUILCA MAR	VILLAJUAN CHOQUE; EDWIN EBHER	20
12	CAMANA	ASOCIACION GREMIO DE PESCADORES ARTESANALES Y EXTRACTORES DE MARISCO DEL PUERTO DE LA PLANCHADA	JUAN WILFREDO PALOMINO BESA	31
13	CAMANA	ASOCIACION DE ARMADORES Y EXTRACTORES DE MARISCOS ARTESANALES DEL PUERTO DE LA PLANCHADA	MORA VASQUEZ; ANASTACIO ROBERTO	15

14	CAMANA	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES DE MARISCOS DE ALGAS HORNILLOS - QUILCA	JOSE ALBERTO TORRES QUISPE	20
15	CAMANA	ASOCIACION DE PESCADORES MARICULTORES Y ALGAS MARINAS MULTIMAR QUILCA	CAYPA SERRANO; CARLOS	31
16	CAMANA	ASOCIACION DE POESCADORES ARTESANALES EXTRACTORES DE MARISCOS Y ALGAS MARINAS LA GUATA - QUILCA -CAMANA	AQUINO CUSI; ENRIQUE ANACLETO	11
17	CAMANA	GREMIO DE PESCADORES ARTESANALES DE LA CALETA LA PLANCHADA	ROMAÑA GOMEZ; EDWIN RICHARD	41
18	CAMANA	SINDICATO DE PESCADORES ARTESANALES DEL PUERTO MENOR DE QUILCA Y ANEXOS	VILLAJUAN CHOQUE; EDWIN EBHER	65
19	CAMANA	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES Y ACUICULTURA NUEVA HORIZONTE - QUILCA	MARCO ANTONIO ALVA LEVANO	22
20	CAMANA	ASOCIACION DE PESCADORES EXTRACTORES DE MARISCOS Y ARMADORES ARTESANALES DEL PUERTO DE PESCADORES	MARTINEZ MEDINA; YTALO HERNAN	20
21	CAMANA	SINDICATO UNICO DE EXTRACTORES DE RECURSOS HIDROBIOLOGICOS (MACHAS) CAMANA	SALAZAR ROSAS; DIONICIO AEREOPAJITA	193
22	CARAVELI	ASOCIACION DE BUZOS Y EXTRACTORES DE MARISCOS ARTESANALES LOMAS SOMBRERILLO	MANUEL ANTONIO AQUIJE MARTINEZ	15
23	CARAVELI	ASOCIACION DE PESCADORES PUENTE CHAPARRA	FRANCISCO MAMANI MAQUERA	24
24	CARAVELI	ASOCIACION PROPIETARIOS DE EMBARCACIONES PESQUERAS ARTESANALES EXTRACTORES DE RECURSOS HIDROBIOLOGICOS DEL PUERTO DE ATICO.	CERVANTES NOLASCO, JUAN MIGUEL	21
25	CARAVELI	SINDICATO UNICO DE PESCADORES ARTESANALES DEL PUERTO DE CHALA	LAURA ANDIA; JAVIER BENITO	30
26	CARAVELI	ASOC. GREMIO DE PESCADORES ARTESANALES Y EXTRACTORES DE MARISCOS DE LOMAS	JHON EBERT MACHACA QUISPE	85

