

UNIVERSIDAD VIÑA DEL MAR
ESCUELA DE NEGOCIOS
MAGISTER EN DIRECCIÓN COMERCIAL Y MARKETING

***PLAN DE POSICIONAMIENTO PARA LA INTRODUCCIÓN
DEL PRODUCTO PROFISH EN EL MERCADO DE LOS
FABRICANTES DE HARINA DE PESCADO.***

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER
EN DIRECCIÓN COMERCIAL Y MARKETING**

SERGIO LILLO ARRATE
FRANCO MARTINELLI OYARZÚN
FELIPE PÉREZ PEZOA
DANIEL TELLO BAHAMONDEZ
PROFESOR GUÍA: FRANCESCO PONTARELLI CONTRERAS

2016.



UNIVERSIDAD VIÑA DEL MAR

ESCUELA DE NEGOCIOS

MAGÍSTER EN DIRECCIÓN COMERCIAL Y MARKETING

***PLAN DE POSICIONAMIENTO PARA LA INTRODUCCIÓN
DEL PRODUCTO PROFISH EN EL MERCADO DE LOS
FABRICANTES DE HARINA DE PESCADO.***

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER
EN DIRECCIÓN COMERCIAL Y MARKETING**

SERGIO LILLO ARRATE

FRANCO MARTINELLI OYARZÚN

FELIPE PÉREZ PEZOA

DANIEL TELLO BAHAMONDEZ

PROFESOR GUÍA: FRANCESCO PONTARELLI CONTRERAS

VIÑA DEL MAR, MAYO DE 2016.

Índice

Índice	2
Abstract	4
Resumen	5
Introducción	6
Capítulo I: Objetivo General y Específicos	7
1.1 Objetivo General.....	7
1.2 Objetivos específicos.....	7
Capítulo II: Descripción de la empresa	9
Capítulo III: Estudio potencial del mercado	10
Capítulo IV: La industria de la harina de pescado	16
4.1 Harina de Pescado	16
4.1.1 Proceso de obtención	17
5.1 Soluciones aportadas por Profish.....	20
5.1.1 Ventajas en el transporte de ácidos	21
5.1.2 Seguridad para los trabajadores	21
5.2 Benchmarking.....	22
Capítulo VI: Diagnóstico estratégico.....	23
6.1 Estudio Externo	23
6.1.1 Pestel	24
6.1.2 Porter	25
6.2 Estudio Interno	26
6.2.1 Cadena de valor.....	26
6.3 FODA	27

6.4	Análisis de ventajas competitivas v/s Desventajas significativas.....	28
	Capítulo VII: Plan de Marketing	29
7.1	Triangulo de Posicionamiento	29
7.1.1	Matrices de análisis situacional.....	30
7.2	Producto	31
7.3	Comunicación.....	36
7.3.1	Objetivo comunicacional	36
7.3.2	Estrategia Creativa	36
7.3.3	Estrategia de medios	37
7.4	Precio	38
7.5	Distribución.....	41
7.6	Ventas	41
	Conclusiones	44
	Recomendaciones	45
	Anexos.....	46
	Anexo 1: Entrevista Semiestructurada.....	46
	Entrevista N° 1.....	46
	Entrevista n° 2	47
	Entrevista n° 3	48
	Entrevista n° 4	49

Abstract

The present business plan aims the introduction of Profish, a revolutionary conservation concept, based on a new-patented molecule, used in the fish flour industry, and how can developing a solid advantage over competitors.

Actually, the fish flour quality it divides in three types (standard, premium and super premium), determined by nutritional characteristics, than depends directly for fish freshness. For this reason, is necessary get a freshness fish to get a better price of sale, looking for increase his profits.

The main trouble is, actually, the corrosive condition of existing conservation method, and damage produce in the use in Ships, shortening the useful life of assets. Consequence of this, the fish flour producers avoids the use of these preservatives and prefers less quality flour.

The project aims is introduce Profish in the fish flour market as an additive for the fish capture, increasing the flour quality and useful life of production assets and the factory ships.

Finally, will be developed a marketing plan to attain the successful introduction of molecule in the market, supported from technical knowledge and the right price strategy. Everybody win.

Resumen

El presente plan de negocio tiene como objetivo la introducción de Profish, molécula de conservación, en la industria de harina de pescado y que los productores se diferencien de sus competidores.

En la actualidad, la industria de la harina de pescado se divide en tres tipos (estándar, premium y súper premium), lo que se determina por la calidad de nutricional que a la vez depende de la frescura del pescado. Por lo mismo, se hace necesario tener un pescado fresco lo que mejorará su precio de venta, aumentando el margen.

El principal problema es que, en la actualidad, los métodos de conservación existente propician la corrosión y dañan las embarcaciones, acortando su vida útil. Los productores optan por no usar dichos conservantes y prefieren una harina de menor calidad.

El proyecto tiene como propósito introducir Profish en el mercado de la harina de pescado como un aditivo proceso de captura de peces, aumentando la calidad de ésta y aumentar la vida útil de los activos.

Finalmente, se elabora un plan de marketing para lograr la introducción de la molécula en el mercado, lo que se apoya con la estrategia de definición de precio, donde todos ganan.

Introducción

El presente estudio tiene por objetivo el desarrollo y aplicación de conceptos, modelos, teorías y habilidades adquiridas durante la realización del Magister en Dirección Comercial y Marketing.

Nuestro objetivo en el presente documento es introducir un nuevo producto en la industria de las empresas productoras harina de pescado. Este nuevo producto, no tiene un sustituto en el mercado que lo iguale en cuanto a calidad y valor agregado que entrega, por sus características únicas de performance en aplicaciones en terreno.

El nombre del producto es Profish, y es parte de una nueva tecnología, patentada a nivel mundial, consiente en una molécula nueva, capaz de conservar de manera mucho más eficiente, la materia prima para la elaboración de harina de pescado, sin tener el efecto negativo de las moléculas clásicas usadas en estos fines, como es la corrosión y volatilidad en el caso de los ácidos orgánicos.

En una segunda etapa, elaboraremos un plan de marketing para Profish, conjugando variables que nos permitan determinar y justificar que el desarrollo de un nuevo producto de conservación es necesario en la industria, para de esta manera posicionarlo diferenciadamente respecto a los productos de la competencia y lograr beneficios para el desarrollo del mercado de productores de harina de pescado, sus trabajadores y por ende de los consumidores finales.

También como punto importante, realizaremos un diagnóstico de la industria pesquera y productora de harina de pescado, para conocer cómo funciona el mercado, y justificar el desarrollo de nuestro nuevo producto, diseñar una estrategia de precios que nos permita tener éxito y aplicar una técnica de venta y distribución eficiente.

Capítulo I: Objetivo General y Específicos

A continuación se definirá cual será el objetivo general y específicos para el desarrollo del proyecto. Hemos acordado que éstos sean medibles y cuantificables, punto que analizaremos en detalle en los capítulos siguientes.

1.1 Objetivo General

Elaborar un plan para la introducción de Profish en la industria de Harina de Pescado, en el Mercado Chileno y posicionarlo de manera diferenciada respecto a su competencia.

1.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar estratégicamente la posición de la empresa en relación al lanzamiento del producto Profish en la industria de producción de harina de pescado
- Analizar los principales drivers y necesidades del mercado en relación a los productos de conservación utilizados en los procesos de pesca.
- Desarrollar un plan de introducción y posicionamiento de Profish en el mercado de conservantes de materias primas para la elaboración de harina de pescado.

A continuación, realizaremos una breve argumentación y desglose de los objetivos específicos mencionados:

Diagnóstico:

Es necesario realizar un análisis de la industria que utiliza productos de conservación para la fabricación de harina de pescado, conocer sus necesidades, saber que productos son utilizados hoy en los procesos de extracción de materia prima y saber la calidad del producto final que comercializan.

Análisis:

Una vez hecho el diagnostico, realizaremos un análisis de los resultados obtenidos para a partir de éstos, poder determinar si el mercado requiere o busca nuevos productos que ayuden a que la productividad de las empresas sea mejor.

Desarrollo:

Consiste en el desarrollo de un Plan de Marketing que nos permita introducir el producto en nuestro mercado objetivo de manera efectiva y utilizando la información obtenida en los procesos anteriores de análisis de información.

Capítulo II: Descripción de la empresa

La empresa sobre la cual desarrollaremos el trabajo es *Procare* y posee su casa matriz en Copenhague, Dinamarca. Posee más de 45 años en el mercado de la química industrial, siendo uno de los principales actores en el suministro y aprovisionamiento de material explosivos para la minería.

La empresa posee diferentes áreas comerciales, siendo una de ellas el área de Sanidad Animal, la cual está directamente ligada con procesos de desinfección, sanitización y conservación de materias primas, productos e insumos destinados para la alimentación animal.

Relacionado al segmento de alimentación animal, una de las principales actividades está relacionada a la elaboración de productos nutricionales a partir de especies animales con alto valor nutricional, como lo es la harina de pescado.

Dentro de las especies indicadas anteriormente, se destacan los peces con alto valor nutricional, proteico y energético, tales como anchovetas y sardinas.

Como consecuencia del proceso de elaboración de subproductos derivados de estas especies usados como materia prima, tenemos los siguientes productos: Aceite y Harina de Pescado.

