

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA COMERCIALIZACIÓN EN LA
CIUDAD DE BOGOTÁ DEL CAMARÓN DE CULTIVO PRODUCIDO POR LA
EMPRESA C. I. OCÉANOS S. A.**

**PEDRO ELÍAS MUVDI LÓPEZ
LUÍS ANTONIO LÓPEZ MERLANO**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS, D. T. Y C.
2007**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA COMERCIALIZACIÓN EN LA
CIUDAD DE BOGOTÁ DEL CAMARÓN DE CULTIVO PRODUCIDO POR LA
EMPRESA C. I. OCÉANOS S. A.**

**PEDRO ELÍAS MUVDI LÓPEZ
LUÍS ANTONIO LÓPEZ MERLANO**

**ASESOR
ORLANDO DEL RÍO**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS, D. T. Y C.
2007**

NOTA DE PRESENTACIÓN

FIRMA DEL PRESIDENTE DE JURADO

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

Cartagena de Indias D. T. Y C. Noviembre de 2007.

AUTORIZACIÓN

Yo, **PEDRO ELÍAS MUVDI LÓPEZ**, identificado como aparece al pie de mi firma, autorizo a la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**, para hacer uso de mi trabajo de grado y publicarlo en el catalogo on-line de la biblioteca.

Atentamente,

PEDRO ELÍAS MUVDI LÓPEZ
C. C. # 73.211.642 de Cartagena
Código #0311903

Cartagena de Índias, Noviembre 19 de 2007

AUTORIZACIÓN

Yo, **LUÍS ANTONIO LÓPEZ MERLANO**, identificado como aparece al pie de mi firma, autorizo a la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**, para hacer uso de mi trabajo de grado y publicarlo en el catalogo on-line de la biblioteca.

Atentamente,

LUÍS ANTONIO LÓPEZ MERLANO
C. C. # 73.200.970 de Cartagena
Código #0416400

Cartagena de Indias, Noviembre 19 de 2007

AGRADECIMIENTOS

A Dios, quien ha guiado por los caminos del saber y gracias a él se pudo concluir esta nueva etapa de nuestra vida

A nuestros padres, quienes en todo momento estuvieron prestos a brindar su apoyo incondicional

Al cuerpo de docentes y Administrativos de la Universidad, por trasmitirnos sus conocimientos y dirigir nuestros pasos hacia la ciencia del saber

A todos los que nos acompañaron, a los que de una u otra forma estuvieron con nosotros

A el Comité de Evaluación, por su aporte en el estudio, análisis y evaluación de nuestro trabajo de grado

A todos

Gracias.

PEDRO ELÍAS MUVDI LÓPEZ

LUÍS ANTONIO LÓPEZ MERLANO

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	3
0. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	4
0.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
0.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	4
0.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
0.2 OBJETIVOS	7
0.2.1 OBJETIVO GENERAL	7
0.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
0.3 JUSTIFICACIÓN	8
0.3.1 MARCO DE REFERENCIAL	10
0.3.1.1 Antecedentes de la Investigación	10
0.4 DISEÑO METODOLÓGICO	11
0.4.1 Metodología de la Investigación	11
0.4.2 Logros Esperados	12
1. CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DEL CAMARÓN DE CULTIVO EN COLOMBIA Y SU COMERCIALIZACIÓN A LOS CLIENTES INSTITUCIONALES DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ D. C.	13
1.1 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	27
2. GUSTOS Y PREFERENCIAS DEL CAMARÓN DE CULTIVO DE LOS CLIENTES INSTITUCIONALES EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ	37
3. ANÁLISIS COMPETITIVO	44

3.1 ANÁLISIS DOFA	45
3.2 ANÁLISIS DEL PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA DE LA EMPRESA	46
3.3 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO (POAM)	52
3.4 COMPETIDORES POTENCIALES	54
4. ESTRATEGIAS DEL PLAN DE MARKETING PARA LA COMERCIALIZACIÓN DEL CAMARÓN PRODUCIDO POR LA EMPRESA C. I. OCÉANOS S. A.	59
CONCLUSIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	67

ÍNDICE DE TABLAS

		Pág.
TABLA 1	PRECIOS A MAYORISTA DEL CAMARÓN PRECOCIDO EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ	21
TABLA 2	COMPORTAMIENTO DEL PRECIO A MAYORISTA DEL CAMARÓN CRUDO EN BOGOTÁ	22
TABLA 3	CONSUMO APARENTE DEL CAMARÓN DE CULTIVO EN COLOMBIA	23
TABLA 4	PRINCIPALES PAÍSES IMPORTADORES DE CAMARÓN	24
TABLA 5	ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INTERNA DE LA EMPRESA (PCI)	47
TABLA 6	ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD FINANCIERA DE LA EMPRESA	48
TABLA 7	ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA	49
TABLA 8	ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD TECNOLÓGICA DE LA EMPRESA	50
TABLA 9	ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD COMPETITIVA DE LA EMPRESA.	51
TABLA 10	ANÁLISIS DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO (POAM)	53

ÍNDICE DE GRÁFICAS

		Pág.
GRÁFICA 1	COMPORTAMIENTO DEL PRECIO A MAYORISTA DEL CAMARÓN PRECOCIDO EN BOGOTÁ D. C. (PESO/KG.)	21
GRÁFICA 2	COMPORTAMIENTO DEL PRECIO A MAYORISTA DEL CAMARÓN CRUDO EN BOGOTÁ	22

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

	Pág.
DIAGRAMA 1 PROCESO DE COMPRA DEL CAMARÓN POR EL MERCADO INSTITUCIONAL	19
DIAGRAMA 2 ESLABONES DE LA CADENA DEL CAMARÓN	20

RESUMEN

1. TÍTULO DE TRABAJO: PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA COMERCIALIZACIÓN EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ DEL CAMARÓN DE CULTIVO PRODUCIDO POR LA EMPRESA C. I. OCÉANOS S. A.

2. AUTORES: Pedro Elías Muvdi López Y Luís Antonio López Merlano

3. OBJETIVO GENERAL: Desarrollar un plan Estratégico de Marketing para la comercialización, en la ciudad de Bogotá d. C., el Camarón de Cultivo, con el fin de incrementar, a través de nuevos mercados, la rentabilidad de la empresa C. I. Océanos S. A.

4. SINTESIS DE METODOLOGÍA: En el desarrollo de la presente investigación, se desarrollarán las siguientes etapas: En la primera se realiza un Estudio de Mercado, el cual se realiza de acuerdo a información recolectada sobre cultura, estadísticas de compra, precio, consumo de los hogares de la ciudad de Bogotá.

Una segunda etapa en la cual se realiza la recopilación, tabulación y análisis de la información obtenida a través del estudio de Mercado, con el fin de realizar la segmentación del mismo. Y una tercera etapa, en la cual se realizará el Diseño de Estrategias de marketing, las cuales estarán basadas en un análisis DOFA, y de benchmarking competitivo, para la comercialización del Camarón de Cultivo de la Empresa C. I. Océanos S. A. en la ciudad de Bogotá

5. SINTESIS DE RESULTADOS: Los altos costos de la pesca artesanal conllevan al desarrollo de la producción de camarones en cautiverio o de cultivo, los cuales han logrado un posicionamiento en los mercados nacionales e internacionales.

La empresa Océanos S. A., una de las empresas pioneras en la producción del camarón de cultivo, con el fin de disminuir el impacto ocasionado por la tasa de cambio, ha decidido incursionar en el sector institucional de la ciudad de Bogotá.

A través del estudio se pudo identificar que la cultura de consumo en los habitantes de la ciudad, ha sufrido cambios, y el consumo aparente del producto se ha incrementado en forma notable.

El principal competidor de la empresa y el producto, es la empresa Antillana, la cual cuenta con un posicionamiento en el mercado de la ciudad de Bogotá, por se fija una sola estrategia la cual se denomina “Estrategia Ofensiva”, para la que se hace necesaria la inversión de recursos financieros y capital humano altamente calificado, lo que genera altos costos, pero dado el costo/beneficio de la misma, y al importancia del mercado de la ciudad de Bogotá se hace necesaria y justifica la inversión.

7. ASESOR: Orlando del Río.

INTRODUCCIÓN

El camarón de cultivo se ha constituido en un producto de mucha importancia dentro del sector acuícola del país. El desarrollo del producto, se ha visto favorecido por el clima tropical estable y los sistemas de cultivo con altos estándares de calidad, lo que ha hecho posibles altos niveles de producción, lo que le permite una permanencia del producto en el mercado.

