

Análisis del sector piscícola para la generación de estrategias enfocadas en la exportación a Estados Unidos de tilapia procesada producida en el Huila.

Trabajo de grado

Presentado por

Jorge Mario Orozco Dussán

Semestre I, 2012

Universidad del Rosario

Análisis del sector piscícola para la generación de estrategias enfocadas en la exportación a Estados Unidos de tilapia procesada producida en el Huila.

Trabajo de grado

Presentado por

Jorge Mario Orozco Dussán

Tutor

Ivan Mendoza

Semestre I, 2012

Universidad del Rosario

Contenido

Resumen	9
Palabras Clave.....	10
Abstract.....	11
Key words	12
Objetivo General	13
Objetivos específicos	13
Marco Teórico	10
Antecedentes	12
Justificación teórica, práctica y metodológica	13
Contexto	14
Producción de tilapia	14
Mercados internacionales.....	15
Regulaciones.....	16
Caracterización del sector: El Diamante de Porter	18
Condiciones de los factores de producción	18
Tierra.....	18
Capital	20
Trabajo	23
Condiciones de la demanda	25
Grupos conexos y de apoyo	26
Estrategia, estructura y rivalidad empresarial.....	29
Cadena de Valor	31
Actividades primarias.....	33
Logística interna	33
Operaciones.....	34
Logística externa	35
Marketing y ventas	35
Ventas	39
Servicios.....	40

Actividades secundarias o de apoyo.....	41
Infraestructura de la empresa.....	41
Recursos Humanos.....	42
Investigación y desarrollo.....	43
Abastecimiento.....	44
Análisis DOFA.....	45
Fortalezas.....	45
Debilidades.....	45
Oportunidades.....	46
Amenazas.....	46
Matriz DOFA.....	47
Estrategias FO.....	48
Estrategias FA.....	49
Estrategias DO.....	51
Estrategias DA.....	52
Conclusiones.....	55
Recomendaciones.....	57
Bibliografía.....	58

Resumen

El sector piscicultor en el Huila presenta un potencial para el departamento y el país que debe ser explotado, buscando el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles que lleven al crecimiento, expansión y desarrollo en general del sector.

El presente trabajo pretende explorar diferentes estrategias que pueden ayudar al desarrollo de estas ventajas competitivas. Realizando una evaluación de diferentes factores que influyen en el sector de acuerdo con el Diamante de la competitividad de Michael Porter y explorando la cadena de valor de las empresas del sector, generamos un análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (análisis DOFA) para generar una visión de las estrategias a seguir en la generación de valor.

Luego de explorar las posibles estrategias que podría seguir el sector, encontramos unos puntos que se vuelven común denominador: la generación de marca para el reconocimiento de los productos en los consumidores finales y el desarrollo valor agregado a través de nuevos productos o llegando a nuevos segmentos de mercado.

Teniendo en cuenta las experiencias internacionales que han tenido otros sectores, es recomendable que las empresas del sector piscicultor del departamento del Huila generen espacios de cooperación (a manera de clúster) en los cuales se tengan objetivos enfocados en la generación ventajas competitivas para todo el sector y el fortalecimiento de una marca que sea reconocida internacionalmente.

Palabras Clave

- **Valor Agregado:** Características diferenciadoras que otorgan a un producto y/o servicio un beneficio funcional mayor o mejor percepción por parte del consumidor final.
- **Competitividad:** Capacidad de una empresa de competir en un mercado al generar mayor satisfacción a los consumidores finales.
- **Estrategia:** Conjunto de acciones planeadas para el logro de los objetivos propuestos.
- **Expansión de mercados:** Entrar en nuevos mercados o obtener una mayor participación de mercado con un producto/servicio.
- **Cadena de valor:** Conjunto de actividades relacionadas entre sí que generan valor agregado en un producto o servicio
- **Innovación:** Proceso mediante el cual se generan nuevos procesos, servicios o productos con un mayor valor agregado. Puede partir de un proceso, servicio o producto ya existente o ser totalmente nuevo.
- **Tilapia:** Tipo de pez cultivado en las piscicultoras foco de este estudio
- **Piscicultura:** Agricultura de peces. Cría de peces para el posterior procesamiento y comercialización
- **Ovas:** Huevos de pez fertilizado

Abstract

The fish production sector in Huila has a big potential for the region and the country that has to be exploited, looking for the development of sustainable competitive advantages that leads to economic growth, expansion and general sector development.

The present work pretends to explore different strategies that can contribute to the development of such competitive advantages. Evaluating different factors that influence in the sector, according to Michael Porter's competitive diamond, and exploring the enterprise's value chain we generate a SWOT analysis (Strengths, weaknesses, opportunities and threats) to build a vision of the strategies to follow in value generation.

After exploring the possible strategies that the sector could follow, we find several common points: the creation of a brand to achieve product recognition by the final consumer and the development of added value through new products or reaching new market segments.

Considering the international experience other sectors have had, we recommend the enterprises in the fish production sector to generate cooperation spaces (as a cluster) where they have and work for specific focused goals to generate added value for the whole sector and strength an international recognized brand.

Key words

- **Added Value:** Differentiation characteristics that give a product or a service a bigger functional benefit or a better perception from the final consumer
- **Competitivity:** Enterprise ability to compete in a market generating more satisfaction to final consumers
- **Strategy:** Set of planned actions to achieve proposed goals.
- **Market expansion:** Enter new markets or obtaining a bigger market share with a product/service
- **Value chain:** Set of inter-related activities that generate added value in a product or service.
- **Innovation:** Process in which someone generates new processes, services or products with more added value. It can be done from an existing process, service or product or it can be absolutely new.
- **Tilapia:** Fish type cultivated in the enterprises target of this study

Objetivo General

Establecer diferentes estrategias para la exportación de tilapia procesada producida en el Huila que generen un impacto positivo en la expansión en mercados internacionales y en la generación de valor de los productos colombianos.

Objetivos específicos

- Caracterizar el sector piscicultor del Huila.
- Analizar la cadena de valor de la empresa productora de tilapia
- Establecer nuevas estrategias para la exportación de tilapia procesada.

Marco Teórico

Los conceptos que articulan el contexto teórico de este trabajo están incluidos en el problema y los objetivos son: estrategia comercializadora, expansión de mercados, costos de producción, competitividad.

Según Michael Porter, existen cuatro (4) factores determinantes en la generación de ventajas competitivas de una nación, las cuales se ven reflejadas en su modelo del Diamante de competitividad: (1) las condiciones de los factores de producción, (2) las condiciones de la demanda, (3) los grupos conexos o de apoyo y (4) la estrategia, estructura y rivalidad empresarial. En cuanto a la condición de los factores, estos idealmente deben desarrollarse desde unos básicos hacia unos avanzados y especializados, es decir, de una infraestructura precaria a una moderna, de un personal poco educado a uno altamente calificado, entre otros. Los agentes demandantes asimismo deben conocer los más altos estándares de los productos y servicios del mercado. Además deben existir sectores relacionados con ventajas competitivas que apoyen al sector. Finalmente debe presentarse o inducirse una rivalidad sana entre las empresas del sector, de manera que se incentive a la mejora constante. Estos factores determinarán la manera en que las empresas del sector piscicultor aplican sus estrategias y aprovechan estas condiciones en posiciones estratégicas adoptadas previamente por ellas.

En consecuencia, las empresas tienen una amplia gama de estrategias a utilizar, clasificadas, según Porter en cuatro posiciones estratégicas: (1) de diferenciador, (2) de liderazgo en costos, (3) de enfocador en costos y, (4) de enfocador diferenciado. Idealmente, ninguna empresa bilocará su estrategia, puesto que esta estrategia tiene un efecto directo en su futuro y perdurabilidad.

Finalmente, las empresas generarán valor agregado a sus clientes a través de las actividades en su cadena de valor. En esta cadena, fortalecerán cada uno de los eslabones en las actividades primarias y de apoyo para así entregar al cliente final

el mayor valor agregado posible. Dentro de la actividad primaria de la cadena de valor de “logística externa”, la empresa debe tener entrelazada de manera armónica su red para llegar hasta el cliente final con el mayor valor posible, alineando esta optimización con la posición estratégica y la dirección de la empresa.

Teniendo clara la manera en que actualmente las empresas generan valor para el consumidor final y las características del sector en el cual están, podemos generar un análisis DOFA en el cual conociendo las debilidades y fortalezas de las empresas del sector y las oportunidades y amenazas que se encuentran actualmente en el entorno podemos encontrar diferentes estrategias por la cuales las empresas puedan guiarse estratégicamente para fortalecer el sector.

En conclusión, al hacer este análisis, se buscará nuevas oportunidades para la generación de valor en el sector estratégicamente.

Antecedentes

Existen diferentes investigaciones sobre el tema de la exportación de tilapia procesada, realizadas por instituciones como el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje), el DANE (Departamento Nacional de Estadística) y la Gobernación del Departamento del Huila, como de trabajos de grado. Éstas han sido enfocadas en la descripción y caracterización del sector piscicultor en el Huila. Igualmente existen investigaciones sobre competitividad de empresas productoras de tilapia. De otro lado se puede referenciar el Plan de Desarrollo Regional del Huila, inserto en los lineamientos generales del Plan de Desarrollo de la Nación (aún en discusión).

Algunos de los documentos relevantes son:

- Construcción del marco de lista del subsector piscícola en el departamento del Huila
- Plan de desarrollo departamental 2008 – 2011. “Huila Naturaleza Productiva”
- ICER. Informe de la coyuntura económica regional. Huila 2009
- Competitividad de la tilapia de pajonales S.A. en Colombia
- Anuario estadístico agropecuario

Es en este sentido que el problema que se pretende abordar a través del trabajo de grado se concreta en el siguiente interrogante: ¿Qué estrategias para la exportación de tilapia procesada producida en el Huila generaría mayor impacto en la expansión de mercados internacionales?

Justificación teórica, práctica y metodológica

Dada la relevancia del sector piscícola del departamento del Huila en la producción nacional, es de suma importancia buscar la manera de generar ventajas competitivas en el sector y las empresas para competir en el mercado internacional. Con el resultado de este estudio, las empresas productoras de tilapia procesada tendrán una alternativa para encontrar una estrategia de comercialización aplicada al sector que pueda establecer nuevas ventajas competitivas fortaleciéndolas a través de un mejor encaje de las actividades en la cadena de valor.

Para esto, se utilizará una metodología exploratoria y evaluativa tanto del sector como de las principales empresas, incluyendo aspectos de la logística de salida del producto para encontrar nuevas oportunidades de generar ventajas competitivas.

En este sentido se utilizarán varios conceptos de Michael Porter. Se analizará el sector utilizando el diamante de Porter para observar la situación actual de este. Posteriormente, se verá cómo las empresas están aprovechando las ventajas comparativas que tiene el sector desde su posición estratégica actual y la generación de valor a través del manejo de la cadena de valor en cada una de ellas. Allí tendremos un énfasis en la exportación y el valor que genera cada eslabón para analizar cómo están compitiendo las empresas en los mercados internacionales.