La molécula Profish, que retrasa el proceso de descomposición del pescado y que mantiene la frescura del mismo, permitirá a los productores de harina mejorar la calidad de ésta y así mejorar el precio final de venta de su harina elaborada, logrando abordar un segmento de mercado con mejores retornos económicos. También optimizara el rendimiento de sus activos dado que no se deberá agregar ningún aditivo común para mantener la frescura del pescado, por ejemplo, los ácidos orgánicos, los cuales poseen el gran problema de ser altamente corrosivos. Las ventajas del producto, sus beneficios y su propuesta de valor están detalladas en profundidad en el Capítulo V del presente documento.

Capítulo III: Estudio potencial del mercado

La demanda mundial de productos con fines nutricionales, entre estos el aceite y harina de pescado, está en crecimiento continuo producto del aumento de la población mundial, la cual se estima que para el año 2050 existirán un tercio más de ésta, lo que demandará producir un 70 por ciento más de alimentos, para satisfacer las necesidades de los más de 2.300 millones de personas adicionales de aquí a 2050¹.

Al mismo tiempo, se combate el hambre y la pobreza, se usan de forma más eficiente los escasos recursos naturales, y se busca la adaptación al cambio climático, siendo estos los principales retos de la agricultura mundial en las próximas décadas².

Derivado de lo anterior, y dado que la mayoría de los recursos derivados de las actividades agropecuarias a nivel mundial son de stock limitado, nace la necesidad de optimizar los procesos de los cuales se obtienen los productos destinados a la nutrición de las diferentes especies destinadas al consumo humano.

Solo obteniendo mejoras en los procesos de fabricación de alimentos, podemos prolongar la vida útil de nuestros recursos, dentro de los cuales se destacan aquellas especies de peces destinadas a la elaboración de harina de pescado.

El mercado al cual apunta nuestro producto está directamente enfocado en aquellas plantas de elaboración de harina de pescado, ubicadas en el territorio nacional.

Este segmento es de aproximadamente 1.200.000 toneladas de pesca, las cuales poseen diferentes potenciales para nuestro producto,

¹ ONU 2016: <http://esa.un.org/unpd/wpp/Download/Standard/Population/>

² FAO 2016: <http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-19168-3>

fundamentalmente definido por la calidad de harina producida a partir de esta materia prima.

Las imágenes a continuación detallan las principales regiones asociadas al sector, según análisis de recepción y fabricación de harina de pescado, año 2015³ (Sernapesca, 2015).

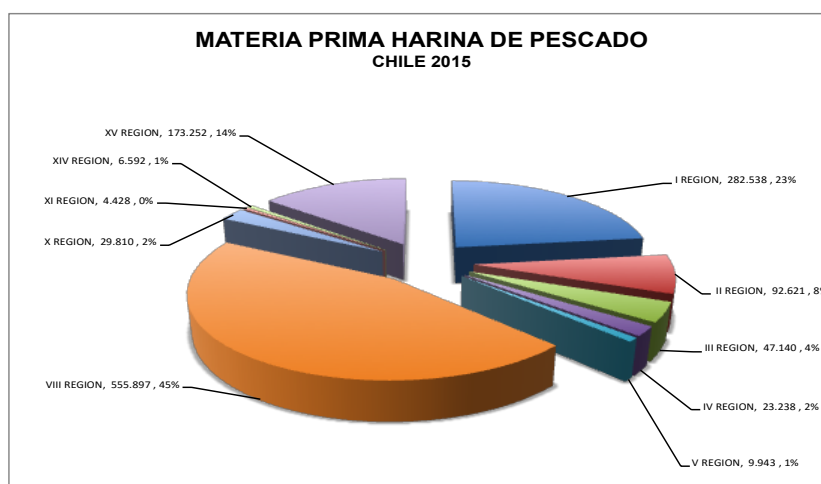


Imagen N° 1: Pesca destinada a elaboración de harina – Chile 2015.

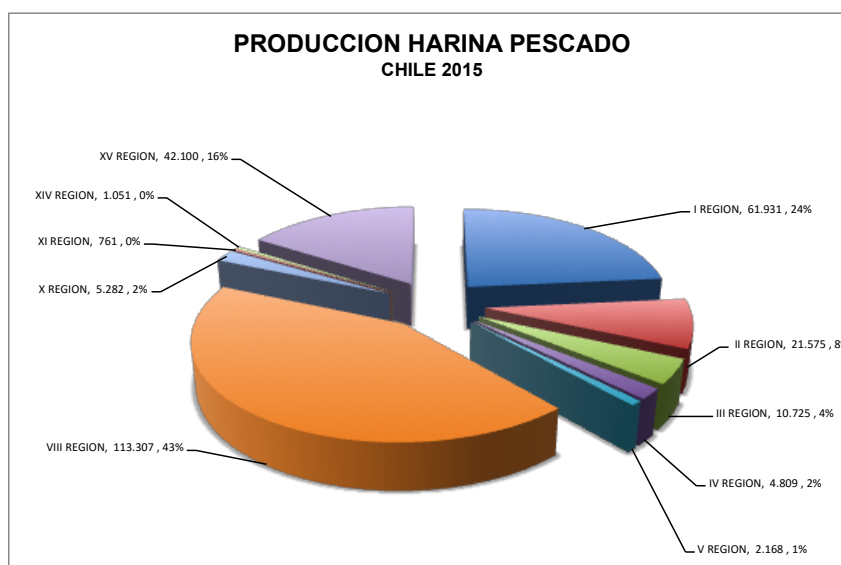


Imagen N 2: Elaboración de harina de pescado– Chile 2015.

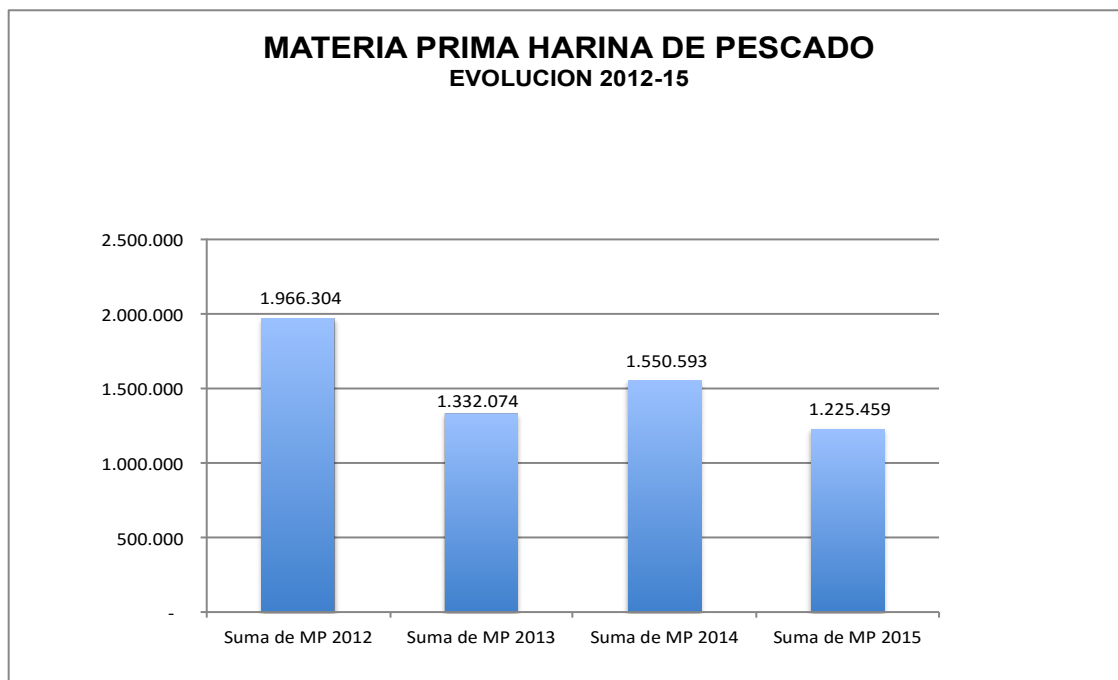


Imagen N 3: Evolución de materia prima destinado a elaboración de Harina de pescado – Chile 2012-15.

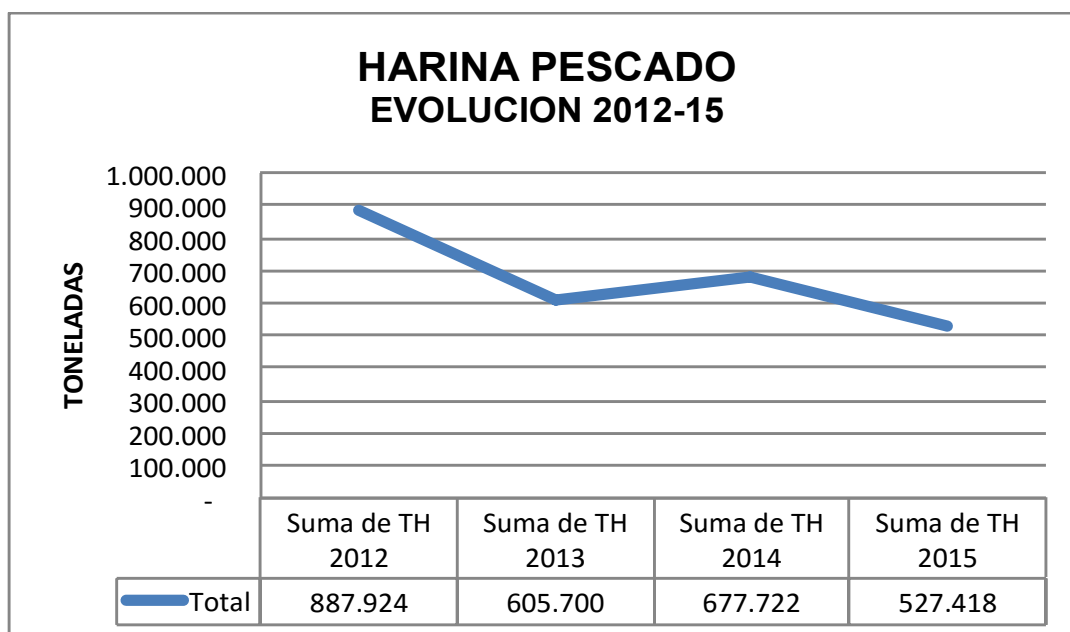


Imagen N 4: Evolución de materia prima destinado a elaboración de Harina de pescado – Chile 2012-15.