La investigación se desarrolla en tres etapas, las cuales son posibles gracias a las estadísticas existentes en el sector y a pesar de que las empresas productoras de camarón, hoy día no cuenta con una página web, que permita un fácil acceso, fue posible la obtención de la información dado el interés de la empresa y la colaboración de los clientes potenciales.

La cadena de camarón de cultivo, se encuentra compuesta por los eslabones de laboratorios de maduración y de larvicultura, las granjas de cultivo, y las empresas procesadoras y comercializadoras, las que se han consolidado en el país. La empresa Océanos S. A. posee una integración de los eslabones de la cadena productiva, lo que le permite fijar estrategias de precios e incursionar en los mercados con precios por debajo de la competencia.

0. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

0.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

0.1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Desde el año 1.983 la producción extractiva de la pesca se vio estancada debido a los altos costos que representaba, razón por la cual se dio inicio a la producción de camarones en cautiverio o camarones de cultivo, cuya producción se ha expandido dada la alta demanda de los países industrializados, y su potencial exportador. El cultivo de camarón, en el año 1.984, fue incluido dentro del “Plan Nacional de Exportación”. El sector es netamente exportador y depende de los precios externos y de su producción¹.

Colombia en los últimos años, ha registrado un importante auge en el sector acuícola de la industria pesquera, tanto de especies de cultivo marítimas como continentales, presentando un aporte creciente en este sector pasando del 1% al inicio de los años noventa a cerca del 30% en el año 2000.

Hoy Día se ha modificado la demanda y el consumo de productos pesqueros, los consumidores han tendido a cambiar el consumo de productos provenientes del río y mar por productos de cultivo. Según las cifras oficiales del INPA (anteriormente INCODER) la producción de camarón de cultivo en el año 2000 se estimó en 10.000 toneladas superando las cifras del camarón de pesca que fueron

¹ AGUILERA, María Modesta. Documentos de Trabajo sobre Economía Regional. Los cultivos de camarón en la Costa Caribe Colombiana. Abril 1.998.

de 5.500 toneladas². El comportamiento de las exportaciones pasaron de 49.031 en el 2.001 a 37.161 Miles de US\$ en el 2.006, es decir descendieron en el orden del 24.21%, mientras que en toneladas se pasó de 9.046 toneladas en el 2.001, a 10.287 en el 2.006, lo que muestra el decrecimiento en precios, pues en términos de toneladas se presentó un incremento de un 13.71%³.

La empresa C. I. Océanos S. A. fundada el 6 de diciembre de 1.982, dedicada a la explotación, cultivo, procesamiento y comercialización de mariscos, calamares y peces. Especializada en camarón de cultivos posee fincas que superan las 700 hectáreas y el camarón de pesca es suministrado por la Flota Pesquera afiliada, la cual está conformada por 16 motonaves camaroneras y 2 atuneras, lo que permite asegurar el abastecimiento del producto, el cual es exportado en un 95% a países como España, Estados Unidos y Japón, entre otros⁴.

Sin embargo, como se pudo anotar anteriormente, en los últimos años la cadena de camarón de Cultivo, en Colombia, ha presentado un descenso en sus exportaciones, debido a la alta competencia existente en los mercados internacionales y la inclusión de los países asiáticos (Tailandia, China e Indonesia), de donde proviene más de las tres cuartas partes de la oferta mundial de camarón de cultivo, y quienes proveen el 60% de la oferta mundial; otros proveedores importantes son India, Vietnam, Bangladesh y Ecuador. La producción colombiana fue de 12 mil toneladas en el 2001 y participó con menos del 1% dentro del total mundial⁵. Esto, además de la Balanza Comercial, que se ha visto afectada por el comportamiento de la tasa de cambio colombiana con

² ESPINAL, G. Carlos Federico; MARTINEZ, Covaleda Héctor J.; GONZALEZ, Rodríguez Fredy A. La cadena del Camarón de Pesca en Colombia. Una mirada global desde su estructura económica. Documento de Trabajo No. 71. www.agronet.gov.co/agronet/caracterizacion_camaron_pesca.pdf

³ MINISTRO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Observatorio Agro cadenas Colombia. www.agrocadenas.gov.co

⁴ BORDA, Martelo Jaime y DURÁN, P. Guillermo J. Cartagena Industrial. Editores Inversiones Borda Caldas S. en C. 1º. Edición. Julio 1.991. Pág. 92

⁵ www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/2005112151214_caracterizacion_camaron_pesca.pdf

respecto al dólar de los Estados Unidos, el descenso de las cotizaciones internacionales, especialmente de las presentaciones congeladas, el incremento de los costos unitarios, que han afectado la rentabilidad de las empresas, reducen el atractivo de los mercados internacionales.

En el año 1.995, el consumo por habitante fue de 10 gramos, incrementándose a 100 gramos en el año 2.003, lo que indica que la fuente de crecimiento de la producción nacional del camarón de cultivo está siendo jalonada principalmente por el consumo interno, el que asciende a un 28%. El 7% de la producción del camarón se encuentra orientando al mercado doméstico. Se puede afirmar, de acuerdo con el comportamiento que ha presentado el cultivo de camarón donde el consumo interno ha ido creciendo a un mayor ritmo que las exportaciones, pese a que los precios han ido en aumento. La anterior coyuntura ha puesto a pensar a los diferentes productores colombianos en el mercado nacional; ya que la dinámica del sector se halla en la dinámica del mercado interno, dado que su consumo masivo a segmentos más amplios de la población debe estar sustentado en reducción de precios reales.⁶

En las costumbres alimenticias de los pobladores de la ciudad de Bogotá D. C., se han presentado cambios, en forma pausada, durante años. Este cambio parte de un bajo consumo de mariscos y pescado en años anteriores por razones de precio, confiabilidad y la carencia, por parte de las empresas comercializadoras, de estrategias de mercadeo estructuradas, de acuerdo con las características propias del mercado capitalino, donde su tendencia general es la de segmentar sus compras por ubicación, precios y conveniencia. De esta manera, las empresas comercializadoras y distribuidoras han realizado esfuerzos para conservar sus clientes actuales y la consecución de nuevos, a través de estrategias de comunicación y mercadeo; así se pueden encontrar diversas presentaciones,

⁶ ESPINAL, G. Carlos Federico; MARTINEZ, Covaleda Hector J.; GONZALEZ, Rodríguez Fredy A. La cadena del Camarón de Cultivo en Colombia. Una mirada global desde su estructura económica. Documento de Trabajo No. 70. www.agronet.gov.co/www/docs_agronet

personalizando las necesidades del cliente y ajustándose a las diferentes clases socioeconómicas. Por otro lado, la incursión en Bogotá de grandes cadenas de supermercados e hipermercados marcó un punto de partida para dinamizar la comercialización de pescado y otros productos pesqueros a nivel regional, por medio de cadenas integradas verticalmente y con lineamientos estratégicos claros en publicidad y mercadeo. Con su llegada han perdido participación en el mercado los canales tradicionales como las centrales mayoristas y plazas de mercado. Adicionalmente, estos agentes a pesar de comercializar productos al detal, registran gran concurrencia de compradores, transándose grandes volúmenes. Convirtiéndose en agentes destacados en la comercialización de productos pesqueros⁷.

0.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué estrategias de marketing deben ser diseñadas para la comercialización del camarón de cultivo de la empresa Océanos S. A. en la ciudad de Bogotá?

0.2 OBJETIVOS

0.2.1 Objetivo General: Formular un plan Estratégico de Marketing para la comercialización, en la ciudad de Bogotá D. C., el Camarón de Cultivo, con el fin de incrementar, a través de nuevos mercados, la rentabilidad de la empresa C. I. Océanos S. A.

⁷ INCODER. Características del mercado bogotano de pescados. Junio 10 – 16 de 2006. <http://www.incoder.gov.co/Archivos/Boletin%2039.pdf>

0.2.2 Objetivos Específicos:

- ◆ Caracterizar el proceso de comercialización del camarón de cultivo en Colombia y su comercialización a los clientes institucionales de la ciudad de Bogotá D. C.
- ◆ Identificar los gustos y preferencias del camarón de cultivos de los clientes institucionales en la ciudad de Bogotá.
- ◆ Establecer estudio de la competencia de la comercialización del camarón de cultivo en la ciudad de Bogotá.
- ◆ Analizar la cadena de valor de los clientes institucionales de Bogotá y determinar estrategias de Marketing, que permitan el desarrollo del Plan Estratégico de Marketing para la comercialización Nacional del Camarón de Cultivo, producido por la empresa C. I. Océanos S. A.

