

DISEÑO DEL PLAN DE MERCADEO DE COMPAÑÍA PESQUERA DEL MAR

JULY SULAY ARDILA PICON



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECAICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2015**

DISEÑO DEL PLAN DE MERCADEO DE COMPAÑÍA PESQUERA DEL MAR

JULY SULAY ARDILA PICON

Monografía de grado para optar el título de Especialista en Alta Gerencia

Director: MBA Jorge Enrique Vanegas Osorio



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2015**

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme cumplir la meta propuesta y poderme desarrollar personal y profesionalmente.

A mi familia por el apoyo incondicional recibido en las diferentes etapas del proyecto y por el sacrificio del tiempo que tuve que disponer para cumplir esta meta.

A mi hija en especial le dedico este trabajo porque es y será siempre mi motor para mejorar su calidad de vida.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	14
1. OBJETIVOS.....	16
1.1. OBJETIVO GENERAL.....	16
1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	16
2. JUSTIFICACION.....	17
3. MARCO DE REFERENCIA	18
3.1. PLAN DE MERCADEO.....	18
3.2. FASE DE ANALISIS ESTRATEGICO.....	18
3.2.1. Entorno específico de competidores:	18
3.2.2. Entorno específico de redes:	19
3.2.3. Entorno específico de variables del sector competitivo:	19
3.2.4. Entorno de factores generales:	19
3.2.5. Mapa de competitividad de la empresa	19
3.4. FASE DE IMPLANTACION ESTRATEGICA	20
3.5. FASE DE CONTROL ESTRATEGICO	20
4. FASE ANALISIS ESTRATEGICO.....	21
4.1. HISTORIA DEL SECTOR ACUICOLA EN COLOMBIA	21
4.2. DATOS DEL SECTOR A NIVEL NACIONAL	21
4.2.1. Exportaciones	23
4.2.2. Importaciones	24
4.3. PRODUCCION Y CONSUMO MUNDIAL.....	26
4.4. ENTORNO ESPECIFICO DE COMPETIDORES	29
4.4.1. Amenaza de Nuevos Competidores	29
4.4.2. Intensidad de la Rivalidad de Competidores Actuales:	30
4.4.3. Tendencia de Productos Sustitutos	33
4.4.4. Entorno Competitivo Actual del Mercado:	34
4.5. ENTORNO ESPECIFICO DE REDES	35
4.5.1. Tendencia Del Consumidor Final:	35
4.5.2. Tendencia del Sector Restaurador	36
4.5.3. Poder de Negociación y Tendencia de los Proveedores	38

4.5.4. Canales de Distribución	39
4.6. ENTORNO FACTORES GENERALES DEL SECTOR	42
4.6.1. Tendencias Culturales y Sociales	42
4.6.2. Tendencias Tecnológicas	43
4.6.3. Legislación y Regulaciones	46
4.6.4. Tendencias Macroeconómicas	48
5. DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	50
5.1. HISTORIA DE COMPAÑÍA PESQUERA DEL MAR.....	50
5.2. ASPECTOS GENERALES DE LA COMPAÑIA	50
5.2.1. PARETO DE PRODUCTOS	52
5.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	53
5.4. MARCO ESTRATEGICO	54
5.4.1. MISION ACTUAL	54
5.4.2. MISION PROPUESTA	55
5.4.3. VISION ACTUAL	55
5.4.4. VISION PROPUESTA	55
5.4.5. VALORES PROPUESTOS	56
6. ANALISIS DEL MAPA DE COMPETITIVIDAD DE LA COMPAÑÍA.....	57
6.1. ANALISIS FODA.....	57
6.2. ANALISIS FACTORES CLAVES/CRÍTICOS DE COMPETITIVIDAD	58
6.3. MAPA DE CAMPO DE BATALLA.....	63
7. MERCADO ACTUAL DE LA compañía	65
7.1. MERCADO DE LA LINEA TUBERCULOS.....	68
7.2. CONSUMIDOR COLOMBIANO	70
7.2.1. Clasificación por edades según RADAR:	70
7.2.2. Preferencias de consumo de los colombianos 2010-2011	71
8. FORMULACION ESTRATEGICA.....	74
8.1. ESTRATEGIA DE SERVICIO.....	74
8.1.1. Objetivo Estratégico	75
8.1.2. Actividades a realizar	75
8.2. ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....	76
8.2.1. Objetivos Estratégicos	77

8.2.2. Actividades a realizar	77
8.3. ESTRATEGIAS DE PRECIO	79
8.3.1. Objetivos estratégicos	79
8.3.2. Actividades a realizar	79
8.4. ESTRATEGIAS DE PROMOCION	79
8.4.1. Objetivo Estratégico	80
8.4.2. Actividades a realizar	80
8.5. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO (COMUNICACIÓN)	81
8.5.1. Objetivo Estratégico	81
8.5.2. Actividades a realizar	81
8.6. ESTRATEGIAS DE MARCA (BRANDING)	83
8.6.1. Objetivo Estratégico	83
8.6.2. Actividades a realizar	83
8.7. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCION	85
8.7.1. Objetivo Estratégico	85
8.7.2. Actividades a realizar	85
9. FASE DE IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA	86
10. FASE DE CONTROL ESTRATÉGICO	87
CONCLUSIONES.....	91
GLOSARIO.....	92
BIBLIOGRAFIA.....	94

LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1 Consumo Per cápita de Proteínas Cárnicas en Colombia	23
Imagen 2 Exportaciones de Productos de la Acuicultura	24
Imagen 3 Importaciones de Productos de la Acuicultura 2006-2011	25
Imagen 4 Producción y Consumo de Pescado Mundiales 1976-2030.....	27
Imagen 5 Proyección Consumo Mundial de Pescado 2009-2030.....	28
Imagen 6 Canales de Distribución del Sector	41
Imagen 7 Principales Líneas de Productos.....	51
Imagen 8 Participación por Líneas de Producto	52
Imagen 9 Organigrama de la Compañía.....	54
Imagen 10 Proyección de Expansión.....	65
Imagen 11 Canales Comerciales	67
Imagen 12 Importaciones de Papa por Marca año 2013	68
Imagen 13 Importaciones de Papa por Marca enero a junio de 2015.....	69
Imagen 14 Importaciones de Papa por Importador año 2013.....	70
Imagen 15 Preferencias del Consumo del Pescado	73
Imagen 16 Variables de las Cuales Depende el Incremento del Consumo	73
Imagen 17 Matriz de Crecimiento en Producto	77
Imagen 18 Aviso Publicitario para Pagina Web	82
Imagen 19 Recetarios.....	83
Imagen 20 Logo y Eslogan	84
Imagen 21 Brochures.....	84

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1 Mapa de Competitividad FODA (Fortalezas - Oportunidades)	57
Cuadro 2 Mapa de Competitividad FODA (Debilidades - Amenazas).....	58
Cuadro 3 Factores Críticos o Claves de Competitividad de la Industria - Externos	60
Cuadro 4 Factores Críticos o Claves de Competitividad de la Industria - Externos	61
Cuadro 5 Factores Críticos de Competitividad - Internos	62
Cuadro 6 Evaluación de las Ventajas Competitivas - Línea Tubérculos.....	63
Cuadro 7 Evaluación de las Ventajas Competitivas Línea Pescados y Mariscos	64
Cuadro 8 Distribución del Gasto del Consumidor Promedio Colombiano.....	72
Cuadro 9 Participación de las Proteínas en el Gasto del Consumidor.....	72

RESUMEN

Título: DISEÑO DEL PLAN DE MERCADEO DE COMPAÑÍA PESQUERA DEL MAR*

Autora: July Sulay Ardila Picón**

Palabras Clave: Plan de Mercado, Marketing Mix, Acuicultura.

En el presente trabajo se realizó un análisis situacional de las variables macro y microeconómicas que pueden afectar de forma directa o indirecta a la COMPAÑÍA PESQUERA DEL MAR S.A.S., con el fin de identificar la situación actual del mercado en el que se desempeña y aspectos importantes como competitividad, portafolio de productos, mezcla de mercadeo y canales de distribución.

Realizar el plan de mercadeo para la COMPAÑÍA PESQUERA DEL MAR permitió identificar las tendencias de las variables del sector como tecnológicas, culturales, sociales y políticas; al mismo tiempo se investigó acerca del consumo (demanda) y producción (oferta) del sector acuícola. Se elaboró un análisis del mapa de competitividad con el desarrollo de la matriz FODA, mediante el cual se identificaron las fortalezas y debilidades internas de la empresa; así como las oportunidades y amenazas del sector, las cuales pueden servir como punto de referencia para la toma de decisiones de la gerencia. Por último se diseñaron las estrategias de la mezcla de marketing; promoción, precio, plaza (distribución) y producto; asimismo estrategias de servicio y posicionamiento; con el fin de incrementar la participación de la compañía en el mercado y generar mayor recordación de marca en los consumidores. Del mismo modo, se establecieron indicadores para el control y seguimiento del cumplimiento de las estrategias.

* Monografía.

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Especialización en Alta Gerencia. Director: MBA Jorge Enrique Vanegas Osorio.

ABSTRACT

Title: MARKETING PLAN DESIGN FROM THE “COMPAÑÍA PESQUERA DEL MAR S.A.S.*

Author: July Sulay Ardila Picón**

Keywords: Marketing Plan, Marketing Mix, aquaculture.

In this work a situational analysis of macro and microeconomic variables that may affect directly or indirectly to “Compañía Pesquera Del Mar S.A.S” was performed, in order to identify the current state of the market in which it operates as well the important aspects as competitiveness, product portfolio, marketing mix and distribution channels.

To perform the marketing plan to “Compañía Pesquera Del Mar S.A.S.” allowed identifying trends in the sector variables as technological, cultural, social and political; at the same time, it was investigated on consumption (demand) and production (supply) of the aquaculture sector, also made it an analysis of competitive map with the development of the matrix " FODA " , to identified the internal strengths and weaknesses of the company; as well as the opportunities and threats of the sector, which can serve as a benchmark to making management decisions. Finally, strategies were designed from the marketing mix; promotion, price, place (distribution) and product; as well service and positioning strategies; in order to increase the participation of the company in the market and generate greater brand awareness among consumers. Similarly, indicators for monitoring and supervising the implementation of the strategies were established.

* Monograph.

** Faculty of Physical Engineering Mechanical. School of Industrial and Business Studies. Specialization in Management.
Director: MBA Jorge Enrique Vanegas Osorio.

INTRODUCCION

Colombia es un país tropical con una gran cantidad de cuencas hidrográficas; posee una de las mayores diversidades de peces del planeta y uno de los más altos índices de biodiversidad. El país cuenta con múltiples sistemas hidrológicos diversificados en cuerpos de agua dulce, salobres y marinos, con una gran variedad de pisos térmicos con características climáticas estables a lo largo del año, con terrenos con aptitud para realizar acuicultura y con una vasta red fluvial que recorre casi todo el país, lo que ofrece un muy amplio potencial para el desarrollo de la actividad¹.

A pesar que contamos con un país rico en especies, las empresas comercializadoras y productoras de pescados y mariscos están buscando otras alternativas para satisfacer la demanda y ser más competitivos. Muchas instituciones se benefician de la globalización y de tratados económicos, para adquirir productos diferenciadores y obtener mejores precios en el exterior. Sin embargo, los mercados están en constante cambio y crecimiento; se van formando nuevos nichos de mercados que se caracterizan entre sí o estereotipan, están a la vanguardia o conforman un nuevo estilo de vida, son más especializados porque conocen a fondo sobre los productos que requieren.

La mayoría de las empresas del sector, no se toman la tarea de investigar las expectativas y necesidades de dichos mercados y caen en el error de traer productos del exterior que no tienen valor para estos, no sin antes realizar un plan de acción. Para tener una ventaja competitiva no sólo se debe diversificar en productos, debe ir de la mano con la elaboración de un plan de mercadeo que

1 Esquivel, M.A., Merino, M.C., Restrepo, J. J., Narváez, A., Polo, C. J., Plata, J., y Puentes, V. Estado de la Pesca y la Acuicultura 2014. Documento de compilación de información. Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca –AUNAP-. 26p. . [en línea]. http://www.aunap.gov.co/files/ESTADO_DE_LA_PESCA_Y_ACUICULTURA_2014_.pdf. [Consulta: 5 abril de 2015]

nos lleve a diseñar y a formular estrategias como las herramientas necesarias y asertivas que permitan identificar, mantener y desarrollar nuevos mercados.

Es importante diseñar el plan de mercadeo en las organizaciones para visualizar las oportunidades que se tiene en el mercado frente a la competencia, identificar y conocer la situación actual interna de las mismas para tomar acciones correctivas y las necesarias para mejorar procesos vigentes. Plantear e implementar las estrategias que se requieran para lograr afianzar y mantener a la compañía dentro de los mercados actuales y futuros.

“Ante el cambio constante y la delirante híper competencia en todos los sectores, las estrategias nunca funcionan si la casa no está primero limpia y en orden por dentro y si el negocio no cuenta con las suficientes ventajas diferenciadoras para enfrentar sus entornos”².

² VANEGAS. Osorio Jorge Enrique. La Coherencia Estratégica en la Gestión: Gerencial, el Marketing y la Planificación. Management and marketing. 2012.

1. OBJETIVOS

1.1. OBJETIVO GENERAL

Formular el plan de mercadeo y comercial para la empresa en 2016 como motor de los logros y cumplimiento de las metas comerciales fijadas por Pesquera del Mar y el mejor despliegue de la misión de la compañía.

1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Hacer el análisis estratégico de los entornos externos, macro y micro, a nivel de actualidad, coyunturas y tendencias, como del entorno interno, macro y microambiente de la organización, en el estado actual de Pesquera del mar.
- Desarrollar una propuesta de re formulación y de actualización de los pilares estratégicos, relacionados con la misión estratégica, visión estratégica de futuro, principios y valores corporativos con enfoque de cliente y de mercado.
- Desarrollar la propuesta de marketing y comercial con matrices gerenciales de apoyo del diseño de las iniciativas estratégicas de marketing y de ventas, para el plan de mercadeo, su arquitectura de implantación estratégica y de control y seguimiento estratégico.

2. JUSTIFICACION

Esta tesis de grado, tiene como fin presentar a COMPAÑÍA PESQUERA DEL MAR y los lineamientos de una planeación estratégica de mercadeo que permita desarrollar estrategias mediante el análisis de las variables del entorno externo e interno que puedan afectar positiva o negativamente a la organización y aprovechar oportunidades y atractivos de mercado desde un equilibrio competitivo de empresa relevante.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1. PLAN DE MERCADEO

Es un modelo conocido también como planeación estratégica, sirve para alcanzar propósitos u objetivos y proporciona a las organizaciones herramientas de evaluación, seguimiento, control y medición de resultados³. La planeación estratégica requiere no solo de una persona o de una unidad del negocio se debe desarrollar dentro de la organización con un ambiente propicio y de sensibilización colectiva⁴.

Para desarrollar el plan de mercadeo se tiene en cuenta las siguientes fases:

3.2. FASE DE ANALISIS ESTRATEGICO

El análisis estratégico es un pilar y punto de partida para definir las estrategias que le permiten a la empresa competir y tener ventajas sostenibles en el tiempo. Permite conocer la realidad y tendencias de un sector competitivo y de una empresa con el análisis amplio de entornos micro y macro, externos e internos. Los siguientes son los análisis específicos y generales para el plan:

3.2.1. Entorno específico de competidores:

- Amenaza de Nuevos Competidores
- Intensidad de la rivalidad de los competidores actuales y tendencias.
- Riesgo de sustitutos.

³ WIKIPEDIA. Planificación Estratégica. [en línea]. https://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica. [Consulta 10 de octubre de 2015].

⁴ VANEGAS. Osorio Jorge Enrique. La Coherencia Estratégica en la gestión: Gerencial, El Marketing y La Planificación. Management and marketing. 2012.

3.2.2. Entorno específico de redes:

- Poder de negociación y tendencias de los proveedores
- Poder de negociación y tendencias de los clientes: empresariales y consumo masivo.

3.2.3. Entorno específico de variables del sector competitivo:

- Tecnológico
- Legal
- Medio Ambiental

3.2.4. Entorno de factores generales:

- Entorno social
- Entorno macro económico
- Entorno cultural
- Entorno demográfico

3.2.5. Mapa de competitividad de la empresa

- FODA competitivo, se establece el mapa de competitividad de la empresa con la evaluación de sus Fortalezas y Debilidades competitivas internas, todo aquella ventaja distintiva que diferencia a la empresa de la competencia.
- Diagnóstico de los Factores Críticos y/o claves de Competitividad o de valor agregado del sector competitivo, los que son los mismos para la industria específica en general y es todo aquello que representa lo más importante para el cliente, Además a cada factor le corresponde un grupo de factores de éxito o funciones claves del negocio, las que son las actividades de apoyo o acciones cotidianas dentro de la empresa, que dan soporte a cada FCC.

- Mapa de Campo de Batalla, se realiza un estudio de la competencia más directa, con un diagnóstico amplio y realista que sirve como guía para la toma de decisiones, basado en toda su cadena de valor de marketing, especialmente.

3.3. FASE DE FORMULACION ESTRATEGICA

Después de realizado el análisis, se deben definir los objetivos del plan, luego las acciones estratégicas, con sus estrategias e implantarlas. También en el plan mismo se retoman los elementos del marco estratégico para así poner en contexto las decisiones en el ámbito de visión estratégica de futuro, la misión estratégica, principios y valores de cada organización.

3.4. FASE DE IMPLANTACION ESTRATEGICA

Es el cómo ejecutar el plan de acción teniendo en cuenta el análisis y las estrategias planteadas. La fase de implantación es el más importante puesto que es la que direcciona a la empresa hacia el éxito; debe estar acorde con recursos humanos, la cultura organizacional, los procesos, la estructura e infraestructura adecuada.