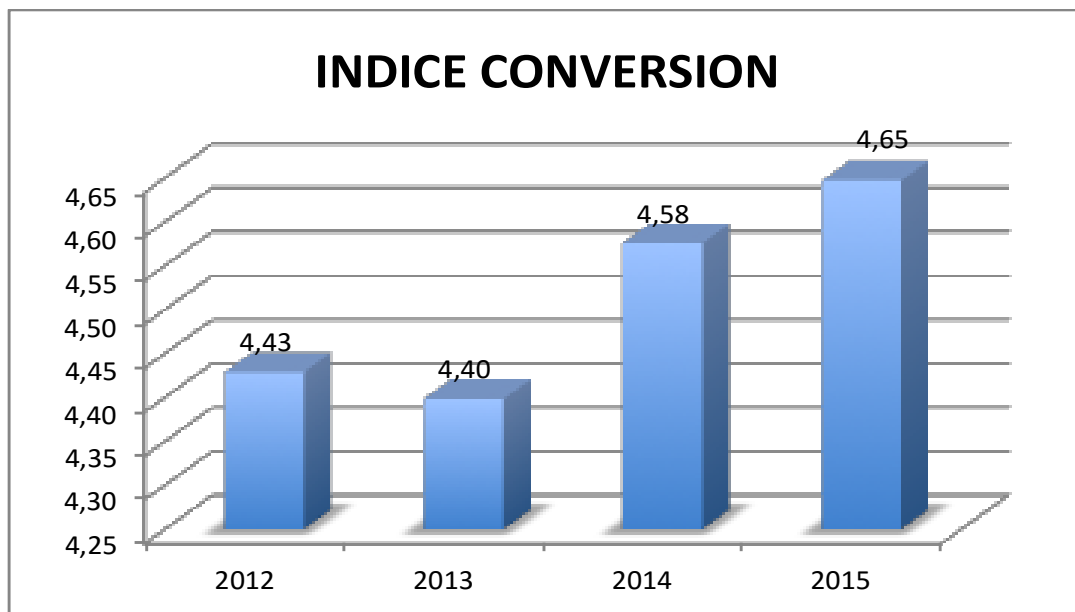


Imagen N 5: Evolución índice conversión para elaboración Harina de pescado Chile 2012-15.

3.1 Requerimientos del Mercado

Uno de los factores críticos a la hora de clasificar la calidad de la harina, obtenido a partir de especies marítimas, es su condición de frescura al momento de iniciar el proceso de fabricación.

Por otra parte, una vez que el pez es extraído del mar, comienza a nivel celular un proceso de catabolismo celular, el cual resulta en la muerte celular producto de la escasez de oxígeno, generando un ambiente de hipoxia, con la consecuente descomposición del producto.

Este proceso de descomposición del pescado repercute directamente en la calidad final de la harina obtenida, generando como consecuencia, un mayor retorno económico por unidades comercializadas al cliente final.

Tal como se detalló anteriormente, las plantas de proceso obtienen sus utilidades principalmente del diferencial existente entre los costos de fabricación y el precio de mercado obtenido por la venta de la harina.

Este último, está directamente relacionado con la calidad con la cual se obtiene, mediante análisis de factores como proteína bruta, proteína digestible, histaminas, nitrógenos volátiles totales, entre otros parámetros.

La conservación del pescado, desde el momento de su extracción desde el mar, hasta su entrada al proceso de elaboración, está directamente relacionada con la calidad obtenida al final del proceso.

Profish permitirá mantener por un mayor tiempo la frescura del pescado y así conservarlo de mejor manera, retardando la descomposición de éste para que se pueda producir una harina de calidad superior, aumentando los beneficios de los potenciales clientes.

Las tablas adjuntas detalladas a continuación indican las categorías de harinas de pescado comercializadas en territorio nacional.

Tabla n°1: Pauta de calidad harina de pescado – Camanchaca⁴.

Characteristics					
Producto	Super Prime Fishmeal	Prime Fishmeal	Taiwan Fishmeal	Thailand Fishmeal	Standard Fishmeal
Maximum Moisture %	10	10	10	10	10
Minimum Protein %	68	67	67	67	65
Maximum Fat %	10	10	10	10	10
Maximum Ash %	16	16	16	16	17
Maximum Salt %	4	4	5	5	5
Maximum FFA (% oleic acid/100 gr)	10	10	10	12	—
Maximum TVN (mg N2/100 gr)	120	120	120	150	
Maximum Histamines (ppm)	500	1000	—	—	—
Minimum Antioxidants (ppm)	150	150	150	150	150

⁴ Fuente: <http://www.camanchaca.cl/productos/harina-de-pescado/>

Tabla n°2: Pauta de calidad harina de pescado – Foodcorp.⁵

Contenido / Calidad		SUPER PRIME	PRIME	HIGH STANDARD	STANDARD
PROTEINA	(%)	>= 68	>= 67	>= 67	< 67
HUMEDAD	(%)	<= 10	<= 10	<= 10	<= 10
LIPIDOS	(%)	<= 10	<= 10	<= 10	<= 12
ASH	(%)	<= 15	<= 16	<= 17	-----
SAL	(%)	<= 3	<= 3	<= 4	-----
ARENA	(%)	<= 2	<= 2	<= 2	-----
SAL & ARENA	(%)	<= 4	<= 5	<= 5	Max 5
T.V.N.	(Mgn/100g)	<= 120	<= 120	<= 120	-----
FFA	(%)	<= 10	<= 10	<= 10	-----
HISTAMINA	(ppm)	<= 500	> 500 a <=1000	1000/1500	-----
ANTIOXIDANTE	(ppm)	min 150	min 150	min 150	min 150

⁵ Fuente: http://www.fcc.cl/spanish/Fishmeal_Fishoil.html

Capítulo IV: La industria de la harina de pescado

4.1 Harina de Pescado

La harina de pescado es un subproducto obtenido del procesamiento de peces, eliminando su contenido de agua y aceite. El aceite de pescado es un importante producto secundario. Además de ser natural y sostenible, proporciona una fuente concentrada de proteína de alta calidad y una grasa rica en ácidos grasos omega-3, DHA y EPA proteína.

La proteína en la harina de pescado tiene una alta proporción de aminoácidos esenciales en una forma altamente digerible, particularmente metionina, cisteína, lisina, treonina y triptófano. Presentes en la forma natural de péptidos, éstos pueden ser usados con alta eficiencia para mejorar el equilibrio en conjunto de los aminoácidos esenciales dietéticos. Ofrece muchos beneficios en la nutrición animal ya que aporta muchas proteínas y nutrientes; como ingrediente de alimentos para aves de carne, aves ponedoras, cerdos, rumiantes, vacas lecheras, ganado vacuno, ovinos y animales acuáticos (camarón, pescado, entre otros), disminuyendo notablemente los costos de producción industrial de estos animales por su rápido crecimiento, su mejor nutrición, la mejora de la fertilidad y la notoria disminución de posibilidades de enfermedades

Ésta se produce de la captura de peces para los cuales existe poca o ninguna demanda para el consumo humano y también de desechos de pescado generados durante el procesamiento de pescado para la alimentación humana. Los peces enteros son principalmente pequeños, oleaginosos y huesudos y en gran parte no comestibles, por ejemplo, la anchoveta y el jurel, entre otros, los cuales almacenan aceite en su carne.

Entre el 10% y 15% de la harina de pescado del mundo es producida de desechos. Esto se produce a partir de cualquier pescado blanco que sea bajo en aceite (la mayor parte del aceite está en el hígado que se utiliza para la

producción de aceite, por ejemplo, el hígado de bacalao) o de los desechos de peces oleaginosos tales como el arenque, la caballa etc.

La harina de pescado es normalmente un polvo o harina marrón compuesto normalmente por entre 60% y 72% de proteína, entre 5% y 12% de grasa y entre 10% y 20% de ceniza. Los productores proveen detalles del tipo de materia prima utilizada y del contenido típico de nutrientes.

Prácticamente toda la harina de pescado se utiliza como ingrediente de alto valor proteico en la alimentación de animales terrestres de crianza y para peces de criadero. Estas harinas suponen una buena fuente de energía en la alimentación de aves, cerdos, vacas, ovejas y en la piscicultura.

4.1.1 Proceso de obtención

Dosificación del Antioxidante

Las grasas de las harinas de pescado se estabilizan mediante la adición de antioxidante, inmediatamente después de la fabricación. Los antioxidantes son compuestos químicos que retardan la autoxidación.

