

UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMÍA
Y CIENCIAS EMPRESARIALES

**“EL FUTURO DE LA TILAPIA FRESCA EN EL MERCADO
NORTEAMERICANO”**

Trabajo de investigación que se presenta como requisito previo
a optar el grado de Ingeniería en Ciencias Empresariales,
concentración en Marketing.

Autor

CLEMENTE GABRIEL PINO HIGGINS

Tutor

ISIDRO FIERRO

Guayaquil, julio de 2011

CONTENIDO GENERAL

I.	TEMA DE INVESTIGACIÓN	10
	1. Título	10
	2. Introducción	10
	3. Planteamiento del problema	11
	4. Justificación	12
	5. Delimitación del objeto a investigar	12
	6. Preguntas de investigación	12
	7. Objetivo general	13
	8. Objetivos específicos	13
	9. Marco teórico	13
	10. Palabras clave	15
	11. Hipótesis de investigación	15
	a. Variables de investigación	15
	b. Indicadores	15
II.	METODOLOGÍA	16
	1. Paradigma de investigación	16
	2. Técnicas de investigación	16
	3. Sistema de procesamiento de la información	17
	4. Análisis de información	17
III.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	18
	1. Descripción de producto	20
	2. Niveles de consumo	23
	3. Niveles de precios	31
	4. Competidores	34
	5. Canales de distribución	38
	6. Principales clientes	44

IV.	ANÁLISIS CUALITATIVO	52
	1. Atributos de valor percibidos por los clientes	52
	2. Estrategias propuestas de valor agregado para promover el consumo de tilapia fresca	56
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
	a. Conclusiones	84
	b. Recomendaciones	85
	c. Cuadro para validación de objetivos, conclusiones y Recomendaciones	85
VI.	BIBLIOGRAFÍA	86

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Mapa de países proveedores de filetes frescos de tilapia para el mercado norteamericano	33
Gráfico No. 2: Participación por país en el mercado norteamericano de filetes frescos de tilapia	33
Gráfico No. 3: Importaciones mercado norteamericano: Tilapia, Pangasius y Catfish	33
Gráfico No. 4: Evolución del mercado norteamericano de filetes frescos de tilapia	33
Gráfico No. 5: Filetes de tilapia frescos y congelados: Precios promedio C+F por año	33
Gráfico No. 6: Participación por marca en el mercado norteamericano de filetes frescos de tilapia	33
Gráfico No. 7: Cadena de distribución de tilapia fresca y sus tiempos	33
Gráfico No. 8: Esquema de integración horizontal.	33

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Países proveedores de filetes frescos de tilapia para el mercado norteamericano en libras por año	33
Tabla No. 2: Importaciones mercado norteamericano: Tilapia, Pangasius y Catfish	33
Tabla No. 3: Evolución de precios C+F en el mercado norteamericano de filetes de tilapia	33
Tabla No. 4: Participación por marca en el mercado norteamericano de filetes frescos de tilapia	33
Tabla No. 5: Cuadro comparativo que destaca las ventajas nutricionales de la tilapia.	33

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen No. 1: Filetes frescos de tilapia.	33
Imagen No. 2: Hieleras térmicas de 10 libras pertenecientes a la marca Rain Forest Aquaculture Products.	33
Imagen No. 3: Gel pack y termógrafo colocados dentro de una hielera perteneciente a la marca Tropical Aquaculture Products.	33
Imagen No. 4: Bultos de hieleras 3x10 pertenecientes a la marca Tropical Aquaculture Products.	33
Imagen No. 5: Tilapia entera fresca sin vísceras, sin escamas y sin agallas.	33
Imagen No. 6: Logo de la marca Tropical Aquaculture Products.	33
Imagen No. 7: Logo de la marca Regal Springs.	33
Imagen No. 8: Logo de la marca Rain Forest Aquaculture Products.	33

- Imagen No. 9:** Camiones de la agencia de carga Aereoservi S.A. equipados para el traslado de tilapia dejando producto en la paletizadora Expair Cargo en el aeropuerto de Guayaquil. 33
- Imagen No. 10:** Embarque de tilapia fresca de la marca Rain Forest Aquaculture Products luego de ser paletizado. 33
- Imagen No. 11:** Avión carguero de la aerolínea Lan Chile durante su proceso de carga. 33
- Imagen No. 12:** Aviones de la empresa Lan Chile en la pista y despegando. 33
- Imagen No. 13:** Local de la cadena norteamericana de supermercados "Publix". 33
- Imagen No. 14:** Local de la cadena norteamericana de supermercados "Winn Dixie". 33
- Imagen No. 15:** Establecimiento de la cadena de supermercados "Dekalb Farmers Market". 33
- Imagen No. 16:** Cadena de restaurantes "Darden" y su diversidad de líneas comerciales. 33
- Imagen No. 17:** Local perteneciente a la cadena de hipermercados Costco. 33
- Imagen No. 18:** Local propiedad de la cadena de hipermercados Walmart. 33

Imagen No. 19: Hipermercado de la cadena “Target”.	33
Imagen No. 20: Mercado meta en Norteamérica para la tilapia fresca: amas de casa, consumidores verdes y baby boomers.	33
Imagen No. 21: Logo de la certificación HACCP.	33
Imagen No. 22: Logo de la certificación BAP.	33
Imagen No. 23: Logo de la certificación SQF 2000.	33
Imagen No. 24: Logo de la certificación GLOBALG.A.P.	33
Imagen No. 25: Logo de la certificación ISO.	33
Imagen No. 26: Logo de la certificación FAIR TRADE.	33
Imagen No. 27: Logo de la Marca País “Ecuador, ama la vida”.	33
Imagen No. 28: Logo de “Umbrella Policy” perteneciente a la marca Tropical Aquaculture Products.	33
Imagen No. 29: Hieleras de la marca Tropical Aquaculture Products con códigos de barras y numeración única de hielera.	33
Imagen No. 30: Finca productora de tilapia con sistema de recirculación de agua al 100%. Propiedad de Modercorp S.A. – Taura, Ecuador.	33

Imagen No. 31: Chiller para tilapia propiedad de Modercorp S.A. – Guayaquil, Ecuador.	33
Imagen No. 32: Asociatividad.	33
Imagen No. 33: Afiche de la campaña publicidad “Got milk?”.	33
Imagen No. 34: Logos de las campañas publicitarias “More matters” y “Five a day”.	33
Imagen No. 35: Afiche de tilapia desarrollado para la campaña publicitaria “GoT fresh FISH?”.	33
Imagen No. 36: Afiche de la campaña publicitaria “Got milk?” en una parada de bus.	33
Imagen No. 37: Información nutricional de la tilapia.	33

I. TEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Título

“EL FUTURO DE LA TILAPIA FRESCA EN EL MERCADO
NORTEAMERICANO”

2. Introducción

En 1996 se importa a los Estados Unidos de Norteamérica por primera vez filetes frescos de tilapia. Con esto se empieza a desarrollar un nicho de mercado al cual pronto empiezan a ingresar países como Ecuador, Honduras, Costa Rica, Colombia y Brasil.

Este producto por tratarse de un producto fresco conlleva una serie de complicaciones. El manejo de la cadena de frío es indispensable; por ser un producto fresco (no congelado) cualquier falla o ruptura del frío llevará a que el producto acelere su proceso de descomposición. La vida útil o tiempo de percha es muy corto. Por este motivo solo logran ingresar a este nicho de mercado proveedores de países que además de contar con las bondades naturales como tipo de agua y clima; cuentan con la ubicación geográfica necesaria para poder llevar a tiempo y en buen estado el producto fresco a Norteamérica. El transporte es aéreo porque el producto no puede perder mucho tiempo en la cadena de abastecimiento.

El crecimiento del mercado de tilapia fresca fue muy acelerado en un principio. El mercado ahora disponía de este excelente producto que se sobrepuso en textura, sabor y frescura al producto congelado.

Fue entonces cuando ingresan al mercado de tilapia fresca los asiáticos con el “refresh”. Este es un producto congelado con monóxido de carbono (CO). El mencionado componente da una apariencia al producto de ser fresco al ser descongelado. Este efecto detuvo el crecimiento acelerado del mercado de tilapia fresca. Pronto los consumidores identifican la diferencia de este producto con el fresco; dejando a los proveedores asiáticos en otro segmento de mercado con precios menores aunque con una demanda considerablemente mayor.

Cuando alguien compra pescado piensa inmediatamente como prioridad que sea pescado fresco. El pescado es un producto delicado; es decir si no se toman las precauciones del caso puede provocar intoxicaciones. El cliente asimila los filetes frescos de pescado como una garantía de que a su casa está llevando algo saludable y nutritivo para su familia.

Actualmente el mercado de filetes frescos de tilapia se encuentra en su etapa de madurez. Los precios son estables y los clientes están debidamente ubicados y estratificados. Los proveedores se conocen entre todos y por decirlo así: “Hay pocos jugadores en el tablero”. El modo de operación es el mismo para todos los proveedores: Hay una comercializadora en Estados Unidos con una marca que intenta ganar espacio en el mercado a la cual abastecen los proveedores de los diversos países o de un solo país según el caso.

3. Planteamiento del problema

Ahora ha llegado el momento de mirar al futuro. El problema es determinar la sostenibilidad del mercado de filetes frescos de tilapia en Estados Unidos. Para esto las diferentes marcas tienen que enfocarse en las bondades del producto para además de competir entre ellas intentar ganarle campo no solo a otros tipos de pescado fresco, sino imponerse a

otras proteínas como carne de res, chanco y pollo. Este es el reto que se viene para la tilapia fresca; no solo sostener su nicho de mercado sino hacerlo crecer imponiéndose a sus bienes de competencia directa y bienes sustitutos.

4. Justificación

En base a un estudio de mercado mostraremos a los proveedores de tilapia fresca para el mercado norteamericano la realidad actual del mismo. Se mostrará la demanda actual y los elementos o componentes de producto que son realmente valorados por los clientes. Con este trabajo los proveedores de tilapia fresca para el mercado norteamericano podrán conocer la sostenibilidad de su negocio conforme a los requerimientos del mercado.

5. Delimitación del objeto a investigar

El estudio estará dirigido a los proveedores de tilapia fresca para el mercado norteamericano para que puedan evaluar la sostenibilidad de su negocio; haciendo los esfuerzos de mercadeo y desarrollo de producto conforme a los elementos de valor percibidos por los clientes. El presente estudio se circunscribe a las diversas marcas de tilapia fresca que tienen sus fincas en Centroamérica y Suramérica.

6. Preguntas de investigación

- ¿Puede la tilapia fresca imponerse a otras proteínas en el mercado norteamericano?

- ¿En qué estado se encuentra el mercado de tilapia fresca en Norteamérica?
- ¿Qué factores son necesarios para garantizar la sostenibilidad de la demanda de la tilapia fresca en el mercado norteamericano?

7. Objetivo general

Analizar el mercado norteamericano para la tilapia fresca y determinar los mecanismos y estrategias que garanticen la sostenibilidad de este negocio dentro de este nicho del mercado.

8. Objetivos específicos

1. Definir las características de la tilapia fresca sobre su competencia: valores nutricionales, ambientales y frescura.
2. Determinar los factores que afectan el crecimiento sostenible de la demanda de la tilapia fresca en el mercado norteamericano.
3. Analizar las estrategias óptimas para la sostenibilidad de la demanda de tilapia fresca en el mercado norteamericano.

9. Marco teórico

La presente investigación será fundamentada por medio de investigaciones de mercado. La información utilizada será de tipo secundaria. Hay instituciones que realizan investigaciones cuantitativas referentes al mercado de tilapia en general; en las cuales se identifica el nicho de mercado que constituye la tilapia fresca. Existen publicaciones

de este tipo que segmentan el mercado e identifican las participaciones de mercado por ítem, países y demás (Urner Barry, 2010).

Lo que no se encuentra disponible es información de investigaciones cualitativas del mercado de tilapia y en particular de tilapia fresca. Este tipo de información generalmente es recopilada por empresas dedicadas a investigaciones de mercado que son contratadas por las diversas marcas que en consecuencia harán uso privado de la información. En este caso pondremos a disposición del público los atributos de valor que reconoce el nicho de mercado en Norteamérica que constituye la tilapia fresca (Tropical Aquaculture Products Inc., 2010).

Por otro lado no se han encontrado antecedentes de investigaciones de mercado cuantitativas o cualitativas de este tema en español. El motivo de esto es que los trabajos investigativos en nuestro idioma son orientados a la producción y exportación de tilapia; enfocándose en la empresa productora con sus oportunidades de negocio y analizando por encima el mercado meta.

El mercado norteamericano de tilapia fresca está compuesto de 54 millones de libras de filete anuales; esto es 4,5 millones de libras mensuales. Hay que medir la dimensión del mencionado nicho en la totalidad de la población. Una vez expuesto este contenido se procederá a valorizar los atributos de producto que permitirán la sostenibilidad del mercado de tilapia fresca.

Desde el punto de vista social el mercado norteamericano de tilapia fresca genera muchas fuentes de trabajo en los países productores; ofreciendo un mejor nivel de vida a muchas personas en países del tercer mundo. Por otro lado la sociedad norteamericana está nutriéndose y alimentándose con un producto saludable como lo es la tilapia fresca.

Desde el punto de vista económico el consumo de este tipo de productos es una amenaza a la economía norteamericana por generar la salida de divisas hacia los diversos países que con sus fincas productoras atienden este nicho de mercado. Sin embargo hay muchos intermediarios en Norteamérica que se benefician de este negocio; al igual que las mismas comercializadoras que suelen ser compañías norteamericanas.

10. Palabras clave

Tilapia fresca, mercado norteamericano, estudio de mercado, valores cualitativos de la tilapia, sostenibilidad de la demanda.

11. Hipótesis de investigación

La sostenibilidad de la demanda de tilapia fresca en el mercado norteamericano depende de su frescura, sabor, trazabilidad, cuidado del medio ambiente durante su etapa de producción y niveles de precios.

a. Variables de investigación

- Nivel de consumo de la tilapia fresca en el mercado norteamericano.
- Atributos de producto valorados por el mercado norteamericano.

b. Indicadores

- Ventas por tipo de proteína.
- Estudio de mercado.

II. METODOLOGÍA

1. Paradigma de investigación

La tilapia fresca en Norteamérica atiende a tan solo un nicho de mercado que es muy exigente, cuidadoso de los detalles y calidad. La demanda de este producto obedece a ciertas cualidades que los clientes valoran; hay que determinar la importancia de cada una de ellas.