3.5. FASE DE CONTROL ESTRATEGICO

Es la evaluación de las estrategias diseñadas, en cuanto a eficiencia, efectividad, costos, y la capacidad de hacer las cosas. Se debe evaluar también desde los siguientes puntos de: el cliente, el talento humano, los procesos y el impacto ambiental.

4. FASE ANALISIS ESTRATEGICO

4.1. HISTORIA DEL SECTOR ACUICOLA EN COLOMBIA

La acuicultura en Colombia se inicia a finales de los años 30's con el cultivo de trucha arco iris en la región andina con el fin de repoblar cuerpos de agua con una baja evolución por la poca infraestructura física del país. A finales de los 70's se introdujeron las tilapias y en los inicios de los 80's se trabajaron especies nativas, como la cachama blanca y negra las cuales dan ingresos a pequeños productores campesinos. A mediados de esta década se inician procesos para crear empresas enfocadas en el cultivo de camarón y más adelante en la piscicultura comercial con especies como la tilapia, la trucha arco iris y la carpa común. Los precios internacionales de estos productos hicieron que el sector se consolidara con la posibilidad de entrar a mercados de Estados Unidos y Japón principalmente.

4.2. DATOS DEL SECTOR A NIVEL NACIONAL

- ❖ La cantidad de acuicultores están entre 29.400 aproximadamente, de los cuales, más del 99% son piscicultores y, de ellos, más del 90% son Acuicultores de Recursos Limitados (AREL).

- ❖ En la actividad de pesca artesanal marítima, continental y piscicultura, están vinculadas cerca de 100.000 familias, lo que significa que más de 400.000 personas dependen exclusivamente de esta actividad.

- ❖ La actividad aporta cerca del 0,7% del PIB nacional

- ❖ La superficie dedicada a la piscicultura se calcula en 2.130 hectáreas.

- ❖ La producción de la acuicultura en el año 2011 fue de 82.733 toneladas, de las cuales el 90% está representada en piscicultura continental⁵ y marina⁶; el restante 10% en camarón.
- ❖ Los principales departamentos productores de piscicultura son Huila 43%, Meta 15%, Antioquia 6%, Tolima 6 % y Valle 4%.
- ❖ Los principales departamentos productores de camarón son Sucre 69%, Bolívar 26% y Nariño 3%.
- ❖ En los 80's el consumo per cápita de productos acuícolas en Colombia estaba en 2,5 kilos, en los 90's en 4.3 kilos y en la actualidad en 6 kilos, mientras que en Latinoamérica el consumo es de 9.0 kilos.

La continua disminución de la pesca continental por problemas de contaminación en los cauces por agroquímicos y residuos de la minería artesanal desecación de ciénagas fueron las causantes que a partir del año 2008 la producción del sector pesquero y de la acuicultura haya presentado una caída del 2,17% respecto a 2007; lo contrario a la pesca, la acuicultura ha venido creciendo, principalmente por el aporte del cultivo de camarón, tilapia, trucha y cachama⁷.

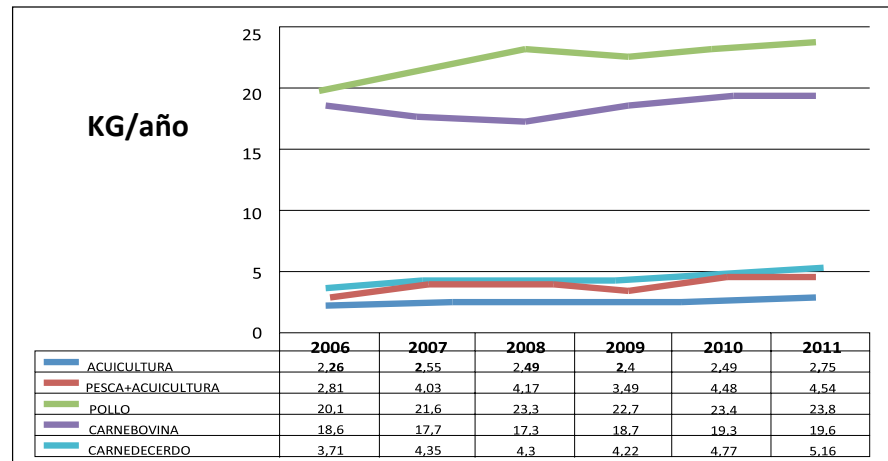
La imagen 1 muestra el comportamiento de la proteína cárnica en Colombia; la carne bovina estuvo en la franja de 15 a 20 kg y la carne avícola estuvo en la franja de 20 a 25 kg por año, lo que indica que, el consumo de pescado es de los más bajos entre las proteínas cárnicas en la canasta familiar en el país.

5 Continental (agua dulce): Peces (de consumo: bagres, bocachico y otros; ornamentales: cardenal, escalar, arawana, otros), algunos crustáceos y moluscos

6 Marina: Peces (Atún, pargo, corvina, robalo, Dorado, Jurel, Bravo, otros), Crustáceos (camarón, cangrejos, jaiba, otros) y moluscos (Caracol Pala, Piangua, otros).

7 PERUCHO. Gómez Elsy. El Mercado del Pescado en la Ciudad de Bogotá, 2010 [en línea]. <http://www.infopesca.org/sites/default/files/complemento/publilibreacceso/284/Informe-Bogota.pdf>. [Consulta: 2-08-2015].

Imagen 1 Consumo Per cápita de Proteínas Cárnicas en Colombia



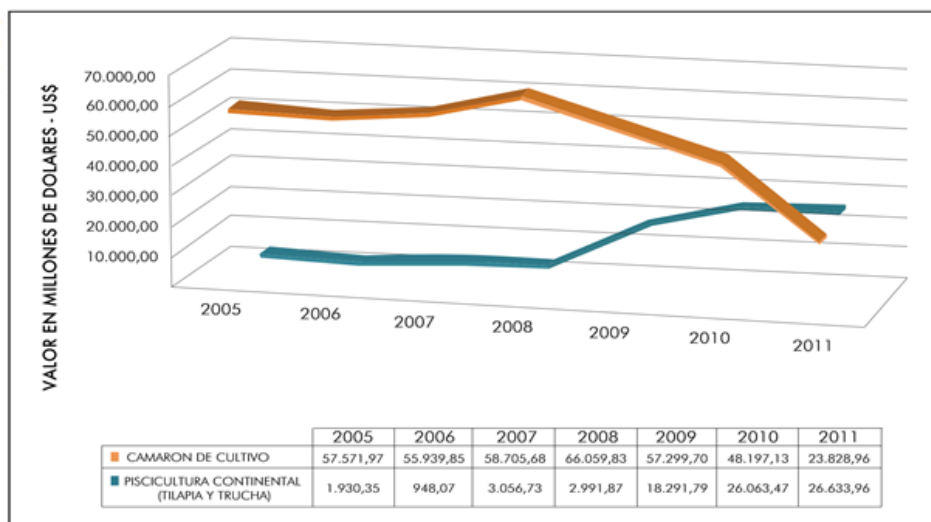
Fuente: Fedecua, Fenavi, Fedegán, Porcicol, 2012.

4.2.1. Exportaciones

- De los productos acuícolas exportados, el camarón marino ocupa el primer lugar, los principales países de destino son 15% Estados Unidos, 85% mercado europeo (España, Francia y Reino Unido), en segundo lugar están las truchas que son exportadas a 60% Estados Unidos y 40% a Europa (Alemania). La tilapia su destino es 95% Estados Unidos y 5% Chile.
- Las presentaciones en que se exportan los productos son: El camarón se exporta fresco, entero, pelado, desvenado, pre cocido y en brochetas. Las truchas frescas enteras o congeladas y en corte mariposa. Las tilapias en forma de filete fresco y entero congelado.
- A partir del 2008 las exportaciones se han ido incrementado para los productos de piscicultura continental (tilapia y trucha); la producción de camarón de cultivo fue principalmente para exportación pero que desde ese año, la reducción de precios en el exterior disminuye significativamente la producción local (ver imagen 2).

- En el año 2012 las exportaciones de camarón colombianas, aumentaron en un 136,6% durante el período enero-agosto, en comparación con las cifras registradas en el año 2011. Los principales destinos del camarón colombiano fueron España, Francia, Estados Unidos y Uruguay⁸.

Imagen 2 Exportaciones de Productos de la Acuicultura
En millones de dólares US\$ 2005-2011



Fuente: BACEX - MERCOSUR (Análisis FEDEACUA).

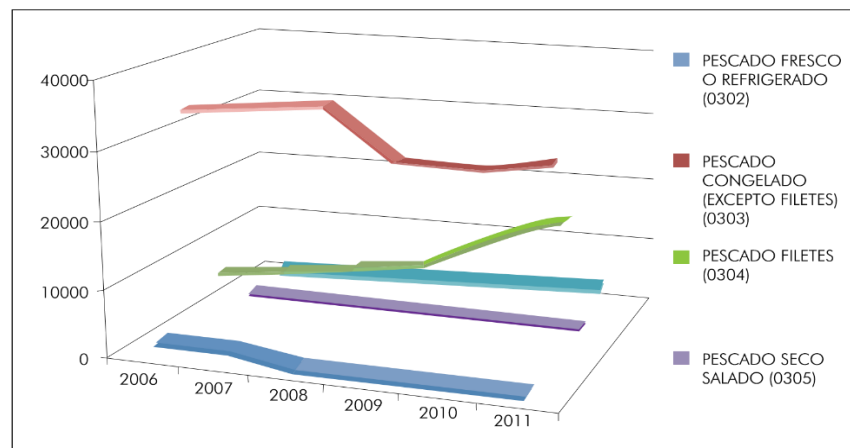
4.2.2. Importaciones

- La comercialización anual promedio de productos pesqueros importados es de 185.000 toneladas aproximadamente, y se ha estimado un contrabando del 30% equivalente a 55.500 toneladas, para un total de 240.500 toneladas que representan un valor en Dólares de \$ 667.200.000, de los cuales el 65% de estos productos se comercializan en la ciudad de Bogotá y regiones adyacentes.

⁸ INFOPECA. Colombia: Crecen Exportaciones Camaroneras. Martes, Noviembre 13 2012 [en línea]. <http://www.infopesca.org/node/780>. [Consulta: 30-08-2015].

- La Asociación Nacional de Promotores de la Pesca (APROPESCA) afirma que la estimación del ingreso de productos por contrabando a través de los principales puertos terrestres que son Ipiales y Cúcuta es del 35%, cifra que incrementa significativamente las importaciones reales de productos de la acuicultura.
- “Basado en las cifras del DANE y de la DIAN, los colombianos están consumiendo cada vez más pescados importados. Las compras externas de ese alimento se han incrementado 41% en el último año, teniendo en cuenta que en 2012 llegaron al país 55 mil toneladas y en 2013 unas 78 mil toneladas. Lo anterior se traduce en importaciones por un valor de US\$136 millones y US\$188 millones en 2012 y 2013, respectivamente”⁹

Imagen 3 Importaciones de Productos de la Acuicultura 2006-2011



Fuente: BACEX SICEX - MERCOSUR / Análisis FEDEACUA.

⁹ BOHORQUEZ, Aya Edwin. Importación de Pescado ha crecido un 41%. Publicado por El Espectador. 30 de Septiembre de 2014 [en línea]. <http://www.elespectador.com/noticias/economia/importacion-de-pescado-ha-crecido-41-articulo-519718>. [Consulta: 2-08-2015].

- Las importaciones de pescados, crustáceos y mariscos en los últimos años han tenido un crecimiento por la importación de basa (*Pangasius*) que ingresa como filete blanco en los reportes de importación. De los productos importados el que más se destaca es el Pescado Congelado (Ver imagen3).
- El aumento del consumo de pescados importados se debe a que la producción nacional cada vez es menor por la sobre explotación del recurso a nivel artesanal e industrial; ya no se está cubriendo la demanda y la población está creciendo cada vez más, por esto las empresas deben incurrir a mercados internacionales para cubrir el mercado nacional.

4.3. PRODUCCION Y CONSUMO MUNDIAL

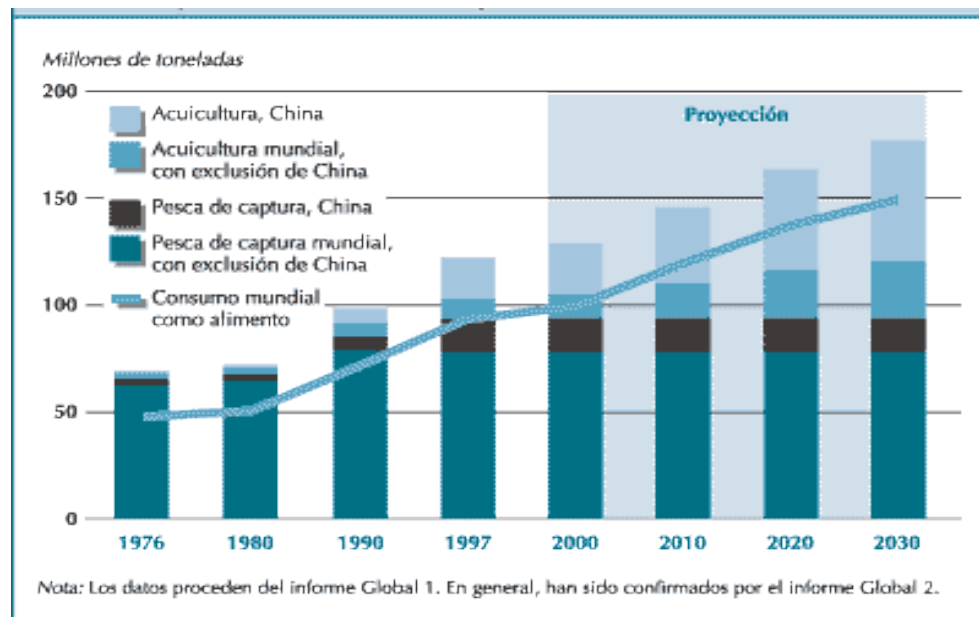
“Los países del Sudeste Asiático individualmente tienen una producción promedio de entre uno y cinco millones de toneladas de pescados y mariscos por año, sin mencionar a China que solo este país produce más de 30 millones de toneladas por año. En América Latina, en cambio, los países producen en promedio solamente entre 5.000 y 200.000 toneladas, a excepción de Chile, Brasil y EE.UU. que están en el promedio de doscientas mil a un millón de toneladas”.¹⁰

El Departamento de Pesca de la FAO ha realizado estudios sobre el consumo futuro del pescado (incluye crustáceos y moluscos) en los principales mercados. El estudio (imagen 4) muestra que China sería el mayor productor de la acuicultura mundial y la producción para el año 2030 estará alrededor de 150 millones de toneladas anuales y en su mayoría vendrá de la producción acuícola. En Europa las especies de agua dulce prevalecerán en la producción

10 SALINAS. Artemia. El Eterno Potencial Acuícola de América Latina. 5 de enero de 2012 [en línea] http://www.panoramaacuicola.com/blog/2012/01/05/el_eterno_potencial_acuicola_de_america_latina.html#sthash.mh7wZlh.dpuf. [Consulta: 30-08-2015].

acuícola y será necesaria para satisfacer las necesidades de consumo. La producción de la piscicultura se duplicará para 2030, superando los 2,5 millones de toneladas en 2015 y alcanzando los 4 millones de toneladas en 2030¹¹.

Imagen 4 Producción y Consumo de Pescado Mundiales 1976-2030



Fuente: FAO

El estudio de la FAO determina la tendencia mundial de la producción y consumo:

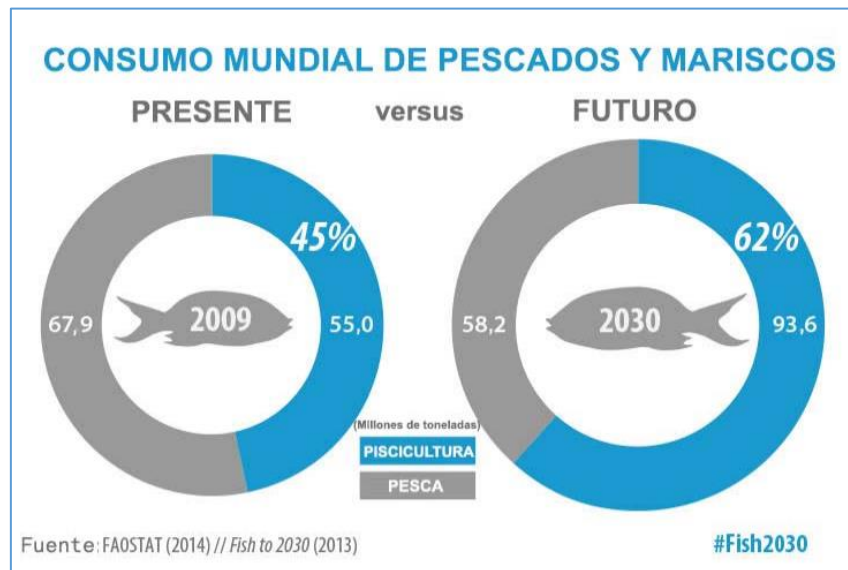
- La producción, el consumo total, la demanda para la alimentación y el consumo humano per cápita mundiales aumentarán durante los tres próximos decenios; sin embargo, la tasa de tales aumentos irá decreciendo a lo largo del tiempo¹².

11 FAO. El Estado Mundial de la Pesca y la Acuicultura. 2002 [en línea]. <http://www.fao.org/docrep/005/y7300s/y7300s08.htm>. [Consulta: 30-08-20015]

¹² Ibíd.

- La producción mundial de la pesca de captura se estancará, mientras que aumentará la de la acuicultura, sin bien a una tasa inferior a la del pasado.
- En los países desarrollados, las pautas del consumo reflejarán la demanda y las importaciones de especies de costo/valor elevados.
- En los países en desarrollo, el flujo del comercio reflejará la exportación de especies de costo/valor elevados y la importación de especies de costo/valor bajos.
- La imagen 5 muestra la proyección que hace la FAO a 2030, el consumo en 2009 de piscicultura de 55 millones de toneladas y en la pesca de captura 67,9 millones de toneladas; para el año 2030 será de 93,6 y 58,2 millones de toneladas respectivamente, es decir la piscicultura será la de mayor producción en el futuro.