Estudio de la Materia Prima

La calidad de la harina es dependiente de la materia prima y del proceso productivo; de estos dos parámetros el de mayor importancia es la materia prima, tan es así que se considera que su influencia en la calidad del producto final alcanza el 70 - 75 %.

Operación de Cocción

La operación unitaria de cocción tiene como fin:

- Coagular las proteínas.
- Esterilizar los pescados con el fin de detener la actividad enzimática y microbiana.

- Liberar la grasa de las adiposas y el agua.

Operación de Extrusión o Prensado

La operación de prensado tiene como objetivo la separación de agua y grasa de tal forma que la torta de prensa contenga la menor cantidad posible de estos dos componentes y sea pobre en sólidos.

Operación de Centrifugación

Es la operación que utiliza la centrífuga para separar los diversos componentes que tiene el licor de prensa como son la grasa, sólidos solubles e insolubles y agua, en razón de su diferencia de densidades.

Operación de Secado

El objetivo es deshidratar la torta de prensa, torta separadora y el concentrado de agua de cola unida y homogenizados previamente; sin afectar la calidad del producto.

Capítulo V: Descripción del producto Profish

Profish es un concepto que mejora las tecnologías de aplicación de los acidificantes. Los ácidos han sido utilizados por la humanidad desde tiempos remotos con el objetivo de conservar los alimentos o ayudar en determinados procesos industriales. En la antigüedad, los griegos utilizaban el ácido fórmico para curtir pieles. En la actualidad, utilizamos habitualmente en nuestra mesa alimentos que contienen diferentes tipos de ácidos: yogurt (ácido láctico), vinagre (ácido acético), naranjas (ácido cítrico), etc. Se realizan las primeras experiencias con los ácidos orgánicos en Europa hace unos 20 años. A raíz de los resultados esperanzadores obtenidos en estaciones experimentales, se intentó extrapolar la experiencia a nivel de campo. A mediados de los años 90 se comienza a trabajar en España con diferentes tipos de presentaciones comerciales. Las dosis recomendadas en estos años oscilaban entre 0,5 y 10 Kg/tonelada de pienso, con la obtención de resultados muy dispares en éxitos y fracasos. En esos momentos, los acidificantes se plantean fundamentalmente como productos que permiten un mayor control digestivo y una higienización de piensos y materias primas.

En todas estas experiencias, se confirmó el interés técnico de la aplicación de los ácidos. No obstante, la aplicación de los acidificantes planteaba una serie de problemas entre los que destacan:

- La peligrosidad y dificultad de manipulación de los ácidos. En algunas fábricas, encontramos determinados trabajadores que se niegan a trabajar con ácidos, a pesar de que la empresa ponga a su disposición los medios adecuados de protección laboral.
- La corrosión de las instalaciones. Plantea problemas que incluyen desde el tipo de material de dosificación a utilizar, hasta una menor vida útil de parte de las instalaciones.
- Una pérdida importante de los ácidos en el proceso de aplicación de los mismos debido a la volatilidad de los mismos.

Para solucionar estos problemas se desarrollaron una serie de ventajas tecnológicas:

- En primer lugar surgieron las sales. Si neutralizamos un ácido con una base, el resultado es una sal que tiene menor efecto de corrosión; es comúnmente aceptado que son menos eficaces que los ácidos.
- Más tarde aparecieron los ácidos encapsulados. Son ácidos protegidos que evitan el contacto directo con el manipulador y pretender llegar al intestino delgado liberando en este último el contenido de la cápsula protectora. Sólo son interesantes como acidificantes y no como higienizantes de alimentos o materias primas. El precio de este proceso de encapsulación es elevado.

5.1 Soluciones aportadas por Profish

Profish es una novedad que permite resolver estos problemas mediante una tecnología que es aplicada en Dinamarca. El origen de la solución reside en el problema de corrosión de instalaciones que se planteaba en los barcos de pesca y los almacenes de harina de pescado de los países escandinavos. Se realizaron observaciones referentes a la reducción de la vida útil de los materiales en contacto los ácidos o sus sales, utilizados para la conservación del pescado o la harina de pescado.

De la madera se extrae la lignina que es sometida a una serie de procesos tecnológicos que dan como resultado ácido lignosulfónico 100 % soluble en el resto de ácidos existentes (PROFISH). Este ácido, de gran tamaño molecular, tiene una propiedad física muy interesante: se dispone en forma de capa cuando está en contacto con una superficie. Posteriormente podemos mezclar PROFISH con cualquier combinación de ácidos para generar las múltiples combinaciones existentes en el mercado: anti salmonela, fungicida, acidificante, etc.

La propiedad física de reducir el contacto directo del resto de ácidos con las superficies tiene como resultado que se minimizará el contacto directo de los ácidos sobre estas superficies. Es decir, que la reducción de la corrosión de las superficies por parte de los ácidos es muy importante.

Con respecto a los ácidos, NO existe modificación física ni química de los mismos, pero lo que sí se consigue es proteger a los manipuladores y a los materiales de la corrosión. Por lo tanto podemos dejar de trabajar con sales y utilizaremos en todas las mezclas ácidos directamente. Es decir que recuperamos el 100 % de actividad de los ácidos, que en parte se había perdido debido a la utilización de las sales.

5.1.1 Ventajas en el transporte de ácidos

Gracias a la reducción de la corrosión todos los acidificantes fabricados con Profish se desclasifican como peligrosos. Esta gran ventaja en la comercialización de los acidificantes, permite una reducción de la documentación que debe acompañar cada envío y una gran facilidad de transporte para este tipo de transporte.

5.1.2 Seguridad para los trabajadores

Para terminar queremos hablar de la seguridad para los trabajadores que ofrece Profish. Es una opinión generalizada en el sector de la nutrición, que los ácidos ofrecen grandes ventajas tecnológicas y económicas para la fabricación de piensos o la higienización de materias primas. Profish permite mantener todas las ventajas tecnológicas de los ácidos y evitar en gran medida los riesgos de corrosión para la fábrica y peligrosidad para los trabajadores⁶.

⁶ <http://www.revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/802>

5.2 Benchmarking

Hemos analizado las principales ventajas y desventajas del uso de los principales productos de conservación usados actualmente en la elaboración de harina de pescado.



Los atributos en color rojo, son las desventajas que presentan los productos y las características en color verde indican que son ventajas que los hacen ser productos con mayor o menor grado de ventajas competitivas.

Como resultado, se destaca que Profish, es el mejor producto que se pueda encontrar en el mercado de conservantes.

Capítulo VI: Diagnóstico estratégico

A continuación se realizará el diagnóstico y análisis estratégico para nuestro producto “Profish” y así determinar sus ventajas competitivas y comparativas, respecto a sus competidores.

Se analizará primeramente el entorno externo para determinar las amenazas y oportunidades. Esto se hará bajo la metodología de PESTEL y Porter. Seguido esto, llevaremos a cabo el análisis interno para conocer nuestras debilidades y fortalezas. Los dos análisis se consolidarán para obtener DAFO y así tener una perspectiva global de dónde estamos insertos.

6.1 Estudio Externo

Para el análisis externo del entorno, usaremos los instrumentos de planificación estratégica de PORTER y PESTEL, respectivamente.

6.1.1 Pestel

			1	2	3	4	5
PESTEL	POLITICO	Plan de ahorro del gobierno debido la crisis que afronta la economía Mundial				x	
		La desaceleración de la economía nacional y regional (Sudamérica)				x	
		Elecciones municipales (octubre 2016) pueden producir un cambio en el panorama político nacional			x		
		Establecer Políticas y Estrategias a mediano y largo plazo para la gestión y desarrollo sostenido.			x		
		Conservar el derecho democrático y la soberanía del mar y el territorio chileno.				x	
	ECONOMICO	Lenta recuperación económica prevista para el 2016					x
		Elevado nivel de desempleo: significativa reducción del empleo que afectará la industria.				x	
		Chile es evaluado como la mejor economía de Latinoamérica			x		
		Costos en materias primas con las que cuenta el país (producción y elaboración)			x		
		El aumento del precio del petróleo			x		
	SOCIAL	Actitud y patrones de compra de los consumidores		x			
		La conciencia por la salud o la vida saludable de las nuevas generaciones			x		
		La actividad pesquera es sumamente aleatoria por influencia de factores naturales del mar					x
		Complemento nutricional de alto poder y fácil asimilación.		x			
	TECNOLOGICO	Capacidad de innovación (nuevos productos y procesos)					x
		Innovación en canales de venta y tecnificación de los procesos (i+d)				x	
		Avances en materia de conectividad digital y en Tecnologías de la información y la comunicación Tics			x		
		Estrategias de desarrollo digital, nuevos dispositivos y multiplataforma para públicos especializados		x			
		Cambios en la forma en que nos comunicamos o nos relacionamos		x			
	ECOLOGICO	Leyes de protección medioambiental					x
		Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos					x
		Preocupación por el calentamiento global			x		
		Preocupación por la contaminación y el cambio climático				x	
	LEGAL	Leyes laborales			x		
		Leyes de salud y seguridad laboral					x
		Sectores protegidos o regulados		x			
		Establecer normas tributarias acordes con carácter aleatorio de la extracción.				x	

6.1.2 Porter

PORTER	Amenazas nuevos competidores	Alta inversión Tecnológica					x
		Viabilidad de diferenciación				x	
		Conocimiento de la molécula					x
	Competitividad	Grado de competencia en segmento preservantes				x	
		Atomización del mercado			x		
		Débiles barreras de entrada			x		
		Costos de salidas		x			
	Sustitutos	Alto nivel de Sustituto (conservantes convencionales)			x		
		Productos saludables (ácidos cítricos)			x		
		Moléculas derivados de vegetales y/o frutas				x	
	Poder negociador proveedor	Capacidad de negociación de los proveedores			x		
		Limitado proveedor mundial					x
		Valor de materia prima condicionado a monopolio				x	
	Poder negociador Cliente	Nivel de negociación del cliente bajo					x
		Inelasticidad al precio por parte de clientes				x	
		Elevada oferta de sustitutos en mercado		x			

6.2 Estudio Interno

El análisis interno del entorno lo analizaremos a través de la metodología de la Cadena de Valor, con el objeto de obtener fortalezas y debilidades.