0.3 JUSTIFICACIÓN

La empresa Océanos S.A, ha visto disminuida su participación a nivel internacional por la alta competencia, debida a la inclusión de los países asiáticos en la producción de camarón de cultivo, lo que ha llevado a una sobre oferta a nivel mundial con las secuelas en la disminución de los precios; lo anterior, conduce a que la empresa visiona la necesidad de desarrollar nuevos mercados, que le permitan una mayor rentabilidad.

Dentro de estos nuevos mercados, en estudios realizados en la ciudad de Bogotá se ha podido identificar que con un acertado plan de mercado, Bogotá es una plaza con características positivas para incrementar las ventas y consumo del camarón.

La ciudad de Bogotá, representa un mercado con gran potencial de desarrollo y apertura para nuevos productos, dado el número de habitantes y hogares, los

cuales ascienden a 6'776.009 y 1'968.974, respectivamente⁸. Adicionalmente, cuenta con excelente infraestructura para el comercio y es uno de los puntos más dinámicos en la distribución de productos tanto en el ingreso como en el abastecimiento a otras regiones del país, características que han impulsado la dinámica en la comercialización de productos. De esta manera, se constituye como el centro de comercialización de mayor importancia, donde existen grandes oportunidades y facilidades para el crecimiento comercial y donde gran parte del volumen de producto se reduce por el tamaño del mercado.

Los hábitos de consumo de productos pesqueros, en la capital, han ido cambiando e incrementándose, por lo que la comercialización se ha ajustado a las características del mercado impulsando el crecimiento del consumo, sin embargo todavía se encuentran por debajo del promedio de Latinoamérica. A finales de la década de los 80 el consumo *per cápita* era de 3.5 kilos al año, y en el año 2005, se encontraba un poco más de 6.5 kilos /año⁹. Se espera que para el año 2010, Latinoamérica alcance un consumo per cápita, promedio, de 12.0 kilogramos.

Según encuesta realizada por la empresa Yankelovich, los factores que más se tienen en cuenta en la toma de decisiones, para la compra de un producto son la confiabilidad, con cerca de un porcentaje del 59% y precio con el 41%. De esta manera, las marcas más reconocidas por el consumidor, han logrado posicionarse en el mercado. Otra tendencia notoria, es el aumento de la demanda de productos acuícolas, debido a que el consumidor y comprador, reconocen las altas cualidades nutricionales e higiénicas. Además, con esta técnica productiva (cultivo) es más fácil garantizar la estandarización de tallas y sabor de la carne. La empresa C. I. Océanos S. A. desea, hoy día, tratar de incursionar en el mercado Bogotano y espera posicionarse en base a su buena imagen.

⁸ Bogotá Historias. <http://www.bogota.gov.co/histo.php?idh=16108&patron=1>

⁹ Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. 2005.

El desarrollo del Plan de Marketing Nacional del Camarón de Cultivo, puesto en marcha, permitirá a los consumidores finales contar con una mayor oferta del producto, mejor calidad y precio, ante la competencia del producto en los mercados nacionales.

0.3.1 MARCO REFERENCIAL

0.3.1.1 Antecedentes de la Investigación

Los estudiante de la Universidad Tecnológica de Bolívar, Almeida Olea, Francisco; Plazas, Román Alejandro; Robledo, Juan Carlos, en el año 2003, desarrollaron el trabajo de grado titulado: “Producción y exportación del camarón de cultivo en la costa Caribe Colombiana”, cuyo objetivo fue el análisis de la producción, exportación, tendencias y perspectivas del sector camaronero a nivel camaronero y de la Costa Caribe, con el fin de determinar la potencialidad de esta industria y los beneficios que genera al país y la región, su explotación. El desarrollo de la presente investigación permitió concluir que el sector camaronero es sin duda uno de los sectores de mayor perspectiva de desarrollo, ante la situación económica actual que vive el país. Sus grandes logros, los cuales abarcan desde la utilización de las tierras áridas, pasando por la productividad, rendimiento, hasta llegar a generar empleo y divisas para la economía de la Costa Caribe.

En el año 2000, el grupo de estudiantes de la Facultad de Ingeniería, programa de Ingeniería Industrial, de la Universidad Tecnológica de Bolívar, Severiche Martínez, Amaury de Jesús; Valdelamar Arrieta, Edinson; Morales, Juan Antonio, realizaron la investigación: “El sector camaronero en Cartagena: análisis y alternativas de mejoramiento de la producción”, Se estableció mediante la investigación que el sector camaronero, ha proporcionado beneficios a la Costa Caribe y en especial a la ciudad de Cartagena, por el desarrollo de zonas marginales y la generación de divisas, ya que el sector promueve las actividades

industriales factibles en el territorio nacional y con buenas perspectivas de poder lograr en el corto plazo la ubicación de sus productos en los mercados mundiales y de paso contribuir al crecimiento económico y mejoramiento de vida de los colombianos.

“Estudio del mercado industrial de comida rápidas "Brochetas de camarón" de la empresa C.I. Océanos S.A.”, es el trabajo investigativo desarrollado por

0.4 DISEÑO METODOLÓGICO

0.4.1 Metodología de la Investigación

En el desarrollo de la presente investigación, se desarrollarán las siguientes etapas:

Etapa 1: Elaborar un Estudio de Mercado, el cual será realizado de acuerdo con la información recolectada sobre cultura, estadísticas de compra, precio, consumo de los hogares en las principales ciudades del país, como Bogotá, Cartagena, Barranquilla, Cali, Medellín, Bucaramanga, con el fin de identificar los clientes potenciales.

Etapa 2: Se realiza la recopilación, tabulación y análisis de la información obtenida a través del estudio de Mercado, con el fin de realizar la segmentación del mercado, proyectar la oferta, establecer precio, sistema de distribución, entre otros.

Etapa 3: En esta etapa se realizará el Diseño de Estrategias de marketing, las cuales estarán basadas en un análisis DOFA, y de benchmarking competitivo,

para el desarrollo del Plan Estratégico de Marketing para la comercialización en Bogotá del Camarón de Cultivo de la Empresa C. I. Océanos S. A.

0.4.2 Logros Esperados

El desarrollo del presente proyecto se realiza con el fin ampliar la comercialización a nivel nacional e incrementar la rentabilidad de la empresa C. I. Océanos S. A., con base en estudiar, analizar, comprender la ciudad de Bogotá.

1. CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DEL CAMARÓN DE CULTIVO EN COLOMBIA A LOS CLIENTES INSTITUCIONALES DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ D. C.

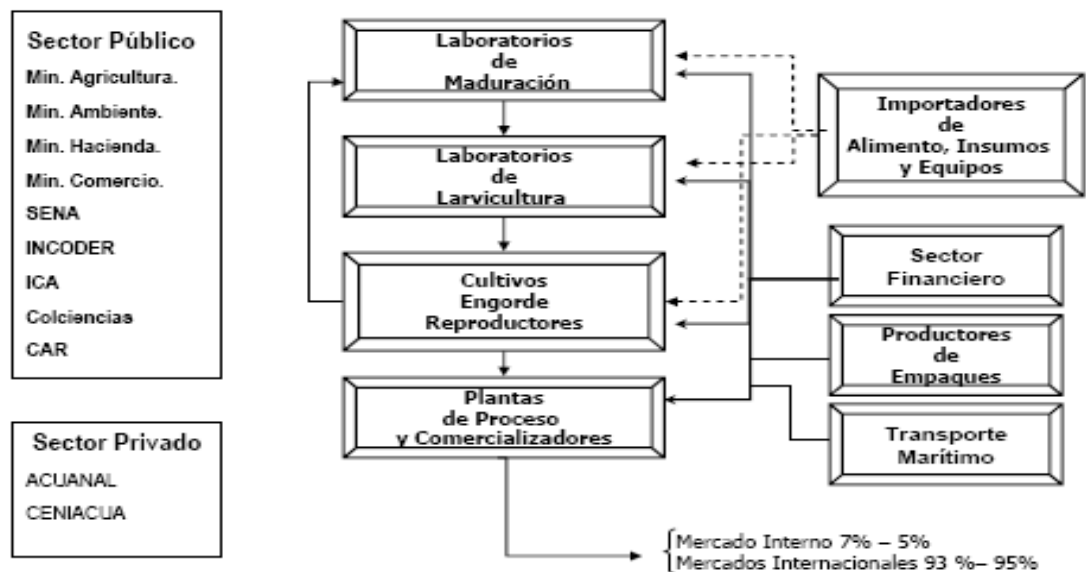
A partir de la década de los setenta tomó fuerza la producción y comercialización del camarón de cultivo, constituyéndose en uno de los principales rubros de las exportaciones de acuicultura: La demanda externa del camarón de cultivo se satisface con la producción de la Costa Caribe, quién exporta alrededor del 99% de su producción, a países de la Unión Europea, tales como Italia, España y Francia, donde es altamente apetecido y comercializado el producto.

