

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Administración



**PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE
AUSTRAL GROUP S.A.A.**

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración

Magaly Erika Prado Rincón

Código 2001758

Asesor

Ricardo Vilio Herrera Ruiz

Lima – Perú

Noviembre del 2023



**STRATEGIC PROPOSAL FOR THE HUMAN
RESOURCES AREA OF AUSTRAL GROUP
S.A.A.**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	x
ABSTRAC	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: LA EMPRESA	2
1.1 Presentación de la empresa	2
1.2 Modelo de negocio.....	2
1.3 Lineamientos corporativos.....	3
1.4 Objetivos de desarrollo sostenible	4
CAPITULO II. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	6
2.1 Análisis de la industria.....	6
2.1.1 Poder de negociación de los clientes	6
2.1.2 Poder de Negociación de los Proveedores	7
2.1.3 Amenaza de nuevos competidores	8
2.1.4 Amenaza de productos sustitutos.....	9
2.1.5 Rivalidad entre Competidores	10
2.2 Análisis Externo.....	10
2.2.1 Fuerzas políticas y legales	10
2.2.2 Fuerzas económicas y financieras.....	12
2.2.3 Fuerzas sociales y demográficas.....	14
2.2.4 Fuerzas tecnológicas	15
2.2.5 Fuerzas ecológicas y ambientales	15
2.3 Análisis de la competencia	19
2.4 Análisis interno	23
2.4.1 Administración y gerencia	23
2.4.2 Marketing y ventas.....	27
2.4.3 Operaciones y Logística.....	31
2.4.4 Finanzas y Contabilidad.....	33
2.4.5 Recursos Humanos	34
2.4.6 Sistemas y Comunicaciones.....	36
2.4.7 Tecnología, investigación y desarrollo	37

CAPITULO III: ANÁLISIS MATRICIAL PARA LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA	38
3.1 Matriz FODA	38
3.1.1 Fortalezas y Debilidades	38
3.1.2 Oportunidades y Amenazas	41
3.2 Matriz EFI.....	43
3.2.1 Análisis EFI	44
3.3 Matriz EFE.....	45
3.3.1 Análisis EFE	46
3.4 Matriz FODA / estrategias	47
3.4.1 Estrategias aplicables según FODA.....	48
3.5 Matriz PEYEA.....	50
3.5.1 Análisis PEYEA	52
3.6 Matriz BCG.....	52
3.7 Estrategia genérica competitiva.....	56
CAPITULO IV: POPUESTA DE MEJORA EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE AUSTRAL GROUP	59
4.1 Balance Score Card (BSC)	59
4.1.1 Perspectivas del BSC	60
4.1.2 Beneficios del Balanced Scorecard (BSC)	62
4.1.3 Objetivos principales del Balanced Scorecard (BSC)	62
4.1.4. Beneficios de aplicar el Balanced Scorecard	62
4.1.5. El BSC permite gestionar la estrategia en cuatro procesos	63
4.1.6 Mapa de objetivos estratégico propuesto para Austral Group 6461	
4.2. Balance Scorecard en el área de Recursos Humanos de Austral Group.....	672
4.2.1 Mapa de objetivos estratégico propuesto para el área de Recursos Humanos de Austral Group	69
4.2.2 Descripción del mapa de objetivos estratégico propuesto para el área de Recursos Humanos de Austral Group:	70
4.2.3 Balance Scorecard propuesto para el área de Recursos Humanos de Austral Group.....	71
CONCLUSIONES	763

RECOMENDACIONES

7875

REFERENCIAS

7976

ANEXOS

8482



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Exportaciones de harina de pescado por país 2022	7
Tabla 2.2 Manifestaciones generales del FEN en el clima	18
Tabla 2.4 Matriz del Perfil Competitivo	20
Tabla 2.5 Evolución del SSIndex 2020-2022	27
Tabla 2.6 Evolución de ratios de Austral Group S.A.A 2021 y 2022	33
Tabla 2.7 Distribución de los trabajadores de Austral Group 2022.....	34
Tabla 3.1 Fortalezas y debilidades de Austral Group.....	38
Tabla 3.2 Oportunidades y amenazas de Austral Group	41
Tabla 3.3 Matriz EFI Austral Group.....	43
Tabla 3.4 Matriz EFE.....	45
Tabla 3.5 Matriz FODA.....	47
Tabla 3.6 Matriz PEYEEA de Austral Group.....	51
Tabla 3.7 Resultados de la Matriz PEYEEA de Austral Group	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de Valor del Sector Pesquero	3
Figura 1.2 Canvas del negocio.....	5
Figura 2.1 Desembarque de Recursos Hidrobiológicos según destino (TM)	8
Figura 2.2 Temperatura máxima del aire.....	18
Figura 2.3 Organigrama de Austral Group	24
Figura 2.4 Modelo de excelencia.....	25
Figura 2.5 Objetivos de desarrollo sostenible priorizados por Austral Group	26
Figura 2.6 Productos de Austral Group S.A.A.	27
Figura 2.7 Ventas de aceite de pescado según destino	28
Figura 2.8 Harina de pescado según calidad venta	29
Figura 2.9 Exportaciones de harina de pescado (TM)	29
Figura 2.10 Plantas y capacidad operativa.....	32
Figura 3.1 Matriz PEYEEA de Austral Group.....	52
Figura 3.2 Matriz BCG de Austral Group	53
Figura 3.3 Matriz BCG de Austral Group	53
Figura 3.4 Matriz FI de Austral Group	56
Figura 3.5 Estrategia genérica de Austral Group.....	57
Figura 4.1 Perspectivas del Balanced Score Card	60
Figura 4.2 Mapa de objetivos estratégico propuesto para Austral Group	64
Figura 4.3 Mapa de objetivos estratégicos propuestos para el área de Recursos Humanos de Austral Group	69
Figura 4.4 Balance Scorecard del área de Recursos Humanos propuesto para Austral Group	752

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Política Integrada de Gestión Sostenible.....	85
---	----



RESUMEN

La empresa Austral Group S.A.A. es parte del grupo noruego Austevoll Seafood ASA y es una empresa reconocida en el sector pesquero. Ocupa el quinto puesto en la exportación de harina y aceite de pescado a nivel Perú. Respecto a la venta de harina de pescado, durante el 2022 obtuvieron más alto precio promedio de exportación FOB a nivel nacional y ese mismo año, lograron diversificar sus clientes para la harina y el aceite de pescado.

Cuenta con cuatro plantas ubicadas en los puertos más importantes de la costa del Perú, en Chimbote, Pisco, Ilo y Chancay. De estas, la Planta de Chimbote es la más grande, con una producción de harina de pescado de 160 TM por hora y una producción de congelado 599.45 de TM por día.

El presente trabajo realiza una evaluación de la compañía, desde el modelo de negocio, análisis interno, externo, FODA y aplicación de una serie de matrices que permitieron identificar las oportunidades del negocio. De acuerdo con ello, se identifica oportunidades de mejora en la captura de la materia prima, fidelización de los terceros (Armadores), ubicación estratégica que les permitan tener una mejor captura en los negocios de consumo humano indirecto (CHI) y directo (CHD).

El objetivo del presente trabajo es la propuesta de aplicación de un balance scorecard, si bien en los reportes de sostenibilidad se muestran indicadores alineados a los procesos del área, se propone aplicar esta metodología, que permitirá integrar todos los componentes de recursos humanos a la estrategia del negocio. La pesca es un negocio de oportunidades, al aplicar un balance scorecard recursos humanos se convierte en un socio estratégico de la compañía.

Línea de investigación: 5200 – 31.a3

Palabras clave: Balance scorecard, plan estratégico, recursos humanos, retención

ABSTRACT

Austral Group S.A.A. is part of the Norwegian group Austevoll Seafood ASA and is a recognized company in the fishing sector. It is the fifth largest exporter of fish flour and fish oil in Peru. Regarding the sale of fish flour, during 2022 they obtained higher average FOB export price domestically and that same year, they managed to diversify their customers for fishflour and fish oil.

It has four production plants located in the most important ports on the coast of Peru, in Chimbote, Pisco, Ilo and Chancay. Of these, the Chimbote Plant is the largest, with a production of fish flour of 160 MT per hour and a production of frozen products of 599.45 MT per day.

The present work carries out an evaluation of the company, from the business model, internal, external analysis, SWOT and application of a series of arrays that allowed to identify business opportunities. Accordingly, it identifies opportunities for improvement in the capture of raw materials, loyalty of third parties (Shipowners), strategic location that allow them to have a better capture in the business of indirect human consumption (CHI) and direct (CHD).

The objective of this work is to propose the use of a balance scorecard, although sustainability reports show indicators aligned to the processes in the area, it is proposed to apply this methodology, to integrate all human resources components into the business strategy. Fishing is an opportunity business, by applying a balance scorecard, Human Resources becomes a strategic partner of the company.

Line of research: 5200 – 31.a3

Keywords: Balance scorecard, Strategic plan, human Resources, retention

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realizó en base a un análisis de la compañía Austral Group S.A.A., para lograr ello se revisaron diversas fuentes de información, luego de realizar este profundo análisis se presenta el objetivo del trabajo, y el diseño de una propuesta de mejora respecto a la aplicación de un balance scorecard en el área de recursos humanos.

Con el análisis de la información, se propuso un mapa de objetivos estratégico a nivel de compañía, posteriormente se pasó a desarrollar también el mapa de objetivos estratégicos del área de recursos humanos de Austral Group, por último, se diseñó un cuadro de mando integral para el área el área en estudio.

Tradicionalmente las empresas traducen sus objetivos financieros en indicadores que monitorean de manera frecuentemente, el balance scorecard permite desarrollar indicadores no sólo desde la perspectiva financiera, adicionalmente añade tres perspectivas más que son cliente, procesos y aprendizaje y crecimiento. En el caso de la aplicación de esta herramienta en el área de recursos humanos, va a permitir que todos los indicadores que se estructuran dentro de las cuatro perspectivas contribuyan con el logro de los objetivos organizacionales. El colaborador puede ver en tiempo real el impacto que tiene su trabajo en el éxito de la compañía, ello contribuye a la motivación, logro profesional, satisfacción, reconocimiento y retención, lo cual se traduce en satisfacción de clientes, más ingresos y eficiencias operativas.

CAPÍTULO I: LA EMPRESA

1.1 Presentación de la empresa

Austral Group S.A.A., en adelante Austral Group, es una empresa pesquera peruana, que pertenece al grupo noruego Austevoll Seafood ASA, quien cuenta con operaciones en países como Chile, Reino Unido, Noruega y Perú. Vende sus productos en 41 países alrededor de cinco continentes. Austral Group mantiene el liderazgo en los procesos de la captura, producción y venta de alimentos e ingredientes marinos de consumo humano directo e indirecto, en adelante CHD y CHI respectivamente.

Austral Group tiene un 6.98% porcentaje máximo de pesca de anchoveta determinada para la zona centro norte y de 3.98% para la zona sur. La flota de pesca cuenta con 19 embarcaciones, las cuales tiene una extensión conjunta de bodega de 10,645.76 m³, de ellas 12 embarcaciones cuenta con sistema de refrigeración (RSW) para mejorar la conservación de la captura. Asimismo, cuenta con cuatro plantas ubicadas en Coishco, Chancay, Pisco e Ilo, y de ellas; Coishco es la planta que concentra el mayor porcentaje de personal en operación de toda la compañía

1.2 Modelo de negocio

El negocio de Austral Group está compuesto por la captura, procesamiento y comercialización de productos hidrobiológicos, para CHD (congelados y frescos) y CHI (harina y aceite de pescado); dicha captura proviene de embarcaciones propias y de la compra a armadores (terceros). Austral Group está más orientada a las exportaciones más que a las ventas en el mercado nacional; respecto a CHI los productos son parte de la fabricación de alimentos balanceados y de la dieta de especies criadas en la acuicultura, respecto a CHD la materia prima se procesa en las Plantas para proveer al mercado externo de congelados y los mercados locales de pescado fresco (Austral Group, 2020).

En la Figura 1.1 se aprecia la cadena de valor del sector pesquero, en la misma se pueden identificar las tres etapas: extracción o captura, procesamiento y distribución o

comercialización; para los dos negocios CHI (harina y aceite de pescado) y CHD (congelados y frescos).

Figura 1.1

Cadena de Valor del Sector Pesquero



Nota. Tomado de La contribución económica de la industria pesquera en el Perú, por Sociedad Nacional de Pesquería, por Apoyo Consultoría, 2020, p.5. (<https://www.snp.org.pe/publicaciones/>).

1.3 Lineamientos corporativos

Austral Group ha establecido componentes básicos e importantes en su planeamiento estratégico y buen gobierno corporativo; los cuales fueron redefinidos y desplegados a inicios del año 2022, fortaleciendo la sostenibilidad y el valor compartido.

- **Visión.** Ser reconocida como la empresa pesquera líder en sostenibilidad en el Perú.
- **Misión.** Crear valor sostenible promoviendo el cuidado del mar y el desarrollo de las comunidades.
- **Política Integrada.** Inicialmente contaba con una política de calidad la cual evolucionó a una política integrada de gestión sostenible (ver Anexo 1).
- **Valores.** Los valores de la compañía se sostienen en cinco pilares corporativos, los cuales son: Actuamos con integridad, tenemos pasión por la excelencia,

tratamos a todos y todas con respeto, promovemos el aprendizaje continuo, y sumamos más en equipo.

- **Factores de éxito.** Los factores de éxito buscan promover la generación de valor; los cuales son: Prepararnos oportunamente, trabajar con eficiencia y liderar con responsabilidad.
- **Código de ética.** Establece el marco del comportamiento de todos los colaboradores. Se encuentra publicado en la página web institucional.

Conocer y aplicar los valores y factores de éxito en el trabajo diario es importante para fortalecer la cultura, ya que modelan el comportamiento adecuado de los colaboradores en la compañía.

1.4 Objetivos de desarrollo sostenible

Desde el 2012 Austral Group es parte del Pacto Mundial, por ello está comprometido a que sus estrategias contribuyan con el cumplimiento de los diez principios de este acuerdo. En el año 2022, Austral Group despliega la nueva política integrada de gestión sostenible, alineada con los objetivos de desarrollo sostenible (en adelante ODSs). Para Austral Group todas las ODSs son importantes, pero identifica su compromiso con nueve ODSs:

ODS 2 - Hambre cero

ODS 3 - Salud y bienestar

ODS 4 - Educación de calidad

ODS 5 - Igualdad de género

ODS 8 - Trabajo decente y crecimiento económico

ODS 12 - Producción y consumos responsables

ODS 13 - Acción por el clima

ODS 14 - Vida submarina

ODS 17 - Alianzas para lograr los objetivos

Figura 1.2

Canvas del negocio

<p>8). Socios clave - Proveedores de pescado para CHI y CHD (Armadores): Ssindex: 89% - Entidades financieras - Comunidades - Accionistas - Sanipes - Produce</p>	<p>6). Actividades clave - Eficiencia en la organización - Innovación y desarrollo - Propia extracción del recurso - Calidad de producto (harina prime y super prime) - Diversificación del producto - Gestión del precio: nuevamente alcanzamos la primera ubicación en cuanto a los precios promedio de exportación FOB a nivel nacional para la harina de pescado</p> <p>7). Recursos clave - Capacidad de captura de flota tercera - Empresa reconocida mundialmente - Sólidez financiera - Plantas y embarcaciones propias - Cultura fuerte</p>	<p>2). Propuesta de valor - Empresa pesquera líder en sostenibilidad - Productos de alta calidad que cumplen estándares y alto valor proteico (harina superprime y prime) - Servicio al cliente excelente. Ssindex 2022: 90% - El colaborador como es eslabón más importante</p>	<p>3). Comunicación cliente - Relacionamento directo con clientes internacionales. Contamos con presencia en 29 países de los 5 continentes. - Herramientas: página de la empresa, redes sociales, publicaciones de sostenibilidad y encuesta SsIndex - Visitas de clientes a nuestras a plantas</p> <p>4). Canal de distribución - Canal directo con clientes extranjeros - Brokers</p>	<p>1). Segmento cliente - Productores de alimentos balanceados salmon, langostino, piglet - Industria nutracéutica (suplementos o sustancias que ayudan a mantener el bienestar corporal) y farmacéutica. - Brokers ingredientes de alimentos balanceados</p>
<p>Estructura de costos Variables - Comisiones de agencia de aduanas Variables - Costo del producto Fijos - Costos propios la planta Fijos - Planilla de empleados, operarios y tripulantes (Permanentes) Variable - Tripulantes (Por temporada)</p>			<p>Estructura de ingresos Exportaciones (90%) Ventas nacionales (10%)</p>	

Se aplicó el Modelo Canvas en Austral Group con la finalidad de entender el modelo de negocio, y visualizar en mapa completo de las actividades más relevantes de la compañía.

CAPITULO II. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

2.1 Análisis de la industria

Se aplicó el conocimiento sobre las cinco fuerzas competitivas de Porter, permitiendo desarrollar un estudio que permite identificar las bases estratégicas y conocer cómo lo realiza para evaluar si la estrategia es adecuada. La industria pesquera se divide en consumo humano indirecto CHI y consumo humano directo CHD; la producción de harina y aceite de pescado corresponden al mercado de CHI y se obtienen mediante la captura y procesamiento de la anchoveta, esta industria se distribuye en dos regiones, centro norte y sur.

2.1.1 Poder de negociación de los clientes

Respecto al consumo humano indirecto CHI, la oferta exportadora de Perú y la demanda proveniente de China. La industria pesquera peruana tuvo a China como mercado principal de las exportaciones de harina de pescado, equivalente a 1,769 millones de dólares en valor FOB y 836.428 mil toneladas, representando el 78% de las exportaciones totales (Oceana, 2022).

Una característica importante de la disponibilidad del recurso son los fenómenos climatológicos y las condiciones oceanográficas. En ese sentido como el precio se rige por la oferta y la demanda la negociación de clientes de consumo humano indirecto es bajo.

Respecto al consumo humano directo CHD (conservas, congelados y frescos); según (Oceana, 2022), las exportaciones se concentran principalmente en los continentes de Asia, Europa y Norteamérica.

Teniendo en cuenta que la demanda de estos productos será cada vez mayor por el crecimiento demográfico, capturas variables, fenómenos naturales y cuotas de restringen la pesca, se puede indicar que el poder de negociación de los precios que tienen los clientes es bajo (Infopesca, 2023).

Tabla 2. 1

Exportaciones de harina de pescado por país 2022

PAISES	TM	U\$ FOB
TOTAL	1,077,085	1,768,999,344
CHINA	836,428	1,365,296,080
ECUADOR	67,262	113,736,680
ALEMANIA	58,278	97,272,043
JAPÓN	39,099	66,705,387
TAIWÁN	20,275	33,297,399
Resto países (24)	55,744	92,691,755

Nota. Tomado de Informe anual | Exportaciones pesqueras del Perú en el 2022, por Oceana, J. C. Sueiro, 2023, párrafo 8 ([https://peru.oceana.org/blog/informe-anual-exportaciones-pesqueras-del-peru-en-el-2022/#:~:text=Harina%20de%20pescado,-Respecto%20a%20este&text=El%20principal%20destino%20de%20exportaci%C3%B3n,y%20Alemania%20\(tabla%208\).&text=Las%20tres%20principales%20empresas%20exportadoras%20del%202022%20han%20sido%20TASA,y%20Pesquera%20Exalmar%20\(16%25\).](https://peru.oceana.org/blog/informe-anual-exportaciones-pesqueras-del-peru-en-el-2022/#:~:text=Harina%20de%20pescado,-Respecto%20a%20este&text=El%20principal%20destino%20de%20exportaci%C3%B3n,y%20Alemania%20(tabla%208).&text=Las%20tres%20principales%20empresas%20exportadoras%20del%202022%20han%20sido%20TASA,y%20Pesquera%20Exalmar%20(16%25).))

2.1.2 Poder de Negociación de los Proveedores

La negociación de los proveedores de anchoveta respecto a CHI es considerable, ello por la alta demanda del producto, todas las pesqueras desean comprar este recurso a través de ellos (armadores terceros). El precio de este recurso se obtiene del promedio del mercado. Un tema importante es la oportunidad de desembarque, es decir, qué tan cerca está la embarcación de la planta, si está cerca de su zona facilita que el armador te venda el producto.

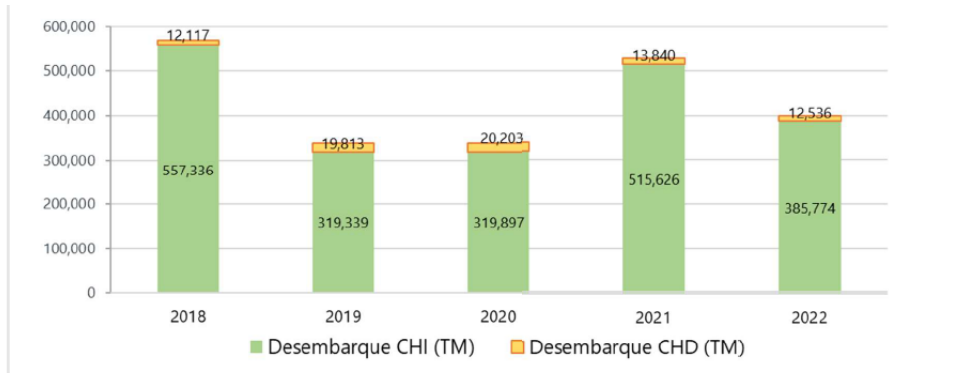
Si bien Austral Group cuenta un número de armadores, tiene una baja participación al compararlo con otras pesqueras. Actualmente se les brinda préstamos, capacitaciones en finanzas, comercialización, sostenibilidad, seguridad ocupacional. Aquí se podrían implementar más estrategias para fidelizar a estos armadores que son estratégicos para compañía.

Respecto ambos negocios CHD (jurel y caballa) y CHI (anchoveta) se ha desarrollado una integración vertical hacia atrás, cuenta con una flota pesquera propia que abastece a sus plantas y al mercado local (fresco). Los precios de CHD tienen son volátiles, como resultado es alto poder de negociación de los proveedores al inicio de la temporada de pesca, y este poder va bajando, conforme las pesqueras van cumpliendo su cuota, y exista una mayor oferta.

En la figura 2.1 se presenta el desembarque de recursos hidrobiológicos de Austral Group según la línea de producto.

Figura 2.1

Desembarque de Recursos Hidrobiológicos según destino (TM)



Nota. De *Memoria anual*, por Austral Group S.A.A, 2022, p. 8 (<https://www.studocu.com/pe/document/universidad-de-lima/elaboracion-de-estados-financieros/memoria-anual-2022-suerte/58260839>)

2.1.3 Amenaza de nuevos competidores

Tener que invertir grandes cantidades de capital obstaculiza la entrada de nuevos competidores al sector; esta barrera es poderosa ya que inversión inicial es muy elevada. La capacidad y volumen de las empresas actuales permiten mejores condiciones de negociación con proveedores en comparación con empresas más pequeñas que recién ingresen.