Imagen 5 Proyección Consumo Mundial de Pescado 2009-2030



Fuente: FAO

- El consumo anual mundial per cápita aumentará con el tiempo, de 16 kg actualmente a estar entre 19 y 21 kg (equivalente de peso en vivo) en 2030. Por regiones el consumo per cápita aumentara en algunas zonas: Asia meridional 60%, América Latina y el Caribe hasta 50% y China más del 84%¹³.

4.4. ENTORNO ESPECIFICO DE COMPETIDORES

El sector competitivo de la Compañía Pesquera del mar es el de alimentos, entre productores, distribuidores y comercializadores de todo tipo: productos naturales, procesados, cárnicos, especializados en productos de río y mar. Este corresponde como un sector con alto dinamismo en el presente y hacia el futuro con crecimiento en consumo y una prospectiva enmarcada por:

4.4.1. Amenaza de Nuevos Competidores

El riesgo de nuevos competidores, está representado por: Compañías locales, empresas y marcas de países del continente fuertes en pesca como Chile, Perú, Ecuador, Estados Unidos, región Alaska, Canadá y Europeos, como Escocia, España, Portugal, de alta vocación en pescadería y marisquería, más empresas de gigantes asiáticos que ven como atractivo este mercado, como China y Vietnam, Indonesia, principalmente, y naciones nórdicas de Escandinavia, especializadas en productos de mar, de río, procesados y expertos en avanzado manejo de congelados y enlatados, con alta expansión internacional, caracterizados por su experiencia en distintos mercados, mayor gama y variedad en portafolio de producto, excelentes presentaciones y empaqueo de producto, con gran agresividad comercial, alta capacidad de inversión, precios competitivos y cobertura de varios segmentos, fuertes en tecnología y grandes

¹³ Ibid.

plantas, y, aún, con flotas pesqueras de embarcaciones propias como su alto refinamiento logístico.

La competencia procederá de distintas fuentes, en todas las gamas y en muchas categorías de productos como:

- **Crustáceos** (langostinos, camarones, cangrejos, jaibas y langostas de exportación),
- **Pescados** (filetes y pescados congelados y frescos de atún, mero, corvina, róbalo del pacífico, pargo rojo, berrugate, tilapia, congrio, lenguado, salmones y truchas, entre otros),
- **Moluscos** (bivalvos vivos, congelados, calamares y pulpos) y otros productos con valores agregados.

Los tratados de libre comercio amplían el panorama para que llegue mucha competencia internacional, compañías muy grandes, con gran músculo financiero, mejores costos, alta eficiencia operacional y productividad con fuertes economías de escala a todos los países de Latinoamérica y Colombia.

4.4.2. Intensidad de la Rivalidad de Competidores Actuales:

Es muy elevada la rivalidad competitiva en la industria, matizada por múltiples aspectos, como crecimiento de las empresas actuales en nuestro mercado y un sin número de aspectos como:

- Mayor desarrollo de productos, empaques y presentaciones, por parte de todos los participantes del sector.
- Ampliación de importaciones de pescados y mariscos en gran escala.

- Guerra promocional y de precios constante, acentuada por el crecimiento del mercado para productos alimenticios de consumo masivo, de la canasta básica, principalmente.
- Oferta de una mayor gama y variedad de productos, no solo los producidos localmente sino vía importaciones de pescados, mariscos, procesados y enlatados que están llegando en mercado de precios bajos de China y Vietnam, como la Basa, que viene creciendo tremendamente su presencia entre comercializadores y cadenas de supermercados, con marcas propias, aspecto que viene intensificando la rivalidad competitiva y reduciendo espacios en POP a proveedores locales.
- Empresas colombianas exportando e incursionando en otros mercados geográficos, grandes, productores del Pacífico colombiano, grandes camaroneras y cultivadoras del Caribe colombiano, que también atienden el mercado nacional. Exportan a países de alto consumo de este tipo de productos como USA, España, Japón, naciones del mediterráneo europeo y nórdico.
- Gastos en publicidad y esfuerzos para el posicionamiento de las marcas existentes y de los futuros nuevos desarrollos de productos, en una constante en la industria entre las principales marcas, especialmente, elaborando procesados especiales, recetas muy variadas y gourmets como preparados listos para ser cocinados de gran calidad y exquisitez para todos los segmentos y precios.
- Alianzas estratégicas entre empresas competidoras en el mismo ramo y/o empresas del sector alimenticio en general.

- Grandes entidades de cultivo de un tipo de pez de mucho arraigo en el país como la trucha y la tilapia, que suman a marcas propias de esta categoría de las grandes cadenas nacionales.
- Proliferación de productos alimenticios con marcas propias por parte de las grandes cadenas de hipermercados, no solo en pescadería y marisquería, sino en todo tipo de carnes, cárnicos, embutidos y pollo.
- Están llegando cada vez a los puntos de venta opciones diferentes como pavo, cordero, cortes de res especiales de Argentina, de Estados Unidos, que desatan multiplicación de alternativas al consumidor.
- Alto enfoque y direccionamiento de las compañías hacia el servicio y la rapidez de respuesta.
- Esta intensa competencia entre los competidores ya existentes también disminuirá cada vez más los márgenes de rentabilidad.
- Ampliación de gamas en productos en pescados de río, mar, cultivados: Frescos, congelados, empacados, procesados y combinados en sabores, más enlatados de empresas y marcas colombianas, de los hipermercados como marcas de reputación mundiales.
- Variedad de oferta de productos y presentaciones, en tamaños y empaques, con tendencia a la multiplicación de los empaques, presentaciones personales y más pequeñas o muy familiares, para atenuar el impacto del precio y la cada vez más restringida capacidad de compra de los estratos más bajos económicamente.
- Estímulo a la guerra de precios entre empresas de alimentos, en general, no solo de esta industria específica sino de todo tipo de carnes blancas y rojas.

4.4.3. Tendencia de Productos Sustitutos

De acuerdo con los datos de Fenavi y Fedegan los huevos y la leche respectivamente fueron proteínas de importante consumo en la canasta familiar y de mayor consumo en el país.

- ✓ En 2011 cada colombiano consumió 234 unidades de huevo y 125,59 litros de leche, lo que quiere decir que en ese año, el colombiano promedio tomó leche todos los días (teniendo en cuenta que se calculan 3 vasos por litro)¹⁴ .
- ✓ La carne de cerdo ha incrementado su consumo en los últimos 3 años porque inicio con una estrategia agresiva para incrementar su consumo.
- ✓ El consumo per cápita de los productos de la acuicultura y la pesca comparados con la carne bovina y la de cerdo es menor; lo cual indica el bajo consumo de este tipo de proteína cárnica en Colombia.
- ✓ En Colombia las carnes frías y embutidos, forman un lugar importante en la canasta familiar, la tendencia de esta industria es innovar hacia lo saludable y nutritivo, utilizando productos orgánicos, con sellos ambientales, carnes orgánicas o con sellos de bienestar animal, ingredientes naturales; sabores, texturas y aromas cada vez mejores y novedosos; empaques reciclables, biodegradables o reutilizables¹⁵; productos prácticos, asequibles, sin alérgenos, libres de gluten y sin aditivos o preservativos.

¹⁴ BONILLA. Sara P., DE LA PAVA. Martha L., MORA. Wilson, MERINO. Maria C., FLORES. Nava Alejandro., Desarrollo de Estrategias para el Incremento del Consumo de Pescados y Mariscos provenientes de la Acuicultura Colombiana, como Alternativa Viable de Comercialización en el Mercado Doméstico. [en línea] http://www.aunap.gov.co/files/Estrategia_para_incremento_del_consumo_final.pdf. [Consulta: 5 abril de 2015]

¹⁵ LOS EMBUTIDOS CON VALOR AGREGADO; revista IALIMENTOS; edición 47, año 7; 2015; pág. 32.

✓ La tendencia de los consumidores; es eliminar de su dieta las proteínas cárnicas, eliminando carnes rojas, pollo y pescados, sustituyéndolas por suplementos vitamínicos y proteínas de origen vegetal.

✓ Los proveedores de ingredientes, los productores de alimentos y los consumidores están en la búsqueda de nuevas fuentes de proteínas, La proteína de soja es económica y ya establecida en el mercado, es menos aplicada a los nuevos desarrollos de productos detectados. Se esperan más aplicaciones para las proteínas de algas en el futuro que junto con las proteínas de insectos, pueden crecer fuerte en varias categorías¹⁶.

4.4.4. Entorno Competitivo Actual del Mercado:

- La competencia se centra en productos importados como el basa (pangasius) proveniente de países asiáticos que no ingresa en condiciones igualitarias de competitividad al mercado nacional. Se han identificado problemas como la subfacturación; bajan el precio de los productos a importar para pagar menos arancel, por ejemplo, aun cuando el precio normal del basa puesto en el país oscila entre US\$2.40 y 2.80, se reportan importaciones de algunos comercializadores con un precio de US\$0,20 y US\$0,40, o la triangulación de productos rechazados por el mercado de Estados Unidos que ingresan con bajos controles en el mercado colombiano. Esta situación hace que los precios ofrecidos al consumidor colombiano sean más bajos que los costos de la producción nacional de productos como la tilapia¹⁷.

16 SARASQUETA, Jorge; Las 10 principales Tendencias en Alimentos, Bebidas y Nutrición para 2015; Revista IALIMENTOS; Edición 45; año 7.

17 BONILLA. Sara P., DE LA PAVA. Martha L., MORA. Wilson, MERINO. Maria C., FLORES. Nava Alejandro., Desarrollo de Estrategias para el Incremento del Consumo de Pescados y Mariscos provenientes de la Acuicultura Colombiana, como Alternativa Viable de Comercialización en el Mercado Doméstico. [en línea] http://www.aunap.gov.co/files/Estrategia_para_incremento_del_consumo_final.pdf. [Consulta: 5 abril de 2015]

- ♦ Esta competencia se ve directamente reflejada en la comercialización, por la falta o nulo conocimiento del consumidor, muchas veces el producto que se promociona no es la especie realmente comercializada; tal es el caso del filete de basa (*pangasius*) que en Colombia se vende por mero, róbalo y corvina, entre otros, pues estas especies son más atractivas para el consumidor.

- ♦ Existe competencia desleal en el sector, porque empresas importadoras de estos productos; los ingresan con un arancel diferente; como en el caso del camarón de cultivo, la importación no legal de este producto hace que la competitividad en el mercado nacional sea compleja; ingresan el camarón de cultivo de Ecuador en camiones que declaran llevar pescado, ciertamente, en las primeras filas llevan pescado, pero detrás transportan camarón de cultivo. Esta situación se presenta porque el camarón, a diferencia del pescado, tiene impuesto al valor agregado (IVA) en la venta por considerarse un bien suntuoso, motivo por el cual lo ingresan como pescado para no pagar este impuesto; o en algunos casos lo ingresan con el arancel del camarón crudo, producto que no tiene IVA.

- ♦ La baja exigencia en la calidad del producto en los puntos distribuidores y comercializadores hace que se comercialicen productos sin un esquema básico de medición de la inocuidad alimentaria.

4.5. ENTORNO ESPECIFICO DE REDES

4.5.1. Tendencia Del Consumidor Final:

- Los consumidores se preocupan más por la salud, por consumir alimentos naturales y que contribuyan con su bienestar. Buscan productos bajos en grasa, bajo en agentes alergénicos, bajos en sodio, sin gluten, sin conservantes ni colorantes artificiales y sin aditivos, entre otros que pueden afectar la salud.

- El consumidor tiende hacia lo conveniente apunta a productos que sean prácticos, fáciles de abrir, transportar, preparar y guardar, un punto muy importante considerando el actual contexto de la vida moderna tan apremiada por el tiempo.
- El consumidor también se está permitiendo momentos de placer, genera espacios para consumir alimentos más ricos en calorías y esto no incluye los alimentos reducidos en sodio o en azúcar, sino aquellos que son muy apreciados y valorados por el consumidor más exigente. Se trata de productos como chocolates, helados, cremas y productos cárnicos, todos los cuales forman parte de una dieta equilibrada pero cuyo fin último es disfrutar de una experiencia única¹⁸.
- La tendencia de los consumidores hacia el medio ambiente, aprecio hacia lo ecológico y afecto especial para empresas comprometidas en el tema y mucho más con alta responsabilidad social y respeto a los océanos.
- La mujer está más involucrada en el mercado laboral y tiene menos tiempo para las actividades en el hogar; es clave en la adquisición de alimentos de la canasta familiar.

4.5.2. Tendencia del Sector Restaurador

Este sector comprende un mercado en el que los productos acuícolas son utilizados como materia prima para la elaboración de diferentes preparaciones, en hoteles, clínicas, casinos, restaurantes especializados, cevicherías entre otros.

18 Revista IALIMENTOS. Quien es el Responsable de la Salud del Consumidor [en línea]. <http://www.revistaalimentos.com.co/ediciones/ediciones-2014/edicion-41-2/tendencias-22/quien-es-el-responsable-de-la-salud-del-consumidor.htm>. [Consulta: 30-08-2015].

Dependiendo de la categoría del lugar; son compradores de pescados de alta gama, buscan productos frescos, proveedores de alta garantía, gran asesoría de sus fuerzas comerciales y equipos de chefs, fundamentales para este canal. Requieren variedad, son buscadores de descuentos financieros o plazos mayores de pago. Precisan de más frecuencia en entregas, casi que delivery (domicilio con inmediatez).

- Existen los negocios especializados en comida de mar, o que amplían su carta y menús introduciendo pescado y mariscos en su oferta, por el incremento de consumo de estos alimentos en el país. La llegada de restaurantes peruanos cuyo eje gastronómico son pescados y mariscos, los restaurantes de comida oriental; wok o sushi, su nivel de compra está enmarcado por su tipo de clientes, su especialidad, su tamaño, y la categoría del lugar. A mejor condición del lugar mayor seguridad y confiabilidad para el consumidor, son más exigentes en la inocuidad de sus alimentos al escoger su proveedor de confianza.
- El turismo se está posicionando como una de las actividades de mayor importancia en el desarrollo del país, lo cual hace incrementar el consumo de los colombianos y atraer clientes del exterior. Diversas marcas y cadenas de hoteles mundiales, están llegando a ofrecer sus servicios con procesos de calidad sostenibles que apuntan a disminuir los gastos utilizando los recursos necesarios; buscando proveedores que cumplan con parámetros de inocuidad y seguridad alimentaria.
- En establecimientos de menú ejecutivos, de almuerzos corrientes y otros cuya primera variable de compra son los precios más baratos de su materia prima; existe una práctica mal intencionada en la que venden como róbalo; merluza o basa, engañando así a los clientes que no conocen del producto. Es muy ocurrente esta práctica, poco transparente de este tipo de negocios, que abusan del desprotegido comprador y consumidor. Lo anterior hace que se

intensifique el fenómeno de guerras de precios entre todos actuantes del sector competitivo para captar y mantener clientes.

- En los restaurantes ha tomado fuerza manejar productos congelados prelistos como los tubérculos¹⁹, estos reducen costos y tiempo en la preparación de los alimentos. Anteriormente se creía que estos productos tenían químicos pero en la realidad “si se cuenta con una buena cadena de congelación, estos alimentos pueden ser más ricos en nutrientes”²⁰.

4.5.3. Poder de Negociación y Tendencia de los Proveedores

Los proveedores nacionales tienden a vender su producción al mejor precio en grandes volúmenes, algunos exportan toda su producción por el precio que les pagan en el exterior; por lo tanto las negociaciones se dan con la mejor oferta.

Los proveedores internacionales son más exigentes y rigurosos a la hora de negociar, por todas las condiciones y garantías que se necesitan para adquirir los productos. Actualmente El INVIMA saco un decreto en el cual todos los importadores del país debían registrar y avalar las plantas de los proveedores de alimentos del exterior ante la entidad; por tanto se vuelve más tediosa la negociación puesto que depende del proveedor si en conjunto con el comprador registran la planta para poder importar los productos de pescados y/o mariscos al territorio colombiano.

Los proveedores internacionales tienden a desarrollar nuevas presentaciones de productos en cuanto a tamaño y empaque, los cuales hacen disminuir costos para hacer los productos más accesibles al consumidor.

19 Los tubérculos hacen referencia a vegetales como maíz, arveja, zanahoria, yuca y papas, entre otros.

20 Prelistos vs Plaza, ¿Qué es mejor para su restaurante?, Revista la Barra, Edición 77, página 70, 2015.

La tendencia de los proveedores de empaques, se dirige hacia tecnología de packaking, desarrollar nuevos empaques que permitan conservar por más tiempo el producto manteniendo las características organolépticas del producto.

4.5.4. Canales de Distribución

El mercado de productos acuícolas es variado y se hace de acuerdo con el tamaño de la producción y de la cercanía a grandes ciudades. Los pequeños productores venden su producción a buen precio, a vecinos de la región o en la población más cercana; el transporte logístico no es exclusivo de productos acuícolas sino lo hacen también para transportar pollo, carne bovina, carne de cerdo y otros; lo cual no garantiza que sean productos de excelente calidad para el consumidor colombiano.

Los grandes productores transportan su producto a ciudades pequeñas más cercanas o grandes ciudades como Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga, entre otras; el precio es menor debido a los volúmenes que manejan. En este caso, tiene su propia cadena de frío y distribución; algunos exportan y tiene certificación para distribución logística internacional de sus productos.

Los centros de venta de estos productos son las centrales de abastos, las grandes superficies, los almacenes de cadena e hipermercados, o en algunos casos se tienen puntos de venta por parte de las empresas productoras y comercializadoras.

