



Enfocándonos en  
nuestro negocio  
para generar  
más valor



MEMORIA ANUAL  
2018







# **Enfocándonos en nuestro negocio para generar más valor**





CONTENIDOS



# Índice

	Nosotros	6
1	Pescamos	26
2	Producimos	44
3	Comercializamos	58
4	Gestionamos	64
5	Innovamos	82
6	Contribuimos	90
7	Información financiera	100



## CARTA DEL PRESIDENTE DEL DIRECTORIO

# La transformación organizacional y la innovación como estrategias de crecimiento

Estimados accionistas, colaboradores, clientes y proveedores:

Hemos iniciado un nuevo año de operaciones pesqueras, productivas y comerciales en Diamante y nos llena de orgullo comprobar que seguimos siendo una empresa peruana líder en un sector tan especializado como el nuestro. Trabajar juntos bajo el entendimiento de nuestra cultura corporativa basada en la mejora y aprendizaje continuo, y el respeto por el ambiente es la mejor estrategia para el logro de nuestros objetivos.

El año 2018 ha sido un ciclo marcado por la filosofía de la transformación organizacional. Hemos realizado cambios significativos en la estructura gerencial al integrar a Pablo Trapunsky como nuestro nuevo gerente general, un profesional con amplio conocimiento del sector y con una visión experta enfocada en la innovación y el crecimiento. Además, incorporamos dos gerencias clave para ir al ritmo de los nuevos tiempos y sus necesidades: la Gerencia de Desarrollo del Talento y la Gerencia de Innovación y Calidad. Apostamos por abrir frentes ejecutivos y crear grupos de trabajo liderados por expertos que refuercen el valor de nuestro negocio y de su gente.

Por otro lado, gracias al mejor comportamiento de la naturaleza, este año, el volumen de pesca se incrementó en un 83% respecto de 2017 y 33% respecto del volumen histórico, con el procesamiento de más de 600 mil TM de anchoveta, con 75% de captura propia y 25% de materia prima de terceros. La primera temporada de pesca fue la más productiva con un total de 375,418 TM, y la segunda temporada fue también satisfactoria con un total de 241,453 TM de especie capturada. Nuevamente, la zona Centro-Norte fue más productiva con un incremento de 84% y la zona Sur también mejoró su desempeño con un incremento de 68% respecto del año anterior. Nuestro desempeño para el consumo humano directo también se incrementó. Capturamos un total de 17,830 TM.

Como muestra de la mejora continua y el aseguramiento de la excelencia de nuestras capacidades, hemos recibido una vez más la certificación «Friends of the Sea» para la extracción de anchoveta, jurel y caballa. Asimismo, nos hemos enfocado en el diseño e implementación de políticas que aseguran el desempeño responsable y sostenible, como la Política contra el Cercenamiento de la Aleta de Tiburón y la Política sobre el Uso de Dispositivos Agregados de Peces (FAD) a Prueba de Allanamientos.

Los resultados de nuestra producción para el consumo humano indirecto han sido también resaltantes. Logramos incrementar en 89% la producción de harina respecto de 2017. La producción de aceite de pescado tuvo un rendimiento de 3.57% TM de aceite por TM de pescado, lo que significó un incremento de 270% respecto de 2017. Estos resultados positivos fueron posibles gracias a la oportunidad de completar la cuota de pesca que nos asignó el Estado peruano. Nuestras plantas más productivas fueron Malabrigo y Supe, con 63% de harina procesada.

La calidad de nuestra harina de pescado ha mantenido su excelencia. En 2018, el volumen de harina de alta calidad A y B fue de 72% del total de producción, logro que nos ubica en el segundo lugar con respecto de la zona Centro-Norte. El porcentaje de harina de alta calidad obtenido es 86% mayor que 2017, y un 113% mayor que 2016. En cuanto a la producción para el consumo humano directo, en nuestra línea de frescos, logramos un incremento de 88% respecto de 2017 y, para la línea de conservas, producimos 83% más que 2017, con más de la mitad de producción de conservas de la especie de jurel.

Nuestra empresa ha priorizado el desarrollo de diversos proyectos para mejorar nuestras plantas y procedimientos. Este año se asignaron inversiones por un monto de US\$ 15.5 MM.

Asimismo, las ventas se incrementaron más del 15% respecto de 2017 y sumaron US\$174 millones en harina de



pescado y US\$27 millones en aceite de pescado. Alineados a los altos estándares de calidad del mercado internacional, nuestra harina de pescado fue distribuida en China, Chile, Japón, Vietnam, Ecuador y otros destinos. De igual manera, el aceite de pescado se posicionó en Dinamarca, China, Canadá, Bélgica, Noruega y Australia. Las ventas para el consumo humano directo alcanzaron los US\$19.1 millones.

La nueva gerencia de Innovación y Calidad ha puesto en marcha proyectos multilaterales financiados por el Programa Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura para mejorar procesos y dar valor agregado a nuestra materia prima. Además, se perseveró en el esfuerzo por identificar antioxidantes alternativos a la etoxiquina, junto con el gremio de la Sociedad Nacional de Pesquería. Asimismo, enfatizamos el desarrollo de productos reestructurados; comenzamos a producir para nuevos públicos, y utilizamos envases flexibles esterilizables para la fabricación de productos con alto valor agregado.

Por su parte, la nueva Gerencia de Desarrollo del

Talento se ha abocado a promover el desarrollo humano y profesional de todos los colaboradores. Hemos iniciado un proceso de transformación cultural, y como línea base aplicamos la encuesta de clima laboral, buscando oportunidades de mejora que hagan de Diamante un gran lugar para trabajar. Así, renovamos nuestro compromiso de inculcar la mejora continua y el aprendizaje constante, a través de capacitaciones e iniciativas, además de alentar el involucramiento y desarrollo de nuestros colaboradores.

La Gerencia de Administración, desde sus múltiples frentes, ha recorrido un camino sólido enfocado en el servicio interno para nuestros diferentes ciclos de negocio. Consolidamos nuestro Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, gestionamos eficientemente nuestros recursos patrimoniales, implementamos sistemas especializados y desarrollamos herramientas tecnológicas útiles para la gestión de distintos procesos, gestionamos recursos competentes para facilitar la contratación de servicios y la homologación de proveedores, y cuidamos nuestros activos.

Además, nuestras gerencias de Legal y Finanzas han desempeñado sus funciones óptimamente, asegurando la continuidad del negocio y protegiendo nuestros intereses en el 90% de procedimientos administrativos y judiciales, logrando reducir las contingencias administrativas y judiciales provenientes de multas administrativas de Produce de S/ 22'469,160.33 a S/ 9'212,355.73.

Finalmente, nuestro proyecto de responsabilidad social Tambos Pesqueros Diamante ha tenido un año de actividades intensas bajo la estrategia del desarrollo de emprendimientos comunitarios que impacten en la disminución de la desnutrición de nuestros niños y niñas y en el desarrollo de las mujeres comprometidas con este proyecto. A la fecha, nuestra población objetivo ha consumido más de 700 mil kg de pescado gracias al proyecto, cuando inicialmente no había consumo alguno de este importante nutriente. Además, ahora contamos con 50 mujeres líderes capacitadas en manejo de productos, emprendimiento, nutrición y salud.

Reitero mi reconocimiento al talento y capacidad de todos los que conformamos esta gran familia Diamante, y los invito a renovar nuestro compromiso de trabajo y crecimiento continuo para encarar juntos los desafíos y oportunidades del año que vendrá, con la seguridad que nos da nuestra excelencia profesional y personal, y nuestro liderazgo empresarial.

Fernando Ribaudó  
*Presidente del Directorio*





## NUESTRO DIRECTORIO



# Buen Gobierno Corporativo

El Gobierno Corporativo de Diamante cuenta con líderes expertos no solo en el negocio sino también en el diseño de objetivos y mejores estrategias encaminados al aprovechamiento de oportunidades y al logro de metas para fortalecer nuestra cadena de valor, la cual se sostiene en la cultura Diamante, esa que hemos sabido construir a partir de nuestras fortalezas y nuestra filosofía corporativa.

Fernando Ribaudó	Presidente
Juan Enrique Ribaudó	Vicepresidente
Ricardo Bernalés	Director
Mauricio Olaya	Director
Raúl Salazar	Director
Luis Alberto Sierralta	Director
Jesús Zamora	Director





## VISIÓN



# Filosofía de innovación y calidad

Ser reconocidos en el mercado local e internacional como una corporación de vanguardia en el suministro de productos de origen marino con alto valor agregado para el consumo humano.

## MISIÓN

# Una gestión eficaz para nutrir al Perú y al mundo

Satisfacer las necesidades alimenticias del mercado peruano y mundial mediante el suministro de proteínas y omega 3 de origen marino. Pescamos de manera responsable, promovemos el bienestar en las comunidades donde interactuamos, preservamos el ambiente y generamos valor a nuestros clientes, trabajadores y accionistas, mediante una gestión corporativa moderna, innovadora y eficiente.

## VALORES CORPORATIVOS

# Valores que guían y fortalecen nuestra identidad

## Responsabilidad

---

Somos una organización comprometida con los resultados. Por ello, privilegiamos el compromiso de nuestros trabajadores al delegarles y otorgarles empoderamiento para actuar con voluntad proactiva y liderazgo, y para aportar ideas que encaminen la ejecución eficiente de las estrategias para el logro de nuestros objetivos.

## Trabajo en equipo

---

Compartimos una actitud manifiesta para subordinar opiniones, intereses y acciones personales al trabajo colaborativo, para alcanzar los objetivos comunes de la empresa. Expresamos satisfacción por los éxitos de los demás, apoyamos el desempeño de otras áreas y fomentamos el intercambio de información y experiencia.

## Sentido común

---

Promovemos la aplicación del sentido común para la toma de decisiones correctas en la vida, que beneficien a todos los involucrados, basados en nuestra capacidad para juzgar lo evidente y lo aprendido, a través de nuestra experiencia y de nuestros conocimientos.

## Creatividad

---

Introducimos mejoras permanentes —en nuestras actividades laborales, productos y servicios— basadas en las iniciativas, conocimientos, tecnologías y creatividades, tanto personales como del equipo, para mejorar la competitividad de la organización y satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés.

## Respeto

---

Trabajamos considerando y reconociendo los derechos y la dignidad de las personas involucradas en nuestro ámbito familiar y laboral, independientemente de su posición social, opiniones, valores, costumbres, raza, religión y estilos de vida.







## LA EMPRESA

# Nuestro camino: hitos de crecimiento y consolidación

1986 - 1990



- Fundamos Pesquera Portofino S.A., la primera empresa del Grupo.
- Adquirimos cuatro embarcaciones pesqueras y creamos Pesquera San Remo S.A., Pesquera Liguria S.A., Pesquera Portovenere S.A. y Pesquera San Terenzo S.A.
- Construimos la embarcación pesquera «Alessia».

1991 - 1994



- Consolidamos Pesquera San Terenzo S.A., San Remo S.A., Liguria S.A. y Portovenere S.A.
- Iniciamos la construcción de dos nuevas embarcaciones.
- Fundamos Pesquera Diamante S.A. e iniciamos la construcción de la primera fábrica de harina y aceite de pescado en Pisco, en sociedad con el Grupo Sotomayor y la Corporación Interamericana de Inversiones.

1995 - 1998



- Iniciamos nuestras actividades industriales exportando harina y aceite de pescado.
- Adquirimos el 100% de las acciones de la exfábrica de pesca Perú Callao Norte y fundamos Pesquera Esmeralda S.A.
- Adquirimos el 50% de las acciones de la exfábrica de pesca Perú Ilo Sur, en la caleta Cata Cata (Ilo) y fundamos Pesquera Rubí S.A.
- Adquirimos el 100% de las acciones del Grupo Sotomayor y de Corporación Interamericana de Inversiones.
- Fusionamos San Terenzo S.A. y Pesquera Esmeralda S.A.



Pesquera Diamante ha recorrido más de treinta años de actividades ininterrumpidas que dan cuenta de nuestra historia de éxito compartida con nuestra gente, un equipo humano que, a través del continuo aprendizaje, ha visto la empresa crecer y consolidarse como una de las compañías líderes en el sector pesquero.

Todos estos años, hemos construido, mejorado, implementado, gestionado y celebrado reconocimientos. Es el resultado del diseño y desarrollo de estrategias conjuntas que nos han llevado a crecer y ser cada vez más expertos. Seguimos perfeccionando nuestros procesos y buscando oportunidades para mejorar y beneficiar cada vez más a nuestros clientes y a nuestra sociedad.

## 2002 - 2004



- Compramos parte de los activos de la Corporación Pesquera San Antonio S.A., correspondiente a las fábricas ubicadas en Supe, Samanco y Mollendo, y dos embarcaciones pesqueras.
- Incorporamos a la fábrica de harina y aceite de pescado Samanco.
- Reparamos y modernizamos la fábrica de harina y aceite Samanco para iniciar el Consumo Humano Directo, y le incorporamos una fábrica de conservas inoperativa.

## 2005 - 2007



- Adquirimos un moderno sistema de descarga de pescado fresco para la Fábrica Samanco.
- Ingresamos en el mercado de congelados con el alquiler de espacios de frío.
- Construimos un sistema moderno de descarga de pescado fresco para Consumo Humano Directo, en la fábrica del Callao.
- Iniciamos la construcción de una de las plantas de congelados más grandes de Sudamérica, con una capacidad de 350 TM/día de congelado y de 7,000 TM de almacenamiento.
- Adquirimos las fábricas de Consorcio Malla S.A., en Pisco, y Pesquera Polar S.A., en Chancay, con más de 16 embarcaciones pesqueras de mayor envergadura.

## 2008 - 2009



- Instauramos un Gobierno Corporativo con un Gerente General, un Directorio con miembros independientes y un equipo gerencial autónomo.
- Enfoca Descubridor I Fondo de Inversión y Enfoca Andean Investments Ltd. ingresan como nuevos accionistas y adquieren el 18 % del capital de Pesquera Diamante S.A.
- Lanzamos la marca Frescomar.
- Consolidamos la flota con 45 embarcaciones, 15 de las cuales cuentan con sistema RSW de frío para Consumo Humano Directo.
- Adquirimos la planta Malabrigo.