El mayor riesgo del negocio está relacionado con la disponibilidad del recurso hidrobiológico, las empresas del sector deben tener un sólido respaldo financiero y ello debe ser tomado en cuenta si se quiere ingresar al sector. La experiencia de las empresas que tienen años en el sector es también una barrera de entrada importante, ya que conocen el mercado, han perfeccionado sus actividades y procesos; cuentan en su mayoría con certificaciones y premios que resaltan la calidad de sus procesos, cumplimiento de estándares ambientales, gestión de la responsabilidad social y la constante inversión en innovación.

El gobierno peruano mediante el Ministerio de Producción y a través del decreto legislativo N°1084 desde junio del 2008, ha fijado cuotas de pesca individuales por embarcación. Adicionalmente, el recurso anchoveta tiene la categoría de plenamente explotado, mediante la norma RM-781-97-PE emitida por el Ministerio de Pesquería (1997). Esta es una barrera legal para nuevos ingresos, ya que no se pueden brindar nuevos permisos de pesca, ni adjudicación de nuevas cuotas individuales de anchoveta.

Nuevos competidores podrían ingresar a través de la compra de empresas, cuotas y licencias que ya existen en el sector. Tener en cuenta que las licencias de pesca de embarcaciones tienen altos costos. En conclusión, no representa un riesgo la amenaza el ingreso de nuevos competidores.

2.1.4 Amenaza de productos sustitutos

La harina de pescado es utilizada para la elaboración de productos balanceados, para nutrición de animales y para el sector acuícola, por su alto contenido proteico (Alegría, et al., 2017), y entre sus posibles sustitutos hay recursos de origen vegetal, como la harina de soya, el girasol, maíz, trigo. Algo importante a tener en cuenta que esas opciones vegetales no cuentan con el mismo nivel de proteínas

La harina de pescado tiene más beneficios que la harina de origen vegetal, son altas en contenido de proteínas, entre 65% y 70% en comparación con la harina de soja, las cuales alcanzan un contenido proteico de 45% respectivamente, y se digieren de una mejor forma, alta contribución de aminoácidos esenciales, minerales y contenido vitamínico, y contenido de un 10% aproximado de grasa (Zaldivar, 2002).

Otro producto sustituto para considerar es la harina de pota, se obtiene un concentrado de proteínas de 82% aproximadamente, dependiendo de la forma en que se elabore se obtendrán mejores rangos de digestibilidad (Chu, 2016); sin embargo, como sólo se utilizan los descartes del proceso, el volumen es bajo.

La harina de pescado se rivaliza con otros sustitutos de proteína vegetal y animal como la soya y la harina producida por la industria cárnica. Sin embargo, estas no ofrecen los grandes beneficios de la harina de pescado (Sociedad Nacional de Pesquería, párrafo 7). En conclusión, la harina de pescado no cuenta con un sustituto completo, en este caso

los posibles sustitutos tendrían que añadir complementos para que puedan igualar el valor nutricional. En el caso del aceite, un posible sustituto podría ser el aceite de colza, y este tiene un menor precio en el mercado. Por lo antes indicado, la amenaza de productos sustitutos es media, ya que no alcanzan los volúmenes necesarios o el nivel nutricional requerido por los consumidores, habría una oportunidad de innovación en el mediano plazo. Finalmente, los sustitutos de productos de consumo humano directo (pescado congelado), serían todos los productos alimenticios como menestras, vegetales, en ese sentido la amenaza sí es considerablemente alta (Camacho, et al., 2017).

2.1.5 Rivalidad entre Competidores

En el sector pesca las compañías tienen cuotas de pesca propia y de terceros, es importante que las empresas cuenten plantas que les permitan maximizar el proceso y le permitan agregar mayor valor al producto. Otro punto que considerar es tener plantas cercanas a las zonas de captura. Austral Group sólo cuenta con la planta de Coishco ubicada en Chimbote al norte del Perú. Las pesqueras tienen presencia en las zonas de Paita y Chicama, y esta presencia le permite al armador descargar su materia prima.

En conclusión, se tiene una alta rivalidad por la compra de materia prima a terceros. Respecto a la calidad, se considera de mayor calidad principalmente por contener alta proteína, baja grasa, bajos cloruros, y bajo contenido de nitrógeno volátil totales (TVN) que representa el nivel de degradación de la materia prima.

2.2 Análisis Externo

El análisis externo se presenta bajo la estructura de la metodología PESTE, compuesta de cinco fuerzas: (a) políticas y legales, (b) económicas y financieras, (c) sociales y demográficas, (d) tecnológicas, y (e) ambientales y sanitarias; y el análisis de la competencia.

2.2.1 Fuerzas políticas y legales

La estabilidad política y la prosperidad económica son importantes en el desarrollo de un país y ambos están relacionados, es necesario gozar de estabilidad política para generar

impacto en la economía. En el caso de Perú, durante el 2021 y 2022 eso no sucedió por los desencuentros políticos y la rivalidad de poderes. En el 2023 si bien este entorno está más calmado, aún se siente la incertidumbre política. Desde la crisis sanitaria que generó el COVID-19 en el 2020, el país ha tenido cinco presidentes. Por ello, el gobierno debe trabajar estos aspectos para generar confianza, crear estabilidad y acelerar la economía. El Perú tiene mucho potencial, lo que está faltando es la gestión adecuada.

La pesca en el Perú se regula de acuerdo con la Ley General de Pesca, Decreto Ley N° 25977, y su reglamento, aprobado mediante Decreto Supremo N° 012-2001-PE; ambas normas regulan la intervención del Estado en esta actividad. También existe un marco legal para la acuicultura, consolidada con la Ley General de Acuicultura (LGA), Decreto Legislativo N° 1195 y su reglamento Decreto Supremo N° 003-2016-PRODUCE. Asimismo, conforme lo expresó la Sociedad Nacional de Pesquería, en el año 2008, mediante el decreto legislativo N° 1084 y Decreto Supremo N° 021-2008-PRODUCE se aprobó la ley y Reglamento respecto a los límites máximos de captura por embarcación pesquera, establecen un sistema de cuotas individuales o límites máximos de captura por embarcación respecto a la captura de anchoveta, en función al histórico de pesca y la capacidad de bodega de la embarcación, dicha captura sería destinada al negocio de CHI. Este sistema de cuotas permite la asignación eficiente de los recursos económicos, pesqueros y mantener la sostenibilidad del recurso.

La Ley Orgánica para el Aprovechamiento Sostenible de los Recursos Naturales, Ley 26821 (2021), indica que, el acceso a los recursos naturales (incluye los recursos hidrobiológicos) es otorgado mediante concesiones, permisos, licencias y autorizaciones. Este marco regulatorio es denominado “régimen de acceso”. Existen entidades estatales que tienen jurisdicción sobre los recursos hidrobiológicos; siendo las más importantes la Marina de Guerra del Perú, Dirección General de Capitanías y Guardacostas del Perú (DICAPI), el Viceministerio de Pesca y Acuicultura y el Ministerio de la Producción (Produce). Respecto al régimen laboral del trabajador pesquero, indica que las labores que realiza un trabajador pesquero son intermitentes, por lo que se elaboran contratos a tiempo indeterminado o modales intermitentes, regulado por el Decreto Supremo N° 003-97-TR, Texto Único Ordenado de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral (LPCL).

2.2.2 Fuerzas económicas y financieras

En el 2020 se registró la mayor contracción económica en la historia, ello generado por la COVID-19; sin embargo, durante el 2021 las economías se reactivaron luego de aplicar protocolos sanitarios y programas de asistencia económica; el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2023) publicó en julio las proyecciones de crecimiento de las principales economías a nivel mundial, e indica que tras la COVID-19 y guerra de Ucrania, se presenta una desacelerada recuperación mundial. Se estima que el crecimiento mundial disminuya a 3.0% en 2023. Se prevé que la inflación mundial tenga una disminución gradual, a 6,8% en 2023 y 5,2% en 2024. Fondo Monetario Internacional (FMI, 2023)

Perú ha construido una sólida economía a lo largo los últimos años, los actores políticos han desarrollado políticas apropiadas y marcos de política macroeconómica adecuados que han brindado fortaleza a la economía del país. En el 2020 en el marco de la pandemia vimos un descenso de la economía y en el 2021 pasamos por una rápida recuperación, mientras que el 2022 la economía se desaceleró, ello debido a la poca confianza empresarial, disminución de las políticas de apoyo y requisitos financieros más costosos. En el segundo trimestre del 2023, se presentó reducción de la inversión privada (-8.0%) debido a la disminución de las obras de construcción de edificios, también influyó la disminución de la inversión en minería, no obstante, se incrementó de la inversión pública (2.0%). En enero del presente año, el sector Pesca creció 32,96% en comparación a enero del 2022, según el informe técnico de Avance Coyuntural de la Actividad Económica (INEI, 2023).

En febrero 2023, se obtuvo un 88% de desembarque de recursos hidrobiológicos, significando una variación importante respecto a febrero 2022, fue el mayor desembarque de CHI (+5.6%) y para CHD (+119.7%). La exportación de la producción pesquera tuvo un volumen de 209.8 mil TM, reflejando una variación positiva de 7.4%, impulsada por la venta de congelado al extranjero (+68.7%), curado (+40.3%) y enlatado (+35.3%). Las exportaciones pesqueras fueron de USD 433.5 millones, reflejando un crecimiento de 8.9% (PRODUCE, 2023). Se proyecta que el PBI crezca a una tasa de 3.0 por ciento para 2024, producto a al ascenso de la demanda interna y manufactura no primaria, productos asociados al consumo e inversión. El Fenómeno del niño costero en el presente año

(2023) ha golpeado duramente el sector pesquero, en el presente año no ha habido apertura de pesca CHI, se espera pronta apertura de pesca en las semanas que vienen.

Berger (2020) comentó que la acuicultura que en el Perú presenta mayores oportunidades de desarrollo debido a la gran biodiversidad y geografía del país, por lo que se debería abordar una perspectiva sostenible, eficiente y competitiva, generar sinergias que permitan un mayor desarrollo de la acuicultura, con un mejor uso, mejor tecnología, innovación, sanidad para hacer crecer la acuicultura local que genera empleo y progreso para el país.

Respecto al el tipo de cambio, el dólar norteamericano tiene relevancia en el sector, por los ingresos y compromisos en moneda extranjera. El Banco Central de Reservas del Perú (BCRP, 2022) indicó en sus reportes un tipo de cambio estable hasta el 2019. En el Perú en el 2022, el dólar en 3.81 soles, significando una disminución de 4.2% respecto al valor del 2021 (3.98 soles). Durante el 2023, el tipo de cambio promedio en enero fue 3.9, en mayo 3.8 y en setiembre se obtuvo 3.75, en lo que va del año se ve un descenso. Aspectos que podría influir como tasas de inflación del mundo o las crisis sociales interna han no han sido representativos este año, por eso se espera un tipo de cambio sin mucha variación al término del año. Respecto a la inflación siguió disminuyendo, a fines del 2022 estuvo en 8.45% y en mayo del 2023 en 7.89%. Esta disminución es producida por crecimiento lento en el rubro de comidas fuera del hogar y a la reducción de la inflación sin considerar los rubros de alimentos y energía. Los indicadores de inflación mantienen un comportamiento descendente. Se estima que la inflación alcance 3.3 por ciento a fines de año. Esta información se tiene en cuenta en base con las implicancias de eventos climáticos y gripe aviar que condiciona la canasta familiar. Se proyecta que la inflación siga disminuyendo a 2,4% para el 2024. (BCRP, 2023, p. 10 y 11).

Debido a la pandemia, la desaceleración de las actividades impactó económicamente al país y empresas. Para paliar este escenario, el gobierno del Perú ha desplegado ciertos programas como el programa Reactiva Perú, con el fin de garantizar préstamos a empresas por un total de 60 mil millones de soles, a tasas anuales bajas inferiores a 2%, en un plazo máximo de seis años.

2.2.3 Fuerzas sociales y demográficas

De acuerdo el último censo nacional, realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017), los habitantes del Perú superaban los 31 millones de habitantes. En el 2023 se alcanzó las 33 millones 726 mil personas (INEI, 2023). Al realizar el análisis de los aspectos sanitarias y sociales, es necesario enfocar la atención en la población que se ubica en la zona de la costa del Perú, la SNP (2023) indicó que la pesca es una actividad económica importante del país, gracias a las actividades extractivas y de procesamiento, generando más de 250 mil puestos de trabajo a lo largo de la cadena de valor y que por cada puesto de trabajo directo en la industria pesquera se generan tres puestos de trabajo indirecto más (SNP, 2023).

En promedio entre las dos temporadas del 2022 se logró cumplir con el 85% de la cuota asignada por el Ministerio de Producción, lo que ha contribuido a la reactivación económica del país. Esto demuestra que la pesca genera un impacto económico positivo en las zonas donde se encuentra presente esta actividad, de igual forma se deben tener en cuenta las carencias de desarrollo y crecimiento. Se mantiene una relación estable con las comunidades cercanas a las plantas de producción, no tenemos algún problema respecto a contaminantes u otro. Sin embargo, sí es importante prestar atención a conflictos relacionados con otros sectores por los impactos colaterales que podrían causar, por ejemplo, la paralización del suministro de insumos o restricción de movilización por el cierre de carreteras. La brecha de la desigualdad de género es tangible en el sector pesquero. El Índice de Desigualdad de Género (IDG), elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) muestra una disminución de la desigualdad entre hombres y mujeres (0.04), inicialmente era de 0.43 y bajo a 0.39, ubicándonos en el puesto 87 de un total de 162 países, Perú se ubica sobre el promedio de América Latina (0.389) y el Caribe. (El Peruano, 2023).

Respecto a la responsabilidad social en el sector, Austral Group trabaja de la mano con las APROs (asociaciones de productores), las cuales son organizaciones sin fines de lucro, mantiene el objetivo de robustecer la relación de pesca con las comunidades cercanas a la planta. Las APROs se orientan a reforzar los siguientes aspectos: educación, salud, nutrición, cuidado del medio ambiente y fortalecimiento de las capacidades a través de capacitaciones; estos programas se desarrollan en base a la naturaleza de las necesidades de cada localidad.

2.2.4 Fuerzas tecnológicas

En el 2021 el gobierno actual inició el fortalecimiento del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología a través del Programa Nacional de Investigación Científica y Estudios Avanzados – PROCENCIA (D.S N° 051-2021-PCM), creado el objetivo de promover la investigación científica, formación y desarrollo de investigadores, esparcir conocimientos y crear una cultura científica y tecnológica, esto contribuirá a las entidades públicas, privadas y personas dedicadas a investigación; y la creación del Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico e Innovación – PROINNOVATE (D.S 009-2021-PRODUCE), que cofinancia proyectos de innovación empresarial, desarrollo productivo, emprendimiento. Ambos programas contribuyen a ofrecer apoyo financiero que promuevan la alta formación calificada del personal, la mejora de la ciencia, tecnología e innovación a nivel nacional.

Aún que el sector empresarial peruano continúa recuperándose de la inestabilidad política, protestas sociales y aspectos climáticos, siendo el último el que ha afectado más al sector pesquero en el presente año. La inversión en tecnología es un aliado para generar ahorros, mayores eficiencias e innovación. Los sectores en los que más invierten en tecnología son banca y seguros, telecomunicaciones, minería, agroindustrias, consumo masivo y comercio. Los avances tecnológicos permiten crecer al sector pesquero obteniendo una mayor eficiencia y sostenibilidad, tecnologías como Data Mining que permiten recoger, procesar y analizar grandes cantidades de información del océano como temperatura, salinidad que permitirá predecir el comportamiento del mar, de esa manera podríamos mitigar el impacto de los fenómenos que afectan directamente al sector pesquero.

2.2.5. Fuerzas ecológicas y ambientales

El tratamiento de los efluentes es uno de los aspectos importantes a cuidar respecto al medio ambiente, estos efluentes vienen del agua de bombeo que se utiliza para descargar la materia prima y adicionalmente se suma el agua de servicio y condensado generado durante el proceso. En planta se realiza un tratamiento previo manera que no genere un desequilibrio en el mar, y que esa agua se pueda reutilizar para evitar la contaminación y mantener la sostenibilidad. Oceana (2019) es una de las organizaciones internacionales no gubernamental, indicó que la innovación tecnológica aplicada al tratamiento de

efluentes en Perú tuvo un alto impacto en el cumplimiento de los límites máximos permisibles; se logró la reducción del agua de bombeo, aplicación efectiva de tratamientos de celdas de tratamiento físico y químico, decantadoras que permiten separar la harina del aceite. Invertir en tecnología de tratamiento de efluentes en la industria pesquera fue favorable y elevó la calidad de la harina.

Otro elemento que impuso la disminución de contaminación por efluentes fue el aspecto legal, a través de la implementación de límites máximos permisibles. El nuevo modelo de pesca de asignación de cuotas individuales que reemplazó el esquema de cuota global conocida como “la carrera olímpica”, originaba desorden y acumulación de pesca, y alta concentración de sólidos y grasa en el agua de bombeo debido a la descomposición del pescado. Otro aspecto ambiental que considerar es la contaminación del aire por las emisiones de proceso. La SNP (2018) publicó dos cambios importantes que han facilitado mejoras en la calidad del aire, como la innovación tecnológica de combustible pesado R-500 a gas natural, aún en proceso.

El Perú mantiene uno de los modelos de pesca reconocidos como sustentable; la SNP (2021) publicó en su portal los elementos que favorecieron al éxito de este modelo como la investigación científica de IMARPE, que en base a análisis detallados estima la biomasa de la anchoveta, y determina la cuota para cada temporada, el monitoreo y fiscalización realizado por PRODUCE, a través de un sistema satelital, y el programa de control y vigilancia en la extracción, descarga y procesamiento, y la protección de pesca de juveniles. Una de las complicaciones más importantes en el sector pesca son las condiciones oceanográficas debido al cambio climático que influye en la distribución y productividad de las poblaciones de peces; Mina Rivas (2023) en Cambio climático y pesca, relación insostenible, en el cual resalta que el cambio climático influye en la temperatura del mar, y en otros factores importantes para la preservación de la biomasa.

El Fenómeno El Niño, es un evento climático que se presenta de manera cíclica producto del calentamiento de las aguas (océano Pacífico). El Ministerio del Ambiente (2014) indicó que este fenómeno se ha registrado al menos 120 veces en los últimos cinco siglos, de los cuales se estima que 25 fueron de alta intensidad. Desde 1965 recién se instalaron estaciones meteorológicas en Perú que han permitido registrar anomalías antes y después de cada evento. Senamhi (2023) indicó que a nivel país se mantiene el estado

de alerta por el Fenómeno del Niño y se prevé que continúe hasta el verano del próximo año (2024). Las condiciones cálidas fuertes de la temperatura de la superficie del mar, que actualmente se presentan, se mantendrían hasta diciembre 2023, luego disminuirá a condiciones moderadas. Para el verano de 2024 las implicancias del El Niño costero son moderadas (56 %) y fuerte (25 %). Para el verano de 2024, es probable que se presenten lluvias por encima de lo normal, lluvias intensas, principalmente en la costa y sierra norte del país (Senamhi, 2023).

El Fenómeno El Niño afecta a todo el mundo, no sólo a Perú. Por lo regular se manifiesta entre diciembre y febrero. Según Senamhi (2023) en el Informe Técnico N°09-2023/SENAMHI-DMA-SPC Perspectivas Climáticas periodo septiembre – noviembre 2023, indica que la temperatura mostrara comportamientos sobre lo normal, esto debido al calentamiento del mar (Senamhi, 2023). Según Senamhi (2023), los cambios de las condiciones oceanográficas, tales como la temperatura, salinidad, acidez, concentración de oxígeno, impactan negativamente en la pesca, ya que el recurso hidrobiológico se desplazará en busca de condiciones favorables que le permitan desarrollarse, asimismo también impactará en que la anchoveta se ahonda, y no puede ser reemplazada con otra especie. Por ahora el Fenómeno El Niño no ha permitido abrir la temporada de pesca CHI, existe una fuerte presión política para que haya una apertura a fines de octubre 2023, aún están en coordinaciones. Respecto a CHD este año 2023, se abrió la captura de jurel y caballa (CHD), sin embarco esta fue por un periodo corto.

Figura 2.2

Temperatura máxima del aire



Nota. De Informe Técnico N°09-2023/SENAMHI-DMA-SPC, SENAMHI, 2023, p.3
<https://www.senamhi.gob.pe/load/file/02262SENA-38.pdf>

Se presenta el detalle de la intensidad y fechas del Fenómeno El Niño en los últimos años en la Tabla 2.2, y las estadísticas del desempeño de las temporadas de pesca en CHI durante esos períodos. A partir de lo cual, precisamos se concluye que existe una relación directa de los Fenómenos El Niño registrados en el desempeño de la extracción de anchoveta y cumplimiento de cuota.

Tabla 2.2

Manifestaciones generales del FEN en el clima

En el océano	En la atmósfera
- Calentamiento de la temperatura del mar	-Aire caliente
- En la zona de calentamiento hubo un Incremento del nivel del mar	-Mayor humedad
- Disminución de aguas frías y nutrientes	-Mayor nubosidad
-Impacto En la salinidad	-Menos presión atmosférica
-Incremento de oxígeno	-Disminución de los vientos que soplan entre los trópicos

Nota. De El Fenómeno El Niño en el Perú, por SENAMHI, 2014, p. 21
https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2014/07/Dossier-El-Ni%C3%B1o-Final_web.pdf

Tabla 2.3*Manifestaciones generales del fenómeno El Niño costero en el clima*

Año inicial	Mes inicial	Año final	Mes final	Duración	Magnitud
2012	3	2012	7	5	Débil
2014	5	2014	11	7	Débil
2015	4	2016	7	16	Fuerte
2016	12	2017	5	6	Moderado
2018	11	2019	3	5	Débil
2023	2	En curso	En curso	En curso	En curso

Nota. Adaptado de Eventos El Niño y La Niña Costeros, por Subdirección de Ciencias de la Atmósfera e Hidrosfera, 2023 (http://met.igp.gob.pe/elnino/lista_eventos.html).

2.3 Análisis de la competencia

Para realizar el análisis de la competencia se utilizará la matriz del perfil competitivo (MPC), para lo cual se identificará a dos competidores por margen de ganancia, la evaluación se realiza mediante la valoración de factores de éxito, que son los aspectos que una compañía debe tomar en cuenta para ser competitiva en el sector. En el caso de estudio las empresas seleccionadas como competidoras serán Tasa y Diamante. Se seleccionaron factores de éxito, a partir de los cuales se compara el desempeño competitivo de Austral y las dos empresas competidoras seleccionadas; en la tabla 2.4 se muestra la matriz de perfil competitivo.

Esta matriz es una herramienta que brinda información para tomar mejores decisiones sobre la compañía. Su objetivo es brindar claridad a la planeación, la operación y la sostenibilidad. La matriz PC resulta de evaluar el sector competitivo.