Colombia no se destaca por su alto consumo de pescados y mariscos. Sin embargo, en solo la Semana Mayor que inicia se incrementa en 60% las compras de estos productos frente al promedio del resto del año. En esta temporada, el sector piscícola aumenta su producción nacional y las

importaciones; sobre todo en el comercio minorista, de los cuales los supermercados tienen una participación del 81% y están ganando terreno a las plazas de mercado o centros de acopio de estos productos, según estudio realizado por el Centro de Servicios de Información para la Comercialización de Productos Pesqueros (Infopesca)²¹.

Existen tres canales de distribución de productos acuícolas²²:

- **Distribución Intensiva**, cuando se exponen los productos en distintos lugares de comercialización. El producto de la acuicultura es distribuido en los principales supermercados del país (Éxito, Carulla, Alkosto, Colsubsidio, Jumbo, La 14, Olímpica, Makro, entre otros).

- **Distribución Exclusiva**, Cuando hay exclusividad de distribución del producto a unos distribuidores. Con el desarrollo de productos con valores agregados se puede tener una distribución exclusiva en puntos especializados (Pesquera del Mar; Pesquera Jaramillo, Ancla y Viento, entre otros).

- **Distribución Selectiva**, cuando se combinan las estrategias de la distribución intensiva y exclusiva reduciendo los costos. En este caso, el consumidor final puede acceder a un producto de excelente calidad y con valor agregado de forma directa (productor - consumidor final) o a través de intermediarios especializados que llevan el producto al consumidor final, generalmente a domicilio, en venta especializada directa, página web, entrega de pocas unidades, entre otro.

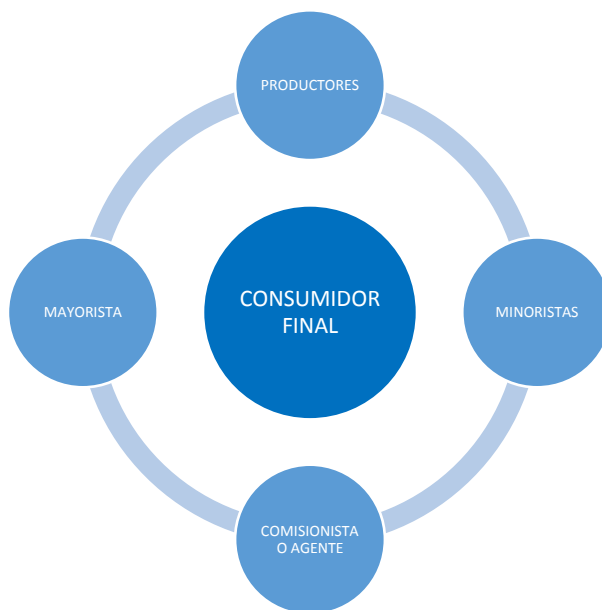
21 COLPRENSA. El 60% Sube Consumo de Pescado en Colombia Durante Semana Santa. Abril 13 de 2014 [en línea]. http://www.elcolombiano.com/en_60_sube_consumo_de_pescado_en_colombia_durante_semana_santa-GXEC_290600. [Consulta: 5-04-2015]

22 BONILLA. Sara P., DE LA PAVA. Martha L., MORA. Wilson, MERINO. Maria C., FLORES. Nava Alejandro., Desarrollo de Estrategias para el Incremento del Consumo de Pescados y Mariscos provenientes de la Acuicultura Colombiana, como Alternativa Viable de Comercialización en el Mercado Doméstico. [en línea] http://www.aunap.gov.co/files/Estrategia_para_incremento_del_consumo_final.pdf. [Consulta: 5 abril de 2015]

En la siguiente Imagen podemos identificar los principales actores del canal de distribución de los productos de pesca y acuicultura:

- ✓ **Productor – Consumidor Final:** No incluye intermediarios ofrecen su producto T A T, por los barrios ofreciendo a las familias.
- ✓ **Productor – Minorista – Consumidor Final:** Son pequeños supermercados o micromercados que compran al productor directamente.
- ✓ **Productor – Mayorista – Consumidor Final:** Son centros de acopio como centrales de abastos o comercializadores y distribuidores que venden a las grandes cadenas con una marca específica.
- ✓ **Productor – Agente – Mayorista – Minorista – Consumidor Final:** Este caso se presenta muchas veces cuando se importan o exportan los productos.

Imagen 6 Canales de Distribución del Sector



4.6. ENTORNO FACTORES GENERALES DEL SECTOR

4.6.1. Tendencias Culturales y Sociales

- En Colombia las temporadas especiales como Semana Santa, Día de la Madre, día del Padre, Amor y Amistad, Día de San Valentín, día de los amigos y Navidad; entre otras, son aprovechadas por el comercio en general para diseñar estrategias que incrementen el consumo. Así como la tendencia del consumo hacia productos saludables, genera un gran aumento en consumo de pescado y carnes blancas.
- El consumo de los hogares creció en 4,5%, durante el 2014 con respecto a 2013; según estudio realizado por la firma de investigación de mercados Kantar Worldpanel; debido al aumento de la frecuencia de compra de los hogares. Este estudio muestra que los estratos 1 y 2; 3 y 4 alcanzaron a variar en un 6% y 4% respectivamente, mientras que los niveles altos 5 y 6 disminuyeron un 3%. El crecimiento de estos niveles socioeconómicos (1, 2, 3 y 4) se dio porque aumentaron el desembolso promedio durante el año en 4% y frecuentaron el canal de compra 238 veces. Lo que demuestra que el consumo se centra en estratos 1, 2, 3 y 4, significa que todos los esfuerzos y estrategias deberían direccionarse hacia estos niveles²³.
- En la cultura colombiana existe un desconocimiento de las ventajas del consumo de productos de la pesca y la acuicultura para la salud, existe desconfianza en el manejo, almacenamiento y conservación de estos productos.

²³ ZAMBRANO, Rayza Triana. Canasta De Los Hogares Creció 4,5% en 2014, según estudio. Diario La República, Edición 28 de Febrero de 2015; pág. 19.

- Fuimos colonizados gastronómicamente, estamos tomando la cultura española, factores culturales que influyen en la percepción de diferenciar un producto de otro.
- Somos limitados en el conocimiento de las especies que existen en ríos y cuencas hidrográficas, no investigamos ni conocemos nuestras playas y desconocemos nuestra cocina criolla especialmente la de mar.

4.6.2. Tendencias Tecnológicas

El respeto por el medio ambiente y el desarrollo de empaques inteligentes y activos es la tendencia en tecnología para empresas de alimentos; un artículo de la página web de PROCOLOMBIA muestra las 10 tendencias que dominarán el futuro del empaque²⁴.

- **Respeto por el medio ambiente en todas las fases del producto.** La clave estará en la reducción de materiales, el uso de los reciclados y el uso de biopolímeros provenientes de fuentes naturales como fécula de papa o almidón de maíz.
- **El empaque como herramienta básica de marketing.** La caída de la publicidad tradicional, el auge de las redes sociales y nuevas herramientas de comunicación online como los códigos QR²⁵, han convertido el pack en herramienta básica de marketing.

24 PROCOLOMBIA. 10 Tendencias que Dominaran el Futuro del Empaque [en línea]. <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/manufacturas/10-tendencias-dominaran-el-futuro-del-empaque>. [Consulta 2-08-2015]

25Código QR, Quick Response (ingles), respuesta rápida (español).

- **Envases inteligentes y activos.** Este año la Unión Europea publicará la lista de productos autorizados para producir el envase activo (que alargará la vida del producto) o el inteligente (que aportará más información al consumidor). En el futuro el consumidor encontrará envases que cambiarán de color si el producto se está caducando, o emitirán partículas para conservar mejor la fruta fresca.
- **Optimización:** más eficiencia, menos costo. En plena crisis, el consumidor busca precios bajos y se impone la optimización de procesos y la reducción de costos. “habrá una cultura de consumo más reflexiva, y todas las empresas tendrán que asegurarse de hacer sólo lo que justifica su esfuerzo económico y el del cliente y ofrecerlo a precio razonable”.
- **Reducción:** menos es más. Todo será más simple, más conceptual, que el pack no te complique la vida, porque si no entiendes el producto, el cliente pronto cambiará a otro.
- **Innovación en cada fase de la cadena.** La innovación se impone y puede empezar con nuevos materiales, como los biopolímeros (con las funciones del plástico pero de origen natural), mejores procesos más mecanizados o nuevas etiquetas, como las que incorporan tecnología RFID²⁶, con microelectrónica, para leer datos por ondas de radio sin necesidad de contacto.
- **Internacionalizarse para crecer.** La globalización de los mercados sigue forzando cambios en toda la cadena de producción, también en la adaptación del envase (con packs multimercado), o el almacenaje y traslado del producto.
- **Adaptación al E-commerce.** El crecimiento sostenido del e-commerce en los últimos años también repercute en el empaque (nuevos envases especiales)

²⁶ RFID, siglas en inglés Radio Frequency Identification, en español Identificación por Radio Frecuencia.

y la logística (envíos personalizados con bajo coste). Pero si este mercado sigue creciendo en los próximos años, el sector, las tiendas online y el consumidor tendrán que hacer un esfuerzo de adaptación.

- **Nuevos tamaños:** el consumidor exige variedad. Cada vez más, el consumidor exige envases adaptados a sus necesidades. De ahí que veamos más envases de alimentación unipersonales.
- **Más colaboración para un mejor resultado.** Las nuevas tecnologías también están facilitando a las empresas de packaging y logística la búsqueda de nuevas soluciones o proveedores y los puntos de encuentro, como los portales de contratación, intercambio o compra-venta. El reto estará en organizar una cadena de suministro que ofrezca las máximas ventajas competitivas.

La inocuidad y la seguridad en los alimentos es una tendencia que crece en los mercados internacionales, por más de 60 años se han realizado estudios de los beneficios de aplicar la energía ionizante en los alimentos, en países como Japón, Estados Unidos, Rusia, Brasil, México, Israel, Inglaterra, Bélgica y otros²⁷. Este método permite eliminar bacterias que afectan la salud humana y animal; ha sido avalado y recomendado su uso por la Organización Mundial de la Salud (OMS), la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (FAO) y el Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA), para garantizar la inocuidad y calidad de los alimentos.

27 Ionización, Para Preservar Sanamente los Alimentos. [en línea] <http://antiguochocha.blogoo.com/content/view/557/IONIZACION-para-preservar-sanamente-los-Alimentos.html#.Vbpfu01RHIU>. [Consulta: 30-08-2015].

4.6.3. Legislación y Regulaciones

Por ser un país rico en recursos hídricos la pesca es una actividad utilizada como medio de sustento, pero que es explotada, ocasionando sobre-pesca y contaminación ambiental. El recurso pesquero tiene una connotación jurídica de “RES NULLIUS”, significa que los recursos pesqueros son bienes comunes, son de todos y no son de nadie; por lo tanto, le corresponde al Estado velar por su administración y generar las reglas y condiciones para acceder al mismo.

El artículo 2 de la Ley 13 de 1990 le compete al Estado administrar, fomentar y controlar los recursos hidrobiológicos y los recursos pesqueros contenidos en el mar territorial, en la zona económica exclusiva y en las aguas continentales, toda vez que estos son declarados de utilidad pública y de interés social.

Las entidades públicas encargadas de velar por los recursos hídricos; son el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, a través del Viceministerio de Asuntos Agropecuarios, su función es diseñar y evaluar políticas, planes y proyectos para el fortalecimiento de las cadenas, pesqueras y acuícolas en los temas relacionados con la producción, la asistencia técnica y la comercialización.

La Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca AUNAP, facultada por la ley 13 de 1990 (Estatuto general de Pesca) es un ente ejecutor y regulador de la Política Nacional de Pesca y Acuicultura, su función es ejercer autoridad pesquera y acuícola en Colombia con el fin de asegurar el aprovechamiento sostenible de los recursos pesqueros; actúa en coordinación con otras entidades del gobierno como el INCODER, INVIMA, ICA, CAR´S, entre otras.

Las principales normas que rigen a la pesca y la acuicultura, están la ley 13/90 y el decreto reglamentario 2256/91, en los que se trata el tema de los permisos de

cultivo, producción, procesamiento y comercialización; o licencias de funcionamiento que expide la autoridad competente para su ejercicio, el INCODER, a través de la Subgerencia de Pesca y Acuicultura, por medio de la oficina de registro y control.

El INCODER como ente rector de la pesca y la acuicultura, expide los permisos de cultivo y comercialización; el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) responsable de la certificación de la inocuidad de los productos y del apoyo en el montaje de los sistemas HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), y las buenas prácticas de manufactura - BPM, y por último el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), expide los certificados sanitarios para exportación de organismos vivos.

4.6.3.1. Tendencias políticas y de reguladores (legales)

- En Colombia no existe una política de apoyo para la pesca, no hay incentivos ni acompañamiento del estado con las empresas privadas para el desarrollo del sector; ocasionando el incremento de las importaciones para poder cubrir la demanda nacional de estos productos.

- Nuevo Plan DAS (Plan Nacional para el Desarrollo de la Acuicultura Sostenible), creado para promover el desarrollo de la acuicultura nacional. Promoverá inversiones en el desarrollo científico, tecnológico y la innovación, el aumento de la productividad, la racionalización de los costos y la ampliación de los mercados interno y externo, con productos generados bajo buenas prácticas de producción en acuicultura y de alta calidad e inocuidad, que permitan la consolidación competitiva de la producción acuícola²⁸.

28 AUNAP. Plan Nacional Para el Desarrollo de la Acuicultura Sostenible en Colombia. Febrero de 2014 [en línea] http://www.aunap.gov.co/files/Plan_Nacional_para_el_Desarrollo_de_la_Acuicultura_Sostenible_-_Colombia.pdf. [Consulta: 2-08-2015].

- La legislación es muy flexible en la restricción de pesca de otros países en territorio Colombiano, no se respetan las vedas y no se enseña a los campesinos a utilizar mejor el recurso.
- Desde julio de 2014 se empezó a presentar una situación particular con Estados Unidos, país de origen de productos Pareto. Los puertos de Seattle y Tacoma empezaron a afectar la comercialización de productos que llegan y salen de la costa oeste de los Estados Unidos, el contrato de trabajo entre la International Longshore and Warehouse Unión y la Asociación Marítima del Pacífico expiró el 1 de julio de 2014. Las organizaciones mencionadas estuvieron en mesas de negociaciones para un nuevo contrato. Desafortunadamente, las negociaciones entre las dos organizaciones se rompieron y las operaciones normales en los puertos de la costa oeste se interrumpieron desde octubre de 2014, hasta marzo de 2015. La interrupción continuada provocó rupturas de inventarios y clientes insatisfechos. Por lo tanto la demanda de dichos productos migro a otras referencias de producto que se tuvieron que importar desde otros países.

4.6.4. Tendencias Macroeconómicas

- La variación del precio del dólar y euro han sido variables influyentes en la decisión de compra de productos para la comercialización durante el año 2015.
- Existencia de Tratados de Libre Comercio donde están involucrados los productos de pesca y acuicultura con países especialmente asiáticos los cuales tienen precios más competitivos.
- La desgravación arancelaria para algunos productos importados de Estados Unidos por el TLC, favorece en la disminución de costos de importación.

- La política deliberada de comercio exterior de países asiáticos, americanos y europeos para ampliar su expansión comercial y entrada a mercados latinoamericanos, con la oferta alimentaria de sus empresas a partir de un fuerte apoyo estatal a las exportaciones y como eco a TLC Colombia-USA, Alianza Pacífico Colombia-Méjico-Chile-Perú, Colombia-Tigres asiáticos, Colombia en la comunidad Andina, Caricóm en el Caribe y Colombia-Unión Europea. Esto acelerará la llegada de más productos competidores a procedentes del exterior como se viene presentando en la actualidad.
- Los acuerdos comerciales entre países ayudaran a productores colombianos a ingresar a otros mercados mediante la exportación de pescados, incluido camarones y langostinos.

5. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

5.1. HISTORIA DE COMPAÑÍA PESQUERA DEL MAR

Alrededor de 1964 se dieron los primeros pasos para crear Pesquera del Mar, cuando su iniciador y gestor: el señor Jorge Sandoval Ortiz, con la colaboración de su esposa, la señora Yolanda Prada, decidieron ingresar en la venta de unos cuantos productos de mar, los que guardaban en los enfriadores del Club Unión.

Ante las necesidades de la comunidad santandereana, en vista de los precarios o nulos expendios de estos productos de mar, con los mínimos recursos y ahondando esfuerzos, la idea se fue consolidando y fue creciendo a tal punto que se vieron en la necesidad de concretar un sitio de trabajo para montar la planta física e infraestructura que se ubicó en el centro de la ciudad con el nombre *"Pesquera del Mar"*.

A pesar de que su fundador, Jorge Sandoval Ortiz, falleció al poco tiempo de haber dado pie a este proyecto, su esposa se encargó de continuar con este legado, el que hasta el presente ha sabido manejar y ha encauzado con mano firme.

5.2. ASPECTOS GENERALES DE LA COMPAÑÍA

Hoy en día comercializa diferentes productos, entre los cuales se destacan los pescados, mariscos, tubérculos, vegetales, helados, apanados, y accesorios (especias y complemento para la preparación de los mismos). El 36% de los productos que comercializa al finalizar el año 2014, ingresan al área de producción en la cual se realizan procesos de re-empaque y fraccionamiento.

El portafolio está dividido en dos grandes grupos, los procesados en Pesquera y los no procesados o materias primas. Las materias primas o no procesadas se comercializan con las presentaciones de origen.

Imagen 7 Principales Líneas de Productos



Fuente: Compañía Pesquera del Mar

Desde inicios del año 2014 cuenta con su nueva sede de 4500 metros cuadrados, con una capacidad de almacenar 800 toneladas de producto congelado, con tecnología de avanzada para asegurar el mantenimiento de la cadena de frío en todos sus procesos convirtiéndola en la más moderna del país. Es la empresa líder en el Oriente Colombiano y el mayor distribuidor de Colombia y Latinoamérica de la marca Lamb Weston, con Papa francesa precocida y especialidades de papa.