27	CARAVELI	ASOCIACION BANCO DE HERRAMIENTAS DE PESCADORES ARTESANALES DEL PUERTO LOMAS	SEGUNDO TITO CHOQUEVILCA	24
28	CARAVELI	ASOCIACION DE EXTRACTORES DE ALGAS MARINAS DE LA FLORIDA - ATICO	ERNESTO RICHARD URIBE CENTENO	66
29	CARAVELI	ASOCIACION DE EXTRACTORES DE ALGAS MARINAS. MARICULTURES, CULTIVO DE PRODUCTOS HIDROBIOLOGICOS DE PAMPA REDONDA, DISTRITO DE CHAPARA	JUAN PAULINO HUAMAN AQUINO	54
30	CARAVELI	ASOCIACIÓN DE EXTRACTORES Y RECOLECTORES DE ALGAS MARINAS LA PUNTA BLANCA ATICO	EDUARDO FAUSTO CHACON ARPI	27
31	CARAVELI	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES EXTRACTORES DE ALGAS MARINAS Y RECURSOS HIDROBIOLOGICOS LA LOBERA	JUAN GODOFREDO HUAMANI RIVEROS	20
32	CARAVELI	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES EXTRACTORES RECOLECTORES MARICULTORES Y TRANSFORMADORES DE ALGAS MARINAS - PAMPAS DE LOBOS	REGULO ELEUCADIO ANYOSA HUAMANI	60
33	CARAVELI	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES LAS PEÑUELAS DE CHAVIÑA - BELLA UNION	TOMAS DAMIAN TAPIA ALLCCA	46
34	CARAVELI	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES MARITIMOS BUZOS Y EXTRACTORES DE RECURSOS HIDROBIOLOGICOS DE ORILLA YAUCA PORTACHUELO RIO CHAVIÑA	GREGORIO VICTORIANO ACOSTA URDAY	46
35	CARAVELI	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES MUJERES COLECTORAS DE ALGAS CONSERVADORAS DE MACHAS Y ECOTURISMO LOMAS APA MIRAMAR LOMAS	CELESTINA PEREZ DE MAMANI	42
36	CARAVELI	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES RECOLECTORES DE ALGAS MARINAS Y REDES DE CORTINA DE RIBERA LOS LIBERTADORES DE COSTA AZUL TRADICIONAL LOMAS	ELMER JAIME RAMOS HUANCA	29
37	CARAVELI	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES RECOLECTORES DE ALGAS VARADAS EXTRACTORES DE MARISCOS, PINTEROS Y REDES CORTINA DE LOMAS APARVALM	JOSE LUIS ILAQUITA YANCAPAYO	24
38	CARAVELI	ASOCIACION DE PESCADORES PROPIETARIOS DE EMBARCACIONES PESQUERAS ARTESANALES DEL PUERTO DE ATICO Y ANEXOS	PERCY GERMAN PATIÑO PERALTA	19

39	CARAVELI	ASOCIACIÓN DE PESCADORES Y BUZOS DE RIVERA DEL PUERTO DE CHALA - PUENTE CHAPARRA - PUERTO VIEJO	JESUS MENDOZA AIQUIPA	42
40	CARAVELI	ASOCIACIÓN DE RECOLECTORES DE ALGAS MARINAS EL MIRADOR DE YANYARINA	MARIO JULIO CUETO RIVERA	16
41	CARAVELI	ASOCIACION GREMIO DE PESCADORES ARTESANALES DE SANTA ROSA MAR AZUL DE ATIQUIPA	ELMER FREDDY BARRIENTOS CONDO	30
42	CARAVELI	ASOCIACION GREMIO DE PESCADORES ARTESANALES HIDROBIOLICOS AGUA SALADA ATIQUIPA	MILTON ESLUB MEDINA MOLINA	47
43	CARAVELI	ASOCIACION UNICA DE PESCADORES ARTESANALES BUZOS CIVILES MACHEROS Y RECOLECTORES DE ALGAS DEL PUERTO DE LOMAS ASUPARBUCCMACRAL	JORGE LUIS GUTIERREZ VENTURA	53
44	CARAVELI	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES EXTRACTORES, ACUICULTORES, TRANSFORMADORES, EXPORTADORES DE MARISCOS, ALGAS MARINAS Y RECURSOS HIDROBIOLOGICOS DEL PUERTO VIEJO	WILBER PUMA HUAYLLA	57
45	CARAVELI	ASOCIACION DE PEQUEÑOS ARMADORES ARTESANALES PUERTO LOMAS	TORRES MOSCOSO; ERNESTO	73
46	CARAVELI	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES DE REDES DE CORTINA EN LA COSTA Y RECOLECTORES DE ALGAS MARINAS DE CHALA, PUENTE DE CHAPARRA Y PUERTO VIEJO JOSE OLAYA BALANDRA	PALOMINO RAMOS; JUAN MANUEL	29
47	CARAVELI	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES MIGUEL GRAU DEL PUERTO DE CHALA	CHIA QUINTANILLA; VICTOR HUGO	22
48	CARAVELI	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES SAN PEDRO DEL PUERTO DE CHALA	MOLINA TOLEDO; JOSE FERNANDO	24
49	CARAVELI	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES Y BUZOS EXTRACTORES DE MARISCOS Y ALGAS A PULMON DEL PUERTO DE ATICO	ZIVALLOS PORTUGAL; JUAN CARLOS	45