Contamos con el apoyo de pescadores artesanales experimentados, quienes han sido formalizados y capacitados en las buenas prácticas de la empresa, como el respeto a las normas y la sostenibilidad.

### 2011 - 2012



- Fusionamos Pesquera Diamante S.A. con Pesquera Puerto Rico S.A.C.
- Adquirimos una embarcación de 732 m<sup>3</sup> para convertirla en el primer barco atunero del Perú. Pesquera Diamante S.A. se consolida como la empresa peruana con mayor cuota de atún de licencia CIAT asignada al Perú.
- Obtuvimos el 100 % de las acciones de Pesquera Rubí S.A.
- Innovamos con la instalación del sistema de gas en la planta Pisco.

### 2013



- Lanzamos la embarcación Don Lucho II, que se suma a la embarcación María José para la pesca de atún.
- Comenzamos la fusión de las plantas Pisco Norte y Pisco Sur, para consolidar una planta de 178 TM/h.
- Iniciamos la ampliación de la planta de congelados de CHD en Callao.
- Lanzamos hamburguesas de pescado en la feria internacional Expoalimentaria.
- Ampliamos la planta Supe de 80 TM/h a 140 TM/h.
- Implementamos todas las plantas con Steam Dried.

### 2014 - 2015



- Culminamos la construcción del Muelle Centenario.
- Implementamos los primeros Tambos Pesqueros Diamante en Ayacucho y Huánuco.
- Obtuvimos la certificación «Friends of the Sea».
- Celebramos un convenio de cooperación con la Universidad Peruana Cayetano Heredia para proyectos de innovación, investigación y desarrollo.
- Obtuvimos el Reconocimiento Empresa Socialmente Responsable.



2016



- Activamos el Astillero Ferroles.
- Ampliamos la capacidad de las plantas Malabrigo y Supe.
- Obtuvimos la certificación para la exportación de harina de pescado a Honduras.
- Habilitamos la planta de congelados para ingreso de productos precocidos a Rusia.

2017



- Activamos la embarcación pesquera «Fabiola».
- Obtuvimos la autorización de la Autoridad Portuaria Nacional para operaciones de descarga de productos túnidos provenientes de de embarcaciones extranjeras.
- Fuimos certificados para la exportación de nuestros productos a Brasil.
- Recibimos el «Sello Empresa Segura, Libre de Violencia y Discriminación contra la Mujer» del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.
- Fuimos reconocidos con Empresa SOS, por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

2018



- Incorporamos la Gerencia de Desarrollo Humano y la Gerencia de Innovación y Calidad.
- Implementamos la «Política contra el cercenamiento de la aleta de tiburón» y la «Política sobre el uso de dispositivos agregados de peces (FAD) a prueba de allanamiento».
- Obtuvimos la certificación «Friends of the Sea» por quinto año consecutivo.
- Recibimos la Certificación del Protocolo Técnico-Sanitario del Muelle Centenario.
- Desarrollamos el proyecto de modificación estructural de la embarcación Sebastián.
- Iniciamos la construcción de la carreta de varado del astillero Ferroles.







LA GERENCIA

## Equipo de expertos



### **Pablo Trapunsky, Gerente General**

---

**Martín Senekowitsch** Gerente de Flota  
**Ferdinan Estrada** Gerente de Producción  
**Diana Guzmán** Gerente Comercial  
**Gonzalo Galdós-Tangüis** Gerente de Administración

**Mónica Alarco** Gerente de Desarrollo del Talento  
**Luis Abram** Gerente de Finanzas  
**Juan Luis Valdivieso** Gerente Legal  
**Miguel Gallo** Gerente de Innovación y Calidad



## **Martín Senekowitsch**

### Gerente de Flota

---

Percy Navarro Flota  
Martín Senekowitsch Operaciones  
Washington Ordóñez Mantenimiento  
Aníbal Aliaga Calidad y Ambiente  
Eliana Ocharán Compra de Materia Prima



## **Ferdinan Estrada**

### Gerente de Producción

---

Wilson Lecca Producción CHI y CHD  
Lizandro Atúncar Mantenimiento y Proyectos  
Rolando Chávez Planta Malabrigo  
Wenceslao Franco Planta Supe  
Hugo Rossi Planta Callao  
Efraín Ávila Planta Pisco  
César Álvarez Planta Mollendo

---



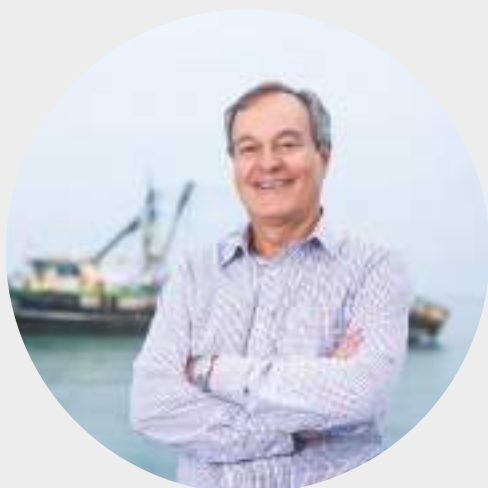


## **Diana Guzmán**

### **Gerente Comercial**

---

**Jennifer Collado** Consumo Humano Indirecto  
**José Antonio Shishido** Consumo Humano Directo  
**Armando Añaños** Frescomar  
**Vilma Arce** Exportaciones



## **Gonzalo Galdós-Tangüis**

### **Gerente de Administración**

---

**Manuel Cofre** Administración y Servicios Generales  
**Eduardo Tocci** Logística  
**Rafael Cabredo** Seguros  
**Carlos Sosa** Contabilidad  
**Víctor Flores** Tecnologías de la Información  
**Jorge Bellina** Prevención y Gestión Riesgos  
**José Gonzales** Seguridad y Salud en el Trabajo



## **Mónica Alarco**

### **Gerente de Desarrollo del Talento**

---

**William Aleman** Relaciones Laborales  
**Yennifer Longa** Desarrollo y Capacitación  
**Sofía Tito** Bienestar Social  
**Paola Ramírez** Responsabilidad Social e Imagen Institucional  
**Carlos Álvarez** Médico Ocupacional





**Luis Abram**  
Gerente de Finanzas

---

Rosario Quintanilla Tesorería  
Teodolfo Moreno Costos y Presupuestos



**Juan Luis Valdivieso**  
Gerente Legal

---

Cecilia Eyzaguirre Judicial en Materia Laboral  
Cristina Mateo Sanciones en Materia Pesquera y Ambiental  
Mireya Palomino Procedimientos y Sanciones  
Gubernamentales No Pesqueros  
Jessica Farfán Procedimientos Corporativos y Pesqueros



**Miguel Gallo**  
Gerente de Innovación y Calidad

---

Alonso Ibarra Proyectos Especiales de la Gerencia de Innovación  
Milagros Ramírez Calidad y Ambiente

ENTREVISTA A PABLO TRAPUNSKY, GERENTE GENERAL DE DIAMANTE

# Nuevos caminos por recorrer

## ¿Cómo se siente en su nueva casa Diamante?

Diamante me ha recibido muy bien y realmente me siento muy cómodo. Encontré una empresa un poco impactada por la situación de la pesca de los últimos años, sin embargo, a través de entrevistas con muchos colaboradores, me di cuenta de sus grandes expectativas y sus ganas de asumir los retos. Diamante siempre fue una empresa liderada por gente que conoce de pesca y que ha ido creciendo cada año. Cualquiera que haya tenido alguna experiencia en el sector puede decir que Diamante es una gran empresa, y lo que nos toca es hacerla aún más grande y más sólida en el tiempo.

## ¿Cuál es su experiencia en el mundo de la pesca y la elaboración de productos marinos?

Yo me inicié en la pesca en el año 1993, luego de una experiencia previa en el mundo de los plásticos. Me ofrecieron un puesto en el equipo de proyecto de una nueva planta de harina de pescado para Sipesa. Fue un proyecto muy retador, tomó más de año y medio, y luego me quedé a operar la planta como jefe y superintendente. La empresa que había manejado la ingeniería y fabricación de equipos, FIMA, me llamó luego para enrolarme en sus filas.

Allí pasaba entre 8 y 10 meses viajando de proyecto en proyecto, lo que me ayudó a conocer a la mayoría de empresarios pesqueros y profesionales del rubro. La empresa mantenía un acuerdo con la danesa Atlas Stord y, como resultado de esa sociedad, pasó a encargarme la administración de la oficina peruana hasta 2003, cuando se vende Atlas Stord en Dinamarca.

En 2004, fui contratado por Copeinca, donde inicié mis labores que se extendieron por casi 10 años en los que pasó de ser una empresa pequeña que ocupaba el octavo puesto en volumen de producción a ser la segunda; de ser familiar a estar listada en la bolsa de Oslo, Noruega,

con más de 400 accionistas. Empecé en Operaciones viendo flota y plantas, pero luego abarqué todas las áreas del negocio (ventas, calidad, logística, incluso RR. HH.) y, para el año 2009, ya era el gerente general adjunto y, en 2011, el gerente general. Al venderse la empresa, decidí tomarme un descanso sin desconectarme del sector.

En ese momento, recibo el llamado del Grupo Gloria para entrevistarme con la familia Rodríguez, accionista del grupo. Allí me propusieron asumir la gerencia general de Gloria Alimentos Perú, empresa productora de productos lácteos y otros. Finalmente, luego de estar trabajando como consultor independiente para otros grupos industriales y para fondos privados de inversiones, recibo la propuesta de Diamante, y no dudé un instante. Volver al sector que tanto me gusta, me trajo aquí, a mi nueva casa.

## ¿Cómo observa la situación del sector pesquero peruano?

El sector pasó por algunos años malos tanto por razones naturales como por razones políticas. Este es un sector industrial en el que el Imarpe tiene el conocimiento científico que nos ayuda a asegurar la sostenibilidad del recurso que explotamos a través de la actividad. Es importante que los políticos escuchen y apoyen a una entidad peruana que tiene reconocimiento mundial en la actividad que desarrolla, y que ha sido premiada en más de una oportunidad. Este 2018 fue un año bueno para el sector, sin dudas. Recuperó niveles normales de cuotas y capturas, y eso ha generado resultados positivos. Pero aún se necesita varios años seguidos con volúmenes similares para superar los malos resultados de años anteriores. A mi modo de ver, el sector aún está muy atomizado y eso hace que sea más difícil generar cambios y evolucionar. Se necesita más consolidación para ser aún más competitivos en el mundo de las proteínas.

### ¿Cuáles son los retos de la industria hoy?

Creo que el gran reto es responder con la innovación para sacarle mayor beneficio a la cuota de anchoveta. Pero para eso necesitamos que el Estado imponga una regulación que permita evolucionar y no se base en la pesca de hace 20 o 30 años. Hacer harina de pescado es hacer un ingrediente de excelente calidad, sin dudas, pero un ingrediente al fin. Sin embargo, podríamos hacer nuevos ingredientes y comenzar a formular alimentos que nosotros mismos utilicemos en la crianza de peces u otras especies, agregándole valor, trabajo e impuestos como aportes al país. Si miramos por unos momentos lo que aún hacemos en la industria, veremos que hace 60 o 70 años hacíamos mas o menos lo mismo. Usamos ahora mejores tecnologías, somos más eficientes, el producto tiene mejor calidad, pero, en el concepto, hacemos lo mismo. ¿Y si nos estamos perdiendo la oportunidad de hacer algo mejor, simplemente porque aún no sabemos que podemos aplicar otros procesos y otras tecnologías con la misma materia prima? Entonces, parte importante del reto hacia adelante es que el Estado también tenga la misma inquietud por evolucionar y que la regulación sea adecuada para una nueva y moderna pesquería.

### ¿Cuál es el propósito y las estrategias que priorizará Diamante para su crecimiento a corto, mediano y largo plazo?

La razón de ser de nuestra empresa va más allá de ofertar ingredientes marinos de alta calidad; nuestro propósito es contribuir, de manera sostenible, al bienestar de las personas en el mundo, y para eso desplegamos todos nuestros talentos y capacidades. En ese sentido, estamos trabajando en un Plan Estratégico que tiene 3 pilares: crecimiento, diversificación y excelencia operacional. Respecto al crecimiento, planeamos desarrollar estrategias que nos permitan generar mayor valor agregado y consolidar nuestro liderazgo en el rubro. En cuanto a la diversificación, estamos trabajando con el área de Innovación y Calidad en varios productos que creemos representarán nuevos ingresos para la empresa y nos permitirán entrar a nuevos mercados. Y respecto a la excelencia operacional, hay mucho por hacer, tanto en barcos como en plantas, para que nuestro modelo operativo sea aún mejor. Creo que



están dadas las condiciones para desarrollar estos temas, solo espero que la naturaleza nos acompañe para poder llevarlas a cabo.

### ¿Cuáles son los valores diferenciadores de Pesquera Diamante y qué conductas tenemos que promover para estos nuevos tiempos?

En los tiempos en que vivimos, es importante que entendamos que los negocios se tornan sostenibles a partir de la integridad en nuestro accionar. Pondría siempre por delante a este valor, pero no es menos importante que el respeto. Y los debemos combinar con la humildad y aprendizaje continuo, que siempre podemos aprender algo nuevo y que no somos dueños de la verdad absoluta. Además, en ese afán, debemos siempre perseguir la eficiencia, ya que esta es la que nos vuelve competitivos en un mundo globalizado.

### ¿Qué mensaje desearía comunicar con claridad a los socios, aliados y colaboradores de Diamante?

Estamos trabajando para hacer de Diamante la empresa que todos queremos: más eficiente, más ágil y dinámica, más innovadora. Este objetivo se logrará si todos los *stakeholders*, particularmente los accionistas, directores y colaboradores, nos ponemos de acuerdo en ello. Tenemos las capacidades, tenemos las ganas, y si tenemos la pesca, seguro que lo lograremos.



Capítulo 1

# PESCAMOS





Experiencia y seguridad para la  
pesca responsable



# Todo comienza en el mar

Nuestra cadena de valor comienza en el mar, y es allí donde nuestra flota despliega todas sus capacidades para capturar responsablemente las especies que van a permitir el desarrollo de nuestras actividades y proveer al país y al mundo con productos de alta calidad para el consumo humano directo, a través de pescado fresco y conservas, e indirecto, a través del procesamiento de especies marinas.