Principalmente la tilapia fresca se destaca por su textura y apariencia. Ambas cualidades obedecen a la frescura. Si el producto ha sufrido algún desfase en la cadena de frío, la vida útil ha terminado o el producto ha sido descongelado; en consecuencia estas dos cualidades se afectan.

El refresh con el uso del monóxido de carbono le permite a un producto descongelado conservar una apariencia y textura similares a las de un producto fresco. En consecuencia los clientes demandan conocer la procedencia, trazabilidad y naturalidad de los filetes que adquieren. Para otros clientes esto es imperceptible lo cual es un impacto negativo en la demanda del producto fresco.

2. Técnicas de investigación

Se realizará una investigación de mercado para determinar los atributos de producto valorados por los clientes en la tilapia fresca con la finalidad de conocer la sostenibilidad del negocio. Además se analizará los niveles de venta en Norteamérica de la tilapia en todas sus presentaciones, otros tipos de peces y otras proteínas.

Se recolectará información secundaria de estudios de mercado realizados por reconocidas agencias de mercadotecnia en Norteamérica. Adicional se contará con informes de mercado de algunas de las marcas de tilapia fresca y con fuentes de internet.

3. Sistema de procesamiento de la información

La investigación que realizaremos será de carácter descriptivo. Habrá el aporte cuantitativo con los niveles de demanda y precios pero el aporte cualitativo será el más importante con el propósito de identificar las variables que describen la percepción de calidad que tienen los clientes que consumen tilapia fresca.

4. Análisis de la información

Con los resultados obtenidos se realizará un análisis comparativo basado en los atributos reales y realizables del producto por parte de los proveedores con relación a la valoración cualitativa del producto por parte de los clientes.

Se analizará la situación del mercado en base a la información histórica y se determinará la sostenibilidad del mercado para la tilapia fresca.

III. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El mercado norteamericano de filetes frescos de tilapia empieza a desarrollarse en 1996 con la primera importación de filetes fresco a Estados Unidos.

Durante los primeros diez años el mercado en mención tuvo un crecimiento acelerado del 32% anual. El mercado parecía infinito para la cantidad de producción que empezaba a aparecer desde los países de Centroamérica y Sudamérica.

Se estima que entre finales de 2005 y principios de 2006 ingresa al mercado norteamericano un producto proveniente desde Asia en un estado supuestamente fresco. Realmente este producto asiático son filetes congelados con el uso de monóxido de carbono (CO).

El uso de CO permite que un filete congelado al ser posteriormente descongelado presente una apariencia de fresco; es decir el color del filete es el mismo, el color de la línea de sangre es el mismo y el olor es similar. La textura es parecida; pese a que en el producto fresco la textura es más suave, dando la sensación que el filete se deshace en la boca de quien lo ingiere.

El sabor es la característica de mayor diferencia; teniendo el producto asiático un sabor a tierra, leve en el mejor de los casos para el cliente. Esto se debe a que el producto proveniente de Asia y particularmente de China es cultivado por familias de campesinos que tienen 1 o 2 hectáreas. Ellos producen y cosechan sin preocuparse del sabor de la tilapia y alimentando su tilapia de la manera que cada uno de ellos cree conveniente.

El producto proveniente de Latinoamérica es alimentado con balanceado estandarizado para el sector productivo durante todo su ciclo de producción, es sometido a pruebas de sabor previo a cosecha y el control de calidad lo llevan las empresas productoras en fincas con dimensiones entre 100 a 1.500 hectáreas. En caso del producto latinoamericano tener problemas de sabor previo a cosecha; las tilapias son sometidas a procesos de purga hasta tener el sabor indicado. Todo esto acompañado de las respectivas buenas prácticas de la acuicultura.

El producto que ingresa a Norteamérica congelado con CO y que luego es descongelado para ser vendido como fresco se denomina “refresh”. Esto en referencia a la palabra “fresco” que en inglés es “fresh”. Es imposible determinar con exactitud la cantidad de producto “refresh” que participa del mercado norteamericano; esto se debe a que el producto en cuestión cruza las aduanas e ingresa como congelado a Norteamérica, siendo imposible detectar la cantidad exacta que posteriormente es descongelada para ser vendida como supuesto producto “fresco”.

El efecto de la presencia del producto “refresh” en el mercado se manifiesta inmediatamente. A partir de 2006 desaparece el crecimiento acelerado de la demanda de filetes frescos. Desde ese año el crecimiento anual promedio se redujo al 1%. Esto llevó a los productores de filetes frescos a mejorar la calidad de su producto y a educar a sus consumidores para de esta forma poder diferenciarse del producto “refresh”.

Actualmente el mercado norteamericano de filetes frescos de tilapia se encuentra en su etapa de madurez. Las ventas de producto fresco desde 2008 a 2010 han sido prácticamente las mismas. Los precios se han mantenido y los clientes están perfectamente ubicados. Los competidores o proveedores del mercado son pocos y se conocen entre ellos.

1. Descripción de producto



Imagen No. 1: Filetes frescos de tilapia.

Los filetes frescos de tilapia se caracterizan por su apariencia, sabor y textura principalmente. La línea de sangre debe tener una coloración roja y el color del filete variará de rojo a blanco conforme a que tan profundo se haga el corte al sacar la piel de la tilapia. Mientras más rojo quiere decir que el corte fue menos profundo y mientras más blanco el corte fue más profundo.

La textura de la tilapia fresca es suave; da la sensación de derretirse el filete en la boca del consumidor. El sabor es neutro, no marisco; ideal para ser preparado con el sabor que el consumidor le quiera otorgar.

Los filetes son clasificados por rangos en onzas. Las tallas comerciales del mercado norteamericano son 2-3oz, 3-5oz, 4-6oz, 5-7oz, 7-9oz y 9+ oz. Entiéndase que una talla 3-5oz comprende filetes que individualmente pesan entre 3 a 5 onzas.

La tilapia fresca al final de su proceso industrial o al salir de la línea de proceso de la empacadora tendrá de empaque final o una temperatura de producto con un rango comprendido entre $-1,8^{\circ}\text{C}$ a $-1,2^{\circ}\text{C}$. Una buena vida útil del filete fresco se encuentra entre 13 y 15 días. El empaque estándar del mercado son hieleras de styrofoam con capacidad para 10

libras. Hay otros empaques especiales de hieleras de styrofoam de 5 libras y 11 libras; pero no representan el patrón a seguir ni el volumen de la industria. Estas hieleras están diseñadas para aislar la temperatura y así proteger el producto. Las hieleras en su interior llevan una funda plástica donde se colocarán diferentes niveles o pisos de filetes de tilapia separados entre ellos por láminas plásticas.



Imagen No. 2: Hieleras térmicas de 10 libras pertenecientes a la marca Rain Forest Aquaculture Products.

Dentro de la hielera también pero por afuera de la funda se coloca un gel pack. Esto es una funda sellada con gel congelado en su interior y que contribuirá a mantener la temperatura ideal del filete fresco. Solo para los embarques que tienen como destino la ciudad de Los Ángeles en el estado de California se utilizarán dos gel packs por la duración del flete aéreo y las elevadas temperaturas de la ciudad.

Algunos clientes exigen que el embarque sea monitoreado con termógrafo. Este es el caso de los embarques con destino la ciudad de Toronto en Canadá. El termógrafo es colocado dentro de la hielera por fuera de la funda del producto; es decir junto al gel pack. Este termógrafo es un dispositivo que almacena la información de tiempos y temperaturas a las cuales estuvo expuesto el producto durante la cadena de frío; y es

una herramienta muy útil para ubicar donde se presentó el problema frente a algún daño en el producto.



Imagen No. 3: Gel pack y termógrafo colocados dentro de una hielera perteneciente a la marca Tropical Aquaculture Products.

Finalmente las hieleras son agrupadas en torres de tres unidades y embaladas con capas plásticas provenientes de un rollo especial para este fin para que permanezcan unidas conformando un bulto de 3x10 (3 hieleras de 10 libras cada una. Eso se lo hace para agilizar la estiba y hacer más rápido el manejo del producto durante la cadena.



Imagen No. 4: Bultos de hieleras 3x10 pertenecientes a la marca Tropical Aquaculture Products.

2. Niveles de consumo

2.1. Países proveedores de filetes frescos de tilapia para el mercado norteamericano

Por tratarse de un producto fresco su vida en percha es muy corta. La vida útil de los filetes frescos de tilapia como máximo es de 15 días. Este periodo comprende desde que el producto fue procesado y empacado hasta que llegó a manos del consumidor final. Por este limitante de tiempo la cadena de abastecimiento debe ser rápida o de ciclos cortos; para lo cual indispensablemente el transporte hacia Norteamérica debe ser en avión. El manejo de la cadena de frío y temperatura del producto fresco es otro punto a tratar. Todo esto desemboca en un limitante geográfico para los proveedores del mercado norteamericano de tilapia fresca.

Geográficamente sólo los países centroamericanos y sudamericanos podrán llegar a tiempo con un producto fresco en buen estado y con una vida de percha manejable para los detallistas.



Fuente: Censo de EEUU – Urner Barr. Información año 2010.

Gráfico No. 1: Mapa de países proveedores de filetes frescos de tilapia para el mercado norteamericano.

Los principales países proveedores de filetes frescos de tilapia para el mercado norteamericano son Ecuador, Honduras y Costa Rica. En un segundo plano tenemos a Colombia, Brasil y El Salvador. Adicionalmente

y con considerable menor participación aparecen otros países como Belice, Nicaragua y Panamá.

País	Libras por año	
Ecuador	19.440.000	36%
Honduras	13.500.000	25%
Costa Rica	13.500.000	25%
Colombia	5.094.691	9%
Brasil	1.056.216	2%
El Salvador	844.973	2%
Otros	564.119	1%

Total 54.000.000

Fuente: Censo de EEUU – Urner Barry
Información año 2010

Tabla No. 1: Países proveedores de filetes frescos de tilapia para el mercado norteamericano en libras por año.

Tenemos a Ecuador con la mayor participación del mercado norteamericano de tilapia fresca con 19,4 millones de libras por año (36%). Lo siguen Honduras y Costa Rica cada uno con 13,5 millones de libras por año (25%). Luego vienen Colombia con 5,0 millones de libras por año (9%), Brasil con 1,0 millones de libras por año (2%) y El Salvador con 0,8 millones de libras por año (2%). Finalmente están los otros países como Nicaragua, Panamá y Belice que juntos apenas suman 0,5 millones de libras por año (1%).

Los países mencionados son productores de tilapia con la finalidad de exportar su producto fresco en un 95% para Norteamérica. La única excepción es Brasil que tiene una producción de tilapia fresca considerablemente mayor a la exportada al mercado norteamericano.

Brasil aparte de atender de forma importante otros mercados como el europeo; destinan casi la totalidad de su producción a su consumo interno. La dimensión del mercado brasileño, el poder adquisitivo y en consecuencia los precios retorno que obtienen los productores locales hacen que la producción de tilapia del país permanezca dentro del mismo casi en su totalidad.

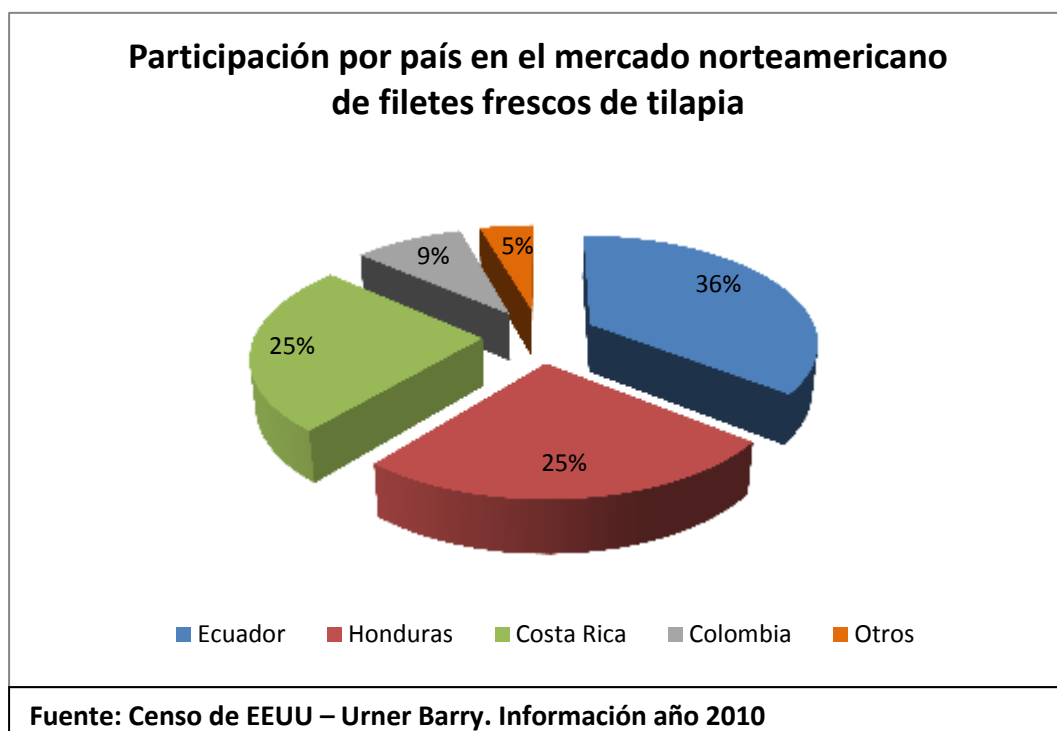


Gráfico No. 2: Participación por país en el mercado norteamericano de filetes frescos de tilapia.

Para Ecuador, la participación de mercado del 36% representa 60 millones de dólares al año en precios FOB. El total de las exportaciones ecuatorianas en el año 2010 fue de 17,5 billones de dólares (Banco Central del Ecuador, 2010). En consecuencia la tilapia fresca representa el 0,35% anual de las exportaciones ecuatorianas.

Ecuador exporta el 95% de su producción de tilapia fresca al mercado norteamericano. El otro 5% lo destina en su mayoría al mercado europeo

y una pequeña fracción al mercado local. Las exportaciones de tilapia fresca ecuatoriana al mercado europeo son de 600.000 libras de filete al año.