En el ámbito institucional, la consolidación del gremio, ACUANAL, le ha permitido al conjunto de la Cadena, como en cada uno de sus eslabones, canalizar recursos y esfuerzos a favor del mismo sector. Esto se manifiesta con lo que se ha logrado en el mejoramiento genético de la semilla de camarón, a través, de diferentes programas como han sido los protocolos de selección familiar e individual, biología molecular, diagnóstico y prevención de enfermedades y crío preservación (banco de germoplasma) para el aseguramiento y provisión de la semilla en el mediano y largo plazo, entre otros. Asimismo, esta institución ha elaborado una guía ambiental que es acogida e implementada por las diferentes empresas pertenecientes a cada eslabón de la Cadena, y se destaca el interés del mismo gremio en que las empresas procesadoras cumplan con todas las normatividades industriales, especialmente la certificación ISO 14.000 expedida por el INVIMA. Los avances de investigación se han dirigidos a CENIACUA son ostensibles en aumento de productividad y reducción del ciclo de producción en las granjas de cultivo, incremento en la producción de las hembras reproductoras de nauplios (semillas de camarón), e incrementos del porcentaje de supervivencia de las larvas y postlarvas de camarón en laboratorios de larvicultura y granjas de cultivo.

Estos resultados e indicadores sobresalen a los obtenidos en los principales países productores y exportadores, evidenciando el alto nivel competitivo de la camaronicultura colombiana¹⁰.

Al igual que las cadenas agro productivas con alto perfil exportador, el sector dedicado al camarón de cultivo se ha visto afectado por el comportamiento de la tasa de cambio colombiana con respecto al dólar de los Estados Unidos. Igualmente, el descenso de las cotizaciones internacionales de este crustáceo, en especial de las presentaciones congeladas, ha impedido elevar el nivel de las divisas generadas por este sector. La camaronicultura colombiana se ha logrado insertar en el ámbito mundial como la decimotercera en la producción y como la vigésimo tercera en el volumen de exportación, compitiendo con países de mayor tradición en esas áreas.

Diagrama 1. Estructura de la cadena productiva de camarón de cultivo



Fuente: Observatorio Agrocadenas de Colombia. La cadena del camarón de cultivo en Colombia.

¹⁰ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Observatorio Agrocadenas Colombia. Cadena del Camarón de Cultivo. Documento de Trabajo No. 70. http://www.agronet.gov.co/agronet/caracterizacion_camaron_cultivo.pdf

El camarón de cultivo es comercializado a nivel internacional, considerándose actualmente el producto marino con mayor valor en el mercado mundial y contribuye con el 18% del valor de todas las exportaciones pesqueras mundiales. El camarón es en valor, el principal producto pesquero comercializado y representa 20% del valor total de los productos pesqueros en el comercio internacional. Los principales países importadores de camarón son Japón, Estados Unidos y algunos países miembros de la Unión Europea.

La camaronicultura colombiana se presenta como una alternativa de generación de divisas. Sus exportaciones, en los cinco primeros años de la presente década, han participado con el 27% y 51% del valor exportado del sector pecuario y pesquero, respectivamente. Además, su balanza comercial ha mantenido saldo positivo durante los últimos 15 años, aunque ha estado decreciendo en términos reales a una tasa anual del -0,67%, consecuencia de las bajas cotizaciones que han presentado los camarones y langostinos en los mercados internacionales, a partir del año 2000.

Los precios internacionales del camarón registran una significativa volatilidad y una tendencia a la baja, en términos reales, a partir de finales de la década del 70. Las fluctuaciones han obedecido en buena medida a que la producción mundial de camarón ha sido muy inestable. La demanda también ha tenido un importante impacto, ya que en las épocas de recesión económica el consumo de bienes suntuarios, o de altos precios, se resiente rápidamente. Entre 1989 y 2001 los precios del camarón han registrado una tendencia moderadamente decreciente: disminuyeron al 0.58% promedio anual. Dada la creciente demanda en las clases medias, se prevé un significativo incremento en el consumo que dependerá de la economía mundial, de su efecto en la capacidad de compra de la población, y del avance tecnológico en el cultivo que determinará una reducción de los costos de producción y una mayor estabilidad en la oferta. Por esto, en el largo plazo la tendencia de los precios será disminuir.

Más del 63% de la producción nacional de camarón de cultivo, que en el año 2004 alcanzó la cifra de 18 mil toneladas, se destina al mercado exterior, mientras el restante 37% se consume en el mercado nacional, junto unos pocos volúmenes importados que en ese año fueron de 256 toneladas. Vale la pena mencionar que el consumo aparente ha sufrido una transformación importante en el tiempo entre sus diferentes componentes, donde las exportaciones, si bien son crecientes (han crecido a una tasa 9%), no han aumentado de la misma forma que el primero, el cual presentó una tasa anual equivalente al 13,2%, y en términos per cápita del 21%. En otras palabras, mientras en el año de 1995 el consumo por habitante era de 10 gramos, para el año 2004 y 2005 alcanza a estar en los 160 gramos. Esto indica que la fuente de crecimiento de la producción nacional de camarón de cultivo está siendo jalonado principalmente por el consumo interno y en menor medida por las exportaciones, aunque en niveles las exportaciones son 1,75 veces del consumo interno¹¹.

Ciudades como Bogotá, Cali, Medellín, Cartagena, Barranquilla, Bucaramanga y Villavicencio, son las ciudades de mayor consumo nacional. En otras regiones, el consumo es bajo, debido a la inconstancia y/o insuficiencia de la oferta, el relativo alto precio de los productos pesqueros, en comparación con otros cárnicos (vacunos, avícolas y porcinos) y la falta de campañas de promoción del consumo, en el ámbito nacional. El consumo de productos pesqueros y acuícolas ha aumentado paulatinamente en los últimos años, debido a cambios en los hábitos del consumidor, quien reconoce sus altas cualidades nutricionales, así como al incremento y diversidad de la oferta, tanto de productos nacionales como importados. Pese al incremento del consumo, las principales limitaciones son la insuficiente oferta nacional y el poco conocimiento del consumidor sobre la variedad de productos disponibles en el mercado y las formas de preparación¹².




¹¹ MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. La cadena de camarón de cultivo en Colombia. www.agrocadenas.gov.co/camaron_cultivo

¹² *Ibíd.*

En Colombia los costos financieros de la comercialización son muy altos. Desde el pago anticipado al cultivador hasta el detallista, los cuales pueden pasar de noventa (90) días, lo que puede considerarse como una inmovilización del dinero invertido por ese periodo. Los canales de comercialización son complejos e involucra una larga cadena de intermediarios que encarecen el producto, haciendo que llegue a precios muy elevados al consumidor final¹³.

C. I. Océanos considera la comercialización nacional como una franja pequeña dentro del mercado, debido a los altos precios del producto, sin embargo, hoy día se realizan campañas de promoción, con el fin de crear una cultura de consumo del producto. No obstante, el consumo interno de camarón de cultivo ha venido creciendo a un mayor ritmo que las exportaciones, pese a que los precios relativos y al por mayor han venido aumentando. Si bien esto parece contradictorio, un análisis detallado de los consumos por segmentos poblacionales podría indicar que los estratos de altos ingresos están consumiendo mayores cantidades de ese producto en sustitución de otras fuentes de proteínas. De seguir esta tendencia, la dinámica del sector en un futuro cercano podría estar explicada por la dinámica del mercado interno, hasta un cierto punto dado que su consumo masivo a segmentos más amplios de la población debe estar sustentado en reducción en los precios reales y/o de aumentos en el ingreso. Esto último es respaldado por la teoría microeconómica de los bienes de lujos, como lo es el camarón¹⁴.