La calidad superior de los productos ha caracterizado a la empresa durante su trayectoria, lo que ha permitido obtener numerosos reconocimientos a nivel departamental (FENALCO) y nacional La BARRA, revista especializada del sector de alimentos y bebidas, en el año 2014 ocupó el tercer puesto y este año el primer puesto, como mejor proveedor pescados y mariscos.

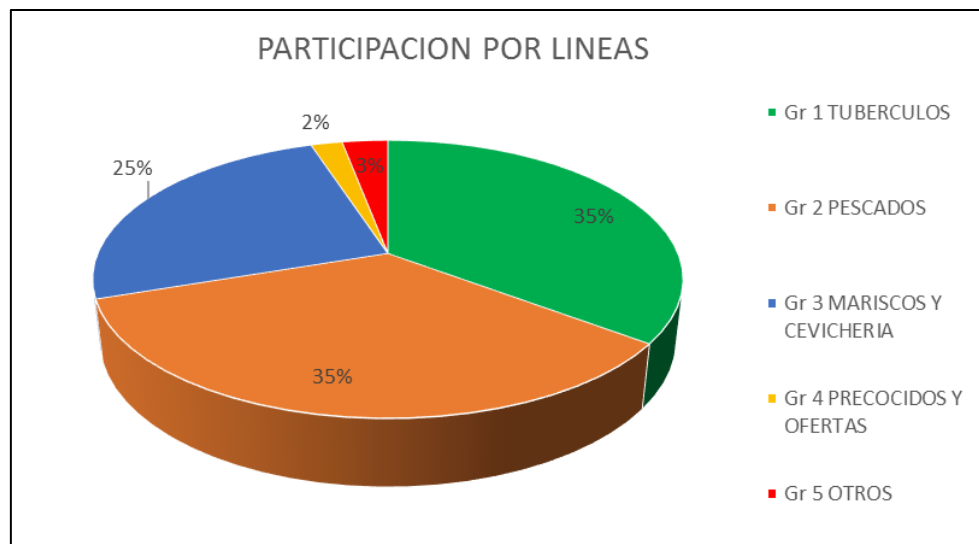
5.2.1. PARETO DE PRODUCTOS

El número de productos que se comercializa son 400, los cuales están divididos en las siguientes líneas con su porcentaje de participación en el total de ventas de la compañía:

En la imagen 8 se puede observar que de las ventas totales de la compañía, las líneas Pescados y Mariscos tienen una participación del 60% y los Tubérculos el 35%. Dentro de los productos Paretos están las papas con cobertura, el filete de basa, los camarones crudos y el filete de salmón entre otros.

La filosofía de la Compañía en cuanto a los productos es que el 60% de las ventas deben estar representadas por la línea de Pescados y la línea de Mariscos; el 40% restante corresponde a las demás líneas que comercializa las cuales representan una rentabilidad menor a la esperada por los socios.

Imagen 8 Participación por Líneas de Producto



5.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La compañía cuenta con tres (3) procesos misionales: Gerencia Comercial, Gerencia Logística, Gerencia de Producción. Los cuales se están integrando para atender a la demanda y aumentar el nivel de servicio con los clientes y mejorar la eficiencia de la operación.

La Gerencia Logística administra la planta en general, almacenamiento de materias primas y producto terminado, recibo de producto, alistamiento, facturación y despachos en general.

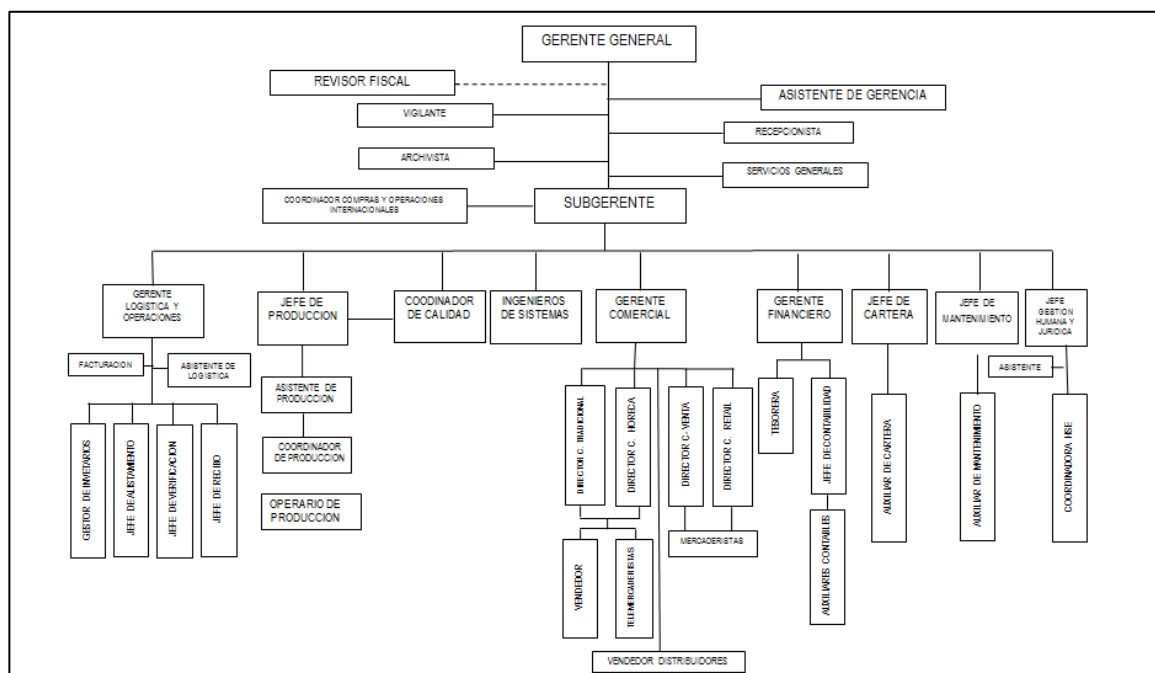
La Gerencia de Producción gestiona investigación y desarrollo, así como, el proceso productivo para aquellas materias primas que requieren de alguna transformación (re – empaque y/o fraccionamiento) antes de ser despachadas a los clientes. Acompaña el proceso de desarrollo de productos procesados que incluye permisos y costeos, y también el desarrollo de ofertas.

La Gerencia Comercial cuenta con un equipo de ventas, distribuido a través de los diferentes canales y en las diferentes ciudades. La atención de los clientes es personalizada. Muchos clientes son atendidos directamente por la propietaria de la Compañía, esto ha permitido que se conozcan a fondo los intereses y las necesidades más importantes.

El organigrama (imagen8) se observan las diferentes áreas en que se encuentra dividida la empresa y es el apropiado por las siguientes razones:

- El gerente y propietario es la misma persona.
- La toma de decisiones es centralizada, se debe consultar al gerente cualquier decisión que tomen las áreas
- A partir del 2014 se divide el área comercial en cinco (5) canales comerciales.
- Este año 2015 se crea el área de calidad, porque se va iniciar con el proceso de certificación de procesos e infraestructura.

Imagen 9 Organigrama de la Compañía



FUENTE: Compañía Pesquera del Mar

5.4. MARCO ESTRATEGICO

5.4.1. MISION ACTUAL

Más de treinta años en el mercado, nos han permitido tener una imagen sólida que nos garantiza la confianza de nuestros clientes en productos perecederos. Satisfaciendo las necesidades de servicio de alimentación a nivel industrial y de consumidor final, en el oriente colombiano, ofreciendo productos de alta calidad, perfectamente congelados, mediante una excelente cadena de frío. Nuestra filosofía se basa en un excelente manejo del producto y en un equipo humano de trabajo, capacitado en el proceso de manufactura y de atención personalizada.

Durante estos treinta años, Pesquera del Mar ha mantenido su liderazgo en el mercado y ha estado al tanto de los avances tecnológicos, para mejorar su

calidad y obtener beneficios económicos tanto para los accionistas como para el equipo humano que labora en esta empresa.

5.4.2. MISION PROPUESTA

Nuestra misión es el bienestar, nutrición y la calidad alimentaria óptima y segura de nuestros consumidores, acompañar sus momentos gastronómicos con la mayor variedad de opciones y productos que complazcan los gustos de todos. También promovemos el desarrollo de nuestros clientes comerciales, potenciando sus ventas, rentabilidad y desarrollo, al igual que a los clientes empresariales e institucionales como sus proveedores aliados y de confianza en productos perecederos, alentando el desarrollo de nuestra gente y el valor a los accionistas y comunidad.

5.4.3. VISION ACTUAL

La visión de la empresa, apunta hacia considerarse como líder en el mercado de productos alimenticios congelados (precocidos), aprovechando su infraestructura de frío para desarrollar nuevas líneas de productos. En la actualidad comercializa cuatro líneas: Pescados, Mariscos, Papas, Verduras y Helados. Igualmente, ve como oportunidad la posibilidad de ampliarse a nuevos mercados como son la costa y el occidente colombiano. De esta manera poder satisfacer las necesidades de los consumidores que pertenecen a estos mercados.

5.4.4. VISION PROPUESTA

En Pesquera del Mar nos vemos en 2.018, participando de los mercados en departamentos de la costa y del occidente colombiano, consolidados como líderes en Santander y en el oriente colombiano entre las compañías comercializadoras de productos congelados, nutritivos y de fácil preparación, con

nuevas líneas de alimentos y ampliando la cobertura nacional en los diferentes segmentos del mercado.

5.4.5. VALORES PROPUESTOS

Debido a que la compañía no cuenta con valores se proponen los siguientes:

- ❖ **RESPECTO:** Generamos respeto cuando dejamos que los demás expresen sus ideas y opiniones libremente y cumplimos con las normas de convivencia de la empresa.
- ❖ **RESPONSABILIDAD:** Somos responsables de nuestros actos, decisiones y compromisos adquiridos con la empresa.
- ❖ **ORDEN:** Somos capaces de ordenar nuestro espacio, el tiempo y nuestras ideas.
- ❖ **COMUNICACIÓN:** Generamos comunicación cuando nuestras ideas son claras, de interés general y nuestro receptor está atento de la información suministrada.
- ❖ **COMPROMISO:** Realizar nuestras actividades diarias en el tiempo exigido por la empresa para cumplir con objetivos específicos.
- ❖ **CONFIANZA:** Generamos confianza porque estamos seguros de contar con productos de excelente calidad.

6. ANALISIS DEL MAPA DE COMPETITIVIDAD DE LA COMPAÑÍA

6.1. ANALISIS FODA

En el proceso de análisis estratégico se construye el mapa de competitividad con la evaluación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (ver cuadro 1 y 2).

Cuadro 1 Mapa de Competitividad FODA (Fortalezas - Oportunidades)

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. El fuerte músculo financiero y capacidad de inversión, de endeudamiento y liquidez, de la Compañía.	1. Crecimiento en consumo de congelados de mar en el mercado nacional, el regional y por segmentos de mercados de buen poder adquisitivo.
2. La flexibilidad y capacidad de Cubrir solicitudes de productos para los clientes con características específicas de los mismos, tamaños y porciones.	2. Los Crecientes niveles en la demanda de cárnicos como el pollo, carne de res y de cerdo.
3. El Sistema de información de inventarios, la rapidez en toma de pedidos y despachos como manejo y seguimientos a históricos de ventas siempre actualizado.	3. El mercado internacional y su notable incremento en compras y consumo de congelados de mar.
4. Alto Posicionamiento, prestigio y fuerte reconocimiento de marca a nivel regional	4. Tratados de libre comercio que permiten disminuir costos de importación en región de Suramérica no obstante el impacto del dólar y su alza frente al peso.
5. El Poder de negociación de la compañía con proveedores y clientes.	5. Cambios de hábitos de consumo, tendencia a productos saludables y proteínicos que contribuyan con el cuidado personal como del medio ambiente.
6. La capacidad instalada de almacenamiento y de producción, la infraestructura de frio para que los productos mantengan sus características de Inocuidad y que se desarrollen nuevos productos.	

Cuadro 2 Mapa de Competitividad FODA (Debilidades - Amenazas)

DEBILIDADES	AMENAZAS
1. No se hace investigación de mercadeo, actividades no continuas y sin presupuestos asignados para poder desarrollarlas de manera planificada y programática.	1. Impacto del fenómeno de la Devaluación de la moneda ante el dólar y los niveles de inflación
2. Cultura organizacional, con falta de compromiso ni sentido de pertenencia en varias áreas y el aumento en la rotación de personal.	2. Las agresivas políticas y guerras de precios como de descuentos y promociones de la competencia
3. No contar con flota propia de transporte factor que eleva los costos logísticos.	3. Contrabando de productos y la alta competencia desleal como de sustitutos en la región y nacionalmente.
4. Los Bajos niveles en la atención y personalización de servicio al cliente, no hay una suficiente gestión del servicio.	4. Los Cambios permanentes en normas internacionales para importación de productos.
5. No existencia de unas claras Políticas comerciales de ventas, de promociones ni de descuentos.	5. Cambio de políticas sanitarias, Decreto 539 de 2014 y resolución 719 / 2015, que afecta a empresas que cumplen con las normativas ante los piratas y aún ilegales.
6. Limitada asignación presupuestal para el componente de la mezcla de mercadeo, de promoción y comunicación frente a los competidores, así se logren ventas.	6. Situación de la frontera con Venezuela aumenta nivel de desempleo y delincuencia. Como el consumo

6.2. ANALISIS FACTORES CLAVES/CRÍTICOS DE COMPETITIVIDAD

Se definen los factores críticos o claves de competitividad externos e internos, los cuales son relevantes para el sector, adicionalmente se determinan los funciones claves o críticas, que son los de apoyo para cada factor de competitividad. Los factores críticos (ver cuadro 3 y 4) que se destacan en el sector son:

- Inocuidad y calidad de los productos

- Cumplimiento, puntualidad, en pedidos, salidas despachos y tiempos de entrega.
- Garantía de durabilidad y características propias del producto.
- Variedad en el portafolio de productos

Los nudos críticos y núcleos de valor son los que sirven de apoyo para que la empresa se diferencie de la competencia, son factores de éxito o de fracaso, es lo que se explora a fondo que se hace bien o lo que no se hace bien, en el análisis se encontraron los siguientes nudos críticos:

- ♦ La falta de un departamento de servicio al cliente
- ♦ No tener página web interactiva para los clientes
- ♦ No tener un departamento de mercadeo y publicidad
- ♦ No existe programa de capacitación a fuerza de ventas
- ♦ No hay plan de medios

De los núcleos de valor se encuentran los siguientes:

- ♦ Capacidad de almacenamiento
- ♦ Capacidad de producción
- ♦ Programas de bienestar y entretenimiento
- ♦ Gestión del riesgo
- ♦ Gestión de sistemas, información en línea
- ♦ Experiencia de la fuerza de ventas
- ♦ Reconocimiento regional

Cuadro 3 Factores Críticos o Claves de Competitividad de la Industria - Externos

FCC EXTERNOS	Descripción de nudos críticos para los FCC	Núcleos de valor para los FCC
FCC 1 Presencia y cobertura de marca y de productos entre clientes comerciales de canal HORECA y Tradicional, como consumidores finales	Baja rotación de productos complementarios accesorios, helados, línea kokoriko	* Alta rotación del producto Pareto
FCC 2. Inocuidad, variedad y calidad en productos, como de empaques y la presentación impecable de los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> * Poca variedad en presentación de helados y línea kokoriko * Certificaciones de calidad * Perdida en la cadena de frio 	<ul style="list-style-type: none"> * Variedad de empaques y presentaciones. Vacío, termo encogido, paquetes de kilogramo. * Presentación según especificación de clientes peso por unidad de producto * Empaques llamativos * Productos que contribuyen con la salud del consumidor. * Productos naturales sin conservantes ni colorantes
FCC 3 Cumplimiento, puntualidad, en pedidos, salidas, despachos, tiempos de entrega, cantidad, higiene y especificaciones.	<ul style="list-style-type: none"> * La flota de camiones no es propia * Manipulación por parte de los clientes * Perdida cadena de frio * Los horarios de almacenes de cadena limitan la entrega de pedidos de clientes Canal Horeca y Tradicional 	<ul style="list-style-type: none"> * Alistamiento inmediato de pedidos * Entregas diarias * Manejo de trazabilidad * Aplicación normas de higiene, limpieza y desinfección. * Control de rutas
FCC 4. Gama y variedad en el Portafolio de productos	<ul style="list-style-type: none"> * Catalogo virtual * Catalogo físico * Nuevas líneas, sustitutos 	<ul style="list-style-type: none"> * Desarrollo de nuevos productos chop suey coctel de camarón limonada preparada de coco. * Amplio portafolio frente a la competencia con tubérculos
FCC 5 Los más altos niveles en la asesoría integral del área comercial y en niveles de atención como del servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> * No hay capacitación en servicio al cliente * Departamento de servicio al cliente quejas y reclamos * Fuerza de ventas a nivel nacional Canal Horeca y Tradicional * Capacitación continua en técnicas de ventas * Cronograma de actividades de capacitación y control * Rotación de personal 	<ul style="list-style-type: none"> * Base de datos de los clientes, históricos de ventas * Actividades de capacitación con clientes * Pruebas de productos * Shows de cocina * Fuerza de ventas fuerte en la región oriente del país cubrimiento con asesores comerciales y mercaderistas. * Experiencia en ventas de la fuerza de ventas

Cuadro 4 Factores Críticos o Claves de Competitividad de la Industria - Externos

FCC EXTERNOS	Descripción de nudos críticos para los FCC	Núcleos de valor para los FCC
FCC 6 Información completa, oportuna, verídica y exacta sobre el producto; vencimientos, contenido, aspecto nutricional y características.	* Pérdida de la cadena de frío	* Visible en el empaque * Trazabilidad de productos * Cumplimiento con aspectos legales.
FCC 7 Garantía de durabilidad y características propias del producto.		* Fichas técnicas * Pruebas microbiológicas * Tiempo permanencia congelado a *18oC 12 meses
FCC 8 Precios competitivos y acordes con las realidades y tendencias del mercado.	* Devaluación de la moneda * Más altos que la competencia * Guerra de precios * Competencia desleal	* Relación calidad y precio del producto
FCC 9 Excelencia, transparencia e integridad en las relaciones comerciales con todos los canales y clientes.	* Premios cliente fiel * Club de clientes * Plan de puntos * Menor participación en actividades que realizan los clientes canal Horeca y Tradicional	* Acuerdos comerciales con clientes por volúmenes de compra * Negociaciones almacenes de cadena
FCC 10 Promociones impactantes y atrayentes como efectivas y atractivos planes de descuentos	* Poco apoyo al canal Horeca y Tradicional	* Descuentos por aniversario * Ofertas pague 1 lleve 2 * Amarres de producto * Eventos almacenes de cadena
FCC 11 Posicionamiento de marca, prestigio y estima de mercado.	* Planeación en lanzamiento de nuevos productos. * Poco reconocimiento a nivel nacional consumidor final * Página web interactiva	* Publicidad en medios impresos * Reconocimiento regional y nacional clientes canal Horeca y Tradicional
FCC 12 Surtido permanente y garantía de accesibilidad al producto en los puntos de venta de nuestros distribuidores.	* Logística nacional depende de terceros. * Stock limitado de pedidos en almacenes de cadena	* Sistemas de información de inventarios.

