



TRABAJO FIN DE MÁSTER
TÍTULO OFICIAL UNIVERSITARIO
MÁSTER UNIVERSITARIO EN ALTA DIRECCIÓN
CONVOCATORIA: ABRIL 2021

**DESARROLLO DEL SISTEMA DE CONTROL FINANCIERO DE LA EMPRESA
DE PRODUCTOS HIDROBIOLÓGICOS REFRIGERADOS FISHOLG**

APELLIDOS/NOMBRE ESTUDIANTE:

JARA BRICEÑO JOSE EDUARDO

APELLIDOS/NOMBRE TUTOR:

YERMO GABRIEL

Fecha: 23/05/2021

PLAN DE NEGOCIO

INDICE	2
RESUMEN EJECUTIVO	5
SECCION 1: INTRODUCCIÓN	6
1. Introducción	6
<i>1.1. Propuesta de valor</i>	6
<i>1.2. Equipo promotor, roles de los socios, actividades y recursos clave</i>	6
<i>1.3. Posibles potenciales clientes y nichos de mercado a cubrir</i>	6
<i>1.4. Conceptos clave de la estructura de costes y fuentes de ingreso</i>	6
SECCION 2: MARCO TEÓRICO	7
2. Planteamiento estratégico de la empresa	7
<i>2.1. Datos generales</i>	7
<i>2.2. Política corporativa</i>	7
<i>2.3. Estructura empresarial</i>	8
<i>2.4. Identificación de objetivos</i>	10
SECCION 3: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	11
3. Forma jurídica y obligaciones administrativas	11
<i>3.1. Argumentación</i>	11
<i>3.2. Trámites administrativos</i>	11
4. Plan de Responsabilidad Social Empresarial	12
<i>4.1. Código ético de la empresa</i>	12
<i>4.2. Stakeholders o grupos de interés</i>	12
<i>4.3. Política social</i>	12
<i>4.4. Política medioambiental</i>	12
<i>4.5. Prevención Riesgos Laborales</i>	13
5. Plan de marketing	15
<i>5.1. Plan de Marketing Estratégico</i>	15
<i>5.1.1. Análisis PESTEL</i>	15

5.1.2. <i>Análisis DAFO</i>	18
5.1.3. <i>Estudio de Mercado</i>	20
5.2. Plan de Marketing Operativo (Marketing-mix): las 4 Ps	23
5.2.1. <i>Estrategia de producto</i>	23
5.2.2. <i>Estrategia de precio</i>	23
5.2.3. <i>Estrategia de plaza</i>	24
5.2.4. <i>Estrategia de promoción</i>	25
5.3. Cuadro de ventas por producto	25
5.3.1. <i>Estimación de la demanda</i>	25
5.3.2. <i>Impacto de ventas</i>	25
6. Plan de recursos humanos	26
6.1. <i>Organigrama</i>	26
6.2. <i>Relaciones laborales</i>	27
6.3. <i>Política de selección e integración</i>	27
6.4. <i>Política de formación y desarrollo profesional</i>	28
6.5. <i>Política de evaluación del desempeño</i>	28
7. Planificación operativa	29
7.1. <i>Actividades</i>	29
7.2. <i>Localización</i>	29
7.3. <i>Proceso productivo</i>	30
7.4. <i>Infraestructuras necesarias</i>	31
7.5. <i>Cronograma de operaciones</i>	32
8. Mapa de riesgos y plan de contingencias	33
8.1. <i>Riesgos</i>	33
8.2. <i>Categorización de riesgos</i>	33
8.3. <i>Materialización de riesgos</i>	33
9. Plan económico-financiero	34

9.1. <i>Inversión inicial</i>	34
9.2. <i>Estados Financieros iniciales</i>	35
9.3. <i>Estados Financieros futuros</i>	35
9.4. <i>Flujos de Caja Libres (FCL)</i>	37
9.5. <i>Flujos de Caja del accionista (FCA)</i>	39
9.6. <i>Rentabilidad del Proyecto</i>	41
9.7. <i>Riesgo del proyecto</i>	42
10. Plan de control	43
10.1. <i>Aseguramiento de la calidad</i>	43
10.2. <i>Cuadro de Mando Integral</i>	43
SECCION 4: CONCLUSIONES	46
11. Conclusiones	46
SECCION 5: ANÁLISIS Y PROPUESTA GERENCIAL	46
12. Recomendaciones, análisis y propuesta gerencial	46
SECCION 6: REFERENCIAS	48
13. Bibliografía, referencias y anexos	48

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo desarrolla un plan de negocios para una empresa que se dedica a la producción y comercialización de productos hidrobiológicos congelados, siendo el calamar gigante (pota), mahi mahi (perico) y pejerrey los productos que lideran los volúmenes de exportación en diversas presentaciones y formatos. Tiene direccionada la mayoría de sus operaciones a los mercados internacionales, distribuyendo por lo tanto su producción a países ubicados en varios continentes (Asia, Norteamérica y Europa como los más destacados dentro de su cartera) y en menor cuantía, abastece al mercado nacional.

En este sentido, con la finalidad de garantizar la continuidad del flujo de operaciones, surge la necesidad del “Desarrollo del sistema de control financiero de la empresa de productos hidrobiológicos refrigerados Fisholg”, el cual servirá como herramienta para una adecuada gestión de recursos, la misma que permitirá mantener estable el costo financiero de la organización, a través de la implantación de cuadros de mando y estrategias de control.

Palabras Clave: Control financiero, cuadro mando, estrategia, exportación, gestión, recursos.

1. Introducción

Fisholg dentro del modelo de negocio de los refrigerados, presenta como *propuesta de valor* hacia el mercado internacional, productos de alta calidad que cumplan los estándares impuestos por los organismos reguladores en materia alimentaria de los países de destino, así mismo incorpora valor agregado de acuerdo a las necesidades óptimas requeridas por los consumidores, acompañado de un correcto servicio de venta y post venta y una política flexible respecto a las condiciones comerciales de cada mercado y cliente (formas de pago, plazos) que marca la diferencia con la competencia.

El soporte para llevar a cabo esta propuesta, está conformado por *socios clave*: accionistas (familia Olaya García), proveedores de materia prima, insumos y servicios, entidades financieras locales (necesarias para la obtención de financiamiento de las operaciones); los cuales actúan cumpliendo *actividades claves* tales como: un proceso productivo estándar para cada especie que comercializa, extracción de recurso hidrobiológico de acuerdo a las temporadas establecidas por el organismo pesquero peruano (IMARPE) y el aseguramiento de calidad en los productos que garantizan su inocuidad. Sin embargo, debemos mencionar que los elementos anteriores, oscilan en base a los *recursos claves* con los que cuenta Fisholg, los mismos que forman los cimientos de su filosofía empresarial, entre ellos, está la autonomía en la operatividad al contar con empresas vinculadas de diversos rubros indispensables para el negocio de la pesca y refrigerados, teniendo por lo tanto la cadena de valor completa; adicional a lo anterior, existe solidez financiera que garantiza apalancamientos con capitales propios y de terceros; cuenta con una planta moderna de proceso basada en valores y competencias que conforman su cultura organizacional.

Los *potenciales clientes*, generalmente son proveedores de las grandes cadenas de supermercados, quienes adquieren el producto a granel reempacado incluyendo marca, diseño y presentación. Estos buscan cubrir los *nichos de mercado* desarrollados bajo la modalidad food service y retail. Cabe recalcar que los clientes se encuentran soportados por canales de distribución mixta: directa 90% (perico, pejerrey) e indirecta 80% (pota) a través de brokers y traders previa comunicación telefónica y virtual.

La *estructura de costos*, está compuesta por materia prima (83%), insumos (3%), mano de obra directa (7%), Costos indirectos (6%) y otros (1%) que en su conjunto representan el 90% de la totalidad de *fuentes de ingresos*, por concepto de pota (77%), perico (4%) y pejerrey (17%) principalmente.

2. Planteamiento estratégico de la empresa

2.1. Datos generales

Nombre de la empresa: Refrigerados Fisholg S.A.C.



Compañía que se dedica a la compra y venta, procesamiento, congelado, envasado, importación y exportación de productos hidrobiológicos, así como a cualquier otra actividad complementaria o conexas que acuerde la junta de socios y que esté permitida por Ley, la cual tiene su origen en el aprovechamiento de la rentabilidad que ofrece el sector (pesca no tradicional) al agregar valor a los productos terminados comercializados.

2.2. Política corporativa

Visión

Llegar a nuevos mercados con productos de valor agregado, diversificando la oferta exportable a varios niveles de demanda.

Misión

Llevar a nuestros consumidores productos hidrobiológicos congelados inocuos y de calidad, haciendo uso de nuestras instalaciones y mediante procesos diseñados para cumplir con exigencias en seguridad industrial, seguridad alimentaria, salud ocupacional y cuidado del ambiente.

Valores

- Honestidad.
- Compromiso.
- Responsabilidad.
- Disciplina.
- Respeto.
- Solidaridad.

2.3. Estructura empresarial

Áreas corporativas

Refrigerados Fisholg, cuenta aproximadamente con 94 empleados y 338 obreros, distribuidos a nivel de toda la organización.

Área	Número de trabajadores	
	Empleados	Obreros
Gerencia general	1	
Sub gerencia general	2	
Gerencia administrativa	3	
Seguridad y salud ocupacional	3	2
Certificaciones	1	
Contabilidad	6	
Recursos humanos	3	1
Comercio exterior	6	6
Tecnología de la información	4	
Jefatura de planta	1	
Logística y almacenes	5	
Mantenimiento	19	1
Producción	19	277
Aseguramiento de Calidad	12	49
Producto terminado	9	2

Fuente: Elaboración propia.

Promotores

Refrigerados Fisholg está constituida por 03 miembros de la familia Olaya García:

Olaya Veliz Santos Genaro – Gerente General

Olaya García Walter Ronald – Sub Gerente

Olaya García Héctor – Gerente Comercial

La **junta directiva** se encuentra conformada por los miembros anteriores, más la presencia de Joe Talledo Talledo – Gerente de Administración y Finanzas.

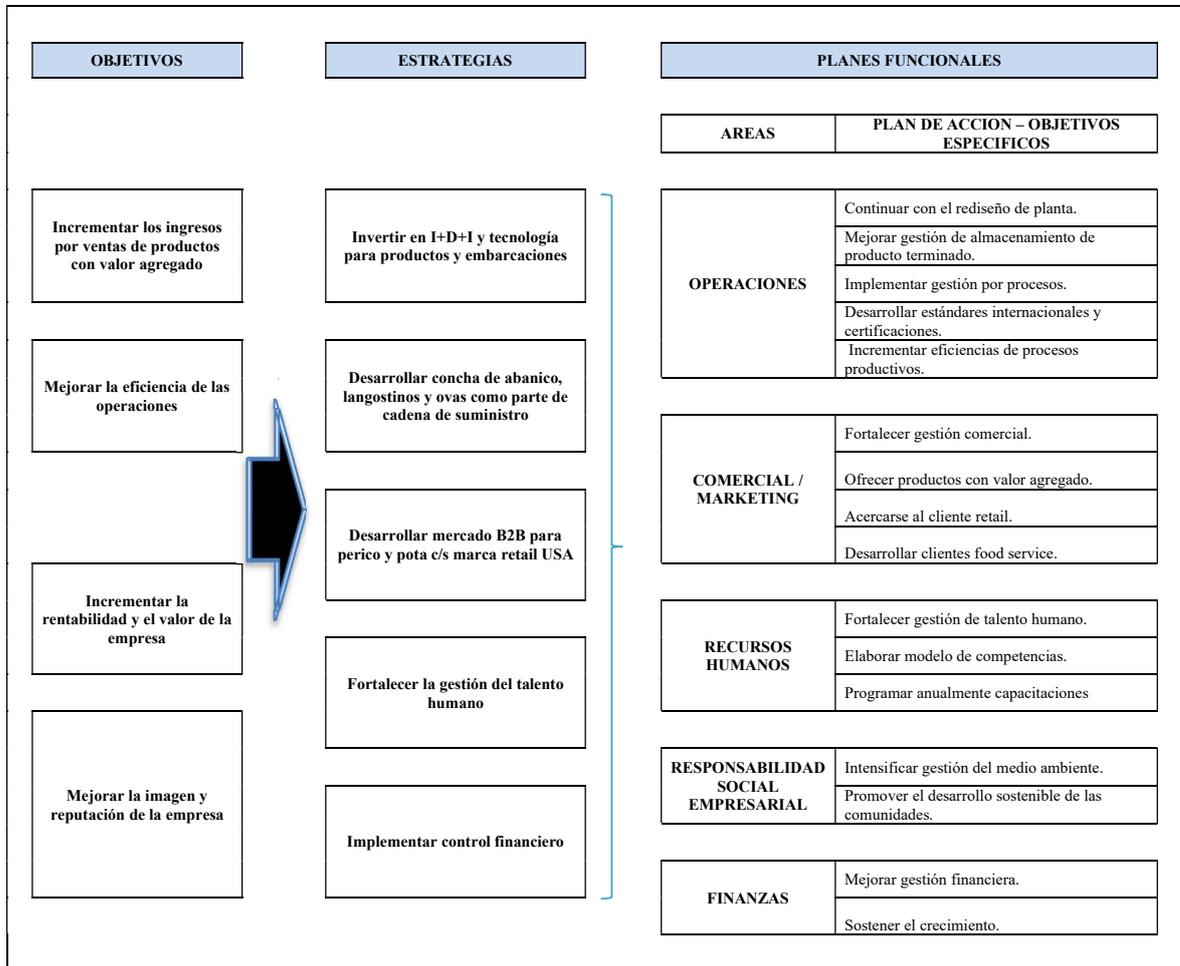
La forma jurídica de Refrigerados Fisholg es Sociedad Anónima Cerrada. El capital social es de \$ 6'000,000 representado por 6'000,000 acciones pagadas de \$ 1.00 de valor nominal cada una.