Partiendo de este análisis buscaremos nuevas estrategias a través de las cuales las empresas puedan guiar su ejecución, generar valor para los consumidores finales y obtener posiciones fuertes en el mercado norte-americano.

Contexto

El departamento del Huila tiene una extensión total de 19.890 km² correspondiente al 1,7% del territorio del país. Limita por el norte con los departamentos del Tolima y Cundinamarca, por el oriente con Meta y Caquetá, por el sur con Caquetá y Cauca y por el occidente con Cauca y Tolima. Cuenta con 37 municipios.¹

La Economía Regional está caracterizada por la producción de materias primas y de productos del campo sin mayor transformación: para el 2005, los sub-sectores económicos más representativos fueron el agrícola con una participación del 18.44%, seguido por el minero con un 11.48% en el mismo periodo². De ellos, el sector piscícola es de importancia para la región por el potencial que tiene dada la riqueza hídrica y los factores geográficos y ambientales para la producción en este sector. De hecho, el plan de desarrollo regional incluye como rubro de inversión este sector para el desarrollo, además, del valor bruto agropecuario participan el subsector agrícola con el 81.5%, el subsector pecuario con el 15.3% y el subsector piscícola con el 3.2%³.

Producción de tilapia

En el Huila la producción piscícola se desarrolla en 437.47 hectáreas, distribuidas en un 97.15% de estanques o lagos y un 2.85% en jaulas o jaulones en el embalse de Betania (utilizados estos últimos para la producción intensiva de tilapia roja y negra)⁴.

El principal producto en este sector es la tilapia, representando un 96.9% de la producción en el 2008. Los principales municipios productores de tilapia roja son Campo Alegre (36339 m³), Hobo (14098 m³) y Yaguara (43164 m³)⁵.

¹ Gobernación del Huila. Plan de desarrollo departamental 2008-2011: "Huila Naturaleza Productiva". P 16

² Gobernación del Huila. Plan de desarrollo departamental 2008-2011: "Huila Naturaleza Productiva". P 57

³ Gobernación del Huila. Plan de desarrollo departamental 2008-2011: "Huila Naturaleza Productiva". P 61

⁴ Gobernación del Huila. Anuario estadístico agropecuario 2008. P 282

⁵ DANE. Marco de Lista del Subsector Piscícola en el departamento del Huila. P 9

Observando la producción y oferta de tilapia, la mayoría de tilapia es producida en jaulas. En el 2001 el Huila producía aproximadamente el 51.42% de la producción nacional de tilapia. Actualmente esta participación se ha visto reducida por el gran aumento nacional en producción de Tilapia, crecimiento que a comparación, en el Huila había sido muy pequeño hasta el 2007, donde sólo se estaba produciendo el 35.22% de la producción nacional. En el 2008 vemos un gran crecimiento en la producción Huilense con una participación a 44.84%.⁶ Adicionalmente, la exportación de filete de tilapia fresco creció un 51,1% entre el 2009 y el 2010⁷. Estos datos reflejan finalmente la importancia de este sector en el Huila para Colombia y el potencial a explotar en él.

Como bien se mencionó anteriormente, el potencial del sector es igualmente alto, ayudado por proyectos como la represa del Quimbo, proyecto en el cual se inundarán 8.586 Hectáreas⁸ aumentando así las posibilidades de producción luego de la construcción de la nueva represa, por lo cual la importancia de este sector en la economía regional aumentará y las empresas deberán buscar diferentes medios de comercialización, en especial deberán buscar la introducción en nuevos mercados.

Mercados internacionales

Para la comercialización internacional de productos (para nuestro caso la tilapia procesada) debemos contextualizar que en Colombia en el año 1991 comenzó un proceso de apertura económica en el país que cambió el modelo que se estaba siguiendo en muchos ámbitos. Los incentivos para la exportación del producto colombiano aumentaron en gran medida y a través de la ley 7 de 1991 se regula el comercio exterior del país, se crea el ministerio de comercio exterior, el banco de

⁶ Gobernación del Huila. Anuario estadístico agropecuario del Huila 2008. P 289

⁷ Gobernación del Huila. Informe de Gestión Piscícola 2010. P 6

⁸ Ver Emgesa. Artículo online disponible consultado el 01/10/11.

<http://www.emgesa.com.co/eContent/newsDetail.asp?id=404&IDCompany=3>

comercio exterior (Bancoldex) y se crea la base para la creación de proexport (1992), creando en el país un serio compromiso en el ámbito internacional.⁹

Buscando los principales mercados para la exportación de tilapia, del 2009 al 2010, hubo un incremento de la exportación de filete de tilapia¹⁰ a Estados Unidos de un 44,97%¹¹, mostrando la gran demanda que existe del producto en este país y el aprovechamiento de esta por parte de los productores colombianos. En valores absolutos, este crecimiento es mucho mayor que el de cualquier otro país¹²

Vemos pues que Estados Unidos es un mercado muy atractivo para los productos colombianos y por ende para los Huilenses: viendo pues la estadística, el principal destino de las exportaciones Huilenses en el 2009 fue Estados Unidos con una participación del 62.2% de las exportaciones (un total de 4.800 miles de dólares).¹³ El siguiente destino de las exportaciones Huilenses en el 2009 fue Ecuador, con una participación del 18.9% de las exportaciones (un total de 1.455,9 miles de dólares)¹⁴. Vemos que las exportaciones están muy concentradas en un solo país, pero igualmente esto se debe al gran mercado que representan Estados Unidos.

Regulaciones

Al ser la tilapia un producto para el consumo humano, tiene diferentes regulaciones dependiendo del país en cual se haga la venta del producto: nacionalmente, encontramos que la entidad que regula los productos para consumo humano es el INVIMA¹⁵, en el cual las empresas de alimentos deben

⁹ Ver Proexport. Artículo online disponible consultado el 01/10/11:

<http://www2.proexport.com.co/es/conozca-proexport/nuestra-historia>

¹⁰ Posición arancelaria 03.04.19.00.10 / Filetes de Tilapia (*oreochromis niloticus*; *oreochromis aureus*; *oreochromis mossambicus*; *oreochromis sp*), frescos o refrigerados.

¹¹ Valor calculado del valor FOB de las exportaciones hacia Estados Unidos. Datos encontrados en www.proexport.com

¹² A pesar de que Chile tuvo un crecimiento del 989.44%, el crecimiento absoluto de las exportaciones a Estados Unidos es 65.68 veces mayor, siendo más atractivo este país para los interesados en este proyecto.

¹³ Ver DANE. HUILA ICER 2009. P 30

¹⁴ Ver DANE. HUILA ICER 2009. P 30

¹⁵ Ver www.invima.gov.co

tener su debido registro sanitario para poder vender sus productos en el mercado nacional.

Como estamos explorando el mercado de Estados Unidos, las regulaciones fitosanitarias para la exportación de la Tilapia procesada a la Florida que rigen en este tipo de productos están bajo la entidad de Estados Unidos llamada FDA¹⁶ por sus siglas en inglés. Esta entidad, es la que permite el ingreso de productos para el consumo humano. En cuanto a la Tilapia, utilizan el HACCP¹⁷ para peces y la pesca, como estándar para permitir la venta de productos en este país.¹⁸

¹⁶ Food and Drug Administration

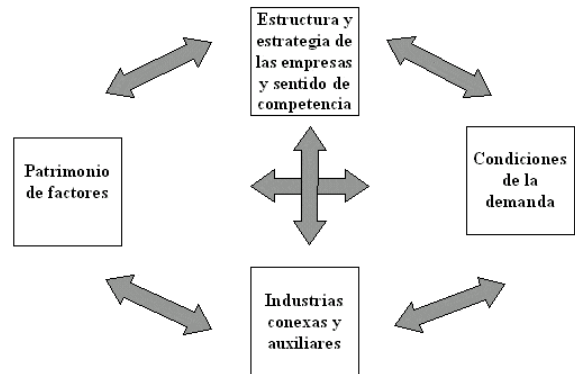
¹⁷ Hazard Analysis and Critical Control Points

¹⁸ Para más información sobre la HACCP consultar online:

<http://www.fda.gov/Food/GuidanceComplianceRegulatoryInformation/GuidanceDocuments/Seafood/FishandFisheriesProductsHazardsandControlsGuide/default.htm>

Caracterización del sector: El Diamante de Porter

Iniciando el análisis del sector, debemos entender más claramente los factores que en este interactúan. Para esta parte del análisis sectorial utilizaremos la metodología de M. Porter del Diamante de la Competitividad. Cada uno de los factores a analizar reflejará aspectos del sector que nos darán una visión más holística y un análisis más completo.



Condiciones de los factores de producción

Abordaremos los factores dividiéndolos en los grupos económicos clásicos definidos por Adam Smith: tierra, capital y trabajo.

Tierra

Hacemos referencia aquí a todos los recursos naturales con los cuales cuentan los productores de tilapia en el Huila.

El Huila se encuentra en una posición estratégica en cuanto a los recursos naturales necesarios para la producción en el sub-sector piscícola: el departamento cuenta con amplios cuerpos de agua, ideales para la cría de tilapia. Estos están conformados por 40 sub-cuencas hidrográficas y un total de 535 áreas de cuenca¹⁹, además del proyecto de la represa del Quimbo, la cual generará mayores ventajas comparativas en este factor productivo.

Adicionalmente a la extensión de cuerpos de agua en el departamento, encontramos que la represa de Betania, en la cual se produce el 58% de la tilapia

¹⁹ Gobernación del Huila. Plan de desarrollo departamental 2008-2011: "Huila Naturaleza Productiva". P 48

del departamento y el 20.9% del país²⁰, tiene una temperatura promedio ambiental de 24°C y unas precipitaciones promedio de 1680 mm, que junto con la estabilidad de las aguas hace de esta un cuerpo de agua ideal para el cultivo de especies de peces tropicales (como es el caso de la tilapia roja) y su mortalidad en las jaulas sea menor comparado con otros centros productores de tilapia del país.²¹

En este sentido, vemos que en cuanto al factor productivo Tierra, el Huila cuenta con grandes ventajas tanto en extensión como en calidad, hablando específicamente para la siembra de tilapia, por lo cual podemos clasificarlo como un factor avanzado principalmente por las inversiones realizadas por el estado que modifican el paisaje y generan los espacios adecuados para la actividad en cuestión.

Igualmente para las empresas que producen tilapia en estanques, encontramos que estas hacen grandes inversiones iniciales para la adecuación y mantenimiento de los estanques, buscando mantener las condiciones ideales para la producción de la tilapia, teniendo en cuenta que las condiciones de temperatura en el departamento favorecen igualmente la cría de peces tropicales. Adicionalmente, la abundancia y riqueza hídrica del departamento facilita el mantenimiento de la biomasa en condiciones ideales de temperatura, limpieza de los cuerpos de agua y oxigenación de agua²².