50	CARAVELI	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES, EXTRACTORES, TRANSFORMADORES Y ACUICULTORES DE RECURSOS HIDROBIOLOGICOS DEL ANEXO DE CHORRILLOS	ROBERT DAVIS HUARCAYA MEDINA	65
51	CARAVELI	ASOCIACION JHAKUSTON DE ACUICULTORES DE ERIZO, ABALON, CONCHA DE ABANICO Y OSTRAS DEL PACIFICO	BARRIOS BELLIDO; WILFREDO	13
52	CARAVELI	SINDICATO DE PESCADORES ARTESANALES FERNANDO ANGOBALDO DE LOMAS	VARGAS RAMOS; PEDRO ROMAN	54
53	CARAVELI	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES Y EXTRACTORES DE MARISCOS DEL PUERTO DE ATICO Y ANEXOS	APAZA HUAMANI; JULIAN	33
54	CARAVELI	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES Y RECOLECTORES DE PRODUCTOS HIDROBIOLOGICOS LA PERLA DEL PUERTO DE LOMAS	ARCE RODRIGUEZ; JUAN FERNANDO	42
55	CARAVELI	SINDICATO DE PESCADORES ARTESANALES Y EXTRACTORES DE MARISCOS DEL PUERTO DE ATICO Y ANEXOS	EDGAR FELIPE CONDO GUTIERREZ	86
56	ISLAY	ASOC. BUZOS Y TRIPULANTES EXTRACTORES DE MARISCOS DE ISLAY ABTEMIM	JAIME PARI CHAMBI	30
57	ISLAY	ASOCIACIÓN DE ARMADORES ARTESANALES MATARANI MOLLENDO - ASARMATM	EDGAR JIMENEZ CAYPA	50
58	ISLAY	ASOCIACION DE ARMADORES Y PESCADORES ARTESANALES HERMANOS PEREZ- ASARPAHP	MANASES PEREZ PEREZ	12
59	ISLAY	ASOCIACION DE ARMADORES, PESCADORES ARTESANALES Y MARICULTORES ARANTAS MAR MATARANI	JULIAN USCAMAYTA	50
60	ISLAY	ASOCIACIÓN DE CONSERVADORES EXTRACTORES MARISQUEROS ARTESANALES - ISLAY	SANTOS SERAFIN MORE GUERRERO	46
61	ISLAY	ASOCIACION DE PESCADORES ARMADORES ARTESANALES EL FARO ISLAY MATARANI APAAFIM	CARLOS BALLENAS	50

62	ISLAY	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES ALBERTO FUJIMORI FUJIMORI	PEDRO ZEGARRA PONCE	20
63	ISLAY	ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES CORIO APA CORIO	SANTOS MIGUEL RAMIREZ CONDORI	27
64	ISLAY	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES DE LA PUNTA DE BOMBÓN	GARY PACHECO	10
65	ISLAY	ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES EXTRACTORES DE ALGAS MARISCOS COSTANERA CORIO YERBABUENA APA COSTAYMAR	RAMIRO CHIRA ATQUIPA	27
66	ISLAY	ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES SALTAMOCHEROS, PINTEROS EMBARCADOS RECOLECTORES Y CONSERVADORES DE MACROALGAS MARINAS DE ORILLA MOLLENDO ASPERCOM	WILMER CAPARI OXSA	10
67	ISLAY	ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES Y EXTRACTORES DE MACHAS, ALGAS Y MARISCOS ARTEXMAR	MANUEL CONDORI ROJAS	155
68	ISLAY	ASOCIACIÓN DE PESCADORES DE BOLICHITOS ARTESANALES DE ISLAY MATARANI	SAUL MANUEL VELASQUEZ TORRES	60
69	ISLAY	ASOCIACIÓN PESCADORES ARTESANALES DE CHINCHORRO DE HOMBRO BOCA DEL RÍO TAMBO APACHIBORT	EDUARDO HUAMAN	32
70	ISLAY	SINDICATO DE PESC. NO EMBARCADOS DE PESCA DE PRODUCTOS HIDROBIOLÓGICOS ART. Y AFINES DE MATARANI MOLLENDO Y ANEXOS-SPENOE	MIGUEL RUIZ CASTILLO	130
71	ISLAY	SINDICATO DE PESCADORES ARTESANALES CORTINEROS DE CONSUMO HUMANO MOLLENDO MATARANI - SPACCHMM	LUIS GOYOLA PONCE	200
72	ISLAY	SINDICATO DE PESCADORES ARTESANALES Y EXTRACTORES DE MARISCOS DE ISLAY - MATARANI (SPAEMIM)	JORGE JUSTO MUÑAICO FLORISA	135
73	ISLAY	ASOCIACION DE PROPIETARIOS DE EMBARCACIONES PESQUERAS ARTESANALES MOLLENDO - MATARANI	MUÑOZ PASTOR, JOSÉ LUIS	6
74	ISLAY	ASOCIACION A. UNICA DE EXTRACTORES DE MARISCOS DEL PUERTO DE MOLLENDO A-AUDEMAR	GUERRERO TORRES; LUCIO	34