Participación individual en el capital	Número de Accionistas	Porcentaje de Participación
De 0.01 - 20.00	1	00.01
De 60.00 - 99.99	1	99.99
Total	2	10.00

2.4. Identificación de objetivos

- Fortalecer gestión de talento humano.
- Rediseño de planta.
- Gestión de almacenamiento de producto terminado.
- Gestión por procesos.
- Desarrollar estándares internacionales y certificaciones.
- Gestión financiera.
- Fortalecimiento gestión comercial.
- Gestión del medio ambiente.
- Clientes.
- Ofrecer productos valor agregado.
- Acercarse al cliente retail.
- Desarrollo de clientes food service.
- Sostener el crecimiento.

A continuación se detallan los lineamientos para desarrollar los planes funcionales de acuerdo con los objetivos estratégicos, establecidos en base al enunciado general para la estrategia: “INCREMENTAR EL VOLUMEN DE VENTA DE PRODUCTOS DE VALOR AGREGADO”.



3. Forma jurídica y obligaciones administrativas

3.1. Argumentación

Refrigerados Fisholg, tiene como forma jurídica la de una Sociedad Anónima Cerrada, con domicilio fiscal y planta de producción ubicada en Av. Los Diamantes Mza. C Lote 02 Zona Industrial II, Paita – Paita - Piura, Perú.

3.2. Trámites administrativos

Refrigerados Fisholg S.A.C., se constituyó mediante escritura pública el 12 de Mayo del 2007, inscrita en el Registro de Personas Jurídicas en la partida N° 11068361, con un plazo de duración indefinido.

4. Plan de Responsabilidad Social Empresarial

4.1. Código ético de la empresa

Refrigerados Fisholg S.A.C. en su afán de mantener altos niveles éticos empresariales dentro del sector, se compromete a:

- Reconocer y anteponer los derechos humanos.
- Cumplir a cabalidad con la normativa legal vigente.
- Tratar con dignidad, respeto y justicia a todos.
- No permitir ningún tipo de discriminación ni violencia.
- Rechazar totalmente el trabajo infantil.
- Rechazar trabajos forzosos.
- Reconocer los derechos de libre asociación.
- Fomentar el desarrollo, promoción y participación de todos.
- Eliminar todo tipo de barreras, integrando personal con discapacidad.
- Garantizar un ambiente de trabajo seguro y en armonía.
- Ser un ente participativo dentro de su entorno social.

4.2. Stakeholders o grupos de interés

Refrigerados Fisholg, clasifica a sus stakeholders en, definitivos (accionistas, gobiernos y entes reguladores, trabajadores) y, dominantes (clientes), que permitirá identificar oportunidades que posibiliten encontrar un balance entre la maximización de las ganancias del negocio y el bienestar social y ambiental.

4.3. Política social

- Mejorar la imagen y reputación como empresa socialmente responsable otorgándole mayor valor a la marca FISHOLG.
- Promover el desarrollo sostenible de las comunidades
- Brindar oportunidades de desarrollo personal
- Programas de prevención y cuidado de la salud y seguridad

4.4. Política medioambiental

Refrigerados Fisholg S.A.C. empresa dedicada a la exportación de productos congelados hidrobiológicos, conscientes en armonizar el desarrollo de las actividades productivas con una adecuada protección ambiental y mejora continua de los mismos;

se compromete a:

- Cumplir de acuerdo con la normativa vigente y con alguna otra exigencia que la organización suscriba.
- Prevenir y controlar los aspectos ambientales, para lograr impactos ambientales favorables.
- Capacitar a los colaboradores y difundir a las partes involucradas la importancia de actuar de forma respetuosa con el medio ambiente.

4.5. *Prevención Riesgos Laborales*

La política de seguridad y salud en el trabajo de Refrigerados Fisholg, tiene como objetivo proporcionar a sus colaboradores un ambiente seguro y saludable que elimine o minimice los riesgos de accidentes y de enfermedades ocupacionales, sustentada en la legislación nacional: Ley 29783 Seguridad y Salud en el Trabajo y reglamento DS 005- 2012 T, e internacional: normativa OHSAS 18001. Con el fin de concretar los objetivos, determinados procedimientos son considerados como puntos principales necesarios para la prevención de riesgos laborales, entre ellos:

- Gestión de Riesgos, aplicación de matriz IPERC (Identificación de Peligros, Evaluación y Control de Riesgos).
- Gestión de Cambios, a través de capacitaciones al personal.
- Evaluación de tareas y análisis seguro de tarea (AST).
- Procedimientos Estándar de Tarea, para el control de riesgos altos.

Antes de ingresar a realizar el diagnóstico de competencias de Refrigerados Fisholg, es necesario describir la estructura del *modelo de negocio* y la cadena de valor de esta organización para una mejor comprensión del análisis.

Modelo de Negocio

Uno de las herramientas más utilizadas para definir estructuras y componentes en una empresa es el Business Model Canvas. En este sentido, pasaremos a mostrar de manera gráfica en un solo folio - estructurado en nueve elementos- cuál es el modelo y la propuesta de valor diferenciador que Fisholg aplica.

8). Socios clave <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de materia prima e insumos y servicios. (empresas vinculadas y terceros). • Las entidades financieras locales. (financiamientos pre y post embarques) • Accionistas 	6). Actividades clave <ul style="list-style-type: none"> • Proceso productivo estándar en planta productiva por especie. • Extracción de recursos (empresas vinculadas) • Aseguramiento de calidad de la Cadena. 	2). Propuesta de valor <ul style="list-style-type: none"> • Productos de alta calidad y con valor agregado (pota, perico, pejerrey) • Alto servicio al cliente (desde la venta, distribución y atención posventa) • Flexibilidad a las condiciones comerciales de cada mercado y cliente. 	3). Comunicación cliente <ul style="list-style-type: none"> • Enlace virtual y telefónico. • Relación directa en eventos y ferias • Visitas a plantas de clientes 	1). Segmento cliente <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores internacionales food service. • Proveedores retail de supermercados internacionales. 																																							
	7). Recursos clave <ul style="list-style-type: none"> • Cadena de valor completa • Alta capacidad de captura flota vinculada. • Solidez financiera • Apalancamiento financiero • Plantaproceso moderna • Cultura organizacional basada en valores y competencias 		4). Canal de distribución Mixto Directo: 90% Perico y pejerrey Indirecto: 80% pota <i>Bróker Traders</i>																																								
9). Estructura de costos (al 2021) <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Millón USD</th> <th>USD/TM</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Costo de bienes vendidos</td> <td>22</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Utilidad operativa</td> <td>2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gastos financieros</td> <td>0.22</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Utilidad neta</td> <td>1</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Millón USD	USD/TM	Costo de bienes vendidos	22	3	Utilidad operativa	2		Gastos financieros	0.22		Utilidad neta	1		5). Estructura de ingresos (al 2021) <table border="1"> <thead> <tr> <th>Producto</th> <th>TM</th> <th>Total Ing.</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pota</td> <td>5,809</td> <td>18,978,657</td> <td>77</td> </tr> <tr> <td>Perico</td> <td>340</td> <td>1,110,818</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Pejerrey</td> <td>1,283</td> <td>4,191,705</td> <td>17</td> </tr> <tr> <td>Otros</td> <td>145</td> <td>473,731</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>7,577</td> <td>24,754,912</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table>			Producto	TM	Total Ing.	%	Pota	5,809	18,978,657	77	Perico	340	1,110,818	4	Pejerrey	1,283	4,191,705	17	Otros	145	473,731	2	Total	7,577	24,754,912	100
	Millón USD	USD/TM																																									
Costo de bienes vendidos	22	3																																									
Utilidad operativa	2																																										
Gastos financieros	0.22																																										
Utilidad neta	1																																										
Producto	TM	Total Ing.	%																																								
Pota	5,809	18,978,657	77																																								
Perico	340	1,110,818	4																																								
Pejerrey	1,283	4,191,705	17																																								
Otros	145	473,731	2																																								
Total	7,577	24,754,912	100																																								

Cadena de Valor

Las actividades primarias que conforman el proceso operativo de Refrigerados Fisholg, comprenden todas aquellas relacionadas con la logística interna (adquisición, recepción y almacenamiento y distribución de materia prima e insumos), producción (procesamiento de especies y mantenimientos de activos fijos), logística externa (almacenamiento y distribución de productos terminados), ventas y marketing (gestión del proceso comercial y promoción) y servicios (control de calidad y conformidad de pedidos), están orientadas al logro de eficiencia operativa de la planta a través de la explotación de su capacidad de 64t/h, y soportadas por las actividades de apoyo, que incluyen el rubro de infraestructura (gestión de certificaciones internacionales y

relaciones con grupos de interés públicos y privados), tecnología de investigación, desarrollo y diseño (sistemas de gestión implementados), y las de recursos humanos (gestión de personal), que finalmente buscan garantizar la sostenibilidad de las operaciones. A través de esta línea de actividades, se puede mencionar que la estrategia genérica de Fisholg es el liderazgo en costos, puesto que en esta industria es el mercado quien determina los precios, los cuales a su vez tienen comportamientos volátiles.

ACTIVIDADES DE APOYO	INFRAESTRUCTURA Posee certificaciones requeridas por los diferentes mercados a los que exporta (BRC, HACCP, BASC, DIPOA, FDA, UE, SMETA). Cuenta con una gestión de Buen Gobierno Corporativo y una Política de Responsabilidad Social Empresarial emitiendo reportes públicos anuales de su gestión y conformando asociaciones dedicadas a la práctica de pesca sostenible (Perú Mahi Alliance entre las más destacadas). Su relación es muy cercana con las entidades financieras, inversionistas, instituciones públicas dedicadas al monitoreo de la actividad pesquera (IMARPE, SANIPES) y asociaciones de pescadores artesanales.				
	TECNOLOGÍA I&D - DISEÑO - La planta cuenta con equipos modernos para lograr eficiencia en sus procesos y cumplir con los requisitos de calidad y los establecidos por la autoridad sanitaria (especialmente para cortes en las presentaciones de productos terminados de perico y pota; para la refrigeración emplea sistemas de placas y túneles). - Para el mantenimiento de equipos, cuenta con tableros de control automatizados y sincronizados con el ERP SYNERGY, que permiten el manejo fluido de la información. - En el almacenamiento y distribución de productos terminados, emplea tablets interconectadas con el ERP, que permite el control de ingresos y salidas. - En el proceso de información contable y financiera, la organización posee un sistema integrado por módulos, estructurados de acuerdo a la cadena de valor. - Se realizan procesos sistemizados de medición de satisfacción de clientes a través de cuadros de mando comerciales.				MARGEN Margen Bruto, determinado luego de restar los costos variables (materia prima, mano obra directa, costos indirectos de fabricación) al precio de venta pactado con el cliente. La estructura de costos de producción comprende desde las actividades de recepción de materia prima hasta la puesta del producto terminado en cámara de almacenamiento.
ACTIVIDADES PRIMARIAS	RR.HH. Cuenta con procesos sistemizados de selección, reclutamiento, inducción. Se realizan capacitaciones y entrenamiento para todo el personal por áreas funcionales. Tiene un modelo de desarrollo de competencias organizacionales y de cada puesto de trabajo así como un sistema de evaluación de desempeño.				
	LOGÍSTICA INTERNA - Compra de materia prima (de relacionadas y terceros), insumos críticos, envases, equipos, repuestos, etc. - Proceso de identificación, selección y evaluación de proveedores. - Recepción y control de materia prima. - Almacenamiento y distribución interna de insumos críticos (combustibles, sacos, productos químicos).	PRODUCCION - Procesamiento de pota, perico, pejerrey y otros recursos de acuerdo a temporadas, en planta con capacidad de 64 TM/HR - Mantenimiento correctivo, preventivo y mejora de la planta.	LOGÍSTICA EXTERNA - Almacenamiento del producto terminado en instalaciones con adecuadas condiciones de protección y mantenimiento. - Distribución de los productos (coordinación con operador logístico y naviera) para la entrega de los mismos de acuerdo a las especificaciones contractuales.	VENTAS Y MARKETING - Staff comercial para proceso de venta y control de la orden de pedido. - Venta directa e indirecta a través de brokers y traders en más de 21 países. - Participación en las más importantes ferias comerciales e internacionales de pesca.	SERVICIOS - Verificación de la calidad del producto terminado entregado al cliente. - Atención de reclamos y garantías.