2.2. Dimensión del mercado norteamericano para filetes frescos de tilapia

La tilapia fresca en Norteamérica es un nicho de mercado. Para identificar la dimensión de este nicho vamos a partir de las importaciones norteamericanas de tilapia y de dos tipos de bagre: Pangasius y Catfish. Este análisis lo hacemos por ser el bagre un bien sustituto de la tilapia; teniendo ambas características de producto similares y una escala de precios cercana aunque el bagre es más barato.

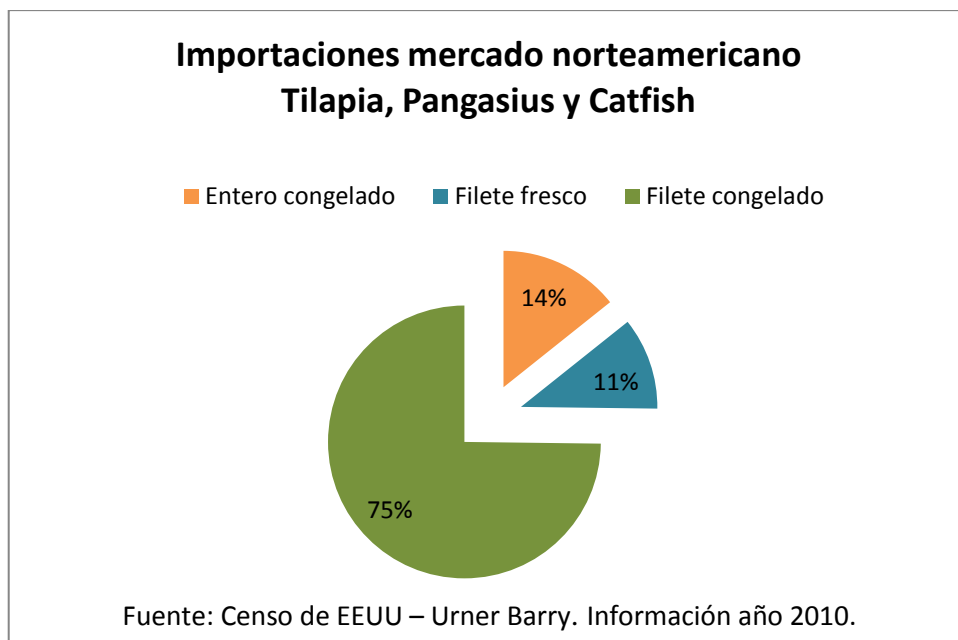


Gráfico No. 3: Importaciones mercado norteamericano: Tilapia, Pangasius y Catfish.

Casi el total de las importaciones norteamericanas de estos 3 productos son destinadas al mercado de congelados. El 89% de la tilapia,

pangasius y catfish importados pertenecen al mercado de productos congelados; siendo el 75% filetes y el 14% entero.

El producto denominado entero son los pescados sin vísceras. Este producto puede ser sin o con escamas y sin o con agallas; según lo requiera el minorista-detallista. La demanda de pescado entero es para producto congelado casi en su totalidad. Hay una pequeña fracción de clientes que demandan filetes frescos como producto estrella que adicional solicitan pescado entero fresco como producto complementario. Este nivel de consumo es tan pequeño que no llega ni a medio punto porcentual en la participación de mercado. Los consumidores norteamericanos son prácticos y cómodos; ellos prefieren solamente los filetes o carne limpia lista para ser preparada aplicándose esto a todas las proteínas.



Imagen No. 5: Tilapia entera fresca sin vísceras, sin escamas y sin agallas.

La mayor parte del mercado es acaparada por los filetes congelados. De las importaciones de estos filetes hay una parte importante destinada para el “refresh”, pero es imposible determinar la cantidad. Los filtros

gubernamentales no pueden establecer una estadística ante la mala práctica del uso de CO para luego descongelar un producto y engañar a los consumidores al venderlo como fresco.

Recordemos que el producto congelado, tanto filetes como entero, proviene en su gran mayoría de Asia; principalmente de China.

Producto	Millones de libras	
Entero congelado	72	14,29%
Filete fresco	55	10,91%
Filete congelado	377	74,80%
	504	100,00%

Fuente: Censo de EEUU – Urner Barry. Información año 2010.

Tabla No. 2: Importaciones mercado norteamericano: Tilapia, Pangasius y Catfish.

El mercado norteamericano de filetes frescos es un nicho de mercado que representa 55 millones de libras al año; esto es una participación del 10,91% del mercado de tilapia y bagres. Casi la totalidad de estas libras corresponden a la tilapia por ser un producto de mayor aceptación en el mencionado segmento de mercado.

Este nicho de mercado está compuesto por consumidores que valoran ciertos atributos de producto y que están dispuestos a pagar más por ellos. En el mercado de fresco las exigencia a los proveedores enormemente mayor, la necesidad de desarrollar valor agregados es indispensable y en retribución la escala de precios es trascendentalmente superior.

2.3. Evolución del mercado norteamericano de filetes frescos de tilapia

La introducción de los filetes frescos de tilapia al mercado norteamericano se remonta al año 1996. El producto tuvo gran acogida en el mercado y el crecimiento promedio por año hasta el 2005 fue de 32%.

A finales de 2005 o principios de 2006 se estima que ingresan al mercado norteamericano los filetes “refresh” de tilapia provenientes de Asia e impulsados principalmente por China. A raíz de 2006 y hasta el año 2010 el crecimiento anual promedio del mercado de filetes frescos de tilapia en nuestro mercado de estudio es del 1%.

En 2006 el mercado de filetes frescos crece 1%, en 2007 crece 11%, en 2008 se mantiene considerando una variación de 0%, en 2009 decrece 8% y finalmente en 2010 crece 1% (Rain Forest Aquaculture Products, 2011).

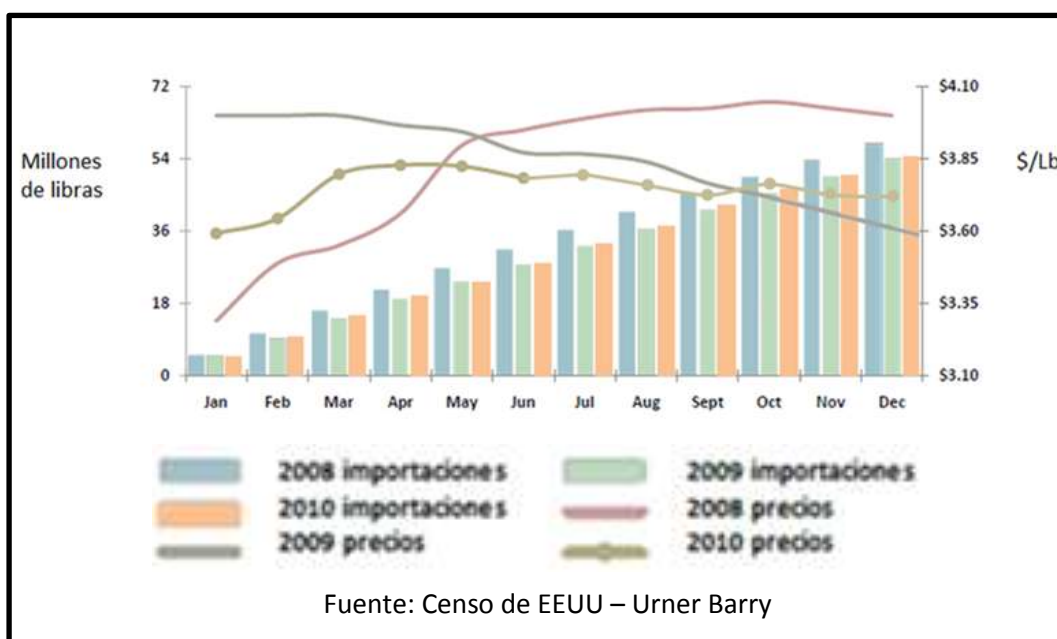


Gráfico No. 4: Evolución del mercado norteamericano de filetes frescos de tilapia.

Con el mercado sostenido en relación al año anterior, en 2008 los proveedores del mercado empiezan a subir los precios paulatinamente hasta que a principios de 2009 el mercado colapsa. Los consumidores deciden dejar de comprar filetes frescos de tilapia por su elevado precio. El mercado se contrae. La demanda sufre una caída importante y empieza una guerra de precios entre las diferentes marcas llevando el precio de la tilapia fresca a su lugar más bajo de los últimos 3 años (Urner Barry, 2010).

A finales del 2009 se llega a la alarmante cifra de un decrecimiento de 8% en el mercado de filetes frescos de tilapia en relación al año 2008 (Rain Forest Aquaculture Products, 2011). De esta baja en la demanda se ven beneficiadas otras proteínas como el pollo y la carne de res. Igualmente se ven favorecidos otros tipos de peces como el catfish.

Ante la eminente crisis las diferentes marcas de filetes frescos de tilapia se reúnen para iniciar una estrategia de recuperación de precios. Esto cada una de las marcas o comercializadoras lo trabaja en equipo con sus respectivos productores centroamericanos y sudamericanos.

Luego de varios esfuerzos de marketing, producción, comercialización y ventas; el mercado logra recuperarse con un crecimiento en la demanda del 1% a finales del 2010 y con una recuperación importante en el precio (Rain Forest Aquaculture Products, 2011).

3. Niveles de precios

El negocio de la tilapia es un negocio de centavos para sus productores. Todo costo por pequeño que parezca hay que cuidarlo porque puede hacer la diferencia entre obtener utilidad o pérdida al final del ejercicio contable.

Si los costos son importantes de cuidar al centavo, pues está claro que el precio de venta con mayor razón es trascendental. Cuando se analiza la tilapia desde el punto de vista de un productor hay dos escalas de precios: para producto fresco y para producto congelado.

Los asiáticos tienen costos de producción bajos soportados por su costo de mano de obra local. Adicionalmente tienen economías de escala por su gran volumen de producción y consumo tanto interno como externo. Estos dos factores les permiten tener un precio de venta considerablemente bajo. Por su ubicación geográfica, los asiáticos tienen el limitante de no poder llegar con producto fresco al mercado norteamericano; por lo que su producción de tilapia se destina a congelados.

El nicho actual de la tilapia fresca en Norteamérica no acepta el “refresh” y esto protege la escala de precios del producto fresco que necesitan los productores centroamericanos y sudamericanos para poder hacer rentable su producción.

En consecuencia tenemos dos curvas de precios. El producto fresco mantiene sus niveles de precios considerablemente arriba de la curva de precios del producto congelado.

De esta forma la curva de precios de producto congelado no es rentable para los productores centroamericanos y sudamericanos; pues les resulta imposible competir con los precios del producto asiático.

Hay pocos clientes norteamericanos de tilapia congelada calificados como “premium” y que están dispuestos a pagar más a cambio de los valores agregados ofrecidos por los productores de nuestro continente. Sin embargo estos clientes son pocos y el volumen que manejan en conjunto

no hace rentable una operación de producción de tilapia situada en Centroamérica o Sudamérica.

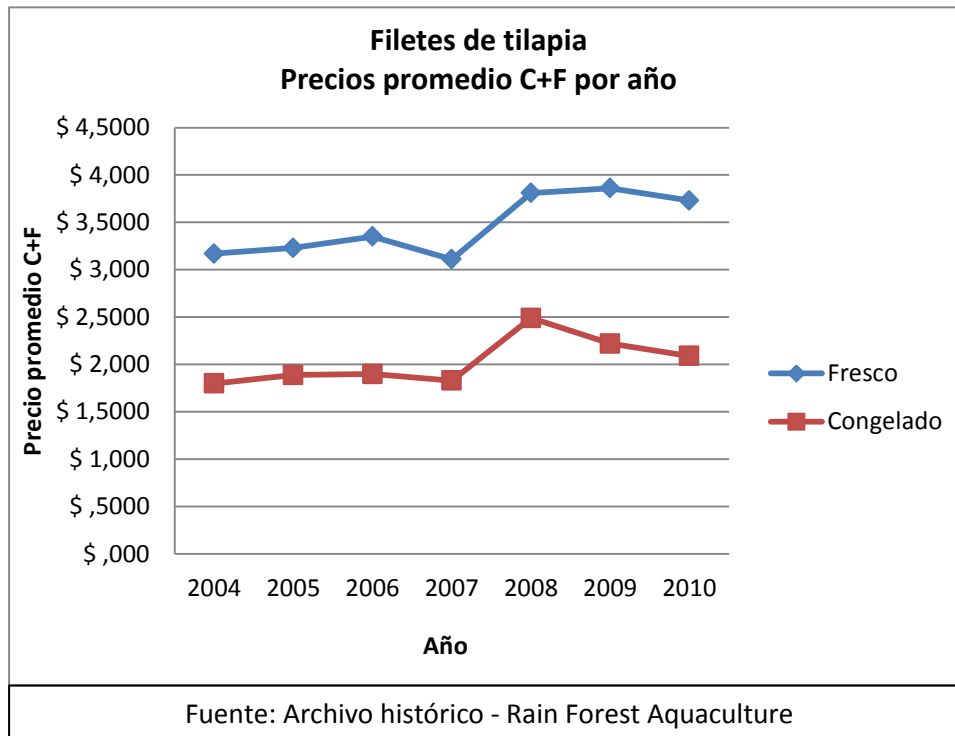


Gráfico No. 5: Filetes de tilapia frescos y congelados: Precios promedio C+F por año

En la gráfica número 5 se observan los precios históricos de filetes de tilapia congelados y frescos. Esta evolución documentada desde 2004 y hasta 2010 nos permite analizar claramente la diferencia existente en la curva de precios de ambos tipos de filetes. Las curvas mantienen la misma tendencia entre sí; es decir, un desplazamiento de precios en el mercado de fresco afectará en la misma medida los precios del congelado. Esto ocurre porque el filete fresco es el parámetro superior del filete congelado. Sin embargo, una variación en los precios de congelado no afecta los precios de fresco; por ser este último un nicho diferenciado cualitativamente.

Año	Fresco	Congelado
2004	\$ 3,17	\$ 1,80
2005	\$ 3,23	\$ 1,89
2006	\$ 3,35	\$ 1,90
2007	\$ 3,11	\$ 1,83
2008	\$ 3,81	\$ 2,49
2009	\$ 3,86	\$ 2,22
2010	\$ 3,73	\$ 2,09

Fuente: Archivo histórico - Rain Forest Aquaculture

Tabla No. 3: Evolución de precios C+F en el mercado norteamericano de filetes de tilapia.