Cuadro 5 Factores Críticos de Competitividad - Internos

FCC INTERNOS	Descripción de nudos críticos para los FCC	Núcleos de valor para los FCC
FCC 1 Rentabilidad del producto (30%)	<ul style="list-style-type: none"> - Devaluación de la moneda - Baja rentabilidad Productos Complementarios con rentabilidad menor a la esperada. - Altos gastos financieros por inversión infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> - Pescados Mariscos y Tubérculos con rentabilidad esperada por accionistas. - Calidad del producto - Liquidez - Relación costo * beneficio - Capacidad de endeudamiento
FCC 2 Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Falta compromiso - Falta valores y principios - Actualización de misión y visión - Rotación de personal operativo - Programas de motivación - Comunicación interna 	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades de bienestar y entretenimiento - Actividades de seguridad vial - Gestión de dirección - Gestión del riesgo
FCC 3 Costos totales de operación y atención a clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de compras internacionales, Proceso de negociación proveedores - Política cambiaria - Registros plantas internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta rotación, manejo de inventarios - Gestión financiera, respaldo financiero - Aprovisionamiento - Base de datos
FCC 4 Infraestructura de bodegaje, de distribución y logística	<ul style="list-style-type: none"> - Flota de transporte 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de almacenamiento - Capacidad instalada de producción
FCC 5 Tecnología de vanguardia	<ul style="list-style-type: none"> - Baja efectividad de equipos (hardware) de la fuerza de ventas - Sensibilidad de la información - Poca Gestión informática y sistemas en la solución de problemas técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos de cómputo de última tecnología. - Toma de pedidos en línea - Verificación de inventarios en línea - Toma de pedidos en línea
FCC 6 Infraestructura y capacidad de red de frío en planta.		<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad instalada - Mantener cadena de frío del producto - Reconocimiento regional
FCC 7 Gestión de Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> - Área mercadeo y publicidad - Planeación estratégica - Análisis competencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades de degustación - Actividades show de cocina
FCC 8 Alta Gestión Directiva	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones centralizada 	<ul style="list-style-type: none"> - Poder directivo - Respuesta a soluciones inmediata.

6.3. MAPA DE CAMPO DE BATALLA

A continuación se relacionan los principales competidores a nivel nacional de las principales líneas de la compañía:

Producto: TUBERCULOS

Cuadro 6 Evaluación de las Ventajas Competitivas - Línea Tubérculos

Empresa	Marca	A nivel de producto	A nivel de precio	A nivel de distribución (canales)	A nivel de publicidad y promoción	A nivel de servicio
PEQUERA DEL MAR	Lambweston	Excelente calidad de producto, tamaño textura y color.	Está relacionado con la calidad del producto pero en igualdad de condiciones de la marca líder.	El producto es distribuido en todos los canales.	Apoyo en material POP y en negociaciones con clientes potenciales.	Cubrimiento regional con fuerza de ventas.
MC CAIN	Mac Cain	Su mercado está concentrado en producción nacional. Tiene variedad de especialidades de papa.	Maneja precios altos	Especializado en el manejo de distribuidores a nivel nacional.	Fuerte en medios de comunicación masiva.	Apoyo y acompañamiento en actividades con los clientes.
SNACKS	Mydibel	Un producto regular de baja calidad	Es una papa que por sus características el precio es muy bajo	Maneja distribuidores a nivel nacional en todos los canales.	Poco marketing pura venta y guerra de precios	Entregas inmediatas, poca fuerza de ventas

Producto: PESCADOS (INCLUYE MARISCOS)

Cuadro 7 Evaluación de las Ventajas Competitivas Línea Pescados y Mariscos

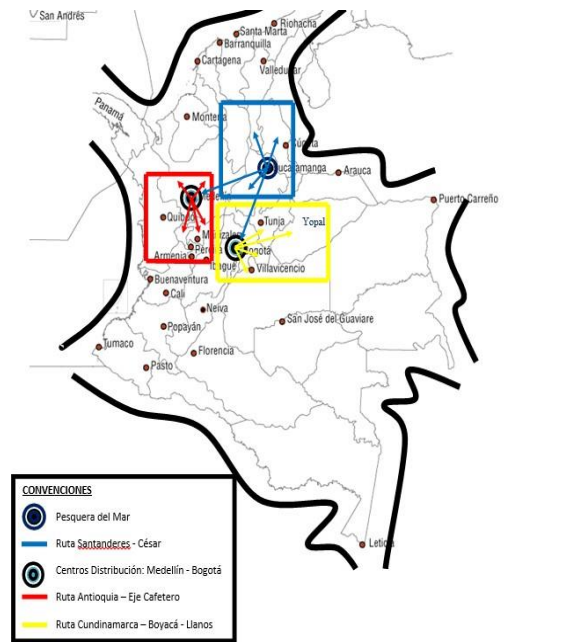
Marca	A nivel de producto	A nivel de precio	A nivel de distribución (canales)	A nivel de publicidad y promoción	A nivel de servicio
Pesquera del mar	<p>Escoge los mejores proveedores para ofrecer un producto de excelente calidad.</p> <p>Se tiene un amplio portafolio de producto en Pescados, Mariscos, Tubérculos.</p> <p>Se está haciendo negociación con proveedores de cerdo.</p>	<p>Se definen de acuerdo al canal y al margen esperado por la gerencia.</p> <p>Por lo general los precios son más altos que la empresa líder a nivel nacional el precio se da por las características de los productos.</p>	<p>Se divide en 5 canales comerciales, con cobertura en la región oriente de Colombia.</p> <p>En el mercado nacional se hace presencia a través del canal RETAIL y con poca participación del canal HORECA.</p> <p>Se amplía la cobertura regional mediante la apertura de nuevos puntos de venta.</p>	<p>No hay departamento de mercadeo y publicidad pero se desarrolla material POP y durante año 2014 se pauto en radio.</p> <p>Se hace publicidad de acuerdo a la necesidad o temporada.</p> <p>Se patrocina en publicidad cuando el cliente lo solicita.</p> <p>El proveedor de papa da apoyo en material POP lapiceros delantales</p>	<p>En la región se cuenta con una fuerza de ventas con experiencia y el tiempo de entrega de pedidos es inmediato</p> <p>El tiempo de respuesta a problemas locales es rápido.</p> <p>La frecuencia de compra en ciudades fuera del área Metropolitana de Bucaramanga es semanal.</p>
Ancla y Viento	<p>Tiene plantas productoras de camarón y langostinos.</p> <p>Tiene certificado HACCP en análisis de peligros y puntos críticos.</p> <p>Líder a nivel nacional en pescados y mariscos</p>	<p>Maneja precios bajos en el mercado en los productos Pareto básicamente</p>	<p>Cubre todos los canales de distribución</p>	<p>Tiene página web</p> <p>Hace acompañamiento de marca en eventos nacionales.</p>	<p>No posee fuerza de venta en la región pero la gestión de telemercadeo es completa y llega a la región.</p>
Atlantic	<p>Tienen una línea de productos orientales para clientes especializados.</p> <p>Es fuerte en Carne Certificada Angus, además de manejar pescados y mariscos de buena calidad.</p>	<p>Los precios son intermedios</p>	<p>Tienen operación logística propia en principales ciudades Medellín, Bogotá, Barranquilla y Cartagena.</p> <p>En 2015 ingreso a Cúcuta.</p>	<p>Maneja un bajo perfil en mercadeo y publicidad.</p>	<p>Cuentan con bodega en la ciudad de Cúcuta donde tienen buen servicio de entregas en los puntos de venta con un solo vendedor - despachador.</p>
Marcas Propias almacenes de cadena	<p>Importan directamente algunos productos como el Filete de basa y Filete de Salmon.</p>	<p>Precios bajos ante las demás.</p> <p>Frecuencia alta de descuentos</p>	<p>Puntos de ventas y pagina web.</p>	<p>Fuertes en mercadeo y publicidad. Ventas con apoyo de merchandising</p>	<p>Grandes redes de información y base de datos de clientes.</p>

7. MERCADO ACTUAL DE LA COMPAÑÍA

El mercado actual de Pesquera del mar se encuentra ubicado en ciudades importantes de la región oriente de Colombia, Santander, Norte de Santander, Boyacá, Cesar, Arauca y Yopal. Luego de sus elevadas inversiones en infraestructura de frio y capacidad instalada para atender a sus clientes, la compañía busca generar nuevas oportunidades de negocio que amplíen su crecimiento, Incursionando en mercados nuevos como la Costa, Medellín, eje cafetero y Cundinamarca (ver imagen 7), para lograrlo la compañía segmento su mercado objetivo en cinco (5) canales comerciales.

Los clientes de la compañía se han segmentado y se atienden por un canal diferente teniendo en cuenta sus características. Los siguientes son los canales comerciales que la compañía crea para dirigir sus estrategias:

Imagen 10 Proyección de Expansión



Fuente: Compañía Pesquera del Mar

- **Canal TRADICIONAL:** Comprende tipos de negocios restaurantes populares, típicos, parrilla, comidas rápidas, asaderos, pizzerías, cevicherías, entre otros. Su Pareto se centra en la línea Tubérculos, su principal característica es que son clientes con una mayor rotación de producto, una frecuencia de compra diaria debido a la poca capacidad de almacenamiento, buscan precios bajos y algunos sacrifican calidad por precio.

- **Canal HORECA:** Los tipos de negocio que se encuentran en este canal son hoteles, casinos, restaurantes especializados, clínicas, hospitales, QSR, entre otros. La característica principal de los clientes es que tienen mayor conocimiento de los productos, esperan una asesoría especializada y una exigencia en cuanto a precios, características de los productos y formas de pago.

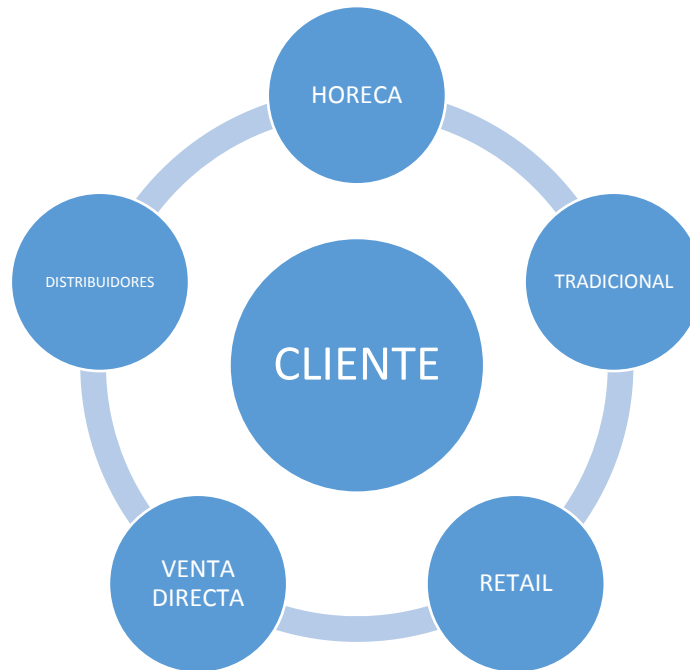
- **Canal RETAIL:** Los clientes que se encuentran en este canal son los autoservicios, Los almacenes de cadena, Grandes Superficies, Superetes, Charcuterías, entre otros. Su característica es que adquieren grandes cantidades de producto reduciendo costos de compra y distribución. Algunos almacenes de cadena y grandes superficies manejan su propia marca con distribuidores nacionales y otros importan sus propios productos.

- **Canal VENTA DIRECTA:** Son los puntos de venta que tiene la compañía, actualmente tiene tres (3) propios, dos en Bucaramanga y uno en Barrancabermeja; además cuenta con cuatro (4) concesiones en almacenes de cadena como Jumbo, Mercasur y Más por menos. Los puntos de venta están dirigidos al consumidor final; las amas de casa; pero un porcentaje de las ventas proviene del canal institucional (Horeca-Tradicional) clientes que no cumplen con los requisitos mínimos²⁹ para ingresar a la base de datos de la compañía.

²⁹ Los requisitos mínimos son tener la documentación necesaria (RUT, Cámara de comercio) para incluirlos en la base de datos de la compañía.

➤ **Canal DISTRIBUIDORES:** Son negociaciones realizadas con compradores mayoristas o minoristas. Con los cuales se maneja un margen menor a los anteriores canales puesto que el volumen de compra es mayor a una (1) tonelada.

Imagen 11 Canales Comerciales



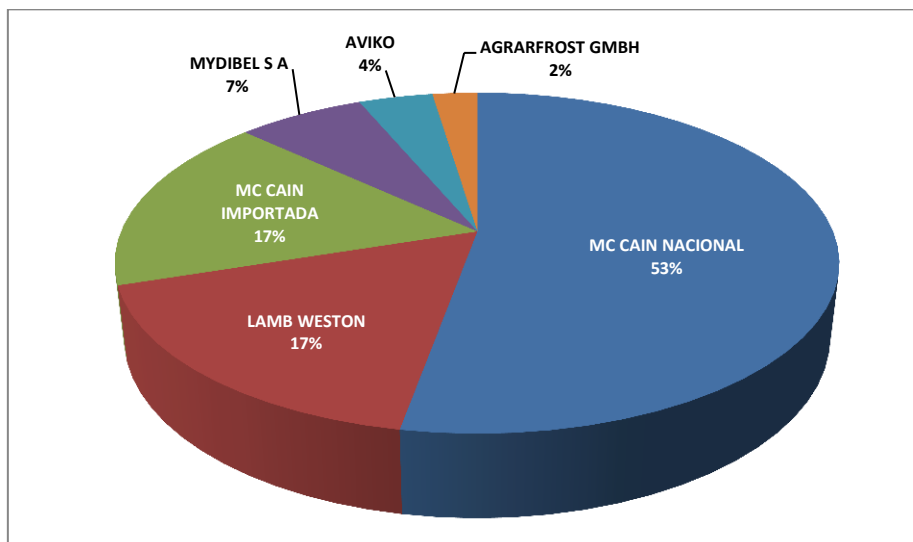
A través de los canales RETAIL, HORECA y TRADICIONAL, para el 2016 se espera abrir nuevas zonas; debido a que son canales muy exigentes en términos de calidad del producto y de los procesos, punto a favor de la Compañía que se ha caracterizado a lo largo de su trayectoria por tener lo necesario para llevar a sus clientes los productos de más alta calidad. Con el fin de alcanzar dichos mercados, es necesario crear a futuro un Departamento que se encargue de las operaciones financieras internacionales, teniendo en cuenta que el 95% de los productos que se comercializan son importados, y los precios de las divisas cambian permanentemente a lo largo del año. Estratégicamente se requiere

normalizar los costos de las mercancías compradas en el exterior y generar competitividad.

7.1. MERCADO DE LA LINEA TUBERCULOS

Según información suministrada por el proveedor Lambweston el mercado en Colombia de la papa en el año 2013 fue de 40.552 toneladas, de las cuales el 53% era papa nacional (ver Imagen 12) y el 43% papa importada. En esta época la marca Lambweston tenía una participación en el mercado del 17% Mc Cain del 70% (papa nacional e importada), Mydibel 7%, Aviko 4% y Agrarfrost 2%.

Imagen 12 Importaciones de Papa por Marca año 2013



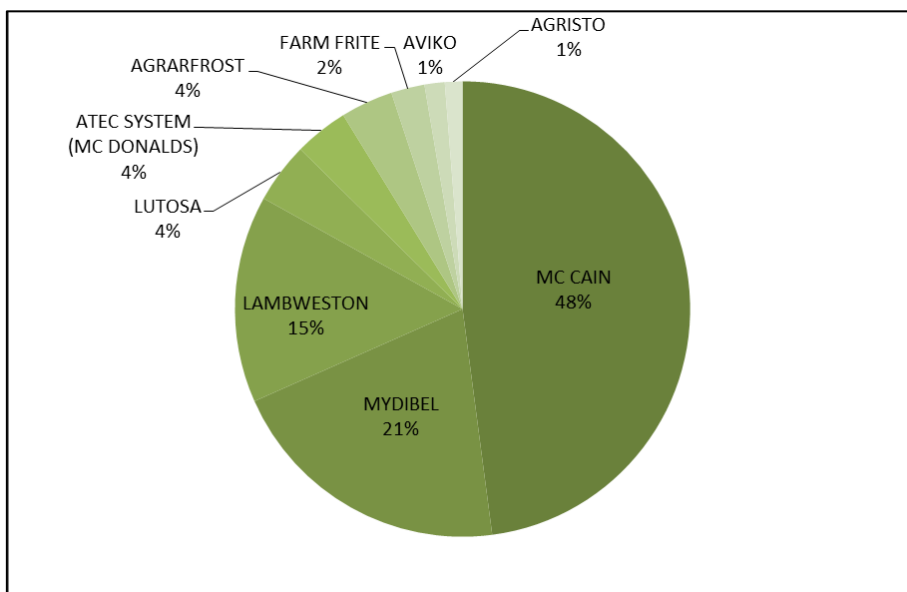
Fuente. Proveedor Lambweston

Para el año 2015 Colombia tiene proyectado un consumo de 50.000 toneladas de papa, de las cuales el 34% es producción nacional y el 66% producto importado.