75	ISLAY	ASOCIACION ARTESANAL DE EXTRACTORES DE MACHAS MARISCOS Y ALGAS MARINAS	CONDORI ROJAS; MANUEL	156
76	ISLAY	ASOCIACION DE ARMADORES Y PESCADORES ARTESANALES DE ISLAY MATARANI	TORRES CORREA; LUCIO CESAR	22
77	ISLAY	ASOCIACION DE PESCADORES ARMADORES ARTESANALES DEL PUERTO DE MOLLENDO MATARANI	CACERES MONTERO, MANUEL JESUS	16
78	ISLAY	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES DE LA PUNTA DE BOMBON	PACHECO BUENO, GARY RICARDO	72
79	ISLAY	ASOCIACION DE PESCADORES EXTRACTORES, RECOLECTORES Y PROCESADORES ARTESANALES DE MACROALGAS MARINAS DE LA PROVINCIA DE ISLAY	YLLA ROA; VICTOR	36
80	ISLAY	ASOCIACION PROMAR MATARANI	NIETO PEÑARANDA; MOISES ALBERTO	20
81	ISLAY	SINDICATO DE PESCADORES ARTESANALES Y EXTRACTORES DE MARISCOS DE MOLLENDO - MATARANI	PILCO JIMENEZ; JUAN JOSE	36
82	ISLAY	SINDICATO DE PESCADORES DE LA PROVINCIA DE ISLAY - MOLLENDO	CARI COLLATA; TEODORO	110
83	ISLAY	SINDICATO UNICO DE EXTRACTORES DE MARISCOS MOLLENDO - MATARANI	PEREA PONCE; RICARDO ARTURO	74
84	ISLAY	SINDICATO UNICO DE TRABAJADORES MUELLANOS DE PESCA DE CONSUMO HUMANO MOLLENDO MATARANI ANEXOS	SOSA DUEÑAS; JAIME	76
85	CAYLLOMA	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES ARCO IRIS DE RIO COLCA	QUICAÑO ANCONEIRA; GABRIEL	21
86	CAYLLOMA	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES EXTRACTORES DE TRUCHA SIRENA DEL COLCA	PUMA SANCA; JULIAN RENE	27
87	CAYLLOMA	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES LOS CANARIOS	MAMANI MAQUE; ELEUTERIO	22

88	CAYLLOMA	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES LOS PIONEROS DEL COLCA	MAQUE SAYCO, LINO ANDRES	23
89	CONDESUYOS	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES LOS LEONES DE CAYARANI	CHUQUIPALLA QUISPE; RAYMUNDO	11

