

## Introducción

---

Según el informe de la ONU del año 2004, la estructura empresarial peruana es muy distinta a la de los países desarrollados: 96% de los empresarios peruanos son microempresas que generan 18% del PBI y dan trabajo a 20% de la población económicamente activa. El informe de indicadores de empresas en el Perú realizado por el Banco Mundial en el año 2006 muestra que 29,65% de las empresas peruanas participaban de forma directa e indirecta del comercio exterior, sin embargo, solo 19,4% del total corresponde a pequeñas empresas, las que identifican el limitado acceso al financiamiento como uno de los principales obstáculos para hacer negocios en el Perú.

En nuestro país, la orientación del esfuerzo del pequeño y el microempresario ha cambiado en el tiempo respondiendo a contextos diferentes. Hasta la década de 1980 y dentro del proceso migratorio, estos esfuerzos respondieron a decisiones de subsistencia: ¿cómo generar ingresos para el hogar?; mientras que en la década de 1990, dentro del proceso de búsqueda de estabilidad política y económica, estos esfuerzos buscaban responder la pregunta: ¿cómo ubicar mi producto dentro del mercado local?

En la coyuntura actual de globalización y exportación, los esfuerzos deben estar centrados en la competitividad, tomar decisiones estratégicas y

dirigir los productos a aquellos mercados extranjeros que presenten mayor capacidad de gasto y potencialidad de desarrollo.

La economía peruana ha evolucionado positivamente en los últimos cinco años, la situación económica muestra un crecimiento sostenido del PBI de aproximadamente 7% anual, aumento de las exportaciones, incremento de inversiones extranjeras en territorio peruano, inflación controlada y estable y disminución del riesgo político. Todo ello ha permitido que el Perú mejore su imagen y haya logrado obtener el «grado de inversión» de reconocidas entidades calificadoras del riesgo-país, lo cual mejorará las condiciones de financiamiento para las empresas.

Este ambiente favorable de negocios incentiva a las empresas a operar en forma eficiente y competitiva a través de la reducción de los riesgos, los costos y las barreras para la competencia; sin embargo, estos beneficios no van a poder ser aprovechados en su totalidad para la prosperidad del país sino se tienen en cuenta los factores que restringen los negocios de los empresarios peruanos.

Frente a ello, la presente investigación propone un sistema de acción económicamente viable para la exportación de la anchoa del Perú al mercado brasileño de São Paulo y de ciudades de la ruta interoceánica, a través de una pequeña empresa. Se ha tomado un producto del sector pesca debido a las potencialidades que ofrece el litoral peruano, que actualmente lo ubican como segundo sector industrial generador de divisas para el país, con 1700 millones de dólares anuales, en vista de la existencia de una gran biomasa de la especie *Engraulis ringens* (anchoqueta) cuya captura alcanza los cinco millones de toneladas métricas (tm) anuales.

Además, para acompañar los esfuerzos del Instituto Tecnológico Pesquero (ITP), que está desarrollando actualmente una campaña para incentivar el consumo humano directo de la anchoqueta peruana al mostrar tanto las bondades nutricionales de este producto como las del proceso productivo, una alternativa que no daña el medio ambiente, a diferencia del procesamiento de la harina de pescado.

Se eligió Brasil sobre todo porque abre nuevos mercados y canales de distribución a través del desarrollo de la ruta interoceánica (IIRSA), lo

cual genera un abanico de posibilidades para añadir valor agregado a los productos peruanos, en especial con los estados o federaciones brasileñas que se encuentran cerca de la frontera peruano-brasileña (estados de Acre y Rondonia). Además, por el hecho de que Brasil constituye un mercado de 189 millones de habitantes (de los cuales 40 millones cuentan con poder adquisitivo) y es la novena economía del mundo, con un PBI per cápita de 5400 dólares e importaciones ascendentes a 73 573 millones de dólares (Talledo, 2007).

En vista de que los esfuerzos para internacionalizarse de pequeños y microempresarios son diferentes a los de las grandes empresas y corporaciones nacionales, nuestras herramientas de análisis tienen que ser moldeadas según su realidad, los desafíos que afrontan diariamente y su forma de operar, que presuponen una mayor aversión al riesgo y la orientación a las pruebas de ensayo y error, al *aprender haciendo*. En el caso de las grandes empresas, un estudio de mercado para un proyecto es un costo *hundido*; sin embargo, para una pequeña o microempresa el costo de este estudio puede significar el capital de trabajo que necesita para ser viable.

Estas inquietudes motivaron una visita a la ciudad de São Paulo, Brasil, para conocer in situ la opinión de los principales importadores brasileños y de la agregada comercial del Perú en São Paulo, así como la experiencia de una pequeña empresaria peruana que ya inició, desde hace dos años, el ingreso de productos peruanos al mercado brasileño, a través del *aprender haciendo*.

Este estudio ha sido desarrollado desde el punto de vista del pequeño empresario que desea invertir en comercializar un producto del sector pesquero: anchoas en filete. Su ámbito geográfico es la ciudad de São Paulo, por ser el eje económico comercial de todo Brasil que, en el año 2006, concentró 52% de las importaciones de anchoas (Secretaría de Comercio Exterior, 2007). El análisis de las decisiones de inversiones se hará en función de dos formas de presentación de las anchoas en filete: selladas al vacío y en lata bauletto (baulito en italiano) de 820 gramos (gr).

Las variables referidas a la demanda, como son características del consumidor, hábitos de consumo, cantidad demandada de anchoas importadas y canales de distribución, se explicarán en función del consumidor

de la ciudad de São Paulo, debido a la información disponible en fuentes secundarias y al trabajo de campo realizado en dicha ciudad a través de sondeos y entrevistas.

La exploración de la demanda en São Paulo se ha desarrollado a través de entrevistas a expertos en Brasil y a actores relevantes del mercado de anchoas en la ciudad de São Paulo; además, se han llevado productos peruanos para degustación teniendo en cuenta los contactos comerciales que se consiguieron para la visita comercial. Esta metodología se sustenta en la información concluyente del *Plan de negocios de exportación de joyería de diseño al mercado norteamericano*, el cual indica:

La conclusión de que era apropiado el uso de este tipo de información para un conocimiento del mercado resultó de la constatación hecha por el grupo, que el mercado al que el proyecto se dirige no respondía a una investigación cuantitativa (encuestas) por Internet ni a entrevistas telefónicas. Según lo expuesto en las limitaciones, el costo de encargar esta investigación a un tercero resultaba prohibitivo (Alvarado, 2005).

Asimismo, la propuesta incluye una nueva ruta de comercialización a través de la carretera Interoceánica peruano-brasileña, cuyo objetivo es incentivar la demanda en las ciudades por las que atraviesa la ruta. Se busca complementar las decisiones de inversión de los pequeños empresarios que quieren explorar los mercados extranjeros y cómo se puede aprovechar la integración peruano-brasileña para la exportación de productos peruanos. Para ello se ha propuesto una secuencia lógica de acciones que intenta mostrar cómo estas decisiones pueden terminar en negocios consolidados y económicamente viables, aun con las restricciones presupuestarias que enfrenta un pequeño empresario peruano.

El aporte de la presente investigación es brindar un valor agregado a la toma de decisiones, a través del desarrollo de estrategias adecuadas de ingreso al mercado, convertir las ventajas comparativas en ventajas competitivas, acercar el pequeño empresario al consumidor final y mostrar cómo la curva de aprendizaje es un factor determinante para la viabilidad de este tipo de negocios.