Desde este punto de vista también encontramos inversiones significativas sobre el factor tierra que logran hacer de este un factor avanzado, siendo un punto a favor muy importante en la generación de ventajas competitivas en el sector.

²⁰ Gobernación del Huila. Plan de desarrollo departamental 2008-2011: "Huila Naturaleza Productiva". P 50

²¹ Gonzales, Carlos. *Cultivo de tilapia roja en jaulas tecnología en Colombia*. P 9

²² Los productores de tilapia que tienen en sus estanques/jaulas una densidad muy alta de tilapia llegando a un punto de saturación, deben airear el cuerpo de agua a través de bombas para que la concentración de oxígeno en el agua no disminuya dramáticamente para que los peces no mueran ahogados.

Capital

En este factor productivo veremos las principales inversiones presentados en el sector tanto por las empresas productoras como por el estado, incluyendo lo referente a infraestructura y bienes de capital.

Como hemos visto anteriormente, el sector en el departamento del Huila cuenta con excelentes recursos naturales ideales para la producción de Tilapia, ahora veremos cómo las diferentes inversiones afectan y se relacionan con estos factores naturales.

La siguiente es una descripción de la manera en la cual se viene cultivando tilapia en la represa de Betania:

En la represa los proyectos se han estructurado con base en muelles en madera flotante que pueden albergar hasta 15 toneladas de alimento, habitaciones para empleados y bodega para implementos de pesca, a los lados de estas estructuras se sitúan las jaulas de forma tal que se hace una sola edificación flotante, este sistema coloca en riesgo el ideal recambio de cada una de las jaulas, los cultivos en la represa se han caracterizado por el uso de jaulas de gran tamaño lo que hace que la sostenibilidad de la biomasa en kilos/M3 sea menor que para el caso de Hidroprado, pero siendo el numero de jaulas mayor es entonces la producción de carne muy superior a otros polos de desarrollo.²³

Como podemos observar, para la producción de tilapia en la represa de Betania, luego de considerar la construcción de la represa como una inversión en capital, las principales inversiones en infraestructura se encuentran en los muelles en madera y las jaulas flotantes en las que se siembra la tilapia. Sin embargo, esta descripción no incluye la inversión en las plantas donde se hace la transformación del pez a su presentación final de filete.

²³ Gonzales, Carlos. *Cultivo de tilapia roja en jaulas tecnología en Colombia*. P 9

Encontramos pues que en el procesamiento de la tilapia es un punto importante en donde las empresas han tenido una gran inversión, específicamente en la infraestructura y la adecuación de esta para mantener los requisitos fitosanitarios necesarios para la producción y venta de alimentos. Debemos tener en cuenta la maquinaria para quitar las escamas, la cual representa la principal intervención mecanizada en el proceso de producción. El resto del proceso de transformación se realiza a mano dado que no se ha desarrollado maquinaria que tenga un nivel de desperdicio aceptable²⁴.

Siguiendo las inversiones realizadas a través de la cadena de valor, las empresas en el sector han invertido en la logística tanto interna como externa, principalmente en la cadena de frío necesaria para el manejo del producto final²⁵. En ella encontramos los refrigeradores donde se guarda el producto (sea el pescado completo, sin escamas ni viseras, el filete del pescado, o cualquier presentación que necesite este tipo de refrigeración), y los transportes refrigerados para poder sacar el producto del departamento tanto para la venta interna como para la exportación.

Por parte del Estado encontramos una inversión en infraestructura de las vías y carreteras del departamento:

La red vial del departamento del Huila está conformada por 8.245.33 km distribuidos de la siguiente manera:

Red vial primaria. (...) con 857,63 km de los cuales 560,41km (65.34%) se encuentran pavimentados con excelentes especificaciones y 297,22 Km (34,66%) en afirmado. (...)

²⁴ Los empresarios del sector declaran que la maquinaria que podría ser utilizada para el fileteo deja mucha carne en los huesos, reduciendo los niveles de rentabilidad.

²⁵ Las empresas que producen en estanques tienen una inversión adicional en transporte interno puesto que los peces muchas veces deben transportarse de un estanque a otro para no afectar gravemente los cuerpos de agua. Igualmente este transporte es utilizado para llevar el pez vivo hasta la planta de procesamiento.

Red vial secundaria. (...) se tiene un total de 2066.7 kilómetros (...) se encuentran pavimentadas 526.0 kilómetros (...)²⁶

Vemos pues que la infraestructura con la que cuenta actualmente el departamento del Huila es bastante pobre, en especial para el transporte de la tilapia producida desde los pueblos aledaños a la represa de Betania. Igualmente debemos tener en cuenta que para el 2011 se tenía como meta incrementar 1% la infraestructura vial secundaria y mejorar y atender 1.480,3 Kms de esta misma.²⁷

Los niveles de inversión tanto pública como privada muestran que el factor capital en el sector piscicultor se encuentra en un momento clave puesto que en la siembra de la tilapia encontramos una inversión alta por parte de algunas de las empresas, un nivel moderado por las otras, con una inversión mantenimiento en vías sin un incremento significativo en los aspectos necesarios por parte del estado y finalmente encontramos un mega-proyecto que ha logrado crear las condiciones ideales para el negocio (represa de Betania) y otro que se está planeando, con grandes posibilidades de tener un impacto importante en la producción de Tilapia.

En este sentido podemos clasificar el factor de producción capital en el Huila describiéndolo como en proceso de ser avanzado puesto que cuentan con parte del proceso de producción con inversiones importantes para el desarrollo de un producto de calidad, mientras que otros puntos como en la siembra (primer eslabón de la cadena de producción) aún hace falta inversión en capital por parte de las empresas, aún con las inversiones del estado que generarían un entorno adecuado para este proceso.

²⁶ Gobernación del Huila. Artículo online disponible consultado el 03/01/12

http://www.huila.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=8082&Itemid=2316

²⁷ Gobernación del Huila. Plan de desarrollo vial 2008 – 2011. Artículo online disponible consultado el 03/01/12 http://www.huila.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=8081&Itemid=3829

Trabajo

Dentro de cada uno de los procesos de la cadena de valor de la producción de la tilapia encontramos diferentes perfiles necesarios para llegar al producto final. En el este factor de producción analizaremos los cargos principales que generan mayor valor al producto, contrastando el perfil que definiremos como ideal con el perfil actual del personal.

En la siembra de la tilapia, el perfil general de las personas que se ven involucradas no necesita ser muy sofisticado dadas las labores operativas necesarias. Aún así, este personal necesita conocimientos prácticos en pesca industrial para no comprometer seriamente la tilapia. Actualmente, las personas disponibles para este trabajo son de niveles bajos, personas que viven cerca a los cultivos de tilapia. Para mejorar en los conocimientos del manejo de las jaulas y el pescado cultivado, las empresas suelen brindar capacitaciones para tener este personal entrenado. Vemos pues que para este proceso el personal es ideal.

Dentro del procesamiento del producto existe mano de obra que trabaja directamente en algunas partes del proceso, principalmente en los procesos para sacar las viseras del animal y para el fileteo. Es muy importante la capacitación del personal para este proceso puesto que está directamente relacionado con la cantidad de carne en cada filete y el desperdicio que queda en los huesos. Un pescado mal fileteado significa recursos perdidos para la empresa. Es por esto que, al igual que para la pesca, las empresas capacitan a su personal buscando la menor cantidad de desperdicio posible. Para este trabajo no es necesario un perfil alto pero la capacitación es de suma importancia.

Para el transporte del producto las personas involucradas son básicamente conductores, los cuales simplemente necesitan tener el permiso de conducción de este tipo de transportes. Igualmente es de suma importancia que la persona conozca a la perfección las rutas a seguir y que el conductor sea muy prudente para evitar accidentes que comprometan la entrega del producto. El perfil, al ser bajo, no tiene problemas para la consecución en el mercado laboral nacional.

En cuanto al mercadeo de los productos es realizado por personas de un perfil más alto, con formación superior. Generalmente esta actividad es manejada por los mismos dueños de las empresas o en caso de una agremiación por una persona contratada por esta. Encontramos que los esfuerzos actuales en el mercadeo son mínimos, dada la misma percepción de los empresarios en el sector. El mercadeo es limitado a la “plaza”, por lo cual las personas encargadas hacen una labor comercial para aumentar la distribución del producto, debido en parte a la falta de marcas consolidadas en el sector. A pesar de esto, existe en el país personal capacitado tanto en esta parte comercial como en la parte del manejo integral de las estrategias de mercadeo que pueden llegar a generarse en el sector.

Para el mejoramiento en las empresas, encontramos que la contratación de especialistas en los temas a mejorar es una práctica común. Un punto importante es que en el departamento las universidades cuentan con programas con alta calidad en el desarrollo agropecuario, por lo cual la posibilidad de generar proyectos con gran valor para la empresa y el consumidor pueden facilitarse siempre que exista la voluntad en los empresarios.

En cuanto a las demás actividades de la cadena de valor, encontramos que el país cuenta en general con personas calificadas pero el sector no realiza inversiones en estos puesto que existe la creencia de que actualmente no generarían mayor valor agregado.

Calificaríamos pues que el factor productivo trabajo se encuentra en proceso de ser avanzado, con una falta grande en inversión en personal que genere nuevas estrategias de valor agregado (podríamos decir que esta es una oportunidad a explotar en el futuro).

Condiciones de la demanda

En este factor veremos principalmente las características de la demanda de la Florida, mercado seleccionado para el presente estudio. Dentro de estas características debemos tener en cuenta los diferentes factores que determinan la demanda en el país: Existen factores económicos como el ingreso per cápita del país, el perfil del consumidor Americano entre otros factores.

Según el Banco Mundial²⁸, Estados Unidos tuvo un producto interno bruto per cápita (PIB per cápita) de U\$47,240 para el 2010²⁹. Al comparar esta cifra con el PIB per cápita del mismo periodo en Colombia (U\$5,510³⁰), vemos claramente la diferencia en poder de adquisición entre los países y es aún más claro el tamaño de mercado, junto con el hecho que Estados Unidos es el primer destino de las exportaciones Colombianas.