**AREQUIPA: ORGANIZACIONES SOCIALES DE PESCADORES ARTESANALES CAMARONEROS**

<b>N</b>	<b>PROVINCIA</b>	<b>OSPA</b>	<b>PRESIDENTE</b>	<b>Nro. Socios</b>
1	AREQUIPA	ASOCIACION DE PESCADORES NETOS & EXTRACTORES DE CAMARON DEL RIO VITOR RECODO ORQUETAS A CULATA DE VITOR	DAVID ORDOÑO ALCA	16
2	AREQUIPA	ASOCIACION DE PESCA ARTESANAL DE CAMARON CORNEJO SAN JUAN DE SIGUAS	MENDOZA UMIRE; ELVIS JOSEL	18
3	AREQUIPA	ASOCIACION DE RECOLECTORES Y PROTECTORES DE CAMARON DEL RIO VITOR	RIVERA ZAVALA, ANTONIO ESTEBAN	15
4	CAMANA	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES DE SANTA RITA CENICEROS DE CAMARON Y OTRAS ESPECIES OCOÑA CAMANA	GUILLERMO DANIEL YAÑEZ ALEJO	16
4	CAMANA	ASOCIACION DE EXTRACTORES DE CAMARON DE RIO LA TRANCA PLATANAL	ANASTACIO APAZA MAMANI	19
5	CAMANA	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES DE CAMARON DE RIO SILLAN CAMANA	HUMBERTO CARLOS CAYRA HUANCA	10
6	CAMANA	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES DE CAMARON DE RIO DEL ANEXO DE CHARACTA	RICARDO PELAYO CHAMBI PACHACUTEC	38
7	CAMANA	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES DE CAMARON DEL RIO QUILCA Y SUS AFLUENTES RIO SIGUAS, RIO VITOR	EDGARDO DENIS PACHECO MUÑOZ	57
8	CAMANA	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES DE CAMARON RIO DEL PUENTE OCOÑA	ALFREDO TIPO LAURA	
9	CAMANA	ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES DE CAMARON Y OTROS DEL SECTOR CENICEROS OCOÑA"	EFRAIN EDGAR YANQUI COSI	13
10	CAMANA	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES SANTA RITA CENICEROS DE CAMARON Y OTRAS ESPECIES OCOÑA CAMANA	PATRICIO ENRIQUE TICONA MAMANI	19
11	CAMANA	ASOCIACION DE RECOLECTORES DE CAMARON DEL SECTOR UQUISACA JAHIWICHE - OCOÑA	JAVIER JESUS VERA CABRERA	25

12	CAMANA	ASOCIACION DE EXTRACTORES ARTESANALES DE CAMARON DE RIO GRANDE IQUIPI CUENCA OCOÑA	ROGELIO SERAFIN VERA HUAMANI	86
13	CAMANA	ASOCIACION DE COMITES DE PESCADORES DE CAMARON DE CAMANA Y QUILCA	SOLANO VILCA, FRANCISCO	1
14	CAMANA	ASOCIACION DE COMITES DE PESCADORES DE CAMARON DE RIO Y DEFENSA DE LA FAUNA DE LOS RIOS CAMANA - QUILCA	TINTA CAYLLAHUI, PASCUAL	1
15	CAMANA	ASOCIACION DE CRIANZA DE CAMARON DE RIO SEÑOR DE LOS MILAGROS - QUILCA	MARTINES TALAVERA, RICARDO GERARDO	26
16	CAMANA	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES CAMARONEROS BASE ANCHALO HUACAN DEL RIO OCOÑA	WALTER FERNANDEZ TAIPE	22
17	CAMANA	ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES CAMARONEROS BASE SURITA DEL RIO OCOÑA	GERARDO EUFEMIO GALLEGOS ZUÑIGA	23
18	CAMANA	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES DE CAMARON DE RIO - SECTOR HUACAN OCOÑA	ORDIALES ZUÑIGA, ROSALINO JORGE NEPTALI	15
19	CAMANA	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES DE CAMARON DE RIO OCOÑA - BASE HUARANGAL	GIRBER BERNARDINO HUISA LAZO	19
20	CAMANA	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES DE CAMARON HUANTAY	CONSTANTINO TORRES HUARACA	46
21	CAMANA	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES EXTRACTORES DE CAMARON DEL RIO VITOR - ANEXO UCHAS HUAÑAMARCA	CAHUA SURI, MARTIN	24
22	CAMANA	ASOCIACION DE PESCADORES DE CAMARON DE RIO SAN PEDRO	COAQUIRA RAMOS, FREDDY MARIO	44
23	CAMANA	ASOCIACION DE RECOLECTORES DE CAMARON DE RIO UQUISACA - JAYWICHE URISAQUI - CAMANA	MAMANI MONTESINOS, ELMER JOSE	1
24	CAMANA	"ASOCIACION DE PESCADORES DE CAMARON DE RIO DEL DISTRITO NICOLAS DE PIEROLA-SAN GREGORIO	MARCELINO VERA CONDORI	41
25	CAMANA	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES ANEXO DE SONAY 8 DE OCTUBRE	DAVID JESUS BACA CHAVEZ	37
26	CAMANA	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES Y DEFENSA DE LA FAUNA DEL RIO CAMANA - SECTOR EL PUENTE	JUAN FLORENCIO QUISPE LOZADA	23
27	CAMANA	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES EL BUEN PASO DE MARISCAL CACERES - SAN JOSE	ALVEZ AYALA; JOSE ANTONIO	13