5. Plan de marketing

5.1. Plan de Marketing Estratégico

5.1.1. Análisis PESTEL

Entorno Político - Legal

La industria pesquera viene siendo regulada por normas cada vez más exigentes, en un intento de un mayor control y fiscalización de sus actividades. Asimismo, no hay una política estable a largo plazo para el desarrollo de sus actividades, debido a los cambios de ejecutivos en el Ministerio de la Producción.

VARIABLE	ACTUALIDAD	TENDENCIA	IMPACTO
Gobierno de turno 2021-2025	El primer año de gobierno - 2021	Elevada incertidumbre en el planteamiento de programas que regulen la pesca y la acuicultura que afecten directamente al sector.	Disminuye la confianza de los inversionistas y empresarios por la falta de un claro apoyo a la industria. Caída de los precios de las acciones cotizadas en bolsa, aumento del riesgo país. Cambios políticos podrían frenar el crecimiento de la industria. (Amenaza)
Ordenamiento Pesquero (D.L. 1084)	PRODUCE vela por la aplicación de normas y dicta planes de ordenamiento pesquero en coordinación con IMARPE quien supervisa y controla la sostenibilidad de la biodiversidad y de los ecosistemas marinos.	Se espera que este mecanismo de ordenamiento pesquero se mantenga en el tiempo y que las normas se vuelvan cada vez más estrictas en la industria, a través de modificaciones equitativas.	Que existan medidas que regulen la industria pesquera, ayuda a la sostenibilidad del negocio en su intento de cuidar y preservar las especies marinas, que es nuestra materia prima en el proceso de Producción. (Oportunidad)

Entorno Económico

En un entorno económico global, la principal preocupación se centra en el mercado chino, debido a que esta economía se ha venido contrayendo como resultado de la actual pandemia. Es importante resaltar que China representa el principal destino de la pota (especie de primer orden de Refrigerados Fisholig); en este sentido, se deben buscar otros mercados para diversificar el riesgo.

VARIABLE	ACTUALIDAD	TENDENCIA	IMPACTO
Crecimiento económico	En este entorno internacional, la proyección de la economía peruana aumentará en un 10%, luego de haber registrado una de las caídas más severas de los últimos 30 años en el 2020.	Aceleración durante el primer trimestre del 2021, con crecimiento de dos puntos porcentuales por encima de lo previsto por el Banco Central de Reserva.	Crecimiento de las diversas industrias generará un impacto positivo para desarrollar demanda interna. (Oportunidad)
Demanda internacional	La confianza empresarial – como producto de los resultados electorales, se ha reducido por la incertidumbre política actual.	Contracción de alrededor de 8,5% y 10,0% de la inversión privada en lo que va del segundo semestre del presente año.	Desaceleración del mercado chino (desaceleración de la inversión y consumo privado) donde se vende el 90% de pota. (Amenaza).

Entorno Social

La mayoría de las empresas de la industria pesquera cuentan con sindicatos, en el caso de Refrigerados Fisholig existe en la parte productiva, lo cuales elaboran pliegos sindicales cada vez más exigentes y con amenazas latentes de

paralizaciones o huelgas que implican tener costos laborales cada vez más altos.

VARIABLE	ACTUALIDAD	TENDENCIA	IMPACTO
Social laboral	En la actividad de fileteo de especies, el personal obrero cuenta con un sindicato fuertemente establecidos.	Número limitado de afiliados, sin embargo se generen más convenios colectivos y/o conflictos.	Riesgo de huelgas y paralizaciones afectando la operatividad del negocio con costos laborales altos. (Amenaza)
Preocupación por escasez de productos hidrobiológicos	Existe una percepción de la población que la actividad industrial de pesca está depredando el recurso pesquero reflejándose en la propia escasez y el precio alto.	Mientras no exista un esfuerzo en conjunto mediante la SNP (sociedad nacional de pesquería) para revertir esta situación, la percepción se mantendría.	Mala reputación de la actividad de harina y aceite de pescado. (Amenaza)
Consumo humano directo	Nivel bajo de consumo de la población de pota, perico, pejerrey y demás especies, que en su mayoría son exportadas.	La exportación de productos hidrobiológicos está concentrada en las especies controladas por el organismo regulador.	Se podría aumentar la cuota de extracción de especies para destinar un porcentaje al consumo humano directo en beneficio de las propiedades nutritivas como el Omega. (Oportunidad)

Entorno Tecnológico

Constantemente se vienen realizando inversiones en planta: proceso, congelamiento y almacenamiento de especies. Esta tendencia forma parte del proceso de automatización, control e innovación de procesos que Refrigerados Fisholg plantea dentro de su cultura organizacional.

VARIABLE	ACTUALIDAD	TENDENCIA	IMPACTO
Proceso, Congelamiento, Almacenamiento	En los últimos años se han adquirido equipos, para el proceso de pota y perico, congelamiento IQF, y maquinaria para almacenamiento	Se espera que se siga desarrollando tecnología para optimizar los procesos y minimizar las mermas con un enfoque hacia la automatización.	Ser más competitivos internacionalmente comparándonos con otras empresas con tecnologías más avanzadas (Noruega, Holanda, Dinamarca). (Oportunidad)

Entorno Ecológico – Ambiental

Los organismos que regulan los principales aspectos ambientales (efluentes, emisiones y residuos) son el Ministerio del Ambiente (MINAM), el Ministerio de la Producción (PRODUCE), y el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA). Adicionalmente, están las ONG o entidades ecologistas que ejercen presión a la actividad, denominándola aún como sector altamente contaminante.

Por otro lado, la actividad está afectada por el clima (fenómeno El Niño) el cual distorsiona la distribución de la biomasa de especies en este lado del litoral peruano, no permitiendo una captura eficiente.

VARIABLE	ACTUALIDAD	TENDENCIA	IMPACTO
Normativa regulatoria	Se emitieron normas que aseguran el cumplimiento de los límites máximos permisibles (LMP) y estándares de calidad ambiental (ECAS).	Se espera que el marco regulatorio sea más estricto en el cumplimiento de estándares internacionales y emisión de nuevas regulaciones.	Se generará nuevas necesidades de inversión en tecnología que permita cumplir las nuevas exigencias ambientales (LMP) (Amenaza)
Maquinaria, equipos e insumos químicos	Actualmente, las empresas pesqueras del sector se han visto obligadas a adquirir equipos de tratamiento de efluentes para cumplir con la normativa.	Se espera que se siga investigando y desarrollando tecnología con el fin de disminuir los consumos de productos químicos.	Ser más eficiente en el tratamiento de aguas con la optimización de insumos y una mayor recuperación de grasas y sólidos. (Oportunidad)
Fenómeno El Niño	Los informes de monitoreo de El Niño señalan que la especie no ha sido impactada a nivel biológico, solo distorsiona su estación de captura.	Se espera que la actividad pesquera no se vea frenada totalmente.	Los informes presentados por IMARPE indican por el momento que habrá biomasa de las especies comercializadas para las siguientes temporadas. (Oportunidad)

5.1.2. Análisis DAFO

Diagnostico Interno

Se definen los aspectos internos existente en la empresa:

TABLA DE PONDERACION DE ASPECTOS INTERNOS				
PESO:	Clasificar cada aspecto según su impacto en la empresa, la suma de todos los pesos deben ser 100, pueden llevar también valor cero "0", es decir que no tiene relevancia			
CLASIFICACION:	Colocar a cada aspecto un valor entre 1 a 4, según:			
	1	2	3	4
	AMENAZA IMPORTANTE	AMENAZA MENOR	OPORTUNIDAD MENOR	OPORTUNIDAD IMPORTANTE

FORTALEZAS		VALOR	CLASIFIC.	PONDERADO
F1	Ser especializado en pota	3	0.08	0.25
F2	Principal proveedor de materia prima es el dueño	4	0.06	0.25
F3	Financiamiento de la innovación tecnológica	4	0.06	0.25
F4	El perico tiene mayor valor agregado	4	0.05	0.20
F5	Excelente posición y gestión financiera	4	0.05	0.20
F6	Excelente manejo de mercado colocando mejores precios	3	0.04	0.13
F7	Excelente manejo de productos	3	0.04	0.13
DEBILIDADES		VALOR	CLASIFIC.	PONDERADO
D1	Deficiente gestión del talento humano	2	0.08	0.17
D2	Falta de estructura comercial	2	0.08	0.17
D3	Falta de materias primas diversas (2 productos)	1	0.13	0.13
D4	No hay un sistema de gestión estructurado	1	0.13	0.13

D5	Producto intermedio con bajo valor agregado.	1	0.10	0.10
D6	Empresa dependiente de actividad extractiva	1	0.08	0.08
RESULTADO			1.00	2.18

Diagnostico Externo

Se definen los factores externos controlables y no controlables del entorno y así cuantificar su incidencia sobre la empresa.

TABLA DE PONDERACION DE ASPECTOS EXTERNOS				
PESO:	Clasificar cada aspecto según su impacto en la empresa, la suma de todos los pesos deben ser 100, pueden llevar también valor cero "0", es decir que no tiene relevancia			
CLASIFICACION:	Colocar a cada aspecto un valor entre 1 a 4, según:			
	1	2	3	4
	AMENAZA IMPORTANTE	AMENAZA MENOR	OPORTUNIDAD MENOR	OPORTUNIDAD IMPORTANTE

OPORTUNIDADES		VALOR	CLASIFIC.	PONDERADO
O1	Mercados de retail pagan mejores márgenes c/s Marca	3	0.10	0.31
O2	Concha de abanico se cultiva en Perú	2	0.07	0.14
O3	Avances tecnológicos en procesamiento de pescados	3	0.04	0.12
O4	Cultivo de especies hidrobiológicas en crecimiento mundial + beneficio tributario	1	0.10	0.10
O5	Fondos Concytec, Innovate, Pnipa	2	0.10	0.21
O6	Las ovas de pez volador se extraen simultáneamente al perico en pesca artesanal que no es en alta mar.	1	0.05	0.05
AMENAZAS		VALOR	CLASIFIC	PONDERADO
A1	SANIPES inmoviliza Concha de Abanico retroactivamente (15 días) cuando análisis en bahía da positivo	1	0.12	0.12
A2	Extracción dependiente del ciclo productivo	1	0.10	0.10
A3	Fenómeno El Niño aumenta rechazos y parásitos Perico	2	0.05	0.10
A4	La competencia se está desarrollando, aumenta número de certificaciones	2	0.05	0.10
A5	Mercado laboral en Paita altamente competitivo. Escasez de mano de obra y profesionales	2	0.05	0.10
A6	Embarcaciones no habilitadas para extracción de otras especies hidrobiológicas	2	0.05	0.10
A7	Informalidad en el sector.	1	0.10	0.10
RESULTADO			1.00	1.66

Resultado

ASPECTO	VALORES	RESULTADO
DIAGNOSTICO INTERNO	2.18	La empresa posee en mayoría diversos problemas internos, la organización no es eficiente, se deben afianzar las fortalezas y eliminar estas deficiencias
DIAGNOSTICO EXTERNO	1.66	El ambiente externo es muy competitivo, mostrando diversas amenazas las cuales deben ser minimizadas pues su impacto podría ser perjudicial para el cumplimiento de los objetivos planteados.
INDICADOR	1 2 4	1: problemas graves, 4: excelente Organización

5.1.3. Estudio de Mercado

Teniendo en cuenta la metodología de las cinco fuerzas propuesta por Michael Porter, podemos mencionar el siguiente análisis:

Competidores

Dentro del rubro de los recursos hidrobiológicos congelados, Seafrost (líder del mercado), Altamar Foods, Comex Andina (Proanco), Sabanamar, Costamira, entre otras, representan los principales competidores con los que se genera cierta rivalidad, los cuales se diferencian por la variedad y calidad en sus productos. Refrigerados Fisholg, se diferencia, en el valor agregado que proporciona a los suyos, sostenido en la infraestructura con la que cuenta y certificaciones que le permiten penetrar barreras en los comercios más resaltantes del mundo, respetando el tipo de presentación que el cliente requiere al momento de pactar la negociación (congelado IQF, IWP y a granel) para los mercados Retail y Food service. No obstante, la amenaza latente dentro de este tipo de industrias, es la disponibilidad de materia prima, puesto que se depende netamente de la generosidad del mar, que en muchas ocasiones traen al piso la planificación realizada dentro de una determinada campaña. Como estrategia, se recurre a la búsqueda de recurso en distintas partes del litoral peruano (por lo general, zona sur), donde se realiza la adquisición de materia prima proveniente de dueños de embarcaciones que no cuentan con plantas de producción (armadores terceros), provocando por lo tanto que esta industria sea atractiva.