En cuanto al perfil del consumidor Americano, sabemos que entre los productos preferidos están “los listos para cocinar (ready to cook) o listos para comer (ready to eat) de alta calidad, fácil preparación y que se adapten a sus gustos en cuanto al tamaño de las porciones, la practicidad y sabores”³¹. Es en este sentido que la tilapia procesada tiene un gran potencial dentro de este mercado, el cual no se ha aprovechado puesto que la exportación que se realiza es principalmente del filete, el cual es de fácil preparación pero no tiene las características de “ready to eat/cook”. Aún así, este producto tiene un gran potencial, el cual se ve reflejado en el crecimiento de las exportaciones de este producto al país (44.97% del 2009 al 2010³²). Igualmente es importante ver que en cuanto a la caracterización de la demanda, la preferencia en productos “ready to cook/eat” refleja un consumidor

²⁸ Ver Banco Mundial. Información online disponible consultada el 03/11/11 <http://www.worldbank.org>

²⁹ Ver Banco Mundial. Información online disponible consultada el 03/11/11

<http://data.worldbank.org/country/united-states>

³⁰ Ver Banco Mundial. Información online disponible consultada el 03/11/11

<http://data.worldbank.org/country/colombia>

³¹ Ver Colombiatrade.com, Artículo online disponible consultado el 03/11/11

<http://www.colombiatrade.com.co/oportunidades/paises/norte-america/estados-unidos>

³² Valor calculado del valor FOB de las exportaciones hacia Estados Unidos. Datos encontrados en www.proexport.com

mucho más sofisticado, puesto que los productos que prefieren en el mercado son de un alto valor agregado. Encontramos en esta característica una nueva oportunidad a explotar en el mercado estadounidense.

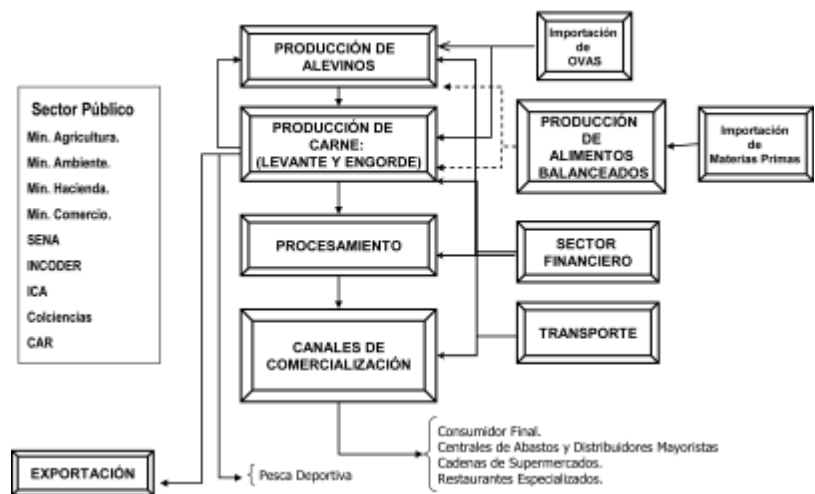
Grupos conexos y de apoyo

Para el desarrollo de la cadena de valor, las empresas tienen una serie de grupos conexos y de apoyo que describiremos a continuación.

Vemos en el cuadro³³

que en el sector piscícola encontramos diferentes actividades generadoras de valor que se encadenan para llegar al consumidor final con una propuesta de valor en el producto. Dependiendo del

DIAGRAMA 1.
ESTRUCTURA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE PISCICULTURA



estado de las empresas relacionadas, los productores de tilapia han optado por ser ellas mismas quienes realicen estas actividades conexas o por contratar a un proveedor con los estándares necesarios.

Esta es una recopilación de los diferentes grupos con los que se relacionan las empresas del sector junto con su respectivo análisis:

- Transportadores:

Las empresas, para su logística de distribución y exportación, deben buscar opciones dentro del mercado para contratar a un tercero que transporte el producto, ya sea internamente para el procesamiento del animal (o en el

³³ Carlos F. Espinal, Héctor J. Martínez, Fredy A. González. La cadena de la piscicultura en Colombia, una mirada global de su estructura y dinámica 1995 - 2005. P3

caso de la producción en estanques el movimiento entre estanques) o del producto final desde el centro de producción hasta su punto de venta, sea dentro del país o en su destino exportador.

Para este grupo de apoyo encontramos que en Colombia existen empresas con gran experiencia y excelente servicio, especialmente en los servicios prestados para encomiendas de no perecederos. El gran volumen que manejan algunos de los productores hace que el servicio prestado por estos no tenga la excelencia necesaria para ser contratados. Para otros, la contratación de estos servicios suple perfectamente sus necesidades.

Podemos decir que el sector cuenta en general con un buen apoyo logístico, pero la necesidad de especialización para el manejo de los productos perecederos de un sector con tal potencial es evidente.

- Proveedores de materia prima e insumos:

Las empresas del sector deben comprar de sus proveedores materiales importantes para la producción de filete de tilapia con la calidad deseada. El alimento del animal es clave al momento de hablar sobre la calidad de la carne, el crecimiento del animal y otra serie de características. Debido a las regulaciones en cuanto al cuidado de los cuerpos de agua y a la búsqueda de mejor tasa de crecimiento, el desarrollo de alimentos de alta calidad no ha tenido gran retraso. Los productores pueden elegir el alimento con la flotabilidad y porcentaje de proteína deseados (principales factores para medir las propiedades del alimento).

Además, encontramos que en el inicio de la cadena de valor, algunas de las empresas deben comprar las ovas del pescado para tener un animal de calidad. Para ello, muchas veces las empresas grandes dentro del país se convierten en los mismos proveedores puesto que las ovas sobrantes son de gran calidad.

Para los demás insumos y materias primas (ej. Empaques, material relacionado con el procesamiento del animal, entre otros) se ha mantenido

una calidad importante en Colombia, por lo cual se ha podido contar con los materiales correctos para ofrecer un producto de óptima calidad.

- Universidades/centros educativos:

Para todo lo relacionado con investigación y desarrollo, el sector se apoya en las universidades y centros educativos en el país. Encontramos empresas que contratan personal especializado en temas específicos en los cuales se pretende realizar una innovación o una mejora que se ha visto en otros sectores. Para ellos, encontramos que la calidad de las universidades en estos temas en los que se pretende innovar o mejorar se tiene una excelente calidad: en los temas agropecuarios encontramos que las universidades del departamento del Huila tiene una fortaleza indiscutible. Encontramos carreras como ingeniería ambiental, medicina veterinaria y zootecnia, brindan a los profesionales del departamento un enfoque en la mejora de los procesos de producción, el manejo y cuidado de los animales. En el Huila encontramos igualmente carreras administrativas que apoyan al sector en los demás procesos, incluyendo la parte internacional. Igualmente, debemos tener en cuenta que el personal profesional que labora en el sector también es formado en otras universidades alrededor del país, lo cual genera un plus en muchos casos, puesto que es posible encontrar personal con preparación de las mejores universidades del país.

- Gobierno

El gobierno interviene de muchas maneras en el sector. La más evidente inicialmente es a través de las entidades reguladoras que vigilan la producción para que sea apta para consumo humano. Igualmente, debemos tener en cuenta que el gobierno realiza inversiones en infraestructura, da préstamos para proyectos específicos en el sector, analiza y busca estrategias e inversiones que puedan ayudar a las

empresas a generar mayor valor agregado. Actualmente las empresas no encuentran en el gobierno esa inversión productiva que se busca, tan solo algunas contadas iniciativas que no han significado mayor valor para las empresas.

Podemos observar que contamos con unos grupos conexos y de apoyo que en general son adecuados para el desarrollo de las actividades generadoras de valor en el sector piscícola y que incluso existen grandes oportunidades para generar nuevas ventajas competitivas aprovechando este entorno favorable realizando nuevos procesos con grupos conexos con los cuales no se han realizado anteriormente.

En el análisis de la cadena de valor encontraremos mayor profundidad sobre cómo cada una de las actividades que generan valor se ha relacionado con empresas para lograr el objetivos final.

Estrategia, estructura y rivalidad empresarial

El sector está compuesto principalmente por pocas empresas que son grandes productoras y una agremiación de pequeñas empresas que han utilizado esta estrategia para poder hacer frente a los retos que ha supuesto la apertura económica y el poder de negociación de las grandes empresas.

Al ser la tilapia un producto de consumo masivo, teniendo en cuenta que no se ha realizado gran inversión en I+D+i³⁴ generadora de mayor valor agregado y que los estándares del producto colombiano son altos sin necesidad de nuevas inversiones en tecnología para mejorar las características del entorno que dan esta calidad, las empresas de este sector tienden a tener una estrategia de liderazgo en costos, compitiendo principalmente por precios. Otro factor importante es que algunas de las empresas no cuentan con un direccionamiento

³⁴ Investigación, desarrollo e innovación

estratégico claro puesto que al llegar a mercados tan grandes encuentran un reto importante en el aumento de la producción para poder acceder a más porción del mercado internacional, por lo cual, al aumentar su capacidad de producción, algunas de las empresas logran ubicar su estrategia de liderazgo en costos por serendipia.

Igualmente encontramos dentro del país un mercado bastante competido, dado que las condiciones de los factores productivos en el país y la poca diferenciación en el sector generan unas barreras de entrada bajas, en especial para la producción en jaulones de la represa de Betania. Además, en el mercado Colombiano se importa gran parte del consumo interno de pescado, lo cual hace que internamente encontremos un rivalidad tanto con empresas nacionales como internacionales. Igualmente es una oportunidad importante que gran parte de la competencia en el mercado nacional sea producto importado puesto que en la mayoría de los casos la calidad del producto nacional supera la del producto importado (la mayoría proveniente de Ecuador).

Cadena de Valor

Para comprender adecuadamente la articulación de las características analizadas en el diamante de Porter con las estrategias que las empresas realizan, debemos comprender el



proceso por el cual generan valor las empresas del sector. Para ello, utilizaremos el conocido esquema de la cadena de valor realizado por M. Porter.

Un vistazo rápido a la cadena de valor estándar en el sector: en cuanto a las actividades primarias, las empresas compran su materia prima e insumos a terceros (principalmente el alimento y las Ovas para las empresas que no producen las propias), siembran la tilapia en las jaulas dónde las alimentan durante un tiempo hasta que el animal crece a su tamaño ideal³⁵. Una vez alcanzado este tamaño, el animal es transportado para su sacrificio y preparación (eliminar escamas, viseras, fileteo, entre otras). Hay que tener en cuenta que dependiendo del valor que se le quiera agregar al producto, así mismo será el proceso a seguir: existe mercado para el animal completo sin escamas ni viseras, para el filete fresco y para cualquier otro tipo de valor en el producto. Una vez preparado el filete este es transportado hasta su destino final sea este nacional o internacional. Para su venta las empresas utilizan estrategias de mercadeo centradas en la plaza las cuales veremos en detalle en este eslabón de la cadena. En cuanto al servicio, los espacios se han generado con los clientes institucionales los cuales dan retroalimentación para el mejoramiento del producto. Aún así, las empresas no han generado un espacio formal para tener contacto con el consumidor final, lo cual es un punto de oportunidad en el cual las empresas encontrarían grandes puntos de mejora para su posicionamiento.