Tabla 2.4*Matriz del Perfil Competitivo*

Matriz PC	Peso	Austral Group		Tasa		Diamante	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Capacidad financiera	0.11	4	0.44	4	0.44	2	0.22
2. Eficiencia de la organización	0.11	4	0.44	4	0.44	2	0.22
3. Eficiencia de bodega	0.07	1	0.07	3	0.21	4	0.28
4. Calidad del producto	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33
5. Ubicación de plantas	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14
6. Innovación y desarrollo	0.11	4	0.44	3	0.33	2	0.22
7. Competitividad de precios	0.11	4	0.44	3	0.33	2	0.22
8. Imagen corporativa	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27
9. Diversificación de productos	0.10	4	0.40	4	0.4	3	0.3
10. Nivel de satisfacción de clientes	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36
Total	1.00		3.56		3.48		2.56

Este comparativo nos permite ver que tan bien realizan sus acciones o funciones respecto a cada factor clave de éxito. Van desde 4 a 1, en donde cada valor significa:

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

Las cifras revelan la fortaleza relativa de las organizaciones, el valor de 2.56 brinda una buena posición en el sector, otra observación es que las puntuaciones de las tres empresas están cerca, ello indica que la relación es competitiva. A continuación, se explican las valoraciones para cada factor de éxito:

- Capacidad financiera (Fortaleza mayor): Según los estados financieros de las tres empresas comparadas, Austral Group presentó los ratios más sólidos en el año 2022, con una liquidez de 1.8, un apalancamiento financiero de 0.79, una ROA de 11.55%, margen neto de 12.6%, y una liquidez de 1.84. Austral Group forma parte de uno de los grupos pesqueros más grandes del mundo (Austevoll Seafood ASA), el cual participa de la Bolsa de Oslo y tiene presencia en Perú, Noruega, Chile y

Reino Unido. Respecto a TASA es parte del Grupo Breca, el cual tiene más de 130 años experiencia en distintos sectores, y tiene presencia el Perú, Brasil y Chile. En el caso de Diamante, es una empresa familiar que tiene 37 años en el mercado peruano.

- Eficiencia de la organización (fortaleza mayor): Tanto Austral como TASA presentan eficiencias en sus procesos, estandarizaciones, aplicaciones de TPM, Lean Manufacturing, respecto a Diamante si bien están en la búsqueda de la eficiencia aún faltan establecer controles y organizaciones para generarlas, de las tres empresas es la que cuenta con menos certificaciones.
- Eficiencia de bodega (debilidad mayor): De las tres empresas comparadas, Diamante es quien realiza una pesca más agresiva, por volumen. Mientras que en Austral Group presenta una oportunidad de mejora en este sentido. Por ello, es que para llegar a la cuota necesita de una mayor compra de terceros (Armadores).
- Calidad del producto (fortaleza mayor): El 72% de la Harina de Pescado de Austral Group, son de calidad Prime y Super Prime, respecto a Tasa el porcentaje de Harina Prime y Super prime es 56% y Diamante tiene un 50% de Harina Prime y Super Prime.
- Ubicación de plantas (Debilidad menor): Austral Group cuenta con Plantas en Pisco (ubicado en Ica), Chancay (ubicado Lima), Coishco (ubicado en Ancash) e Ilo (ubicado en Moquegua). Diamante tiene presencia en el Callao, Malabrigo (ubicado en La libertad), Pisco (ubicado en Ica), Supe (ubicado en Lima), Mollendo (ubicado en Arequipa). TASA tiene presencia en Callao, Pucusana (ubicado en Lima), Malabrigo (Ubicado en La Libertad) y Chimbote (Ubicado en Ancash), Samanco (Ubicado en Ancash), Supe (Ubicado en Lima), Vegueta (Ubicado en Lima) y Pisco (Ubicado en Ica). Por lo expuesto, un movimiento estratégico de Austral Group sería ampliar sus operaciones al centro norte, ya que en los últimos años en dicha zona se ha presentado mayor pesca, esto también facilita la compra de terceros (Armadores).

- Innovación y desarrollo (fortaleza mayor): TASA obtuvo dos fondos del Programa Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura del PRODUCE, debido a ello una de sus plantas amplió su capacidad de frío e instaló un sistema para el reaprovechamiento de residuos orgánicos. Respecto a Diamante firmaron hace unos años un convenio de cooperación con la Universidad Peruana Cayetano Heredia para realizar proyectos de investigación, innovación y desarrollo. La innovación en Diamante está enfocada en lograr la diversificación de sus nuestros productos, la mejora continua en su fabricación. La innovación en es uno de los ejes del modelo de excelencia de Austral Group, lo desarrollan a través del Programa de sugerencias “Hazte una Pez”, Mantenimiento Productivo Total (TPM), y me mejora continua de la calidad de sus productos, asimismo obtuvieron un préstamo vinculado a la sostenibilidad, dicho fondo les permitirá realizar innovaciones. De las tres empresas, la que mayor presencia en innovación es Austral Group, ya que sus productos son de mejor calidad.
- Competitividad de precios (fortaleza mayor): Si bien TASA y Diamante están sobre Austral Group respecto al volumen de venta, este tema se mitiga por los mejores precios sobre todo para el caso del aceite de pescado. En el aspecto comercial, Austral Group obtuvo el primer puesto en el listado de precios de harina de pescado a nivel país.
- Imagen corporativa (fortaleza mayor): Austral Group y TASA tienen presencia en Merco Perú, empresa que identifica a las empresas con mejor reputación corporativa. TASA es el número uno en merco empresas, Austral Group es el número dos y Diamante el número tres. En Merco Líder, TASA está en el puesto 83 y Austral Group en el puesto 99.
- Diversificación de mercados (fortaleza mayor): Austral Group en el 2022 logró incrementar su cartera de clientes y con ello elevó su presencia internacional (41 países), ello le permite mantener la estabilidad y continuidad de las ventas, sin generar una dependencia directa ante un mercado en Diamante tiene presencia en 14 países. TASA tiene presencia en 33 países.

- Nivel de satisfacción de clientes (fortaleza mayor): A través de la encuesta SSIndex se mide el nivel de satisfacción de los grupos de interés con el rol que desempeñan como empresa, en la evaluación del 2022 Austral Group logró el 91% de satisfacción de sus clientes mostrando de esta manera la fidelidad de sus clientes. En el caso de TASA y Diamante, no han aplicado a dicha evaluación y en las memorias anuales no se identifica que apliquen alguna otra herramienta.

2.4 Análisis interno

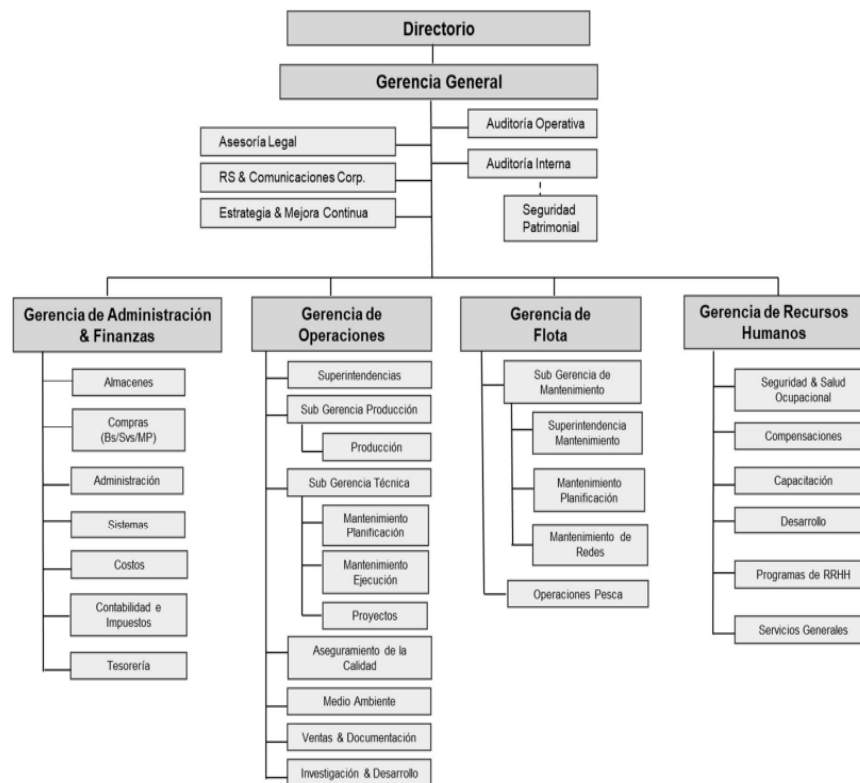
Para realizar el análisis interno se realizó un análisis AMOFHIT, el cual tiene como objetivo determinar las fortalezas y debilidades de Austral Group. Brindará información de cómo se encuentra la empresa actualmente. Se analizarán las áreas de (a) Administración y Gerencia, (b) Marketing y Ventas, (c) Operaciones y Logística, (d) Finanzas y Contabilidad, (e) Recursos Humanos y cultura, (f) Sistemas y Comunicaciones, y (g) Tecnología, Investigación y Desarrollo. Para realizar este análisis se revisaron documentos institucionales, como memorias, reportes de sostenibilidad e información de la web.

2.4.1 Administración y gerencia

Austral Group está compuesto por cinco directores, elegidos por un periodo de tres años. Los mismos que han sido elegidos por su formación académica, experiencia laboral y ética profesional; cuentan con experiencia en el sector pesquero. La gerencia está compuesta por Adriana Giudice Alva como Gerente General, Didier Saplana como Gerente Central de Operaciones, Cynthia Jiménez en la posición de Gerente de Recursos Humanos, Juan de Dios Arce como Gerente de Flota y Andrew Dark como Gerente de Administración y Finanzas. En la Figura 2.3 se presenta el organigrama de Austral Group.

Figura 2.3

Organigrama de Austral Group



Nota. De Memoria Anual 2022, Austral Group S.A.A. p.14
<http://www.austral.com.pe/noticias/20230302110505.PDF>

Maldonado (2018b) indicó algunas características que adoptaron las organizaciones como un modelo de gestión por procesos, tales como: objetivos de negocio comunes entre áreas funcionales que participan en procesos transversales, procesos evaluados y optimizados continuamente, eliminando actividades que no generan valor para clientes internos y externos, comunicación y retroalimentación fluida entre las personas y funciones que interactúan en la organización, y aplicación de la mejora continua de procesos.

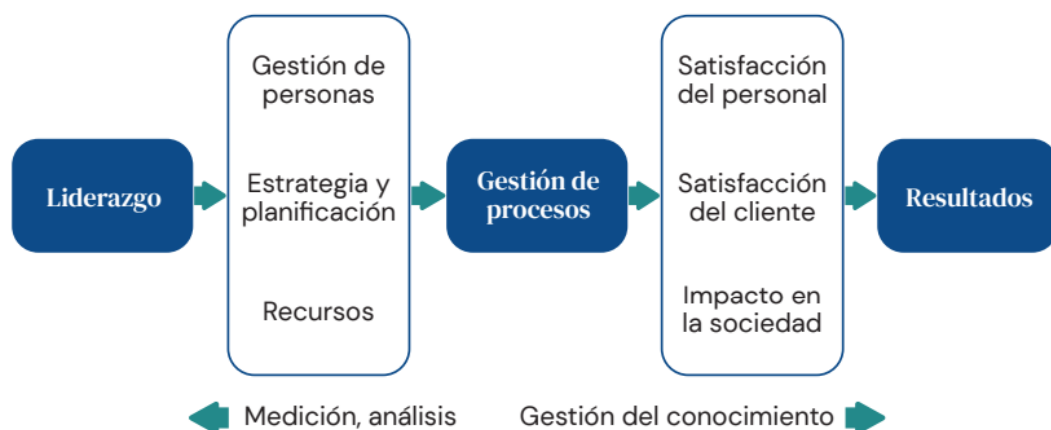
De acuerdo con el Reporte de Sostenibilidad de Austral Group (2022), la compañía cuenta con un Modelo de Excelencia en la Gestión de la Calidad está basado en el modelo desarrollado por la European Foundation for Quality Management (EFQM).

Ello brinda una herramienta que permite la mejora de los procesos, enfoque en resultado y logro de objetivos organizacionales.

Este modelo ha permitido ganar la “Medalla Líder en Calidad Categoría Oro” en la ceremonia de entrega del Premio Nacional a la Calidad 2011. En el 2012 obtuvo el Premio Nacional a la Calidad, el mismo que se brinda a las empresas que demuestran un excelente desempeño en el Modelo de Excelencia. En la figura 2.4 se muestra el modelo de excelencia.

Figura 2.4

Modelo de excelencia



Nota. De Reporte de sostenibilidad 2022, Austral Group S.A.A. p. 11
<https://www.austral.com.pe/reportes/reporte-de-sostenibilidad-2022.pdf>

Respecto a la gestión de responsabilidad social, el sector Pesca se tiene un trabajo integrado a través de las Asociaciones de Productores (APROs). Austral Group tiene un alto compromiso en mantener una gestión sostenible, por ello desde el 2021 presentó su nueva Política Integrada de Gestión Sostenible, en la cual identifica 9 de las 17 ODS en la cual puede genera un impacto desde su gestión sostenible, y se muestran en la figura 2.5.

Figura 2.5

Objetivos de desarrollo sostenible priorizados por Austral Group



Nota. De Reporte de sostenibilidad 2022, Austral Group S.A.A. p.25
<https://www.austral.com.pe/reportes/reporte-de-sostenibilidad-2022.pdf>

De acuerdo con los resultados del Stakeholders Sustainability Index (SSIndex) 2022, Austral Group obtuvo una puntuación de 81%, esto denota que los colaboradores, clientes, proveedores y comunidades (incluidos en el estudio) reconocen el esfuerzo y compromiso de una gestión sostenible. Las variables contempladas en el estudio son variables ambientales, sociales y gobierno corporativo.

En el 2021 obtuvo una puntuación de 80%, si bien el resultado del año anterior ya era alto, con esfuerzo Austral Group subió un punto.

De acuerdo con los resultados obtenidos, el resultado más bajo se manifiesta en la Comunidad (vecinos más autoridades) con un valor de 55%, nueve puntos porcentuales por debajo del resultado del año anterior, sin embargo, de acuerdo con esta calificación Austral Group, se ubica en el 25% superior de las empresas que participan en dicha encuesta. En siguiente Tabla 2.5 se muestra el detalle de la evolución del SSIndex de los años 2020, 2021 y 2022. Durante el mismo año recibió también el “Distintivo de Empresa Socialmente Responsable” otorgado por Perú Sostenible. Esta valida el despliegue responsable en el campo ambiental, social y económico.

Tabla 2.5

Evolución del SSIndex 2020-2022

Stakeholder	2020	2021	2022
Colaboradores	87%	88%	89%
Clientes	89%	91%	90%
Proveedores	88%	89%	89%
Comunidad	60%	46%	55%
Total Compañía	81%	80%	81%

Nota. Adaptado de los Reportes de Sostenibilidad, Austral Group 2020, 2021 y Memoria Anual 2022
<https://www.austral.com.pe/reportes/reporte-de-sostenibilidad-2021.pdf>
<http://www.austral.com.pe/noticias/20230302110505.PDF>
<https://www.austral.com.pe/reportes/reporte-de-sostenibilidad-2020.pdf>

2.4.2 Marketing y ventas

Dentro de la Gerencia Central de Operaciones se ubica el área de ventas, que contemplan los procesos de venta y comercio exterior de CHI y CHD y la gestión comercial se detalla mediante el desarrollo de las cuatro Ps del Marketing.

- **Producto.** Austral Group abraza dos negocios Consumo humano indirecto (CHI) y Consumo Humano Directo (CHD). En consumo humano indirecto (CHI) se comercializan harina y aceite de pescado, y en el consumo humano directo se vende productos hidrobiológicos congelados como jurel y caballa a empresas distribuidoras y conserveras del mercado nacional (ver Figura 2.6).

-

Figura 2.6

Productos de Austral Group S.A.A.

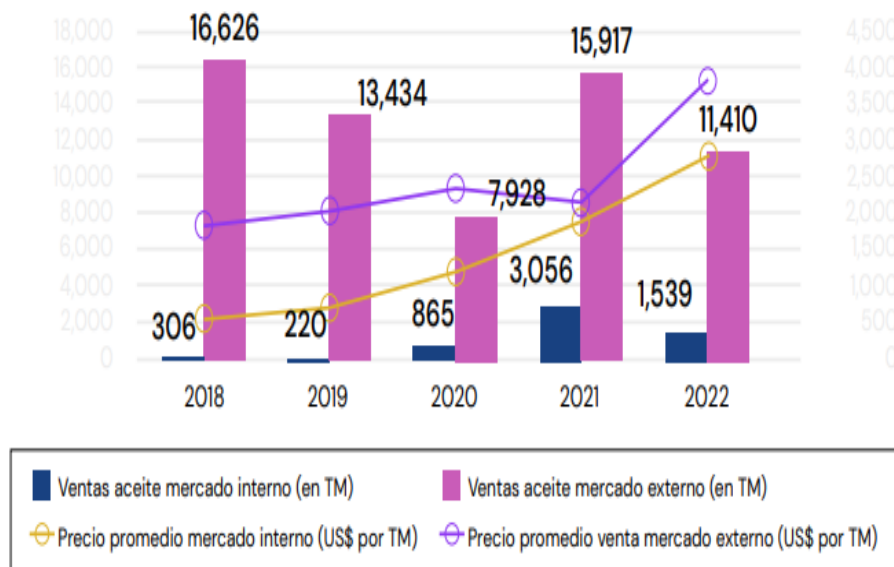


Nota. Adaptado de Reporte de Sostenibilidad 2021, por Austral Group S.A.A., 2021
<https://www.austral.com.pe/reportes/reporte-de-sostenibilidad-2021.pdf>

Respecto a la venta de harina y aceite representan 94% del total de las ventas en los últimos cinco años; asimismo se obtiene una recuperación de los ingresos de ventas en el 2021, ya que se cumplió con el 100% de cuota en las dos temporadas de pesca Centro-Norte, otro factor que contribuyó con los ingresos fue el cumplimiento de la cuota de la segunda temporada del 2020 y esto garantizó el inventario inicial en el año siguiente

Figura 2. 7

Ventas de aceite de pescado según destino

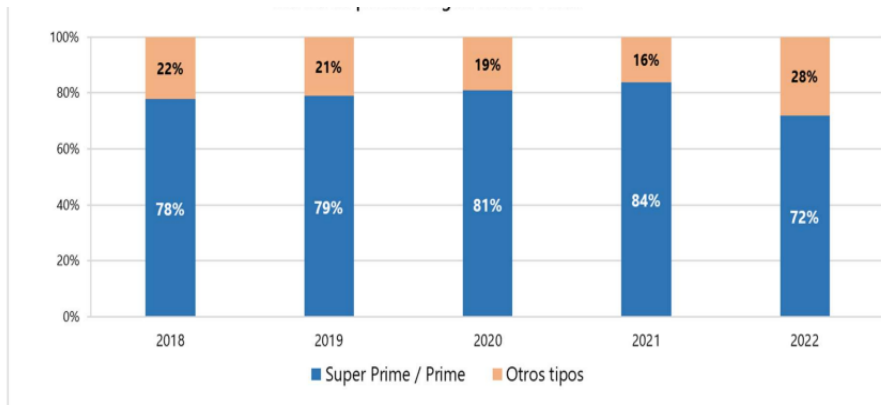


Producción de Harina: Según a la Memoria Anual de Austral Group 2022, la producción de harina de pescado fue de 90,902 TM, cifra inferior en un 26% a la alcanzada el año anterior. En el año 2022, obtuvieron el 72% de calidad en harina Súper Prime y Prime (ver figura 2.8).

Se presentó una disminución de la calidad, debido a las condiciones de la materia prima como talla, peso menor y mayor porcentaje de juveniles, ello influyó en la proteína del insumo. Se debe tener en cuenta que las zonas pesca en el 2022 estuvieron distantes de las plantas de la compañía, produciendo que el TVN sea as alto (nitrógeno total volatile). El pescado antes de ser procesado está en descomposición, la actividad bacteriana produce compuestos tóxicos, uno de ellos es el TVN.

Figura 2.8

Harina de pescado según calidad venta

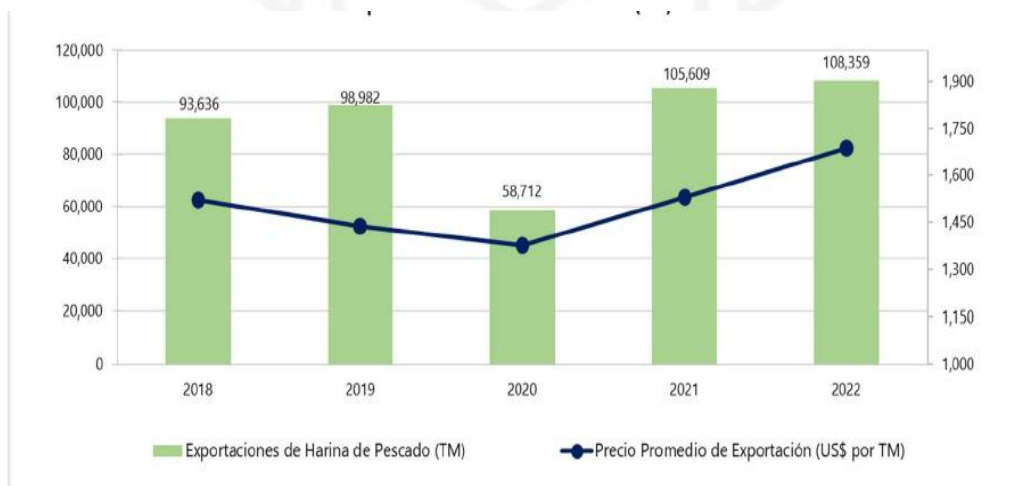


Nota. De Reporte de Sostenibilidad 2022, por Austral Group S.A.A, 2022, p. 9 (<https://www.austral.com.pe/reportes/reporte-de-sostenibilidad-2021.pdf>)

El precio promedio por tonelada de harina de la compañía fue de US\$ 1'683.55, mostrando un incremento del 10% respecto al año anterior. Gracias a ello, la compañía logró el primer puesto en la lista de precios de harina de pescado a nivel país. (Reporte de sostenibilidad Austral Group, 2022). La exportación de harina de pescado ha ido incrementándose con los años (ver figura 2.9)

Figura 2.9

Exportaciones de harina de pescado (TM)



Nota. De Memoria Anual, Austral Group S.A.A., 2022, p.10 (<https://www.austral.com.pe/reportes/reporte-de-sostenibilidad-2022.pdf>)

- **Precio.** Para determinar el precio del aceite y harina de pescado toma como referencia el precio del mercado global; adicionalmente, cada empresa maneja estrategias basadas en especificaciones de los clientes y contratos de preventa. Austral Group ha logrado mantener precios de aceite y harina por encima del promedio nacional. En el 2022, respecto a la harina, se obtuvo un promedio de US\$1,683.55 por TM, superando en un 10% el promedio del año anterior. Austral Group logró el primer puesto en la lista de precios de harina de pescado a nivel nacional. Respecto al aceite, durante el 2022, el precio promedio de venta de Austral Group por TM de aceite de pescado fue de US\$3,713.08, logrando un mejor precio respecto al 2021. Estas alzas fueron impulsadas por la buena calidad de sus productos y el aumento de la demanda global.