Canal de comercialización:

-  Pescador o cultivador.
-  Mayorista acopiador o intermediario.
-  Mayorista central que distribuye en las principales ciudades.

¹³ Ministerio de Agricultura y desarrollo Rural. Diagnóstico Nacional de Colombia. Observatorio de Agro cadenas Colombia. www.agrocadenas.gov.co/camaron_cultivo

¹⁴ Ministerio de Agricultura y desarrollo Rural. Documento de Trabajo No. 99. La Cadena de camarón de Cultivo en Colombia. Enero 2006. Pág. 10. www.agrocadenas.gov.co/camaron_cultivo

✚ Minorista que vende el camarón a los detallistas: pescaderías, supermercados, plazas, etc.

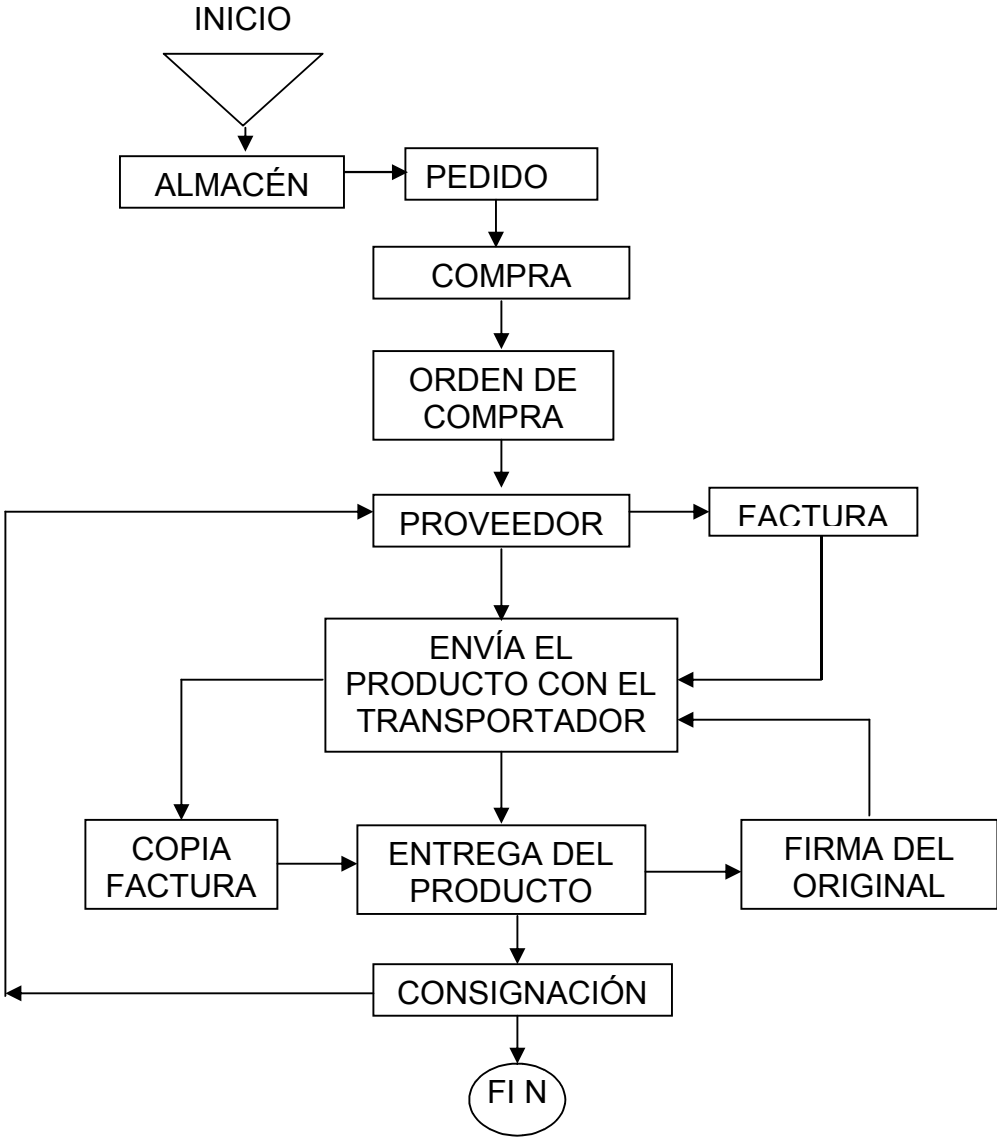
La empresa C.I. Océanos realiza la comercialización de sus productos a través de Distribuidores Mayoristas. Por su parte el sector institucional, del país realiza sus compras a través de órdenes de Compra que los hoteles, restaurantes, cadenas de supermercado envían vía fax y cancelan a un plazo de treinta días a través de consignaciones a una cuenta bancaria que el proveedor ha debido suministrar al momento de realizar su contacto con la institución (Ver diagrama 1).

A nivel institucional, para ser elegido como proveedor se debe enviar una muestra del producto en sus presentaciones, anexar el RUT de la empresa proveedora, certificado de Cámara de Comercio, Registro Sanitario, y fotocopia del Representante Legal de la misma.

Pueden existir varios proveedores de un mismo producto, por lo que al momento de realizar el pedido, este se direcciona al proveedor que ofrezca un menor precio, por lo que se considera que el factor que más se tiene en cuenta es el precio, ya que al ser elegido como proveedor se tiene en cuenta la calidad y presentación de los productos.

El sector institucional: hoteles, restaurantes y cadenas de supermercado, realizan el siguiente procedimiento, para las compras de productos:

Diagrama 1. Proceso de Compra del camarón por el mercado institucional

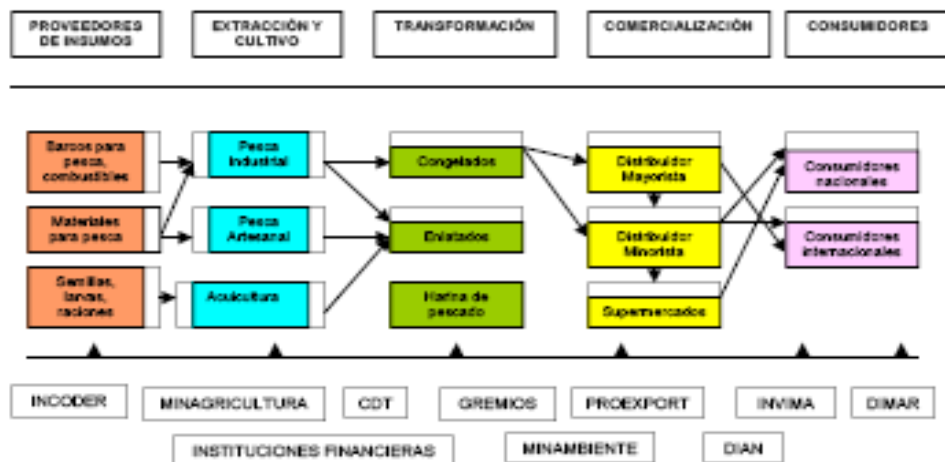


Fuente: Información procesada por los investigadores

Como se puede observar con el diagrama de proceso, el sector institucional, realiza sus pedidos de acuerdo a sus necesidades, y poseen días establecidos para recibir el mismo. Por ser un producto perecedero no se manejan altos stocks, ya que quienes pueden manejar estos es la empresa C. I. Océanos que posee toda la cadena de frío necesaria para la preservación del mismo y las distribuidoras mayoristas.

El consumo en el país, como en todos los países, con costumbres cristianas, se genera un gran consumo en la época de cuaresma y de semana santa. En dicho periodo, se vende cerca del 20 al 30% de la producción anual a unos excelentes precios. Se puede decir que durante esta época hace falta producto para vender. Los consumidores colombianos de camarón son una franja muy pequeña de la población debido a los altos precios que tiene el producto. En la actualidad se está trabajando en campañas de promoción, para crear una cultura de consumo del camarón entero con cabeza o su presentación tradicional que es la cola

Diagrama 2. Eslabones de la cadena del camarón.