³⁵ Para este tiempo de engorde del animal, se saca un indicador (relacionado igualmente con el alimento que se les da). Peso ganado/tiempo entre más alto sea este índice, mejor será para la empresa.

Para las actividades secundarias, en el sector encontramos que en la actividad de almacenamiento tenemos que diferenciar entre los artículos perecederos y no perecederos: dado el delicado manejo necesario para los alimentos, las empresas deben contar con una cadena de frío, necesaria para conservar su producto final.

Como hemos mencionado anteriormente, para el eslabón de soporte de desarrollo tecnológico, las empresas no cuentan actualmente con programas de innovación claros puesto que las mejoras realizadas en las empresas se realizan por exigencia del mercado y no como iniciativas nuevas para generar mayor valor agregado. Igualmente la innovación que surge en el sector ha sido netamente emergente por accidentalidad, más que por un programa estructurado que busque la generación de valor agregado a través de la innovación.

A la gestión de los recursos humanos en las empresas del sector no se les ha dado gran relevancia en cuanto a la búsqueda y consecución de la auto-realización del personal, parte de lo cual se debe a que muchos de los empleados que se encuentran en las empresas están en las operaciones productivas y tienen un bajo nivel educativo. Igualmente, para los procesos de contratación de personal, las empresas principalmente buscan a través de la recomendación de los mismos empleados. Para los empleados de más alto perfil encuentran a los candidatos a través de terceros que realicen los procesos de selección de acuerdo al perfil necesario o para las empresas familiares se busca que un miembro de la familia se capacite en dicho proceso para nombrarlo en el puesto.

La infraestructura montada por las empresas suele ser la necesaria para mantener los estándares de calidad necesarios para la manipulación de alimentos perecederos: se dispone de un lugar en donde hacer los procesos de transformación junto con la maquinaria necesaria y cuartos fríos para conservar el producto antes de su envío a los puntos de venta, todos estos bajo estándares de higiene importantes.

Ahora entraremos a describir cada uno de los eslabones de la cadena con mayor profundidad:

Actividades primarias

Encontramos aquí las primeras actividades que generan valor agregado. Las empresas en el sector tienen cadenas muy parecidas para lograr tener el producto final según los estándares necesarios para su venta tanto en el país como en el exterior.

Logística interna

En este primer eslabón de la cadena de valor encontramos que las empresas tienen principalmente las siguientes materias primas e insumos: tilapias (alevinos), alimento de pez, implementos para el manejo del producto.

En cuanto a los alevinos de tilapia, algunas de las empresas tienen sus propios criaderos para las Ovas del pez, en donde se encargan del cuidado de estas y del levante, en donde se les da un alimento con hormonas con efectos de reversión sexual, el cual hace que cerca del 95% de los animales sean machos³⁶. Los alevinos sobrantes, una vez alcanzan un tamaño determinado, son vendidos en el mercado interno. En cuanto a su logística, estas son llevadas a los estanques o a las jaulas siendo alevinos en carrotanques que permitan su traslado sin sacarlos del medio acuático. Los carrotanques generalmente los provee el mismo gran productor y los transporta desde los estanques hasta su lugar final.

Para el alimento para las tilapias, las empresas deben buscar un concentrado que permita a las tilapias crecer y generar mayor carne en menor tiempo, haciendo que los filetes finales sean de mayor peso. Para su logística, las empresas suelen comprar los concentrados de proveedores especializados que manejan concentrados con diferentes niveles de proteína. Es muy importante contar con un

³⁶ Espinal, Carlos. Martínez, Héctor. González, Fredy. La cadena de la piscicultura en Colombia: Una Mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005. P 2.

buen alimento incluso para que su flotabilidad sea la adecuada facilitando que los peces coman y que el alimento no contamine los cuerpos de agua. Los concentrados son transportados por el proveedor hasta las bodegas designadas por el productor. Dado que el concentrado no necesita de un almacenamiento con especificaciones muy especiales (no necesita de refrigeración ni de alguna manipulación especial diferente a no desperdiciarlo al dejarlo caer), su transporte no tiene mayor problema. Internamente se maneja cerca de los criaderos de los peces (jaulas o estanques) para no incurrir en sobre costos al momento de la alimentación del animal.

En una mirada a los implementos para la manipulación del producto, encontramos que las empresas deben tenerlos desde el momento en el cual inician su actividad productiva. Implementos como cuchillos para el fileteo, y todos los muebles necesarios en la planta de producción (como mesas, bancos, canecas para el desperdicio, entre otros) son comprados en el mercado interno. Su cambio no se hace periódicamente pero es de gran importancia su cuidado y mantenimiento.

Operaciones

Las operaciones que se manejan en el sector piscícola para la producción de los filetes de tilapia comienzan desde el criado de las Ovas hasta que el filete está listo para salir al mercado. Debemos tener en cuenta que al ser un animal tenemos un proceso importante de crecimiento en el cual se mide la mayor productividad puesto que en esto encontramos el cuello de botella (es el proceso que toma mayor tiempo en la cadena).

Al inicio de la producción encontramos que seleccionando machos y hembras con características deseadas se realiza una reproducción en cautiverio de la cual se consiguen las Ovas (Huevos fertilizados). Estas son puestas en incubadoras hasta que nace el animal en un estado larvario. En este punto, se comienza un ciclo de 30 días en el cual a las larvas se les suministra alimento con hormonas para la reversión sexual, en la cual se espera que al final cerca de un 95% de los alevinos sea macho y que el peso de estos sea 1 gr.

Al terminar esta fase, iniciamos la pre-cría, en la cual los alevinos se pasan estanques para buscar que su peso alcance un peso aproximado de 30 grs, alcanzados en 90 días. Una vez en este peso, los productores deben pasar a engordarlos hasta 180 gr y finalmente sobre los 300 gr, haciendo del animal apto para el sacrificio para obtener un filete de con las características deseadas.

Al obtener el peso deseado, el animal es transportado a las plantas de transformación vivo, en donde este recibe un choque de temperatura para comenzar su transformación:

Lo primero es quitarle las escamas y viseras al animal, el proceso de eliminación de escamas se hace a través de maquinaria que deja al animal limpio, mientras que las viseras son eliminadas a mano por un empleado de la empresa. Una vez el producto está limpio de escamas y viseras, el proceso a seguir dependerá de la designación dada por la empresa puesto que tenemos mercado desde este estado (pescado completo) hasta el procesamiento para la obtención de salchichas. Para nuestro caso, tendremos en cuenta es el procesamiento hasta el filete de tilapia, el cual es el producto que exploraremos para exportación. Para lograr este producto, el pescado es fileteado a mano para lograr aprovechar al máximo la carne del animal, minimizando el desperdicio. Los sobrantes en este proceso son utilizados para varios subproductos del sector.

Logística externa

Una vez procesado el producto hasta obtener el filete, este es cargado a carros refrigerados y transportado hasta Bogotá al aeropuerto el dorado, en el cual se carga en los aviones, luego de todos los procesos que regulan la exportación.

Las exportaciones se realizan CIF, por lo cual el resto de la logística externa la realiza el cliente en Estados Unidos.

Marketing y ventas

Para el marketing y las ventas, analizaremos partiendo del marketing mix: las 4 Ps del mercadeo.

Producto

En cuanto al producto encontramos que las empresas actualmente están exportando el filete congelado. Este producto se ha venido exportando en este estado dado que ha sido el más fácil de vender dada la demanda existente en el país.

Esta estrategia de venta basada en un producto con poco valor agregado tiene la ventaja que la exportación se facilita puesto que se ataca a una demanda ya existente, adicionalmente, este producto tiene la ventaja para las empresas que no necesita de la creación de una marca como tal, por lo cual muchas de las empresas ven esto como algo positivo al ahorrar costos en estrategias de mercadeo.

Igualmente, la producción del filete no demanda tanto esfuerzo ni inversión por parte de los productores pero genera problemas en tener un producto diferenciado, con gran valor agregado, haciendo que las empresas del sector que exportan tengan mayor susceptibilidad a los cambios de la tasa de cambio. Igualmente, manejar productos con poco valor hace que la competitividad de los productos no sea muy alta, por lo cual competidores con bajos costos (probablemente provenientes de países con mano de obra mucho más económica) pueden llegar y hacer perder el mercado estadounidense a los productores colombianos.

Plaza

El filete de tilapia, como hemos mencionado, no tiene un gran valor agregado en el estado actual en que se exporta y por esto mismo las estrategias se han enfocado en la producción y en los costos, en especial porque la decisión del consumidor se basa principalmente en el precio del producto al no haber diferenciación clara ni una marca fuerte que respalde esta diferenciación. Así, con las especificaciones mencionadas, el producto es distribuido a través de cadenas de alimentos en los Estados Unidos, al igual que en sitios de venta de comida de mar.

Al llegar al mercado norte-americano, las empresas colombianas se enfrentan a un mercado gigante, comparado con el mercado colombiano en el cual las empresas están acostumbradas a competir. Por esta razón, al momento de iniciar la labor exportadora se toman decisiones estratégicas de los canales por los cuales se comercializará el producto para no incurrir en compromisos comerciales en los cuales no habría capacidad productiva para atender. Este punto es de suma importancia dado que un negocio en el cual la empresa no tenga la capacidad de responder a tiempo con sus compromisos puede dañar la reputación de la empresa y llevar al final de la misma.

En este sentido, la distribución del filete de tilapia en el mercado norte-americano se vuelve selectiva, atada a la capacidad de producción de cada uno de los productores. Es importante denotar que si bien esta es la estrategia de plaza utilizada actualmente por las limitantes de los niveles de producción, al mejorar la capacidad de producción, las empresas buscan más canales de distribución en el país, por lo cual esta estrategia podría llegar a ser modificada hasta hacer de ella una distribución extensiva. Esta modificación se realizaría luego de construido un mercado fuerte en el consumo de tilapia y con la capacidad de producción suficiente para abarcar este mercado. Adicionalmente sería más provechoso para las empresas al crear una marca que sea reconocida en el país destino, dado que al desarrollar un mercado con semejantes niveles de consumo, nuevos competidores de alrededor del mundo entrarían a competir con mejores costos, sacando fácilmente a competidores sin diferenciación.

Precio

Comparativamente, al explorar los precios internacionales con los precios nacionales de tilapia, encontramos que las empresas se encuentran en un mercado en el cual se han vuelto precio-aceptantes, generando en los últimos años problemas con las exportaciones principalmente por la tasa de cambio que continúa variando desfavorablemente para los exportadores colombianos.

Como fue mencionado, existen una serie de factores adicionales que desfavorecen a las empresas colombianas en la exportación: tomar la decisión de exportar sólo por tener presencia internacional, no querer competir en el mercado nacional pensando que el mercado internacional tiene mejores condiciones y principalmente el hecho de no tener un producto diferenciado hace que las empresas lleguen a esta posición de ser precio-aceptantes y su utilidad dependa exclusivamente de la tasa de cambio.