En 2004 la información histórica nos muestra el precio C+F del producto fresco en \$3,17 por libra de filete y el producto congelado en \$1,80 por libra de filete. Esto marca una diferencia de \$1,37 por libra de filete; siendo superior el precio C+F de la tilapia fresca (Rain Forest Aquaculture Products, Archivo histórico, 2011).

En 2010 el precio C+F de los filetes frescos es \$3,73 la libra y el de los filetes congelados es \$2,09 por libra. Esto establece de brecha de precios en \$1,64 por libra de filete. La tendencia nos indica que la diferencia de precios entre la tilapia fresca y congelada será cada vez mayor en una condición ceteris paribus (Rain Forest Aquaculture Products, Archivo histórico, 2011).

4. Competidores

El mercado de filetes frescos de tilapia en Norteamérica es atendido básicamente por tres proveedores. Estos competidores son Tropical Aquaculture Products, Regal Springs y Rain Forest Aquaculture Products.

Entre ellos dan una cobertura del 96% al mercado; siendo el otro 4% atendido por diversos pequeños proveedores.

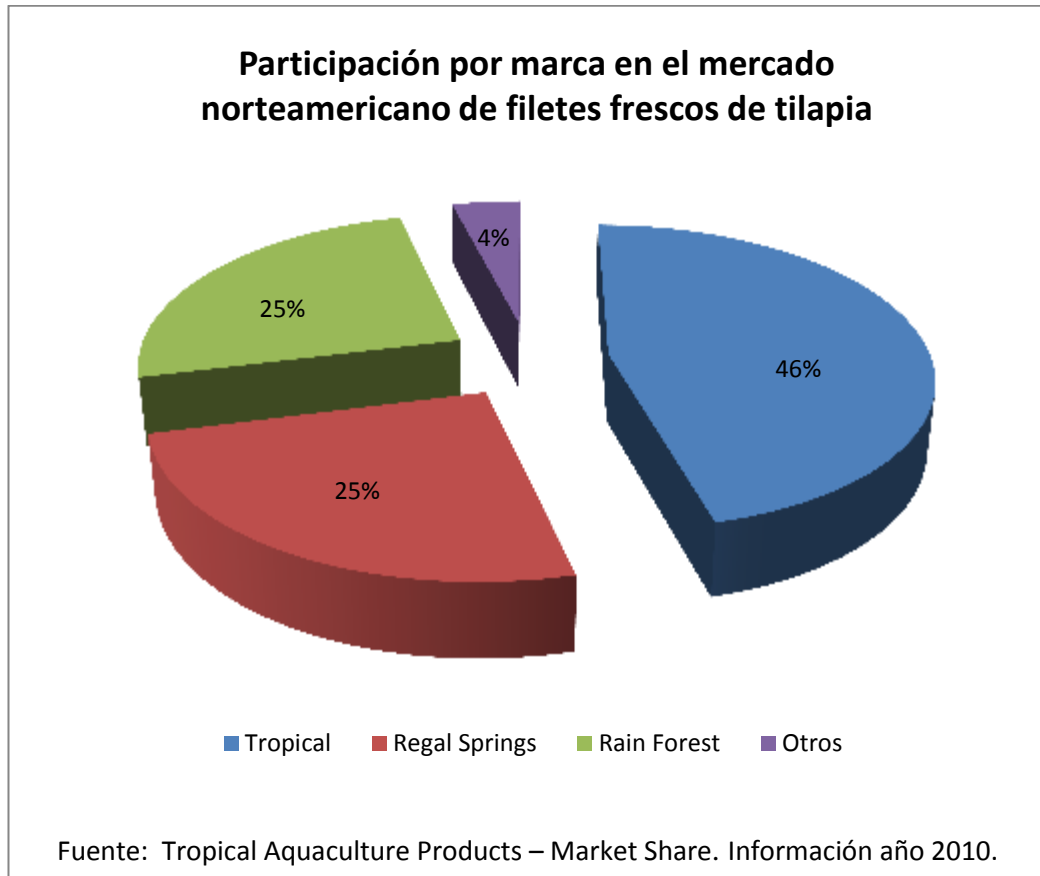


Gráfico No. 6: Participación por marca en el mercado norteamericano de filetes frescos de tilapia.

Tropical Aquaculture Products es la marca líder con el 46% de participación de mercado. Los seguidores son Regal Springs con el 25% y Rain Forest Aquaculture Products con el 25%.

Las tres marcas competidoras operan con el mismo esquema. Todas tienen una oficina en Estados Unidos que sirve de representación y comercializadora para todo el mercado norteamericano. A su vez tienen bodegas satélites en diferentes puntos de arribo que son claves en la

geografía de Norteamérica. Las bodegas están equipadas con los equipos de frío necesarios para poder proporcionar la temperatura ambiente necesaria para el buen mantenimiento del producto. Todas las bodegas utilizadas y los transportes son tercerizados.

Marca	Participación	Libras
Tropical	46%	24.840.000
Regal Springs	25%	13.500.000
Rain Forest	25%	13.500.000
Otros	4%	2.160.000

Fuente: Tropical Aquaculture Products – Market Share. Información año 2010.

Tabla No. 4: Participación por marca en el mercado norteamericano de filetes frescos de tilapia.

4.1. Tropical Aquaculture Products



Imagen No. 6: Logo de la marca Tropical Aquaculture Products.

Es la marca líder en el mercado norteamericano de tilapia fresca. Su participación de mercado es del 46% que representa 24,8 millones de libras de filete al año conforme a los registros del 2010.

Las fincas productoras que empacan producto fresco para esta marca son en su mayoría ecuatorianas. El 78% de la tilapia fresca de la marca Tropical proviene de Ecuador. El otro 22% es tilapia de Colombia y una pequeña porción de Brasil. Son los pioneros en los valores agregados alcanzados en este tipo de producto y los de mejor potencial en el mercado. Su tendencia a adoptar medidas para el cuidado del medio ambiente y naturalidad de su producto los aleja más aún de sus seguidores. Sus oficinas comerciales están ubicadas en Vermont.

4.2. Regal Springs



Imagen No. 7: Logo de la marca Regal Springs.

Es uno de los dos seguidores que existen en el mercado norteamericano de tilapia fresca. Su participación de mercado es del 25% lo cual representa 13,5 millones de libras de filete al año conforme a la información del año 2010. En cuanto a sus buenos trabajos de cobertura de mercado representa la mayor amenaza para la marca líder. Su producción es únicamente de Honduras. Sus oficinas comerciales se encuentran en Miami.

4.3. Rain Forest Aquaculture Products



Imagen No. 8: Logo de la marca Rain Forest Aquaculture Products.

Es el otro seguidor existente en el mercado. Al igual que Regal Springs su participación es del 25% con 13,5 millones de libras de filete fresco en el año 2010. Su cobertura de mercado es inferior a la del otro seguidor pero de los dos es el de mayor potencial para desarrollar valor agregado. Su producción se favorece del agua pura proveniente de cascadas de un bosque libre de contaminación y podrían fácilmente adoptar mejores prácticas de acuicultura. Sus oficinas comerciales están localizadas en Miami.

5. Canales de distribución

Todo producto que requiera conservarse a temperaturas frías tiene una cadena de distribución compleja. El requerimiento de equipos de frío, instalaciones especiales para aislar temperaturas, velocidad del manejo y supervisión de todos los pasos son puntos clave para poder llevar un producto en perfecto estado al consumidor final.

Los productos congelados durante su cadena de distribución son conservados en temperaturas ambiente de entre -18°C a -20°C . En el caso de los productos frescos se utilizan otras temperaturas diferentes a las de congelación y que podremos denominar temperaturas de

refrigeración. Esto hace más delicado el cuidado de la cadena de frío del producto fresco; pues si la temperatura es elevada en relación a lo requerido el producto empieza un proceso de descomposición y si la temperatura es más baja que los parámetros de refrigeración el producto puede llegar a congelarse y con esto perder el valor comercial que tiene en su condición de fresco.

El manejo de la cadena de frío es trascendental para poder llevar un buen producto a los consumidores. Todo elevamiento de temperatura durante la cadena de frío repercutirá en la vida útil del producto fresco acortándola y en consecuencia dándole menos tiempo de percha. De igual forma por tratarse de un producto de vida útil corta las transiciones en la cadena deben ser rápidas y la cadena debe ser corta.

Si la cadena de frío no se maneja con éxito, todos los esfuerzos realizados en la división industrial para cuidar la temperatura ambiente de proceso, tratamiento de producto para bajar la temperatura y velocidad de proceso; todo esto se echará a perder. Es claro entender que estamos tratando un punto indispensable del negocio de tilapia fresca.

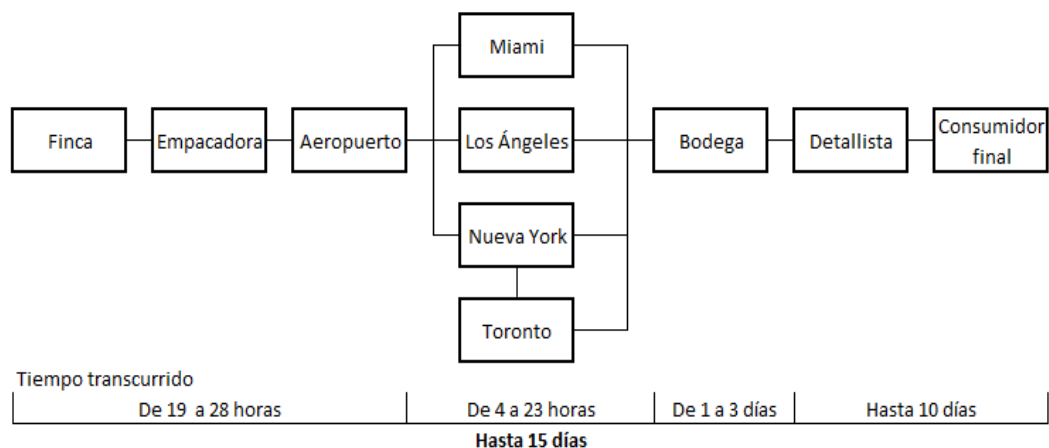


Gráfico No. 7: Cadena de distribución de tilapia fresca y sus tiempos

Desde que la tilapia es cosechada en la piscina de producción en la finca y traslada viva en tanqueros hasta la empacadora ya empieza lo complejo

de esta cadena de distribución. Por medio del uso de mallas la tilapia es encerrada en la piscina donde ha sido engordada hasta ser llevada a su tamaño de cosecha; siendo el peso promedio de cosecha ideal para exportar el de 800 gramos en animal entero vivo.

La tilapia viva es colocada en tanqueros de agua con sistemas de oxigenación y de recirculación de agua adaptados. Adicional se utiliza hielo en el agua para otorgarle una temperatura agradable a la tilapia; el propósito de esto es evitar que la tilapia sufra estrés lo cual afectaría la textura de su filete y en consecuencia la calidad y vida útil del producto final. Si no se tiene cuidado con la oxigenación y la temperatura del agua del tanquero la tilapia puede estresarse e incluso morir. En el caso de una tilapia llegar muerta a la empacadora esta no podrá utilizarse para obtener filetes frescos y será según su nivel de rigidez utilizada para filetes congelados en el mejor de los casos, para tilapia entera congelada si su estado no es tan bueno y si su estado es malo será destinada para el desperdicio que posteriormente es utilizado para hacer harina.

Durante la línea de proceso la temperatura ambiente debe ser alrededor de 13°C. Luego de ser procesada la tilapia en la empacadora obtenemos los filetes frescos de tilapia. Los filetes frescos ya en su empaque final son almacenados en cámaras de mantenimiento de la empacadora a una temperatura ambiente entre -10°C y -5°C. Recordemos que por tratarse de un producto fresco con una vida de percha muy corta; el transporte al mercado de destino se realiza por avión.

Posteriormente a ser almacenado en la empacadora el producto; se envía los filetes frescos al aeropuerto y para esto se utilizan camiones equipados con furgón térmico y con equipo de refrigeración. La temperatura ambiente de los furgones debe estar entre -10°C y 0°C. La capacidad de los camiones es de 5 toneladas donde colocarán hasta

10.000 libras de filete fresco por viaje. Si la carga del camión es completa el proceso demora alrededor de 30 minutos.



Imagen No. 9: Camiones de la agencia de carga Aereoservi S.A. equipados para el traslado de tilapia dejando producto en la paletizadora Expair Cargo en el aeropuerto de Guayaquil.

Una vez que el producto fresco arriba al aeropuerto puede ser enviado a una cámara de mantenimiento si su embarque demora aún algunas horas o puede ser enviado a la paletizadora directamente si el embarque es inmediato. La temperatura de la paletizadora en el aeropuerto debe estar entre -10°C y -2°C y la temperatura de las cámaras de mantenimiento del aeropuerto debe estar entre -10°C y -5°C . El producto puede demorar entre 45 minutos y 1 hora en ser paletizado.



Imagen No. 10: Embarque de tilapia fresca de la marca Rain Forest Aquaculture Products luego de ser paletizado.

Luego de ser paletizado el producto fresco pasa a la rampa donde esperará entre 1 hora y 1 hora con 30 minutos para empezar su proceso de carga al avión. El proceso de carga al transporte aéreo si se trata de un avión de pasajeros demora alrededor de 45 minutos y si se trata de un avión carguero demora alrededor de 80 minutos. En este punto la cadena de frío se rompe pues tanto en rampa como en el proceso de carga del avión el producto queda expuesto a la temperatura ambiente normal de la ciudad; por lo que hay que tener mucho cuidado en no alargar los tiempos particularmente en este escalón de la cadena. En puntos como esto también es donde una buena temperatura de empaque final del producto y un correcto material de empaque hacen la diferencia.



Imagen No. 11: Avión carguero de la aerolínea Lan Chile durante su proceso de carga.

Una vez que el producto se encuentra en el compartimento de carga del avión la temperatura ambiente se encuentra entre 1°C y 3°C. Esta temperatura no es la ideal para mantener un producto fresco pero es lo mejor que pueden ofrecer las aerolíneas.