28	CAMANA	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES NUEVA ESPERANZA URASQUI	CELESTINO QUISPE CALCIN	32
29	CAMANA	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES RIO OCOÑA MOLLEBAMBA	ELBER MATEO QUISPE PUMARRAYME	22
30	CAMANA	ASOCIACION DE PESCADORES JOSE OLAYA DE SOCSO	JOSE CONDORI MAMANI	22
31	CAMANA	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES SAN PEDRO DE NUEVO CHIGUAY RIO OCOÑA	EDGAR IBAN MONTOYA CRUZ	15
32	CAMANA	COMITE DE PESCADORES Y DEFENSA DE LA FAUNA DEL RIO PUENTE OCOÑA	TICONA CHURATA, PÁNFILO	
33	CASTILLA	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES DE CAMARON ANEXO GOYONECHE TORAN, MAJES, URACA, CORIRE	IGNACIO CEFERINO PALOMINO COLCA	23
34	CASTILLA	ASOCIACION DE PESCADORES VIRGEN DE LA ASUNTA DE ACOY	FRANCISCO ROY VASQUEZ ROSAS	14
35	CASTILLA	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES DE CAMARON DE RIO MAJES, ANEXO SAHUANI	GUEVARA RIVERA, FAUSTINO	1
36	CASTILLA	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES DE CAMARON DE RIO VIRGENCITA DE CHAPI - HUANCARQUI	ZUÑIGA ZUÑIGA IVAN ROLANDO	16
37	CASTILLA (Aplao - Anexo Cochate)	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES DE CAMARON DEL ANEXO DE COCHATE	SANCHEZ HUACO, JUAN LUDGARDO	20
38	CASTILLA	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES DE CAMARON DEL RIO MAJES NUEVA ESPERANZA ORCOS PALO PARADO	LUIS TEODORO PALOMINO ZAPATA	19
39	CASTILLA	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES DE CAMARON DEL RIO MAJES SECTOR ONGORO-ANDAMAYO	EDWIN JESUS RIVERA DAVILA	21
40	CASTILLA	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES DE CAMARON LA REAL - MAMAS	MANRIQUE RAMOS, FORTUNATO VICTOR	17
41	CASTILLA	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES DE CAMARON SANTA ROSA	CHAVEZ OLMOS, MIGUEL ANGEL	46
42	CASTILLA	ASOCIACION DE PESCADORES DEL DISTRITO DE URACA CORIRE	ELEUTERIO CELSO APAZA ANTACABANA	49
43	CASTILLA	ASOCIACION DE PESCADORES LOS SANTUAREÑOS	CHILCAHUE ARONI, ALEJANDRO ALIPIO	15