6.2.1 Cadena de valor

			1	2	3	4	5
CADENA DE VALOR	ANÁLISIS INTERNO	Costo obtención materia prima	X				
		Daño por mal manejo (transporte)		X			
		Producto a pedido de cada cliente			X		
		Conocimiento del mercado (MKTG)					X
		Posicionamiento regional					X
		Cadena óptima de abastecimiento	X				
	ACTIVIDADES DE APOYO	Flexibilidad de la organización a cambios			X		
		Desarrollo de nuevas líneas de negocio					X
		Basta experiencia en el mercado	X				

6.3 FODA

		FORTALEZAS			DEBILIDADES		
		Conocimiento del mercado (MKTG)	Posicionamiento regional	Desarrollo de nuevas líneas de negocio	Costo obtención materia prima	Cadena óptima de abastecimiento	Basta experiencia en el mercado
OPORTUNIDADES	La actividad pesquera es aleatoria por influencia de factores del mar						
	Capacidad de innovación (nuevos productos y procesos)						
	Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos						
	Conocimiento de la molécula						
	Nivel de negociación del cliente bajo						
AMENAZAS	Lenta recuperación económica prevista para el 2016						
	Leyes de protección medioambiental						
	Leyes de salud y seguridad laboral						
	Alta inversión Tecnológica						
	Viabilidad de diferenciación						

6.4 Análisis de ventajas competitivas v/s desventajas significativas.

Del FODA elaborado en el punto 4.3, se obtienen las siguientes conclusiones respecto al posicionamiento de Procure y su producto Profish:

- Al tratarse de una nueva molécula, se obtiene mejor poder de negociación frente a potenciales consumidores, dado su alta diferenciación respecto de la oferta actual del mercado.
- El desarrollo de una nueva línea, se potencia con la alta capacidad de innovación y que es una molécula que no está introducida en este segmento del mercado. Además, se obtiene una ventaja competitiva porque hay una alta inversión para hacer ingreso al mercado.
- Negociar nuevas alianzas estratégicas con proveedores a largo plazo, para evitar fluctuaciones en el precio de la materia prima.
- Implementación de sistema predictivo de consumo, con el fin de evitar quiebres de stock por volatilidad del mercado.
- El Know-how que se vaya adquiriendo (curva de experiencia) me permitirá mantener alejados a nuevos competidores que quieran desarrollar moléculas sustitutas.

En resumen, podemos concluir del análisis del entorno que “*Profish*” generará ventajas competitivas importantes a los productores de harina de pescado y les permitirá tomar parte de la torta del mercado que está disponible, dado que bajo el actual sistema de producción no logran la calidad necesaria para competir a dicho nivel. Es por eso que toma relevancia crear alianzas estratégicas con los productores, en caso que ellos sean los que hacen la pesca, o bien con los recolectores si es que le venden su cuota a los fabricantes.

Por último, los recolectores no deberán correr el riesgo del deterioro de sus embarcaciones por la corrosión y al largo plazo aumentará su ROI dado que los activos fijos podrán estar en circulación por un mayor tiempo.

Capítulo VII: Plan de Marketing

En el presente capítulo se desarrollará en extenso el cómo se pretende introducir a Profish en el mercado y posicionarla en este.

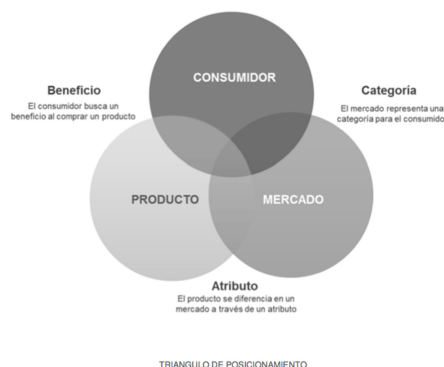
7.1 Triangulo de Posicionamiento

Diseñaremos una estrategia de posicionamiento y diferenciación, que nos permita diseñar un conjunto de diferencias importantes que distinga nuestra oferta, por sobre de la de los competidores.

La variable diferenciadora, será el producto en sí mismo, dadas sus características innovadoras que lo destacan por sobre la competencia, ayudará a mejorar el rendimiento del producto final al cliente y elimina la corrosión en las embarcaciones. Por lo tanto, tendrá una alta calidad de cumplimiento respecto a lo ofrecido.

Se analizará el cómo posicionaremos Profish en el mercado y atacaremos las necesidades de nuestros potenciales clientes. Los objetivos son:

- Diseñar una estrategia con la mejor alternativa para los productores de harina de pescado.
- Mejorar la vida útil de las embarcaciones que transportan la harina de pescado.
- Maximizar la rentabilidad de empresas fabricantes de harina de pescado.



Triángulo de Posicionamiento

- **Consumidor:** Productores de harina de pescado, clientes elaboradores de nutrición animal, empresa que proveen servicios logísticos u otra entidad o persona interesada en mantener la frescura de su materia prima en la elaboración de harina.
- **Categoría:** Conservantes de pesca.
- **Mercado:** Conservantes.
- **Atributo:** Producto de gran efectividad, fabricado con tecnología patentada a nivel mundial, con la seguridad que permite que el producto mantiene la conservación de la pesca, sin dañar la infraestructura de las flotas navieras e instalaciones de fabricación.
- **Producto:** Conservante Profish en base a ácido acético más ácido lignosulfónico.
- **Beneficio:** Lograr mejores estándares de calidad de la harina elaborada, mediante la aplicación de un producto 100% seguro, lo que permitirá obtener mejores utilidades y rentabilidades del proceso productivo.

7.1.1 Matrices de análisis situacional



Matriz de segmentación FCB (Rossiter Persi)

Dentro de esta matriz de segmentación, nuestro producto Profish, se sitúa en el cuadrante de la **Funcionalidad**.

Las variables que caracterizan a nuestro producto son la funcionalidad, la efectividad (similar a la de un ácido orgánico en estado puro, pero sin el efecto corrosivo), la seguridad (Tecnología de Innovación que reduce significativamente los problemas y requisitos de manipulación, transformando un producto corrosivo en irritante). Un factor clave en los procesos de elaboración, es que el producto no sea corrosivo con el medio ni con sus manipuladores, y es ahí donde nuestro producto Profish marca la diferencia.

Nuestro objetivo es que Profish será reconocido como una alternativa efectiva y segura para mejorar los estándares de calidad de la fabricación de harina de nuestros potenciales clientes, entregando valor agregado a sus procesos de elaboración.

7.2 Producto

En base a lo abordado en los capítulos anteriores, nuestra propuesta incluye un producto básico o core (Profish), más el desarrollo de actividades y/o servicios complementarios relacionado a él, con lo cual se logra la sinergia entre ambos componentes y la consecuente mejora de la solución entregada a nuestros clientes.

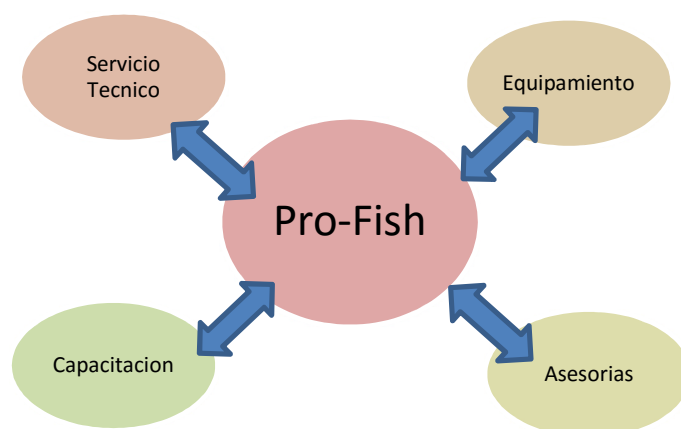
Lo anterior se resume en lo siguiente:

I. Producto: Conservación, sin Corrosión: Profish.

a) Productos Complementarios

Uno de los focos principales para consolidar la diferenciación del producto y así potenciar su carácter de exclusividad en el mercado, será el desarrollo de productos complementarios asociados al uso y beneficios de la utilización del producto Profish.

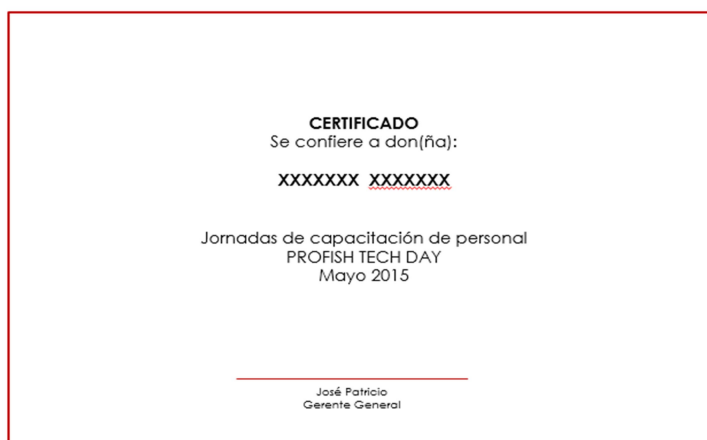
El objetivo de esto es abarcar los 4 puntos estratégicos del negocio, los cuales son servicio técnico, equipamiento, asesorías y capacitación.