Desde que la tilapia fue pescada en la finca hasta que es entregada en el avión no deberían pasar más de 28 horas. Posteriormente empieza el

flete aéreo que su duración cambia conforme al país de origen y la ciudad de destino en Norteamérica. En el caso de Ecuador para Miami son 4 horas en vuelo directo, Nueva York son 7 horas en vuelo directo, Toronto son entre 18 y 23 horas con escala en Nueva York tomando conexión al día siguiente; y por último Los Ángeles entre 16 y 18 horas siempre con escalas en Lima, Guadalajara o Miami según el caso. El destino mencionado al final es el más complicado por ser el tramo donde el producto pasa más tiempo fuera de temperaturas ambiente controladas y por las temperaturas normalmente elevadas de las ciudades de tránsito y de la ciudad de destino.



Imagen No. 12: Aviones de la empresa Lan Chile en la pista y despegando.

Las temperaturas de las cámaras de mantenimiento de los aeropuertos de tránsito y destino deben estar entre -10°C y -5°C .

El proceso de descarga durará lo mismo que el proceso de carga. Para los aviones de pasajeros alrededor de 45 minutos y para los aviones cargueros alrededor de 80 minutos. En este tramo de la cadena se rompe nuevamente el frío ideal que debería existir en el ambiente al cual se expone el producto fresco. Nuevamente un buen empaque y buena temperatura de empaque final en el proceso industrial hacen su trabajo para proteger al producto. El producto es retirado en furgones térmicos y

refrigerados similares a los utilizados en el país de origen. Los camiones hacen la entrega en las bodegas que dan servicio de almacenamiento a la marca para luego ser distribuido en camiones a los minoristas-detallistas. Desde que el producto es entregado en la bodega hasta que es entregado al minorista transcurrirán hasta máximo 3 días. El minorista-detallista extrae la tilapia fresca de las hieleras térmicas y la coloca en las perchas donde completará su vida útil como fresco de hasta 15 días desde que fue empacado.

Una vez que el producto deja la empacadora los servicios durante toda la cadena son tercerizados. Esto comprende transporte terrestre, transporte aéreo y bodegas de cuartos fríos. La marca o comercializadora tiene control sobre toda la cadena e integra verticalmente a productores con clientes para garantizar excelencia en la calidad del producto y del servicio.

La distribución es intensiva con una frecuencia de “3”; esto implica atender a cada minorista-detallista con entregas 3 veces por semana.

6. Principales clientes

El mercado meta de la tilapia fresca en Norteamérica son las amas de casa, los consumidores verdes y las personas mayores.

El ama de casa norteamericana es una mujer práctica. Ellas buscan alimentos con valor nutricional y naturalmente saludables para cuidar y alimentar sanamente a su familia.

Los consumidores verdes buscan productos naturales y que tengan procedimientos de producción sustentables para la protección de nuestro planeta.

Los consumidores de avanzada edad o también llamados baby boomers, son personas de 50 años de edad o mayores. Son consumidores fieles y muy cuidadosos en lo que comen; ellos buscan valor nutricional y beneficios saludables en sus alimentos.

Cuando uno compra pescado la relación inmediata en la cabeza es que debe ser fresco. Esto ocurre por tratarse de un producto que se disfruta considerablemente más si está fresco y por ser relacionado el pescado como un producto que se puede dañar fácilmente y que debe ser tratado con cuidado para no provocar intoxicaciones. Al consumir tilapia fresca tengo la certeza que estoy consumiendo un producto nuevo que alimentará saludablemente a mi familia y a su vez ellos lo disfrutarán. Lo curioso es que muchos consumidores se sienten tranquilos al comprar todo tipo de pescado fresco utilizando el concepto previamente mencionado; pero al llegar a su casa preparan la porción del día que es consumida como fresco y luego congelan el resto del producto para ser consumido en otras ocasiones; pero con la tranquilidad que ellos tienen la certeza de su vejez.

Más adelante trataremos cada segmento componente de nuestro mercado meta en detalle para analizar los atributos de valor que perciben en los productos.

En el mercado de tilapia fresca norteamericano para atender al mencionado mercado meta; se lo hace por medio de minoristas-detallistas. Estos últimos se constituyen en los clientes de las marcas comercializadoras. Cada minorista tiene sus requerimientos, exigencia y precio conforme al segmento de consumidores finales que a su vez ellos atienden.

Los principales clientes de tilapia fresca en Norteamérica son los supermercados, restaurantes e hipermercados.

6.1. Supermercados

Los supermercados son las tiendas de alimentos de la cual principalmente se abastecen los consumidores norteamericanos. Por medio de estos minoristas-detallistas se atiende a los tres componentes del mercado meta de la tilapia fresca: amas de casa, consumidores verdes y baby boomers.



Imagen No. 13: Local de la cadena norteamericana de supermercados “Publix”.



Imagen No. 14: Local de la cadena norteamericana de supermercados “Winn Dixie”.

Los principales supermercados norteamericanos son las cadenas “Publix” y “Winn Dixie”. La cadena “Publix” es el supermercado élite; aquí los productos pueden llegar a costar más pero el merchandising, pulcritud del local, ambiente agradable y atención al cliente son superiores a otros supermercados. Su target es el de personas con alto poder adquisitivo. En el caso de la cadena de supermercados “Winn Dixie” es un segmento menos exigente del mercado. El servicio, ambientación y limpieza en sus locales no son calificados como excelentes. Los productos pueden costar menos que en “Publix” por lo que su target son personas con menor poder adquisitivo. Dentro de su mercado meta se encuentran personas migrantes con mano de obra bajamente calificada; muestra de ello la alianza estratégica de esta cadena de supermercados con la empresa de envío de divisas “Western Union”.



Imagen No. 15: Establecimiento de la cadena de supermercados “Dekalb Farmers Market”.

Hay otros supermercados como “Dekalb Farmers Market” que por políticas internas buscan proteger a los productores y favorecerlos en el precio de compra de ser posible comprándoles directamente a ellos y evitando utilizar intermediarios.

6.2. Restaurantes

Estos clientes atienden principalmente a dos segmentos del mercado meta: los consumidores verdes y los baby boomers. Esto debido a que mayoritariamente las amas de casa norteamericanas prefieren alimentar a sus hijos en sus hogares por motivos de costos y practicidad. Los restaurantes son los establecimientos donde el consumidor final encontrará más cara la tilapia fresca por tratarse de algo elaborado y con servicio.

Los consumidores verdes y los baby boomers suelen tener alto poder adquisitivo. No les importa pagar más por un servicio y buena preparación de los alimentos; siempre y cuando estén respaldados por cadenas que les brinden una trazabilidad y seguridad alimenticia transparente.

Hay restaurantes en Norteamérica que venden pescado “refresh” como si fuera fresco. Este cambio se pone en evidencia al preguntar la procedencia, pues sabemos el producto fresco no puede ser producto asiático. Adicionalmente, el producto “refresh” tiene una textura menos suave que el filete fresco. El sabor de la tilapia de Asia tiene un sabor no puro; dando la sensación de tener algo de tierra; esto se debe a la alimentación irregular del producto del mencionado continente y a la diversidad de pequeños productores que utiliza cada uno sus propios métodos y mecanismos de producción.

Los clientes de tilapia fresca que entran en el grupo de restaurantes, son aquellos establecimientos detallistas que tienen exigencias para los alimentos de los cuales se abastecen. Son establecimientos serios que no engañan a sus clientes.

DARDEN

RESTAURANTSSM



Imagen No. 16: Cadena de restaurantes “Darden” y su diversidad de líneas comerciales.

Entre estos establecimientos destacamos la cadena de restaurantes Darden. Dentro de esta cadena hay líneas diversas con establecimientos comerciales de mariscos, comidas a la parrilla y comidas tradicionales diversas norteamericanas. Entre los restaurantes de mariscos del Grupo Darden tenemos a “Red Lobster” y “Bahama Breeze”. Por el lado de las comidas a la parrilla tenemos a “Long Horn”. En las comidas tradicionales americanas se anota la destacadísima “Olive Garden”. Todos los restaurantes del grupo Darden son establecimientos caros. Los clientes están dispuestos a pagar un poco más por la buena comida, excelente calidad, responsabilidad y seguridad alimenticia de la cadena.

6.3. Hipermercados

Este tipo de establecimientos se caracteriza por tener locales de grandes extensiones que internamente se divide por departamentos que comprenden desde electrodomésticos, ropa de todo tipo, farmacia, tecnología audiovisual, panadería y hasta supermercado.

Los hipermercados suelen comprar al por mayor y logran ofrecer productos de bajo costo a sus compradores. Cadenas de hipermercados como Costco cuya política se enfoca en presentaciones grande a bajo costo logran tener gran acogida en los consumidores finales que cuidan su economía doméstica al centavo.



Imagen No. 17: Local perteneciente a la cadena de hipermercados Costco.

Los hipermercados suelen ofrecer mejores precios que muchos locales especializados en un solo departamento. Estos económicos precios de venta los consiguen al tener un consumo masivo que les permite a su vez conseguir descuentos por volumen a sus proveedores.



Imagen No. 18: Local propiedad de la cadena de hipermercados Walmart.

Entre las principales cadenas de hipermercados en Norteamérica se destacan Costco, Walmart y Target. La cadena “Costco”, como el mismo nombre lo dice, “Cost Company” significa “Compañía del Costo”. Estos hipermercados ofrecen de todo al menor costo posible. En un concepto similar se encuentra la cadena “Walmart”.



Imagen No. 19: Hipermercado de la cadena “Target”.

Por otro lado, los hipermercados “Target” son más exclusivos. Sus precios de venta no son tan bajos como los de la competencia. Sin embargo ofrecen un ambiente más agradable para la compra, mejor servicio y calidad. Ellos intentan llegar a un mercado de mayor poder adquisitivo que obtienen un pequeño descuento y encuentran cómodamente de todo en un mismo local comercial.

IV. ANÁLISIS CUALITATIVO

1. Atributos de valor percibidos por los clientes

Cuando un proveedor atiende un mercado libre; atiende a todo tipo de clientes o compradores. Más allá de esto todo proveedor de un producto debe identificar el segmento de mercado que particularmente quiere atender y hacia él dirigir sus esfuerzos de marketing, comerciales, de venta, etc. Ese segmento de mercado a quien se quiere llegar o atender es conocido como mercado meta.

Este mercado meta a su vez tiene ciertas características. La percepción de valor del mercado meta no puede ser asumida ni generalizada. Se deben realizar estudios cualitativos sobre los clientes o potenciales clientes que componen el mercado meta para poder desarrollar o adaptar los productos.

La forma correcta de proceder es partir del mercado para en base a esas necesidades existentes o potencialmente realizables desarrollar el producto. Hay casos de productos ya existentes que quieren ingresar a nuevos mercados y que en base a las características del mercado quizá deban adaptarse modificando ciertas cualidades.

En el mercado norteamericano los proveedores de tilapia fresca tienen identificado su mercado meta; el cual lo componen las amas de casa, los consumidores verdes y los baby boomers.



Imagen No. 20: Mercado meta en Norteamérica para la tilapia fresca: amas de casa, consumidores verdes y baby boomers.

En un contexto general del mercado norteamericano la tendencia es a adquirir productos bajos en grasas debido a los problemas de sobre peso existentes en la mencionada sociedad. Los consumidores cada vez en mayor cantidad revisan con mucho cuidado y atención los valores nutricionales o información nutricional de los productos. Los productos bajos en grasas y los productos que cuidan el medio ambiente son notablemente más solicitados y reconocidos monetariamente.

Cabe destacar la existencia también de una tendencia de rechazo a los productos asiáticos. Esto se debe a las malas prácticas de producción acompañadas de todo tipo de químicos y sustancias no saludables ni medio ambientalmente amigables. Esta tendencia se aceleró debido a los recientes problemas de radiación presentados en Japón posteriormente a los terremotos.

El mercado meta en Norteamérica para la tilapia fresca está compuesto por las amas de casa, los consumidores verdes y los baby boomers. Este mercado meta actualmente tiene un crecimiento anual del 1% conforme al promedio establecido desde el año 2006 al año 2010 (Rain Forest Aquaculture Products, Fresh Tilapia Report, 2011).

Una vez que tenemos identificado el mercado meta con los consumidores que lo componen; procedemos a analizar los atributos de valor percibidos por los clientes. Cada segmento de nuestro mercado meta tiene sus propios requerimientos y tiene en consecuencia diferente percepción de los atributos de valor.

Las amas de casa norteamericanas buscan protección para sus familias. La forma en que ellas brindan esta protección a sus seres queridos es en gran medida por medio de una sana y buena alimentación. En Norteamérica hay problemas de sobre peso en todos los grupos generacionales; entre ellos los niños. Las amas de casa demandan ahora productos saludables, productos que nutran a su familia pero cuidando los niveles de grasas, colesterol y carbohidratos. Ellas revisan la información nutricional con atención y quieren productos que les den garantías a ellas en cuanto a nutrición y salud. En el caso de la tilapia por tratarse de un pescado lo saludable es relacionado a lo fresco también. Un ama de casa que adquiere tilapia fresca se siente tranquila pues está llevando a su hogar y a sus seres queridos un producto recientemente procesado y que es naturalmente saludable para su familia por no tener preservantes, antibióticos ni químicos. Es un pescado que va del agua a su mesa. En primera instancia disfrutarán de otros beneficios de los filetes frescos como la textura y sabor; pero esto se aprovechará en la primera comida posterior a la compra en el supermercado. Posteriormente el saldo de filetes frescos de tilapia adquiridos será congelado por la misma ama de casa para consumos posteriores; pero esto no importa pues ella lo compró fresco y conoce la vejez del producto que ella misma congeló.

Los consumidores verdes aparte de buscar un producto con valor nutricional y libre de químicos, hormonas de crecimiento, preservantes, antibióticos permitidos y no permitidos por FDA; también exigen que el producto que adquieren cuide el medio ambiente. Que durante su etapa

de producción tanto en campo como en industria se proteja al planeta. El no utilizar todas las sustancias mencionadas previamente es una parte importante para mantener el medio ambiente limpio y así evitar la contaminación.

Adicionalmente en acuicultura hay otro factor de peso para los consumidores verdes y es el cuidado del agua de nuestro planeta. Siempre se ha dicho que el agua en el futuro será el bien más codiciado por la humanidad pues al ritmo actual de consumo y contaminación de nuestros mares y ríos; el agua incrementará su precio paulatinamente y escaseará relativamente pronto. Por consiguiente los consumidores verdes demandan productos que cuiden el agua; fomentando la reutilización de la misma y la suspensión de los desechos de agua contaminada luego de algún proceso agropecuario, acuícola, industrial o de otro tipo. Ellos piden productos saludables y naturales que a la vez cuiden el planeta y los recursos de la naturaleza.