Los factores más importantes que soportan la estrategia de precio son: (a) volumen de preventa, (b) migración a antioxidantes más saludables, (c) gestión comercial; (d) calidad de harina. Respecto al volumen de preventa, Austral Group mantiene una posición conservadora, con la finalidad de no perder las oportunidades de aumento de precio por la oferta y demanda; respecto a la migración a antioxidantes más saludables la harina de Austral Group cuenta con antioxidante BHT (ayuda a mantener las propiedades y eficacia del producto), ello le permite satisfacer demandas más exigentes, los clientes están dispuestos a pagar un precio mayor por productos de mayor calidad. El área comercial viene estrechando relaciones con los clientes actuales y captando nuevos clientes en Sudamérica, Europa y Asia, con la finalidad de diversificar la cartera de mercados.

- **Plaza.** Durante el 2022 los principales destinos de exportación de harina de pescado fueron China (55%), Ecuador (14%), Alemania (13%) y Japón (6%). Las exportaciones de harina de pescado ascendieron a 108,359 TM, logrando un aumento del 3%. Las ventas de aceite de pescado, simbolizaron el 88% de sus ventas, los principales países de exportación fueron Noruega (47%) y China (31%) (Austral Group, 2022).

Austral Group en el 2022 logró ampliar su cartera de clientes y ser reconocido en el mercado internacional (41 países), ello le permite mantener la estabilidad y continuidad de las ventas, extender la cartera de clientes y aumentar la llegada a nuevos mercados internacionales. Países a los cuales exportó en el 2022, Angola, Argentina, Australia, Bulgaria, Camerún, Dinamarca, Ecuador, Francia, Nueva Caledonia, México,

Mozambique, Ghana, Papua Nueva Guinea, Egipto, Namibia, Canadá, Honduras, Reino Unido, Bélgica, España, Nigeria, Chile, India, Senegal, Benín, Estados Unidos, Noruega, China, Indonesia, Sudáfrica, Colombia, Italia, Taiwan, Congo, Japón, Togo, Corea del Sur, Liberia, Vietnam, Costa de Marfil y Lituania (Reporte de sostenibilidad Austral Group, 2022, p. 40).

- **Promoción.** Los medios de promoción elegidos por Austral Group son las ferias internacionales de pesca, visitas corporativas, reuniones virtuales, página web, materiales de comunicación externa, boletines de sostenibilidad, encuesta SSindex. Cuenta con un portal digital de servicio al cliente, ello con la finalidad de gestionar en tiempo real y de manera eficiente el seguimiento a los pedidos, el perfil del cliente, comunicaciones y administrar la gestión de reclamos. Respecto a la imagen de la compañía, la percepción de los clientes aumento 1 punto porcentual de acuerdo con la información reportada en SSIndex 2022. Obtuvieron un puntaje 90% en el 2022. SSindex es una herramienta que permite realizar una evaluación de gestión sostenible y riesgos de la empresa en relación con sus grupos de interés.

2.4.3 Operaciones y Logística

La captura de pesca y veda para Consumo Humano Directo (CHD) y Consumo Humano Indirecto (CHI) se define por el inicio de cada temporada de pesca y el período de veda. En el caso de CHI, las cuotas de pesca son individuales; mientras que en CHD, la cuota es única y común. De acuerdo lo mencionado por Memoria Anual (Austral Group (2022)); las exportaciones de harina de pescado ascendieron a 108,359 TM, lo cual brinda una variación positiva de 3%. Las ventas de aceite ascendieron a 11,410 TM, lo cual brinda una variación negativa de 28%. Durante el año 2022, las ventas de pescado fresco para Consumo Humano Directo fueron de 2,155 TM (Jurel y Caballa), aquí vemos una variación negativa del 45%. (Austral Group 2022, p. 9, 10 y 11).

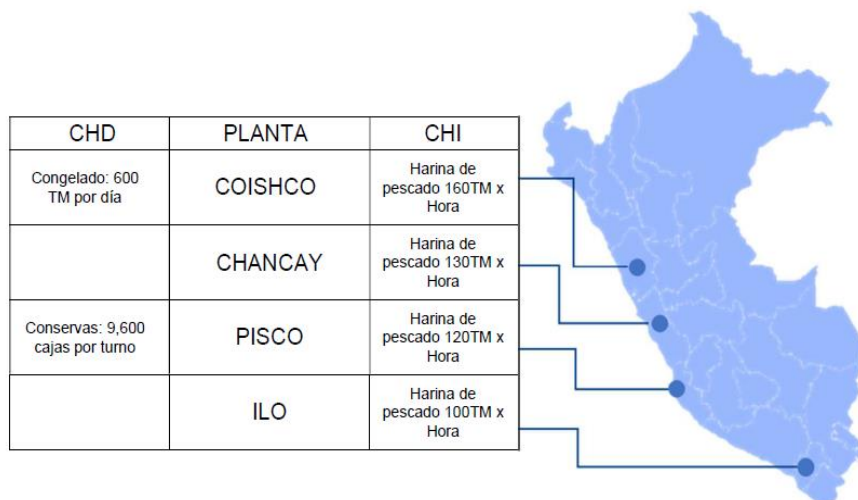
Operaciones Flota. Austral Group es propietaria de una flota pesquera de 19 embarcaciones con una extensión de bodega total de 10,645.76 m³, de las cuales doce embarcaciones poseen sistema de refrigeración RSW, que permite preservar la materia prima en bodega y manejar travesías más largas. En los últimos años, ha adquirido dos embarcaciones Don Ole y Ve, modernos barcos construidos en Noruega con importantes

estándares en tecnología, seguridad y ambiente, y empezaron a operar en la segunda temporada de pesca CHI 2022. Llegaron a nuestro país exclusivamente para pesca de cerco y que no usan panga. Asimismo, han realizado alargues de sus barcos, esto permite que tengan una mayor estabilidad y velocidad (Austral Group 2022, p. 8).

Operaciones Planta. La capacidad de procesamiento de aceite y harina de pescado a nivel nacional está distribuida en cuatro plantas. Para el negocio de consumo humano directo (CHD), Austral Group tiene activa la planta de congelados en Coishco con capacidad de 160 TM por hora. Para el negocio de consumo humano indirecto (CHI), tiene activas las plantas de Chancay con capacidad de 130 TM por hora, Pisco con capacidad de 120 TM por hora, Ilo con capacidad de 100 TM por hora (ver figura 2.10)

Figura 2.10

Plantas y capacidad operativa



Nota. Tomado de Memoria Anual, por Austral Group S.A.A., 2022, p. 8 <http://www.austral.com.pe/noticias/20230302110505.PDF>

Respecto al desempeño de calidad y rendimiento de proceso de consumo humano indirecto (CHI), se identificó alto contenido de nitrógeno básico volátil total (TVN), el cual es un indicador de frescura de la materia prima que condiciona la calidad del pescado. En el 2022, las zonas pesca estuvieron alejadas de las plantas de la compañía, y ello se reflejó en el incremento del TVN. Adicionalmente, la talla, el peso fue menor y la mayor presencia de juveniles influyó en la calidad de la materia prima. Respecto al

planeamiento de cadena de suministro, cada área Producción, Ventas, Flota, y Logística realizan el seguimiento a sus planes y coordinan diariamente los volúmenes de descarga por planta, en el proceso de extracción y procesamiento.

2.4.4 Finanzas y Contabilidad

En cuanto a la gestión financiera de la compañía, en la Tabla 17 se muestran los principales ratios de desempeño: (a) La liquidez tiene una evolución favorable en el periodo 2021-2022, iniciando con un valor de 1.10 y finalizando en 1.84, significa que Austral Group puede pagar sus deudas (b) el apalancamiento en el 2021 fue de 1.09 y en el 2022 fue de 0.79, ello denota que la empresa es financiada en su mayoría por los dueños de la empresa y no financiada en deudas, tiene capacidad de generar liquidez, y además se tiene compromisos financieros de corto y largo plazo cubiertos por el patrimonio de la empresa; (c) el ROA rentabilidad mantiene una conducta optima con un leve ascenso, respecto al (d) margen neto, mientras más alto puntúe, mejor será la rentabilidad, en el caso de Austral Group si bien bajo mantiene un buen porcentaje, indica que el negocio es lucrativo en sí mismo, finalizando con el (e) margen operativo al margen operativo entre el 2021 y 2022 se muestra una disminución por el aumento del gasto. El objetivo de la gerencia será el de aumentar el margen operativo, ya que ello conllevará a que la compañía sea más eficiente en costos y gastos.

Tabla 2.6

Evolución de ratios de Austral Group S.A.A 2021 y 2022

Ratios	2021	2022
a. Liquidez	1.10	1.84
b. Apalancamiento Financieros	1.09	0.79
C ROA	11.13%	11.55%
d. Margen Neto	14.52%	12.66%
e. Margen Operativo	26.19%	19.28%

Nota. Adaptado de Estados Financieros Auditados, *Austral Group*, 2021-2022.

https://www.smv.gob.pe/SIMV/Frm_InformacionFinanciera?data=A70181B60967D74090DCD93C4920AA1D769614EC12.

ESTADOS FINANCIEROS SEPARADOS 31 DE DICIEMBRE DE 2022 Y 31 DE DICIEMBRE DE 2021

<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Informe%20Austral%20Auditado%202022.pdf>

(página 8 y página 9)

De acuerdo con la Memoria Anual 2022, la utilidad neta reportada al 31 de diciembre de 2022 por la compañía asciende a S/ 125.6 millones (variación negativa de S/. 3.1 millones). Este descenso se debe a que la compañía proceso un menor volumen de insumos, lo cual fue compensado de alguna manera por la indemnización del seguro contra riesgos correspondientes al siniestro de la embarcación pesquera María Pía (2022) y el tipo de cambio por la apreciación del sol peruano (Austral Group, 2022, p. 17).

2.4.5 Recursos Humanos

Austral Group está conformado por personal administrativo, obreros permanentes y eventuales, tripulantes y practicantes, los cuales en el 2022 hicieron un total de 1,420 trabajadores. En cuanto a equidad de género presenta una brecha importante. De 72 ejecutivos 18 son mujeres, las cuales representan el 25%. Si se revisa en general en toda la compañía, la presencia de mujeres respecto a los varones, el porcentaje sería del 11%. El sector pesca es un sector predominante de varones, sin embargo, Austral Group vienen implementando estrategias para incluir a más mujeres en posiciones ejecutivas y administrativas. Actualmente cuentan con un Comité de Género que impulsa el tema de la diversidad a nivel corporativo.

Tabla 2.7

Distribución de los trabajadores de Austral Group 2022

Tipo	Total	Masculino	Femenino
Administrativo	356	253 71%	103 29%
Obreros permanentes	240	235 98%	5 2%
Eventuales	400	380 93%	20 7%
Tripulantes	334	334 100%	0 0%
Tripulantes eventuales	16	16 100%	0 0%
Practicantes	74	40 55%	34 45%
Total	1420	1258 89%	162 11%

Nota. Adaptado de la Memoria Anual 2022 por Austral Group S.A.A. p.15
<http://www.austral.com.pe/noticias/20230302110505.PDF>

Austral Group tiene presente que el talento humano es una pieza importante en la cadena de valor. La gestión del talento de Austral Group es reconocida por SSindex (Stakeholders Sustainability Index), la Asociación de Buenos Empleadores ABE, SGS del Perú, Monitor Empresarial de Reputación Corporativo (MERCOC). Austral Group promueve una cultura de trabajo en equipo alineado al logro de objetivos, los mismos que se refuerzan a través de los valores, programas de entrenamiento, evaluación anual de potencial, desempeño, programa de líderes, premios y reconocimientos.

Asimismo, cuentan con un código de conducta que refuerza los valores, integridad conductas deseadas, la equidad de género, igualdad de oportunidades, respeto, no discriminación. Asimismo, cuenta con un Comité de Equidad de Género y Diversidad, promueve la participación de la mujer en el sector pesquero, un sector caracterizado por la presencia de hombres.

Austral Group, cuenta con beneficios corporativos para sus trabajadores tales como: programa de reconocimientos, beneficios de estudio corporativos, EPS, seguros COVID y oncológico, bono corporativo, aguinaldos, bonos de apoyo, alimentación en Planta, préstamos administrativos, movilidad, eventos de integración, seguros de viaje, capacitaciones internas y externas.

Asimismo, brinda beneficios a sus familiares como Beca Austral, clases de idiomas para hijos de colaboradores, patrocinio Senati, tu Futuro, Talleres de vuelta al cole, Programa aprende y emprende, entrega de packs escolares, fiesta de navidad de los niños, Programa Remando juntos, Escuela para padres, Talleres de orientación vocacional, entre otros.

Respecto a la capacitación y entrenamiento, promueve el desarrollo de aptitudes y competencias, a través de varias herramientas, una de ellas es Campus Austral Group en el cual los colaboradores pueden ingresar de acuerdo a su disponibilidad, ya que siempre está activa, Cursos On line de Senati, Programas de Liderazgo, Programas Técnicos, entre otros. También auspicia el patrocinio de carreras universitarias y técnicas, Diplomados, Especializaciones y Maestrías.

Al año Austral Group realiza una evaluación de desempeño que permite medir el logro de objetivos del puesto de los integrantes de la compañía, así como las competencias corporativas. También realiza una evaluación de liderazgo, cuya finalidad

es reforzar dicha competencia en sus líderes e ir perfeccionando la gestión de sus equipos, que le permitan generar un *feedback* continuo y planes de acción orientados a la mejora continua.

Cuenta con un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional robusto, el cual es desplegado en todas las Plantas y Sedes, cuenta con la certificación ISO 45000 en Planta y Flota, siendo la primera pesquera en obtenerlo. Cuentan con un programa de seguridad que busca que todos los colaboradores trabajen de manera segura, entre sus herramientas de afianzamiento se encuentran las charlas de 5 minutos, procedimiento IPERC, aplicación de procedimiento de seguridad, capacitaciones, entrega de equipos de protección personal y reconocimientos. En el caso de los contratistas también realizan sus actividades en base a las políticas de seguridad. Cuentan con un Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo a través del cual, se proponen oportunidades de mejora y se realizan seguimiento a las acciones acordadas.

2.4.6 Sistemas y Comunicaciones

Austral Group viene gestionando una estrategia en transformación digital, para lograrlo cuentan con un Comité de Transformación Digital y un equipo de Digital Champions, cuya función es liderar los proyectos del negocio. Se definieron objetivos para alcanzar procesos digitalizados orientados al cliente y transformadores, soportados en modelos inteligentes y basados en el desarrollo de seis pilares, tales como: Portales Web, Power BI, APSS, SAP, Internet of Things y Document Management System (DMS).

Respecto a la comunicación en Austral Group, cuentan con un correo que permite enviar información referida fechas especiales, anuncios organizacionales, nuevos ingresos, difusión de políticas, premios, reconocimientos, programas entre otros. Para realizar el trabajo del día a día, utilizan la herramienta Microsoft teams por la cual se pueden realizar llamadas, reuniones virtuales, un servicio de mensajería interna y video conferencias. Asimismo, cuenta con una web corporativa, cuenta de Facebook, LinkedIn a través de la cual brinda información transparente y contribuye a reforzar su marca empleadora, que busca retener a los colaboradores y atraer nuevos talentos.

Para los procesos de Tecnología de la información aplican la metodología COBIT, que es un modelo que permite auditar la gestión y control de los sistemas de información

y tecnología, Austral Group cuenta con el ERP SAP, el cual le permite tomar decisiones en tiempo real, establecer indicadores y mejorar el nivel de servicio y atención al cliente.

2.4.7 Tecnología, investigación y desarrollo

Austral Group obtuvo la categoría CONNETC en el índice de la madurez e innovación (IMI) en el 2021, elaborado por UPC y KPMG, con un resultado de 70%. El IMI es una herramienta que evalúa y realiza una medición de la innovación en el país desde cinco niveles: Beginner, siendo el más bajo, seguido de Builder, Experimenter, Connected y Expert (calificación más alta). Según Estrategia y Negocios 2022, indica que retail, tecnología, construcción y pesca alcanzaron calificaciones más altas en Índice de Madurez de Innovación 2022, después de demostrar que cuentan con un estándar de gestión y/o un comité destinado a la adopción de prácticas de innovación (eyng.pe, 2022). Respecto a la mejora continua, Austral Group cuenta con un programa de sugerencias: “Hazte un Pez” que incentiva la innovación de los colaboradores para proponer mejoras en los procesos. Otro esfuerzo que realiza Austral Group orientado a la mejora continua es la implementación del Mantenimiento Productivo Total (TPM), mejora la capacidad de colaboradores y equipos, elimina pérdidas, eliminando procesos sin valor impulsando la eficiencia y sostenibilidad. Primero se desplegó en Planta Chancay y actualmente se viene desplegando en Planta Pisco. Asimismo, mantiene certificaciones que nos impulsan en la mejora continua de nuestros procesos como MarinTrust, FEMAS, Friend of the Sea, ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001.

CAPITULO III: ANÁLISIS MATRICIAL PARA LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Matriz FODA

Esta matriz permite realizar un estudio de oportunidades (O) y amenazas (A), como resultado del análisis externo; y un análisis de las fortalezas (F) y debilidades (D) como resultado del análisis interno. Esta herramienta va a permitir obtener la situación de Austral Group.

3.1.1 Fortalezas y Debilidades

En la siguiente tabla se muestran las fortalezas y debilidades, identificadas en la evaluación interna.

Tabla 3.1

Fortalezas y debilidades de Austral Group

Fortalezas	Debilidades
1 La gestión del precio de la harina, en el 2022 fue superior en 10% respecto al año anterior y 2.7% superior respecto al precio promedio país	1 Carece de una planta en el norte del país, región que representa 30% del desembarque nacional de anchoveta
2 Presenta un buen manejo del relacionamiento con clientes, obteniendo una calificación de 90% del SSIndex 2022. Diversificamos nuestra cartera de clientes	2 No llegó al 100% de la cuota asignada
3 Calidad y diversificación de los productos	3 Reducción de la descarga (25% respecto del año anterior)
4 Eficiencia en la organización, lo que nos permite gestionar el costo. TPM (Sistema de mejora continua)	4 Mejora en las coordinaciones internas entre las áreas
5 Tiene reconocimientos como Buena reputación de empleador, Distintivo Empresa Socialmente Responsable, Sello Perú Limpio, recertificación de Buenos Empleadores ABE, calificación de 81% en el SSIndex 2022	5 Brecha de género presente, porcentajes de mujeres en Austral Group 11%, administrativos 29%, obreros 2%, Tripulantes 0%, practicantes 45%

(Continúa)

(Continuación)

	Fortalezas	Debilidades
6	Sabe que el capital humano es importante, por ello invierte en sus colaboradores a través de programas de reconocimiento, capacitación y desarrollo	6 La fuente de ingreso de la compañía (CHI) proviene de productos clasificados como commodities
7	Muestra solides financiera, como resultado de su gestión interna y respaldo de la matriz, en el 2022 se registró liquidez > 1.8 y apalancamiento 26%	7 Nivel básico de transformación digital

Análisis de las fortalezas y debilidades. De acuerdo con el análisis de las fortalezas y debilidades de Austral Group se identificó que mantienen una fortaleza en la gestión del precio de harina y aceite de pescado, ello debido a la calidad del producto; respecto a CHD podría haber una oportunidad de crecimiento a través de captura de nuevas especies y nuevos procesos. Respecto a la ubicación geográfica de sus Plantas, se podría evaluar la posibilidad de comprar alguna licencia o realizar un traslado de alguna de sus plantas a la zona centro norte, ya que en esta zona descarga la mayoría de los Armadores facilitándonos de esa manera la compra de materia prima de terceros. Respecto a la Reducción de la descarga (25% respecto del año anterior, se podría ampliar la capacidad operativa en CHI en el centro norte y optimizar la capacidad instalada, ello alineado a la búsqueda de la eficiencia en la organización, lo que nos permite gestionar los costos, asimismo se vienen implementando metodologías como TPM (Sistema de mejora continua), Lean Six Sigma, y programas de transformación digital.

Respecto a la cuota de pesca, no se llegó al cumplimiento de esta, si la compañía cuenta con una mayor capacidad y los Armadores están cerca de la Planta podrán llegar al 100% del cumplimiento de la cuota. Respecto a los clientes, Austral Group ha obtenido un puntaje del 90% respecto a la evaluación de riesgos y de la gestión sostenible en relación con sus clientes (SSindex 2022), ello permite generar una fidelización del producto a través una venta de alta calidad.

Respecto a la Calidad y diversificación de sus productos, en el 2022 se obtuvo el 72% de harina prime y super prime, producto de las condiciones del insumo como talla, peso y presencia de juveniles; influyendo en la calidad del producto. A pesar de esto y del no cumplimiento de la cuota, esto fue mitigado parcialmente por los mejores precios del aceite de pescado y nuevamente alcanzamos la primera ubicación en cuanto a los

precios promedio de exportación FOB a nivel nacional para la harina de pescado. Los clientes pagan el precio de una harina de calidad. Austral Group mantiene reconocimientos como Buena reputación de empleador, Distintivo Empresa Socialmente Responsable, Sello Perú Limpio, recertificación de Buenos Empleadores ABE, calificación de 81% en el SSIndex 2022, ello le brinda una buena reputación, imagen, prestigio, confianza y funciona como medio de atracción y retención.

Un aspecto para mejorar es la brecha de género presente, en el sector pesquero el género masculino es el que prevalece siendo la equidad de género una falencia, si bien tienen iniciativas brindadas por el Comité de Equidad y Género, se podrían trabajar más propuestas respecto a la igualdad de oportunidades. Finalmente, Austral Group está en pleno proceso de transformación digital y la implementación de Mantenimiento Productivo Total en todas sus Plantas.

Respecto al capital humano, Austral Group sabe que su valor más importante, ya que sin sus colaboradores no podría realizar ningún proceso, por ello es que despliega acciones orientadas a reforzar el clima, la cultura organizacional a través de premios y reconocimiento, beneficios, capacitaciones internas y externas, comunicación, programas internos como polifuncionalidad y actividades que promueven el fortalecimiento de la cultura de Austral Group. Asimismo, cuentan con un modelo integral de compensación salarial, seguridad y salud ocupacional que permite que los colaboradores se sientan orgullosos de trabajar en dicha empresa. Respecto a los commodities, Austral Group ha sabido gestionar ello con una buena calidad de sus productos, son de tan buenos que los clientes pagan por ellos.

Finalmente, Austral Group está en pleno proceso de transformación digital, la tecnología y la innovación se presenta como un gran reto en el sector. Por último, muestra solides financiera ya que cumple con sus compromisos y realiza inversiones necesarias para el desarrollo de la empresa. El 2023 es un año de grandes retos para el sector por el fenómeno El Niño, sin embargo, Austral Group no ha parado sus operaciones ni ha cambiado la estructura de pago de sus colaboradores, ha logrado eficiencias en sus procesos y con un buen respaldo económico está a la espera de la apertura de la pesca 2023.

3.1.2 Oportunidades y Amenazas

En la tabla 3.2 se muestra las oportunidades y amenazas, identificadas en la evaluación externa.