Dentro de estas actividades, se destaca lo siguiente:

A. Jornadas de capacitación de personal: PROFISH TECH DAY

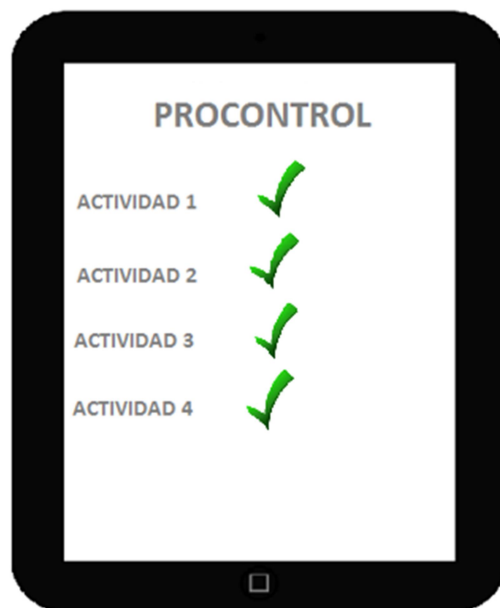
Se desarrollarán actividades en cada uno de los planteles donde se utilicen los productos de la línea, con el fin de lograr capacitar a la totalidad de las personas en un plazo no mayor a un año. Todas aquellas personas que participen están certificadas por parte de nuestra empresa, como personal capacitado para la manipulación, aplicación y evaluación del Profish en la pesca destinada a la fabricación de harina. Paralelo a esto se entregará un certificado y diploma que respalda lo descrito anteriormente.



B. Desarrollo de aplicación móvil de control de puntos críticos: PROCONTROL

Esta aplicación disponible para iPad, iPhone u otro dispositivo móvil, será habilitada en cada uno de nuestros clientes para determinar, mediante planillas de actividades previamente determinadas, la correcta aplicación y óptima obtención de los resultados esperados.

De forma paralela, esta información quedará almacenada en la carpeta del cliente, creada en el servidor de nuestra empresa, con el fin de responder de manera efectiva y rápida frente a cualquier problema relacionado, así como mantener un flujo constante de la información y monitor eso del status de los procesos relacionados al Profish.



C. Instrumental de aplicación: PROEQUIPMENT

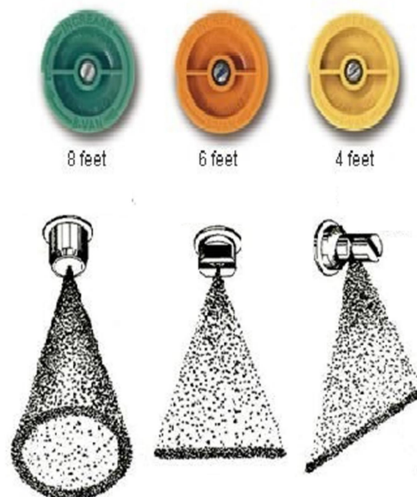
Mediante alianzas estratégicas con fabricantes de productos e instrumental médico, se desarrollará una completa línea de accesorios para la aplicación correcta del producto en terreno. Bajo este concepto se desarrollará

una línea paralela de productos denominada Proequipment, destinada a complementar y potenciar los beneficios obtenidos por nuestro producto.

En esta línea se distinguen 3 categorías de productos.

1. Aspersores

Boquillas de diferentes diámetros, que permitirán definir el grado de dispersión del producto al momento de la aplicación. Estos serán desarrollados con hilo posterior estándar, capaz de ser anexo a cualquier línea de pipo inglés existente en el mercado. Su diferenciación será por colores.

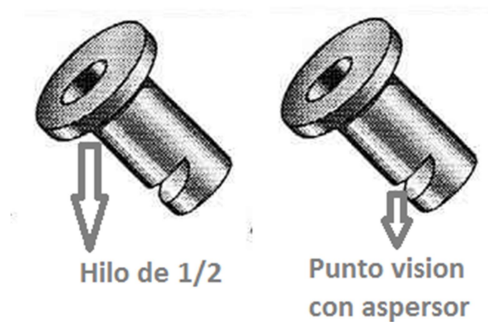


2. Aplicadores.

Enfocado en el desarrollo de líneas de pipo inglés y lanzas de aplicación, las cuales vendrán en formatos armables, de 3 piezas, las cuales podrán ser modificadas en distancia mediante la compra de más unidades por separado. Al igual que el grupo anterior, existirá una diferenciación por colores, pero asociado al diámetro y/o caudal del aplicador.

En cada uno de los productos de las líneas descritas anteriormente, se tendrá 3 versiones de productos, detallados con la sigla S (Small), M (Médium), L

(Large) y XL (Extra Large). En una segunda etapa, se desarrollará una segunda línea de productos, enfocada en segmentos más premium, construcción con materiales nobles y de bajo peso, como el titanio, carbono, entre otros.



3. Dosificadores.

Estos equipos serán desarrollados para lograr determinar de manera exacta, la cantidad de producto utilizado por unidad de masa determinada. Contarán con un panel táctil, donde se podrán seleccionar el tipo de producto al cual se aplicará el Profish, el peso de la pesca de aplicación, y la dosis a utilizar. Automáticamente, el panel determinará la velocidad de aplicación y dosificación del producto, facilitando de esta manera, el manejo de las operaciones. Nuevamente se diferenciarán por colores, pero enfocados en la cantidad de datos que pueden ser incluidos en el panel de control.

Esto será parte integral del sistema Procontrol, el cual permitirá una correcta gestión de la información sementada por cliente y área de trabajo. Los clientes actuales de Profish, tendrán precios preferenciales en la compra, servicio y Mantenimiento de su línea de productos Proequipment.

Finalmente podemos decir que nuestra propuesta de producto se basa en una entrevista estructurada que realizamos a cuatro públicos influyentes y productores de la harina de pescado que conocen el mercado y nos entregan lineamientos respecto a los procesos de producción de la industria.

7.3 Comunicación

En los siguientes puntos se abordará la estrategia comunicacional para dar a conocer Profish y posicionarlo en el mercado.

7.3.1 Objetivo comunicacional

Comunicar y dar a conocer Profish, un nuevo producto para el mejoramiento de la producción de harina de pescado.

Mensaje Comunicacional

- Promover a Profish como un producto que permitirá a las empresas mejorar la vida útil de las embarcaciones transportadoras de harina de pescado.
- Promover entre las empresas fabricantes de harina de pescado que utilizando Profish maximizarán su rentabilidad.

7.3.2 Estrategia Creativa

- **Como realidad:** Profish es un producto innovador que mejora las tecnologías de aplicación de los acidificantes.
- **Como percepción:** Profish se debe posicionar en su público objetivo como el mejor anticorrosivo del mercado que permite el cuidado y la prolongación de la vida útil de las embarcaciones.
- **Etapas en la que se encuentra la comunicación:** Actualmente Profish se encuentra en una etapa de lanzamiento, por lo tanto, nuestro desafío es que los consumidores nos perciban como un nuevo producto que les permitirá prolongar y cuidar sus embarcaciones.
- **Público objetivo:** Fabricantes nacionales de harina de pescado, existentes en las regiones con mayor demanda (I y VIII Región)

- **Tratamiento de los objetivos de comunicación:** *“Profish, producto que permitirá a los productores de harina de pescado los más altos estándares de calidad, aumentando la rentabilidad y el cuidado de sus embarcaciones”.*
- **Composición de la ventaja diferencial:** la campaña comunicacional tiene como propósito potenciar las características del producto (Profish), aumentar los estándares de calidad de la harina de pescado y mejorar la vida útil de las embarcaciones.
- **Concepto de campaña:** “Protección para una mejor calidad” “Somos la protección de tu embarcación”
- **Tono de comunicación:** Emplearemos para esta campaña un tono técnico y sensorial ya que queremos que el público perciba las ventajas de Profish en el proceso de obtención de la harina de pescado.

7.3.3 Estrategia de Medios

- **Participación en medios masivos:** Se identificarán las tres principales revistas asociadas al rubro, para luego diseñar y utilizar publicidad en cada una de ellas, de manera simultánea durante la duración del plan. El eje central de la publicidad ira enfocada a potenciar las características del producto, en conjunto con la imagen a utilizar (personaje) y se mostrará un cuadro con las elecciones de los principales países del mundo que prefieren nuestra marca.
- a) **Marketing promocional:** Se desarrollaran packs promocionales con entrega de accesorios asociados a la compra del producto, sobretodo en la etapa inicial de la campaña, de modo de motivar la compra. Se realizaran sorteos mensuales, durante los 6 primeros meses de campaña.
- b) **Marketing Relacional:** Se dictarán cursos de capacitación a cada uno de

nuestros clientes y sus operadores, para que conozcan las ventajas de nuestros productos sobre la competencia indirecta y/o procesos utilizados el día de hoy. Además, se dictarán charlas a personal relacionado, con el mismo fin. Por último, se desarrollaran ensayos en terrenos y estudios asociados a la efectividad, calidad y seguridad de nuestros productos, en diferentes condiciones productivas. Dentro de esta última actividad, se desarrollará “EL DESAFIO PROFISH”, la cual pretende motivar a las personas a encontrar situaciones que podrían poner en riesgo las capacidades de nuestros productos.