44	CASTILLA	ASOCIACION ECOLOGICA DE PESCADORES ROSTRO DE CRISTO DEL VALLE DE MAJES	JESUS ANCO MOLLO	20
45	CASTILLA	COMITE DE PESCADORES DE CAMARON DEL SECTOR GOYONECHE - TORAN	GARCIA HUAMANI; SANTOS MACARIO	1
46	CASTILLA	COMITE DE PESCADORES Y DEFENSA DE LA FAUNA DEL RIO MAJES - SAHUANI	GUEVARA RIVERA, FAUSTINO	1
47	CASTILLA	COMITE DE PESCADORES Y DEFENSA DEL RECURSO HIDROBIOLOGICO RIO MAJES - PROVINCIA DE CASTILLA	LÓPEZ CH., DOMINGO	
48	CAYLLOMA	ASOCIACIÓN CENTRAL DE PESCADORES DE CAMARON Y DEFENSA DE LA FLORA Y FAUNA RIO MAJES	LOPE CHOQUEPATA, DOMINGO	1
49	CAYLLOMA	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES DE CAMARON DEL RIO COLCA - HUAMBO - SATAY	ANTONY VARGAS PUMA	18
50	CAYLLOMA	ASOCIACION DE PESCADORES Y RECOLECTORES DE CAMARON DEL VALLE DE SIGUAS	QUISPE CAHUANA, BENITO CIRILO	21
51	CONDESUYOS	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES CAMARON DEL RIO GRANDE PIUCA - RIO OCOÑA	NORMAN RICHARD HUACPI QUISPE	29
52	ISLAY	ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES CAMARONEROS EL CARRISAL RIO TAMBO AREQUIPA	MARCELINO NEIRA COAGUILA	15
53	ISLAY	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES CAMARONEROS DEL RIO TAMBO - BASE EL FISCAL.	FELIPE PACHO VELASQUEZ	10
54	ISLAY	ASOCIACION DE RECOLECTORES Y PROTECTORES DE CAMARON DEL RIO TAMBO SECTOR AYANQUERA	ROLANDO ARENAS ESCAPA	17
55	ISLAY	ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES CAMARONEROS Y DEFENSORES DE LA FAUNA DEL RÍO TAMBO - BASE COCACHACRA.	JULIO COAGUILA BENAVENTE	35
56	ISLAY	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES DE CAMARON BASE HUAYNALEN MORRILLOS SAN FRANCISCO	RAMOS ALE, JUAN JORGE	20
57	ISLAY	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES DE CAMARON DEL RIO CAMANA HUACAPUY	COVARRUBIA TORRES, MARCO POLO	39
58	ISLAY	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES DE CAMARON SAN PEDRO DEL ANEXO EL CARRIZAL	ARRATEA COAGUILA; ROSARIO ANTONIO	16
59	ISLAY	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES Y COMERCIALIZADORES DE	HUACÓN CASANI, ALBINO	1

		CAMARON DEL RIO TAMBO		
60	ISLAY	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES DE CAMARON RIO OCOÑA – YAUSE APACRO-YA	REYNES FERNANDINO USCAMAYTA VERA	81
61	LA UNION	COMITE PESCADORES ARTESANALES CAMARONEROS DEL RIO TAMBO - BASE SAN JOSE EL TORO	COAGUILA ESQUICHA, CRISTOBAL RUFINO	1
62	LA UNION	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES DEL ANEXO DE CHAUCALLA VIRGEN DEL ROSARIO	CACERES GARCIA RUBEN	24

## OSPAs región Tacna:

### ORGANIZACIONES DE PESCADORES ARTESANALES ZONA MARÍTIMA Y CONTINENTAL DE LA JURISDICCION DE TACNA

Nº	LUGAR	ORGANIZACION SOCIAL	PRESIDENTE	Nº
1	TACNA	ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES DE LA PLAYA SANTA ROSA	JOSÉ VILCA ICLLLA	30
2	TACNA	ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PESCADORES JOSÉ OLAYA	CELSO AVENDAÑO COARITA	17
3	CERRO CORTADO	ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES EL CERRO CORTADO DE BOCA DEL RIO	JUAN HUIZA CONDORI	11
4	LOS PALOS SECTOR LA PISCINA	ASOC.PESC.ARTESANALES VIRGEN DE CHAPI-LOS PALOS	EUSEBIO TEÓFILO ANAHUA RAMOS	28
5	BOCA DEL RÍO	ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES BOCA RÍO	SOCRATES NINA ANCOMA	24
6	BOCA DEL RIO	ASC. DE PESC. ARTS. MARISQUEADORES Y SALTAMOCHEROS DE LA PLAYA BOCA DEL RIO	MARIA MANRIQUE QUILLAHUAMÁN	23
7	BOCA DEL RIO	ASOC. DE PESCADORES ARTESANALES CORTINEROS Y BUZOS ACUICULTORES DE LA BOCA DEL RIO	RÓMULO GUILLEG ARCAYA CATAORA	34
8	BOCA DEL RIO	ASOC. DE PESCADORES FEMENINAS ARTESANALES DE BOCA DEL RÍO	MELISSA PANTA VELARDE	30
9	TOMOYO BEACH	ASOC. DE BUZOS Y PESCADORES ARTESANALES DE LA HEROICA CIUDAD DE TACNA	RICHARD YUSEF OTAZU YACTAYO	30
10	VILA VILA	ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES CALETA DE VILA VILA Y ANEXOS	WALTER BUENO DÁVILA	115
11	VILA VILA	ASOC.DE PEQUEÑOS PESC. ARTES. Y EXTRACTORES DE MOLUSCOS DE VILA VILA	YOHNNY NESTOR MAMANI LLANO	40
12	VILA VILA	ASOC. DE PESC. PROPIETARIOS DE EMBARCACIONES ARTESANALES MORRO SAMA - VILA VILA - TACNA	SABINO MAMANI VENTURA	30