En cuanto al ingreso de *nuevos competidores* a la industria de los congelados, la amenaza es baja, puesto que la regulación por parte del gobierno para la creación de plantas es estricta, por estar vinculada directamente con productos

de consumo humano. También, se debe mencionar que el grado de inversión para la construcción de plantas y adquisición de embarcaciones es altísimo.

Productos sustitutos

En este modelo de negocio, la amenaza de productos sustitutos directos es baja, debido a que los productos hidrobiológicos comercializados, en este caso, contienen un alto valor proteico y el precio es accesible para los clientes. Sin embargo, la amenaza indirecta es alta, ya que compite con todas las carnes: pollo, pescado, cerdo, res. Cabe aclarar, que la principal preocupación de este tipo de empresas es diferenciar sus productos, a través de la asignación de valor agregado a la presentación de los mismos.

Potenciales consumidores

Refrigerados Fisholg, comercializa productos a pedido del cliente (90% exterior), quien determina las especificaciones técnicas, con llegada directa e indirecta a través de intermediarios (brokers), esto último debido a la existencia de barreras económicas que impone cada país. En este contexto, Fisholg, tiene como estrategia desarrollar mercado Retail para el perico y pejerrey en Estados Unidos; así mismo busca incluir a la pota, producto que tiene ganado un nicho en el continente asiático. Pero, debemos dejar expuesto el punto, de que este tipo de clientes realizan adquisiciones de acuerdo con la estacionalidad de su producción, la cual depende de los cambios climáticos, lo que generara por lo tanto que la demanda se vea reducida. Esto hace poco atractiva a la industria.

Proveedores y distribuidores

Esta parte de la cadena de valor de Fisholg, comprende a los proveedores de materia prima, que representa el 75% promedio del costo de producción por especie; e insumos adquiridos en terceros, de los cuales se tiene una cartera predefinida. Respecto a la materia prima, es importante mencionar, que esta empresa integra un grupo corporativo, cuyo papel en el proceso de congelados, es el de procesar y exportar productos hidrobiológicos. En este sentido, la materia prima es proporcionada por dos (02) empresas dedicadas a la compra y venta de recursos marinos (pota, perico, pejerrey, entre otras) denominada la

comercializadora, la cual a su vez tiene como proveedor a la organización que tiene en su poder embarcaciones que realizan el proceso de extracción (pesquera) así como a pescadores artesanales. Fisholg, como las empresas, anteriormente mencionadas con abastecidas de hielo, por otro ente, quien conforma parte del grupo.

Para la distribución de productos terminados, se hace uso del servicio de operadores logísticos, quienes se encargan de la exportación de contenedores y cuyo vínculo se mantienen por más de 10 años.

Siendo el abastecimiento de materia prima, el insumo crítico que representa la principal amenaza en este rubro, Fisholg plantea como estrategia la creación de alianzas con armadores terceros, provocando por ende la reducción del riesgo hasta un punto neutro del poder de los proveedores.

Los objetivos del plan de marketing para un período de cinco años se muestran en la siguiente tabla.

OBJETIVO GENERAL				
Incrementar las ventas en 20% a través del desarrollo de productos con valor agregado en el caso de pota, perico, pejerrey y otras especies, como consecuencia del acercamiento al mercado retail y food service por parte de la gestión comercial.				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS		Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (año 2 y 3)	Largo plazo (año 4 y 5)
Ventas	Fortalecer gestión comercial.	Lograr una exportación de 5,809 TM, 1,283 TM, 340 TM y 145 TM (77%, 17%, 4% y 2% de la producción total) de pota, perico, pejerrey y otras especies, que represente un incremento de ventas del 6%	Incrementar la exportación a 14,703 TM, 1,498 TM, 861 TM y 367 TM (77%, 17%, 4% y 2% de la producción total) de pota, perico, pejerrey y otras especies, que represente un incremento de ventas del 11%.	Incrementar la exportación a 20,048 TM, 4,428 TM, 1,173 TM y 500 TM (77%, 17%, 4% y 2% de la producción total) de pota, perico, pejerrey y otras especies, que represente un incremento de ventas del 12%.
Posicionamiento	Acercarse al cliente retail.		Desarrollar mercado B2B en USA para productos c/s marca, especialmente pota y perico (porciones)	
Rentabilidad	Ofrecer productos con valor agregado.	Establecer contratos marco no menores al 50% de las ventas, que aseguren un margen después de impuestos del 7% como mínimo.	Establecer contratos marco no menores al 60% de las ventas, que aseguren un margen después de impuestos del 7% como mínimo.	Establecer contratos marco no menores al 70% de las ventas, que aseguren un margen después de impuestos del 7% como mínimo.
Participación mercado	Desarrollar clientes food service.	Desarrollo del segmento en mercado asiático y estadounidense.	Desarrollo del segmento en mercado asiático y estadounidense.	

5.2. Plan de Marketing Operativo (Marketing-mix): las 4 Ps

5.2.1. Estrategia de producto

Se encuentra basada en la oferta de productos terminados (pota, perico, pejerrey, concha de abanico y ovas de pez volador) con valor agregado (especificaciones mostradas en el siguiente cuadro), que impulsara a la competitividad y al ingreso a nuevos mercados, garantizando la calidad a través de las certificaciones obtenidas y requeridas en los destinos de exportación (principalmente Estados Unidos, Asia y Europa).

5.2.2. Estrategia de precio

Está determinada por el mercado (ley de la oferta y la demanda), que depende de la temporada de la especie y del país de destino, puntos que son acordados con los clientes al momento de pactar la negociación, sea esta de manera directa e indirecta. En la mayoría de contratos, Fisholg se compromete a cancelar el seguro y flete de los envíos, gastos que son incluidos en el precio de venta.

PRODUCTO	PROPUESTA VALOR	POSICION COMPETENCIA	PRECIO FOB KG/\$
POTA CONGELADA	ALETA CRUDA PP.TT	12	0.86
	ALETA PP.TT	12	1.37
	ALETA PRECOCIDA PP.TT	12	1.96
	ALETA PRECOCIDO PP.TT	12	2.76
	ANILLAS CRUDAS PP.TT.	12	4.30
	ANILLAS PP.TT.	12	4.11
	BOTONES CRUDOS PP.TT.	12	2.84
	BOTONES PP.TT.	12	2.67
	CARNE DE CABEZA PP.TT	12	1.60
	CUBOS – PPTT	12	2.95
	ENTERA (MUESTRAS) PP.TT.	12	0.23
	ENTERA PPTT	12	1.34
	FILETE CRUDO PP.TT	12	1.39
	FILETE PP.TT	12	1.89
	FILETE PRECOCIDO PP.TT	12	3.85
	NUCA CRUDA PP.TT	12	1.41
	PICO PPTT	12	1.00
	PLUMILLA PPTT	12	1.00
	RABAS PP.TT.	12	2.79
	RECORTE CRUDO PP.TT	12	0.87
RECORTE PP.TT	12	1.07	
RECORTE PRECOCIDO PP.TT	12	1.61	

	REJO (TENTACULO) PP.TT	12	2.03
	REJO PRECOCIDO PP.TT	12	5.14
	REJO PUNTA PRECOCIDO PP.TT	12	1.63
	REPRODUCTOR CRUDO PP.TT	12	2.30
	REPRODUCTOR PP.TT	12	2.65
	REPRODUCTORES PRECOCIDOS PP.TT.	12	4.72
	RODAJAS DE TENTACULO CRUDO – PPTT	12	2.92
	TABLETAS PP.TT.	12	2.44
	TENTACULO CRUDO PP.TT	12	2.07
	TENTACULO PRECOCIDO PP.TT	12	4.97
	TIRAS PP.TT.	12	5.50
	TROZO – PPTT	12	1.32
	RABAS ALETA PRECOCIDA-PPTT	12	1.69
	RODAJAS DE REPRODUCTOR – PPTT	12	5.71
	STEAKS PPTT	12	5.43
PERICO CONGELADO	CABEZA – PPTT	5	0.59
	FILETE C/P PP.TT	5	5.93
	FLETCH PP.TT	5	7.39
	G-G PP.TT	5	3.46
	HUEVERA	5	3.40
	MEAT PP.TT	5	1.21
	MEDALLONES PP.TT	5	3.15
	PORCION PP.TT	5	10.77
	TROZOS PP.TT	5	4.99
PEJERREY	ENTERO	2	2.77
	HG – PPTT	2	3.19
CONCHA DE ABANICO	TALLO SOLO	31	7.45
	MEDIA VALVA TALLO CORAL	31	7.18
	MEDIA VALVA TALLO SOLO PP.TT	31	9.30
	TALLO CORAL	31	7.29
PEZ VOLADOR	GONADAS	11	12.83
	OVAS PPTT	11	8.04

5.2.3. Estrategia de plaza

Para la distribución de los productos terminados se emplearán distintos canales: traders (importadores mayoristas, que se encargan de reprocesarlos en el país de destino para la obtención de un determinado margen, especialmente con la pota), brokers (intermediarios que colocan la venta en el exterior, cobrando un promedio de 2 a 3% del valor de la carga) y el canal directo (el más indicado para obtener mayor rentabilidad). Aproximadamente el 80% de la distribución de pota es a través de traders (mercado asiático), y el 90 % por canal directo(mercado europeo y demás continentes) para el caso del perico, pejerrey,

conchas de abanico y ovas, pedidos que deben cumplir acuerdos técnicos-comerciales.

5.2.4. *Estrategia de promoción*

El diseño de la marca, tiene como finalidad fortalecer el posicionamiento y presencia de la compañía, cuyo logo y eslogan tratan de mostrar identidad dentro del sector y mercado internacional, respecto a la cultura organizativa que actualmente se practica y se extiende dentro del recurso humano.



El aspecto publicitario estará cubierto a través del marketing digital (catálogos y herramientas de mercadotecnia: tales como SEO-SEM, Social ADS, Email Marketing, Branded Content, Inbound Marketing, Video Marketing, Influencers) y participación en ferias internacionales.

5.3. *Cuadro de ventas por producto*

5.3.1. *Estimación de la demanda*

Se encuentra determinada por las tendencias del mercado en cuanto a precio en el exterior, así como a la estacionalidad y disponibilidad de la materia prima. Definidos los puntos anteriores, el área comercial inicia negociaciones con la cartera de clientes, basada en el mix de productos con valor agregado, característica principal de Refrigerados Fisholg.

Es necesario mencionar, que la futura demanda estará enfocada, además de ofrecer productos con valor agregado, en un acercamiento al cliente Retail y food service perteneciente al mercado de Estados Unidos, esto como parte de la estrategia comercial (específicamente con las presentaciones de pota y perico).

De acuerdo a las estimaciones de demanda realizadas por el área comercial, se elaboró el siguiente pronóstico de ventas para los siguientes próximos 5 años:

VENTAS	2021	2022	2023	2024	2025
OPTIMISTA	\$24,697,220	\$25,522,434	\$27,688,010	\$29,146,797	\$31,798,070
REALISTA	\$22,921,215	\$24,338,430	\$26,069,871	\$27,041,901	\$29,205,540
PESIMISTA	\$18,909,907	\$21,664,225	\$22,415,124	\$22,287,758	\$23,350,021

5.3.2. Impacto de ventas

Teniendo en cuenta los escenarios planteados en la tabla anterior, el impulso de ventas dado por la estrategia comercial, implicaría un aumento del 23% respecto del año anterior dentro de un panorama optimista; un 17% para el realista y la disminución de un -1% en un ámbito pesimista, todo esto al culminar el desarrollo del ejercicio 2021.