En el primer semestre del año 2015, vemos que la participación del mercado tomo un giro puesto que la participación que tenía Lambweston del 17% bajo a

un 15% perdiendo dos (2) puntos del mercado; debido a la fuerte guerra de precios y competencia desleal³⁰ que los distribuidores de la marca mydibel manejan (Imagen 13). Además el líder del mercado Mc Cain también perdió participación del 70% bajo a un 48%, y Mydibel incremento su porcentaje del 7% al 21%. Lo que significa que el consumidor está buscando mejores precios sin tener en cuenta la calidad del producto.

Imagen 13 Importaciones de Papa por Marca enero a junio de 2015

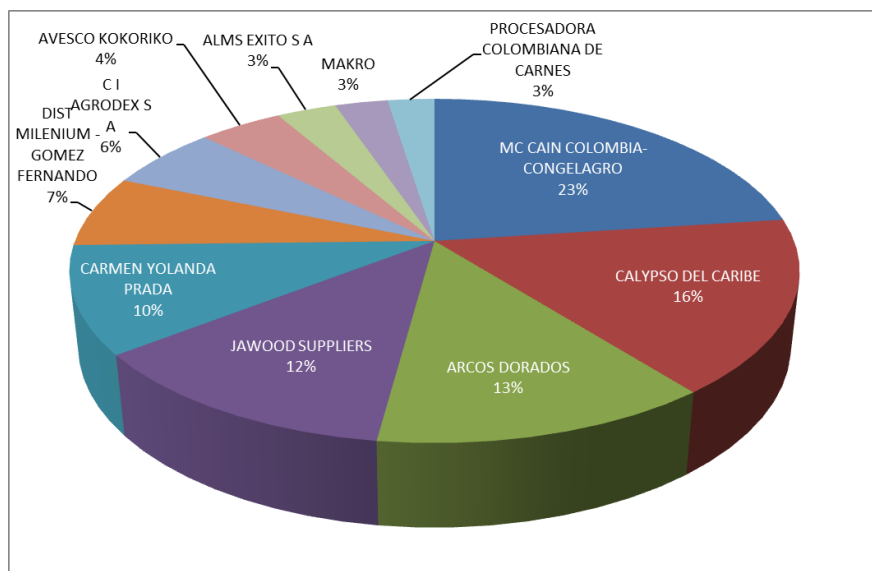


Fuente. Proveedor Lambweston

Para el año 2013 la compañía tenía el 10% (imagen 14) de la participación del mercado de la papa lo que la hace como principal distribuidor de la marca lambweston y la posibilidad de ampliar su mercado a nivel nacional incrementando su participación.

³⁰ La competencia desleal que tienen los distribuidores, es no aplicar el impuesto del IVA que tiene la papa la francesa y otros productos de la línea tubérculos.

Imagen 14 Importaciones de Papa por Importador año 2013



Fuente. Proveedor Lambweston

7.2. CONSUMIDOR COLOMBIANO

De acuerdo al estudio realizado por la firma RADAR; las características del consumidor colombiano en época de postcrisis son:

- Osado
- Identitario
- Emocional
- Impaciente
- Endeudado

7.2.1. Clasificación por edades según RADAR:

- ♦ **Los Millenials:** Generación verde, menores de 25 años. Su lema *Todo es bueno si es inmediato y lo puedo cambiar*. Viven la modernidad del momento,

nada les sorprende y son muy exigentes. Son ambientalistas y conscientes de la responsabilidad frente al planeta.

- ♦ **Generación X:** Generación gris, mayores de 25 años y menores de 45 años. Su lema *Todo es bueno mientras otros lo digan*. Son grandes consumidores de marca, consideran que entre más costoso es mejor el producto.

- ♦ **Los Boomers:** Generación café, mayores de 45 años. Lema *Todo era mejor cuando todo era peor*. Población más antigua de Colombia se consideran más intelectuales por su trayectoria de vida.

7.2.2. Preferencias de consumo de los colombianos 2010-2011

Según el estudio realizado por RADDAR los colombianos tienen una tendencia de compra semanal de productos alimenticios. Se debe aprovechar en las temporadas de semana santa, día de la madre, día del padre, amor y amistad y navidad, para incrementar el consumo de pescado. El colombiano compra alimentos por gusto en un 41.06% y por necesidad el 58.4% lo cual permite crear estrategias de penetración de mercado por cualquiera de las dos tendencias.

El siguiente cuadro 8 muestra que el 18% del gasto de los colombianos corresponde a los alimentos y las proteínas corresponden a la quinta (5) parte de estos. El pescado tiene una participación del 9.72% dentro del gasto de alimentos proteicos y del gasto total del consumidor representa el 0.44% (cuadro 9). Por lo tanto se deben generar estrategias de desarrollo de nuevos productos o alianzas estratégicas para penetrar nuevos mercados.

Cuadro 8 Distribución del Gasto del Consumidor Promedio Colombiano

Rubro de Consumo	Valor Gasto Anual (en Col \$)	Participación en el Consumo (%)
Alimentos	5.012.296,01	18
Vivienda	6.905.419,32	24
Vestuario y calzado	926.831,12	3
Salud	1.200.852,96	4
Educación	1.592.051,20	6
Cultura y esparcimiento	1.152.839,23	4
Transporte y comunicaciones	7.775.267,00	27
Gastos varios	3.975.827,87	14
Total	28.541.384,70	100.00

Fuente: RADDAR – consumo 2011

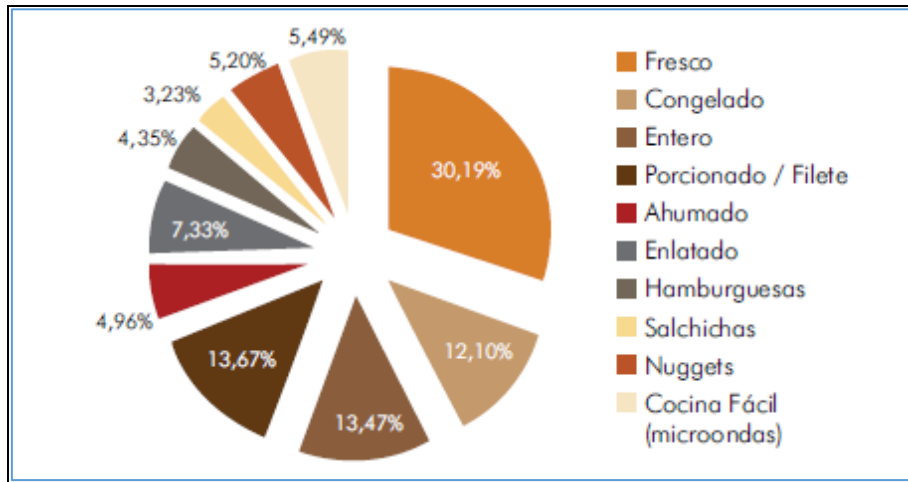
Cuadro 9 Participación de las Proteínas en el Gasto del Consumidor

Rubro o conjunto de alimentos	Valor Gasto Anual (en Col \$)	Participación % en el conjunto	Participación % en el Gasto Total
Pescado y otros de mar	117.006,02	9,72	0,44
Carne de res sin hueso	271.004,91	22,50	1,00
Carne de cerdo sin hueso	10.337,31	0,86	0,04
Pollo	197.469,76	16,40	0,78
Carnes frías y embutidos	105.587,91	8,77	0,38
Huevos	85.777,11	7,12	0,33
Leche	310.148,64	25,76	1,18
Queso	106.880,21	8,88	0,40
Suma de gastos en alimentos proteicos	1.204.211,87	100,00	4,54

Fuente: RADDAR – consumo 2011

La siguiente imagen muestra las preferencias del consumidor con respecto a la presentación del pescado; el estudio arrojó que el 30.19% le gusta el pescado fresco, 12.1% congelado, 13.47% entero, 13.67% porcionado/filete, 4.96% ahumado, 7.33% enlatado, 5.2% en Nuggets, 4.5% hamburguesas, 3.23% en salchicha y 5.49% para preparar en microondas (Imagen 15).

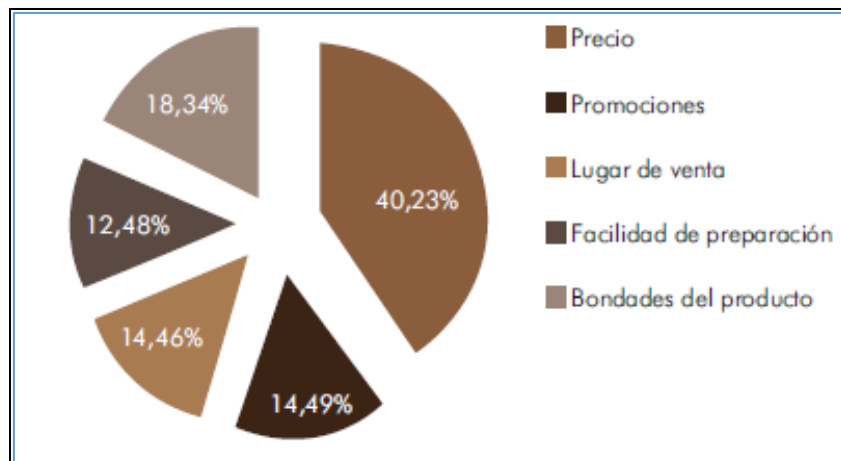
Imagen 15 Preferencias del Consumo del Pescado



Fuente: FEDEACUA – FAO 2012

La encuesta realizada por la FAO, con respecto a las variables que influyen en el momento de la compra de pescado, determinan que el 40.23% de los consumidores tienen en cuenta el precio del producto para tomar la decisión de compra, importante para diseñar estrategias de precio y promoción.

Imagen 16 Variables de las Cuales Depende el Incremento del Consumo



Fuente: FEDEACUA – FAO 2012

8. FORMULACION ESTRATEGICA

Después de realizado el análisis de los entornos, macro y micro, de la compañía externos e interno, y de ajustar y rediseñar el marco estratégico; se desarrolla la propuesta de marketing mix o mezcla con la formulación integral de las estrategias para el plan de mercadeo.

8.1. ESTRATEGIA DE SERVICIO

Cada vez el número de competidores es mayor lo que ha ocasionado una guerra de precios y competencia desleal y más intensa en el sector, haciendo que el cliente ya no se enfoque en la calidad del producto sino en el proveedor que le permita minimizar sus costos; de igual forma se va a dirigir hacia la marca que lo valore más como individuo y la que va estar más pendiente de sus actitudes, expectativas y necesidades. Así se determina que la calidad del servicio se ha vuelto y es utilizada en algunas organizaciones como una herramienta de diferenciación esencial en términos de estrategia de marketing.

Actualmente la Compañía Pesquera del Mar no cuenta con un servicio Postventa establecido o un área definida para ello en su estructura. No se tiene en consideración el ir más allá en el satisfacer las expectativa necesidades del cliente ni existe un proceso de calidad que permita llevar un control PQRS enfocados en servicio postventa porque se cree que “todo marcha bien” y no es tan importante la formalización de la atención al cliente.

Adicionalmente no se cuenta con tiempos de respuesta oportuno ni formatos establecidos para las quejas de servicio, para sugerencias y otros ya que se recibe la información en forma verbal sin un orden para la verificación,

seguimiento y control. La estrategia de servicio al cliente está orientada a ser una compañía competitiva conforme a las condiciones del mercado, tendencias y mapas de prioridades e inconvenientes del cliente. Un auténtico programa de cercanía y un mapa de empatía con los clientes en acción.

8.1.1. Objetivo Estratégico

Lograr la fidelidad y lealtad por parte de nuestros clientes actuales y potenciales; mediante la creación de cultura de servicio en la compañía para conservarlos por más tiempo.

8.1.2. Actividades a realizar

- Conocer las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales de la compañía.
- Actualizar la base de datos de los clientes y segmentarlo por canales comerciales e importancia estratégica para la compañía.
- Organizar programas de capacitación en servicio al cliente a todo el personal que está en contacto con el mismo.
- Implementar un programa de fidelización a través de un software de apoyo, un CRM (Customer Relationship management) corporativo, administración basada en la relación con el cliente.
- Diagnosticar la situación actual del servicio postventa de la empresa.

- Diseñar una propuesta administrativa que le permita a la empresa mejorar la calidad en el servicio con énfasis en la postventa que actualmente maneja.
- Indagar los procesos de calidad en el servicio postventa que actualmente maneja el sector de alimentos.
- Crear el departamento de servicio al cliente.
- Diseñar el formato de servicio postventa e implementarlo a través de encuestas mediante call center, de evaluación de servicio en terrenos del cliente.
- Diseñar el mecanismo para determinar el tipo de PQR y su administración.
- Diseñar registros y documentos a utilizar en cada requerimiento.
- Tomar acciones preventivas y correctivas para evitar demora en el tiempo de respuesta.

8.2. ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Como los productos que se importan la mayoría no sufren ninguna transformación no existe una ventaja competitiva o un diferenciador con respecto a la competencia, pero se pueden diseñar estrategias que generen valor agregado con respecto a la presentación de los mismos, vía marca, packaging, y otros. Para el desarrollo de las estrategias de producto se tiene en cuenta la matriz de crecimiento de mercado (Igor Ansoff³¹) que se relaciona a continuación:

³¹ ANSOFF. Igor. Matriz de Ansoff. Wikipedia. [en línea]. https://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Matriz_de_Ansoff_esp.jpg. [Consulta: 10 octubre de 2015]

8.2.1. Objetivos Estratégicos

- Desarrollar actividades para incrementar el consumo del pescado en mercados actuales y potenciales; con empaques especiales, mezcla de variedades de pescados para apanar, para asar, para cocinar, para sancochos, sopas, cremas, con nuestra marca.

Imagen 17 Matriz de Crecimiento en Producto



8.2.2. Actividades a realizar

- Ofrecer valor agregado a los clientes con relación a las características específicas de producto, que le permitan minimizar costos en procesos de preparación. Como porcionados, mixturas de acuerdo con el requerimiento de las necesidades individuales del cliente.
- Dar a conocer a clientes actuales las diferentes especialidades de papa que tiene la compañía y hacer vía packaging y variedad de tamaños, una gama de

productos congelados del tubérculo. La idea en el desarrollo de producto es elaborar la papa que caracterice a cada restaurante, en clientes de volumen y claves de nuestro negocio, trabajando desde el cliente el I&D, de la mano con nuestros proveedores.

- Recopilar información de las mujeres cabeza de familia para invitarlas a show de cocina en las instalaciones de la empresa.
- Reposicionar los productos que están en etapa de madurez, con nuevas formas de preparación.
- Fortalecer alianzas estrategias con nuevas líneas de producto, como cerdo y otros productos complementarios para penetrar nuevos mercados.
- Dar a conocer los productos mediante muestras gratis y actividades de lanzamiento y degustaciones.
- A mediano plazo, desarrollar nuevas líneas de productos, como salsas para pescados y mariscos con nuestra marca. Por ejemplo:

- ✚ *Salsa tártara Pesquera del Mar*
- ✚ *Salsa Golf Pesquera del Mar*
- ✚ *Salsa Española Alioli Pesquera del Mar*
- ✚ *Salsa Criolla Pesquera del Mar*
- ✚ *Salsa Pepino Pesquera del mar*
- ✚ *Salsa de ajo Pesquera del mar*
- ✚ *Salsa de hierbas y especias Pesquera del Mar*

Presentar las salsas en empaques institucionales y funcionales como sachets e individuales con la posibilidad de llevar un CO-BRANDING: Pesquera del Mar y clientes clave del canal HORECA.

8.3. ESTRATEGIAS DE PRECIO

8.3.1. Objetivos estratégicos

Diseñar la política de precios de acuerdo a cada canal comercial y volúmenes de compra de los clientes.

8.3.2. Actividades a realizar

- ♦ Segmentación de clientes según volúmenes de compra.
- ♦ Segmentar los clientes por tipo de negocio.
- ♦ Identificar el Pareto de clientes por cada canal comercial.
- ♦ Segmentar los clientes por productos Pareto.
- ♦ Segmentar los clientes por zonas geográficas.
- ♦ Mantener política de precios por paridad competitiva con los de mayor valor de nuestro mapa de campo de batalla de competidores directos.

8.4. ESTRATEGIAS DE PROMOCION

Para ser competitivos hoy en día se deben realizar estrategias de promoción para atraer a los clientes con una mezcla de comunicación impactante, vendedora y posicionadora.

8.4.1. Objetivo Estratégico

Incrementar las ventas, atraer nuevos clientes y posicionar la marca.

8.4.2. Actividades a realizar

- Implementar dentro del programa de cliente frecuente, diseño de estrategias de promoción de acuerdo con cada canal comercial.
- Realizar tomas en punto de venta incentivando la compra de producto a través de un descuento o rifas dentro del almacén.
- Participar en los aniversarios que realicen los superetes, almacenes de cadena y grandes superficies con ofertas de producto.
- Realizar concursos a nivel regional para atraer al cliente.
- Desarrollar actividades de impulso y mercadeo en el canal retail y venta directa.
- Hacer ofertas de producto por tiempo limitado.

8.5. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO (COMUNICACIÓN)

8.5.1. Objetivo Estratégico

Posicionar la marca como la de mayor recordación en los diferentes segmentos del mercado.