Fuente: Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo Industrial. www.produce.gob.pe/.../informes/prospectiva

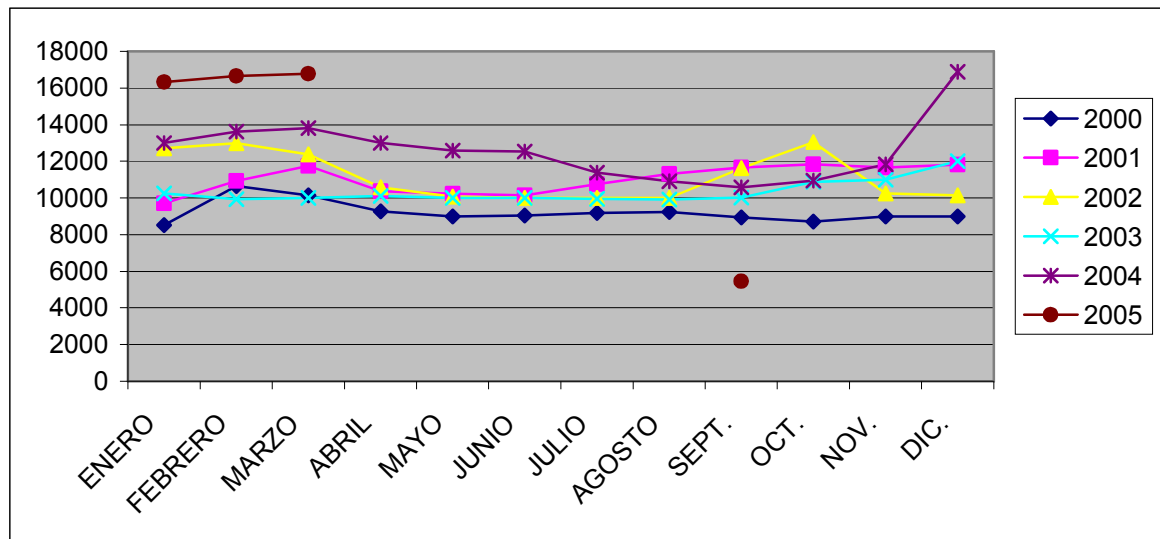
Los precios al mayorista en la ciudad de Bogotá del camarón pre cocido son:

Tabla 1. Precios al mayorista del camarón pre cocido en la ciudad de Bogotá (Peso/Kg.)

AÑO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY	JUN	JUL	AGT.	SEP	OCT	NOV	DIC
2000	8.525	10.650	10.146	9.275	9.000	9.050	9.188	9.230	8.938	8,.720	9.000	9.000
2201	9.700	10.925	11.750	10.370	10.220	10,.150	10.750	11.313	11.650	11.840	11.650	11.813
2002	12.710	12.975	12.375	10.570	10.075	10.000	10.000	10.000	11.625	13.050	10.250	10.150
2003	10.250	9.938	10.000	10.100	10,.000	10.000	9.950	9.913	10.020	10.875	11.000	12.000
2004	13.000	13.625	13.817	13.004	12.588	12.520	11.375	10.900	10.583	10.938	11.840	16.881
2005	16.395	16.663	16.788						5.455			

Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Observatorio Agro cadenas Colombia.

Gráfica 1. Comportamiento del precio a mayorista del camarón pre cocido en Bogotá D.C. (Peso/Kg.)



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Observatorio Agro cadenas Colombia.

Como se puede observar en la gráfica 2, los precios del camarón presentan una estabilidad, con tendencia a un incremento. En el año 2005 hubo escasez total de camarón durante los meses de Abril a Agosto, e igual comportamiento se dio entre octubre y diciembre del mismo año. El año 2004, se considera el mejor año para el camarón en Bogotá, pues tuvo un mejor precio en el mercado y se presentaron alzas en los precios, aunque estos bajaron durante los meses de mayo a octubre. En el mes de Noviembre se presentó un incremento para lograr un repunte en el mes de diciembre, mes del año considerado el de mayor consumo, por las fiestas de navidad y fin de año.

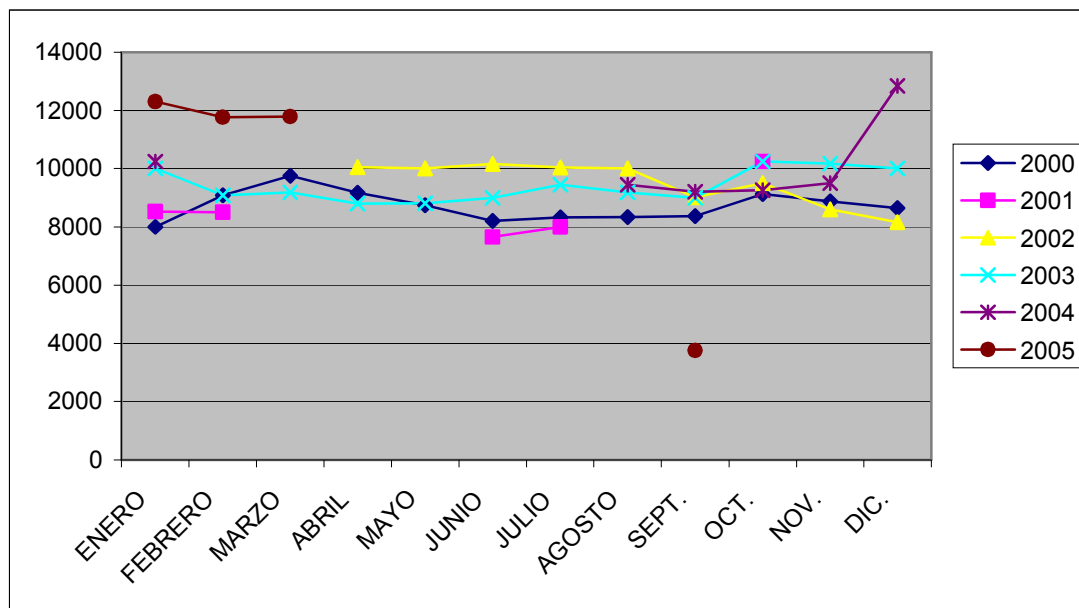
El precio del camarón crudo es menor que el del camarón pre cocido, como se observa en la tabla 3, el desabastecimiento de éste en los mercados, es mucho menor. En el mes de septiembre del 2005, después de cinco meses de escasez se comercializa a un precio de \$3.750 kilo, para luego volver a desaparecer del mercado capitalino.

Tabla 2. Comportamiento del precio a mayorista del camarón crudo en Bogotá D.C. (Peso/Kg.)

AÑO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY	JUN	JUL	AGT.	SEP	OCT	NOV	DIC
2000	8.000	9.083	9.750	9.175	8.750	8.213	8.325	8.340	8.375	9.125	8.875	8.650
2201	8.527	8.500				7.650	8.000			10.250		
2002				10.050	10.000	10.163	10.040	10.000	9.021	9.500	8.600	8.167
2003	10.000	9.083	9.188	8.800	8.813	9.000	9.450	9.188	9.000	10.250	10.167	10.000
2004	10.250							9.450	9.208	9.263	9.500	12.481
2005	12.298	11.763	11.788						3.750			

Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Observatorio Agro cadenas Colombia.

Gráfica 2. Comportamiento del precio a mayorista del camarón crudo en Bogotá D.C. (Peso/Kg.)



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Observatorio Agro cadenas Colombia.

El consumo aparente del camarón de cultivo en Colombia, por tonelada, se muestra en la tabla 4, donde se observa un crecimiento vertiginoso en el año 1996, cuando pasó de 240 toneladas en el 1995, a 1.011 toneladas en el año

1996. En el año 2001, hubo una baja en el consumo, pero en el siguiente año se logró su recuperación, hasta alcanzar un consumo aparente del 21.0%.