6. Plan de recursos humanos

Los objetivos del presente plan para un período de cinco años se muestran en la siguiente tabla.

OBJETIVO GENERAL					
Incrementar las ventas en 20% a través del desarrollo de productos con valor agregado en el caso de pota, perico, pejerrey y otras especies, en base a una estructura estratégicamente alineada con buen clima y baja rotación de personal.					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (año 2 y 3)	Largo plazo (año 4 y 5)		
Estructura	Contar con una estructura alineada a la estrategia de la empresa.	- Reestructuración de áreas clave alineada a la estrategia. - Desarrollo del programa anual de capacitaciones específicas	- Desarrollo programas de capacitaciones específicas.	- Desarrollo programas de capacitaciones específicas.	
Clima	Mejorar el clima laboral a un 70% de satisfacción.	- Mejorar las competencias de los colaboradores. - Monitoreo anual de encuesta de clima laboral.	- Mejorar las competencias de los colaboradores.	- Mejorar las competencias de los colaboradores.	
Rotación	Reducir el nivel de rotación de profesionales a un 4%.	- Implementar un sistema de gestión del talento. - Desarrollo del programa anual de reconocimiento	- Desarrollo del programa anual de reconocimiento	- Desarrollo del programa anual de reconocimiento	

6.1. Organigrama

Refrigerados Fisholig, presenta los siguientes puestos de acuerdo al organigrama descrito líneas arriba, cuyas funciones y actividades se encuentran alineadas a la estrategia del negocio, garantizando a través de su aplicación su efectividad.

- Gerencia General, máxima autoridad y responsable de la gestión de la organización.
 - Sub-Gerencia General, depende del gerente general, responsable de la evaluación de parte operativa de la gestión.
 - ◆ Coordinador de Seguridad y Salud Ocupacional, encargado de velar por la salud del personal dentro de planta.

- ◆ Supervisor de Seguridad Interna, responsable del cumplimiento de protocolos de seguridad dentro de planta.
- ◆ Coordinador de Certificaciones, gestiona procesos de certificaciones internacionales necesarias para la exportación de productos terminados.
- ◆ Jefe de Comercio Exterior, responsable de la negociación y coordinación de ventas (equipo: Ejecutivo, Coordinador y Asistentes.)
- ◆ Gerencia Administrativa, encargada de la parte financiera y administrativa de la organización (equipo: Asistente, Jefe de Contabilidad – Tesorera – Asistentes, Jefe de Recursos Humanos – Asistentes - Asistente Social, Jefe de Tecnología de la Información – Asistentes).
- ◆ Jefatura de Planta, responsable de coordinar el cumplimiento de la cadena de valor en la organización. (Equipo: Asistente, Jefe de Logística y Almacenes – Asistentes, Jefe de Mantenimiento y Proyectos – Asistente – Supervisor y mecánico de Refrigeración - Operador de Refrigeración - Supervisor Mecánico Eléctrico – Electricista - Mecánico de Planta – Calderista – Soldador - Operador de Planta – Auxiliar, Jefe de Producción – Asistente - Supervisor de Personal - General de Producción - de Recepción, de proceso primario y secundario - de Empaque – Lavandería - Operarios de Recepción - de Tratamiento Primario y Secundario - de Empaque - de Apoyo de Tratamiento Primario y secundario, Jefe de Aseguramiento de la Calidad – Asistente – Inspectores – Auxiliar – Supervisor de calidad - de Saneamiento - Operarios de Saneamiento – Jardineros, Jefe de Producto Terminado, Asistente – Camareros).

6.2. Relaciones laborales

Se encuentran normadas por el Decreto Legislativo N° 728 – Ley de Productividad y Competitividad Laboral, que busca fomentar la capacitación y formación laboral de los trabajadores como un mecanismo de mejoramiento de sus ingresos y la productividad del trabajo, y que es especificado a detalle dentro de los contratos que se realiza a los colaboradores. Referidos documentos son de tipo incremental, con periodo de prueba de 03 meses, donde se describe: remuneración mínima vital (RMV - empleados) de S/ 930.00 soles, asignación familiar (10% RMV), subvenciones para practicantes profesionales, cancelación de sobretiempos (jornadas de 08 horas) del 25% y 35%, vacaciones, gratificaciones, subsidios por enfermedad, licencias por maternidad y

paternidad, descuentos por sistemas públicos y privados de pensiones (13%,14% aprox.), subvenciones de alimentación (50%), seguro social (9%), seguro riesgo laboral – SENATI (0.75%). Es necesario mencionar, que los empleados son retribuidos teniendo en cuenta una jornada laboral de 08 horas, y obreros, bajo la modalidad de pago por horas laboradas (destajo), contando con los beneficios antes descritos.

6.3. Política de selección e integración

Para la selección de los potenciales colaboradores (empleados y obreros), previamente se recurre al reclutamiento a través de: publicaciones de ofertas, en plataformas laborales especializadas y en multicanales radiales, digitales y sociales; asistencia a ferias, impulsadas por el ministerio y promoción del empleo (MINTRA) e instituciones de educación superior; convocatorias internas publicadas en zonas de información dentro de la compañía.

Respecto a la integración, finalizado el proceso de reclutamiento y selección, se procede a la inducción en materia laboral, seguridad, calidad y por el área que realice el requerimiento de personal.

Ambos procesos permitirán contar con recurso humano especializado y con proyección, el cual se ajuste a las condiciones y cultura organizacional.

6.4. Política de formación y desarrollo profesional

Fundamentada en la capacitación y entrenamiento constante del personal, principalmente en temas de seguridad social y calidad. Para ello se elabora la programación anual de capacitaciones con instituciones privadas encargadas de certificaciones (calidad), así como públicas, entre ellas la del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI), quien además de brindar formación en temas de seguridad, también aborda cursos técnicos de diversos sectores productivos. Así mismo, esta organización brinda las comodidades necesarias, en el caso el personal decida capacitarse por cuenta propia (permisos en horarios de trabajo).

6.5. Política de evaluación del desempeño

Se plantea elaborar un modelo de competencias que permita: alinear la estrategia del negocio con las establecidas por área (resaltando entre ellas, la orientación al cliente, orientación al logro, cooperación y trabajo en equipo, responsabilidad y respeto), medir y corregir rendimientos en el cumplimiento de labores, soportado en el

acompañamiento de coaching personal y de equipos.

En cuanto al reconocimiento y compensación del personal destacado, se procede a publicar las nominaciones de: colaborador del mes, empleado del mes, a quienes se les proporciona un diploma y obsequio como consecuencia de una excelente labor.

Por el lado de la desvinculación, se inicia un proceso previo de negociación, con la finalidad de retener al personal, cuando se trate de una renuncia voluntaria, caso contrario se aceptaría la voluntad del colaborador, respetando las normas legales en materia laboral.

7. Planificación operativa

Los objetivos del presente plan se muestran en la siguiente tabla.

OBJETIVO GENERAL				
Mejorar la calidad y eficiencia de las operaciones a través de un plan de inversiones a largo plazo de tal forma de implementar tecnología moderna que llevara a reducir costos e incrementar rendimientos.				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS		Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (año 2 y 3)	Largo plazo (año 4 y 5)
Calidad	Incrementar la calidad en las presentaciones con valor agregado, a través del rediseño de planta	Producir presentaciones con mayor participación en el mercado: pota y perico (filetes precocidos y porciones). Min. 30% y 60%	Producir presentaciones con mayor participación en el mercado: pota y perico (filetes precocidos y porciones). Min. 40% y 70%	Producir presentaciones con mayor participación en el mercado: pota y perico (filetes precocidos y porciones). Min. 50% y 75%
Eficiencia	Reducir costos de producción, mediante gestión por procesos		Reducir costos operativos en un 3%	Reducir costos operativos en un 6%
Flexibilidad	Desarrollar estándares nacionales e internacionales, que permitan ajustar la línea de producción de especies		Implementar rediseño de planta para proceso y congelamiento en líneas de pota y perico	
Investigación & Desarrollo	Incrementar las iniciativas de Investigación & Desarrollo, para la gestión de procesos y almacenamiento	Promover el desarrollo de producto y mercado de concha de abanico y ovas de pez volador. 50%	Promover el desarrollo de producto y mercado de concha de abanico y ovas de pez volador. 100%	Desarrollo de presentaciones en concha de abanico y ovas de pez volador

7.1. Actividades

La Compañía se dedica a compra y venta, procesamiento, congelado, envasado, importación, exportación de productos hidrobiológicos para consumo humano directo, provenientes de la pesca artesanal y la acuicultura con más de 35 años en el sector, e integra la cadena de valor desde la captura de las especies marinas bajo condiciones de proyectos sostenibles, cumpliendo con las normas legales y públicas de nuestro país.

Actualmente exportar a más de 21 países alrededor del mundo especies como pota, perico, pejerrey, concha de abanico, ovas de pez volador, calamar, etc. en diversas presentaciones y formatos a pedido del cliente, para lo cual cuenta con un proceso distinto para cada especie.

PERICO

Nombre comercial: oro, Perico, mahi mahi, dorado, tropicale
Dorada, Goldmakrele, Shiira
Nombre Científico: *Coryphaena hippurus*
Producto: animal entero, H & G, filetes
Origen: Perú, Zona Captura: FAO 87 / silvestre
Tamaño: 5, 10, 15, 20 kg +
Embalaje: 25 kg - 50 kg / cajas
Congelado: IQF, IVP, IWP
Almacenamiento: frescos, congelados, Otros formatos: A petición
Información Nutricional: 100g
Calorías: 89, Grasa total: 0.9g, Colesterol: 86mg, Sodio: 128mg, Proteínas: 18.9g, Omega 3: 1,5 g



-Perico Entero-GG-HGT-HG , -Perico Filete con Piel
-Perico Filete sin Piel, -Perico Perico Lomos o Fletchers
-Perico Porciones de Perico, -Perico Medallones de Perico

POTA

Nombre comercial: calamar gigante
Nombre Científico: *Dosidicus Gigas*
Origen: Perú, Captura Zona: FAO 87 / salvaje capturado
Tamaño: 125 y 175g, Embalaje: Bloques, bolsas
Congelados: bolsa de 30 kg Saco-
Conservación: Congelado
Otros formatos: A petición del cliente
PRESENTACIONES
Información Nutricional: 100g
Calorías: 67, Grasa total: 0,6 g
Hidratos de carbono: 0,5 g, Sodio:112mg, Proteínas:15,5 g
Pota Filete, Pota Tentaculos o Rejos, Carne de la Cabeza de la Pota, Aletas de Pota, Anillas de pota
Tiras de pota, Mixtura Recortes de Pota
Filetes Precocidos de Pota
Aletas de Pota Precocidas
Pota Huevas o Gónadas



7.2. Localización

Ubicada en el extremo noroeste del Perú, capital de la provincia de Paita (Piura), se encuentra a orillas del océano Pacífico a 57 kilómetros de la ciudad de Piura; considerada como el segundo puerto más importante del Perú.

Altitud y Aspectos Climáticos: Situado al occidente de la Costa Norte del Perú, con un clima cálido cuya temperatura es de 20° C, siendo su máxima altitud de 3 m.s.n.m. y sus coordenadas son 05°04'57" longitud oeste.

Límites: Al Norte, con la provincia de Talara y Sullana.

Al Sur, con la Provincia de Piura. Al Este, con la provincia de Sullana.

Al Oeste, con el Océano Pacífico.



7.3. Proceso productivo

Los procesos se desarrollan de acuerdo con parámetros establecidos en el área de calidad, y respetando las normas, reglas y buenas prácticas de manejo que el Estado y el consumidor exigen para obtener un producto final calificado. Tales requisitos, son considerados como puntos críticos por Fisholg, debido a que su incumplimiento agotaría las posibilidades para generar valor y el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio, perdiendo por lo tanto su principal ventaja competitiva.

Los principales procesos son:

- Recepción de materia prima
- Pesaje de materia prima
- Fileteado y eviscerado
- Pesaje de producto fileteado
- Envasado
- Congelado
- Empacado
- Almacenado

8. Mapa de riesgos y plan de contingencias

8.1. Riesgos

Refrigerados Fisholg como parte del grupo que conforman las empresas del rubro de congelados de productos hidrobiológicos, que tiene como base al sector pesca, presenta como riesgos asociados a los vinculados con: **materia prima**, que depende de la naturaleza; **procesos productivos**, los cuales deben garantizar calidad de acuerdo a las indicaciones técnicas del cliente; y **financiamiento**, para la adquisición de materia prima y aseguramiento en la entrega del producto terminado en el país de destino en los plazos y términos comerciales acordados con el cliente.