Debido al frágil y valioso ecosistema marino peruano, la pesca en nuestro mar es altamente regulada por el Estado y demanda el cumplimiento de normativas extractivas vigentes, la ejecución de cronogramas pactados y la puesta en marcha de estrategias sostenibles y responsables que parten de un conocimiento profundo del mar y sus ciclos, para asegurar el desarrollo de las mejores prácticas.

Nuestra flota, la cual cuenta con 32 embarcaciones de acero naval, divide sus esfuerzos entre las actividades para la captura de especies destinadas a su procesamiento y aprovechamiento para el Consumo Humano Indirecto (CHI) y el Consumo Humano Directo (CHD). En ese sentido, en 2018 contamos con 29 embarcaciones operando para el CHI y con 14 embarcaciones operando para el CHD, toda una flota de naves acondicionadas y operadas por una tripulación especializada y constantemente capacitada.

En cuanto a CHI, este año hemos procesado un total de 616,870 TM de anchoveta, de las cuales más de 461 mil TM correspondieron a captura propia (75 %), la que se complementó con 141,700 TM de materia prima de terceros (25 %). En cuanto a CHD, capturamos 6,633 TM de caballa, 9,701 TM de jurel y 239 TM de bonito.

## En 2018, duplicamos la pesca para el Consumo Humano Indirecto.

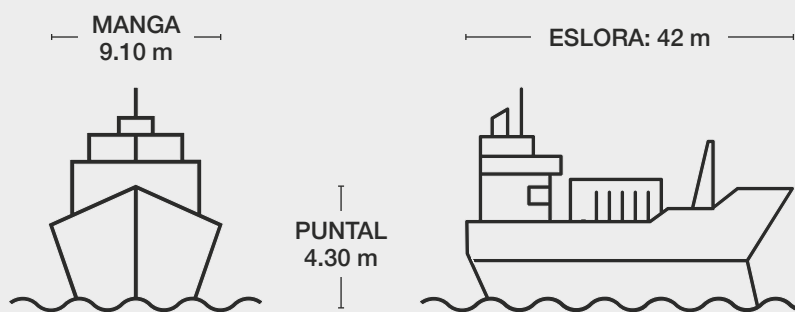
La captura total para el Consumo Humano Directo fue de

# 16,753 TM





# Características de las embarcaciones



**32**  
embarcaciones  
de acero naval

<b>Motor principal</b>	EMD, GE y Caterpillar
<b>Grupo electrógeno</b>	Caterpillar o Perkins
<b>Radar</b>	Furuno
<b>Ecosondas semicientíficas</b>	Simrad
<b>Sonares</b>	Furuno, Simrad y MAQ
<b>Redes</b>	Convencionales de cerco y con sistema Petrel

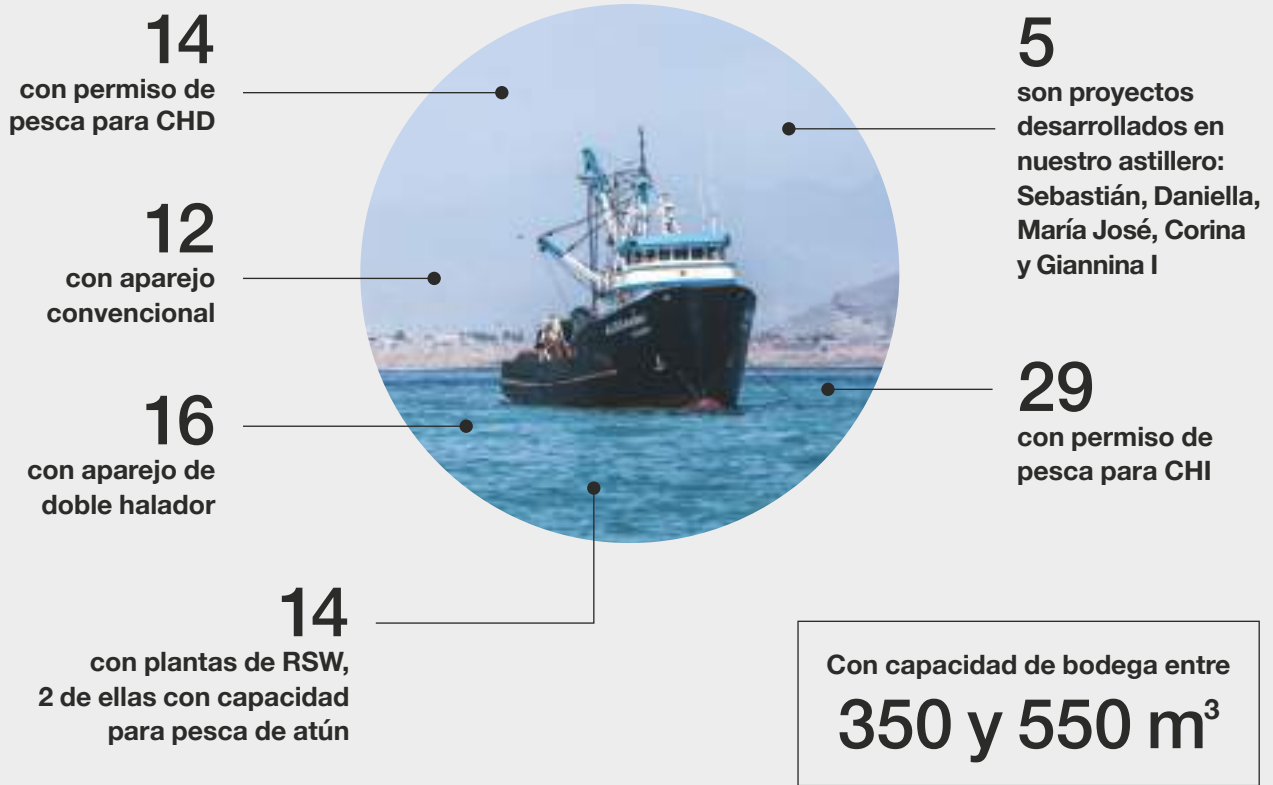
## Porcentaje máximo de captura

● Centro-Norte ● Sur

8.5%

8.4%

# La flota



ZONA CENTRO-NORTE		
CUOTA	1ra temporada	2da temporada
CUOTA NACIONAL	3'316,700	2'100,000
CUOTA DIAMANTE	282,012	178,506
	8.5%	8.5%

ZONA SUR		
CUOTA	1ra temporada	2da temporada
CUOTA NACIONAL	535,000	535,000
CUOTA DIAMANTE	45,178	45,162
	8.4%	8.4%



# Pesca para Consumo Humano Indirecto

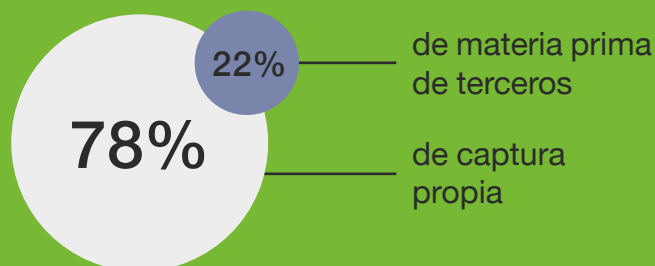


## Zona Centro-Norte

Procesamos un total de

# 593,110 TM

de anchoveta



### DISTRIBUCIÓN

Primera temporada de pesca (del 6 de abril al 31 de julio)

Cuota global autorizada	<b>3'316,700 TM</b>
Cuota Pesquera Diamante	<b>282,012 TM</b>
Captura propia	<b>282,019 TM</b>
Compra de terceros	<b>77,561 TM</b>
Captura total procesada	<b>359,580 TM</b>

Segunda temporada de pesca (del 15 de noviembre al 31 de enero de 2019)

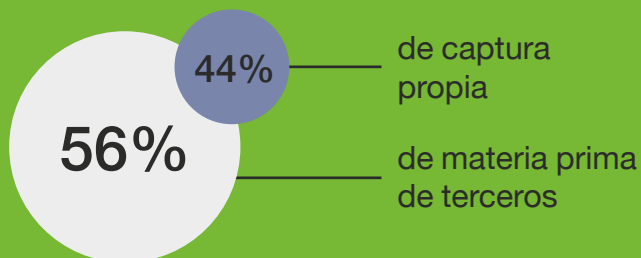
Cuota global autorizada	<b>2'100,000 TM</b>
Cuota Pesquera Diamante	<b>178'506 TM</b>
Captura propia	<b>178,567 TM</b>
Compra de terceros	<b>54,963 TM</b>
Captura total procesada	<b>233,530 TM</b>

## Zona Sur

Procesamos un total de

# 23,761 TM

de anchoveta



### Primera temporada de pesca (8 de enero al 30 de junio)

Cuota global autorizada	<b>535,000 TM</b>
Cuota Pesquera Diamante	<b>45,162 TM</b>
Captura propia	<b>6,506 TM</b>
Compra de terceros	<b>9,332 TM</b>
Captura total procesada	<b>15,838 TM</b>

### Segunda temporada de pesca (del 1 de julio al 31 de diciembre)

Cuota global autorizada	<b>535,000 TM</b>
Cuota Pesquera Diamante	<b>45,162 TM</b>
Captura propia	<b>3,991 TM</b>
Compra de terceros	<b>3,932 TM</b>
Captura total procesada	<b>7,923 TM</b>

## Pesca para Consumo Humano Directo

<b>Especie</b>	<b>Captura de flota propia</b>
Caballa	6,633 TM
Atún	1,257 TM
Jurel	9,701 TM
Bonito	239 TM

Este año capturamos caballa, jurel y bonito para el consumo interno.





# Nuestro volumen de pesca para CHI en el tiempo



En los últimos 7 años, Pesquera Diamante ha procesado en promedio 512 mil TM de pescado anualmente, siendo los años 2011, 2013 y 2018 los de mayor volumen de captura y los años 2014, 2016 y 2017 los de menor volumen. Este 2018, el volumen de pesca se incrementó en un 83% respecto del año 2017 y se incrementó en un 33% respecto del volumen histórico.

En la zona Centro-Norte, el volumen descargado se incrementó en un 84% y en la zona Sur, el incremento fue de 68%.

ITEM	ZONA	PLANTA	MILES TM PESCADO							
			2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	CENTRO - NORTE	Bayovar	69.3	32.3	5.0	2.3	-	-	-	-
2		Malabrigo	35.0	63.9	83.6	35.1	28.3	61.6	97.4	228.5
3		Samanco	63.6	60.5	101.3	19.9	35.7	6.5	-	-
4		Supe	151.9	25.9	133.4	39.6	78.6	83.9	44.4	198.9
5		Callao	235.3	114.2	117.3	92.8	96.4	68.0	86.9	155.0
6		Pisco N	131.4	84.3	66.1	82.8	154.7	52.5	127.6	73.1
7		Pisco S	152.8	43.9	-	-	-	-	-	-
<b>DIAMANTE</b>			839.4	425.1	506.6	272.5	393.7	272.4	356.2	655.6
8	SUR	Mollendo	56.6	36.2	22.1	33.6	27.4	26.4	14.1	23.7
9		Ilo	58.7	6.8	18.1	23.4	27.3	-	-	-
<b>DIAMANTE</b>			115.3	43.0	40.1	57.0	54.8	26.4	14.1	23.7
<b>TOTAL</b>			954.7	468.0	546.8	329.5	448.5	298.8	370.3	679.3

# Promovemos la pesca responsable

La pesca de especies marinas es una actividad sumamente especializada y que requiere, además de la experticia en los procesos, una arraigada cultura de responsabilidad y conciencia ambiental que priorice la continuidad de las especies y la sostenibilidad de sus ecosistemas. La pesca responsable es prioridad, el fundamento de las actividades extractivas, más aún en el mar peruano, cuyos ecosistemas marinos son frágiles, a pesar de su riqueza y productividad.

En ese sentido, en Pesquera Diamante estamos orgullosos de liderar el rubro extractivo marino con nuestras prácticas responsables, las cuales garantizan la sostenibilidad del recurso para nuestro bienestar y el de las generaciones peruanas futuras. Las regulaciones e iniciativas de protección a la biomasa son oportunidades de contribuir, desde nuestro frente, con la preservación de los recursos marinos peruanos y el bienestar de nuestra sociedad. El compromiso con la sostenibilidad de nuestro personal a bordo y en tierra se basa en las siguientes prácticas:

1. Respeto de las cinco millas de pesca artesanal.
2. Respeto en la pesca de juveniles y pesca acompañante.
3. Respeto de las zonas vedadas por PRODUCE.
4. Faenas de pesca sin utilización de explosivos.
5. Buenas prácticas de manufactura y preservación a bordo.
6. Respeto a las disposiciones de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas.

En 2018, nos enfocamos en reforzar nuestras políticas de protección del recurso a través del diseño e implementación de la «Política contra el cercenamiento de la aleta de tiburón» y la «Política sobre el uso de dispositivos agregados de peces (FAD) a prueba de allanamiento».

Asimismo, como parte de nuestras estrategias de sostenibilidad del recurso, en el verano de 2018, participamos en cruceros de evaluación de recursos pesqueros y en talleres de ISSF (International Seafood Sustainability Foundation) sobre mitigación del *bycatch* en la pesca de cerco. Durante las temporadas de pesca, nuestras buenas prácticas se extendieron a los equipos de cada embarcación,

quienes se comprometieron con la colecta de información del recurso marino y el registro de la información acústica del medio. También trabajamos en convenio con la Sociedad Nacional de Pesca y CeDePesca (Salvamares) recolectando información de avistamiento de mamíferos y aves.

Como reconocimiento a nuestro trabajo responsable, fuimos nuevamente certificados como «Friends of the Sea» para las especies de anchoveta, jurel y caballa.

Hemos recibido nuevamente la certificación «Friends of the Sea» para la pesca de anchoveta, jurel y caballa.



Hemos diseñado e implementado la «Política contra el cercenamiento de la aleta de tiburón» y la «Política sobre el uso de dispositivos agregados de peces (FAD) a prueba de allanamiento».