1 3	MORRO SAMA	ASOC.DE PESC. ARTESANALES Y BUZOS DEL PUERTO GRAU MORRO SAMA	DAVID PATIÑO CUTIPA	13 0
1 4	MORRO SAMA	ASOC. ARMADORES PESCADORES BOLICHE CONSUMO HUMANO SAN PEDRO MORRO SAMA	WILBER LAYME QUISPE	57
1 5	ITE	ASOC. DE PESCADORES ARTESANALES CRUZ DE PICATA ITE	MARCIAL QUINO TACORA	52
1 6	TACNA	FEDERACION DE PESCADORES ARTESANALES DE LA REGIÓN	ZOILO JUAN GONZALEZ UGALDE	14
1 7	SAMA	ASOC. DE EXTRACTORES CRIADORES IMPORTADORES EXPORTADORES Y COMERCIALIZADORES ARTESANALES DE CAMARÓN JOSÉ OLAYA BALANDRA CORUCA SAMA - INCLÁN	FAUSTIN, ALANIA PERCA	13
1 8	TARATA	ASOC. DE ALPAQUEROS Y PISC. DE LA REPRESA DE JARUMAS ANEXO MAMARAYA	TOMÁS TICAHUANCA CALIZAYA	14
1 9	LOS PALOS SECTOR LA PISCINA	ASOC. VILLA LITORAL KULAUTA DE PESCADORES ARTESANALES CPM LOS PALOS	RENE LAURENTE	30
2 0	CP BOCA DEL RIO	ASOC. DE DAMAS PROTECTORAS Y RECOLECTORAS DE PRODUCTOS HIDROBIOLÓGICOS DEL MAR - BOCA DEL RIO	MARISOL RAMOS LIMACHE	22
2 1	LLOSTAY	ASOC. DE PESCADORES ARTESANALES DE LLOSTAY	PABLO QUISPE QUISYUPANQUI	29

<b>MOQUEGUA - ILO</b>	
<b>EMPRESA</b>	<b>RUBRO</b>
ALIMENTOS CONGELADOS SAC	Congelados
CONGELADOS PERUANOS DEL PACIFICO	Congelados
FRIGORIFICOS MELANI SRL	Congelados
FRIGORIFICO Z&C SRL	Congelados
CONSORCIO PESQUERO RODRIGUEZ SA	Congelados
PESQUERA SEA FOOD	Congelados
AUSTRAL	Harineras
HAYDUK	Harineras
TASA	Harineras
COPEINCA	Harineras

<b>TACNA</b>	
<b>EMPRESA</b>	<b>RUBRO</b>
PERLA DEL PACIFICO	Congelados
CONSORCIO FRIO DEL SUR	Congelados
PRODUCTOS PESQUEROS DEL SUR	Congelados
CONSORCIO INDUSTRIAL EL PACIFICO SAC	Congelados
PRODUCTOS CONGELADOS DEL SUR	Congelados
CONGELADOS MARINOS	Congelados
COINREFRI	Congelados
SEAPROCES E.I.R.L.	Congelados
BLUE PACIFICO SAC	Congelados
CMAR SAC	Congelados
FISHONE S.A.C.	Congelados
CORPORACION PESQUERA DEL SUR S.A.C.	Congelados
MEGA PESCA S.A.	Congelados
FRANFOOD	Congelados
PRODUMAR	Congelados
DON PIO SEAFOOD	Congelados

<b>AREQUIPA</b>	
<b>EMPRESA</b>	<b>RUBRO</b>
CENTRO MAR S.A.	Congelados
INVERSIONES PERU PACIFICO S.A.	Congelados
GAM CORP S.A.	Congelados
MATARANI SAC	Congelados