8.2. Categorización de riesgos

Por el lado de la **materia prima**, se puede estimar un riesgo “**muy alto**”, puesto que la disponibilidad del recurso se encuentra supeditado a lo que el mar proporcione, factor que tiene como dependiente al efecto climático (calentamiento de aguas) que puede causar el “Fenómeno del niño”, retrasando la captura estacional de especies.

Los **procesos productivos**, presentan, también, un riesgo “**muy alto**”, en el sentido de que se tiene que cumplir con normas de calidad estipuladas por organismos locales (PRODUCE, SANIPES) y certificaciones requeridas por instituciones sanitarias internacionales (HACCP, BASC, BAP, BRC, IFS, FDA, entre otras) que buscan garantizar la calidad en los productos exportados.

El **financiamiento**, implica un riesgo “**alto**”, esto debido a que para el desarrollo de la operatividad se necesita de flujo de efectivo considerable (para el inicio de campañas a través de la adquisición de materia prima y para el término de las mismas relacionadas al embarque de contenedores), el cual es de difícil acceso por el riesgo e inestabilidad que proyecta el sector al estar supeditado a los fenómenos climatológicos.

8.3. Materialización de riesgos

Materia Prima, para poder mitigar los riesgos relacionados, se realizan travesías en zonas alejadas del mar, donde el efecto climático no seas tan agresivo con las especies, logrando por lo tanto conseguir capturarlas para los fines del negocio. Otra opción que se maneja, es la importación del recurso hidrobiológico para luego ser procesado.

Procesos Productivos, la mitigación de riesgos, está orientado a la formulación de

cronogramas para renovación de certificaciones y auditorias para asegurar los estándares de calidad, acompañadas de capacitaciones constantes al personal involucrado. Esto permitirá el cumplimiento de acuerdos con el cliente, logrando su fidelización y la apertura a nuevos mercados.

Financiamiento, con la finalidad de mitigar riesgos de liquidez, se recurre a los fondos propios, los adquiridos por stock almacenado y comercializado de campañas anteriores, y a adelantos de las presentes abonadas por los clientes.

9. Plan económico-financiero

Los objetivos del presente plan se muestran en la siguiente tabla.

OBJETIVO GENERAL				
Incrementar la rentabilidad y valor nominal de la empresa en términos de utilidad neta en 35% al 2025.				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (año 2 y 3)	Largo plazo (año 4 y 5)	
Ventas	Incrementar la rentabilidad y el valor de la empresa	Incrementar los ingresos por ventas en mínimo 7% al término del año.	Incrementar los ingresos por ventas en mínimo 14% al término del último año.	Incrementar los ingresos por ventas en mínimo 14% al término del último año.
Eficiencia	Incrementar la rentabilidad y el valor de la empresa		Reducir los costos de producción en 3%	Reducir los costos de producción en 6%
Estabilidad	Mantener estable costo financiero	Diseñar un sistema de control y cuadro de mando financiero		

Mantener estable el costo financiero de una organización, es consecuencia del manejo eficiente de recursos respaldado de un sistema de control de costos, gastos y beneficios. En tal sentido, Refrigerados Fisholg describirá los elementos necesarios para la consecución de los objetivos planteados en este trabajo:

Estrategia de control

Forma parte de la política financiera de la organización en referencia, compuesta por un modelo de financiación y obtención de flujos de fondos, que permitirá gestionar y controlar anomalías en el sistema financiero y crear escenarios predictivos relacionados a la generación de flujos, rentabilidad, márgenes y demás indicadores de gestión.

Sistema control financiero

Refrigerados Fisholg, de acuerdo a la naturaleza del negocio que presenta, el cual depende de factores externos en su campo productivo y financiero especialmente, se encuentra en la necesidad de emplear un modelo de control de selección múltiple, este le permitirá tomar varias alternativas para prevenir situaciones de deterioro de sus finanzas, así mismo garantizar la alineación de las mismas con los planes estratégicos planteados.

Cuadro de mando financiero

Permitirá visualizar el estado de la situación financiera con los indicadores y datos de mayor relevancia en la gestión de Refrigerados Fisholg, tales como cobros y pagos, tesorería, ratios e indicadores financieros, balance, origen y aplicación de fondos, clientes, proveedores entre otros.

9.1. Inversión inicial

Para determinar el impacto económico y financiero de las estrategias desarrolladas para el plan estratégico 2021-2025, es necesaria una inversión de \$ 11'000,000, que estará compuesta por fondos propios (6 MM\$) y de terceros (5 MM\$), que serán utilizados como capital de trabajo y demás gastos operativos.

Entre los **activos** sujetos a inversión, la materia prima es el recurso fundamental para las exportaciones de Refrigerados Fisholg, debido a que representa el 60% del costo de ventas, por lo que cualquier variación en su precio incide de manera significativa en el margen, especialmente en cambios de estacionalidad en la captura de especies, donde se van reduciendo las cantidades (VEDA). Para el primer año se estimó 5,809 TN - pota, 1,283 TN – perico, 340 TN – pejerrey, 140 TN - ovas pez volador y 5 TN – concha de abanico. Estas cantidades dependerán de las temporadas por especie por año.

En cuanto a los **gastos operativos**, se incurrieron en los relacionados por constitución, búsquedas registrales, reserva de nombre, minuta, escritura pública, gastos notariales y registrales, asesoría legal, procedimientos administrativos para la obtención del RUC, apertura de cuentas corrientes, los cuales en su conjunto ascendieron a 100 M\$.

9.2. Estados Financieros iniciales

Balance de Situación – Apertura (expresado en dólares americanos)

ACTIVO	01-2021
Activo Corriente	
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	4,806,500
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	
Cuentas por Cobrar Comerciales Relacionadas	
Cuentas por Cobrar al Personal, a los Accionista, Directores	
Cuentas por Cobrar al Diversas	
Cuentas por Cobrar al Diversas - Relacionadas	
Servicios y otros contratados por anticipado	
Inventarios	

Activos por Impuestos por recuperar	
Total Activo Corriente	4,806,500
Activos No Corriente	
Inversiones Mobiliarias	96,500
Activos por derecho de uso, neto	-
Propiedades, Planta y Equipo, neto	6,086,000
Activos Intangibles	11,000
Activos Diferidos	367,000
Total Activo No Corriente	6,560,500
TOTAL ACTIVO	11,367,000
PASIVO Y PATRIMONIO	
Pasivo Corriente	
Sobregiros	
Tributos por pagar	
Remuneraciones y participaciones por pagar	
Cuentas por pagar comerciales terceros	
Cuentas por Pagar a Empresas Relacionadas	
Obligaciones financieras	2,367,000
Otras Cuentas por Pagar	
Pasivos Diferidos	
Total Pasivo Corriente	2,367,000
Pasivo No Corriente	
Obligaciones financieras - Largo plazo	3,000,000
Total Pasivo No Corriente	3,000,000
TOTAL PASIVO	5,367,000
Patrimonio	
Capital Emitido	6,000,000
Capital Adicional	-
Reserva de capital	-
Resultados Acumulados	-
Resultado del Ejercicio	-
TOTAL PATRIMONIO	6,000,000
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	11,367,000

Pérdidas y Ganancias (P&L) - Primer ejercicio (expresado en dólares americanos)

PERDIDAS Y GANANCIAS (P&L)	2021
Ingresos por Ventas y prestación de Servicios	22,921,215
Costo de Ventas	-19,483,032
Utilidad Bruta	3,438,182
Gastos de Administración	-916,849
Gastos de Ventas y Distribución	-1,833,697
Otros Ingresos Operativos	1,833,697
Otras Ganancias enajenación de activo fijo	-
Utilidad Operativa	2,521,334
Ingresos Financieros	-
Gastos Financieros	-229,212
Diferencias de Cambio Neto	-

Utilidad antes de Impuestos	2,292,121
Distribución de utilidades	-
Utilidad antes de Participaciones	2,292,121
Impuesto a la Renta	-676,176
Impuesto a la Renta Diferido	-
Utilidad Neta del Ejercicio	1,615,946

Presupuesto de Tesorería - Primer ejercicio (expresado en dólares americanos)

PRESUPUESTO DE TESORERIA	2021
COBROS OPERACIONALES	
COBROS	
Cobranza por venta de Bienes y Servicios.	21,775,154
Ingresos por Drawback + Fletes	1,833,697
Reembolso de Subsidios.	-
TOTAL COBROS	23,608,851
PAGOS	
Pago a Proveedores de Bienes y Servicios - Terceros	-2,680,865
Pago a Proveedores de Bienes y Servicios - Insumos	-467,593
Pago a Proveedores de Bienes y Servicios - MMPP	-14,553,825
Pago de Remuneraciones - Empleados	-568,446
Pago de Remuneraciones - Obreros	-1,363,812
TOTAL PAGOS	-19,634,542
VARIACION CAJA OPERACIONAL	3,974,309
COBROS NO OPERACIONALES	
COBROS	
Préstamos Internos y/o Externos	-
TOTAL COBROS	-
PAGOS	
Gastos Bancarios e ITF	-229,212
Amortización de Préstamos - Capital trabajo	-600,000
Amortización de Préstamos - Post Embarque	-2,000,000
Otros - Dividendos	-
TOTAL PAGOS	-2,829,212
VARIACION CAJA NO OPERACIONAL	-2,829,212
VARIACION TOTAL CAJA	1,145,097
SALDO INICIAL CAJA	4,806,500
SALDO NETO CAJA	5,951,597

9.3. Estados Financieros futuros

Pérdidas y Ganancias (P&L) - (expresado en dólares americanos)

PERDIDAS Y GANANCIAS	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos por Ventas y Servicios	22,921,215	24,338,430	26,069,871	27,041,901	29,205,540
Costo de Ventas	-19,483,032	-20,675,619	-22,132,627	-22,950,590	-24,771,292
Utilidad Bruta	3,438,182	3,662,811	3,937,244	4,091,311	4,434,248
Gastos de Administración	-916,849	-973,537	-1,042,795	-1,081,676	-1,168,222
Gastos de Ventas y Distribución	-1,833,697	-1,947,074	-2,085,590	-2,163,352	-2,336,443
Otros Ingresos Operativos	1,833,697	1,947,074	2,085,590	2,163,352	2,336,443
Utilidad Operativa	2,521,334	2,689,274	2,894,449	3,009,635	3,266,026
Ingresos Financieros	-	-	-	-	-

Gastos Financieros	-229,212	-243,384	-260,699	-270,419	-292,055
Diferencias de Cambio Neto	-	-	-	-	-
Utilidad antes de Impuestos	2,292,121	2,445,889	2,633,751	2,739,216	2,973,971
Distribución de utilidades	-	-	-	-	-
Utilidad antes de Participaciones	2,292,121	2,445,889	2,633,751	2,739,216	2,973,971
Impuesto a la Renta	-676,176	-721,537	-776,956	-808,069	-877,321
Impuesto a la Renta Diferido	-	-	-	-	-
Utilidad Neta del Ejercicio	1,615,946	1,724,352	1,856,794	1,931,147	2,096,649

Balance de Situación – (expresado en dólares americanos)

ACTIVO	2021	2022	2023	2024	2025
Activo Corriente					
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	5,951,597	7,393,932	8,996,015	10,606,459	12,485,954
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	1,146,061	1,216,921	1,303,494	1,352,095	1,460,277
Cuentas por Cobrar Comerciales Relacionadas					
Cuentas por Cobrar al Personal, a los Accionista, Directores					
Cuentas por Cobrar al Diversas					
Cuentas por Cobrar al Diversas - Relacionadas					
Servicios y otros contratados por anticipado					
Inventarios					
Activos por Impuestos por recuperar					
Total Activo Corriente	7,097,658	8,610,854	10,299,508	11,958,554	13,946,231
Activos No Corriente					
Inversiones Mobiliarias	96,500	96,500	96,500	96,500	96,500
Activos por derecho de uso, neto					
Propiedades, Planta y Equipo, neto	5,891,170	5,696,339	5,501,509	5,306,679	5,111,848
Activos Intangibles	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000
Activos Diferidos	964,176	937,537	920,956	880,069	877,321
Total Activo No Corriente	6,962,846	6,741,377	6,529,965	6,294,247	6,096,670
TOTAL ACTIVO	14,060,503	15,352,230	16,829,474	18,252,801	20,042,900
PASIVO Y PATRIMONIO					
Pasivo Corriente					
Sobregiros					
Tributos por pagar	676,176	721,537	776,956	808,069	877,321
Remuneraciones y participaciones por pagar					
Cuentas por pagar comerciales terceros	787,115	835,782	895,239	928,619	1,002,918
Cuentas por Pagar a Empresas Relacionadas	1,617,092	1,717,076	1,839,229	1,907,806	2,060,451
Obligaciones financieras	888,000	816,000	744,000	672,000	-
Otras Cuentas por Pagar					
Pasivos Diferidos					
Total Pasivo Corriente	3,968,382	4,090,395	4,255,425	4,316,494	3,940,690
Pasivo No Corriente	-	-	-	-	-
Obligaciones financieras - Largo plazo	1,800,000	1,200,000	600,000	-	-
Total Pasivo No Corriente	1,800,000	1,200,000	600,000	-	-
TOTAL PASIVO	5,768,382	5,290,395	4,855,425	4,316,494	3,940,690
Patrimonio					
Capital Emitido	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000
Capital Adicional					
Reserva de capital					
Resultados Acumulados		1,615,946	3,340,298	5,197,092	7,128,239
Resultado del Ejercicio	2,292,121	2,445,889	2,633,751	2,739,216	2,973,971
TOTAL PATRIMONIO	8,292,121	10,061,835	11,974,048	13,936,308	16,102,210

TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	14,060,503	15,352,230	16,829,474	18,252,801	20,042,900
-----------------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

9.4. Flujos de Caja Libres - del accionista (FCL - FCA)

Con el objetivo de evaluar la viabilidad económica del presente plan (Tasa de Rentabilidad Interna - TIR y el Valor Neto Actualizado - VAN), se muestran a continuación los siguientes flujos de caja, que servirán de base para el cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC).