# Aseguramiento de la calidad

Pesquera Diamante cuenta con una serie de procesos especializados que empiezan en el mar y terminan en las manos de nuestros clientes y beneficiarios. Además de asegurar prácticas sostenibles y respetuosas con el ambiente, contamos con sistemas internos de control de calidad en cada uno de nuestros procesos, para asegurar la obtención de productos y materia prima que satisfagan los más altos niveles de exigencia de nuestros clientes. Prevención y control: esa es la estrategia.

Para asegurar el saneamiento de nuestros productos, este 2018, contamos con un gestor de saneamiento en cada puerto, quien está encargado de verificar la calidad de la materia prima capturada para consumo humano directo e indirecto. Asimismo, verificamos y supervisamos las buenas prácticas de saneamiento a bordo de nuestras naves, y realizamos inspecciones a las proveedurías y hospedajes, para verificar las buenas prácticas y la calidad del producto.

Además, continuamos con nuestra estrategia de capacitación para toda la tripulación de nuestras embarcaciones antes del inicio de las temporadas de pesca, junto

con un programa de capacitación durante la temporada de pesca sobre buenas prácticas de manufactura (BPM), procedimientos operativos de limpieza y sanitización (SSOP), y análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP).

Nuestros protocolos e iniciativas poseen diversas certificaciones:

- Habilitación sanitaria de la embarcación pesquera Daniella para consumo humano directo e indirecto.
- Implementación del HACCP de las embarcaciones pesqueras Don Juan y María José.
- Cumplimiento de los lineamientos del Comunicado 030-2018 del Organismo Nacional de Sanidad Pesquera (Sanipes) con la inspección de las embarcaciones pesqueras Giannina I, Chiara, Constanza, Alexandra, Corina, Polar VII y Francesca.
- Certificación del Protocolo Técnico-Sanitario del Muelle Centenario para recibir materia prima para el consumo humano directo.

Este 2018, contamos con un gestor de saneamiento en cada puerto para verificar la calidad de la materia prima capturada.



Continuamos capacitando a toda nuestra tripulación antes del inicio de las temporadas de pesca.







# Varadero y astillero Ferroles

Nuestro varadero y astillero Ferroles se encuentra ubicado en la provincia constitucional del Callao, frente a las instalaciones de nuestra fábrica de harina de pescado y sobre un área de 15,925.46 m<sup>2</sup>. Cuenta con los permisos de la Dirección de Capitanías y Guardacostas para realizar trabajos de mantenimiento, reparación y construcción de embarcaciones de acero, madera y fibra de vidrio. Gracias a los trabajos realizados en Ferroles, logramos alcanzar las metas en los tiempos, condiciones y costos previstos.

Durante el año 2018, se efectuaron las siguientes actividades:

**Realizamos el proyecto de modificación estructural de la embarcación Sebastián.**

**Iniciamos la construcción de la carreta de varado del astillero, lo cual permitirá realizar las maniobras de varado y desvarado de nuestras embarcaciones.**

## Acondicionamiento de las instalaciones

- Adecuación de la zona de patio con la nivelación y compactación de suelos para realizar modificaciones estructurales con seguridad.
- Estructuración de la organización del Astillero, a través del acondicionamiento de los ambientes administrativos y operativos. Ahora contamos con un área de Diseño e Ingeniería donde se viene desarrollando y elaborando la información técnica de los proyectos.

## Mantenimiento de naves

### *Proyecto de Modificación Estructural de la embarcación Sebastián*

Este proyecto innovador fue desarrollado con nuestra propia ingeniería y supervisión, con la incorporación de las mejores propuestas del área de Flota. El proceso de modificación estructural incluyó la construcción inicial del módulo a ser ampliado durante los primeros tres meses y, luego, el inicio del proceso de inserción del módulo a la embarcación y los correspondientes trabajos complementarios.

Estructura	Medida original	Medida final
Eslora	45.30 m	54.90 m
Manga	10.10 m	10.10 m
Puntal	4.56 m	4.56 m
Bodega	456.70 m <sup>3</sup>	550 m <sup>3</sup>



### Construcción de la carreta de varado

El año pasado, iniciamos la construcción de la carreta de varado del astillero, lo cual permitirá realizar las maniobras de varado y desvarado de nuestras embarcaciones, así como iniciar la gestión comercial para los servicios de la carena de embarcaciones de terceros, ampliando con ello nuestra capacidad de atención e incrementando los ingresos por los servicios de Astillero.

### Permisos

- Licencia de operación N° 017-2015/L para desarrollar actividades de varado y desvarado de naves mayores de 372.16 de arqueo bruto.
- Licencia de operación N° 023-2014/L para desarrollar actividades de construcción y reparación de naves mayores de 1,556.81 de arqueo bruto, en material convencional de acero naval.
- Licencia de operación N° 005-011016/L para desarrollar actividades de construcción y reparación de embarcaciones en material no convencional en madera o fibra de vidrio hasta 500 unidades de arqueo bruto.

### Características

Eslora	21.60 m
Ancho	6 m
Capacidad de levante	Hasta 700 T de desplazamiento ligero

# Muelle Centenario

Durante 2018, continuamos con la implementación de mejoras a la infraestructura de nuestro Muelle Centenario. La priorización de esta estrategia nos permitió instalar un techo corredizo en la zona de descarga de consumo humano directo, un lavatorio y tanque de agua en el cabezo del muelle, un rodaluvio y un pediluvio en el ingreso al muelle y un grupo electrógeno para casos de emergencia. Además, incorporamos un toldo para la descarga de consumo humano directo.

Gracias a las óptimas instalaciones y funcionamiento del muelle, el año pasado prestamos servicios a más 30

empresas como Pesquera Exalmar, Inversiones Moreda, Pesquera Copeinca, Empresa Técnica Desalinización de Agua, Pesquera Caral, Pesquera Centinela, Pesquera Casablanca, Empresa Sudamericana de Fibras, Cosmos Agencia Marítima e Inversiones Sherma.

Asimismo, registramos el ingreso de 358 embarcaciones, incluyendo las nuestras. El siguiente cuadro muestra lo descargado por tipo de especie.

<b>Anchoveta</b>	38,000 kg
<b>Perico</b>	190,490 kg
<b>Pota</b>	1'500,416 kg
<b>Total</b>	1'728,906 kg

El Muelle Centenario prestó sus servicios a más de 30 empresas y permitió el descargue de más de un millón y medio de kilogramos de especies como anchoveta, perico y pota.







Capítulo 2

# PRODUCIMOS





Procesos especializados y estrategias innovadoras para producir con calidad

# La productividad puesta en marcha

Una vez que hemos realizado nuestras jornadas de pesca en el mar, iniciamos una cadena de valor que, de acuerdo con la especie, atravesará distintos procesos de tratamiento para sumar nuestra productividad, la cual está dirigida al consumo humano directo e indirecto.

Este 2018, la gestión de la producción, haciendo uso de todas sus destrezas para alcanzar los más altos niveles

de calidad y productividad, estuvo abocada a mejorar sustancialmente la eficiencia de recuperación de sólidos y la calidad de nuestros productos, en especial la harina de pescado, con lo cual logramos ubicarnos dentro de los primeros lugares a nivel nacional.

La zona **Centro-Norte** es capaz de producir

# 739 TM

de pescado por hora

La zona **Sur** es capaz de producir

# 80 TM

de pescado por hora

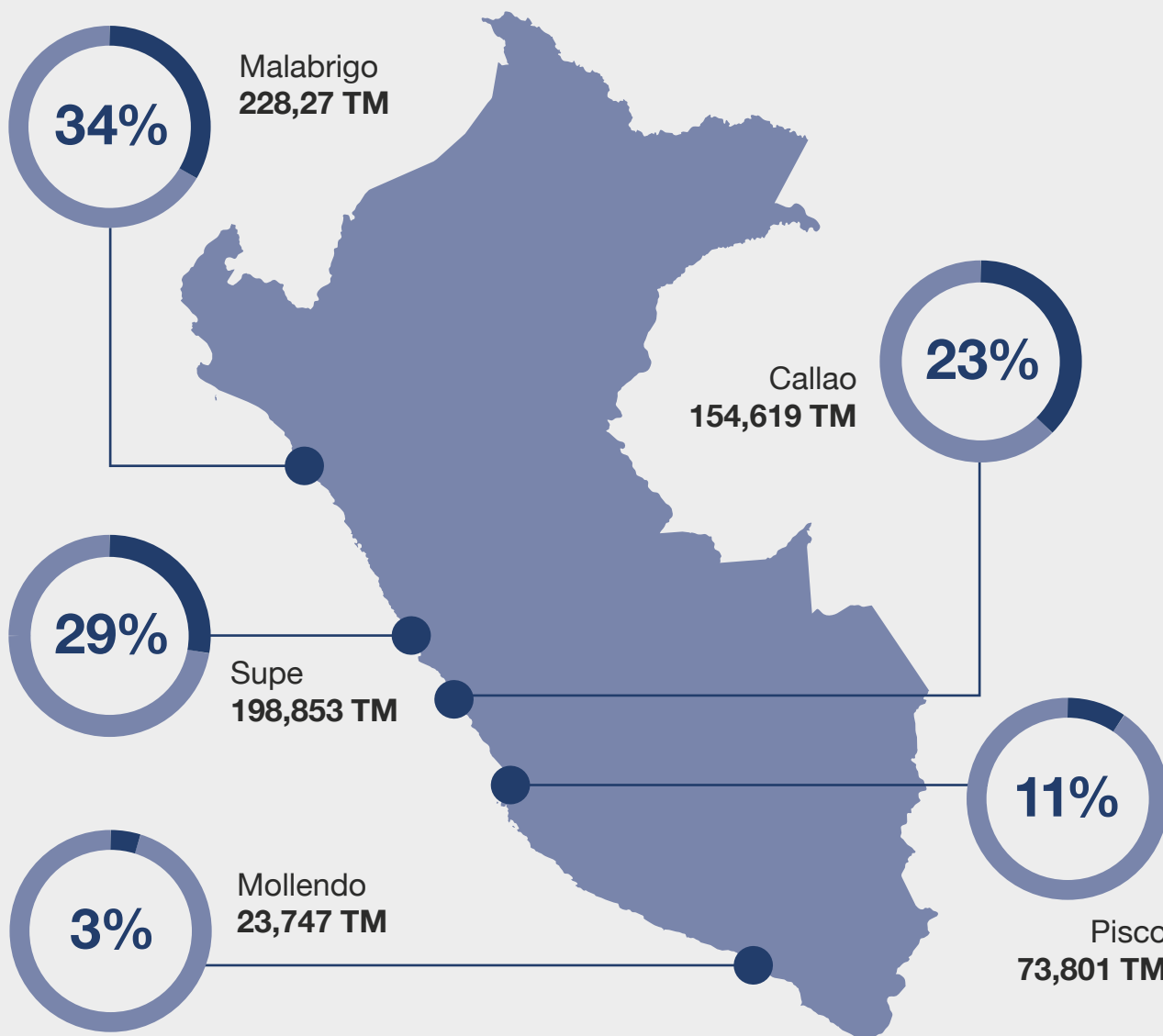
## Lo que procesamos para el CHI

Actualmente, contamos con una capacidad de procesamiento de 819 toneladas métricas de pescado, la cual está distribuida en nuestras cinco plantas industriales localizadas estratégicamente a lo largo de todo nuestro litoral. En la zona Centro-Norte contamos con una capacidad de 739 TMP/h, mientras que en la zona Sur disponemos de una capacidad de 80 TMP/h.

ZONA CENTRO-NORTE		
PLANTAS	CAPACIDAD (TM/h)	CAPACIDAD (TM/día)
Malabrigo	196	3,920
Supe	190	3,800
Callao	175	3,500
Pisco	178	3,560
TOTAL ZONA C-N	739	14,780
ZONA SUR		
Mollendo	80	1,600
TOTAL ZONA SUR	80	1,600
<b>TOTAL DIAMANTE</b>	<b>819</b>	<b>16,380</b>

El 100% de nuestras plantas cuenta con tecnología Steam Dried, lo cual permite la producción de harina con alto contenido proteico.

Este año, la pesca de anchoveta, a nivel nacional, se repartió un 96% en la zona Centro-Norte del país y un 4% en la zona Sur. En la zona Centro-Norte, Pesquera Diamante obtuvo el 11.3% de la pesca (655,799 TM) y en la zona Sur descargó el 10.1% (23,747 TM).





## Lo que procesamos para el CHD

Actualmente, contamos con una capacidad de procesamiento de congelados de 740 TM/día, y una capacidad de almacenamiento de 7,200 TM, la cual está distribuida en dos cámaras de congelamiento de 3,600 TM cada una.

CAPACIDAD CONGELADOS	
(TM/día)	(TM/h)
740	31

La producción de CHD, se ha clasificado principalmente en tres grandes rubros: Fresco, Congelados y Conservas.

FRESCO (TM)	CONGELADOS (TM)		CONSERVAS (cajas)
	CALLAO - PD	CALLAO - CE	CALLAO (Maquila)
7,120	9,577	819	137,096
7,120	10,396		137,096

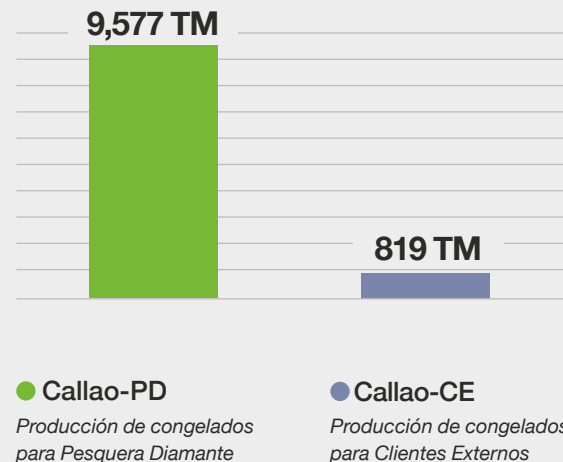
### Fresco

Este año producimos 7,120 TM de frescos, incrementándose en un 88% con respecto al año 2017 (3,781 TM).

### Congelado

Este año producimos 10,396 TM de congelados, 10% menos que 2017 (11,566 TM).

### Producción de congelados



### Conservas

Este año, producimos 137,096 cajas, 83% más que 2017. La mayor producción de conservas (51%) fue en base a jurel.