8.5.2. Actividades a realizar

- Participar en las publicaciones de revista, los shoppers, que tienen los almacenes de cadena para promocionar sus ofertas.

- Apoyo en actividades comerciales que realicen los clientes para fortalecer la marca.

- Diseñar el plan de medios e identificar la opción de mejor recordación para el consumidor.

- Utilizar la herramienta de merchandising en los puntos de venta y almacenes de cadena para atraer clientes e incrementar el consumo.

- Crear la página web para estar en contacto on line con el cliente.

- Realizar actividades de capacitación de los productos en cuanto a preparación y beneficios.

- Programar actividades de degustación en colegios para incentivar el consumo de pescado en los niños y hacer pedagogía en alimentación sana, nutritiva y exquisita.
- Desarrollar programas de capacitación en BPM para los clientes que estén interesados en mejorar procesos de producción. (Trade Marketing a Canales)
- Realizar degustaciones de producto en puntos de venta y almacenes de cadena acompañada de una asesoría especializada.
- Hacer visual de marca en lugares en donde somos proveedores de pescado, papas, etc. Ejemplo de Diseño para página web y habladores de mesa para el Restaurante La Puerta del Sol

Imagen 18 Aviso Publicitario para Pagina Web



Fuente: Compañía Pesquera del Mar

- Mantener y mejorar los recetarios para los distintos productos que el canal pueda llevar al consumidor final como otra acción de PUSH en el P.O.P (Punto de Venta). Ejemplos de recetarios:

Imagen 19 Recetarios



Fuente: Compañía Pesquera del Mar

- Crear el Club Pesquera del Mar con consumidores finales que participen en programas de capacitación, eventos de gastronomía, concursos de recetas entre otros. Replicarlo a mediano plazo con demás canales (Redes de Intermediarios).

8.6. ESTRATEGIAS DE MARCA (BRANDING)

8.6.1. Objetivo Estratégico

Desarrollo de un modelo de gestión de Branding para fortalecer y posicionar la marca en la región.

8.6.2. Actividades a realizar

- Mantener la marca, su imagen visual y su IDENTITY MIX³², logo símbolo, eslogan, colores corporativos, mejora de empaques y que ellos como la mayor imagen visual de marca siempre la lleven impresa.

³² Identity Mix (identidad de marca), son los atributos y demás elementos que componen la marca.

Imagen 20 Logo y Eslogan



Fuente: Compañía Pesquera del Mar

Imagen 21 Brochures



Fuente: Compañía Pesquera del Mar

- Para el desarrollo de productos nuevos o actuales, desarrollar una Sub-marca. Por ejemplo: Pesquera del Mar y:
 - ✓ Mix de mariscos Premium
 - ✓ Mix de mariscos Gourmet
 - ✓ Mix de pescados empanizados
 - ✓ Mix de pescados al ajillo
 - ✓ Mix de pescados a las finas hierbas

8.7. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCION

8.7.1. Objetivo Estratégico

Diseñar las políticas de distribución para ampliar la cobertura del mercado nacional y regional.

8.7.2. Actividades a realizar

- Ampliar la cobertura del mercado local con puntos de venta directa en la ciudad y en el ciclo de expansión a otros lugares a mediano plazo.

- Aumentar la cobertura del mercado nacional primero a través de distribuidores.

- Seleccionar el tipo de distribución a implementar, selectiva, en una mezcla de canal directo e indirecto corto, sin mucha intermediación.

- Desarrollar un nuevo canal de distribución TAT selectiva en tiendas más sofisticadas en zonas de estratos medio altos y altos y tiendas en zonas medio, medio bajas, con infraestructura, espacio, potencial en su área de influencia y red de frío.

- Diseñar políticas de comercialización para los nuevos distribuidores.

9. FASE DE IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA

A nivel de Gestión Humana:

- ✓ Un profesional para servicio y mantenimiento de cliente.
- ✓ Un asesor comercial para cubrir la cobertura del mercado nacional.

A nivel de Estructura Organizacional:

- ✓ Crear el área de desarrollo de clientes, para la posventa, atención de PQRS y programas de mantenimiento y fidelización.

A nivel de Infraestructura:

- ✓ Mejorar el sistema de telemarketing asociado a un call center de rápida respuesta a clientes.

A nivel de Procesos:

- ✓ Integrar acciones de cadena productiva con clientes para apoyar el desarrollo de productos desde el cliente.

A nivel de Liderazgo y de Dirección.

- ✓ Un líder de marketing que sea el guía y apoyo a las propuestas comerciales y de todas las actividades de mercadeo, donde lo importante es que la función mercadológica se haga realidad, en cabeza aún de la dirección comercial.

10. FASE DE CONTROL ESTRATÉGICO

Se establecen indicadores por:

- ✓ *Clientes:*
 - ✓ Clientes nuevos
 - ✓ Clientes recuperados
 - ✓ Clientes potenciales

- ✓ *Canales Comerciales:*
 - ✓ Volúmenes de compra
 - ✓ Número de Clientes por canal
 - ✓ Cobertura por canal - participación
 - ✓ Clientes por tipo de negocio
 - ✓ Crecimiento por línea de producto

- ✓ *Fuerza de Ventas*
 - ✓ Volúmenes de venta en unidades
 - ✓ Ventas por Líneas de producto
 - ✓ Crecimiento en pesos por línea de producto
 - ✓ Efectividad de la visita
 - ✓ Cumplimiento de rutero

- ✓ *Productos*
 - ✓ Lanzamiento de producto
 - ✓ Crecimiento por línea de producto en unidades
 - ✓ Volúmenes de compra en unidades
 - ✓ Volúmenes de venta en unidades

- ✓ Intermediarios
 - ✓ Cobertura
 - ✓ Número de clientes
 - ✓ Crecimiento en pesos

- ✓ Zonas geográficas
 - ✓ Crecimiento en clientes a nivel nacional
 - ✓ Número de clientes por zona
 - ✓ Crecimiento en pesos por zona

- ✓ Comunicación
 - ✓ Efectividad de promoción y comunicación
 - ✓ Número de actividades de marca
 - ✓ Números de impactos sobre ventas

Son todas métricas en pesos de unidades vendidas y otras de rentabilidad de cada indicador y su contexto.

Los indicadores que maneja la Compañía se dividen en los siguientes:

❖ **Indicador de Cumplimiento:**

De acuerdo con el presupuesto de ventas se asigna una meta para cada canal Comercial y se asigna un porcentaje del presupuesto a cada asesor o mercaderista por línea de producto, Tubérculos, Pescados, Mariscos, Precocidos y Otros.

$$\frac{\text{Venta del Vendedor Por Línea de producto}}{\text{Meta Presupuestada}}$$

❖ **Indicadores de Crecimiento:**

Este indicador mide la gestión comercial de cada asesor, se divide en tareas asignadas por el Director Comercial y en Crecimiento por tipo de negocio.

$$\frac{\text{Clientes Desarrollados}}{\text{Clientes por Desarrollar}}$$

$$\frac{\text{Venta Promedio x tipo de negocio}}{\text{Venta Mes Actual x tipo de negocio}}$$

❖ **Indicadores Financieros:**

Mide la rentabilidad que manejan las zonas que tienen cada asesor.

$$\frac{\text{Ventas en Dinero por asesor}}{\text{Costos de venta}}$$

❖ **Indicadores de Eficiencia:**

Me muestra la eficiencia y efectividad de las visitas que tienen los asesores con los clientes, además el cumplimiento del rutero.

$$\text{Cumplimiento de rutero} = \frac{\text{Número de Visitas Realizadas}}{\text{Número de Visitas Programadas}}$$

$$\text{Efectividad de la visita} = \frac{\text{Número de Pedidos}}{\text{Visitas Realizadas}}$$

❖ **Indicadores de Servicio al Cliente:**

El indicador se mide por el número de devoluciones que realiza el cliente y en que el asesor haya realizado la visita en el negocio para que el cliente no llame a solicitar pedido telefónicamente.

$$\text{Devoluciones} = \frac{\text{Notas Crédito del Vendedor}}{\text{Número de Facturas del Vendedor}}$$

$$\text{Pedidos Fuera de Rango} = \frac{\text{Notas Crédito del Vendedor}}{\text{Número de Facturas del Vendedor}}$$

$$\text{Atención al Cliente por Planta} = \frac{\text{Facturas de la Zona}}{\text{Facturas del Vendedor}}$$

CONCLUSIONES

En un mercado tan competitivo como es el de alimentos, podemos encontrar que la competencia tiene prácticas de toda índole, mejoramiento de empaques, nuevas tecnologías, entre otras; por eso, es necesario implementar un plan de acción que permita diferenciarnos de los demás y que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes, se recomienda que este plan sea de largo alcance para lograr una mayor participación del mercado y cumplimiento de objetivos estratégicos.

Diseñar un Plan de Mercadeo requiere que todas las áreas de la organización estén en coherencia para desarrollar e implementar las estrategias del mismo, puesto que sin la disposición de alguna de estas no se logran los resultados esperados.

El MARKETING es una actividad constante de planeación de productos o servicios satisfactores de necesidades, que se deben desarrollar de acuerdo a estudios de parámetros como las necesidades del cliente. La agresividad de los planes y estrategias de mercadeo bien enfocados, entregan como resultado un alto posicionamiento del producto y logran convertirlo en el número uno en su categoría. Un aspecto importante es la fidelización de clientes. Una vez que se han captado los clientes, a través de las distintas estrategias, hay que tratar de conservarlos.

Para mantener la fidelidad de los clientes se debe realizar estudios de mercado con los cuales se puede determinar el comportamiento de compra del consumidor y de esta manera desarrollar estrategias enfocadas a satisfacer sus expectativas y necesidades.

GLOSARIO

ACUICULTURA: La acuicultura es el conjunto de actividades, técnicas y conocimientos de crianza de especies acuáticas vegetales y animales. La acuicultura es el conjunto de actividades, técnicas y conocimientos de crianza de especies acuáticas vegetales y animales.

CODIGOS QR: es un módulo para almacenar información en una matriz de puntos o en un código de barras bidimensional. La sigla «QR» viene de la frase inglesa «Quick Response» («respuesta rápida», en español).

ENERGÍA IONIZANTE: Vía radiación gamma es un método efectivo y seguro de destruir bacterias dañinas para la salud humana y animal. Método físico de conservación, consistente en exponer un producto a la acción del paso de electrones acelerados, durante un cierto lapso de tiempo suficiente para conseguir higienizarlo.

PACKAGING: la ciencia, el arte y la tecnología de inclusión o protección de productos para la distribución, el almacenaje, la venta, y el empleo.

PISCICULTURA: La piscicultura es la acuicultura de peces, término bajo el que se agrupan una gran diversidad de cultivos muy diferentes entre sí, en general denominados en función de la especie o la familia

PROCOLOMBIA: Es la entidad encargada de promover el Turismo, la Inversión Extranjera en Colombia, las Exportaciones no minero energéticas y la imagen del país.

TECNOLOGÍA RFID: Es un sistema de almacenamiento y recuperación de datos remoto que usa dispositivos denominados etiquetas, tarjetas, transpondedores o tags RFID. El propósito fundamental de la tecnología RFID es transmitir la identidad de un objeto (similar a un número de serie único) mediante ondas de radio. Las tecnologías RFID se agrupan dentro de las denominadas Auto ID (automatic identification), identificación automática.

BIBLIOGRAFIA

ANSOFF. Igor. Matriz de Ansoff. Wikipedia. [en línea]. https://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Matriz_de_Ansoff_esp.jpg. [Consulta: 10 octubre de 2015].

AUNAP. Plan Nacional Para el Desarrollo de la Acuicultura Sostenible en Colombia. Febrero de 2014 [en línea] http://www.aunap.gov.co/files/Plan_Nacional_para_el_Desarrollo_de_la_Acuicultura_Sostenible_-_Colombia.pdf. [Consulta: 2-08-2015].

BOHORQUEZ, Aya Edwin. Importación de Pescado ha crecido un 41%. Publicado por El Espectador. 30 de Septiembre de 2014 [en línea]. <http://www.elespectador.com/noticias/economia/importacion-de-pescado-ha-crecido-41-articulo-519718>. [Consulta: 2-08-2015].

BONILLA. Sara P., DE LA PAVA. Martha L., MORA. Wilson, MERINO. Maria C., FLORES. Nava Alejandro., Desarrollo de Estrategias para el Incremento del Consumo de Pescados y Mariscos provenientes de la Acuicultura Colombiana, como Alternativa Viable de Comercialización en el Mercado Doméstico. Autoridad Nacional de Pesca y Acuicultura. AUNAP. [en línea] http://www.aunap.gov.co/files/Estrategia_para_incremento_del_consumo_final.pdf. [Consulta: 5 abril de 2015].

COLPRENSA. Consumo de Pescado y Marisco no Supera los 6 Kilos anuales 26 de marzo de 2013 [en línea]. <http://www.vanguardia.com/economia/nacional/201611-consumo-de-pescado-y-mariscos-no-supera-los-6-kilos-anuales>. [Consulta: 5-04-2015].

COLPRENSA. El 60% Sube Consumo de Pescado en Colombia Durante Semana Santa. Abril 13 de 2014 [en línea]. <http://www.elcolombiano.com/en-60-sube-consumo-de-pescado-en-colombia-durante-semana-santa-GXEC-290600>. [Consulta: 5-04-2015].

EL UNIVERSAL. Olvidados por el Gobierno y Golpeado por Importaciones. 3 Noviembre de 2010 [en línea]. <http://www.eluniversal.com.co/olvidados-por-el-gobierno-y-golpeado-por-importaciones>. [Consulta: 30-08-2015].

Esquivel, M.A., Merino, M.C., Restrepo, J. J., Narváez, A., Polo, C. J., Plata, J., y Puentes, V. Estado de la Pesca y la Acuicultura 2014. Documento de compilación de información. Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca – AUNAP-. 26p. [en línea]. http://www.aunap.gov.co/files/ESTADO_DE_LA_PESCA_Y_ACUICULTURA_2014.pdf. [Consulta: 5 abril de 2015]

FAO. El Estado Mundial de la Pesca y la Acuicultura. 2002 [en línea]. <http://www.fao.org/docrep/005/y7300s/y7300s08.htm>. [Consulta: 30-08-20015]

Historia de la acuicultura en Colombia. Publicado por acuicultura_gaira. Lunes 8 de septiembre de 2008 [en línea]. <http://laacuicultura.blogspot.com/2008/09/historia-de-la-acuicultura-en-colombia.html>. [Consulta 5-04-2015].

INFOPECA. Colombia: Crecen Exportaciones Camaroneras. Martes, Noviembre 13 2012 [en línea]. <http://www.infopesca.org/node/780>. [Consulta: 30-08-2015].

IONIZACION, Para Preservar Sanamente los Alimentos. [en línea] <http://antiguochpa.bligoo.com/content/view/557/IONIZACION-para-preservar-sanamente-los-Alimentos.html#.Vbpfu01RHIU>. [Consulta: 30-08-2015].

IONIZOS. Ibérica. Ionización de Alimentos. 8 Julio de 2014 [en línea]. <http://www.ionisosesterilizacion.es/ionizacion-de-alimentos/>. [Consulta: 30-08-2015].

National Aquaculture Sector Overview. Visión general del sector acuícola nacional - Colombia. National Aquaculture Sector Overview Fact Sheets. Texto de Salazar Ariza, G. In: *Departamento de Pesca y Acuicultura de la FAO* [en línea]. Roma. Actualizado 1 February 2005. [Citado 22 October 2015]. http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso_colombia/es#tcN7002D

PERUCHO. Gómez Elsy. El Mercado del Pescado en la Ciudad de Bogotá, 2010 [en línea]. <http://www.infopesca.org/sites/default/files/complemento/publilibreacceso/284/Informe-Bogota.pdf>. [Consulta: 2-08-2015].

PROCOLOMBIA. 10 Tendencias que Dominaran el Futuro del Empaque [en línea]. <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/manufacturas/10-tendencias-dominaran-el-futuro-del-empaque>. [Consulta 2-08-2015].

Revista IALIMENTOS. Cárnicos Salud es la Tendencia. Junio 22 de 2015 [en línea] <http://www.revistaialimentos.com.co/ediciones/ediciones-2009/Edicion-13/sector-destacados-carnicos/carnicos-salud-es-la-tendencia.htm>. [Consulta: 2-08-2015].

Revista IALIMENTOS. Los Embutidos Con Valor Agregado. Edición 47, año 7; 2015; pág. 32.

Revista IALIMENTOS. Quien es el Responsable de la Salud del Consumidor [en línea]. <http://www.revistaialimentos.com.co/ediciones/ediciones-2014/edicion-41-2/tendencias-22/quien-es-el-responsable-de-la-salud-del-consumidor.htm>.

[Consulta: 30-08-2015].

Revista La Barra. Prelistos vs Plaza, ¿Qué es mejor para su restaurante? Edición 77, página 70, 2015.

SALINAS. Artemia. El Eterno Potencial Acuícola de América Latina. 5 de enero de 2012 [en línea] http://www.panoramaacuicola.com/blog/2012/01/05/el_eterno_potencial_acuicola_de_america_latina.html#sthash.mh7wIZlh.dpuf. [Consulta: 30-08-2015].

SARASQUETA. Jorge. Las 10 principales Tendencias en Alimentos, Bebidas y Nutrición para 2015. Revista IALIMENTOS. Edición 45. Año 7.

VANEGAS. Osorio Jorge Enrique. Gestión Integrada de las Mezclas del Marketing Estratégico y Operativo. Management and marketing. 2012.

VANEGAS. Osorio Jorge Enrique. La Coherencia Estratégica en la Gestión: Gerencial, el Marketing y la Planificación. Management and marketing. 2012.

WIKIPEDIA. Planificación Estratégica. [en línea]. https://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica. [Consulta 10 de octubre de 2015].

ZAMBRANO, Rayza Triana. Canasta De Los Hogares Creció 4,5% en 2014, según estudio. Diario La República, Edición 28 de Febrero de 2015; pág. 19.