FLUJO DE CAJA LIBRE (\$)	2021	2022	2023	2024	2025
RESULTADO OPERATIVO	2,521,334	2,689,274	2,894,449	3,009,635	3,266,026
(+) Otros ingresos/egresos	-229,212	-243,384	-260,699	-270,419	-292,055
(+) Depreciación/amortización	194,830	194,830	194,830	194,830	194,830
EBITDA	2,486,952	2,640,720	2,828,581	2,934,046	3,168,801
(-) Impuestos	-	-676,176	-721,537	-776,956	-808,069
EBITDA NETO	2,486,952	1,964,544	2,107,044	2,157,090	2,360,732
Variación cuentas por cobrar	-1,146,061	-70,861	-86,572	-48,601	-108,182
Variación inventarios	-	-	-	-	-
Variación cuentas por pagar	2,404,206	148,652	181,611	101,956	226,944
Variación otros activos a corto plazo					
Variación otros pasivos a corto plazo	676,176	45,362	55,419	31,112	69,253
Cambios capital trabajo	1,934,321	123,152	150,458	84,467	188,015
FLUJO CAJA ACTIVIDADES OPERACIÓN	4,421,273	2,087,696	2,257,502	2,241,557	2,548,747
CAPEX					
Inversión propuesta					
Variación otros activos a largo plazo	-597,176	26,638	16,581	40,888	2,747
FLUJO CAJA ACTIVIDADES INVERSIÓN	-597,176	26,638	16,581	40,888	2,747
Deuda financiera LP	-1,200,000	-600,000	-600,000	-600,000	-
Aporte accionistas					
Servicio deuda financiera total					
Otras obligaciones largo plazo	-	-	-	-	-
Deuda financiera corto plazo	-1,479,000	-72,000	-72,000	-72,000	-672,000
Intereses corto plazo					
FLUJO CAJA ACTIVIDADES FINANCIAMIENTO	-2,679,000	-672,000	-672,000	-672,000	-672,000
FLUJO CAJA LIBRE ACCIONISTAS (F.C.L.)	1,145,097	1,442,335	1,602,083	1,610,444	1,879,495
Dividendos					
FLUJO CAJA LIBRE (F.C.L.)	1,145,097	1,442,335	1,602,083	1,610,444	1,879,495
Cash Flow inicial	4,806,500	5,951,597	7,393,932	8,996,015	10,606,459
Cash Flow final	5,951,597	7,393,932	8,996,015	10,606,459	12,485,954
Efectivo y Equivalentes al Efectivo - balance	5,951,597	7,393,932	8,996,015	10,606,459	12,485,954

Cálculo del WACC

El Costo Promedio Ponderado de Capital de la empresa (WACC, por sus siglas en inglés), tiene como función actualizar al presente los flujos de caja libre presentados anteriormente. Para lograrlo, es necesario el beta de la empresa, el costo de capital (K_e) y la proyección de sus flujos de caja libre, teniendo como criterio la realidad y proyección de ingresos de la entidad.

Para el cálculo del K_e se considera como tasa libre de riesgo (R_f) el rendimiento de los bonos a 10 años del tesoro americano en el 2021 y como prima de riesgo de mercado el spread entre la rentabilidad de la bolsa de valores americana (S&P 500) y la tasa libre de riesgo (R_f) en el periodo 1928-2021.

Asimismo, se consideró como prima por riesgo país la razón entre la volatilidad de la Bolsa de Valores de Lima y la Bolsa de Valores de Estados Unidos. El beta se obtuvo como promedio de los betas de las empresas comparables a Refrigerados Fisholig que cotizan en la Bolsa de Valores de Estados Unidos. Estas empresas tienen un giro de negocio muy parecido a la compañía en estudio, gran parte de ellas se dedica a la producción y elaboración de productos marinos congelados.

Para el costo de la deuda (K_d) se consideró el promedio de las tasas por conceptos de capital de trabajo (12%) y la de financiamientos pre-post embarque (0.35%), y como tasa impuesto (T) el 29.5%, que actualmente es la oficial. La estructura de capital para estimar el WACC se asume que será la misma que actualmente tiene la empresa.

Con la información anterior se logró estimar el WACC en 9.19%, este costo promedio ponderado del capital se utilizará para descontar los flujos de caja libre de la empresa.

$$K_e = R_f + B_i * (R_m - R_f) + R_p$$

$$WACC = K_e * [E / (E+D)] + K_d * (1-T) * [D / (E+D)]$$

Deuda (D)	5,000,000
Capital (E)	6,000,000
Costo deuda (K_d)	6.18%
Costo capital (K_e)	13.22%
Tasa impuesto (T)	29.50%
Beta	0.88
Beta apalancado (B_i)	1.67
Tasa libre riesgo (R_f)	3.26%
Prima mercado ($R_m - R_f$)	5.25%
Riesgo país (R_p)	1.21%
WACC	9.19%

9.5. Rentabilidad del Proyecto

Luego de haber presentado información de los estados financieros dentro de un escenario realista, para el cálculo de la rentabilidad del proyecto, es necesario mostrar datos dentro de una perspectiva optimista, que son consecuencia de la aplicación de estrategias especialmente la de control, propuestas en los planes operativos. Esta evaluación permitirá comprobar la viabilidad del plan de negocio.

A continuación se presenta el flujo de caja con estrategia, con la finalidad de realizar la comparación de escenarios.

FLUJO DE CAJA LIBRE (\$)	2021	2022	2023	2024	2025
RESULTADO OPERATIVO	4,226,299	4,136,052	4,779,852	5,718,852	6,497,994
(+) Otros ingresos/egresos	-246,972	-255,224	-276,880	-291,468	-317,981
(+) Depreciación/amortización	194,830	194,830	194,830	194,830	194,830
EBITDA	4,174,157	4,075,658	4,697,802	5,622,215	6,374,843
(-) Impuestos	-	-1,173,901	-1,144,844	-1,328,377	-1,601,078
EBITDA NETO	4,174,157	2,901,756	3,552,958	4,293,838	4,773,765
Variación cuentas por cobrar	-1,234,861	-41,261	-108,279	-72,939	-132,564
Variación inventarios	-	-	-	-	-
Variación cuentas por pagar	2,617,327	23,297	100,209	-227,655	-78,894
Variación otros activos a corto plazo					
Variación otros pasivos a corto plazo	1,173,901	-29,057	183,533	272,702	222,025
Cambios capital trabajo	2,556,368	-47,021	175,463	-27,892	10,568
FLUJO CAJA ACTIVIDADES OPERACIÓN	6,730,525	2,854,735	3,728,421	4,265,946	4,784,333
CAPEX					
Inversión propuesta					
Variación otros activos a largo plazo	-1,094,901	101,057	-111,533	-200,702	-150,025
FLUJO CAJA ACTIVIDADES INVERSIÓN	-1,094,901	101,057	-111,533	-200,702	-150,025
Deuda financiera LP	-1,200,000	-600,000	-600,000	-600,000	-
Aporte accionistas					
Servicio deuda financiera total					
Otras obligaciones largo plazo	-	-	-	-	-
Deuda financiera corto plazo	-1,479,000	-72,000	-72,000	-72,000	-672,000
Intereses corto plazo					
FLUJO CAJA ACTIVIDADES FINANCIAMIENTO	-2,679,000	-672,000	-672,000	-672,000	-672,000
FLUJO CAJA LIBRE ACCIONISTAS (F.C.L.)	2,956,623	2,283,792	2,944,889	3,393,244	3,962,307
Dividendos					
FLUJO CAJA LIBRE (F.C.L.)	2,956,623	2,283,792	2,944,889	3,393,244	3,962,307
Cash Flow inicial	4,806,500	7,763,123	10,046,916	12,991,805	16,385,048
Cash Flow final	7,763,123	10,046,915	12,991,804	16,385,049	20,347,356
Efectivo y Equivalentes al Efectivo - balance	7,763,123	10,046,915	12,991,804	16,385,049	20,347,356

INDICADORES DINAMICOS-SE	01-2021	2021	2022	2023	2024	2025
	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	-11,000,000					
Beneficio Bruto BAI	-11,000,000	2,521,334	2,689,274	2,894,449	3,009,635	3,266,026
WACC	9.19%					
Valor Actual Neto (VAN)	11,009,414					
Tasa Interna Retorno (TIR)	9.22%					
Periodo Recuperación (Pay Back)	3.82					

INDICADORES DINAMICOS-CE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	-11,000,000					
Beneficio Bruto BAI	-11,000,000	4,226,299	4,136,052	4,779,852	5,718,852	6,497,994
WACC	9.19%					
Valor Actual Neto (VAN)	19,220,686					
Tasa Interna Retorno (TIR)	32.71%					
Periodo Recuperación (Pay Back)	2.17					

Aplicando la tasa de descuento WACC del 8,19% en ambos escenarios, tenemos un VAN para el escenario con la aplicación de las estrategias de USD 19,221 MM en comparación con el escenario de no aplicar las estrategias de USD 11,009 MM, siendo la diferencia de USD 8,211 MM. Así mismo la TIR, aumento 23.49%, por lo que hace que el plan de negocio sea evidentemente viable.

INDICADORES ESTATICOS	2021	2022	2023	2024	2025
Rotación Activos (ROTA)	22%	19%	19%	18%	18%
Retorno Capital Invertido (ROIC)	13%	12%	12%	12%	11%
Retorno sobre Patrimonio (ROE)	19%	17%	16%	14%	13%

9.6. Riesgo del proyecto

PERDIDAS Y GANANCIAS (P&L) – FUNCIONAL	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos por Ventas y prestac. Servicios	24,754,912	26,285,504	28,155,461	29,205,253	31,541,983
Costos Variables	-18,119,220	-19,239,529	-20,608,233	-21,376,623	-23,086,979
Resultado Marginal	6,635,692	7,045,975	7,547,228	7,828,630	8,455,004
Costos Fijos	-4,114,358	-4,356,702	-4,652,778	-4,818,995	-5,188,978
Resultado Explotación	2,521,334	2,689,274	2,894,449	3,009,635	3,266,026

Cantidad	7,577,000	8,847,586	10,331,237	12,063,681	14,086,639
Costo Variable Unitario	2.39	2.17	1.99	1.77	1.64
Precio Venta Unitario	3.27	2.97	2.73	2.42	2.24

Umbral Rentabilidad – ventas	4,698,002	5,470,683	6,369,088	7,425,925	8,645,206
-------------------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