ESPECIE	CABALLA			ATUN				BONITO	JUREL		
PRESENTACIÓN	Grated de caballa en agua y sal ½ Lb	Trozos en aceite vegetal ½ Lb	Filete en aceite vegetal ½ Lb	Filete en aceite vegetal ½ Lb	Filete en agua y sal ½ Lb	Sólido en aceite vegetal ½ Lb	Trozos en aceite vegetal ½ Lb	Filete en aceite vegetal ½ Lb	Grated en agua y sal ½ Lb	Trozos en aceite vegetal ½ Lb	Entero en salsa de tomate 1 Lb
TOTAL (CAJAS)	6,725	16,565	24	22,156	2,222	1,228	12,179	6,506	56,813	10,141	2,539
	23,313			37,784				6,506	69,492		
	137,096										





## Nuestros proyectos

Actualmente, contamos con una capacidad de procesamiento de 819 toneladas métricas de pescado, la cual está distribuida en nuestras cinco plantas industriales localizadas estratégicamente a lo largo de todo nuestro litoral. En la zona Centro-Norte contamos con una capacidad de 739 TMP/h, mientras que en la zona Sur disponemos de una capacidad de 80 TMP/h.

TIPO DE INVERSIÓN	MONTO PRESUPUESTADO	MONTO EJECUTADO	% AVANCE	% DISTRIB.
Ampliación de Planta	7'285,000	5'502,789	76%	47%
Renovación de activos	3'197,500	2'655,272	83%	23%
Regulatorio	1'130,855	1'068,723	95%	9%
Mejoras	1'131,500	993,878	88%	9%
Mantenimiento	1'005,500	967,314	96%	8%
Otros	315,673	315,673	100%	3%
CHD	97,450	93,422	96%	1%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>14'163,478</b>	<b>11'597,070</b>	<b>82%</b>	<b>100%</b>



## Volumen de producción

Este año, hemos procesado 679,962 TM de pescado, produciendo un total de 159,581 TM de harina de pescado, con un ratio de conversión (P/H) de 4.26 TM de pescado por TM de harina 100% Steam Dried. El volumen de producción de harina se incrementó en un 89% con respecto de 2017, debido a que se logró completar la cuota asignada por el Estado peruano en ambas temporadas.

Respecto de la producción de aceite de pescado, se obtuvo un total de 24,297 TM con un rendimiento

de 3.57% TM aceite por TM pescado, incrementando la producción en un 273% respecto de 2017.

El mayor volumen de producción se concentró en Malabrigo y Supe donde se obtuvo 63% de harina. Nuestras plantas de Pisco y Callao obtuvieron el 34% de la harina. Nuestras plantas de Callao y Pisco operan exclusivamente con gas natural, lo que nos hace amigables con el medioambiente y más competitivos en costos de procesamiento.

ZONA	PLANTA	MATERIA PRIMA (TM)	HARINA (TM)	ACEITE CRUDO	ACEITE PMA
CENTRO-NORTE	MALABRIGO	228,527	53,082	8,714	1,531
	SUPE	198,853	46,991	5,790	549
	CALLAO (*)	155,035	36,037	4,691	693
	PISCO	73,801	17,905	1,775	174
SUR	MOLLENDO	23,747	5,567	373	7
<b>TOTAL</b>		679,962	159,581	21,343	2,954

(\*) En Planta Callao se considera 416 TM de Residuos de CHD como materia prima.

## Nuestra producción en el tiempo

En los últimos 8 años, la producción anual promedio fue de 118.7 mil TM de harina y 19.0 mil TM de aceite de pescado, siendo el máximo histórico el año 2011, en el cual se produjo 219.9 mil TM de harina y 44.4 mil TM de aceite de pescado.

Este 2018, la producción de harina se incrementó

en un 89% respecto de 2017 y un 34% respecto del promedio, y la producción de aceite se incrementó en un 270% respecto de 2017 y 28% respecto del promedio. Estos incrementos responden al procesamiento de pesca con mayor contenido graso y la mayor capacidad de procesamiento en Malabrigo.

### Ratio P/H de producción de harina 2011-2018

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>TOTAL</b>	4.34	4.35	4.26	4.28	4.35	4.31	4.39	4.26

### Porcentaje de rendimiento de aceite 2011-2018

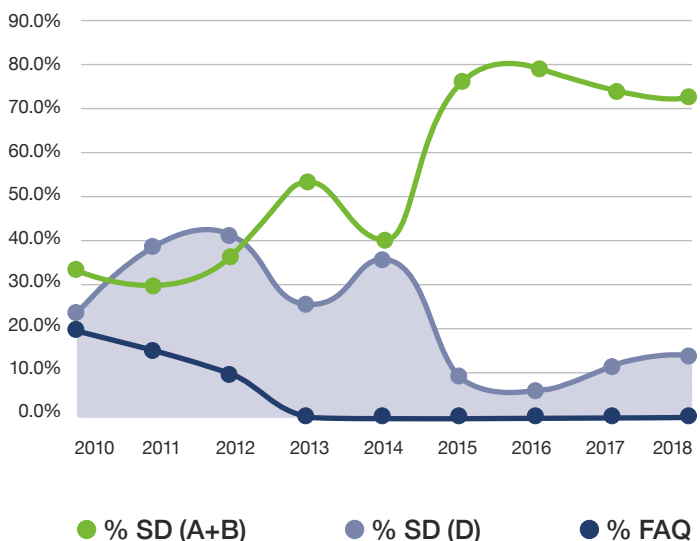
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>TOTAL</b>	4.7 %	4.7 %	3.6 %	4.7 %	2.5 %	2.9 %	2.0 %	3.6 %



### Nuestra calidad de harina

En los últimos 9 años, la producción de harina de alta calidad Superprime y Prime (calidad A y B) ha tenido una tendencia positiva de incremento. El 2018, se produjo 1.2% menos que 2017 y un 5.8% menos que 2016. Desde el año 2013, el 100% de las harinas producidas son de tipo Steam Dried. Esperamos mantener e incrementar el porcentaje de producción de harina de alta calidad a valores por encima del 75% para los siguientes años, a través de estrategias acordadas entre las áreas de Flota y Producción.

#### Producción de harina por calidades 2010-2018



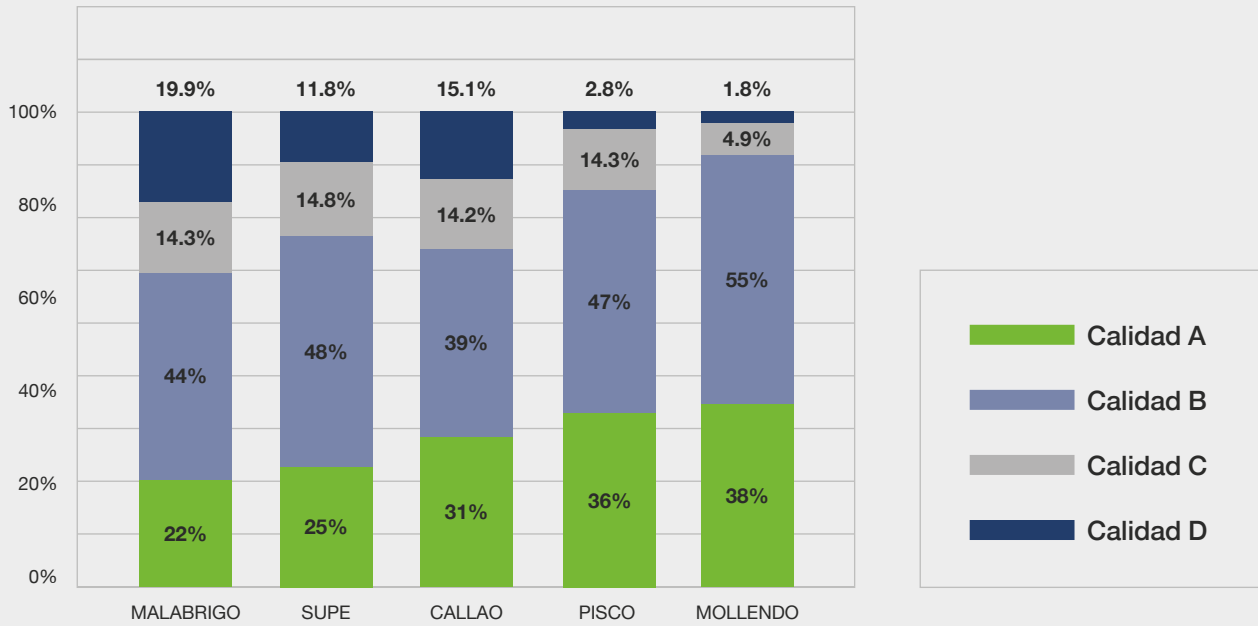
SD (A+B): Calidad Steam Dried Superprime y Prime  
 SD (D): Calidad Steam Dried D  
 FAQ: Harina tradicional sin Steam Dried



Con una materia prima de baja calidad no sería posible obtener una harina de alta calidad. Este año 2018, el volumen de harina de alta calidad A y B sumó 114,911 TM, que representa el 72% del total de harina producida, lo que nos ubica en el segundo lugar a nivel nacional con respecto a la zona Centro-Norte. El porcentaje de harina de alta calidad obtenido este año representa un 86% más que 2017, y un 113% más que 2016. Pisco y Mollendo fueron las plantas que obtuvieron el mayor porcentaje de harina de alta calidad, con 82.9% y 93.3% respectivamente; y Malabrigo obtuvo la mayor producción de harina de alta calidad. En la zona Sur se obtuvo un 93.3% de harina de alta calidad y en la zona Centro-Norte se obtuvo un 69%.

La zona Sur tuvo un 93% de harina de alta calidad y la zona Centro-Norte, un 69%.

### Distribución de Calidades de Harina – 2018



## Algunos indicadores de productividad

---

El grado de eficiencia y desempeño de nuestras plantas puede ser medido a través de algunos indicadores específicos para la producción de harina y de aceite. Los mostramos a continuación.

### Ratio rendimiento (harina de pescado)

---

**23.5 %**

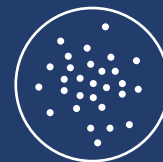
(P/H = 4.26 TM de pesca  
por TM de harina)

**0.7 %**

más de rendimiento  
respecto de 2017

**102 %** de eficiencia en la  
recuperación de sólidos

Pisco, Supe y Mollendo fueron  
las plantas más eficientes



## Ratio rendimiento (aceite de pescado)

**3.58 %**

de rendimiento en  
aceite crudo y PMA

**1.55 %**

mejor rendimiento  
respecto de 2017

**103.1 %**

eficiencia en la  
recuperación de aceite



Malabrigo, Callao y Supe fueron las plantas con mejores ratios de rendimiento de aceite



## Ratio consumo de combustible

---

**45.4**

**Gal/TMH de  
consumo**

**8.7%**

**mejor rendimiento  
respecto de 2017**

**Supe, Callao y Pisco fueron las plantas  
más eficientes**



## Principales logros

---



- **Nos ubicamos en el primer puesto** a nivel nacional en obtención de harina de calidad Superprime y Prime en la primera temporada zona Centro-Norte, según resultados de laboratorio certificado SGS.
- **Nos ubicamos entre los tres primeros puestos** a nivel nacional con un mejor rendimiento de harina, incrementándose este año en un 0.7%, lo cual equivale a una producción de 4.8 mil TM más de harina producida.
- **La reducción de 8.65%** en consumo de combustible representa una ganancia de US\$1.6 MM.
- **Migramos a bombas de vacío** en nuestras cuatro plantas de la zona Centro-Norte.
- **Instalamos una nueva descarga** que mantiene la cadena de frío en nuestra planta Malabrigo.



Capítulo 3

# COMERCIALIZAMOS





Productos innovadores y de alta calidad  
cada vez más cerca de nuestros clientes



# Estrategias enfocadas en nuestros clientes que garantizan una oferta diferenciadora

El ciclo de valor Diamante recorre procesos diseñados y aplicados dentro de nuestros valores y estrategias empresariales, y gracias al excelente desempeño de nuestros recursos expertos, con el fin de llegar a su destino y abastecer al Perú y al extranjero con productos marinos de la más alta calidad.

Nuestros productos terminados han sostenido su excelencia a lo largo de todos estos años. Es por eso que hemos alcanzado cifras récord de hasta 80% de harinas superprime y prime, y una alta producción de aceite de pescado para la manufactura de omega 3. El equipo comercial Diamante

## Ventas para el Consumo Humano Indirecto

Este año las ventas para el segmento se incrementaron más del 15 % respecto del año pasado y sumaron

**200.8** millones de dólares que se distribuyeron en:

Harina de pescado

**\$ 174.3**  
millones

Aceite de pescado

**\$ 26.5**  
millones

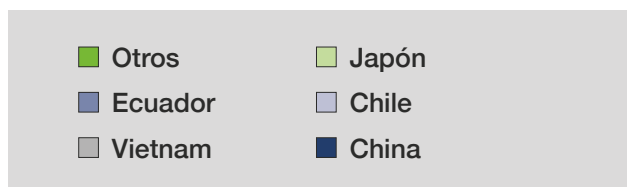
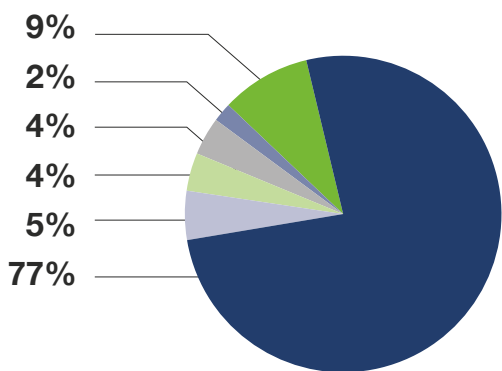
# Estamos alineados a los altos estándares de calidad del mercado internacional de consumo humano indirecto.

pone en marcha estrategias enfocadas en el cliente para tomar decisiones acertadas y llevar nuestros productos a mercados internos y externos, a través de una oferta diversa. La estrategia transversal parte del contacto constante y directo con nuestros clientes para entender sus

necesidades, el conocimiento experto del mercado y las nuevas tendencias mundiales, y la capacidad de innovar para ofrecer soluciones y colaborar con el desarrollo de nuestra industria y del país.