Tabla 3.2

Oportunidades y amenazas de Austral Group

Oportunidades		Amenazas	
1	Mejorar la relación con stakeholders externos, oportunidad de mejora 89% según SSIndex	1	Impacto negativo por fenómenos climatológicos (fenómeno El Niño), que afecta las condiciones de pesca
2	Después de la pandemia, tenemos un crecimiento global de precios de los productos de CHI	2	Negociación de materia prima CHI por parte de los proveedores (Alto)
3	Se ve un aumento de volumen por la oferta de anchoveta de terceros	3	Variación del precio del combustible, con tendencia a continuar incrementándose, impactando en el aumento en el costo de captura, producción
4	Se ve un crecimiento en el negocio de consumo humano directo (nuevos procesos, otras especies)	4	La inestabilidad política contribuye al crecimiento de conflictos sociales en el país
5	Los clientes pagan por productos de mayor calidad	5	Los clientes podrían buscar nuevos proveedores por falta de materia prima
6	Crecimiento de las exportaciones pesqueras, Las exportaciones del sector pesquero en el 2022 alcanzaron los US\$ 4,021 millones, incrementando en 4% en relación al 2021.	6	Política gubernamental que impacta en la industria

Análisis de las oportunidades y amenazas. De acuerdo con el análisis del sector, respecto a la relación con sus proveedores, se presenta una oportunidad para continuar desarrollando actividades con ellos. El sector pesquero trabaja de la mano con las comunidades, asociaciones, sindicatos y diversos grupos de interés, con la finalidad de lograr lazos y generar ganancias de ambas partes. El aspecto social tiene mucha importancia en este sector, por la influencia y expectativas de la comunidad, las asociaciones de pescadores, los sindicatos y otros grupos de interés; la aplicación de la tecnología y la innovación se presenta como un reto especial en el sector, abriendo paso a la necesidad de acelerar la transformación digital, la automatización de los procesos y la implementación de plataformas de innovación y mejora continua. Asimismo, el poder de negociación de los proveedores de materia prima CHI es alto, debido a la alta demanda de las otras empresas pesqueras por comprarles materia prima, en el caso de CHD el

poder de negociación de los proveedores es variable dependiendo del volumen. Para que la pesca sea óptima se debe contar un clima favorable y disponibilidad de la materia prima, manejar el fenómeno El Niño en este año 2023 viene siendo una tarea compleja para todo el sector, el cual viene aplicando una gestión de alta eficiencia y prácticas que conlleven a la mejora de los procesos.

Post pandemia, se tiene un crecimiento global de precios de harina y aceite de pescado, el cual se ha venido aprovechando desde el 2021, de acuerdo con el trabajo integrado que se realizan en toda la empresa (calidad y precio alto). Incremento de volumen debido a la oferta disponible de anchoveta de terceros. En los últimos cinco años y la producción de congelados experimentó el mayor crecimiento de 62%; de otro lado, la acuicultura representa una oportunidad de desarrollo de nuevos negocios por las ventajas que ofrece la biodiversidad y la posibilidad de sinergia con la actividad pesquera

Respecto a la variación del precio del combustible, este impacta en el aumento de los costos, por ello se debe ser más eficientes de manera operativa. La inestabilidad política influye en el crecimiento de conflictos sociales en el país, durante el 2022 estuvieron macados por las marchas, bloqueo de carreteras, polarización de poderes, e incertidumbre político y social. En este 2023, se presenta un panorama no favorable del todo, pero si más calmado.

Los clientes tienen bajo poder de negociación por la oferta estable, los clientes pagan el precio de productos de calidad, ya que esos productos utilizan mejores antioxidantes (BHT), obteniendo alto contenido en proteínas, vitaminas y minerales de gran valor nutricional, en el caso del aceite requieren de un alto nivel en ácidos grasos (EPA y DHA) y Omega 3. Respecto a los productos de CHD valoran la inocuidad, calidad y frescura. La amenaza de productos sustitutos se identifica como baja, puesto que la harina y aceite de pescado no tienen competidores importantes con contenido nutricional y volumen requerido para la producción, sin embargo, la innovación y desarrollo de alternativas sí podría representar un riesgo a futuro. El sector pesquero es un negocio de oportunidades, la competencia en el sector se basa en la capacidad de operar con mayor volumen, mejorar el margen de ganancia y brindar la mejor calidad del producto.

3.2 Matriz EFI

Permite analizar la situación real y brinda entendimiento respecto a las fortalezas y debilidades. Primero se identifican los factores internos claves, los cuales se toman del análisis AMOFHIT, luego se le asigna peso de cada factor de acuerdo con su importancia, la suma de todos los pesos debe sumar uno; el tercer paso es la calificación de cada factor tomando la siguiente escala: 1 (debilidad mayor), 2 (debilidad menor), 3 (fortaleza menor), y 4 (fortaleza mayor), esta calificación muestra la efectividad de las estrategias desplegadas.

Tabla 3.3

Matriz EFI Austral Group

FORTALEZAS				
N°	FACTORES CLAVES	Peso	Valor	Ponderado
1	La gestión del precio de la harina, en el 2022 fue superior en 10% respecto al año anterior y 2.7% superior respecto al precio promedio país	0.08	4	0.32
2	Presenta un buen manejo del relacionamiento con clientes, obteniendo una calificación de 90% del SSIndex 2022. Diversificamos nuestra cartera de clientes	0.07	4	0.28
3	Muestra solides financiera, como resultado de su gestión interna y respaldo de la matriz, en el 2022 se registró liquidez > 1.8 y apalancamiento 26%	0.07	4	0.28
4	Calidad y diversificación de los productos	0.08	4	0.32
5	Eficiencia en la organización, lo que nos permite gestionar el costo. TPM (Sistema de mejora continua)	0.08	4	0.32
6	Tiene reconocimientos como Buena reputación de empleador, Distintivo Empresa Socialmente Responsable, Sello Perú Limpio, recertificación de Buenos Empleadores ABE, calificación de 81% en el SSIndex 2022	0.06	3	0.18
7	Sabe que el capital humano es importante, por ello invierte en sus colaboradores a través de programas de reconocimiento, capacitación y desarrollo	0.07	3	0.21
		0.51		1.91

DEBILIDADES				
N°	FACTORES CLAVES	Peso	Valor	Ponderado
1	Brecha de género presente, porcentajes de mujeres en Austral Group 11%, administrativos 29%, obreros 2%, Tripulantes 0%, practicantes 45%	0.06	1	0.06
2	No se llegó al 100% de la cuota asignada	0.09	2	0.18
3	No cuenta con una planta en el norte	0.10	2	0.20
4	Reducción de la descarga (25% respecto del año anterior)	0.06	1	0.06
5	Nivel básico de transformación digital	0.07	2	0.14
6	La fuente de ingreso de la compañía (CHI) proviene de productos clasificados como commodities	0.05	2	0.10
7	Mejora en las coordinaciones internas entre las áreas	0.06	1	0.06
		0.49		0.80
		1.00		
			Puntaje	2.71

3.2.1 Análisis EFI

Se muestra la matriz EFI de Austral Group, que cuenta con 14 factores determinantes de éxito, 7 fortalezas y 7 debilidades. El resultado de 2.71 indica que la compañía se muestra fuerte, de igual forma puede continuar desarrollando mejoras las debilidades. En resumen, mantiene una buena posición.

Respecto a EFI, se analiza lo siguiente, como debilidades es importante tener en cuenta la importancia de tener una planta de procesamiento en el centro norte del país, la cual representa el 30% de la descarga nacional, al no tener una planta cerca de la zona de pesca, no permite que los terceros descarguen en nuestras Planta, por ello Austral Group debería tener una planta cerca de la zona de pesca centro norte. Este también es el principal factor por el cual no se llega al 100% de la cuota. Cuando los barcos de la empresa descargan en otras plantas generan una rentabilidad positiva, sin embargo, para Austral Group es una oportunidad perdida, ya que trabajar la materia prima en sus propias plantas es mucho más rentable.

Como fortalezas, se destaca la óptima gestión del precio, avalada por la calidad de producto, si bien no llegó al 100% cuota, tener productos de calidad hizo que los clientes paguen un precio mayor por ellos. La calidad de los productos ha jugado un pieza de éxito importante, ya que tienen los productos cuentan con alto contenido de proteínas, vitaminas y minerales, alto en ácidos grasos (EPA y DHA), Omega 3, cuenta con

antioxidante BHT (ayuda a mantener las propiedades y eficacia del producto), ello le permite satisfacer demandas más exigentes, ya que los clientes prefieren la calidad y por ellos pagan un mejor precio. Respecto a la diversificación de productos, el 72% de sus exportaciones fueron Harina Prime y Super Prime, asimismo durante el 2022 aumentó su presencia en el mercado internacional llegando a 41 países.

3.3 Matriz EFE

La matriz EFE nos permite conocer y evaluar las oportunidades y amenazas externas (factores externos). Primero se identifican los factores externos claves, los cuales se toman del análisis PESTE, luego se le asigna un peso de importancia para cada factor, la suma de los pesos debe sumar uno; el tercer paso es la calificación de cada factor, la calificación va de 1 a 4, donde 4 es la puntuación más alta. Esta matriz será útil para que Austral Group examine y responda a las variables externas que afecten a su crecimiento y competitividad.

Tabla 3.4

Matriz EFE

OPORTUNIDADES				
N°	Factores Claves	Peso	Valor	Ponderado
1	Mejorar la relación con stakeholders externos, oportunidad de mejora 89% según SSIndex	0.09	3	0.27
2	Después de la pandemia, tenemos un crecimiento global de precios de los productos de CHI	0.09	4	0.36
3	Se ve un aumento de volumen por la oferta de anchoveta de terceros	0.08	2	0.16
4	Se ve un crecimiento en el negocio de consumo humano directo (nuevos procesos, otras especies)	0.07	3	0.21
5	Los clientes pagan por productos de mayor calidad	0.09	4	0.36
6	Crecimiento de las exportaciones pesqueras, Las exportaciones del sector pesquero en el 2022 alcanzaron los US\$ 4,021 millones, incrementando en 4% en relación al 2021.	0.1	3	0.30
		0.52		1.66

(Continúa)

(Continuación)

AMENAZAS				
N°	Factores Claves	Peso	Valor	Ponderado
1	Impacto negativo por fenómenos climatológicos (fenómeno El Niño), que afecta las condiciones de pesca	0.10	3	0.27
2	Negociación de materia prima CHI por parte de los proveedores (Alto)	0.08	3	0.2
3	Variación del precio del combustible, con tendencia a continuar incrementándose, impactando en el aumento en el costo de captura, producción	0.08	3	0.18
4	La inestabilidad política contribuye al crecimiento de conflictos sociales en el país	0.06	2	0.2
5	Los clientes podrían buscar nuevos proveedores por falta de materia prima	0.08	2	0.14
6	Política gubernamental que impacta en la industria (inversión)	0.08	3	0.27
		0.48		1.26
		1.00		
			Puntaje	2.92

3.3.1 Análisis EFE

Se muestra la matriz EFE de Austral Group, que cuenta 6 oportunidades y 6 amenazas. El resultado de 2.91. El valor de 2.92 muestra que la compañía aprovecha sus oportunidades y manejo de las amenazas de manera óptima.

De acuerdo con las oportunidades, la pandemia dejó un crecimiento global de precios de harina y aceite de pescado, ello por a la concientización del consumo de buenos alimentos, nuevos mercados y una biomasa saludable. Respecto a la calidad, los clientes pagan por productos de mayor calidad y esta es una oportunidad que Austral Group viene aprovechando muy bien, incluso es un factor que contribuye a paliar la debilidad interna más grande. Austral Group cuenta con un área de investigación y desarrollo que mediante distintos análisis está en constante búsqueda de la mejora continua de los productos.

Respecto a las amenazas, el fenómeno El Niño ha golpeado a todo el sector pesquero, la compañía ha implementado estrategias para paliar este impacto que no ha permitido la apertura de la pesca de CHI durante este año 2023, ha implementado eficiencia en los procesos, metodologías de mejora continua, TPM, entre otros, aquí es

importante resaltar el respaldo y solides económica que le da confianza para seguir en la carrera.

Respecto al análisis conjunto de la matriz EFI y EFE se puede identificar que la pesca es un negocio de oportunidades, si hay disponibilidad del recurso este tiene que ser aprovechado aprovecharse si o si, Austral Group debe tomar decisiones y generar estrategias que le permitan ganar aún más ingresos, ya que cuenta con todo el potencial y desarrollo para realizarlo. Actualmente es una empresa rentable por la buena gestión del precio y calidad de sus productos, pero podría ganar aún más, a través de continuar la generación del valor y aumento del volumen de captura.

3.4 Matriz FODA/ estrategias

El análisis estratégico de la compañía permitirá tener una guía para la toma de decisiones.

Tabla 3.5

Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
1. La gestión del precio de la harina, en el 2022 fue superior en 10% respecto al año anterior y 2.7% superior respecto al precio promedio país	1. Brecha de género presente, porcentajes de mujeres en Austral Group 11%, administrativos 29%, obreros 2%, Tripulantes 0%, practicantes 45%
2. Presenta un buen manejo del relacionamiento con clientes, obteniendo una calificación de 90% del SSIndex 2022. Diversificamos nuestra cartera de clientes	2. No se llegó al 100% de la cuota asignada
3. Muestra solides financiera, como resultado de su gestión interna y respaldo de la matriz, en el 2022 se registró liquidez > 1.8 y apalancamiento 26%	3. Carece de una planta en el norte del país, región que representa 30% del desembarque nacional de anchoveta
4. Calidad y diversificación de los productos	4. La fuente de ingreso de la compañía (CHI) proviene de productos clasificados como commodities
5. Eficiencia en la organización, lo que nos permite gestionar el costo. TPM (Sistema de mejora continua)	5. Nivel básico de transformación digital
6. Tiene reconocimientos como Buena reputación de empleador, Distintivo Empresa Socialmente Responsable, Sello Perú Limpio, recertificación de Buenos Empleadores ABE, calificación de 81% en el SSIndex 2022	6. Reducción de la descarga (25% respecto del año anterior)
7. Sabe que el capital humano es importante, por ello invierte en sus colaboradores a través de programas de reconocimiento, capacitación y desarrollo	7. Mejorar las coordinaciones internas entre las áreas

Oportunidades	Amenazas
1. Se ve un aumento de volumen por la oferta de anchoveta de terceros	1. Impacto negativo por fenómenos climatológicos (fenómeno El Niño), que afecta las condiciones de pesca
2. Crecimiento de las exportaciones pesqueras, Las exportaciones del sector pesquero en el 2022 alcanzaron los US\$ 4,021 millones, incrementando en 4% con relación al 2021.	2. Negociación de materia prima CHI por parte de los proveedores (Alto)
3. Después de la pandemia, tenemos un crecimiento global de precios de los productos de CHI	3. Variación del precio del combustible, con tendencia a continuar incrementándose, impactando en el aumento en el costo de captura, producción
4. Mejorar la relación con stakeholders externos, oportunidad de mejora 89% según SSIndex	4. La inestabilidad política contribuye al crecimiento de conflictos sociales en el país
5. Se ve un crecimiento en el negocio de consumo humano directo (nuevos procesos, otras especies)	5. Los clientes podrían buscar nuevos proveedores por falta de materia prima
6. Los clientes pagan por productos de mayor calidad	6. Política gubernamental que impacta en la industria

3.4.1 Estrategias aplicables según FODA

Según el análisis FODA, Austral Group cuenta con las herramientas para hacer frente al máximo provecho a las oportunidades y minimizar las amenazas que se presentan en el entorno. Por ello, se proponen las siguientes estrategias:

- **Estrategias FO propuestas:**

- Invertir en potenciar el crecimiento de CHI (F1, O1, O2, O3, O6)
- Desarrollar más programas que fortalezcan la relación con proveedores, clientes y comunidad (F2, F6, F7, O4, O6)
- Incrementar las ventas (F1, F2, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4 O5, O6)
- Continuar mejorando la calidad de los productos (F3, F4, F7, O6)
- Trabajar con el gobierno para incrementar el consumo interno (F6, O4, O5)

- **Estrategias DO propuestas:**

- Generar oportunidades de desarrollo para mujeres, gracias al crecimiento de las exportaciones (D1, O2)

- Desarrollar habilidades de TD en áreas estratégicas que permitan aprovechar las oportunidades de crecimiento del CHD (D5, O5, O6, O2)
- Penetración en el mercado (D2, D6, O1, O2, O3, O5, O6)
- Aprovechar el crecimiento de CHD extrayendo especies que no tengan cuota de extracción y que podrían ser comercializados con un valor agregado (D3, O5)
- Participar en más ferias e impulsar una estrategia que difunda los beneficios de nuestros productos e impulse CHD (D4, O5)
- Estrategias FA propuestas:
- Desarrollar programas que contribuya con la sostenibilidad del recurso (F3, F7, A1)
- Desarrollar más programas, nuevas estrategias para ganar más presencia en la negociación de proveedores de materia prima (F7, A2)
- Hacer frente el precio del combustible con la solides financiera (F3, A3)
- Gestionar adecuadamente a la comunidad para hacer frente a los conflictos sociales (F6, F7, A4)
- Crecer y conquistar nuevos mercados (F3, F4, F5, F6, A5)
- Palear las exigencias del estado con disponibilidad económica (C1, A6)
- **Estrategias DA propuestas:**
- Implementar un plan de contingencia si no llega a abrir la temporada de pesca 2023 (A1, D5)
- Invertir en tecnología (A1, D3, D5, D2, A5)
- Invertir en Innovación y desarrollo, para generar oportunidades de nuevos productos, así como potenciar el valor de los actuales (D4, A1, A5)
- Desarrollar un programa de optimización de gastos e inversión (D2, A1, A3, A6)
- Continuar el desarrollo de las acciones que impulsen la pesca sostenible y responsable, mediante una gestión pesquera que responda a la mayor variabilidad

climática, para tomar decisiones ágiles ante los desafíos constantes que presenta el sector (D5, A1, D7)

3.5 Matriz PEYEA

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) permite identificar postura estratégica ideal de una organización. La matriz PEYEA tiene dos ejes, respecto a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y respecto a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva), la valoración se polariza entre alto y bajo, y como resultado se tiene cuatro cuadrantes, cada uno está alineado con una posición estratégica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva (Figura 8.7). El resultado, indicará la posición estratégica más adecuada para la organización (D' Alessio, 2008).

La fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC) son los dos determinantes mayores de la posición estratégica de una organización, mientras que la fortaleza de la industria (FI) y la estabilidad del entorno (EE) indican la posición estratégica de empresa como un todo.

Tabla 3.6

Matriz PEYEEA de Austral Group

		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)								
		0	1	2	3	4	5	6		
Posición estratégica interna	1. Retorno en la inversión	Bajo					5		Alto	
	2. Apalancamiento	Desbalanceado					5		Balanceado	
	3. Liquidez	Desbalanceada					5		Sólida	
	4. Flujo de caja	Bajo				4			Alto	
	5. Facilidad de salida del mercado	Difícil			3				Fácil	
	6. Rotación de inventarios	Lento					5		Rápido	
	7. Economías de escala y de experiencia	Bajas					5		Altas	
			0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	
			Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)							
		1. Participación en el mercado	Pequeña		-2					Grande
		2. Calidad del producto	Inferior				-4			Superior
		3. Lealtad del consumidor	Bajas		-2					Altas
		4. Ciclo de vida el producto	Bajas	-1						Altas
		5. Conocimiento tecnológico	Bajas			-3				Altas
Posición estratégica externa			0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	
			Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)							
		1. Cambios tecnológicos	Muchos				-4			Pocos
		2. Tasa de inflación	Alta					-5		Baja
		3. Variabilidad de la demanda	Grande			-3				Pequeña
		4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio					-5		Estrecho
		5. Barreras de entrada al mercado	Pocas			-3				Muchos
		6. Rivalidad/Presión competitiva	Alta			-3				Baja
		7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica					-5		Inelástica
			0	1	2	3	4	5	6	
			Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)							
		1. Potencial de crecimiento	Bajas					5		Alta
		2. Potencial de utilidades	Bajas				4			Alta
		3. Estabilidad financiera	Bajas				4			Alta
	4. Conocimiento tecnológico	simple				4			Complejo	
	5. Utilización de recursos	Ineficiente				4			Eficiente	
	6. Aumento de capital	Bajas						6	Alta	
	7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil					5		Difícil	
	8. Productividad/Utilización de la capacidad	Bajas			3				Alta	

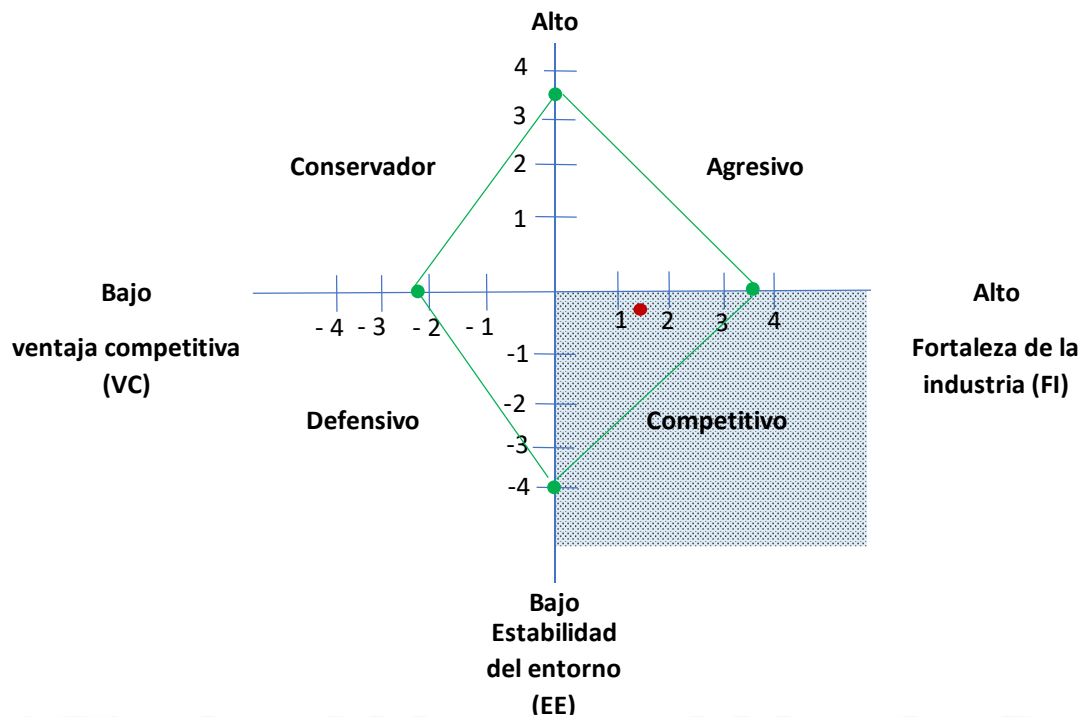
Tabla 3.7

Resultados de la Matriz PEYEEA de Austral Group

Factor	Valor	Promedio	Vector direccional	
FF	27	3.86	Y	-0.14
VC	-12	-2.40	X	1.49
EE	-28	-4.00		
FI	35	3.89		

Figura 3.1

Matriz PEYEEA de Austral Group



3.5.1 Análisis PEYEA

Como resultado de la Matriz PEYEA (figura 3.1), se aprecia que Austral Group se ubica en el cuadrante competitivo. Empresa con alta ventaja competitiva en una industria de alto crecimiento, la empresa está en condiciones de hacer las cosas mejor que sus competidores y perseguir estrategias que sean altamente competitivas. Austral Group podría aplicar estrategias competitivas, de integración podría ir hacia atrás, hacia adelante y horizontalmente, el desarrollo del producto, diferenciación y fusiones.