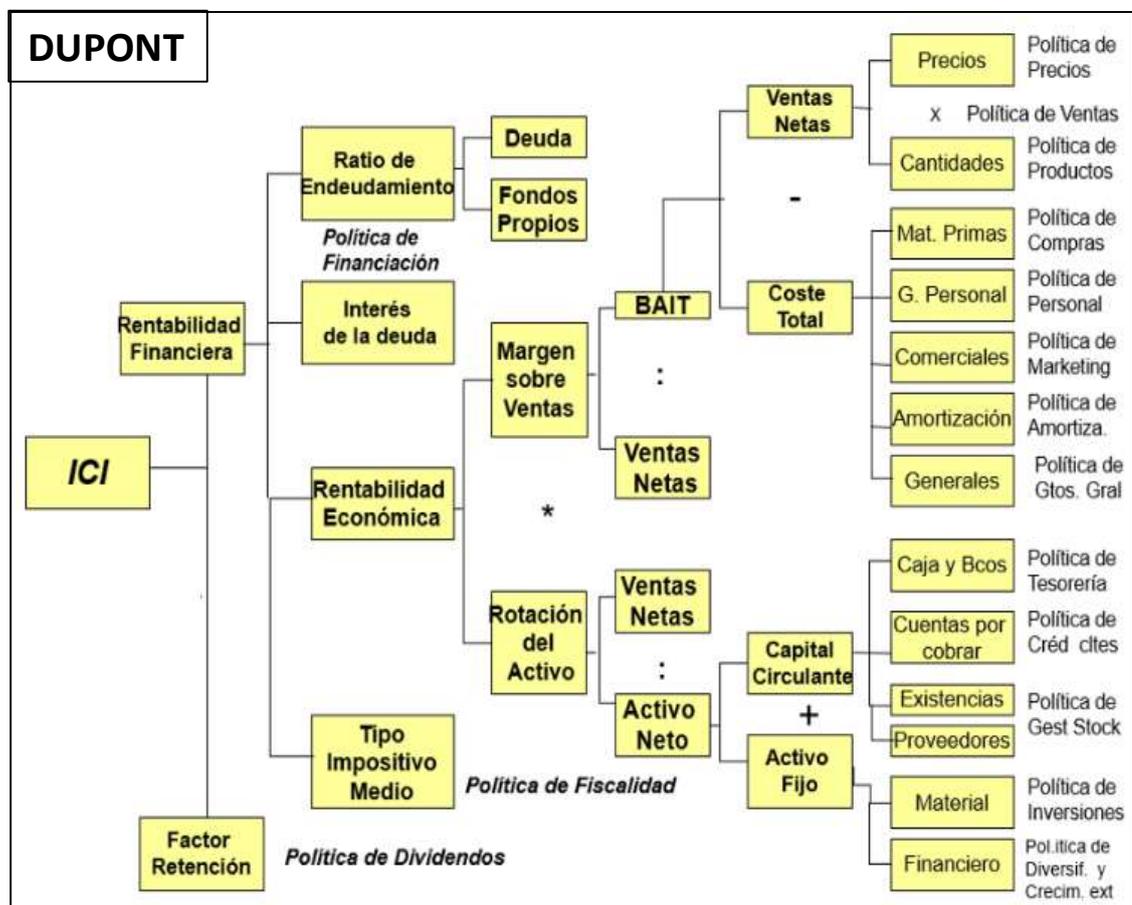
Umbral Rentabilidad - Tiempo(meses)	3	3	3	3	3
--	----------	----------	----------	----------	----------

10. Plan de control

Los objetivos del presente plan estarán enfocados en la detección y prevención de fraudes, la optimización de los recursos financieros y la generación de informes financieros precisos y oportunos, entre otros.

10.1. Aseguramiento de la calidad

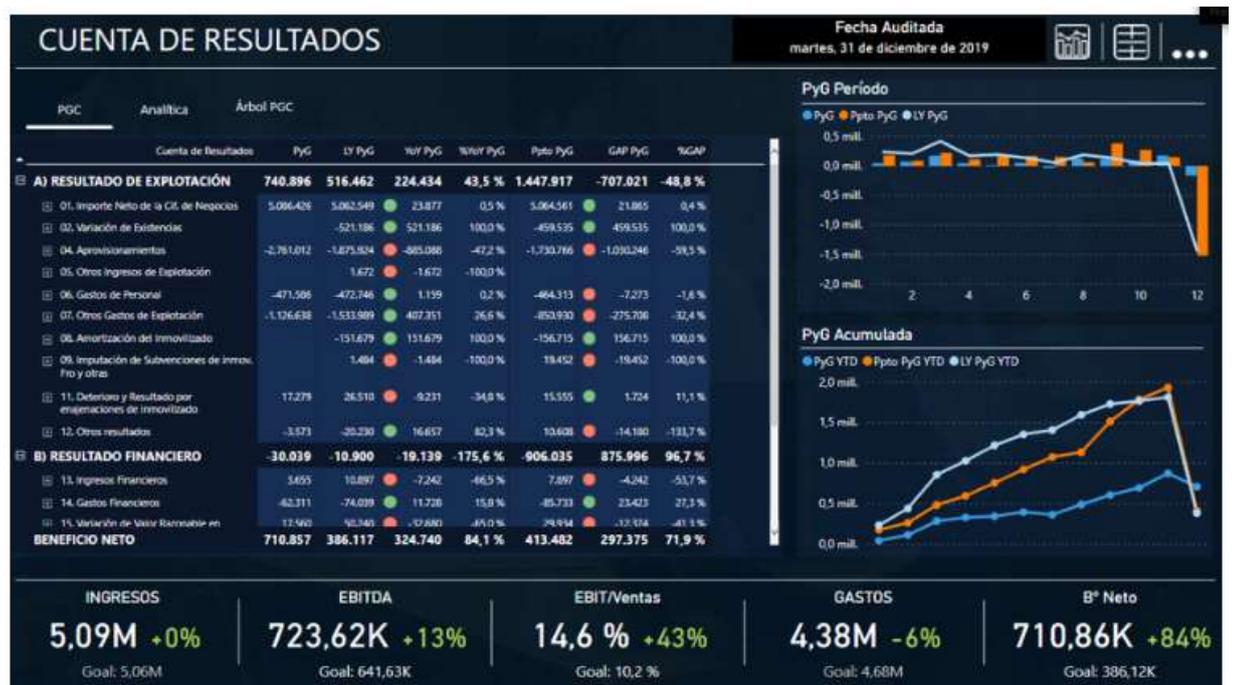
Con la finalidad de garantizar la precisión, integridad y confiabilidad de la información financiera de Refrigerados Fisholg, se implementará el sistema Dupont, el cual permitirá revisión y actualización periódica, supervisión y monitorización continua de los controles financieros, representado en el siguiente esquema:



10.2. Cuadro de Mando Integral

Esta herramienta de gestión será útil para monitorear y gestionar el rendimiento financiero de Refrigerados Fisholg de manera integral, proporcionando a los directivos una visión clara y equilibrada de los diferentes aspectos financieros, contribuyendo por lo tanto a tomar decisiones estratégicas para mejorar la rentabilidad y la salud financiera de la organización.

En este contexto se podrán identificar desviaciones y tendencias en el rendimiento financiero a través de la evaluación de indicadores y métricas implantadas en los informes y estados financieros principales. Para ello se analizarán datos en informes interactivos como el Power BI. A continuación, se presentan algunos modelos:



ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

Estado de Flujos de Efectivo	Cash Flow	LY Cash Flow	YoY Cash Flow	%YoY Cash Flow
A) CASH FLOW OPERATIVO	217.159	1.505.838	-1.288.679	-85,6 %
1. EBITDA	↑ 723.617	640.971	82.646	12,9 %
2. Impuestos		-118.785	118.785	100,0 %
3. Rdo Extraordinario	↑ 17.279	26.510	-9.231	-34,8 %
4. Variación del Circulante	↓ -523.737	957.142	-1.480.879	-154,7 %
B) CASH FLOW DE INVERSIÓN	-110.043	-266.800	156.758	58,8 %
3. Inmovilizado Material	↓ -519.450	-432.848	-86.602	-20,0 %
5. Inversiones Financieras a L/P	↑ 4.956	-84.524	89.480	105,9 %
6. Inversiones Financieras a C/P	↑ 404.451	250.572	153.880	61,4 %
C) CASH FLOW DE FINANCIACIÓN	-1.084.853	-745.606	-339.246	-45,5 %
1. Rdo Financiero	↓ -34.440	-13.390	-21.051	-157,2 %
2. Instrumentos de Patrimonio	↑ 44.119	-31.372	75.491	240,6 %
3. Empresas del Grupo	↑ 27.563	89.670	-62.107	-69,3 %
4. Deuda Bancaria a L/P		-811.448	811.448	100,0 %
5. Deuda Bancaria a C/P	↓ -1.122.094	20.933	-1.143.027	-5.460,5 %

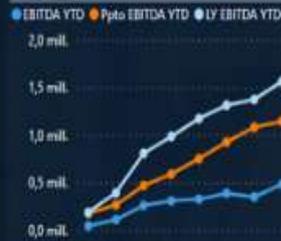
RATIOS FINANCIEROS

Fecha Auditada
martes, 31 de diciembre de 2019

INGRESOS



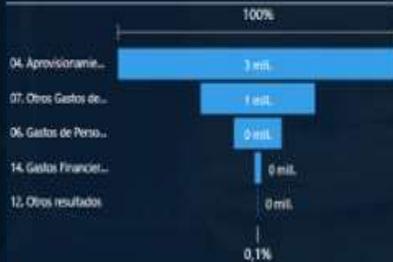
EBITDA



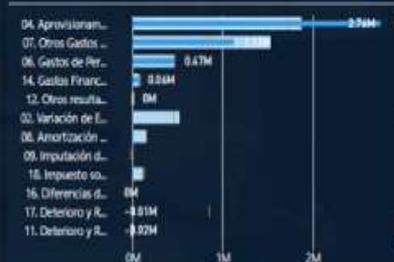
EBIT/Ventas



GASTOS



GASTOS



YoY BENEFICIO NETO



INGRESOS
5,09M +0%
Goal: 5,06M

EBITDA
723,62K +13%
Goal: 641,63K

EBIT/Ventas
14,6 % +43%
Goal: 10,2 %

GASTOS
4,38M -6%
Goal: 4,68M

B* NETO
710,86K +84%
Goal: 386,12K

11. Conclusiones

- El uso de presupuestos y cuadros de mando, permiten mantener estable el costo financiero de la organización (WACC 9.19%).
- El desarrollo de un sistema de control financiero facilita la adecuada gestión de recursos, que generan la obtención de un mayor flujo de efectivo (VAN de \$11MM a \$19MM) y la reducción de costos de estructura (9% al 2025).
- El diseño de cuadro de mando en el ámbito financiero permite controlar y evaluar la estructura de fuentes propias y ajenas del negocio, así como su relación con los resultados (ROE del 13% al 18% al 2025).
- La estrategia de control establecida en el plan financiero garantiza la anticipación de escenarios volátiles como resultado de faltas de financiamiento (post embarque de \$2MM por año).

12. Recomendaciones, análisis y propuesta gerencial

Recomendaciones

- Optar por la implementación de presupuestos por áreas, complementados con cuadros de mando, de tal forma que se ejerza el control y evaluación de la parte financiera (costo) y económica de la organización.
- Implantar un sistema de control financiero, debido a que avalara la continuidad del negocio, a través de un mayor flujo de efectivo y reducción de costos.
- Establecer cuadros de mando, no solo en el ámbito financiero, sino en todas las áreas, lo que ayudara a una mejor evaluación de los planes operativos y estratégicos.
- Integrar dentro de sus estrategias, un modelo financiero de control de selección múltiple, para prevenir situaciones de deterioro de sus finanzas.

Análisis y propuesta gerencial

El empleo de presupuestos como parte de un sistema de control financiero, ajustados a los planes funcionales formulados por cada centro de responsabilidad, permitió el incremento de ventas y reducción de costos, incrementando la rentabilidad de la organización y por lo tanto el valor de las acciones de los inversionistas.

En tal contexto Refrigerados Fisholg, debería optar por un sistema de control financiero, basada en estrategias de control sólidas para un mejor manejo de recursos propios y ajenos, cuya evaluación será complementada a través del uso de cuadros de mando, alineados al planeamiento estratégico establecido.

13. Bibliografía, referencias y anexos

- ADEX. (2021). *Productora Andina de Congelados SRL* [Gráfico]. Recuperado de <http://www.adexdatatrade.com/>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2019). *Listado de plantas de congelado en el Perú con licencia vigente*. Recuperado de <https://www.produce.gob.pe/index.php/shortcode/servicios-pesca/plantas-pesqueras>.
- Universidad de Carabobo. (2018). *La planificación y control financiero para la toma de decisiones en empresas manufactureras*. Maydelen Arcia Deyanira-Flores. Venezuela.
- Ecoe Ediciones (2015). *Finanzas Internacionales*. Marcial Córdoba Padilla. México.
- McGraw-Hill. (2013). *Finanzas para directivos (2a.ed.)*. Eduardo Martínez Abascal. España.
- El Cid Editor – apuntes (2009). *Kaizen: mejora continua y el cuadro de mando integral*. Lefcovich Mauricio León. Argentina.
- <https://climbea.com/diagnostico-economico-financiero-powerbi-caso-ejemplo/>