Esta condición hace que muchas empresas que producen y venden exclusivamente para el mercado internacional no vean los mercados internacionales tan atractivos puesto que en estos mercados pagan “igual o menos que el mercado nacional, pero uno corre con el esfuerzo adicional del proceso de exportación”³⁷.

Promoción

Esta P del marketing mix ha sido tal vez la menos explorada por las empresas colombianas en la estructuración de sus estrategias de mercadeo: los productos del sector se venden sin mayor valor agregado, sin un diferencial con otros productos en el segmento y sin una marca que respalde el producto y sus beneficios funcionales ni crear beneficios emocionales. En este sentido, si bien el producto puede o no venir marcado con el nombre de la empresa, no se ha llegado a una comunicación efectiva con el consumidor final, para quien en su mente al comprar tilapia va por el mejor precio que pueda encontrar en el mercado, no por la calidad que pueda encontrar en uno u otro producto. Estrategias de empaque, de comunicación a consumidor con material POP o cualquier otro medio para generar recordación y visibilidad han sido relegadas por el asinamiento estratégico del sector y el paradigma en el cual giran los productores de que no es posible la generación de preferencias en el consumidor por una u otra marca de tilapia (debido a la falta de diferenciación).

³⁷ Expresión utilizada al entrevistar algunos empresarios del sector.

La promoción de la tilapia se ha realizado más en el sentido de ventas a los clientes de las empresas productoras (los distribuidores), llevando a que no haya estrategias de mercadeo en la promoción sino más bien estrategias de ventas que describiremos en el análisis de las ventas.

Ventas

A diferencia del desarrollo que tienen las empresas en marketing, para las ventas si han dedicado más esfuerzos e inversiones: buscando nuevos mercados y un crecimiento de las ventas del sector, las empresas tienen KAMs³⁸ y personas dedicadas exclusivamente al manejo de las relaciones comerciales con sus clientes, así como personas que se dedican a la búsqueda de oportunidades en nuevos mercados.

La actividad en ventas para el sector suele ser bastante delicada dada la planeación necesaria en los pronósticos de producción: el tiempo de producción de la tilapia desde el momento mismo del sembrado hasta tener el producto final es tan largo que si existe un cambio en la demanda muy brusco puede llegar a ser desastroso para el sector. Un alza fuerte en la demanda de tilapia da como resultado desabastecimiento de los mercados dado que no existe la capacidad de reacción para iniciar una mayor producción (la tilapia a producir será producto del total sembrado varios meses atrás). Generalmente este tipo de oportunidades serán aprovechadas por importadores que traerán producto del extranjero con mayor agilidad. Un bajón de la demanda significará unos mercados saturados de producto y posiblemente una caída en los precios, generando una pérdida de utilidad para los productores, sin mencionar el producto que podría llegar a dañarse por la falta de consumo del mismo. Si bien existen otras alternativas para la utilización del producto (como por ejemplo dar el animal para la pesca deportiva), lo ideal es la transformación para venderlo para el consumo humano inmediatamente, lo cual genera mayor valor y mayores utilidades para las empresas.

³⁸ Key Account Manager

Esta dificultad en la capacidad de reacción de las empresas productoras de tilapia, genera dependencia de las actividades de mercadeo y ventas para lograr el equilibrio y adicionalmente genera la necesidad de una planeación en producción y ventas que debe rayar en la perfección para evitar los problemas mencionados anteriormente.

En cuanto al manejo de las ventas, una vez tenemos la adecuada planeación de las cantidades a producir y vender, las personas encargadas de estos aspectos manejan relaciones con clientes clave tanto nacional como internacionalmente, de acuerdo con las estrategias de distribución planteadas. Así, las empresas se fijan un tope mínimo a las ventas que generan por cliente, buscando mantener los niveles de rentabilidad necesarios en la industria.

Servicios

Los servicios post venta generados por las empresas productoras de tilapia son enfocados principalmente a sus clientes institucionales y no a los consumidores finales. Esto se debe a que la comunicación con el consumidor final no se ha generado en ninguno de los sentidos generando que los consumidores no tengan claridad siquiera sobre quiénes son los productores de la tilapia consumida.

Así, las empresas productoras, a través de sus personas de contacto y los KAM, han generado una comunicación con sus clientes directos, preocupándose por su venta directa más no por el consumidor final. En este sentido, el servicio post-venta está enfocado en suplir los pedidos oportunamente de los clientes, en reponer el producto que puede haber llegado en malas condiciones y en tener unas buenas relaciones con estos distribuidores en general.

Como punto a mejorar, las empresas en el sector deben buscar una comunicación con sus consumidores finales, lo cual generaría un gran incremento de las retroalimentaciones recibidas para lograr un sistema de calidad y mejoramiento continuo de los procesos y del valor percibido por los consumidores y así mismo esta comunicación generaría fidelidad en los consumidores, dando paso a nuevas

estrategias para diferenciarse entre los demás competidores (tanto nacional como internacionalmente).

Actividades secundarias o de apoyo.

Ahora entraremos a ver en profundidad cada una de las actividades secundarias o de apoyo, teniendo en cuenta siempre las actividades primarias descritas anteriormente.

Infraestructura de la empresa

Dependiendo del lugar del levante y el engorde, las empresas pueden tener diferentes inversiones en infraestructura, adaptadas a la represa de Betania en un caso o para los lagos en los cuales hacen la siembra en el otro caso.

Para el caso de Betania, las empresas montan estructuras flotantes de madera con jaulones en la represa para facilitar el mantenimiento de las jaulas. En el caso de los lagos, las empresas invierten para tener lagos artificiales en los cuales siembran la tilapia. Estos lagos representan una gran inversión en infraestructura.

Adicionalmente, las empresas cuentan con una infraestructura para el procesamiento de la tilapia luego que esta ha alcanzado el peso idóneo: instalaciones que siguen las especificaciones sanitarias (del INVIMA para el caso de Colombia y adicionalmente cumpliendo las especificaciones de la FDA para la exportación a Estados Unidos) son indispensables para las empresas en el momento de la producción. Dentro de estas plantas, las empresas cuentan con una máquina para quitar las escamas del pescado.

Por último, para el transporte del producto, se cuenta con camiones especializados para cada fase de la producción y dependiendo de si se encuentran en la represa de Betania o en los lagos: camiones cisterna especiales para transportar el animal vivo entre estanques y a las plantas de producción buscando conservarlo y camiones refrigerados para transportar el producto final

hacia el aeropuerto (en el caso de la exportación) o a los puntos designados con los distribuidores (en el caso de la venta nacional).

Recursos Humanos

Para las actividades de recursos humanos, las empresas productoras de tilapia actualmente realizan diferentes actividades construidas y ejecutadas principalmente por sus dueños: generalmente, el personal contratado por estas empresas a nivel operativo es elegido por la misma recomendación de los trabajadores actuales, por lo que se suelen tener personas de las familias de los pueblos aledaños a la represa de Betania o cercanos a los terrenos en donde se tienen los lagos. Por este motivo, algunas veces es necesaria una capacitación al nuevo personal para el correcto manejo del producto, buscando minimizar los errores y maximizar la productividad de la empresa. Estas capacitaciones son realizadas por la misma empresa y por los mismos empleados, que enseñan sus buenas prácticas a sus compañeros de trabajo.

La selección de personal de niveles más altos se hace principalmente por selección realizada por los mismos dueños de las empresas y en general son elegidos miembros de la familia con algún tipo de conocimientos y estudios sobre el tema necesario a trabajar, salvo algunas excepciones, como cuando es necesario tener un desarrollo especial o una persona que se considere necesaria para el desarrollo de algunos procesos y no se conoce alguien con este perfil. En este caso la búsqueda y selección de personal tiene un proceso diferente, en donde generalmente se busca a una persona reconocida en el sector o a través de un tercero que realice la búsqueda y selección del perfil.

Como se puede ver reflejado en la descripción anterior, las empresas actualmente no cuentan con un área estructurada de recursos humanos que genere los procesos necesarios dentro de la empresa pero estas acciones son realizadas por los gerentes o dueños de las mismas. Aspectos como la motivación del personal se logran gracias a las acciones específicas de los dueños mas no por programas estructurados de un área de recursos humanos.

Investigación y desarrollo

La generación de mayor valor en este sector se hace principalmente al mejorar los procesos de producción más que generando nuevos productos que tengan un mayor valor percibido por los consumidores finales. En este sentido, la mayor parte de las innovaciones se realizan enfocadas en tener procesos de producción más eficiente. Uno de los índices más importantes a mejorar en este sentido es el que mide que tanta masa gana el pez con el alimento consumido (en el tiempo), por lo cual vemos que las empresas buscan siempre que los alimentos de los peces tengan un nivel de proteína ideal para su crecimiento. Las innovaciones en este punto específico no son realizadas por las empresas productoras de tilapia puesto que estas no producen el alimento, pero si se busca realizar innovación en aspectos tales como disminuir la mortalidad de los peces, mejorar la calidad del animal para obtener más carne (tamaño del animal y manejo genético al utilizar especímenes con las características deseadas para procrear), y en especial en el procesamiento de los pescados para minimizar desperdicios.

Las empresas para generar innovaciones que impacten directamente los indicadores mencionados, no tienen un sistema de innovación estructurado por lo cual muchas de estas innovaciones se vuelven esporádicas. Aún así, al identificar un punto de mejora en el cual puede haber algún tipo de innovación, las empresas buscan personal altamente calificado en el tema a innovar y lo contratan para así obtener su mejoramiento/innovación.

Algunas veces incluso, las mejoras vienen de procesos realizados en otros países, adaptados a la realidad nacional. Por otra parte encontramos estudios realizados por universidades o financiados por la gobernación de los cuales las empresas logran adaptar nuevas tecnologías a su realidad local. Haría falta un sistema cooperativo de innovación entre las empresas Huilenses para lograr nuevos aspectos que generen mayor valor agregado y por ende mayor competitividad, enfocado en mercados internacionales en los cuales se compite o competirá.

Abastecimiento

Dado que las empresas tienen casi toda la cadena productiva de la tilapia, los insumos y materia prima que necesitan para abastecerse se limita a unos pocos elementos.

Inicialmente una de las compras más importantes son las OVAs de tilapia para las empresas que no las producen y por supuesto el alimento para que las tilapias crezcan a la velocidad necesaria ganando masa.

Los otros puntos importantes en abastecimiento son el combustible para el transporte del producto y los elementos para la transformación que es hecha a mano del pescado como los cuchillos con los cuales se filetea el pescado.

Análisis DOFA

Ya comprendida la situación del sector, analizaremos la situación en las empresas en cuanto a las fortalezas y debilidades con las que cuentan, junto con la situación del entorno sectorial en oportunidades y amenazas que pueden afectar a las empresas.