TABLA 3. CONSUMO APARENTE DE CAMARÓN DE CULTIVO EN COLOMBIA

Toneladas							
Año	Prod.	Export.	Import.	Consumo aparente	Cons. Per cápita	Part. % Import./CA	Partic% y exp./prod.
1995	8.000	8.526	766	240	0.01	-	-
1996	7.018	6.930	923	1.011	0.03	91.3%	98.7%
1997	6.785	6.456	888	1.217	0.03	73.0%	95.2%
1998	7.858		318	1.892	0.05	16.8%	80.0%
1999	9.228	6.284	56	1.560	0.04	3.6%	83.7%
2000	10.000	7.724	37	2.223	0.05	1.7%	78.1%
2001	11.493	7.814	136	1.189	0.03	11.4%	90.8%
2002	15.103	10.440	70	3.706	0.08	1.9%	75.9%
2003	16.379	11.467	105	4.618	0.10	2.3%	72.4%
2004	18.040	11.866	256	6.634	0.15	3.9%	64.6%
2005	19.303	11.662	557	2.411	0.05	23.1%	90.4%
2006	21.426	17.450	348	14.381	0.31	2.4%	34.5%
Tasa de crec. 96 - 04	13.2%	7.393	-22.8%	21.0%	19.2%	-43.8%	-4.2%

Fuente: Agrocadenas.gov.co

Colombia ocupa el puesto número 58 en importaciones de camarón, con un crecimiento del 12.6%.

TABLA 4. PRINCIPALES PAÍSES IMPORTADORES DE CAMARÓN

(Toneladas)

Pto	País	1994	1997	2000	2002	2004	Part (%) 2004	Crec (%)
1	Estados Unidos	263.128	259.507	281.805	331.291	395.747	25,4%	5,0%
2	Japón	303.507	267.570	246.754	249.170	242.004	15,6%	-3,2%
3	España	108.339	77.179	112.814	122.856	140.101	9,0%	5,2%
4	Dinamarca	49.926	52.812	62.353	75.929	96.371	6,2%	7,2%
5	Francia	48.436	51.689	51.527	62.906	85.243	5,5%	4,3%
6	China	13.640	13.986	53.195	64.618	55.056	3,5%	20,4%
7	Islandia	1.663	4.818	34.765	41.746	53.212	3,4%	35,7%
8	Italia	23.447	24.741	37.860	40.282	46.359	3,0%	7,3%
9	Bélgica	19.891	21.006	21.785	30.396	44.016	2,8%	7,1%
10	Reino Unido	27.866	25.908	35.950	41.681	41.225	2,7%	5,4%
11	Federación de Rusia	1.391	6.879	7.680	17.836	34.739	2,2%	37,5%
12	Canadá	16.431	34.822	59.661	41.757	33.323	2,1%	4,6%
13	Países Bajos	14.546	14.853	20.639	28.010	30.432	2,0%	9,5%
14	Corea	4.855	9.554	10.886	22.200	24.146	1,6%	17,0%
15	Noruega	11.945	12.411	24.537	15.833	23.020	1,5%	2,3%
16	Malasia	7.669	3.566	4.282	38.665	21.016	1,4%	14,4%
17	Australia	8.304	8.744	9.508	12.005	20.259	1,3%	8,7%
18	China, RAE de Hong Kong	33.191	23.019	29.335	25.373	18.571	1,2%	-3,9%
19	Tailandia	6.386	11.784	17.465	26.231	16.430	1,1%	12,0%
20	Alemania	12.607	9.636	14.193	11.993	16.200	1,0%	3,4%
58	Colombia	429	870	113	157	426	0,0%	-
TOTAL		1.063.307	1.006.314	1.216.670	1.386.578	1.555.621	100,0%	4,5%

Fuente: FAO (Febrero de 2007). Cálculos Observatorio Agro cadenas.

Part (%): Participación en el volumen total importado en el año 2004.

Crec. (%): Tasa de crecimiento en el periodo 1994 - 2004.

Fuente: Agrocadenas.gov.co

Se identifican para la ciudad de Bogotá tres canales de distribución definidos: mayorista, consumidor y supermercados de grandes superficies, los cuales se encuentran más o menos definidos geográficamente en la ciudad, de tal forma que los distribuidores mayoristas se ubican en las centrales de abastos más grandes: Palo quemado y Cora bastos, que incluye la distribuidora de las flores, la cual es

un punto especializado en la comercialización de especies dulceacuícolas básicamente. El canal consumidor que incluye precios minoristas, se distribuye en sectores que reúne pescaderías y establecimientos dedicados a la venta de artículos con un grado más alto de procesamiento, concentrados en lugares como las nieves y el barrio Samper Mendoza aunque también se observa negocios aislados de este tipo distribuidos en toda la ciudad. Por último los supermercados de grandes superficies que alcanzan, dependiendo la cadena a la cual pertenecen, a tener presencia en todas las zonas de la ciudad¹⁵.

A través de la diversificación de productos, C. I. Océanos, pretende ingresar a los mercados nacionales, con un amplio portafolio de productos, lo que se da como respuesta a la investigación y desarrollo de nuevas ideas. El reconocimiento a las cualidades nutricionales del producto ha contribuido al incremento en el consumo del mismo, ya que al ser éste un producto considerado de lujo, por sus altos precios no posee los mismos niveles de consumo que la carne y el pollo. Su consumo era más que todo para la época de Semana Santa o Semana Mayor, donde este se elevaba en una forma considerada.

C. I. Océanos al poseer una capacidad de procesamiento diario de 51.000 kilos de camarón y tener una disposición para almacenamiento, en cuartos fríos y contenedores, de la producción de 26 días o 1160 toneladas, permite asegurar la existencia del producto a los clientes de la empresa, además del peso exacto de sus productos, los que a su vez cuentan con un sobrepeso del 21.5%, la certificación por la SGS, se constituyen en una estrategia diferenciadora.

El resurgimiento de la raza colombiana de langostinos y camarones sanos, sirve de base para la autosuficiencia del país. En C. I. Océanos, debido a los altos

¹⁵ INCODER. Análisis de Coyuntura. Precios y Mercados para los Productos Pesqueros y de Acuicultura en Santa Fe de Bogotá. Noviembre 14 – 18/05. www.incoder.gov.co

costos de procesamiento del camarón observados en las diferentes compañías procesadoras, se visualizó la oportunidad de procesar el camarón, para comercializarlo, es así como administrativamente los tres negocios (planta, camaronera y laboratorios) se fusionan legalmente como una empresa integrada verticalmente, lo que permite ingresar a nuevos mercados con mejores precios y más competitivos.

En Colombia para la comercialización del camarón de cultivo se fijan estrategias competitivas sectoriales, entre las que se encuentran: penetración de mercados, diferenciación, adecuación y desarrollo de nuevos productos, asociatividad, posicionamiento del sector y los productos, desarrollo tecnológico, incremento de la productividad y mejora de canales de comercialización con respecto a las necesidades identificadas por los sectores, se destaca el acceso a información actualizada o sistemas de información, aspectos institucionales: vinculación entre eslabones, capacitación, desarrollo tecnológico e innovación, mejoramiento de calidad, planeación sectorial, desarrollo de infraestructura de transporte y logística y acceso a financiamiento y líneas de crédito especializadas.

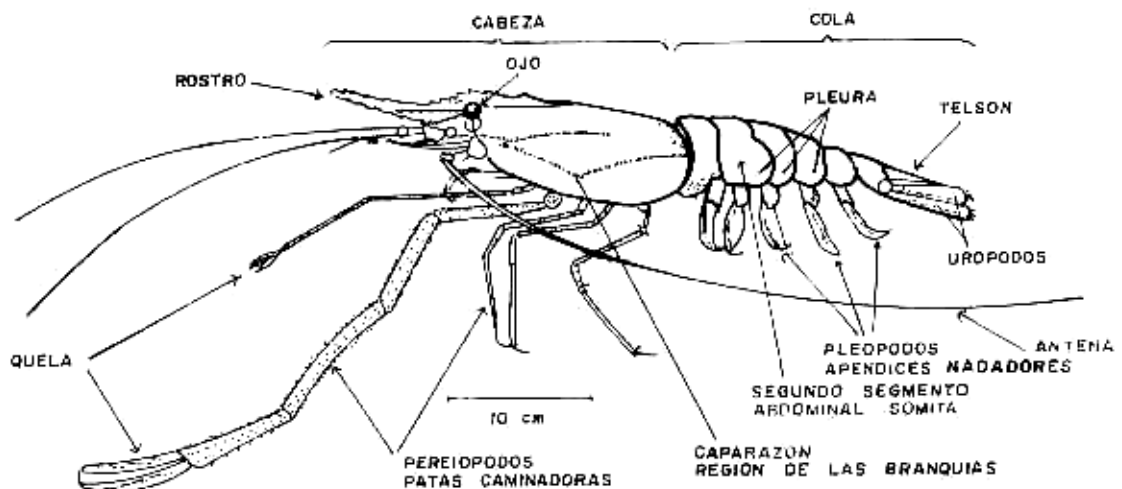
1.1 EFECTOS DEL PRECIO EN LA COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL DEL PRODUCTO.