- c) **Correos y Telemarketing:** Se enviarán correos a las bases de datos de cada uno de nuestros distribuidores, invitando a participar en nuestros cursos de capacitación y concursos.
- **Capacitación – Gobierno:** En una etapa posterior del proyecto, se pretenderá coordinar acciones conjuntas con entidades del gobierno, a fin de implementar un programa de capacitación de procesos relacionados al área de pesca, tomando como referencia que Chile se ubica en el segundo lugar a nivel mundial en la fabricación de harina de pescado, detrás de Perú. La idea es potenciar esta posición a nivel global mediante este tipo de actividades.
- **Presencia en Ferias de la Industria:** Para lograr dar a conocer nuestro producto, dentro de la estrategia Pull se considera la opción de participar en ferias de la industria. Mediante demostraciones de cómo funciona Profish, lograremos darnos a conocer y lograr concretar reuniones con posibles clientes.

7.4 Precio

El mercado al que apunta nuestro producto es un mercado inexistente hasta el día de hoy. Si bien la necesidad del uso de este tipo de moléculas existe, no significa que esté creado el segmento dentro del mercado. Por esta

razón, la tarificación o determinación de precio es un proceso que varía según el punto de análisis que se aplique.

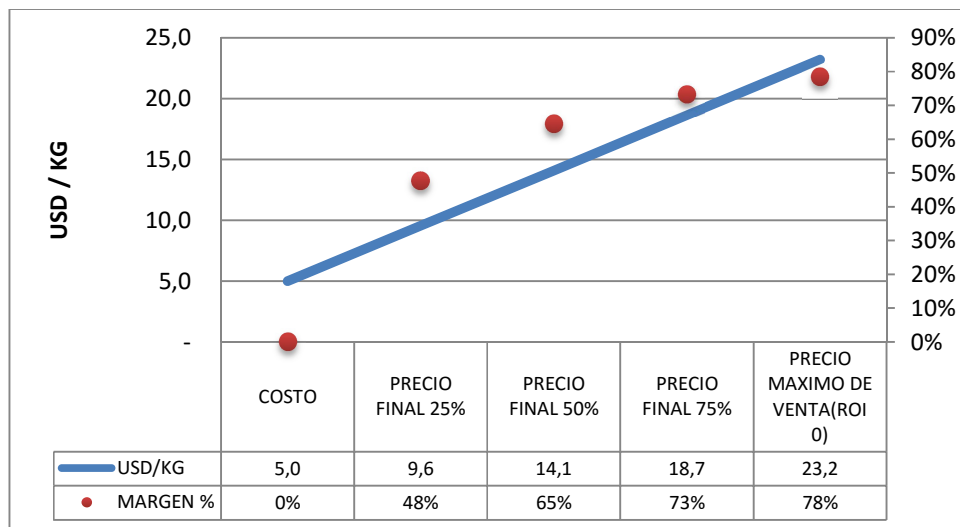
Para efectos prácticos, el análisis se hará mediante la valorización del beneficio potencial que tendrán los consumidores del preocupo, determinado por la cantidad de harina de mejor calidad obtenida por tonelada tratada, determinando de esta forma, el valor diferencial de utilidad generada por el uso de nuestro producto.

Este valor será el precio máximo de referencia al cual estaría dispuesto a pagar nuestro consumidor. Esta información será recopilada mediante trials o ensayos de campo en los potenciales clientes, además del uso de tablas estandarizadas de pago en el mercado local.

Finalmente, sobre este precio máximo de compra, se definirá el valor final de referencia y la escala de descuentos por volumen y/o por precios de introducción que tendrá el producto en una etapa inicial del proyecto.

Preliminarmente el cálculo será basado en el diferencial de utilidad que existe entre el costo del producto y el beneficio total obtenido por parte del consumidor, al aplicar el producto en las dosis y la frecuencia recomendada.

Luego de esto, se obtendrá el 50% de este valor y se le sumara al costo, obteniendo un precio referencial para efectos de cálculo, tal como lo detalla el gráfico adjunto.



El objetivo final es que en este valor final de venta este implícito los costos propios de la elaboración, comercialización del producto, además de las actividades paralelas complementarias que se desarrollarán durante el desarrollo del plan, descritas en el punto 7.2 de actividades complementarias (jornadas de capacitación).

El valor final de venta estimada del producto será de USD 14,1 /Kg, en base a lo detallado en la tabla adjunta.

ITEM	USD/KG	MARGEN %	% ASIGNACION DELTA UTILIDAD
COSTO	5,0	0%	0%
PRECIO FINAL 25%	9,6	48%	25%
PRECIO FINAL 50%	14,1	65%	50%
PRECIO FINAL 75%	18,7	73%	75%
PRECIO MAXIMO DE VENTA(ROI 0)	23,2	78%	100%

7.5 Distribución

El mercado de la fabricación de harina de pescado en el territorio nacional está bien delimitada a 2 zonas geográficas: 1 y 8 región. El producto se puede categorizar como un producto Técnico, por lo tanto, el formato de venta no necesariamente está motivado desde el shopper, si no que se debe crear la necesidad para poder concretar el negocio (estrategia pull).

Por esta razón, la cadena de distribución que tendrá el producto está directamente relacionada con el abordaje comercial que tenga cada uno de los clientes. En paralelo a esto, la cantidad de clientes está concentrada en estas regiones, siendo reducida su cantidad si lo comparamos con otras áreas industriales del sector acuícola.

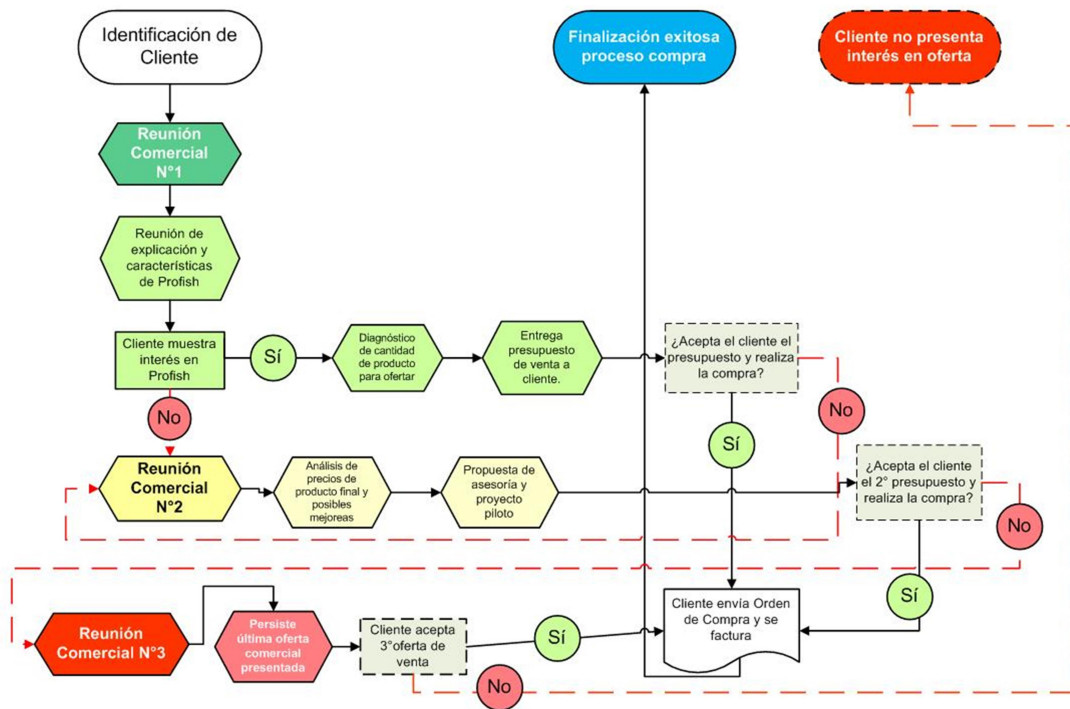
Producto de lo anterior, la venta y canal de comercialización será de forma directa, teniendo agentes comerciales en cada una de estas regiones, más un operador logístico por zona, el cual será el encargado de la entrega final de los productos a los consumidores, previa negociación por parte de los representantes de ventas zonales.

Los formatos de comercialización están previamente definidos, los cuales tendrán una lista de precios según su presentación, siendo de mayor valor por kilo aquella que se presenta en menor volumen.

7.6 Ventas

Tal como se detalló anteriormente, será vía directa a clientes finales, proceso también descrito mediante actividades promocionales en la sección Plan, del capítulo anterior.

Flujo de venta



Se ha diseñado un flujo de ventas, que consta de tres hitos, que los hemos denominado Reuniones Comerciales, refiriéndonos con esto, a realizar una reunión con un cliente, de la manera más efectiva posible, buscando persuadirlo respecto a las características y ventajas principales del uso de Profish, y lograr cerrar un negocio.

Reunión Comercial N°1:

Es el primer acercamiento con el cliente, en dónde damos a conocer nuestra empresa, nuestros logros comerciales con otros clientes, para luego entrar de lleno a la explicación de cómo funciona Profish y cuáles serían las ventajas para que el cliente pueda utilizar Profish en los procesos que aplica.