Fortalezas

- Calidad de los productos: La tilapia producida en Colombia es reconocida por su sabor comparativamente con las de otros países.
- Manejo de clientes: Las estructuras empresariales facilitan el manejo de los clientes brindando un alto grado de satisfacción con las relaciones comerciales.
- Comercialización del producto final: Las decisiones estratégicas tomadas para los canales por medio de los cuales se comercializa el producto (que hacen una distribución selectiva) representan una fortaleza al estar en los canales apropiados.

Debilidades

- Carencia de marca: Las empresas no tienen una marca que las identifique ni que los consumidores finales puedan recordar con facilidad dificultando la fidelización.
- Bajo valor agregado: El producto final no cuenta con un diferencial que sea percibido como un gran valor agregado para los consumidores finales.
- Baja inversión publicitaria: Las empresas no han invertido en comunicación al consumidor final ni para generar recordación de sus productos ni para ampliar el consumo de los productos finales.
- Dependencia de la tasa de cambio: Las utilidades de las empresas exportadoras depende en gran medida de cómo se encuentre la tasa de cambio en el momento.

- Baja capacidad de respuesta: Ante cambios bruscos de la demanda, las empresas no pueden reaccionar rápidamente debido al tiempo necesario desde la siembra hasta tener el producto final.

Oportunidades

- Bajo consumo de tilapia: el mercado actual puede ser desarrollado al aumentar la posición en la mente del consumidor del consumo de pescado, en especial la tilapia.
- Preferencia por alimentos “ready to cook”: El perfil del consumidor norteamericano tiene como preferencia este tipo de alimentos fáciles de cocinar.
- Nuevos canales de comercialización: dada la distribución selectiva que se maneja actualmente, las empresas tienen la oportunidad de explorar nuevos canales de comercialización, como por ejemplo cadenas de alimentos gourmet.
- Alianzas con restaurantes y otros productos complementarios: esta es una oportunidad para aumentar la compra y consumo de tilapia, buscando expandir el mercado.

Amenazas

- Nuevos competidores: en especial competidores de países con ventajas claras en estrategias de liderazgo en costos por facilidad en obtener mano de obra barata.
- Devaluación del dólar frente al peso: este hecho ha dificultado la exportación a Estados Unidos puesto que significa recibir menor dinero en el pago de los productos.
- Diferencias culturales: estas diferencias pueden generar un problema con la comunicación hacia el consumidor final.

Matriz DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
DOFA	<p>O1: Bajo consumo de tilapia</p> <p>O2: Preferencia por alimentos "ready to cook"</p> <p>O3: Nuevos canales de comercialización</p> <p>O4: Alianzas estrategicas (complementarias)</p>	<p>A1: Nuevos competidores</p> <p>A2: Devaluación del dólar</p> <p>A3: Diferencias Culturales</p>
FORTALEZAS	<p>$O1+O4+F1+F3=$ <i>Penetración de mercados</i></p> <p>$O2+O3+F1+F2+F3=$ <i>Diversificación</i></p> <p>$O3+O4+F1+F2+F3=$ <i>Desarrollo de mercados</i></p>	<p>$A1+F1+F2=$ <i>Penetración de mercados</i></p> <p>$A2+A1+F1+F2=$ <i>Desarrollo de productos</i></p> <p>$A3+F1+F2=$ <i>Desarrollo de mercados</i></p>
DEBILIDADES	<p>$D1+D3+O1+O4=$ <i>Penetración de mercados</i></p> <p>$D2+D3+D4+O2+O4=$ <i>Desarrollo de productos</i></p> <p>$D1+D5+O3+O4=$ <i>Penetración de mercados</i></p>	<p>$D1+A1=$ <i>Penetración de mercados</i></p> <p>$D2+D3+D4+A1+A2=$ <i>Diversificación</i></p> <p>$D2+A1+A3=$ <i>Desarrollo de productos</i></p>
<p>F1: Calidad de los productos</p> <p>F2: Manejo de clientes</p> <p>F3: Comercialización del producto</p>		
<p>D1: Carencia de marca</p> <p>D2: Bajo valor agregado</p> <p>D3: Baja inversión publicitaria</p> <p>D4: Dependencia de la tasa de cambio</p> <p>D5: Baja capacidad de respuesta</p>		

Al realizar el cruce entre las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, obtenemos diferentes estrategias que pueden seguir las empresas para competir en el mercado Norte-Americano. Las estrategias descritas fueron analizadas con base en la matriz de Ansoff. A continuación describiremos cada una de las estrategias que aparecen en el cruce teniendo en cuenta de igual manera la guía estratégica propuesta por Portes y sus estrategias genéricas.

Estrategias FO

O1+O4+F1+F3: Penetración de mercados.

Realizando alianzas estratégicas con sectores complementarios (restaurantes, vinos, entre otros) se buscaría generar un mayor consumo de tilapia en el mercado, realizando amarres y publicidad estratégicos enfocados en que los consumidores finales reconozcan la calidad del producto colombiano y los beneficios que tiene el consumo de tilapia. Igualmente se manejarían nuevos canales de distribución en los cuales los consumidores finales puedan encontrar más fácilmente el filete de tilapia.

Ejemplo de esta estrategia es tener platos con mensajes de “la tilapia de este plato es 100% Colombiana, pregúntala a nuestro personal”. Adicionalmente existiría la posibilidad de compra en puntos aledaños a estos restaurantes para facilitar la recordación y compra del producto.

O2+O3+F1+F2+F3: Diversificación.

Teniendo en cuenta la preferencia del consumidor norte-americano por los productos “ready to cook”, los productores colombianos podrían generar nuevos productos basados en la tilapia con dicha característica: productos pre-cocidos o que tan sólo necesiten unos minutos en el microondas para poder comer tendrían un gran impacto en el consumidor final.

Una vez se tiene este nuevo producto, se buscaría desarrollar los canales en esta nueva línea, basando en las características del nuevo segmento de mercado a

explorar: realizar un análisis con ayuda de los clientes en Estados Unidos en el cual se logre ubicar el producto en los canales a través de los cuales los consumidores prefieran comprar sus productos “ready to cook”, además de las concentraciones geográficas que puedan llegar a existir.

Con esta estrategia podemos por ejemplo tener un producto como filete de tilapia pre-cocido, el cual no necesite mucho tiempo ni esfuerzo en la cocina. Este se ubicaría en supermercados de ciudades en las cuales las personas por el corto tiempo compran alimentos listos para cocinar. La alta calidad de estos productos marcaría una nueva diferenciación extra a la innovación en el segmento.

O3+O4+F1+F2+F3: Desarrollo de mercados.

Generando una nueva política de distribución y manteniendo los productos actuales con su calidad, las empresas pueden encontrar nuevos segmentos en el mercado que han sido inexplorados. Es muy importante resaltar que para continuar con esta estrategia la planeación de la producción del filete de tilapia debe estar muy alineada con una proyección de ventas muy acertada para evitar tener agotados en el punto de venta o no cumplir con las exigencias del mercado.

Es muy recomendable que esta estrategia fuese ejecutada como sector, es decir, entre todas las empresas, para así lograr mantener unos niveles de producción necesarios para el desarrollo de mercados. Adicionalmente puede ser aprovechada para generar una marca país que respalde la calidad del filete de tilapia colombiano.

Estrategias FA

A1+F1+F2: Penetración de mercados.

Buscando tener una ventaja contra los nuevos competidores que pueden llegar a los mercados compitiendo por precio en los filetes de tilapia, los productores colombianos debe buscar penetrar el mercado y fidelizar a sus clientes, a los

cuales deben enseñarles sobre la calidad del producto colombiano y la ventaja que esto supone sobre los productos de otros países.

Adicionalmente es importante iniciar con comunicación al mercado para atraer nuevos consumidores que no adquirirían este tipo de productos.

Si las empresas colombianas continúan con un liderazgo en costos, deben buscar optimizar estos a través de innovaciones que les permitan sostener este liderazgo sobre la ventaja de algunos países con mano de obra mucho más económica. Igualmente el estado debe tener una inversión mayor en infraestructura vial que permita una reducción en los costos de transporte, los cuales representan un gran incremento en los costos del producto.

A2+A1+F1+F2: Desarrollo de productos.

Buscando que la devaluación de dólar frente al peso no afecte de una manera tan fuerte las utilidades de los productores colombianos, se deben desarrollar nuevos productos para el segmento que tengan mayor valor agregado, siendo más valiosos para los consumidores y logrando bajar la dependencia de las variaciones de la tasa de cambio. Estos nuevos productos para el segmento pueden ser desarrollados en conjunto con otros segmentos complementarios: productos como filete de tilapia marinado o con especias, nuevas presentaciones (presentación personal, presentación familiar, tiras para acompañamiento, entre otras) que signifiquen un mayor valor para el consumidor final genera que se esté dispuesto a pagar un mayor precio por el producto.

Esta ampliación del portafolio ofrecido a los mismos consumidores generaría una mayor rentabilidad en el esfuerzo de las empresas.

A3+F1+F2: Desarrollo de mercados.

Teniendo en cuenta que los perfiles de los consumidores en Estados Unidos son muy diferentes a los consumidores colombianos, las empresas productoras deben

buscar los puntos que hacen que un producto en este segmento sea o no relevante. En este punto se encontrarían con una ventaja a explotar, la cual sería impulsada por la calidad del producto colombiano y por los canales de distribución en los cuales se distribuiría para alcanzar a suplir la demanda generada.

A modo de ejemplo, si las empresas encuentran que uno de los factores que más se percibe como valor en el consumo de proteína animal en Estados Unidos es el aporte en salud gracias a diferentes propiedades del alimento, las empresas deben empezar a comunicar los diferentes beneficios que trae la tilapia en contraste con otro tipo de proteína animal. De esta manera, consumidores de carnes y pollo se verían más atraídos hacia este producto y el consumo seguramente aumentaría.

Estrategias DO

D1+D3+O1+O4: Penetración de mercados.

Para conseguir un mayor consumo de tilapia en el mercado con unos bajos niveles de inversión en publicidad, las empresas tienen la posibilidad de algunas de las alianzas estratégicas mencionadas en la estrategia FO de penetración de mercados. Aún así, es muy recomendable que para alcanzar un nivel mucho mayor de consumo, las empresas inviertan en la generación de una marca reconocible que pueda facilitar el reconocimiento y la fidelización de los consumidores finales así como en publicidad que respalde esta marca y genere mayor visibilidad en los puntos de venta.

D2+D3+D4+O2+O4: Desarrollo de productos.

Generar un portafolio más amplio de productos con un mayor valor agregado genera que cada empresa logre disminuir su dependencia a la tasa de cambios. El valor que tendrían estos productos trae consigo el desarrollo de canales de distribución. Estos nuevos productos en el portafolio deberán basarse en las preferencias del consumidor norte-americano.

Una de las líneas del portafolio estaría enfocada como productos complementarios a los sectores en los cuales ya se encuentran los productos actuales: por ejemplo, para los restaurantes que compran el filete de tilapia, se desarrollaría un producto especial de alta calidad.