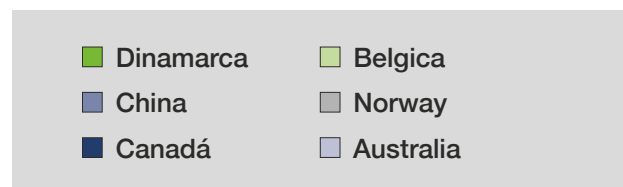
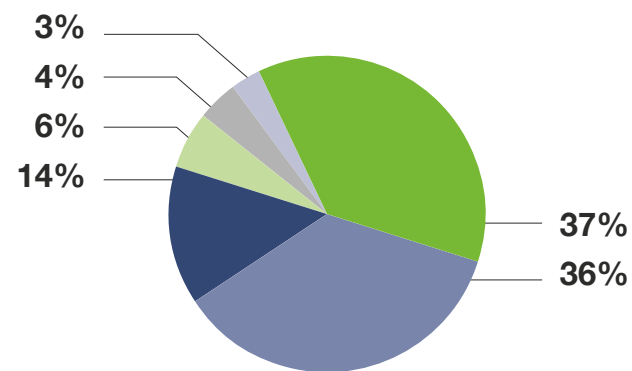
## Participación internacional en harina de pescado

	HARINA	PORCENTAJE
CHINA	86,892.10	77%
CHILE	6,084.54	5%
JAPON	4,173.25	4%
VIETNAM	4,071.14	4%
ECUADOR	2,411.54	2%
OTROS	9,786.43	9%
<b>TOTAL 2018</b>	<b>113,419.00</b>	<b>100%</b>



## Participación internacional en aceite de pescado

	ACEITE	PORCENTAJE
DINAMARCA	3,346.23	37%
CHINA	3,265.72	36%
CANADA	1,217.68	14%
BELGICA	500.00	6%
NORWAY	318.48	4%
AUSTRALIA	310.90	3%
<b>TOTAL 2018</b>	<b>8,959.01</b>	<b>100%</b>



## Ventas para el Consumo Humano Directo

---

En este periodo, las ventas para el segmento alcanzaron los:

**19.1** millones de dólares  
que se distribuyeron en:

Congelados	Frescos	Conservas
\$ 9.9 MM	\$ 4.3 MM	\$ 4.9 MM



Además, hemos fortalecido nuestra relación con los pescadores artesanales de nuestra costa peruana, bajo la dinámica de fomentar la cultura de la formalización y promover nuestras buenas prácticas en altamar. La pesca responsable, sostenible y formal —a través de la obtención

de licencias y permisos de zarpe, y el respeto de las restricciones de tallas mínimas de captura, por ejemplo— es nuestra apuesta y es un valor de Diamante que merece la pena compartir para seguir creciendo y contribuir con el desarrollo del país.

## En Frescomar, segmentamos a nuestros clientes actuales y realizamos campañas de fidelización del mercado mayorista.

### Servicios a terceros en planta

SERVICIOS - PLANTA	MILES US\$	TM
Almacenamiento	508	9,823
Estriba y Hrs Extras	7	-
Proceso	342	1,531
<b>TOTAL</b>	<b>857</b>	<b>11,354</b>

### Frescomar, una marca con el sello Diamante

Nuestra marca de congelados y enlatados Frescomar ha tenido un gran desempeño este 2018, lo que nos ha llevado al cumplimiento de nuestras metas. Partimos de un análisis especializado de la marca para fortalecerla. En ese sentido, hicimos una segmentación de nuestros clientes actuales y una campaña de fidelización en los mercados mayoristas para conocerlos mejor y ofrecerles mejores productos.

También nos enfocamos en la optimización de procesos y recursos para ser eficientes, logrando reducir costos innecesarios a través de una evaluación de nuestra fuerza de ventas y de nuestros gastos de publicidad. Además, hicimos una limpieza del portafolio y del stock antiguo para resolver contingencias de fifo, aumentamos los skus en congelados y estandarizamos nuestros formatos.

Cerramos el año celebrando estos logros:

- Incremento de ventas en 3% respecto de 2017, a pesar del bajo pico de ventas por el fenómeno de El Niño 2017 y el problema de anisaki que atacó las especies marinas en 2018.
- El segundo semestre del año tuvimos una variación incremental del 150% respecto del primer semestre, lo que nos permitió recuperar parte del mercado.
- Cerramos negociaciones con Supermercados Peruanos.
- Logramos ingresar a Plaza Vea, Cencosud, Tottus y Sodexo.





Capítulo 4

# GESTIONAMOS



Talentos y recursos encaminados  
al cumplimiento de metas

# Sinergia innata que asegura nuestra competitividad

Diamante cuenta con valiosos recursos humanos y materiales que hacen posible el desarrollo de nuestras actividades y la consecución de nuestros objetivos. Nuestra estrategia corporativa ha diseñado y conformado equipos especializados que gestionan y velan, por un lado, por el bienestar y desarrollo de su gente y, por otro lado, por la buena marcha y protección de sus bienes.

Este año 2018, además de la Gerencia de Innovación y Calidad que lidera nuestros desarrollos de nuevos

procesos y productos, se creó la Gerencia de Gestión del Talento, una clara iniciativa para reforzar el buen trabajo hecho desde siempre con y para nuestros colaboradores. Por otro lado, la Gerencia de Administración y la Gerencia Legal son frentes trascendentales para el sostenimiento del negocio, conformando todos ellos una fuerza de liderazgo imprescindible para nuestra empresa.





# Desarrollo del Talento, cerca de nuestra gente

Desde octubre de 2018, la Gerencia de Desarrollo del Talento ha puesto en marcha una serie de estrategias y acciones con la finalidad de promover el desarrollo humano y profesional de todos los colaboradores Diamante y de mejorar el clima laboral. Sabemos que cuando la empresa se vuelve un mejor lugar para trabajar, se beneficia nuestra gente, nuestros accionistas y el país.

En el constante esfuerzo por conocer a nuestro equipo y su percepción sobre su vínculo y entorno laboral, este año 2018, llevamos a cabo la Encuesta de Clima Laboral en base a la metodología del Grace Place To Work, proceso en el que participó el 89% de nuestro personal, incluyendo plantas de harina, consumo humano directo, personal de embarcación y administrativos. Esto nos ayuda a identificar dónde nos encontramos el día de hoy para poder diseñar planes de acción que nos ayuden a mejorar y generar las condiciones adecuadas para crecer y desarrollarnos como colaboradores y organización.

La mejora continua y el aprendizaje constante son valores impulsados desde lo profundo de nuestra cultura organizacional. Creemos que el desarrollo y crecimiento de cada colaborador es la mejor estrategia para el desarrollo y crecimiento de nuestra empresa. Por eso, estamos orgullosos de contar con personal de planta, operario y empleado que fortalece constantemente sus habilidades técnicas y blandas mediante capacitaciones a medida. En 2018, además de diversas capacitaciones, nuestros colaboradores actualizaron sus conocimientos e interpretación de las diversas certificaciones que acreditan a nuestra empresa.

# 1,046

colaboradores (89% de nuestra fuerza laboral) participaron de la Encuesta de Clima Laboral

El «Orgullo por la organización» es una de las dimensiones más destacadas por nuestros colaboradores en la encuesta de clima laboral.

La cultura Diamante consolida nuestra imagen institucional y promueve la responsabilidad social, dos prioridades que nos identifican.



## En 2018, contamos con 1,664 trabajadores

**842**

producción y  
administrativo de planta

**561**

tripulación

**161**

oficinas corporativas

**100**

mantenimiento



## 28 capitanes capacitados en liderazgo



Para Diamante, asegurar condiciones de trabajo adecuadas y seguras para nuestros colaboradores es una prioridad. En tal sentido, nos esforzamos por ofrecerles distintos beneficios y facilidades que contribuyen a crear vínculos de confianza y bienestar:

- Salud preventiva.
- Uniformes y equipos de seguridad de ley.
- Alimentación principal de calidad en nuestros comedores.
- Transporte de los colaboradores a sus centros laborales.
- Convenios educativos de pre- y posgrado con la Universidad del Pacífico, Centrum y Tecsup.
- Programa de atenciones médicas con la EPS Rímac.
- Atenciones médicas externas de forma permanente a nivel corporativo y de plantas.
- Alerta Médica para casos de emergencia en la Oficina Principal.
- Venta de conservas y congelados a precios preferenciales.
- Préstamos por escolaridad y salud en casos meritorios.

Realizamos 6 eventos recreativos y de integración en todas las sedes (cierre de temporada, Día del Trabajador, Día del Pescador, Día del Padre, San Pedrito y fin de año). Además, tuvimos 2 actividades dirigidas a las familias: el Día de San Pedro (con la participación de 1,000 esposas de los colaboradores) y Navidad para los Niños (con la participación de 697 niños y niñas, hijos de colaboradores de nuestras plantas y oficina Lima).



Asimismo, iniciamos un programa de coaching para preparar al equipo gerencial en temas de liderazgo que les brinden las herramientas para guiar a sus áreas en los nuevos desafíos. También culminamos el diagnóstico de comunicación interna en sede Lima y Plantas, y realizamos un plan de acercamiento desde la Gerencia General hacia los colaboradores de cada área, en donde se presentaron las nuevas estrategias y se escucharon diversas sugerencias.

# Administración, soporte indispensable

Nuestra Gerencia de Administración es un equipo especializado en brindar el servicio interno y soporte indispensables para todos nuestros ciclos de negocio, desde los extractivos hasta los de comercialización.

Asegurar la continuidad operativa, brindar seguridad y protección a nuestros recursos humanos y materiales, y fortalecer nuestras estrategias y procesos son su meta.



## Este año, contratamos ingenieros de seguridad industrial permanentes en todas nuestras plantas.

### Seguridad Industrial

Como parte de nuestra estrategia corporativa, en Pesquera Diamante contamos con un Sistema de Gestión de Seguridad que se enfoca en la prevención para desplegar acciones y controles que buscan evitar accidentes y proteger la integridad de todos. Es por eso que nuestro Comité de Seguridad y Salud en el

Trabajo (SST) continuó celebrando sesiones mensuales, puso en ejecución diversos acuerdos y, en el mes de julio, realizó un nuevo proceso de elecciones internas para conformar el Comité en el periodo 2018-2020. Este es el recuento de las actividades de seguridad y salud en el trabajo durante 2018:

- Capacitaciones
  - 8,730 horas/hombre de capacitación en flota.
  - 10,343 horas/hombre de capacitación en plantas.
  - 512 cursos dictados a los tripulantes flota.
- Auditorías externas por el Ministerio de Trabajo
  - Planta Supe: marzo.
  - Planta Pisco: abril.
  - Plantas Mollendo, Callao y Malabrigo están programadas para 2019.
- Contratación de ingenieros de seguridad industrial de manera permanente en el 100% de las plantas.
- Edición de un video con contenido de seguridad industrial para plantas para capacitar a contratistas y trabajadores que realizan trabajos peligrosos.
- Diseño de una pizarra semáforo de seguridad, como herramienta visual para el registro de las ocurrencias y récords en cuanto a la seguridad.



## Seguridad Patrimonial

Velamos por una gestión segura y un manejo adecuado de los recursos patrimoniales. Por eso, este 2018, hemos llevado a cabo diversas iniciativas.

Hemos duplicado nuestras inspecciones caninas inopinadas a plantas y nuestras pruebas toxicológicas a personal propio y de terceros.

**18** inspecciones caninas inopinadas a las plantas.

**10** capacitaciones a cargo del Gestor BASC Perú en las plantas Malabrigo, Supe, Pisco y Mollendo sobre adicciones al alcohol, drogas, juegos, entre otras.

**6** capacitaciones sobre el Código PBIP, 5 ejercicios y 1 práctica de protección portuaria en las instalaciones del Muelle Centenario.

**600**

pruebas toxicológicas a personal propio y tercero que ocupa cargos críticos en nuestro proceso exportador.



- Auditoria Externa de Recertificación BASC para las plantas de Malabrigo, Supe, Callao, Pisco y Mollendo.
- Actualización a todos los Auditores Internos BASC de PD en la versión 5 de la norma y estándar BASC.
- El Muelle Centenario obtuvo la Declaración de Cumplimiento de la Instalación Pesquera (DCPI) gracias a la auditoría de la Autoridad Portuaria Nacional.
- 99.99% de eficiencia de protección de nuestra harina durante su traslado a nivel nacional.
- 0.21% de asaltos en ruta de nuestros camiones que movilizan la harina (solo 12 de 5,637 camiones afectados).







## Tecnología de la Información



El área de Tecnología de la Información implementa, de manera sostenida, cambios tecnológicos para adaptarlos oportunamente a las necesidades de negocio. En 2018, llevamos a cabo una serie de iniciativas desde varios frentes:

- **Implementamos:**
  - Un nuevo sistema de marcación (ingreso y salida) a través de reconocimiento facial o de huella digital, y el reporte de boletas electrónicas a todos nuestros colaboradores en planilla.
  - El Módulo de Operaciones Flota en Máximo, que registra electrónicamente el zarpe y arribo de las embarcaciones. Este sistema también ayuda a controlar la rotación, efectuar el pago de planilla y reportar semanalmente las descargas de las embarcaciones.
  - Todas nuestras embarcaciones con laptops, impresoras y comunicación para embarcaciones. Estos equipos, que tienen conectividad de internet 4G LTE, permiten la Integración de las embarcaciones pesqueras a los sistemas de la empresa.
  - La Planta Supe con fibra óptica, prescindiendo del cableado obsoleto, lo cual permite un mayor despliegue de aplicaciones en la Planta y soportar el incremento de tráfico de red.
- **Desarrollamos:**
  - La planilla de Pesca de Altura en el sistema Pyramid Pescadores para el pago a tripulantes, de acuerdo con la ley establecida para la Pesca de Altura, y realizamos la integración entre Meta4 y Máximo con los datos de todos los tripulantes activos.
  - Un concurso de precios y firma de contrato con un mejor servicio de comunicación para nuestra red de datos (Internet y VPN), a través del cual obtuvimos incremento de ancho de banda y velocidad óptima, que hará realidad proyectos tecnológicos planificados y nos preparará para los nuevos desafíos tecnológicos de la industria.