Los llamados baby boomers o personas de avanzada edad son consumidores exigentes pero leales a los productos y a las marcas que cumplen con los requerimientos de ellos y los atributos de valor que ellos perciben. Los baby boomers para ser específicos son aquellas personas nacidas entre el año 1960 y 1946. El nombre tiene su origen en el repunte de la tasa mundial de natalidad posterior a la Segunda Guerra Mundial. En este caso trataremos a todas las personas mayores a 50 años como el mismo grupo pues tienen comportamientos de compra similares.

Los baby boomers tienen un poder adquisitivo importante adquirido a lo largo de una vida de trabajo. Ellos están dispuestos a pagar más por productos que les ofrezcan valores nutricionales, seguridad alimenticia y naturalidad.

Entiéndase por seguridad alimenticia la trazabilidad de los productos y las buenas prácticas de no uso de químicos, preservantes, antibióticos ni hormonas de crecimiento.

Las personas de avanzada edad son clientes exigentes pero fáciles de conservar. Simplemente hay que estandarizar la calidad y no fallarles. Su lealtad empieza primero por un tipo de producto y se va especificando hasta llegar a la marca específica que cumple con sus requerimientos.

2. Estrategias propuestas de valor agregado para promover el consumo de tilapia fresca

Las estrategias propuestas de valor agregado para promover el consumo de tilapia fresca en el mercado norteamericano son cuatro:

- Promover las certificaciones
- Apuntalar la Marca País
- Adoptar las mejores prácticas
- Implementar la asociatividad

Todas estas estrategias son las que permitirán la sostenibilidad del mercado de tilapia fresca en Norteamérica y son en consecuencia el futuro. Cada estrategia tiene sus especificaciones y comprende diferentes mecanismos y acciones que serán analizados en detalle a continuación.

2.1. Promover las certificaciones

El mercado norteamericano cada vez tiene más exigencias en lo referente a las certificaciones. Para poder vender no solo basta con saber y comunicar que el producto es bueno y que tiene ciertas bondades; hay

que dar un paso más allá y sustentar esos atributos con certificaciones de diferentes tipos.

A medida que pasa el tiempo el requerimiento de certificaciones por parte del mercado va aumentando. Esta demanda de productos certificados empieza por quienes están dispuestos a pagar más por el producto a cambio de ciertos atributos respaldados por una certificación. Hay quienes demandan grandes programas, esto implica grandes cantidades de venta durante todo el año para los proveedores; y ellos también exigen certificaciones para comprometerse posteriormente a la compra.

La tendencia del mercado norteamericano es que cada vez haya menos certificaciones opcionales y cada vez más certificaciones indispensables para poder participar del mercado. En el caso de la tilapia fresca en Norteamérica es necesario para los proveedores el certificarse no solo para incrementar sus ventas sino para poder sostener sus ventas preexistentes. El valor estimativo de incremento de ventas para una marca de tilapia fresca en Norteamérica luego de certificarse es del 10%.

A continuación se detallan las certificaciones más importantes para la tilapia:

2.1.1. Hazard Analysis & Critical Control Points – HACCP



Imagen No. 21: Logo de la certificación HACCP.

HACCP es un sistema de administración en el cual la calidad de los alimentos está direccionada al análisis y control de los riesgos biológicos, químicos y físicos. Todo esto partiendo con la producción de la materia prima y continuando con su obtención, manejo, manufactura, distribución y consumo del producto terminado. Esta certificación es indispensable para toda empacadora de tilapia que quiera exportar a los Estados Unidos conforme a las regulaciones del FDA. El costo de la certificación es 5.000 dólares.

2.1.2. Aquaculture Certification Council – ACC



Imagen No. 22: Logo de la certificación BAP.

El ACC es un organismo no gubernamental fundado para certificar los estándares sociales, ambientales y de seguridad alimenticia en las instalaciones de acuicultura en todo el mundo. Esta es una corporación sin fines de lucro. Aplican los estándares "Global Aquaculture Alliance" (GAA) y "Best Aquaculture Practices" (BAP). Certificación BAP combina inspecciones in situ y toma de muestras del efluente con los controles sanitarios, controles terapéuticos y trazabilidad.

La certificación BAP es la más prestigiosa y valorada actualmente en el mundo de la acuicultura; sin duda la más importante con visión al futuro. Se hace mucho énfasis en la protección del medio ambiente por medio de

la implementación de las mejores prácticas de acuicultura. Esta certificación es tanto para empacadoras como para fincas productoras. El costo es de 15.000 dólares para certificar una empacadora y 25.000 para una finca.

2.1.3. Safe Quality Food – SQF Level 3



Imagen No. 23: Logo de la certificación SQF 2000.

Safe Quality Food (SQF) es un programa integrado de seguridad alimenticia y administrado por el Instituto SQF, parte del estadounidense Food Marketing Institute (FMI). Reconocido por la Global Food Safety Initiative (GFSI), es una organización que representa más del 70% de los ingresos al por menor de alimentos en todo el mundo, el Programa SQF se basa en los principios del HACCP, Codex, la ISO y Sistemas de Gestión de Calidad. La certificación SQF refuerza la confianza entre los minoristas y proveedores y demuestra que se cumple con los requisitos de trazabilidad y de reglamentación de productos. Proporciona una estructura para la aplicación y la demostración de la producción sostenible y buenas prácticas de fabricación. SQF es internacionalmente reconocido y cumple con los estándares de la Global Food Safety Initiative (GFSI). Después de alcanzar el nivel 3, que es una Certificación de Sistema de Calidad Integral de Gestión del Desarrollo, los productos pueden usar la

Certificación SQF 2000 sobre la marca. El costo de esta certificación es de 15.000 dólares y es aplicable a las empacadoras.

2.1.4. GLOBALG.A.P.

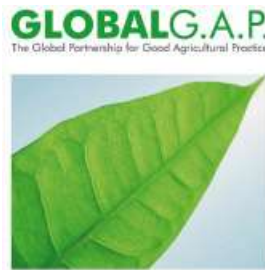


Imagen No. 24: Logo de la certificación GLOBALG.A.P.

El estándar de tilapia GLOBALG.A.P. fue lanzado en abril de 2009 y fue desarrollado en base a la demanda de fuentes sostenibles de esta proteína. La norma se centra en la seguridad alimenticia, bienestar animal, protección del medio ambiente y la evaluación de riesgo social.

GLOBALG.A.P. requiere una certificación de Cadena de Custodia con la que existe la total separación y trazabilidad de los productos certificados. La norma no sólo cubre las buenas prácticas de la acuicultura en el nivel de finca, sino que exige al acuicultor demostrar que la alimentación de sus alevines o semillas y su entero proceso de cultivo cumplen también con los reconocimientos GLOBALGAP.

El costo de la certificación GLOBALGAP es de 2.020 dólares y aplica para las finca productoras como se indicó previamente.

2.1.5. ISO Standards



Imagen No. 25: Logo de la certificación ISO.

ISO 9001:2000 (plantas procesadoras) establece los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad. Está firmemente establecido como el estándar global para la ejecución de una garantía sobre la capacidad para satisfacer los requisitos de calidad y mejorar la satisfacción del cliente en las relaciones proveedor-cliente.

ISO 14001:2004 (finca) establece los requisitos para los sistemas de gestión medioambiental y confirma su relevancia global para las organizaciones que deseen operar en una manera ambientalmente sostenible.

El costo de la certificación ISO es de 7.000 dólares.

2.1.6. Fair Trade



Imagen No. 26: Logo de la certificación FAIR TRADE.

Esta certificación busca un comercio justo en el cual los empleados involucrados reciban un salario digno, los derechos de los trabajadores sean respetados, mejores condiciones de vida, relaciones transparentes y mayor acceso a mercados.

2.2. Apuntalar la Marca País



Imagen No. 27: Logo de la Marca País “Ecuador, ama la vida”.

Promocionar al Ecuador interna y externamente. Es importante el consumo interno y externo de nuestros productos y servicios. Hay que participar en ferias de alimentos y turismo colocando puestos de Ecuador con nuestro logo de país. Esta presencia generará un recuerdo en la mente del consumidor que lo llevará a buscar o preferir de forma consciente e inconsciente nuestros productos.

Colocar tiendas Ecuador en diferentes ciudades. Al nuestros productos darse a conocer cada vez más se genera una necesidad en los consumidores por conseguir más productos de nuestro país. Hay que atender a estos consumidores no solo en supermercados o tiendas al azar; sino con locales de nuestra marca país. En el mercado

norteamericano es clave colocar tiendas en ciudades como Miami, New York, Los Ángeles, Toronto y Chicago. En los mencionados lugares hay emigrantes ecuatorianos que constituyen un segmento de mercado que queremos atender pero también buscamos atender a otro segmento que son los consumidores locales de esas ciudades. Estos últimos tienen una capacidad de demanda tan alta que otorgará a nuestros productos interesantes oportunidades; de igual forma traerá efectos positivos en la demanda de nuestro turismo y de nuestra inversión extranjera.

Brindar identidad al producto al mostrar el origen del mismo. Con esto le podemos dar personalidad a nuestros productos. Que los productos con nuestro sello de país generen un vínculo al consumidor con nuestra tierra y el cuidado de ella. Ecuador tiene una gran ventaja en el mercado mundial y particularmente en el norteamericano; somos vistos como una reserva natural con diversidad cultural y ambiental. Tenemos diversidad en bosques, playas, flora y fauna que nos convierten en un “paraíso tropical”. Este concepto de paraíso tropical ya está posicionado en la mente de los consumidores lo cual le permite a nuestros productos arrancar un paso adelante de la producción de otros países. El consumidor relaciona nuestros productos con la vida y el cuidado del medio ambiente dando como resultado la garantía de un producto natural y saludable. La identidad de productos ecuatorianos destacados como el banano, camarón y tilapia; al llevar la marca de nuestro país brindará oportunidades de crecimiento sostenible a otros productos nuestros que se beneficiarán de este respaldo.

Hay que tener cuidado en nuestra estrategia como país. No es recomendable generar cambios en nuestro logo de marca país como se ha hecho previamente; esto genera un impacto negativo. Toda transición de logo o marca es complicada y requiere de muchos recursos publicitarios y de mercadotecnia para evitar que el consumo sostenible no se afecte. El cambiar de logo confunde al cliente, distorsiona su hábito de

consumo y se pierde lealtad a la marca. El logo actual de nuestra marca país es muy bueno; ofrece naturaleza y cuidado de la misma. Hay que mantenerlo para poder regularizar el consumo de nuestros productos.

Todo esto en consecuencia promoverá la exportación de nuestros productos a Norteamérica y el mundo. Al mismo tiempo se consigue otro beneficio que es la promoción de nuestro turismo y atracción de inversión. Con la marca país nuestros productos sirven de carta de presentación. El consumidor sentirá curiosidad por conocer más del país de origen de aquel producto del que tanto ha gustado; nos daremos a conocer cada vez más.

2.2.1. Mercado Nostalgia y Producto Étnico

Toda marca país tiene como meta incentivar el consumo de los productos y servicios del país promocionado. Por medio de la marca país se atienden dos segmentos de mercado que recientemente han recibido su nombre académicamente. Estos son el mercado nostalgia y el mercado de productos étnicos.

Se identifica como mercado nostalgia a todos los emigrantes de un país que estando lejos de su tierra buscan consumir productos que vienen de ella. Ellos quieren consumir productos de su país natal para sentirse por un instante de regreso en su tierra, para sentirse orgullosos de lo suyo, para recordar su pasado y soñar con un futuro regreso. Por medio de la marca país se les brinda la oportunidad de darle una percepción física a ese recuerdo o anhelo.

Adicionalmente la marca país atiende a consumidores ajenos a su nacionalidad. Estos extranjeros tal vez han visitado o han oído del país de origen de un producto, productos o tienda de marca país. Ellos se sienten

atraídos a consumir los productos étnicos como un detalle llamativo. Compran algo de un país o cosas de un país porque lo han visitado o quieren visitarlo. Les agrada que les pregunten de donde es aquel objeto raro y particular que tienen en su habitación u oficina. Este mercado étnico puede partir de la una visita laboral o turística del extranjero al país que elaboró el producto de consumo o se puede presentar la situación contraria de algún extranjero que adquiere un producto de un país al cual luego quiere viajar para conocer más por el gusto o satisfacción que el producto le brindó.

2.3. Adoptar las mejores prácticas



Imagen No. 28: Logo de “Umbrella Policy” perteneciente a la marca Tropical Aquaculture Products.

2.3.1. Trazabilidad

La integración vertical es la clave para una adecuada trazabilidad. Por medio de esto la empresa que atiende al consumidor final logra tener responsabilidad en cada paso o escalón de sus operaciones. Desarrollar un compromiso de registro correcto de los movimientos para asegurar la inmediata trazabilidad de los productos.

Utilizar sistemas propios y probados como primer paso. Luego incorporar transparencia por medio de la inclusión de terceros como auditores.



Imagen No. 29: Hieleras de la marca Tropical Aquaculture Products con códigos de barras y numeración única de hielera.

Para brindar a los clientes una trazabilidad más transparente hay que adoptar regulaciones internas como el uso de una numeración única histórica de producto. En el caso de la tilapia fresca se trata de una numeración única de hielera. Esta numeración es un código que el cliente puede verificar en algún sistema o sitio web ingresándolo y como resultado obtendrá toda la información del producto. El cliente puede tener la tranquilidad que el seguimiento realizado de forma virtual es real pues no hay otro producto que históricamente haya usado el código.

2.3.2. Seguridad alimenticia

La tilapia asiática que ingresa al mercado de congelado y refresh en Norteamérica se caracteriza por su bajo precio y por el uso de todo tipo de sustancias ajenas a línea natural y saludable. Este factor hay que

explotarlo como gran bondad acompañando la tilapia fresca con el no uso de químicos ni de hormonas de crecimiento durante la cría.

Existen antibióticos permitidos y no permitidos por el FDA. Un buen cuidado del ambiente y la promoción de un ecosistema amigable para la tilapia eliminan el uso de todo tipo de antibióticos.

Durante el proceso industrial no utilizar ni preservantes ni aditivos que extiendan la vida útil de los filetes frescos de tilapia. El Control de Calidad de las empacadoras debe velar por el cumplimiento de estas prácticas y en adición debe tener un seguimiento constante de los conteos bacterianos durante el proceso y en el producto final.