D1+D5+O3+O4: Penetración de mercados.

Basándose en las alianzas estratégicas que se pueden generar con otros sectores, las empresas colombianas deben generar una sinergia para aumentar el consumo de tilapia en el mercado norte-americano y evitar tener problemas llegado el caso de un cambio fuerte en la demanda. Aprovechando la carencia actual de marcas fuertes de tilapia, se generaría una marca país que respalde el producto exportado y facilitando la respuesta ante la alta demanda generada por las estrategias de penetración de mercados.

Generar esta cooperación nacional entre las empresas igualmente tendría la ventaja de que las empresas pueden explotar las fortalezas y conocimiento de cada una generando mayor valor y así mismo supliendo las debilidades que se harían evidentes en las escalas manejadas internacionalmente.

Estrategias DA

D1+A1: Penetración de mercados.

Al enfrentarse con nuevos competidores en los mercados internacionales, las empresas colombianas deben enfocarse inmediatamente en la formación de una marca fuerte que pueda diferenciarlos y mantener a los consumidores finales fieles a la tilapia colombiana. Basarse exclusivamente en una diferencia de precio para ganar mercado no resulta sostenible en el tiempo dado que la generación de tecnologías que soporten y mejoren la estructura de precios en el país actualmente es muy pobre (además de otros factores externos que impactan los costos como inversiones del gobierno en infraestructura). Por este motivo, las empresas deben buscar la fidelización de sus consumidores para volverlos menos

propensos a cambiar por productos de la competencia sólo por una diferencia en precio.

D2+D3+D4+A1+A2: Diversificación.

La exploración de nuevos mercados con productos innovadores disminuye los diferentes riesgos a los cuales se enfrentan las empresas en un mercado tan internacional como el norte-americano.

Como hemos mencionado anteriormente, estos nuevos productos desarrollados para el mercado deben tener mayor valor agregado, acompañados de un lanzamiento con una marca y una publicidad fuerte que marque una diferencia importante en el consumidor final. El éxito de una estrategia de este tipo generaría un cambio en el modelo de exportación de las empresas puesto que lograrían tener productos únicos en el mercado que al valer más harán que las utilidades de la empresa no dependan exclusivamente de la tasa de cambio y las empresas lograrán cubrir el riesgo de nuevos competidores inicialmente (siempre será necesaria una política clara de innovación para no estancar la empresa en los mismos productos que sin innovación pueden llegar a ser superados por empresas más innovadoras).

D2+A1+A3: Desarrollo de productos.

Para competir en los mercados en los que se encuentran actualmente las empresas colombianas es muy importante ser consciente que las ventajas bajo las cuales se está compitiendo actualmente no son suficientes dadas las ventajas comparativas que tienen algunos países en donde la producción es muy económica. Por este motivo, la empresa colombiana debe generar ventajas competitivas sostenibles: para no perder los clientes y consumidores actuales, es recomendable generar nuevos productos que estos puedan comprar y se puedan fidelizar.

El conocimiento adquirido a través de la experiencia que tienen en los mercados internacionales debe ser aprovechado para abarcar mayor parte del mercado, ajustando los productos a las características que mayor valor generan para los consumidores.

Conclusiones

Al analizar un sector en Colombia nos encontramos con una serie de características importantes que suelen ser generalizadas en el país: nos encontramos con unas ventajas comparativas importantes, producto de las ventajas naturales que tiene el país, que brindan a los productos agropecuarios una excelente calidad con la cual las empresas pueden entrar a competir en mercados internacionales.

Aún así, estas ventajas si bien son buenas para un comienzo no son sostenibles en el tiempo y países con un claro enfoque en la generación de ventajas competitivas pueden alcanzar la calidad y superar las expectativas del mercado, quitando participación de mercado a los productos colombianos y pueden llegar incluso a sacarlos del mercado por falta de competitividad.

Colombia tiene pues un escenario especial en el cual las empresas no deben confiarse sólo de lo logrado gracias a agentes externos, sino que deben generar estrategias e inversiones claras que las guíen hacia la generación de ventajas competitivas realmente sostenibles en el tiempo que generen una gran diferencia en los mercados internacionales.

Para guiar las acciones estratégicas de las empresas y del sector piscícola en el Huila, generamos diferentes posibles caminos por los cuales es posible encontrar al final ventajas competitivas pero en el análisis se encontraron ciertas variables que indudablemente se deben empezar a construir:

- **Marca:** dada la inexistencia de una marca reconocida por los consumidores finales, se dificulta la fidelización y la preferencia de los productos colombianos sobre otros. Por este motivo, uno de los pasos a iniciar es la creación de una marca. Dependiendo de la estrategia elegida por las empresas, esta marca puede construirse tanto con una estrategia sectorial en la cual las empresas colombianas interactúen en espacios de

cooperación (marca país) o del producto de una sola empresa que logre una diferenciación que las demás empresas no sean capaces de igualar.

- Generación de valor agregado: Si bien actualmente se cuenta con un producto con valor y sobre todo con mayor calidad que el producido en otros países, el valor actual no es suficiente para un mercado tan competitivo como al que se enfrentan las empresas en Estados Unidos puesto que es fácilmente igualado y hasta superado por países con la voluntad de generar ventajas competitivas por encima de las expectativas del mercado. Esto significa que las empresas deben elegir algún camino para generar productos con un mayor valor percibido por los consumidores finales. En las estrategias analizadas en el proceso del DOFA, encontramos un camino con nuevos productos, en el cual las empresas le darían más valor a los productos basándose en las preferencias del consumidor norteamericano (especialmente la preferencia por productos “ready to cook”), enfocándolos o en los mercados que ya se tienen conquistados, aprovechando el conocimiento y la experiencia en ellos, o a nuevos mercados los cuales no han sido explotados ni aprovechados.

También se puede generar valor llegando a nuevos segmentos de mercado inexplorados con los productos que actualmente se tienen. Este primer paso podría significar un gran diferenciador en contra de los competidores, pero nuevamente llega el mensaje de no estancarse, puesto que este tipo de estrategias son fácilmente imitables.

Generar mayor valor agregado trae consigo una serie de ventajas, en especial disminuir la dependencia de la tasa de cambio, la cual ha sido una de las más grandes debilidades de los exportadores colombianos, en especial en la coyuntura actual en la cual el dólar viene depreciándose frente al peso progresivamente.

Recomendaciones

Como hemos podido observar a lo largo del presente estudio, las empresas colombianas deben encontrar su posición en el mercado teniendo muy presente las experiencias que ha tenido el país al enfrentarse a los mercados internacionales. De estas experiencias ha quedado una gran lección de cooperación: para las dimensiones y las exigencias de los mercados internacionales estrategias cooperativas como sector suelen dar mejores resultados con mayores posibilidades de desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo junto con clúster especializados difíciles de igualar.

De esta forma, la mayor recomendación dada al sector, es iniciar un proceso de interrelación y cooperación entre las empresas, a través del cual puedan generar ventajas competitivas teniendo una estrategia articulada como sector en la cual se genere una marca país con la cual se abra nuevos mercados para la tilapia, como los mercados de “ready to cook”, creando un nuevo segmento en el cual el producto colombiano sea líder gracias a sus altos estándares de calidad, logrando la fidelización de sus clientes y de los consumidores finales.

Dentro de este clúster de la piscicultura se debe incluir una serie de stakeholders importantes que pueden generar mayor dinamismo para el sector, como las universidades, buscando mayor inversión en investigación y desarrollo buscando mejorar los diferentes índices de desempeño en el sector, potencializando las ventajas comparativas con las que ya se cuenta.

Idealmente, siguiendo esta estrategia se generaría un nuevo ambiente en el sector, generando innovación constante y constituyendo un sector de clase mundial, único en su tipo, ejemplo para los demás sectores en el país.

Bibliografía

- Porter, Michael. *Estrategia Competitiva técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Compañía Editorial Continental, 2001.
- Restrepo Puerta, Luis Fernando. *Interpretando a Porter*. Centro Editorial Universidad del Rosario, 2004
- Gobernación del Huila. *Informe de Gestión Piscícola 2010* [online]. Disponible en:
http://www.huila.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=18599:informes-de-gestion-piscicola&catid=1:edu-contenido
- Gobernación del Huila. *Piscicultura de cara a los mercados: Efectiva articulación del sector público y privado consolidan liderazgo regional* [online]. Disponible en:
<http://www.huila.gov.co/documentos/agricultura/CADENAS%20PRODUCTIVAS/CAP%20%20PSICICULTURA%20DE%20CARA%20A%20LOS%20MERCADOS.pdf>
- Emgesa. [online] Diponible en:
<http://www.emgesa.com.co/eContent/newsDetail.asp?id=404&IDCompany=3>
- Proexport. *Nuestra historia* [online]. Disponible en:
<http://www2.proexport.com.co/es/conozca-proexport/nuestra-historia>
- DANE. *ICER – Informe de Coyuntura Económica Regional 2009 - Huila* [online]. Disponible en:
http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=1413&Itemid=74
- INVIMA. [online]. Disponible en: <http://www.invima.gov.com.co>
- FDA. *Fish and Fishery Products Hazards and Controls Guidance* [online]. Disponible en:
<http://www.fda.gov/Food/GuidanceComplianceRegulatoryInformation/Guida>

[nceDocuments/Seafood/FishandFisheriesProductsHazardsandControlsGuide/default.htm](http://www.huila.gov.co/Documentos/Seafood/FishandFisheriesProductsHazardsandControlsGuide/default.htm)

- Gobernación del Huila. *Plan de desarrollo departamental 2008-2011: “Huila Naturaleza Productiva”* [online]. Disponible en:
http://www.huila.gov.co/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=2&Itemid=2339
- Gonzales, Carlos. *Cultivo de tilapia roja en jaulas tecnología en Colombia* [online]. Disponible en:
<http://www.acuiculturaldia.com/Documentos/CULTIVO%20DE%20TILAPIA%20ROJA%20EN%20JAULAS.pdf>
- Gobernación del Huila. *Infraestructura Vial* [online]. Disponible en:
http://www.huila.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=8082&Itemid=2316
- Gobernación del Huila. *Plan de desarrollo vial 2008 – 2011* [online]. Disponible en:
http://www.huila.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=8081&Itemid=3829
- Banco Mundial. [online]. Disponible en: <http://www.worldbank.org>
- Colombiatrade. [online]. Disponible en:
<http://www.colombiatrade.com.co/oportunidades/paises/norte-america/estados-unidos>
- Carlos F. Espinal, Héctor J. Martínez, Fredy A. González. *La cadena de la piscicultura en Colombia, una mirada global de su estructura y dinámica 1995 - 2005*. [online]. Disponible en:
<http://www.ibcperu.org/doc/isis/9812.pdf>