3.6 Matriz BCG

La matriz BCG tiene definidos cuatro cuadrantes. En el cuadrante I se ubican los productos llamados signo de interrogación, los cuales cuentan con una alta tasa de crecimiento de ventas, pero que no tienen mucha participación en el mercado. Aún no se tiene claro el futuro de estos productos. En el cuadrante II se encuentran los productos estrella, aquí se muestra una alta tasa de crecimiento de ventas y presentan una alta participación de mercado. En el cuadrante III se ubican los productos llamados vacas

lecheras, estos productos permiten ganar a la compañía grandes sumas de dinero por lo que presentan alta participación en el mercado. En el cuadrante IV se encuentran los productos perros, los cuales se ubican en una industria con ventas que están disminuyendo o bajo crecimiento, y su participación en el mercado es baja (D'Alessio, 2008).

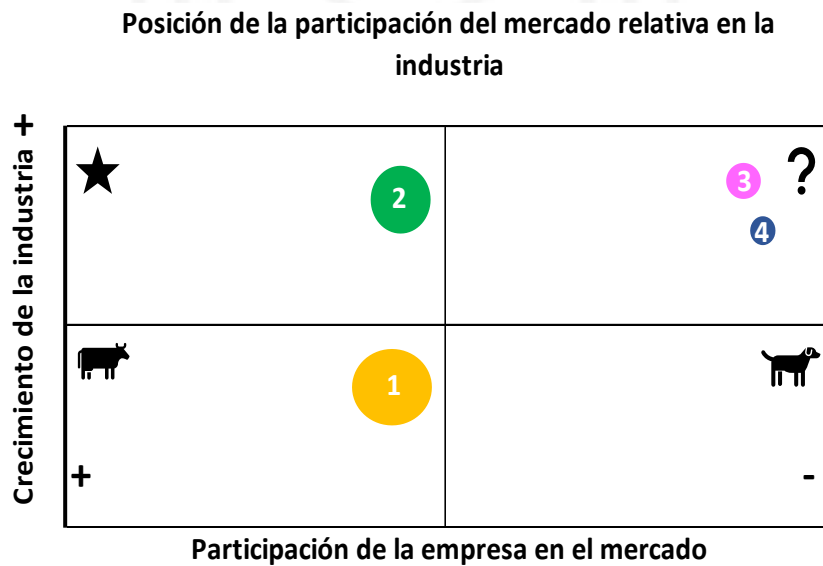
Figura 3.2

Matriz BCG de Austral Group



Figura 3.3

Matriz BCG de Austral Group



Harina (1), Aceite (2), Congelado (3), fresco (4)

Análisis matriz BCG. Luego de realizar los análisis respectivos (figura 3.2 y 3.3) se concluye que Austral Group, cuenta con productos en 3 cuadrantes. De acuerdo con ello, se van a brindar un análisis y estrategias aplicables a los productos, de acuerdo con la posición identificada:

a. Signo de interrogación (Congelado y Fresco)

- Cuentan con baja participación relativa del mercado, aunque compiten en una industria de alto crecimiento
- Los requerimientos de efectivo son altos
- Los ingresos por estos productos no es tan alta
- La compañía debe tomar la decisión de fortalecerse con estrategias intensivas que requieren de inversión o la otra opción sería desinvertir.

Austral Group registró ventas en congelados por un volumen de 10,046 TM en el 2022, indica una variación positiva del 3%. Respecto a los precios en el año 2022, el precio de exportación del mercado de jurel y caballa se mantuvo estable, respaldado por la alta demanda proveniente de África (pelágicos congelados)

En el caso de pescado fresco, se comercializaron 2,155 TM en el 2022 correspondiente a las especies de jurel y caballa. Cuando el fresco no se llega a vender, Austral Group lo convierte en congelado. De esta manera generan eficiencias y se aprovecha la materia prima al máximo. El producto congelado muestra que no tiene una participación relevante en las ventas, por ello se ubica en el cuadrante “interrogación” (I cuadrante). El crecimiento del mercado es lento, es un producto que demanda de mucha inversión y calma, esto no quiere decir que no valga la pena invertir en este producto, ya que con estrategias adecuadas y solvencia económica podría pasar a ser una “estrella”.

Luego de la pandemia, el mercado de congelado está creciendo, pero aún no es tan rentable.

b. Estrella (Aceite)

- Productos con alta participación relativa del mercado y alta tasa de crecimiento de la industria.
- Representan las mejores oportunidades de largo plazo respecto al crecimiento y rentabilidad.

- Requieren inversión para mantenerse en la posición, ello por a la calidad e innovación que deben desarrollar en estos productos.
- Se pueden aplicar estrategias intensivas, de integración, y aventuras conjuntas.

En el caso del producto aceite de pescado Austral Group obtuvo los mejores precios del 2022. Las ventas ascendieron a 12,950 TM de aceite. La ubicación del aceite de pescado es en el cuadrante de la estrella (II cuadrante), puesto que presenta un crecimiento constante y es el segundo producto en aportar en las ventas de la compañía. Es un producto rentable que requiere de inversión, el cual le facilita la harina.

c. Vacas lecheras (Harina)

- Presenta una alta participación relativa del mercado, pero se encuentran en una industria de bajo crecimiento.
- Brindan exceso de ingreso
- Este ingreso es importante para inyectar efectivo en otros productos, inversión en innovación y calidad, entre otros.
- Deben ser gestionados para mantener una posición sólida y sostenible
- Se aplicaría una estrategia de desarrollo de producto y diversificación concéntrica.

En el 2022, Austral Group consiguió una calidad del 72% en harina Super Prime más Prime. Nuevamente obtuvieron la primera ubicación en cuanto a los precios promedio de exportación FOB a nivel nacional para la harina de pescado. La harina de pescado ha sido ubicada en el cuadrante de vacas lecheras (III cuadrante) porque genera flujos de ingresos permanentes, liquidez al negocio, es un producto reconocido en el mercado, y que actualmente genera los más altos ingresos de Austral Group.

Como conclusión, Austral Group cuenta con un portafolio balanceado con productos ubicados en tres cuadrantes, esto le permite confirmar la continuidad del negocio. Es ideal que el portafolio de las empresas exista por lo menos una vaca lechera que permita generar efectivo, en este caso de Austral Group, este producto sería la harina. Estos ingresos serían otorgados a los otros productos, como a las estrellas (aceite) para robustecerlos y convertirlo en vacas lecheras, en el caso de los productos signo de

interrogación (congelado y fresco) la inyección de efectivo sería para convertirlos en estrellas.

Figura 3.4

Matriz FI de Austral Group

		Total ponderado EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
Total ponderado EFE	Alto 3.0 a 4.0	1	2	3
	Medio 2.0 a 2.99	4	5 Retener y mantener Penetración en el Mercado Desarrollo de Productos	6
	Bajo 1.0 a 1.99	7	8	9

EFE	2.92
EFI	2.71

De acuerdo a los resultados (figura 3.4), se aprecia que Austral Group se ubica en el cuadrante V y podría aplicar estrategias de retención y mantención que le permitan invertir selectivamente y gerenciar utilidades. Podría aplicar estrategias como penetración en el mercado (que tus clientes actuales te compren más) para incrementar las ventas, podrían brindar mayor conocimiento de las propiedades de los productos, más calidad, optimizar costos, otra estrategia a desplegar sería desarrollo de productos (nuevos productos o mejora de los existentes), se podría brindar a través de la innovación que contribuye con obtener una calidad superior de harina y el aceite.

3.7 Estrategia genérica competitiva

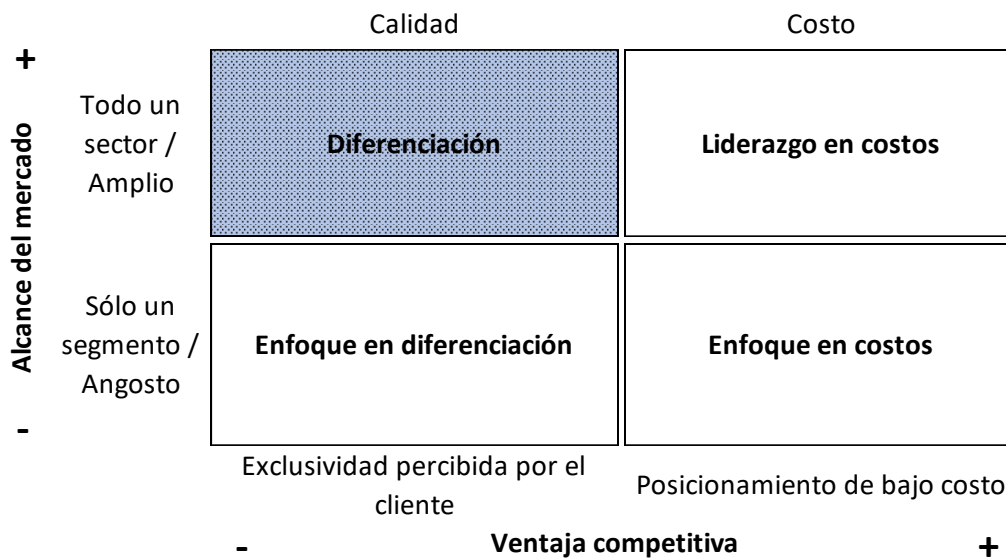
Porter indica que la ventaja competitiva está alineada con la posición que tiene la compañía en el mercado, eso quiere decir que la estrategia genérica que se escoja será en base a la habilidad, recursos, y capacidades distintivas de la organización. Bajo este concepto dos variables son importantes, la primera es el alcance del mercado, el cual

podría ser amplio o angosto, y la segunda variable es la ventaja competitiva, ello significa que tan fuerte o débil es la compañía en el mercado, y esto se define por la calidad de sus productos. De acuerdo con estos conceptos se identificaron tres estrategias, las cuales son liderazgo en costo, diferenciación y enfoque (D'Alessio, 2008).

En la Figura 3.5 se muestra la estrategia identificada para Austral Group

Figura 3.5

Estrategia genérica de Austral Group



Análisis de la estrategia genérica competitiva. Se identifica que Austral Group es una compañía orientada a la diferenciación, ya que busca generar valor para sus clientes, brindando productos de calidad superior y consistente, muestra de ello es el volumen de harina de calidad obtenida en el 2022. Crea esta característica resaltante para sus diversos grupos de interés, ya que ofrece productos de calidad superior para sus clientes (competencias distintivas), alta calidad para un mercado amplio, brinda un buen servicio al cliente, asimismo se caracteriza por ser una empresa sostenible que está alineada al crecimiento de su entorno, lograr la excelencia operativa aplicando la mejora continua en sus procesos, y es reconocida internamente y en el mercado laboral como un buen lugar de trabajo y desarrollo. Esto le permite alcanzar y mantener una sólida posición en el mercado, asegurando la preferencia de los clientes y protegiéndose de las amenazas de competidores. Adicionalmente Austral Group basa su estrategia en un modelo de excelencia, mejora continua que le permite lograr eficiencias en sus procesos.

Esta estrategia le permite brindar productos de alta calidad, generar constante innovación, trabajar con sostenibilidad y ética. (D' Alessio, 2008).

Austral Group demuestra un alto compromiso continuo con la sostenibilidad del recurso, y esto lo hace resaltar en la industria. En el 2022 recibió por octava vez el “Distintivo Empresa Socialmente Responsable”, fue premiado en la categoría Ética e Integridad por implementar un programa de libre competencia, el impulsa una competencia sana en industria. Fue la segunda mejor empresa en el ranking MERCO / Pesca en Perú. Por otro lado, en el mes de mayo la compañía consiguió su primer préstamo por US\$ 22 millones en pro de la sostenibilidad, este financiamiento fue pactado a 10 años, y permitirá que la compañía siga logrando una operación sostenible.

Asimismo, el Ministerio del Ambiente le entregó “Sello Perú Limpio”, es la primera vez que una pesquera lo recibe. Este reconocimiento fue brindado por el lograr metas sociales y ambientales alineadas a la economía circular. También recibió un reconocimiento por la Asociación de buenos empleadores, fue certificada en ISO 9001, 14001, 45001, Femas Friend of the sea, entre otros galardones. Cada uno de ellos, es un logro importante para la compañía y representan el esfuerzo que sus colaboradores ponen en cada momento de su trabajo (Austral Group 2022, p. 13).

CAPITULO IV: POPUESTA DE MEJORA EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE AUSTRAL GROUP

En los capítulos previos se realizó un análisis profundo del negocio, ahora el enfoque será sobre el área de recursos humano, con la finalidad de proponer medidas estratégicas que contribuyan al logro de objetivos establecidos. Para tal fin, se ha elegido la metodología del Balance Score Card en adelante BSC, la cual permitirá conocer el mapa completo de la organización y cómo se interrelacionarán con el BCS de recursos humanos.

4.1 Balance Score Card (BSC)

El Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite desarrollar una gestión estratégica, facilita aterrizar las estrategias y comunicarlas de manera clara. Se toma como base los objetivos estratégicos, creando relaciones causa efecto, desde el mapa estratégico en cuatro perspectivas; financiero, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento, por lo que este análisis permitirá aterrizar la estrategia en objetivos y los mismos en indicadores.

Austral Group se desarrolla en un sector dinámico, cambiante y competitivo, por lo que se hace prioritario generar eficiencias, crecer e innovar para ser más eficaz en la industria. Teniendo claro el objetivo de permanecer y crecer se debe tener claro dónde está, hacia dónde quieren ir, por ello es importante realizar un análisis del proceso administrativo para que esté alineado con las estrategias. De acuerdo con ello, la gestión de la eficacia de una empresa es la pieza más importante de éxito a largo plazo (Welsch, 2005). Una compañía exitosa se reconoce por el alcance de sus objetivos, para llegar a dicho éxito se requiere realizar actividades de gestión eficiente del manejo de clientes, talento humano y aspectos financieros, es por ello, que es relevante desarrollar e implementar el proceso de planificación, organización, dirección y control. Es importante también desarrollar la gestión de liderar, dirigir, realizar actividades y acciones que lleven al éxito organizacional, a través de una aplicación correcta de herramientas y estrategias que determinaran los objetivos trazados (Welsch, 2005). Es muy importante la forma

cómo se administran las practicas utilizadas y las personas que van a realizar el trabajo, en ese sentido, la ética es fundamental (Mogollón, 2020).

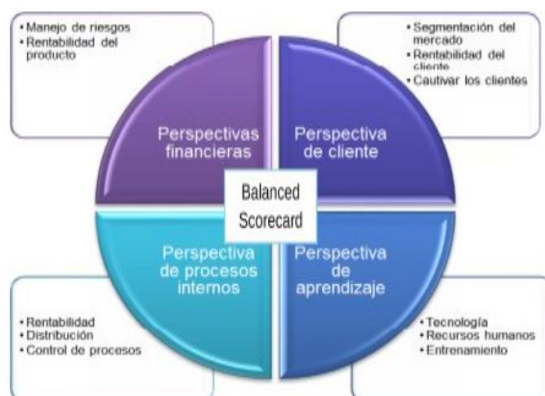
Aplicar el Balanced Scorecard en Austral Group permitirá convertir la visión y la estrategia en acciones que se puedan medir en resultados. Se realiza el análisis de manera descendente, iniciando por la misión, visión, estrategias, hasta llegar a los objetivos integrados que impulsen el éxito a largo plazo. Al realizar ello se muestra con claridad, consenso y enfoque las mejoras respecto al desempeño, que le permitirá afrontar el dinamismo cambiante del mercado. Para implementar el BSC es necesario el compromiso de toda la organización, ya que los indicadores que se generan son tanto financieros como no financieros. El realizar un análisis y aplicar en BSC permitirá alinear las acciones de corto plazo con la estrategia de largo plazo.

4.1.1 Perspectivas del BSC

La metodología del Balanced Scorecard traduce la visión y la estrategia empresarial, y se compone de cuatro perspectivas. Primero se desarrollan los objetivos financieros que nos impulsarán al cumplimiento de la visión, estos se convertirán en las estrategias que promoverán la segunda perspectiva que es la satisfacción del cliente. La tercera perspectiva son los procesos internos que están orientados a satisfacer a los clientes y a los resultados financieros. La cuarta perspectiva es el aprendizaje. La siguiente figura presenta las perspectivas desarrolladas por Kaplan y Norton para el Balanced Scorecard:

Figura 4.1

Perspectivas del Balanced Score Card



Nota. Tomado de Cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard, por Kaplan y Norton, 2009, p. 22

A continuación, se explica cada perspectiva:

- **Perspectiva financiera ¿Qué imagen se tiene frente a los accionistas?**

La primera perspectiva está asociada al tema monetario, los indicadores financieros revelan si la estrategia de la empresa, implantación y ejecución están contribuyendo con generar utilidades, por ejemplo, se revisarán indicadores como crecimiento, rentabilidad, el valor para el accionista. Tiene como objetivo generar valor para el accionista a través de una alta rentabilidad.

- **Perspectiva de Cliente: ¿Cómo los clientes ven a la empresa?**

La segunda perspectiva está asociada al cliente. En general lo que espera el cliente está dentro de cuatro tópicos, tiempo, calidad, servicio y costo. El tiempo que la compañía toma para satisfacer los requerimientos de los clientes, desde que recibe el pedido hasta la entrega del producto o brinda el servicio. Si se habla de nuevos productos este plazo de entrega sería el tiempo que se requiere para su comercialización. La calidad es la percepción positiva del cliente, es lo que ellos valoran del producto. La imagen de la empresa también es fundamental para mantener a los clientes actuales y captar a nuevos.

- **Perspectiva de procesos: ¿En qué procesos se debe ser los mejores para satisfacer a los clientes?**

La tercera perspectiva son todos los procesos claves que dependen la satisfacción de los clientes y accionistas. En esta parte de la metodología se deben identificar los procesos y actividades clave del negocio, alineados a las expectativas de los clientes y accionistas (perspectivas previas).

- **Perspectiva de aprendizaje: ¿Qué es lo que se tiene que tener en cuenta para ser excelentes en este aspecto?**

La cuarta perspectiva son todas las acciones que impulsan un mejor desempeño. Esta perspectiva contempla la capacidad de adaptarse a las nuevas situaciones y cambios que proponen. Se toman temas como competencias, uso de tecnología, disponibilidad de información estratégica, cultura y clima organizacional.

Aplicar estas cuatro perspectivas en la compañía va a permitir completar las mediciones financieras tradicionales.

4.1.2 Beneficios del Balanced Scorecard (BSC)

El BSC es una metodología que alinea la estrategia del negocio con el día a día, de acuerdo con lo que establecen Norton y Kaplan (2001), y tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia en acciones y logros, a través del cumplimiento de objetivos de cuatro perspectivas: financieras, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y desarrollo.

4.1.3 Objetivos principales del Balanced Scorecard (BSC)

- Lograr metas con eficacia y eficiencia
- Conocimiento claro de la estrategia
- Fomentar liderazgo
- Enseñar a la organización
- Establecer objetivos estratégicos
- Vincular programas de desarrollo, acciones e inversión
- Brindar enfoque en el cumplimiento de las estrategias
- Enlazar el BSC con el sistema de incentivos
- Evaluar la gestión estratégica

4.1.4. Beneficios de aplicar el Balanced Scorecard

- Aclarar la estrategia
- Los colaboradores conocerán y entenderán la estrategia
- Incrementar la motivación, el colaborador conocerá su contribución al negocio
- Alinear la estrategia con las metas de largo plazo y los presupuestos.
- Alinear iniciativas estratégicas
- Realizar los ajustes necesarios para lograr las estrategias.

El balanced scorecard, una herramienta para la planeación estratégica (Trinidad et al., s.f.)

4.1.5. El BSC permite gestionar la estrategia en cuatro procesos

A continuación, se describen los cuatro procesos:

- Traducir la visión: Todas las compañías tienen una visión, pero esta visión no siempre se traduce fácilmente en acciones operativas. Por ello esta metodología del BSC permite que la visión se traduzca en impulsores de éxito a largo plazo, y cuando los colaboradores lo cumplan sentirán que su trabajo tiene un sentido e impacto palpable en la organización.
- Comunicar y vincular: Algunas compañías realizan una reunión anual para estructurar la estrategia de la empresa, la cual se revisa el siguiente año. Esta metodología permite vincular la estrategia con los objetivos de las distintas áreas e individuales y también impulsa a que todos los colaboradores entiendan la estrategia, que esta sea compartida para todos los colaboradores. Si no conocen las estrategias, no podrán generar acción para llegar a los objetivos de la compañía, simplemente realizarán esfuerzos aislados, pero no serán lo suficiente para generar valor en su trabajo. Por ello se deben aterrizar los objetivos en tareas y metas, esta información debe ser compartida podría ser a través de cuadros interactivos o tarjetas, con la finalidad que los colaboradores estén cien por ciento involucrados, visualicen el resultado en tiempo real y que los motive. Asimismo, los colaboradores pueden realizar sugerencias para llegar o traspasar las metas acordadas.
- Planificación de negocios: Esta metodología permite que los planes estratégicos y financieros estén alineados, de esta manera los presupuestos respaldan sus estrategias. Las estrategias de la compañía se deben utilizar para asignar recursos, establecer prioridades que los lleven a no desperdiciar tiempos y enfocarse sólo en aquellos que les permitan llegar a los objetivos estratégicos de la compañía, permitirá alinear los programas de mejora continua y la

distribución de los recursos, de acuerdo con las prioridades estratégicas de la compañía. Esta metodología aliena la acción con la estrategia.