En caso que el cliente muestre un interés por el producto, o quizá le surjan dudas, es muy importante poder aclararlas en el mismo momento, ahora, si

estas son posteriores a la reunión, deben ser contestadas y aclaradas en el menor tiempo posible.

Si el cliente muestra interés por comprar Profish, se entrega un presupuesto adaptado a sus necesidades de negocio. El cliente al aceptar el presupuesto, adjunta una orden de compra y se procede con la facturación y se cierra el negocio.

Reunión Comercial N°2:

Se realiza después de la primera Reunión Comercial, y cuando el cliente no haya mostrado interés por comprar nuestro producto.

Para lograr la venta, aumentamos la agresividad de la oferta, bajando el precio de compra y reforzando el discurso sobre los beneficios que su producto final tendrá en el mercado.

Se presenta como una asesoría y se ofrece vender un piloto que permita comprar la calidad de sus productos utilizando Profish, y otra con productos de la competencia o alternativos.

Si cliente acepta, se le solicita una Orden de Compra y se factura. Si el cliente no acepta, se coordina una tercera reunión comercial.

Reunión Comercial N°3:

Es la última etapa antes de abandonar la venta con el cliente, se insiste en la última propuesta entregada y se trata de persuadir al cliente o aclarar sus dudas al respecto.

Si cliente acepta, se le solicita una Orden de Compra y se factura. Si el cliente no acepta, se finaliza la relación comercial y no se insiste más en ofrecer Profish.

Conclusiones

Del presente plan de negocios, se concluye que la inserción de la molécula en el mercado permitirá un beneficio mutuo para los productores de harina como para Procure, dado que se crearán alianzas que permitirán, primero, aumentar la calidad de su producto y, segundo, poder desarrollar una línea de negocio nueva para Procure, con beneficios para ambos en lo económico.

Del punto de vista estratégico, Profish tiene una ventaja competitiva excluyente dado que no hay ningún sustituto directo que pueda replicar el impacto que genera en la conservación del pescado y que no deteriore las embarcaciones (corrosión), lo que se traduce en un mejor rendimiento de los activos (ROI) dado que aumenta su vida útil. Esto se confirma claramente en el Benchmarking realizado, siendo un producto que genera un gran impacto en la industria de la harina pero que no tiene factores adversos como los ácidos orgánicos y el hielo, por lo que en sí se sustenta solo como producto.

Además, el plan de introducción del producto generará a nuestros clientes una ventaja que va más allá de lo monetario, que es posicionarla con una empresa líder en la calidad de sus productos, que se apoya fuertemente en los avances de las ciencias e intrínsecamente los convierte en innovadores. Esto les otorga una ventaja importante dado que la industria de la harina es un mercado maduro y con poca diferenciación.

Finalmente, todo se resume en que el precio unitario de venta de Profish, que si bien aumenta su costo de producción, les permite obtener una harina de mejor calidad, por ende, aumenta su precio de comercialización y ese diferencial aumenta el margen por cada tonelada producida.

Recomendaciones

Para que los productores logren el máximo resultado en el aumento de la calidad de la harina, se hace necesario aplicar la molécula de manera correcta, por ende, toma preponderancia, como en todo, una correcta capacitación en la aplicación de ésta. Para Esto se logra capacitando y asesorando a los operadores, que harán el trabajo de adicionarla durante la captura, por lo que recomendamos que dicha actividad se haga con ProEducation, línea dedicada a dicha actividad.

Además, creemos necesario establecer una política de descuentos en base a recomendación de clientes y su experiencia con Profish, es decir, si se logra un nuevo cliente a través de uno existente, el primero recibe un descuento por la gestión realizada. El objetivo es mantener a nuestros clientes en el tiempo y ser *partnership* en el desarrollo sustentable de ambas empresas.

Las dos actividades permitirán que ProCare sea sustentable en el tiempo y competitiva, siendo líderes en la industria química orientada a procesamiento de recursos naturales.

Anexos

Anexo 1: Entrevista Semiestructurada

Esta investigación se planteó bajo la perspectiva de conocer la percepción y opinión de un grupo de profesionales que trabajan en el proceso de obtención de la harina de pescado. La investigación se llevará a cabo a través de una entrevista semiestructurada, es decir, al entrevistador le presentamos una pauta o guía con los temas y preguntas que necesitábamos cubrir, los términos a usar y el orden de cada una de las preguntas, lo que nos permitirá obtener información y generar nuevos datos, mediante esta técnica podremos indagar en las experiencias de los entrevistados, muy importantes y de difícil acceso pero que la metodología cualitativa permite abordar.

Entrevista N° 1

- Carlos Sotomayor
- Jefe de extracción y recursos naturales; empresa EPH LTDA.

Preguntas:

¿Cuáles son los principales problemas que ocurren en el proceso de fabricación de la harina de pescado?

Los problemas que ocurren en alta mar pueden ser variados y una variable importante va a depender de las circunstancias climáticas, pero lo que más nos complica en el proceso de fabricación de harina de pescado es la descomposición de la materia prima, para lograr una buena harina debemos evitar la descomposición, esto finalmente hace que tengamos harina de primera calidad y otras de calidad más baja.

¿Cree usted que se podría mejorar el proceso de obtención de la harina de pescado?

Siempre los procesos se pueden mejorar... al preocuparnos de mejorar la

cadena de producción aumentaríamos la rentabilidad de la empresa, lo que nos significaría mayores ganancias y una mayor fidelización de clientes. Lograr que la materia prima se descomponga lo menos posible, nos entregaría la posibilidad de crear un producto de mejor calidad que claramente se vería reflejado en la comercialización de los productos con nuestros clientes nacionales e internacionales.

Entrevista n° 2

- Enrique Escudero
- Jefe de extracción y cuidado Marino; Empresa Pesquera AquaChile S.A

Preguntas:

¿Cuáles son los principales problemas que ocurren en el proceso de fabricación de la harina de pescado?

Un grave problema que hemos notado y que ha sido un gran dolor de cabeza para los dueños de las embarcaciones, ha sido la corrosión de los barcos debido al tiempo que transcurre desde la pesca hasta que se comienza a procesar el pescado. Los ácidos y percolancias que elimina el pescado y sobre todo cuando la cantidad recolectada es muy alta, hace que las maderas que tienen las embarcaciones se corroan y finalmente los barcos se van pudriendo, lo que generara hacer cambios en la estructura de los barcos factorías y encarece el proceso de producción de harina de pescado.

¿Cree usted que se podría mejorar el proceso de obtención de la harina de pescado?

Por supuesto... poder minimizar el tiempo de producción, es decir, reducir los tiempos entre que se produce la pesca y la obtención final de la harina de pescado haría que el producto final tenga una mejor calidad... con un proceso más corto, más limpio y con una mano de obra más segura claramente agregaríamos valor a toda la cadena productiva, lo que nos generaría ganancias

económicas y mantendría a nuestro capital humano mucho más comprometido con el proceso y nuestros estándares de calidad aumentarían.

Entrevista n° 3

- Fredy Carrasco
- Jefe de Producción y Ventas; Pesquera Acuimag S.A

Preguntas:

¿Cuáles son los principales problemas que ocurren en el proceso de fabricación de la harina de pescado?

El problema se produce desde la extracción del recurso, el cual es trasladado en embarcaciones que en algunos casos carecen de un sistema de refrigeración haciendo que el pescado disminuya su calidad. La caída de residuos orgánicos, escamas, y grasas, van generando en el piso de las embarcaciones la formación de depósitos negruzcos con olores nauseabundos, lo que finalmente destruye las embarcaciones, lo que se ve reflejado en mantenciones cada vez más periódicas que elevan los costos del proceso.

¿Cree usted que se podría mejorar el proceso de obtención de la harina de pescado?

Una forma de mejorar el proceso de obtención de la harina de pescado es a través de una capacitación continua a los operadores de equipos, profesionalizar día a día al personal operativo generará beneficios no solo para la empresa, sino también para el funcionario, ya que bajaría considerablemente la tasa de accidentes y errores, que van obstaculizando el proceso de producción, finalmente con esto se puede crear en el recurso humano una mayor expectativa por ser más eficiente en su puesto de trabajo.

Entrevista n° 4

- Fernando Pimentel
- Gerente de Planta; Pesquera Algamar S.A

Preguntas:

¿Cuáles son los principales problemas que ocurren en el proceso de fabricación de la harina de pescado?

La calidad de la harina es dependiente de la materia prima y del proceso productivo; de estos dos parámetros el de mayor importancia es la materia prima, en tal concepto, el tipo de especie y la frescura y/o grado de deterioro resultan los principales factores para la diferenciación del producto. El transporte del pescado desde las embarcaciones a la fábrica debe hacerse con el menor daño posible, de tal forma que en todo momento se evite el destrozado del pescado y con ello no se facilite el proceso autolítico y microbiano.

¿Cree usted que se podría mejorar el proceso de obtención de la harina de pescado?

Claramente...mejorar el proceso de obtención de la harina de pescado se convierte en una ventaja competitiva en los exigentes mercados actuales nacionales e internacionales... proporcionar un producto o servicio que pueda cumplir satisfactoriamente con las expectativas de los clientes, es la visión que como empresa debemos tener. Por lo tanto las empresas actualmente deben operar bajo una metodología de trabajo que se sustente en los principios de la calidad y que sea internacionalmente aceptada para finalmente maximizar la rentabilidad de las empresas.