2.3.3. Cuidado del medio ambiente

El mercado demanda no sólo un producto natural y saludable; sino además exige cada vez más que sea un producto ambientalmente amigable. Se debe trabajar en el cuidado del medio ambiente y para esto implementar mejores prácticas.

En el caso del alimento balanceado de la tilapia durante su cría este debe ser al menos 95% vegetal; esto permite disminuir la contaminación del agua. El alimento debe ser extruido, es decir que sean granos flotantes para facilitar el consumo del mismo por parte de los peces y a su vez se contribuye a la no contaminación del fondo de las piscinas de producción.

Hacer policultivos de tilapia y camarón hace eficiente el uso de espacio destinado a la acuicultura. Resultado de esto mayor producción en menos espacio o mayor producción por hectárea. Otro beneficio es que en este escenario se alimenta solamente la tilapia; siendo el alimento balanceado aproximadamente el 60% del costo de producción. El

camarón se alimenta del excremento de la tilapia y se protege o da mejor cuidado al hábitat de ambos. Sembrar este policultivo con una correcta densidad y buena alimentación de la tilapia; dará como resultado un nivel prácticamente nulo de depredación.

El control de límites de producción debe darse evitando el uso de pesticidas u otras sustancias contaminantes.

Nuevas regulaciones como la BAP “Best Aquaculture Practices” exigen cada vez más el cuidado del agua utilizada en la acuicultura. Esto está generando una tendencia de recircular el agua parcial o totalmente. Ecuador es el primer país en contar con una finca que recircula el 100% de su agua y tan solo consume por medio del bombeo lo que se pierde en evaporación que constituye el 1% diario. El agua utilizada es enviada a los drenajes de la finca para en un ciclo completamente cerrado luego terminar en la estación de bombeo. El agua es nuevamente inyectada al sistema de la finca pasando primero por un recirculador donde se trata el agua utilizando probióticos o bacterias benéficas que mejoran la calidad del agua. Se pasa a trabajar en el concepto de mejor calidad de agua en lugar del viejo concepto de mayor recambio de agua. Esta reutilización del agua no solo es benéfica para el planeta sino también para los productores directamente que al tener cada vez más ciclos con el sistema cerrado sus resultados productivos son mejores pues su producción está protegida en un hábitat controlado por ellos. Este modelo está siendo copiado a su vez por otras fincas ecuatorianas; generando una tendencia que pronto se propagará por la región y luego por el mundo.



Imagen No. 30: Finca productora de tilapia con sistema de recirculación de agua al 100%. Propiedad de Modercorp S.A. – Taura, Ecuador.

En la división industrial o plantas de proceso se debe reprocesar el desperdicio o desecho de la tilapia con empresas especializadas para generar harina de pescado o lo puedo hacer la empacadora directamente si tienen las debidas instalaciones completamente aisladas de su línea de proceso para la tilapia de consumo directo.

2.3.4. Mejoras en el proceso de división industrial

En un proceso de faenamiento de tilapia el indicador clave para determinar si el proceso fue bueno o malo es la vida útil del filete fresco. Existen otros factores como el corte o acabado, uniformidad, no presencia de escamas, no presencia de espinas y temperatura ideal de empaque; pero lo más complejo de controlar y mejorar es la vida útil o vida en percha del filete fresco. Una vez hecho el empaque final del filete fresco, obtener entre 13 y 15 días de vida útil es considerado excelente.

La vida útil del filete fresco se determinará por los conteos bacterianos. Estos conteos deben combatirse con las respectivas desinfecciones y asepsia dentro del área de proceso. Adicionalmente tenemos el control de temperatura. Esta última es la parte más importante. La temperatura durante el proceso que se tenga en el área y en el producto debe ser manejada con mucho cuidado para tener buenos resultados.

La temperatura ideal para un área de proceso de tilapia es de 13°C. En cuanto al filete de tilapia empezará la línea de proceso con una temperatura de 19°C para terminar en 4°C. Finalmente el producto ingresará a los túneles de enfriamiento donde llegará a tener entre -1,2°C a -1,5°C como temperatura ideal de empaque final para un filete fresco.

La temperatura ambiental durante el proceso se conseguirá con equipos de frío haciendo las veces de un aire acondicionado pero con mayor poder de enfriamiento. La temperatura del filete debe manejarse con el uso de hielo durante el proceso y la utilización de “chillers”. Estos chillers son máquinas especiales para enfriar los filetes en un sistema cilíndrico con inmersiones en agua a la temperatura deseada. Estos equipos deben ser estratégicamente ubicados en diferentes etapas del proceso para conseguir una considerable baja en la temperatura del producto. Un par de chillers bien ubicados pueden ser suficientes para obtener una excelente temperatura del producto durante el proceso.



Imagen No. 31: Chiller para tilapia propiedad de Modercorp S.A. – Guayaquil, Ecuador.

2.3.5. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

El modelo de RSE se desarrolla con un comportamiento ético en el respeto a las personas, organizaciones y medio ambiente. No es un modelo idealizado; es un modelo práctico, real y rentable. Una empresa que sigue un modelo de Responsabilidad Social Empresarial tiene relaciones exitosas con sus ONG u Organizaciones No Gubernamentales y fomenta el cuidado del medio ambiente. La tendencia del mercado mundial es preferir productos de estas empresas y están dispuestas incluso a pagar más por sus productos en ciertos casos; como lo es en el caso de la tilapia fresca en el mercado norteamericano.

Las fincas productoras de tilapia deben invertir en programas de buen vivir de sus empleados y especialmente de una ONG como lo son las comunidades vecinas a la finca. Facilitar a las comunidades vecinas salud y educación. El estudio por medio de profesores y construcción de escuelas. La salud por medio de asistencia médica y construcción de centros de salud.

Darles a los empleados acceso a buenos hogares y salud. Otorgar un trabajo que les brinde seguridad y oportunidades de crecimiento. Todos los empleados deben tener acceso a un entrenamiento constante e innovador que les permita crecer dentro de la empresa y como individuos.

Las fincas productoras de tilapia deben tener una constante interacción también con las ONG del cuidado medio ambiental. Estas ONG velan por el cuidado de las reservas ecológicas y por la contaminación de la naturaleza. En el caso de Ecuador tenemos a Fundación Natura. La comunicación con estas ONG debe ser manejada con mucho cuidado. No hay detalle pequeño que no merezca ser conversado previo a las ejecuciones. Cualquier interacción con la naturaleza que rodea a las instalaciones productoras debe ser desarrollada con el aval de la ONG.

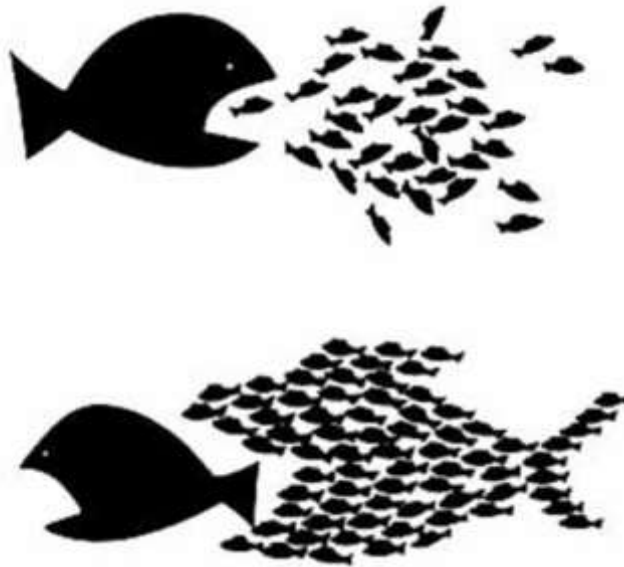
2.4. Implementar la asociatividad

La asociatividad es un mecanismo de cooperación entre varias empresas que sin importar su tamaño deciden unirse libremente manteniendo su autonomía institucional para hacer un esfuerzo conjunto en la búsqueda de un objetivo común (Tonon Ordóñez, 2010).

Este concepto de asociarse parte del principio de que muchas empresas independientemente son vulnerables y están expuestas en pequeña medida o incluso hasta el punto de su desaparición en una situación de mercado y deciden unir esfuerzos para poder adquirir poderes de negociación y posibilidades de desarrollo sustentable de sus negocios.

Un pez grande puede comerse a muchos peces pequeños pero si muchos de estos peces pequeños se ponen de acuerdo y se unen pueden sobreponerse al pez grande. La unión de varias empresas de igual o

diferente actividad pero con el mismo fin puede permitirles imponerse a situaciones que independientemente no podrían.



Fuente: Economista Luis Tonon Ordóñez – Universidad del Azuay (2010)

Imagen No. 32: Asociatividad.

Las empresas que deciden asociarse pueden ser empresas de actividades similares o complementarias. En el primer caso, tenemos las empresas con actividades similares que deciden unirse con un objetivo común; este mecanismo se denomina asociatividad por “Integración Horizontal”. Un ejemplo de esto serían dos fincas productoras de tilapia que deciden asociarse. En el segundo caso, tenemos las empresas con actividades complementarias que deciden unirse con un objetivo común; este mecanismo se llama asociatividad por “Integración Vertical”. Un ejemplo para este segundo caso puede ser el de un productor/exportador de tilapia que decide asociarse con una marca comercializadora que realizará la distribución de su producto en Norteamérica (Tonon Ordóñez, 2010).

Para la tilapia fresca y su sostenibilidad en el mercado norteamericano la estrategia propuesta es desarrollar una “Asociación de comercio”. Esta asociación será entre todos los productores de pescados frescos centroamericanos y sudamericanos; notar que no solo se trata de asociar productores de tilapia sino de todo tipo de pescados.

Se aplicará el esquema de integración horizontal. Los productores de cada tipo de pescado fresco se agruparán por país. Luego la representación del país se integrará con la de los demás países participantes formando una asociación de países.

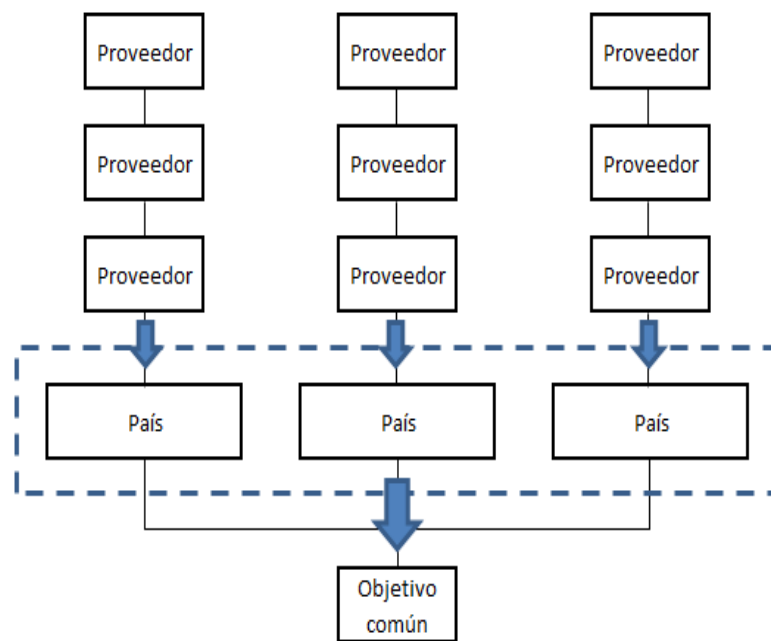


Gráfico No. 8: Esquema de integración horizontal.

Esta asociación de comercio manejará las relaciones públicas de la agrupación. Se desarrollará una campaña publicitaria promoviendo el consumo de pescado fresco en general. Se elaborarán afiches y comunicaciones con los valores nutricionales por cada uno de los tipos de pescado. En estas comunicaciones se destacarán las ventajas

nutricionales de cada tipo de pescado fresco sobre la identificada competencia que son las otras proteínas: pollo, cerdo y res.

Tenemos campañas publicitarias existentes de otros productos similares a la campaña propuesta. Estas deben ser los modelos a seguir de la campaña a desarrollarse del pescado fresco.



Imagen No. 33: Afiche de la campaña publicidad “Got milk?”.

La campaña publicitaria “Got milk?” es impulsada por la asociación de lecheros estadounidenses. El costo de la campaña es solventado económicamente por todos los lecheros del mencionado país norteamericano. Ellos decidieron unirse para promover el consumo de leche destacando la importancia de la misma en una dieta diaria. Es una campaña sin marca en la cual se promueve el producto en sí; posteriormente los consumidores decidirán libremente que marca prefieren.

En la imagen 33 tenemos un ejemplo de un afiche llamativo de la campaña publicitaria “Got milk?”, impulsada por la asociación de lecheros estadounidenses. En este afiche se utiliza un personaje ficticio famoso llamado “Hulk”. Este es un personaje conocido por su fuerza física y por hablar como cavernícola. El afiche dice que la leche hace que los huesos sean fuertes y dice “Huesos no romperse cuando Hulk toma leche”. Se hace uso de un personaje famoso tomando una representación de busto y del humor como recursos publicitarios de marketing para captar la atención de los consumidores.

Otras campañas publicitarias existentes de asociaciones son las impulsadas por los productores de frutas y vegetales estadounidenses. En este caso trataremos dos de estas campañas que buscan promover el consumo de frutas y vegetales en general. A los consumidores se les vende la idea de la importancia nutricional y lo saludable que es consumir vegetales y frutas; ellos posteriormente decidirán si consumen vegetales o frutas y cuáles de cada tipo. La campaña no es específica sino que busca empujar el consumo de estos alimentos en términos generales.



Imagen No. 34: Logos de las campañas publicitarias “More matters” y “Five a day”.

La campaña “Five a day” busca promover el consumo de frutas y vegetales indicando que nutricionalmente lo ideal es ingerir 5 servidas de

frutas y vegetales durante el día. La campaña “More matters” promueve el mismo consumo pero en 5 o más servidas de frutas y vegetales durante el día.

Con los modelos trazados de campañas publicitarias a seguir o imitar y con los lineamientos para destacar los atributos de producto necesario procedo a introducirles la campaña propuesta para promover el consumo de pescado fresco en el mercado norteamericano.

2.4.1. Desarrollo de campaña “GoT fresh FISH?”



Imagen No. 35: Afiche de tilapia desarrollado para la campaña publicitaria “GoT fresh FISH?”.

El propósito de la campaña publicitaria “GoT fresh FISH?” es promover el consumo de pescado fresco en el mercado norteamericano; sin importar cuál sea su tipo, marca o país de origen.