- **Catalogamos:**
  - El código CUBSO (Catálogo de Bienes, Servicios y Obras) solicitado por Sunat para identificar el tipo de artículo a comercializar, ya sea en los registros de venta local o los registros de venta por exportación.

- **Automatizamos:**
  - Los procesos de depreciación tributaria y el reporte de libro electrónico 7.1, 7.3, 7.4 para la presentación a Sunat desde el año 2016.



Actualmente,  
contamos con el  
100% de compañías  
proveedoras  
homologadas en  
los servicios de  
mayor impacto  
para la empresa.



## Logística

Mediante un proceso de mejora continua en el sistema de contratación de servicios, logramos que todos los requerimientos de planta y flota sean gestionados a través del área de logística, con el fin de eliminar la multiplicación de esfuerzos que inciden en costos mayores y lograr mayor eficiencia y transparencia en las transacciones.

Continuamos con la homologación de proveedores, recertificando a los existentes y evaluando nuevas compañías homologadas que puedan elevar la competitividad de nuestra cartera. Realizamos visitas inopinadas a talleres de nuestros proveedores para avalar su calidad y capacidad de atención. Además, implementamos el procedimiento «Registro de nuevos proveedores», que asegura la entrada de compañías homologadas que estén al nivel de calidad que la empresa requiere.

Nuevamente, logramos obtener más del 99% de exactitud en el Registro de Inventarios (ERI), gracias a la implementación de políticas,

procedimientos y mecanismos de control (*outsourcing*) en la gestión de inventarios en nuestro almacén central. También reducimos los plazos de entrada y salida de stock, simplificar el inventario y eliminar los errores del procedimiento manual con la implementación del uso de código de barras e interconexión con nuestro sistema en nuestro almacén central en las distintas operaciones de recepción, almacén y despacho.

Mantuvimos y mejoramos el «Stock 0» de materiales e insumos estratégicos a través de consignaciones (aceites, petróleo, soldadura, ferretería, insumos, productos químicos etc.) con la reducción de la inversión improductiva de los inventarios y costos financieros.

Gestionamos la baja y venta de materiales inmovilizados de baja rotación, materiales excedentes y activos en desuso y reducimos en un 30% el nivel de inventario general (materiales, insumos y repuestos) en los últimos años.

## Seguros

Nuestra empresa cuenta con muchos activos valiosos que aseguran la continuidad del negocio. Por eso, nuestro departamento de Seguros vela porque todos los activos de Diamante tengan una cobertura suficiente y real, incluso la materia prima que producimos se encuentra asegurada a valor de venta, junto con nuestras embarcaciones, plantas, oficinas y nuestro personal en cada puesto.

### Seguros patrimoniales

Los activos de la empresa se encuentran debidamente cubiertos frente a siniestros, actos delincuenciales y/o de deshonestidad bajo un programa de seguros contratado con la empresa Rimac Seguros que contempla pólizas de:

- Multiriesgo
- 3D
- Responsabilidad Civil
- Transporte
- Brevete
- Vehículos
- SOAT
- Cascos Pesqueros
- Cascos Chatas

### Seguro de Crédito - Secrex

Nos protege ante pérdidas por falta de pago de proveedores nacionales y/o extranjeros previamente declarados.

### Seguros por declaraciones mensuales

Nuestros productos terminados (harina, aceite y consumo humano directo) y nuestras importaciones son asegurados mediante declaraciones mensuales.

### Seguros para el personal

Por tercer año consecutivo, hemos renovado la EPS sin incrementar los descuentos al personal, el cual incluye el seguro Oncosalud Plus. En 2018, contamos con 563 asegurados afiliados a la EPS (221 titulares y 342 dependientes). Además, en el mes de agosto, en coordinación con MEDEX, se re realizó el Chequeo Médico Preventivo Anual.

### Indemnizaciones cobradas al seguro

VEHÍCULOS	
CAMIONETA HI LUX ATQ-843	US\$ 1,238.26
CAMIONETA TOYOTA F4N-832	US\$ 17,291.60
<b>TOTAL</b>	<b>US\$ 18,529.86</b>

IMPORTACIONES	
FALTANTE MERCADERÍA	US\$ 1,134.93
<b>TOTAL</b>	<b>US\$ 1,134.93</b>

CHATAS	
SINIESTRO MANGUERON CHATA PIQUERO	US\$ 6,587.81
<b>TOTAL</b>	<b>US\$ 6,587.81</b>

CASCO PESQUEROS	
DAÑOS POR VARADO EP POLAR VII	US\$ 120,313.71
INCENDIO SALA MÁQUINAS POLAR III	US\$ 73,237.72
SONAR SIMRAD EP CONSTANZA	US\$104,328.00
HUNDIMIENTO POLAR II	US\$ 2'180,000.00
PERTENENCIAS TRIPULANTES POLAR II	US\$ 17,500.00
<b>TOTAL</b>	<b>US\$ 2'495,379.43</b>

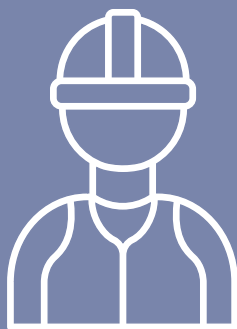
Durante 2018,  
hemos logrado  
recuperar la suma de  
US\$ 2,521,632.03,  
producto de diversos  
siniestros.

Accidentes fatales	0
Discapacitantes permanentes	0
Enfermedades laborales	0

**90%** de trabajadores capacitados



**100%** de no conformidades levantadas



**26** ejercicios de simulacros en plantas y oficinas

**427** charlas internas para tripulantes

**206** charlas internas para personal en plantas





# Legal, compromiso normativo

Nuestra política de cumplimiento legal es una prioridad que se enfoca en el acatamiento irrestricto de toda la normatividad vigente emitida por los organismos reguladores del Estado. La Gerencia Legal brinda permanente asesoría a la Gerencia General y a las demás áreas organizacio-

nales, con el fin de que se cumplan las leyes, reglamentos y disposiciones legales vigentes para nuestra industria y se supervisen las acciones administrativas para el cumplimiento correcto e irrestricto de los derechos laborales de nuestros trabajadores y obreros.



En 2018, logramos una adecuada defensa de los intereses legales de nuestra organización en el 90% de los procedimientos administrativos y judiciales que se han desarrollado durante el presente ejercicio. Dentro de este contexto, y en razón a

la vigencia de los D.S. N° 006-2018-PRODUCE y D.S. N° 017-2017-PRODUCE, la Gerencia Legal ha logrado reducir las contingencias administrativas y judiciales provenientes de multas administrativas de Produce de S/ 22'469,160.33 a S/ 9'212,355.73.

Constante coordinación con:

- Produce
- Digesa
- ANA
- OEFA
- Minam
- Sanipes
- ITP
- Municipalidades
- Capitanías
- Otros organismos de control

Buscamos lograr el mejor desempeño administrativo de nuestras licencias pesqueras, el activo intangible más importante de nuestra empresa.

Gestión legal en:

- Elaboración, revisión y supervisión de contratos comerciales para todas las áreas que lo requieran.
- Procedimientos administrativos de obtención de autorizaciones.
- Procesos sancionatorios con respecto de las actividades desarrolladas en las áreas principalmente de Producción y Flota,
- Procedimientos judiciales para la defensa de los intereses de la empresa.







Capítulo 5

# INNOVAMOS



Desarrollos innovadores para  
diversificar y asegurar nuestra calidad



# Innovación y calidad, frente estratégico

La mejora continua nos permite descubrir e implementar aquellas estrategias medulares que surgen del propio crecimiento de la empresa y de los retos y desafíos que nos imponen los nuevos tiempos. Es por eso que, en 2018, creamos la Gerencia de Innovación y Calidad, con el objetivo de fortalecer un frente estratégico que ha venido creciendo año a año y que afianzará el desarrollo de nuevas soluciones dirigidas a transformar la industria.

Innovación y Calidad es una gerencia transversal que trabaja de la mano con Flota, Producción y también Comercial, pues las investigaciones se alinean a partir de las necesidades comerciales y las tendencias que se identifiquen en el mercado. Buscamos identificar las oportunidades de mejora en los procesos productivos y estar alineados a la estrategia corporativa, a mediano y largo plazo. Es una sucesión de iniciativas de investigación que contribuyen a diversificar productos y mercados.

Creamos la Gerencia de Innovación y Calidad para fortalecer el desarrollo de soluciones dirigidas a transformar la industria.



## Innovación en CHI

- Nos adjudicaron tres proyectos financiados por el Programa Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura (PNIPA), cuya ejecución ya hemos iniciado. Estos proyectos fueron presentados de manera conjunta con algunos de nuestros socios en investigación, como son la Universidad Peruana Cayetano Heredia, la Universidad de Lima y el Instituto Tecnológico de la Producción (ITP) y abarcaron temas de alta relevancia como la mejora de procesos asociados a la harina de pescado, la reivindicación de las propiedades de nuestros aditivos para la alimentación animal y el desarrollo de ingredientes marinos innovadores de alto valor nutricional para el consumo humano directo, a partir de anchoveta.
- Iniciamos, junto con la Universidad Nacional Agraria La Molina, la primera fase de un proyecto para transformar y dar valor agregado a los sólidos recuperados a partir del agua de bombeo de pescado desde las embarcaciones a las plantas, utilizando procesos biológicos que no solo buscan utilizar de manera más eficiente nuestros recursos y subproductos, sino también diversificar nuestros mercados en otros sectores productivos.
- Continuamos los esfuerzos por identificar antioxidantes alternativos a la etoxiquina, tanto naturales como sintéticos. De manera conjunta con las empresas pesqueras agremiadas en la Sociedad Nacional de Pesquería, se llevaron a cabo pruebas a escala industrial para probar la efectividad de diversos antioxidantes. Los resultados de estas pruebas serán presentados a la Organización de Naciones Unidas a través de la IFFO, con la finalidad de validarlos como antioxidantes seguros para el comercio internacional de harina de pescado.
- Iniciamos un trabajo de manera directa con la IFFO para armonizar el código de carga a granel (IMSBC) con el código de carga en sacos (IMDG), de manera que la harina se embarque bajo los mismos criterios y niveles de seguridad, independientemente del tipo de embalaje o forma de transporte.

- Durante las dos temporadas de pesca, ejecutamos la fase experimental de un proyecto para automatizar el proceso de secado de harina de pescado. El proyecto, financiado por Innóvate Perú, y ejecutado en conjunto con la Universidad de Piura, logró estabilizar de manera efectiva la humedad de la harina a través del control automático del flujo de vapor, lo que impacta positivamente en los costos de producción.
- Apoyamos con el monitoreo de la calidad de la pesca y la harina producida y participamos activamente en la gestión ante SANIPES de diversos asuntos sanitarios, tales como el levantamiento de observaciones por parte de la Comunidad Europea al aceite crudo de pescado para consumo humano directo.

### Formamos parte de:

- Comité revisor de la norma Codex de aceite de pescado para CHD, aprobado en Ginebra.
- Comité sectorial para el tema de infestación de Anisakis en productos pesqueros (fresco, conservas y congelado).
- Comité sectorial para la revisión del estándar de piensos propuesto por el Aquaculture Stewardship Council (ASC).



Con el proyecto PNIPA, utilizamos envases flexibles esterilizables para la fabricación de productos con alto valor agregado.



Enfatizamos el desarrollo de productos reestructurados.

### Innovación en CHD





- En concordancia con la política de aprovechamiento integral de los subproductos de las líneas principales de producción, enfatizamos el desarrollo de productos reestructurados, utilizando como materia prima el raspado, perfilado y pulpa de perico para la producción de distintas variedades de nuggets.
- En la línea de snacks, dimos los primeros pasos para el desarrollo de productos dirigidos a niños y jóvenes, tales como hojuelas saborizadas y barras energéticas.
- En concordancia con la política de mejora continua, probamos distintas materias primas tales como lisa y falso volador para la elaboración de productos previamente desarrollados tales como jamón y jamonada,
- Participamos del Proyecto PNIPA, cuyo propósito es usar envases flexibles esterilizables para la fabricación de productos pesqueros de alto valor agregado, para ser aprovechados por zonas alejadas que requieren cadena de frío.



Comenzamos a desarrollar productos dirigidos a niños y jóvenes.



## Certificaciones gestionadas

- 
 Logramos recertificar los sistemas internacionales de **inocuidad, calidad, seguridad, sostenibilidad de recurso, y protección medio ambiental** que nos permitirán ingresar a nuevos mercados.
- 
 Fuimos una de las primeras empresas pesqueras en obtener la certificación IFFO RS versión 02.
- 
 La Planta Pisco recertificó en ISO 14001:2015 **presentando ninguna no conformidad.**
- 
 La Planta de Congelado **obtuvo la máxima calificación de Calidad** para la norma BRC Food obteniendo una calificación de AA.

	GMP + B2	IFFO	BASC	HACCP	ISO 14001	BRC	FRIEND OF THE SEA
PLANTAS							
MALABRIGO	✓	✓	✓				✓
SUPE	✓	✓	✓				✓
CALLAO CHI	✓	✓	✓				✓
CALLAO CHD			✓	✓		✓	✓
PISCO	✓	✓	✓		✓		✓
MOLLENDO	✓	✓	✓				✓

# Gestión ambiental

---

La innovación es una estrategia clave para el manejo responsable del medioambiente. Por eso, nuestra gestión de efluentes industriales nos permitió no solo cumplir con los límites máximos permisibles establecidos por D. S. 010-2018-PRODUCE, sino también obtener incrementos de productividad, por la mayor recuperación de sólidos y grasas que son aprovechados en el proceso productivo.

Asimismo, cumplimos con los LMP y ECAs correspondiente a emisiones atmosféricas, calidad de aire y ruido ambiental, y todas nuestras plantas de producción se mantienen inscritas en el Registro de Buenas Prácticas del OEFA. Finalmente, PRODUCE aprobó los Informes Técnicos Sustentatorios de las dos plantas de Callao, Malabrigo, Pisco y Supe por innovación tecnológica y mejora de proceso. Estos logros reafirman nuestro compromiso de crecimiento sostenible y diferenciador.