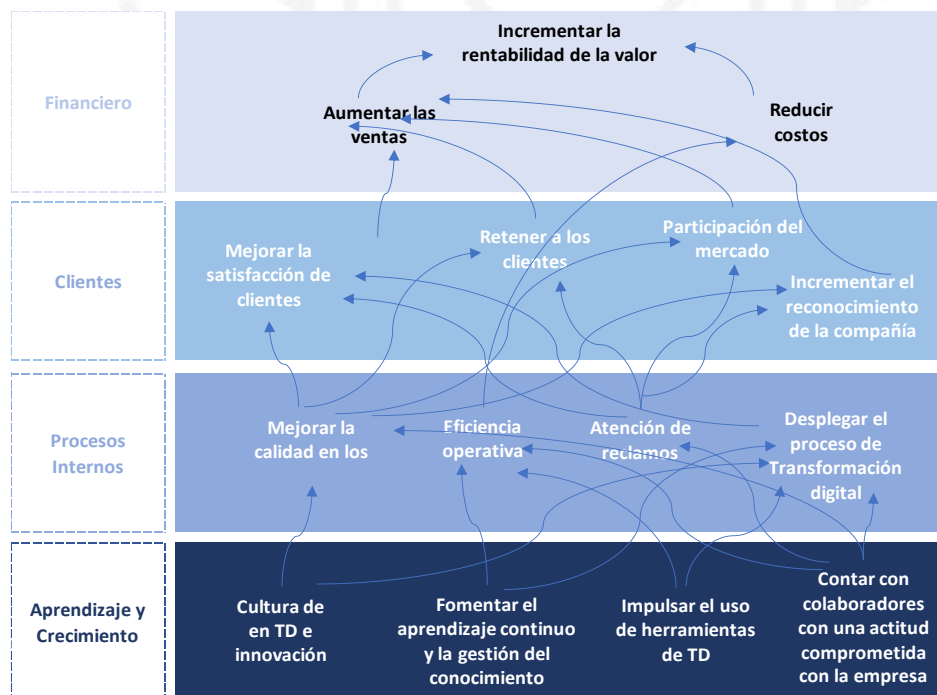
- *Feedback* y aprendizaje: Se realiza para que las empresas modifiquen sus estrategias para obtener un aprendizaje real y dinámico, brinda la oportunidad a los colaboradores de saber si la estrategia está funcionando y si no lo está podría realizar medidas correctivas, funciona muy bien para entornos dinámicos. EL BSC vincula la visión con objetivos claros, logros individuales con objetivos estratégicos, y analizan la relación causa efecto que es el impulsor del desempeño, logrando que todos piensen de manera sistémica y no sólo en indicadores financieros, sino en cuatro perspectivas proporcionando así un aprendizaje a nivel ejecutivo (Kaplan & Norton, 2007).

4.1.6 Mapa de objetivos estratégico propuesto para Austral Group

Luego de conocer toda la información referida al BSC, se procederá a aplicarlo en Austral Group ya que traería buenos beneficios, se propone el siguiente mapa estratégico para la compañía.

Figura 4.2

Mapa de objetivos estratégico propuesto para Austral Group



Descripción del mapa de objetivos estratégico propuesto para Austral Group: En el mapa se han integrado las cuatro perspectivas del BSC, integrando los objetivos a la estrategia del negocio.

- **Aprendizaje y crecimiento:**

- Cultura de TD e innovación:

La transformación digital (en adelante TD) es un tema que aún están trabajando, y ha sido incluido ya que genera un impacto en la calidad y toma de decisiones, los cuales son elementos relevantes en la compañía. Asimismo, se ha incluido el uso de las herramientas de TD, ello permitirá que los colaboradores puedan tener mejores herramientas para analizar efectivamente la información que se recopila a través de los sistemas, también se generaran procesos más eficientes, más precisión en las decisiones que se tomen en la compañía.

- Fomentar el aprendizaje continuo y la gestión del conocimiento: En todos los aspectos es sumamente importante para generar valor, a nivel de todos los procesos de la compañía. En el liderazgo, mejora continua, procesos internos, innovación y desarrollo.
- Impulsar el uso de herramientas de TD: Para desplegar programas de desarrollo en TD se debe contar con liquidez, ya que estos programas no son económicos. Austral Group ya viene desarrollando entrenamientos alineados a la TD. Ahora se debe reforzar el uso de los conocimientos adquiridos, los líderes deben realizar seguimiento a la aplicación de estas herramientas. De esta manera se identificarán brechas, reforzamientos, asesorías requeridas por los colaboradores y nuevas necesidades de TD, que le permitan realizar la gestión del conocimiento.
- Contar con colaboradores con una actitud comprometida con la empresa: La actitud es uno de los componentes más importantes de la personalidad, la forma cómo se ven las situaciones que se presentan y cómo se logra alcanzar las metas es importante. Sin perseverancia, motivación, análisis crítico, resiliencia, no podrían superar los problemas que se presenten, es esa pasión e impulso que lleva a dar ese esfuerzo adicional y permite seguir adelante.

- **Procesos internos:**
 - Calidad de los productos: Esta es la ventaja competitiva de Austral Group, ellos venden productos de calidad a un mayor precio promedio del mercado, por ello es algo que puede seguir mejorando y les brindaría mejores beneficios,
 - Eficiencia operativa: Esto contribuye a disminuir los costos, desperdicios, tiempos, que en suma contribuyen a generar mayor rentabilidad.
 - Atención a reclamos: Este proceso es crítico en la compañía y debe ser gestionado de manera oportuna, ya que contribuye directamente a la satisfacción del cliente.
 - Desplegar el proceso de Transformación digital: Integrar más la TD a los procesos internos, que los colaboradores hagan suyo el proceso, que lo interioricen y generen la costumbre de interactuar con las herramientas de TD, que generen propuestas de mejora y aplicación de nuevas herramientas.
 - Generar mayor valor agregado, hay una demanda clara del mercado por preferir productos con un mayor valor, y Austral Group actualmente viene brindando este beneficio. Por ello, debe continuar en esta línea y seguir generando estas características requeridas o valoradas por los clientes en sus productos, para que se siga destacando de las demás pesqueras.

- **Clientes:**
 - Mejorar la satisfacción de los clientes: Tema medular para sostener el negocio, conocer las necesidades de los clientes ha permitido que Austral Group brinde productos destacados, y mantengan la retención de los clientes actuales. Para que esta satisfacción cubra todas las necesidades se debe acompañar al cliente antes, durante y después de la venta. La persona que entra en contacto con el cliente debe cumplir el papel de asesor, no sólo responder llamadas, de esta manera lo mantiene satisfecho. El servicio al cliente marca la imagen de la compañía. Se debe aprovechar la tecnología para realizar coordinaciones

efectivas y siempre mantener el contacto a través de atención telefónica, correo electrónico, web, chat o redes sociales

- Retener a los clientes: Las empresas deben generar estrategias que les permitan generar una relación de largo plazo, esto es importante ya que si ellos no están satisfechos se irán con la competencia. Que los clientes permanezcan con nosotros también brinda la posibilidad que recomiende el producto, contribuyendo así a la participación de mercado.
- Participación del mercado: durante en 2022 Austral Group ganó presencia y ahora vende sus productos en 41 países, experiencia, contactos y contar con productos destacados les ha permitido ganar presencia en el mercado.
- Incrementar el reconocimiento de la compañía: Esto ha sido importante para llegar un mayor mercado durante el 2022, actualmente Austral Group es una empresa reconocida y cuentan una buena reputación, gracias a su sistema de gestión (certificaciones y reconocimientos), trabajo con stakeholders, compromiso con la responsabilidad social y sostenibilidad, cultura y clima organizacional. Su gerente general también ha recibido distinciones, las primera brindada por Merco y la segunda otorgada por la revista Forbes Perú.

- **Finanzas**

Finalmente, como resultado de lo previamente descrito previamente, se logrará el incremento de las ventas y la disminución de costos, que a su vez permitirá incremento de la rentabilidad de la toda compañía, debido a que se está trabajando en base a cuatro perspectivas asociadas a un fin común estratégico.

4.2. Balance Scorecard en el área de Recursos Humanos de Austral Group

Cuando la organización tiene clara la estrategia, el área de recursos humanos realizará una propuesta estratégica en base al BSC corporativo, siempre recordando que cada estrategia planeada debe estar alineada y contribuir al logro de objetivos que generen la rentabilidad del negocio.

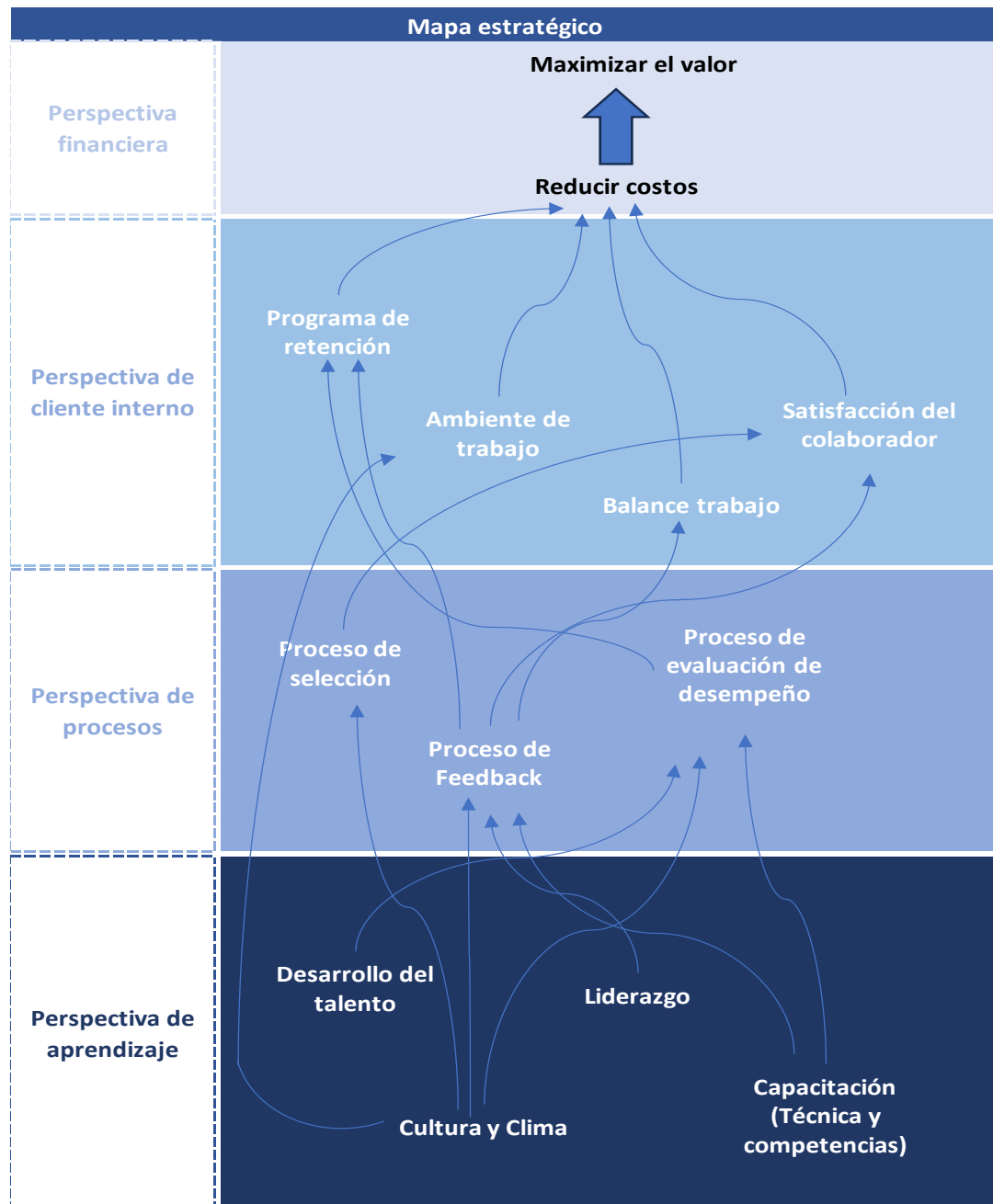
Cuenta también con cuatro perspectivas las cuales se describen a continuación:

- **Perspectiva Financiera:** Tradicionalmente el área de recursos humanos ha sido vista como un área que genera gastos, esto ya que estaba ligada sólo a la planilla. Por ello, es importante que se pueda generar un retorno de las inversiones que realizar y que estén asociadas a un objetivo estratégico, aplicar el BSC permite hacer más visible el impacto de esta área. Esta perspectiva debe alinearse con la perspectiva del cliente, para demostrar los beneficios de estas inversiones.
- **Perspectiva del cliente:** Esta perspectiva es de mucha importancia en el Balanced Scorecard de Recursos Humanos. Se enfoca en dos tipos de clientes
 Socios del negocio: La compañía se enfoca en que el área de Recursos Humanos cumpla con identificar el mejor talento (atraer), contratar de manera eficiente y brindar apoyo en todos los inconvenientes relacionados con los colaboradores.
 Colaboradores: Aquí el área de Recursos Humanos debe aplicar estrategias que le permitan retener a los colaboradores, logrando que estén satisfechos. Contempla temas como premios y reconocimientos, capacitaciones, beneficios, buen ambiente laboral, optimo clima laboral, flexibilidad, equilibrio trabajo vida, equidad entre otros.
- **Perspectiva de procesos:** Aquí se enfocará en los procesos que permitirán la aceptación y agrado del cliente y la rentabilidad del negocio como contratación, calidad del servicio, capacitación entre otros.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** En un entorno dinámico, se requiere que los colaboradores desarrollen mejoras continuas para entregar nuevos o mejores productos y servicios. Esta perspectiva establece los objetivos para generar habilidades para mejorar, innovar y aprender el camino para generar valor.

4.2.1 Mapa de objetivos estratégico propuesto para el área de Recursos Humanos de Austral Group

Figura 4.3

Mapa de objetivos estratégicos propuestos para el área de Recursos Humanos de Austral Group



4.2.2 Descripción del mapa de objetivos estratégico propuesto para el área de Recursos Humanos de Austral Group:

- **Perspectiva de aprendizaje:**
 - Cultura y clima: El clima se compone valores, factores de éxito, creencias, acciones, pensamientos, normas, lineamientos, que comparten los miembros de una compañía. La cultura debe ser un facilitador de la estrategia, marcará el camino a seguir por los colaboradores para llegar a los objetivos organizacionales. Actualmente, la compañía desarrolla programas que refuerzan los valores, realizan actividades como Kick-Off en cada Planta y Sede donde difunden los resultados obtenidos y revisan las metas el año, desarrollan la semana de la equidad que busca concientizar a los colaboradores, mantiene una cultura de dinamismo adaptable a los cambios. El clima laboral se refiere a la apreciación que tienen los colaboradores respecto al área, líder, equipo y ambiente de trabajo. Es importante que las empresas midan el clima para que les permita tomar la temperatura y saber qué mejoras requieren los colaboradores. Desarrollar un clima laboral positivo contribuye a que los colaboradores se sientan más motivados y así den lo mejor de sí en el cumplimiento de sus funciones.
 - Liderazgo: Actualmente gestionan un programa de líderes el cual cuenta con una evaluación y sesiones de team coaching, estas prácticas se vienen desarrollando hace algunos años. Se podría implementar un programa de coaching. Continuar desarrollando esta competencia les permitirá mejorar la relación entre el líder y el equipo, podrán mejorar su comunicación, desempeñarse de forma eficaz, resolver situaciones complejas, tomar decisiones óptimas, gestionar adecuadamente su inteligencia emocional para lograr los objetivos establecidos a nivel individual y a nivel de equipo.
 - Capacitación: El éxito de una empresa está en el desarrollo de sus colaboradores y esto se logra a través de muchos factores, uno de ellos es entrenamiento, el cual es reconocido por los colaboradores como un beneficio, como un premio ya que a los colaboradores les gusta que los valoren y los inviten a participar en talleres, seminarios, cursos de actualización,

capacitaciones entre otros. Dicho entrenamiento deberá estar alineado con el puesto y línea de carrera. En el caso de Austral Group cuenta con varios programas de desarrollo como el programa de líderes, cursos, capacitaciones técnicas y en competencias blandas, auspicio de diplomados, maestrías, estudios universitarios y carreras técnicas, los cuales contribuyen al desarrollo y retención de los colaboradores.

- Desarrollo del talento: Las empresas deben identificar a las personas que tienen un alto potencial, y se deben desplegar programas de desarrollo individual; con la finalidad de retenerlos. La compañía requiere que estas personas permanezcan para alcanzar sus metas.

- **Perspectiva de procesos:**

- Proceso de *Feedback*: Este es un elemento clave para las empresas, los colaboradores valoran que sus líderes los escuche, las empresas deben aprovechar esta oportunidad de diálogo en busca de mejorar sus procesos internos. Austral Group despliega anualmente la Evaluación de Desempeño, que incluye brindar *feedback* y generar acuerdos que se plasmarán en planes de acción, orientados a contribuir con el desarrollo profesional y personal de cada colaborador. Además, también existe el *feedback* informal si bien no está estructurado, contribuye a generar una cultura de retroalimentación positiva. Se debe recordar que cuando ocurre un error no se debe fomentar el castigo, sino el aprendizaje y la mejora continua. Respecto a los clientes, el *feedback* permite generar relaciones de fidelidad y con ello aumentar la satisfacción de este, que puedan recomendar y de esa manera tener más participación de mercado. De acuerdo con SSindex 2022, Austral Group obtiene el 90% aprobación respecto a la sostenibilidad y gestión de riesgos de Austral Group con sus clientes.
- Proceso de selección: Es importante que la empresa cuente con las personas adecuadas cuando se requieran, esto es una prioridad, podría contar con una buena base de datos, y desarrollarla marca empleadora para generar *inbound*

recruiting. Hay que recordar que la pesca es un negocio de oportunidades, y si no se cuenta con el recurso humano no se podrá completar el círculo de generación de valor. Se debe tener un proceso que permita ser flexible, el área de recursos humanos está dirigido al servicio y no a la producción, por ello deben estar enfocados en satisfacer los requerimientos y expectativas de los clientes internos, el equipo de recursos humanos debe ser competente y ágil.

- Proceso de evaluación de desempeño: Ligado directamente al cumplimiento de metas estratégicas establecidas. Es importante que el área de recursos humanos acompañe a los líderes en la identificación de fortalezas y mejoras que se deben realizar para llegar a los resultados propuestos. Realizar este proceso de manera óptima permite el aumento de la motivación, mejora el clima laboral y la relación entre el líder y el colaborador. Es importante contar con un sistema que les permita realizar el proceso de manera óptima.

- **Perspectiva de cliente interno:**

- Programa de retención: Conjunto de estrategias, incentivos, beneficios económicos y no económicos que ofrece la empresa a los colaboradores con alto potencial, el cual podría contemplar oportunidades de desarrollo profesional, programa de capacitación, reconocimientos y asignación de proyectos retadores.

Ambiente del trabajo adecuado: Si un colaborador no cuenta con un ambiente de trabajo adecuado, no va a ser posible que realice un trabajo óptimo, ya que le faltarían herramientas básicas, debe contar con lo mínimo e indispensable para realizar su trabajo con eficiencia y efectividad.

- Balance trabajo vida/flexibilidad: Lograr un equilibrio adecuado entre estos componentes es idóneo, las personas que cuentan con este balance experimentan menos estrés, mayor satisfacción laboral y están más comprometidos en el trabajo. Las personas quieren que les permitan trabajar con flexibilidad en modalidad híbrida, valoran trabajar desde casa de manera productiva como si estuvieran en la oficina, esto se logra cuando en la empresa existe un ambiente de confianza y compromiso. Las empresas que adoptan esta

práctica flexible reconocen que los colaboradores tienen necesidades individuales. Respecto a Austral Group, durante la pandemia realizaron actividades virtuales que les permitieron mantener el contacto y brindar un equilibrio en medio de la incertidumbre mundial, realizaron actividades como *Kick off*, bingos, *gymkanas*, actividades lúdicas, talleres, asimismo cuentan con un espacio virtual de entrenamiento en la cual ellos deciden en qué momento ingresar, también cuenta con cursos virtuales de Senati en temas técnicos y de competencias blandas.

- Satisfacción del colaborador: Austral Group sabe que el valor más importante es el colaborador, ya que es quién logra los objetivos organizacionales, por ello está comprometido a brindar un servicio integral que permitirá que el colaborador brinde su mejor resultado, a través de programas de reconocimiento, capacitaciones, programas de competencias y conocimientos, capacitaciones técnicas. Recordar que los colaboradores son quienes atienden a los clientes de la compañía, se podría pensar que la atención a los clientes externos sólo es responsabilidad del área comercial, pero va más allá, ya que si el colaborador que atiende al cliente externo no cuenta con las competencias requeridas o está insatisfecho no va a realizar un buen trabajo y eso impactará en el cliente externo.

- **Perspectiva financiera:**

- Mejora en los tiempos de respuesta en el proceso del área de recursos humanos: Gestionar procesos de manera eficiente va a significar un siempre un beneficio, es importante que los colaboradores tengan disciplina y conciencia que ellos pueden generar eficiencia de tiempos en el proceso. Generar ello permitirá tomar de decisiones más rápidas, responder en menor tiempo al cliente interno, sin perder la calidad. Para facilitar ello, el área de recursos humanos podría contar con herramientas de TD, capacitaciones en administración efectiva del tiempo y revisar procesos para optimizarlos.
- Reducir las horas extras: Las horas de trabajo que están fuera del horario laboral se denominan horas extras, y esto es un sobre costo que debe pagar la

compañía. Para disminuir esta generación de horas extras la compañía mejorar la asignación de las tareas, puede que se esté sobrecargando a alguna persona y esta sea la razón de las horas de trabajo adicionales, otra razón podría ser porque no cuentan con los recursos necesarios y por ello se quedan más tiempo para culminar su trabajo, otra razón podría ser que no dominan cierta función o proceso, por ello se demoran en culminarlo.

4.2.3 Balance Scorecard propuesto para el área de Recursos Humanos de Austral Group

En base a la información recopilada y a la investigación realizada, se muestra en BSC propuesto para el área de Recursos Humanos.

Descripción del BSC propuesto para el área de recursos humanos de Austral Group: Aterrizar la estrategia de recursos humanos en cuatro perspectivas permite enlazar la estrategia del negocio con la estrategia del área en estudio.

El cumplimiento de cada indicador propuesto permitirá genera un valor diferenciado al Directorio del negocio, monitoreo constante sobre el progreso de las actividades principales de recursos humanos y el área en estudio se convertirá en un socio estratégico de la compañía.