Se quiere promover el consumo en general del pescado fresco y los clientes son los que posteriormente tomarán sus decisiones de tipo, marca y país de origen del producto a adquirir.

Se realizarán afiches para todos los tipos de pescado fresco producidos en Centroamérica y Sudamérica y que son posteriormente exportados al mercado norteamericano. También se harán análisis destacando las ventajas nutricionales de los diferentes tipos de pescado fresco sobre proteínas como lo son por ejemplo el pollo y res.

Se deben colocar vallas publicitarias de todo tipo en ciudades y lugares claves del mercado norteamericano. Se colocarán afiches en paradas de buses, estaciones de metro, centros comerciales, supermercados y gasolineras.

La presencia en todas estas plazas irá posicionando los conceptos que orienten el consumo de nuestro mercado meta. La finalidad es ingresar como producto en el primer escalón del “Top of mind” de nuestro mercado meta.



Imagen No. 36: Afiche de la campaña publicitaria “Got milk?” en una parada de bus.

Se incluye dentro de la campaña publicitaria “GoT fresh FISH?” la construcción de un sitio web, la participación con presencia de puestos en ferias de alimentos y la realización de charlas instructivas. Todo esto como herramientas de comunicación y medios de información más completa para complementar los afiches publicitarios y el merchandising.

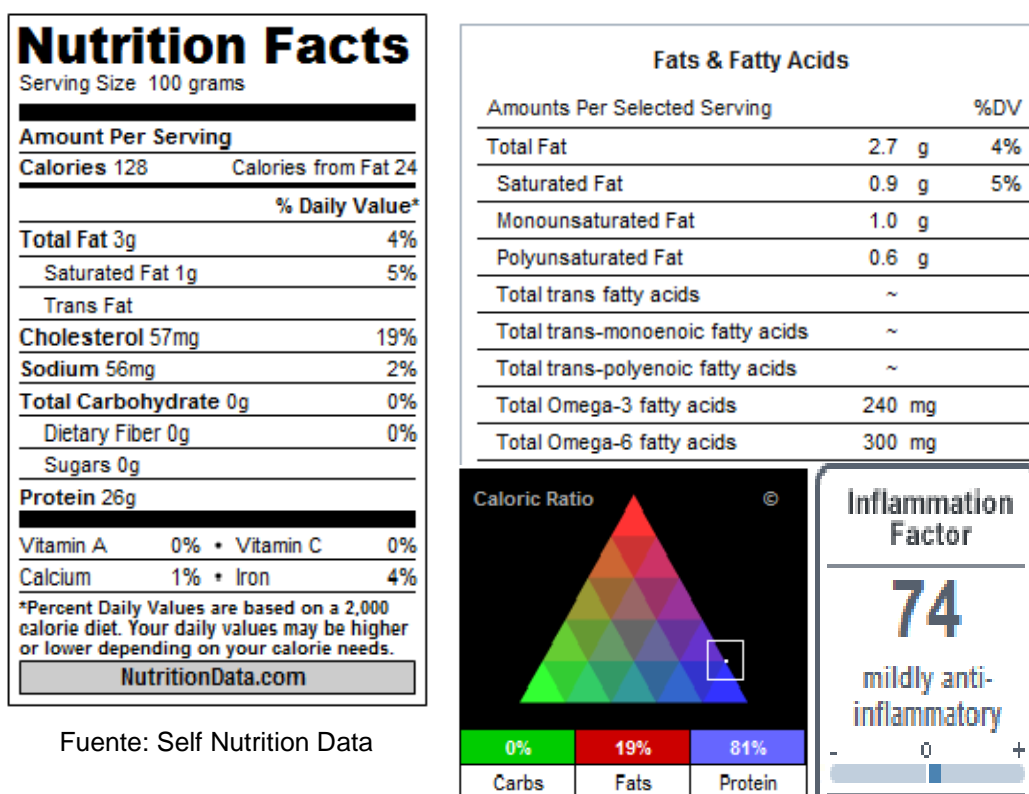
El costo aproximado de la campaña publicitaria es de \$400.500,00 incluyendo el registro de patente y todos los esfuerzos publicitarios, de marketing e informativos mencionados previamente.

La campaña publicitaria propuesta aplica el concepto de relación de ideas. Por ejemplo en Ecuador tenemos la campaña publicitaria de marca “Real” que promueve el consumo de sus sardinas estableciendo una relación de su rico contenido de fósforo con el beneficio de fortalecer la memoria de quien consume sardinas. La campaña “GoT fresh FISH?” respaldándose en este antecedente conceptual promueve el consumo de pescado fresco destacando el alto contenido de omegas 3 y 6 que tienen los pescados; y relacionándolos con un corazón fuerte como beneficio.

Los omegas 3 y 6 son ácidos grasos esenciales que no son producidos por el cuerpo humano y por este motivo deben ser ingeridos en una correcta dieta alimenticia. Los ácidos grasos omega 3 evitan el endurecimiento de las arterias o arterioesclerosis combatiendo las acumulaciones plaquetarias. Los omega 3 fortalecen las membranas de las células nerviosas y contribuyen a la regulación de los sistemas cardiovascular, inmunológico, digestivo y reproductivo (Licata, 2010). Los ácidos omega 3 tienen propiedades beneficiosas para el aparato circulatorio disminuyendo el riesgo de sufrir ataques cardíacos en quien consume la cantidad correcta de estos ácidos grasos esenciales. Adicionalmente cumplen labores antiinflamatorias (Botanical - Online,

2011). Por su lado los ácidos grasos omega 6 tienden a bajar los niveles de colesterol y combaten las enfermedades coronarias (Murad, 2010).

Como parte de la campaña publicitaria “GoT fresh FISH?” se destacan los valores nutricionales de cada uno de los tipos de pescado fresco comercializados en el mercado norteamericano. Esto puede hacerse de dos formas: por medio de la información nutricional del tipo de pescado o destacando las ventajas nutricionales del tipo de pescado sobre otras proteínas.



Fuente: Self Nutrition Data

Imagen No. 37: Información nutricional de la tilapia.

La información mostrada en la imagen 37 es muy completa, pero requiere de una capacidad de análisis y conocimientos específicos del campo por

parte de quien recibe la información. La mejor forma para instruir a los consumidores es por medio de cuadros comparativos.

	Tilapia	Pollo	Res
Factor Inflamatorio	74	-21	18
Omega 3	240 mg	70 mg	20 mg
Omega 6	300 mg	590 mg	187 mg
Proporción de calorías			
Grasas	19%	20%	36%
Proteína	81%	80%	64%

Fuente: Self Nutrition Data

Tabla No. 5: Cuadro comparativo que destaca las ventajas nutricionales de la tilapia.

La campaña “GoT fresh FISH?” dentro de sus fuentes de información para el consumidor incluye cuadros comparativos donde se muestran las ventajas nutricionales de los diferentes tipos de pescado fresco sobre las otras proteínas.

En la tabla número 5 se muestran las ventajas nutricionales de la tilapia sobre el pollo y la carne de res. Este es uno de los varios cuadros comparativos que la campaña publicitaria desarrollará con cada uno de los tipos de pescado fresco comercializados en Norteamérica. En el cuadro expuesto se observa como en una porción de 100 gramos la tilapia se impone prácticamente en todos los valores nutricionales a la

carne y al pollo; el único valor nutricional que lo supera es el ácido graso omega 6 del pollo.

El factor inflamatorio en los alimentos está relacionado a la propensión a generar enfermedades o algún perjuicio a la salud de quien lo consumo. Si el factor inflamatorio es positivo el alimento es considerado antiinflamatorio y en consecuencia es un alimento conveniente para su ingestión. Cuanto más alto sea el valor positivo del factor inflamatorio, el alimento será mayormente antiinflamatorio.

Si el factor inflamatorio de un alimento es negativo; se considera que este es inflamatorio y por consiguiente su ingesta no califica como conveniente. Mientras mayor sea el valor negativo del factor inflamatorio; el alimento será mayormente inflamatorio.

La tilapia tiene un factor inflamatorio positivo de 74. Este valor supera al factor inflamatorio positivo de la carne de res que es apenas 18. Siendo ambos alimentos considerados medianamente antiinflamatorios. El pollo por su lado es considerado un alimento inflamatorio pues tiene un factor inflamatorio negativo que llega a -21; calificando al pollo como un alimento medianamente inflamatorio. En este punto la tilapia se impone a sus bienes sustitutos.

Los ácidos grasos esenciales omega 3 con su función de disminuir los riesgos de ataques cardiacos y su contribución a la regulación de los sistemas cardiovascular, inmunológico, digestivo y reproductivo; en el caso de la tilapia tenemos 240 mg en una porción de 100 gramos. Con esto la tilapia en su valoración nutricional de omega 3 tiene más del triple que el pollo que contiene 70 mg y once veces más que la carne de res que apenas contiene 20 mg.

En el caso de los ácidos grasos esenciales omega 6 que aportan al cuerpo humano en bajar los niveles de colesterol y combaten las enfermedades coronarias; tenemos al pollo con 590 mg en una porción de 100 gramos. De esta forma el pollo prácticamente duplica a la tilapia que contiene 300 mg de ácidos omega 6 y supera claramente a la carne de res que solamente contiene 187 mg.

Hasta este punto notamos claramente que en patrones generales la tilapia tiene un mejor valor nutricional que el pollo y la carne de res. Tan solo en los ácidos grasos omega 6 la tilapia se ve superada solamente por el pollo; y en los demás parámetros la tilapia se impone a las otras proteínas analizadas.

En cuanto a las porciones calóricas la tilapia tiene 81% de proteína y 19% de grasas. El pollo contiene 80% de proteína y 20% de grasas. En el caso de la carne de res, esta tiene el 64% de proteína y el 36% de grasas. Con esta información notamos que la tilapia es mejor fuente proteínica que la carne de res y el pollo. Se puede establecer que el pollo tiene una composición calórica a la de la tilapia; pero la carne de res está considerablemente por debajo de ambas.

Estos cuadros comparativos entre proteínas deben ser expuestos en charlas instructivas, en ferias y en el sitio web de la campaña “GoT fresh FISH?”.

El objetivo es captar la atención de los consumidores e inducirles los conceptos escuetamente por medio de la publicidad y merchandising. Posteriormente los consumidores en un proceso natural demandarán más información que les permita validar lo receptado en el impacto inicial y para esto deben estar listas las fuentes de información detallada en los lugares idóneos y al alcance del público.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez que la información ha sido procesada, ordenada, analizada y expuesta llegamos a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

a. Conclusiones

1. El mercado norteamericano de tilapia fresca es un nicho que se encuentra en su etapa de madurez. Existen atributos de valor que los clientes perciben del producto y que pueden garantizar la sostenibilidad de este negocio.

2. El precio es un factor limitante para la tilapia fresca en Norteamérica pero el producto, la plaza y las correctas promociones están al otro lado de la balanza.

3. a. Los valores nutricionales de la tilapia fresca son aceptados y apetecidos en el mercado norteamericano.
b. El cuidado del medio ambiente y la frescura del producto son reconocidos por los consumidores.

b. Recomendaciones

1. Ejecutar mi propuesta por medio de las 4 estrategias; promover las certificaciones y adoptar las mejores prácticas para la producción de tilapia fresca.
2. Apuntalar la Marca País. Colocar tiendas con nuestra Marca País en ciudades norteamericanas claves; unificando y conservando el logo.
3. Desarrollar la campaña "GoT fresh FISH?" por medio de la asociatividad.

c. Cuadro para validación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones.

Objetivos específicos	Conclusiones	Recomendaciones
1. Analizar las estrategias óptimas para la sostenibilidad de la demanda de tilapia fresca en el mercado norteamericano.	1. El mercado norteamericano de tilapia fresca es un nicho que se encuentra en su etapa de madurez; existen atributos de valor que los clientes perciben del producto y que pueden garantizar la sostenibilidad de este negocio.	1. Ejecutar mi propuesta por medio de las 4 estrategias; promover las certificaciones y adoptar las mejores prácticas para la producción de tilapia fresca
2. Determinar los factores que inciden en el crecimiento sostenible de la demanda de la tilapia fresca en el mercado norteamericano.	2. El precio es un factor limitante para la tilapia fresca en Norteamérica pero el producto, la plaza y las correctas promociones están al otro lado de la balanza.	2. Apuntalar la Marca País. Colocar tiendas con nuestra Marca País en ciudades norteamericanas claves; unificando y conservando el logo.
3. Definir las características de la tilapia fresca sobre su competencia: valores nutricionales, ambientales y frescura.	3. a. Los valores nutricionales de la tilapia fresca son aceptados y apetecidos en el mercado norteamericano. 3.b. El cuidado del medio ambiente y la frescura del producto son reconocidos por los consumidores.	3. Desarrollar la campaña "GoT fresh FISH?" por medio de la asociatividad.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- *Self Nutrition Data*. (20 de Agosto de 2008). Recuperado el 5 de Mayo de 2011, de <http://nutritiondata.self.com/facts/finfish-and-shellfish-products/9244/2>
- *Botanical - Online*. (2011). Recuperado el 5 de Junio de 2011, de <http://www.botanical-online.com/medicinalesomega3.htm>
- Banco Central del Ecuador. (31 de Diciembre de 2010). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 25 de Abril de 2011, de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000842>
- Kotler, P. (1999). *Marketing Management: The Millennium Edition*. Prentice Hall.
- Licata, M. (2010). *Zona Diet*. Recuperado el 14 de Abril de 2011, de <http://www.zonadiet.com/alimentacion/omega3.htm>
- Mendez, C. (2001). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Murad, S. (2010). *Zona Diet*. Recuperado el 14 de Abril de 2011, de <http://www.zonadiet.com/alimentacion/omega6.htm>
- Rain Forest Aquaculture Products. (2011). *Archivo histórico*. Miami.
- Rain Forest Aquaculture Products. (2011). *Fresh Tilapia Report*. Miami.

- Tonon Ordóñez, L. (2010). Asociatividad. *Universidad del Azuay*.
- Tropical Aquaculture Products Inc. (2010). *Tilapia Market Report*. Vermont.
- U.S. Department of Agriculture. (19 de Noviembre de 2010). *The Tilapia Journal*. Recuperado el 7 de Marzo de 2011, de <http://tilapiajournal.com/?p=370>
- Urner Barry. (2010). *Aquaculture Report*. New Jersey.