Capítulo 6

# CONTRIBUIMOS





Creando mejores hábitos alimenticios y  
promoviendo el desarrollo de nuestra gente



# Nuestros Tambos Pesqueros Diamante se consolidan



La misión de responsabilidad social que asumimos hace cinco años al diseñar y poner en pie nuestros Tambos Pesqueros Diamante en las alturas peruanas ha ido cumpliendo metas y sueños celebrados por todos los que hacemos posible esta iniciativa.

Nos sentimos satisfechos de llevar adelante un proyecto diferenciador que se enfoca en las poblaciones vulne-

rables de la sierra peruana. Contribuir a romper las barreras geográficas y de oportunidades para impactar positivamente en la nutrición de nuestros niños y niñas, y en el desarrollo de nuestras mujeres nos llena de orgullo y nos impulsa a redoblar esfuerzos y capacidades.

# Cómo surge nuestro sueño

Comenzamos a soñar nuestros Tambos allá por el año 2012. Visitamos los departamentos de Ayacucho y Huánuco, y encontramos un panorama desafiante, ya que existían altos niveles de desnutrición infantil, índices bajos de crecimiento y desarrollo, anemia en gestantes y menores, y muy poco consumo de pescado. El camino era claro: contribuir a vencer esta situación de vulnerabilidad.

Luego de dos años de conocer profundamente la vida y desafíos de estas comunidades a través de visitas constantes y capacitaciones en nutrición, salud y difusión de saberes gastronómicos, en 2014, estuvimos listos para implementar nuestro proyecto. Construimos cinco tambos

en Ayacucho (Santa Elena, Señor de la Picota, Nazarenas, Carmen Alto y Miraflores) y cinco tambos en Huánuco (Leoncio Prado, Llicua, Acomayo, Loma Blanca y Molino), los cuales funcionan los siete días de la semana. Ahora, más de 2,500 familias consumen mensualmente pescado adquirido en los Tambos Pesqueros Diamante.

Nuestro modelo de inversión busca mejorar la nutrición de gestantes, lactantes, y niños y niñas hasta los 36 meses de edad de nuestras zonas de influencia. Pero nuestro impacto trasciende este primer objetivo: la meta crucial es lograr nuevos mercados con responsabilidad social.

## Generar valor a la empresa y generar bienestar a la sociedad

- Incrementar el consumo per cápita de pescado marino rico en omega-3 en las zonas altoandinas.
- Prevenir la desnutrición crónica infantil y la anemia en niños, niñas y gestantes.
- Promover el empoderamiento de las mujeres brindándoles oportunidades de crecimiento, potenciando sus capacidades e insertándolas en la dinámica económica de sus familias y comunidades.



# Avanzando a paso firme

Hoy podemos mirar atrás y ver que estos cinco años de trabajo constante nos han servido para avanzar significativamente en la consecución de nuestras metas. Hemos creado una comunidad sólida cada vez más autosuficiente y con

mejores hábitos y estilos de vida. Nuestras coordinadoras y promotoras llevan a cabo una labor crucial que impacta no solo en los niños y niñas de sus comunidades sino también en su crecimiento personal y el de sus familias.

## Emprendimiento comunitario

Inspirados en nuestra cultura andina milenaria, entendemos que, poniendo juntos el hombro, podemos construir todos nuestros sueños. Por eso, nuestros Tambos Pesqueros Diamante son también oportunidades para unir fuerzas y emprender en comunidad.



## Este 2018:

- **Capacitamos a 50 mujeres líderes de sus comunidades en el manejo de productos, emprendimiento, nutrición y salud.** Se dictaron 6 talleres generales y módulos del Taller de Ayuda Mutua, con un total de 500 horas-hombre de capacitación.
- **Gestionamos para que el Centro de Emergencia Mujer** las capacitara en talleres sobre violencia contra la mujer (identificación de tipos de agresiones y búsqueda de una relación de pareja libre de violencia).

- **En Huánuco:** sobresalió el Taller sobre **Derechos de la Mujer y la Familia**, dictado para **sensibilizar a las mujeres a no ser violentadas y conocer procedimientos de ayuda** y las instituciones protectoras.

- **En Ayacucho:** sobresalió el Taller **Contra la Violencia hacia la Mujer y los Integrantes del Grupo Familiar**, en el que intervino el gerente de Desarrollo Humano de la Municipalidad Provincial de Huamanga. Asimismo, 4 horas a la semana, **se dictaron talleres de Ayuda Mutua** (módulos) en grupos reducidos para que sean experiencias más personales.



### **Promoción y marketing responsable**

---

La mayoría de clientes de nuestros Tambos Pesqueros Diamante son mujeres amas de casa. Este año, recibieron bolsas con información del servicio nacional gratuito de la LÍNEA 100, que atiende las 24 horas del día a mujeres en casos de violencia.

### **Intervenciones comunitarias**

---

Realizadas en cada tambo, mediante actividades lúdicas que permitieron interactuar con los clientes para visibilizar y reflexionar sobre el problema de la violencia familiar y de género.

### **Pronunciamento**

---

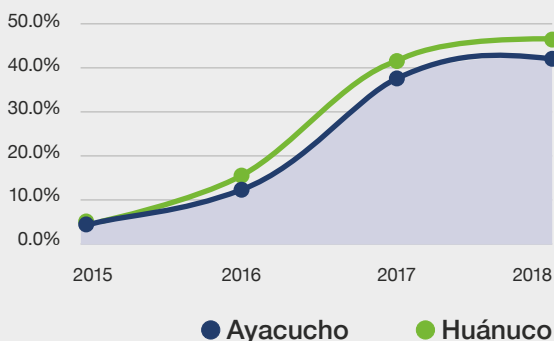
Mediante un pasacalle, las promotoras, equipo regional, clientes de nuestros tambos, gestantes, lactantes y niños hasta los 3 años (GLA), sus familiares y amigos, y otras organizaciones se unieron en un pasacalle con mensajes para evitar y contrarrestar cualquier tipo de violencia contra la mujer.



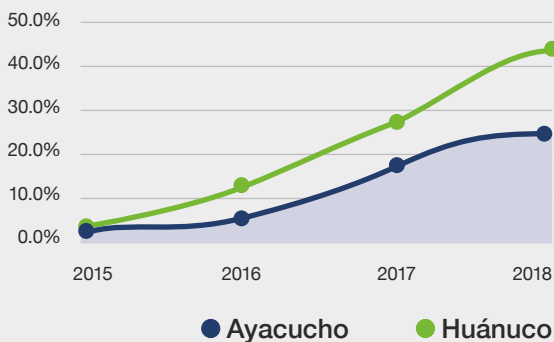
### Consumo de pescado

Cuando llegamos por primera vez a las zonas, la gente no consumía pescado marino, muchos nunca lo habían probado. El consumo per cápita de este nutriente era apenas de 2.5 kg y el producto era costoso (S/ 9.00 por kilo). Hoy, a 2018, las cifras son otras.

#### Consumo de pescado dos veces por semana en TPD Ayacucho y Huánuco 2015-2018



#### Consumo de pescado tres veces por semana en TPD Ayacucho y Huánuco 2015-2018



### Este 2018:

- **Consumo de pescado de 2 a 3 veces por semana** alcanza el 68% de los clientes encuestados en Ayacucho y 88%, en Huánuco.

- **704,010 kg de pescado consumido** durante la ejecución del proyecto en zonas donde el consumo inicial era de 0 kg.

- **Tambos Pesqueros Diamante** cuenta con el mayor nivel de recordación y posicionamiento respecto a su competencia en la población de Ayacucho y Huánuco.

## Nutrición y salud

La poblaciones con las que interactuamos en los tambos, muchas veces, conviven en entornos de vulnerabilidad desafiante. Debido a estas condiciones, su nutrición y salud no son atendidas óptimamente. Por eso, nuestra propuesta de responsabilidad social es diferenciadora. Hace cinco años, 52% de los niños y niñas y 43% de las gestantes tenían anemia, 30% de los niños y niñas estaban desnutridos, y 15% de los recién nacidos no superaban los 2.5 kg de peso. Urgía hacer algo para cambiar esta realidad. Hoy podemos celebrar estos logros:

Frecuencia 2 veces por semana	2015	2016	2017	2018
Ayacucho	5%	15%	39%	42%
Huánuco	5%	12%	41%	44%

Frecuencia 3 veces por semana	2015	2016	2017	2018
Ayacucho	1%	6%	19%	26%
Huánuco	2%	12%	29%	43%

## Este 2018:

- **81% de los beneficiarios son conscientes del valor nutricional del pescado en su dieta habitual, gracias a las constantes capacitaciones brindadas.**
- **8 de cada 10 usuarias de los Tambos Pesqueros Diamante aprendieron a cocinar recetas nuevas, sabrosas y nutritivas con pescado.**
- **Participamos activamente en la Campaña Nacional de Lucha contra la Anemia.**

A 2018, Tambos Pesqueros Diamante ha promovido el consumo de 704,010 kg de pescado en zonas donde el consumo inicial era de 0 kg.



### Todavía hacemos más

Estamos convencidos de que el valor que genera nuestra iniciativa Tambos Pesqueros Diamante contribuye significativamente con el bienestar de quienes más lo necesitan. Lo comprobamos día a día. Por eso, nuestra labor también se enfoca en pensar y definir estrategias de difusión y fortalecimiento de nuestra propuesta para asegurar su continuidad e impacto. El año 2018, realizamos una labor importante para difundir y crear alianzas estratégicas.



- Conseguimos alianzas con el **Centro de Emergencia Mujer (CEM)** de Ayacucho y Huánuco, y con la **Facultad de Gestión y Alta Dirección PUCP**.
- **Realizamos un estudio de posicionamiento** en alianza con el programa de Voluntariado de la Sociedad Nacional de Pesquería.
- **Llevamos el Programa de Voluntariado Corporativo a Tambos Pesqueros Diamante, el cual contó con la participación de colaboradores de las áreas de Calidad y Medio Ambiente, Marketing, Salud Ocupacional y Finanzas.**
- Realizamos presentaciones en la **Universidad Nacional Mayor de San Marcos** y en la **Universidad Nacional Agraria La Molina**.
- Recibimos la visita de alumnos de la escuela de negocios francesa **KEDGE Business School**.
- Participamos en el **Festival Internacional de Innovación Social ffiS Lima 2018**.





Capítulo 7

# INFORMACIÓN FINANCIERA



Desarrollo paralelo de nuestra  
producción para continuar creciendo

# Gestión financiera

La gestión 2018 ha sido positiva y estimulante desde varios frentes. Este año, el desarrollo de nuestras operaciones ha sido marcada por cambios importantes en la recuperación de los niveles de pesca de anchoveta y, por ende, en los volúmenes de producción de harina y aceite de pescado, lo cual impactó en la generación de un EBITDA ascendente a US\$ 60.9 millones al cierre del ejercicio, con un nivel de inventarios de productos terminados de 46,874 TM de harina y 7,812 TM de aceite de pescado, volúmenes que terminaremos de despachar durante el primer trimestre del año entrante, con la consiguiente generación de EBITDA incremental en dicho periodo.

De este modo, el nivel de apalancamiento financiero, el cual se mide como el ratio entre la deuda de mediano plazo respecto el EBITDA, se reduce a 2.0x. Por su parte, la utilidad neta asciende a US\$ 16.54 millones, equivalente a un margen neto de 7.4% con un nivel de ventas netas de US\$ 221.8 millones.

En cuanto a la composición de las ventas por unidad de negocio, el Consumo Humano Indirecto contribuyó con el 90.5% de los ingresos con un aporte al EBITDA ascendente a US\$ 67.1 millones mientras que el Consumo Humano Directo, juntamente con otros servicios, lo hizo con el 9.5% restante, con una contribución positiva ascendente a US\$ 3.9 millones.

Con relación a los volúmenes de venta, al cierre de 2018, se despacharon 113,417 TM de harina y 15,326 TM de aceite; en lo concerniente a los productos para Consumo Humano Directo, debemos resaltar las 174,229 cajas de conserva vendidas, así como las 7,377TM de congelado y las 7,120 TM de pescado fresco.

Culminamos el ejercicio 2018 con un Activo Total de US\$ 480.4 millones y un Patrimonio ascendente a US\$ 185.1 millones, equivalentes a un ROA y ROE de 3.4% y 8.9% respectivamente ( -5.2% y -13.7% en el 2017). Debemos resaltar la recuperación en el nivel patrimonial de US\$ 168.24 millones en 2017 a US\$ 185.1 millones en 2018, como consecuencia de la generación de utilidades del periodo.

Por último, continuamos consolidando nuestro programa de inversiones con el objetivo de asegurar nuestra capacidad y eficiencia operativa en pesca y procesamiento. Así, realizamos inversiones por US\$ 15.5 millones, reflejadas en adiciones de nuestro activo fijo y de los cuales US\$ 3.7 millones corresponden maquinaria y equipo. US\$ 3.3 millones a embarcaciones pesqueras, US\$ 1.6 millones a redes de pesca y US\$ 6.9 millones a trabajos actualmente en curso.

## Ventas netas en miles de dólares americanos

	2018 US\$ (000)	2017 US\$ (000)
Harina de pescado	174,290	149,433
Aceite de pescado y concentrado de soluble	26,538	15,993
Pescado congelado	9,885	12,530
Conservas de pescado	4,911	5,154
Pescado fresco	4,380	4,033
Otros	1,805	1,504
	<b>221,809</b>	<b>188,647</b>



Este año realizamos inversiones por US\$ 15.5 millones, reflejadas en adiciones de nuestro activo fijo por US\$ 3.7 millones para maquinaria y equipo, US\$ 3.3 millones para embarcaciones pesqueras, US\$ 1.6 millones para redes de pesca y US\$ 6.9 millones para trabajos actualmente en curso.







**Dirección:** Paola Ramírez  
**Edición:** Melody Toledo  
**Textos:** Octavia Piélagos  
**Diseño gráfico:** Claudia Rizo Patrón Kermenic  
**Corrección de estilo:** Camila Azañedo  
**Fotografía:** Juan Carlos Tello y archivo fotográfico  
Pesquera Diamante

**Impresión:** Gráfica Biblos  
**Primera edición:** abril 2019

**Tiraje:** 300 ejemplares

**PESQUERA DIAMANTE S.A.**  
Calle Amador Merino Reyna 307 - San Isidro  
Lima - Perú  
Telf: 513 2000  
[www.diamante.com.pe](http://www.diamante.com.pe)