Figura 4.4

Balance Scorecard del área de Recursos Humanos propuesto para Austral Group

Mapa estratégico		Objetivo	Indicador	Meta	Estrategia
Perspectiva financiera	<p>Maximizar el valor</p> <p>↑</p> <p>Reducir costos</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mejora en los tiempos de respuesta en el proceso de RH Reducir las horas extras. 	<ul style="list-style-type: none"> % horas reducidas en el tiempo de respuesta % de horas extras 	<ul style="list-style-type: none"> ≥5% ≤5% 	<ul style="list-style-type: none"> Digitalizar procesos Brindar capacitación administración efectiva del tiempo Revisar procesos para optimizarlos Distribuir tareas de manera equitativa Brindar recursos requeridos Brindar capacitación
Perspectiva de cliente interno	<p>Programa de retención</p> <p>Ambiente de trabajo</p> <p>Satisfacción del colaborador</p> <p>Balance trabajo vida/flexibilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> Retener a los colaboradores con alto potencial Mantener a los clientes internos satisfecho Brindar un ambiente adecuado de trabajo Desarrollar estrategias que permitan desarrollar el balance vida-trabajo/flexibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> % de colaboradores con alto potencial que se van de la compañía % de colaboradores satisfechos con la gestión de recursos humanos % de colaboradores satisfechos con su ambiente de trabajo Programa implementado al 100% 	<ul style="list-style-type: none"> 0% ≥75% 100% 100% 	<ul style="list-style-type: none"> Brindar oportunidades de desarrollo profesional Otorgar programa de capacitación Programa de incentivo, reconocimiento Asignación de proyectos retadores Desarrollar estrategias que permitan desarrollar el balance vida-trabajo/flexibilidad Brindar beneficios, descuentos Crear espacios para generar nuevas ideas Proporcionar mobiliario, equipos, útiles de oficina adecuados Adecuar espacios para el entrenamiento Potenciar el trabajo híbrido Aplicar herramientas de TI Reforzar la desconexión laboral
Perspectiva de procesos	<p>Proceso de selección</p> <p>Proceso de evaluación de desempeño</p> <p>Proceso de Feedback</p>	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción del proceso de selección Reforzar el proceso de feedback Realizar mejoras en el proceso de evaluación de desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> % de áreas satisfechas con el proceso de selección % de Jefes que brindaron feedback % de colaboradores satisfechos con la evaluación de desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> 100% 100% 100% 	<ul style="list-style-type: none"> Contar con buena base de datos de candidatos Desarrollar acciones que contribuyan a la creación de la marca empleadora (atracción) Generar un espacio entre los Jefes y colaboradores que les permitan realizar el feedback dos veces al año Reformular indicadores Implementar mejoras en el sistema de evaluación Capacitar a los colaboradores en el uso del sistema. Brindar asesoramiento estratégico
Perspectiva de aprendizaje	<p>Desarrollo del talento</p> <p>Liderazgo</p> <p>Cultura y Clima</p> <p>Capacitación (Técnica y competencias)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Realizar programas de desarrollo individual para colaboradores con alto potencial Lograr que los Jefaturas y Supervisores apliquen las herramientas de liderazgo Aplicar los conocimientos adquiridos en las capacitaciones Medir el clima laboral 	<ul style="list-style-type: none"> % de programas individuales desarrollados para colaboradores con alto potencial % de Jefes y Supervisores aplicando herramientas de liderazgo Lograr que todas las colaboradoras capacitadas apliquen los conocimientos adquiridos al 100% Lograr el 75% de satisfacción en la encuesta de clima laboral 	<ul style="list-style-type: none"> 100% 100% 100% ≥75% 	<ul style="list-style-type: none"> Identificación adecuada de brechas Contar con proveedores que brinden programas de competencias blandas y técnicas Colaborador de RH capacitado Identificar las herramientas de liderazgo a aplicar Implementar un sistema que permita realizar el seguimiento de las herramientas Implementar coaching para acompañarlos Elaborar los objetivos de aprendizaje Evaluar el cumplimiento de los objetivos Realizar focus para recopilar información Aplicar encuestas de satisfacción

CONCLUSIONES

Del análisis inicial y estudio realizado en Austral Group se identificaron algunas oportunidades de atención del negocio, las mismas que impactan en el cumplimiento de la estrategia corporativa. La pesca es un negocio de oportunidades y estas deben ser aprovechadas en el momento que se requieran, si se pierde esta oportunidad es captada por otra empresa, ya que es un mercado muy competitivo y dinámico:

- Austral Group es una empresa reconocida en la industria pesquera, tiene presente en todos sus procesos a la sostenibilidad, esta es una arista muy importante para garantizar la biodiversidad a largo plazo, asimismo es importante el trabajo que realizan con los stakeholders y la solides financiera, para poder afrontar situaciones complejas, como la de este año, por fenómeno El Niño.
- De acuerdo con la producción de harina 2022, Austral Group ha obtenido el 72% de harina prime y súper prime; y en el 2022 la compañía tuvo el precio promedio más alto del mercado. Demostrando que los clientes buscan una mayor calidad en el mercado y por ello van a pagar lo requerido.
- Se identificó que en Austral Group falta un punto estratégico de desembarque en el centro norte. Cuando las embarcaciones no descargan en sus plantas, lo realizan en la planta más cercana, la materia prima de la compañía se vende y hay ganancia, pero sería más rentable que ellos mismos realicen este proceso.
- La venta de los terceros (Armadores) es importante en el negocio de la pesca, ya que permite que las empresas lleguen a completar la cuota. Si bien Austral Group realiza esfuerzos con la finalidad que los terceros puedan descargar en sus plantas, existen oportunidades de mejora que se podrían desarrollar para fidelizarlos. Esta fidelización también está asociada a la conclusión anterior, ya que los armadores descargan en la planta que esté más cerca.
- Austral Group cuenta con un sólido equipo de recursos humanos en las áreas de selección, capacitación, desarrollo, bienestar, compensaciones, SSO y SSGG. El área de recursos humanos brinda a los colaboradores las competencias requeridas para lograr el éxito en sus procesos, asimismo mantiene a los colaboradores

capacitados para que puedan lograr sus objetivos y crean un ambiente laboral saludable el cual contribuye a que los colaboradores puedan generar valor.

- El área de recursos humanos trabaja de manera integrada para lograr los objetivos propuestos, esto se logra ver a través de los reportes de sostenibilidad, reconocimientos y noticias del sector. Como resultado en SSindex 2022, cuentan con una calificación del 89% en colaboradores, si bien obtuvieron una buena calificación, denota que podrían continuar realizando mejoras en el su proceso.



RECOMENDACIONES

Se han propuesto recomendaciones a corto y mediano plazo de acuerdo con el análisis e identificación de oportunidades:

- Se deben realizar mejoras respecto al proceso de captura para lograr la cuota asignada.
- Analizar la compra de licencia o traslado de alguna planta al centro norte, área estratégica de la cual obtendrían beneficios respecto a la captura propia y captura de terceros.
- Continuar las investigaciones y análisis respecto a la calidad de sus productos, este es el valor diferencial que los destaca y palea las oportunidades de mejora del proceso.
- Respecto al área de recursos humanos se propone trabajar desde la perspectiva estratégica del balance scorecard y ser socios estratégicos del negocio. Si bien el servicio actual que brindan es óptimo, podría mejorar al aplicar esta metodología, permitiéndole tangibilizar sus logros y enlazándolos directamente con los objetivos estratégicos en base a cuatro perspectivas. De esta manera podrían incrementar la retención de los colaboradores y atracción del talento en el momento oportuno.
- Continuar trabajando en la generación de oportunidades respecto a la equidad de género, con la finalidad de tratar de equilibrar la distancia identificada.

REFERENCIAS

- Alegría, J., Altamirano, V., Canchari F., & Hurtado, L. (2017). *Planeamiento estratégico del sector pesca de Piura* [Tesis para obtener el grado de magister en administración estratégica de empresas, Pontificia Universidad Católica del Perú].
https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9691/ALEGRIA_ALTAMIRANO_PLANEAMIENTO_PESCA_PIURA.pdf;jsessionid=9393893624B130A3202D371E2A93C9CE?sequence=1https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9691/ALEGRIA_ALTAMIRANO_PLANEAMIENTO_PESCA_PIURA.pdf;jsessionid=9393893624B130A3202D371E2A93C9CE?sequence=1
- Apoyo Consultoría. (2020). *Contribución de la industria pesquera a la economía peruana*. <https://www.snp.org.pe/relevancia-economica/>
- Austral Group. (2020). *Memoria Anual 2020*. <https://www.merco.info/pe/ranking-merco-empresas>
- Austral Group. (2002). *Memoria Anual*.
<https://www.studocu.com/pe/document/universidad-de-lima/elaboracion-de-estados-financieros/memoria-anual-2022-suerte/58260839>
- Austral Group. (2022). *Reporte de sostenibilidad*.
<https://www.austral.com.pe/reportes/reportes-de-sostenibilidad-2022.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2023). *Estadística*.
<https://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2023). *Reporte de inflación*.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2023/junio/reportes-de-inflacion-junio-2023.pdf>
- Berger, C. (2020). La acuicultura y sus oportunidades para lograr el desarrollo sostenible en el Perú. *South Sustainability, 1*(1), 1-11. <https://DOI: 10.21142/SS-0101-2020-003 8>
- Chu, J. (2016). Pesca industrial: harina y aceite de pescado en el Perú [Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas]. Universidad de Piura. Programa de Alta Dirección. Piura, Perú.
https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3145/MDE_1671.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Camacho, H., Gordillo, S., Vargas, J., & Yauri, O. (2017). *Plan Estratégico para la Industria Pesquera Alimentaria en el Perú 2016-2026* [Tesis para obtener el grado de magister en administración estratégica de empresas, Universidad

Pontificia Universidad Católica del Perú].
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7804>

- D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Pearson.
- Ministerio de la Producción. (2008). *Decreto Supremo N° 021-2008-PRODUCE. Reglamento del Decreto Legislativo N° 1084- Ley sobre límites máximos de captura por embarcación*.
<https://www2.produce.gob.pe/dispositivos/publicaciones/2008/diciembre/ds021-2008-produce.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. (2022). *Decreto Supremo 008- 2022-EF de 2022. Autorizan Transferencia de Partidas a favor de diversas Universidades Públicas en el Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2022. Diario Oficial El Peruano del 14 de setiembre de 2020*.
<https://www.gob.pe/institucion/mef/normaslegales/2722522-008-2022-ef>
- Ministerio de la Producción. (2021). *Decreto Supremo N.º 009-2021-PRODUCE*.
<https://www.gob.pe/institucion/produce/normas-legales/1846361-009-2021-produce>
- PNUD: Perú reduce desigualdad de género. (2023, 13 de marzo). *El Peruano*.
<https://elperuano.pe/noticia/207550-pnud-peru-reduce-desigualdad-de-genero>
- Minedu y universidades públicas coordinan traslado de estudiantes de instituciones con licencia denegada. (2020, 10 de enero). *Gestión*. <https://gestion.pe/peru/minedu-y-universidades-publicas-coordinantraslado-de-estudiantes-de-instituciones-con-licencia-denegada-nndcnoticia/>
- Decreto Supremo que crea el Programa Nacional de Investigación Científica y Estudios Avanzados. (2021). *El Peruano*.
<https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1938018-2>
- Perspectivas del dólar: ¿subirá o seguirá en descenso? Lee las proyecciones para la divisa estadounidense. (2023, 19 de junio). *El Peruano*
<https://www.elperuano.pe/noticia/215732-perspectivas-del-dolar-subira-o-seguira-en-descenso-lee-las-proyecciones-para-la-divisa-estadounidense>
- EYNG. (2022). *Los 4 sectores más innovadores del Perú, según el índice de madurez de la UPC y KPMG*. <https://eyng.pe/web/2022/05/02/los-4-sectores-mas-innovadores-del-peru-segun-el-indice-de-madurez-de-la-upc-y-kpmg/>
- Fondo Monetario Internacional. (2023). *Resiliencia en el corto plazo y retos persistentes*.
<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2023/07/10/world-economic-outlook-update-july-2023>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2022*.
<https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/sector-pesca-aumento-3296-en-enero-2023->

14275/#::~:~:text=En%20enero%20del%20presente%20a%20C3%B1o,Coyuntural%20de%20la%20Actividad%20Econ%20C3%B3mica.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). *Población peruana alcanzó los 33 millones 726 mil personas en el año 2023.*

<https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-peruana-alcanzo-los-33-millones-726-mil-personas-en-el-ano-2023-14470/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Perú resultados definitivos.*

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1544/

Infopesca. (2023). *Economía Mundial Del Sector Pesquero.*

<https://www.infopesca.org/content/econom%20A mundia-del-sector-pesquero-%E2%80%93nro-1-de-2023#:~:text=A%20medida%20que%20nos%20movemos, cuotas%20que%20restringen%20la%20pesca.>

Kaplan, R., & Norton, D. (2007). *Mapas estratégicos.*

<https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estrategicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>

Ley General de Pesca. Decreto Ley N° 25977. 1992.

[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/4332307DA808D11105257B440058A96E/\\$FILE/6_DECRETO_LEY_25977_LEY_GENERAL_PESCA.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/4332307DA808D11105257B440058A96E/$FILE/6_DECRETO_LEY_25977_LEY_GENERAL_PESCA.pdf)

Ley 26821 Ley Orgánica para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.

2021. <https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Ley-N%C2%B0-26821.pdf>

Oceana (2019). *La gestión ambiental pesquera.* <https://peru.oceana.org/es/blog/la-gestion-ambiental-pesquera-en-que-situacion-esta>

Perú sostenible. (2023). *Ruta de pesca de la sostenibilidad.*

<https://perusostenible.org/wp-content/uploads/2023/06/Hojas-de-Ruta-Sectoriales-informe-pesca.pdf>

Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy.* Harvard Business Review.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49313875/Forces_That_Shape_Competition-with-cover-page-2.pdf?Expires=1631395602&Signature=DFIqie26WmBM1ySAIfZPUIWIx1MeYpij acIkwmV7ca7-kUFbf~V93QySyoMMKJdGjXEng5efupcZ5LR0stTW5Yx20dnQrjOvv6FLQ5yKEU49AS6Ja8 VbTI42874qR8

Maldonado, J. (2018a). *La Estrategia Empresarial.*

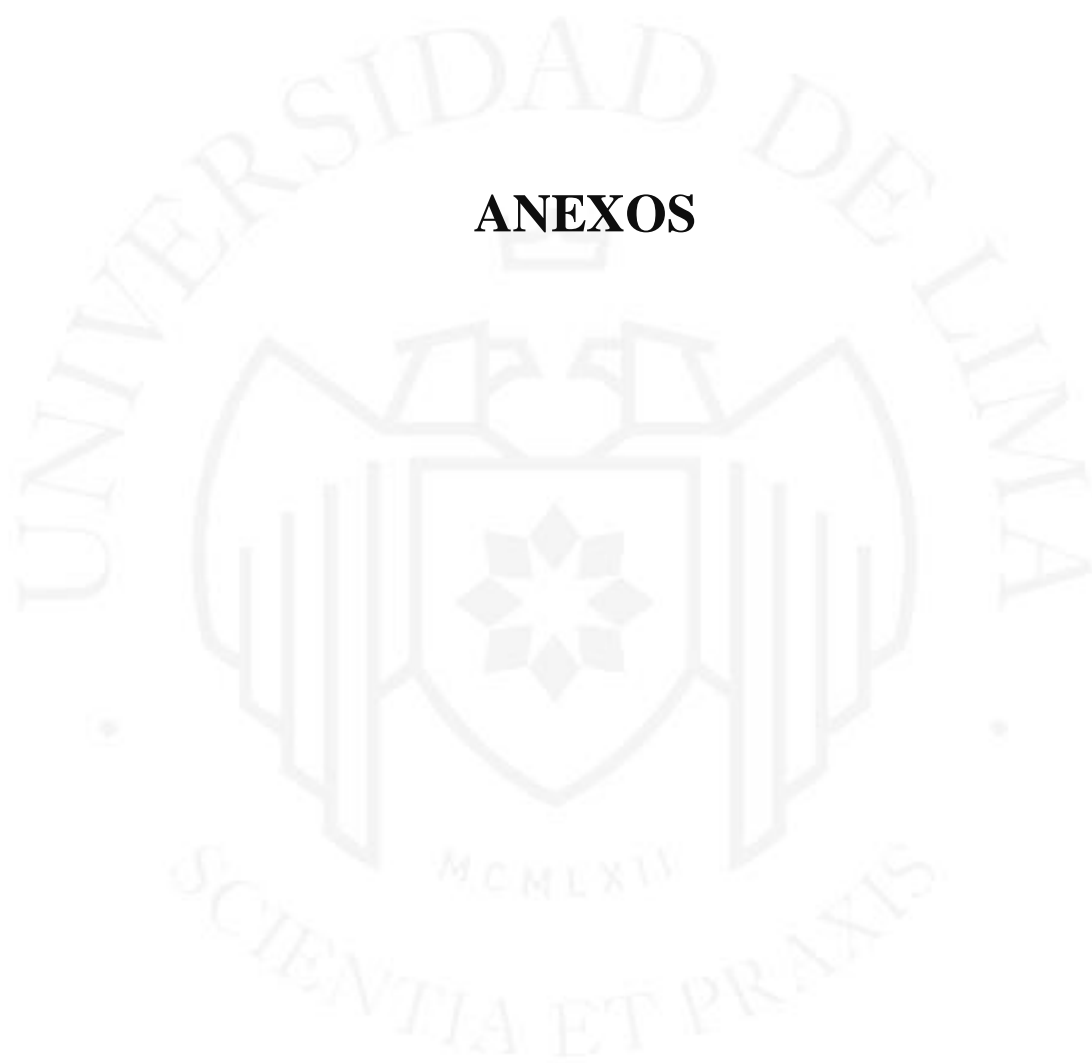
<https://www.academia.edu/36936153/LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL>

- Maldonado, J. (2018b). *Gestión de procesos*. México: Pearson. P. 26-34.
https://www.academia.edu/35731747/GESTI%C3%93N_DE_PROCESOS
- Mina Rivas, M. (2023). *Cambio climático y pesca, relación insostenible: una mirada hacia la gobernanza climática para la sostenibilidad pesquera en Latinoamérica*.
<https://internaciones.cucsh.udg.mx/index.php/inter/article/view/7238>
- Ministerio de la Producción (2023). *Desenvolvimiento Productivo de la Actividad Pesquera*. <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oeedocumentos-publicaciones/boletines-pesca/item/1105-2023-febrero-boletin-del-sector-pesquero>
- Ministerio de Pesquería, Resolución Ministerial N° 781-97-PE. Declaran a la anchoveta y sardina como recursos hidrobiológicos plenamente explotados, 1997.
<https://www2.produce.gob.pe/dispositivos/publicaciones/2001/rm781-97-pe.pdf>
- Ministerio del Ambiente. (2014). *Registro histórico de El Niño en el Perú*.
<https://www.minam.gob.pe/fenomenodelnino/el-nino-en-el-peru-y-sus-caracteristicas/registro-historico-de-el-nino/>
- Mogollón, I. (2020) *Administración y Planeación Estratégica 1*.
https://www.euroamericano.edu.ec/index.php/component/easyfolderlistingpro/?view=download&format=raw&data=eNpFT0FOWzAQ_Iq1H4hTaIHtqUgcuFRI PKDaxht3JceJbKcUIf6OHafiZO_MzuwMYdviT8QdQj86wwH2ER80ggxkOTaGY0fBUym-eyko05Gz7FsZSHMkUPVVQhB3yk7c0z_nk8Ip9OClem5Sj0NXFzGfK88u4qKgb2grqLAbqJ0KfQWodnojV4NenF8N9iWy_pRHcwgXmIKS071rT4ceenX3OqtMIltntX75-txKYvAt7T-JtOvYfk2SShFa5I2R6SUqLsM7PP2eUffslwi8FX4q5bMBew4Wpcz_f4BWsVuyQ,,
- SENAMHI (2023). *Perspectivas climáticas periodo noviembre 2022-2023*. Informe técnico N°09-2023/senamhi-dma-spc.
<https://www.senamhi.gob.pe/load/file/02262SENA-38.pdf>
- Sociedad Nacional de Pesquería. (2018). *La industria pesquera y el gas natural*.
<https://www.snp.org.pe/la-industria-pesquera-gas-natural/>
- Sociedad Nacional de Pesquería. (2021). *Sostenibilidad de la anchoveta*.
<https://www.snp.org.pe/sostenibilidad-de-la-anchoveta/>
- Sociedad Nacional de Pesquería. (2021). *Harina de pescado: Perú lidera su producción mundial*. <https://www.snp.org.pe/industria-pesquera/harina-de-pescado/>
- Sociedad Nacional de Pesquería. (2023). *Exportaciones pesqueras*.
<https://www.snp.org.pe/industria-pesquera/exportaciones-pesqueras/>
- Welsch, G. (2005). *Presupuestos, planificación y control de utilidades* (6.ª ed.). Editorial Pearson.

Zaldivar, (2022). *Las Harinas y Aceites de Pescado en la Alimentación Acuícola*.
http://www.uanl.mx/utillerias/nutricion_acuicola/VI/archivos/A32.



ANEXOS



Anexo 1 Política Integrada de Gestión Sostenible

Política Integrada de Gestión Sostenible

Austral Group S.A.A. es una empresa líder en la extracción, procesamiento y comercialización de nutrientes del mar peruano que realiza sus operaciones siguiendo un modelo de gestión sostenible enfocado en la mejora continua, la ecoeficiencia y la innovación.

Somos signatarios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, estamos alineados a los indicadores GRI y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Realizamos nuestras operaciones a través de una pesca responsable, cuidando la biodiversidad marina y nuestros recursos hidrobiológicos. Protegemos el medio ambiente bajo enfoques de producción limpia y economía circular, reduciendo el impacto ambiental de nuestras actividades y operaciones frente al cambio climático.

Respetamos los derechos humanos impulsando la promoción del trabajo decente y formal, rechazando toda forma de trabajo forzoso, infantil o en condición de violencia, entre todos nuestros grupos de interés. Respetamos los derechos fundamentales de grupos vulnerables presentes en mujeres, niños, adultos mayores, personas con discapacidad, poblaciones indígenas, tradiciones culturales, entre otros.

Nuestros colaboradores son el eslabón más importante en nuestra cadena de valor, nos preocupamos por su desarrollo, capacitación y crecimiento, así como el fomento del equilibrio laboral y familiar. No toleramos ninguna forma de prejuicio, discriminación ni acoso sexual. Creemos firmemente en la igualdad y equidad de oportunidades sin distinción de género, y en el respeto a la diversidad. Promovemos la consulta y participación activa de los colaboradores y el trabajo en equipo, generando un grupo humano altamente comprometido con los objetivos y valores de la empresa. Impulsamos el cumplimiento del Código de Ética como base de nuestra cultura organizacional.

Contamos con una cultura de seguridad y salud ocupacional en nuestras operaciones proporcionando condiciones de trabajo seguras y saludables, previniendo lesiones, dolencias, enfermedades, accidentes e incidentes; buscando siempre eliminar los peligros y reducir los riesgos.

Reconocemos a nuestros proveedores como socios estratégicos del negocio e impulsamos la activación de la economía local a través de nuestras operaciones. Promovemos las compras responsables, el desarrollo de proveedores y la mejora de estándares ambiental, social y buen gobierno corporativo en nuestros proveedores.

Promovemos condiciones favorables para el desarrollo socioeconómico de las comunidades ubicadas en nuestras zonas de influencia, a través de proyectos que respondan a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) priorizados, identificando las necesidades y creando iniciativas de valor compartido para la mejora de su calidad de vida.

Construimos relaciones de confianza con nuestros clientes proporcionándoles productos auténticos, seguros y de alta calidad, cubriendo sus expectativas con un servicio de excelencia. Nos desenvolvemos bajo los principios de una libre y leal competencia en nuestro actuar diario.

Promovemos un diálogo abierto con nuestros grupos de interés y fomentamos el intercambio de conocimiento y experiencia a través de alianzas estratégicas con diferentes organizaciones en favor del desarrollo sostenible.

Cumplimos con nuestras obligaciones legales, laborales, contractuales y aquellas a las que nos sometemos voluntariamente. Nuestra conducta se cibe a los principios de buen gobierno corporativo y contamos con un modelo de prevención de delitos para mitigar los riesgos de comisión de prácticas deshonestas o actividades ilícitas, prevención de la corrupción, lavado de activos y financiamiento del terrorismo, promoviendo la integridad y transparencia en nuestras operaciones.

**OBJETIVOS
DE DESARROLLO
SOSTENIBLE**
Priorizados



Comité de Sostenibilidad de Austral Group S.A.A.
Mayo 2021



Nota. Tomado de la página web de Austral Group S.A.A. (<http://www.austral.com.pe/es/quienes-somos>).