La Balanza comercial del camarón de cultivo ha presentado en los últimos años un descenso, en cuanto a precio se puede apreciar que el volumen de las exportaciones está fuertemente asociado al comportamiento de la tasa de cambio colombiana con respecto al dólar de los Estados Unidos. Para comprobar esta hipótesis, se da aplicación a la metodología de Johannes (1992), entre el Índice de la Tasa de Cambio Real (ITCR) como variable proxy de los precios relativos y las cantidades exportadas de camarón de cultivo (Q_1). Es decir las variaciones en la tasa de cambio tienen efectos reales sobre el volumen exportado, de tal manera que, un aumento en un 1% en la primera variable conlleva a un incremento en un

1,39% en el volumen de las exportaciones, y viceversa. Por consiguiente, la reevaluación de la tasa de cambio nominal y por tanto, la reducción en los relativos, afectará negativamente el nivel de las exportaciones de camarón y su efecto contrario, en caso de devaluación. Esto explica que el descenso de la balanza comercial y de las exportaciones de la Cadena, además de la caída en los precios internacionales, ha estado explicado por la reevaluación del tipo de cambio, especialmente entre los años de 2003 y 2004.

A nivel Nacional se puede afirmar que los altos costos generados en la producción del camarón de cultivo ha sido un obstáculo para lograr un crecimiento más acelerado en su comercialización y consumo per cápita, ya que su precio dirige el consumo en Colombia a los estratos socioeconómicos más altos (3,4,5,6) y se consume en mayor escala en las épocas de Semana Santa, por los creyentes o pertenecientes a la religión Católica y Cristiana.

1.2 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO



El cuerpo del camarón como todos los artrópodos, está revestido por un exoesqueleto llamado caparazón. Este revestimiento cuticular está constituido

principalmente por un componente llamado quitina y en los crustáceos esta película está endurecida por el carbonato de calcio.

Su cuerpo se divide en 3 partes distintas: cefalotórax, abdomen y telson. Las dos primeras están formadas en total por 19 segmentos (13 en el cefalotórax y 6 en el abdomen), a cada una de estas corresponde un par de apéndices o estructuras denominadas anténulas, antena, mandíbula primera y segunda maxila; primero, segundo y tercer maxilípodo, quela, patas caminadoras o pereiópodos y pleópodos o apéndices natatorios. Las anteriores estructuras cumplen funciones bien distintas, unas como órganos sensitivos, otras como aprensores, trituradores de alimentos, locomoción, actividades sexuales, defensa y órganos natatorios.

Los camarones de agua dulce del género *Macrobrachium* presentan características apropiadas para el cultivo. Los ejemplares adultos son relativamente fáciles de mantener en cautiverio, se pueden reproducir bajo condiciones sencillas de laboratorio y se adaptan fácilmente a amplios rangos de temperatura. De los reproductores que se obtengan del medio natural o de una cosecha, se seleccionan machos y hembras que presenten las mejores características morfológicas para formar el pie de cría, los cuales se transportan en recipientes adecuados (tanques transportadores) que contienen agua limpia hasta un nivel de un 50% de su capacidad, con aireación permanente. También pueden ser llevados a distancias más largas en bolsas dobles de plástico transparente que contengan agua filtrada y oxígeno. Para evitar que las bolsas sean perforadas por el rostrum, quelas y/ o el telson de los animales, éstas se recubren con un tubito de caucho. La temperatura del agua de transporte puede ser disminuida hasta 20°C, haciendo uso de cubos de hielo. La proporción de los reproductores en el tanque debe ser de 1 macho por cada 3 hembras. La temperatura del agua debe ser mantenida entre los 27 y 30°C, y una salinidad entre 0 y 5‰, asegurando una buena aireación mediante el uso de un compresor.

El número de camarones a utilizar dependerá del tamaño del estanque, recomendando por cada metro cúbico la proporción anteriormente anotada.

Es necesario proveer en estos tanques medios de protección para los camarones que muden, como pedazos de tubos de plástico, ladrillos con huecos, tejas de barro, etc., con el fin de proporcionar refugios y evitar canibalismo. Una vez ocurrida la cópula, se drena parcialmente el estanque para que por medio de una red de mano se recolecten las hembras grávidas (portadoras de huevos) que se depositan en tanques especiales de desove. Los reproductores se alimentan diariamente con 2 raciones de carne de calamar, espinacas, trocitos de pescado, en proporción equivalente al 3% del peso de su cuerpo.

El pie de cría o reproductores debe ser reemplazado oportunamente para evitar el deterioro genético y, por consiguiente, la fecundidad de las hembras. Es recomendable reponerlas después de cada segundo desove y a los machos cada 4 meses. El período de incubación de los huevos es de aproximadamente 19 días. Aunque el nacimiento de las larvas puede efectuarse en agua dulce o salobre, la salinidad recomendable es la de 5%. Una vez nacidas las larvas o zoeas, las hembras son retiradas de los tanques de eclosión. Si el desove es total y para coleccionar las larvas, se sitúan mallas colectoras en forma de copo que quedan suspendidas de los bordes internos del tanque y equipadas con un sistema de circulación del agua denominado "airlift", que permite mover el agua en una sola dirección y del fondo hacia arriba, que además de capturar las larvas mediante su absorción, las depositan en dichos copos.

En la alimentación, las partículas de alimento muy finas y disueltas no son utilizadas por las larvas y sí pueden contaminar el agua. Aquellas lo suficientemente ligeras para permanecer suspendidas o las que se hunden lentamente son las que más atraen a las zoeas. Por el contrario, las que tienen un mayor tamaño tienden a arrastrar a las larvas al fondo, causando mortandad, por

lo tanto es conveniente que las partículas de alimento tengan un tamaño aproximado al de región torácica del animal que va a ser alimentado. La dosificación del alimento preparado se da en 4 raciones y en cantidades que estarán de acuerdo con el número de animales. Se utilizan tres clases de alimentos:

🚩 Alimentación Durante el Estado Larval.

Las partículas de alimento muy finas y disueltas no son utilizadas por las larvas y sí pueden contaminar el agua. Aquellas lo suficientemente ligeras para permanecer suspendidas o las que se hunden lentamente son las que más atraen a las zoeas. Por el contrario, las que tienen un mayor tamaño tienden a arrastrar a las larvas al fondo, causando mortandad, por lo tanto es conveniente que las partículas de alimento tengan un tamaño aproximado al de región torácica del animal que va a ser alimentado. La dosificación del alimento preparado se da en 4 raciones y en cantidades que estarán de acuerdo con el número de animales.

🚩 Alimento Natural.

Lo constituyen diminutos organismos planctónicos, siendo uno de los más importantes un micro crustáceo llamado artemia, el cual ha demostrado ser un alimento de un alto valor nutricional. Las zoeas deben ser alimentadas con larvas recién nacidas de artemia (nauplii) en una concentración constante de 5 a 10 por ml de agua, por lo menos durante los primeros días de desarrollo. Posteriormente la dosificación de artemia puede ser disminuida y la cantidad de alimento preparado se incrementa gradualmente. La artemia se puede obtener en el mercado como un producto enlatado, ya que son muchas las firmas que así la ofrecen. Su presentación es en forma de quistes o huevos secos que al contacto con el agua de mar y buen aireación nacen entre 24 y 36 horas, dependiendo de la temperatura del agua.

🚩 Alimento Suplementario.

Este alimento en lo posible debe ser de origen animal, ya que garantiza un mayor desarrollo y crecimiento. Entre los diferentes alimentos a utilizar podemos citar la carne de pescado cocida, molida y tamizada, huevo de gallina, gónadas de pescado, leche en polvo, levadura y harina de soya. Éstos deben ser mezclados y cocinados a baño María para obtener un flan, el cual es tamizado al tamaño deseado para ser dado en raciones adecuadas a las larvas.

El agua a utilizar en la reproducción de agua dulce debe ser de buena calidad y mantener ciertas condiciones físico-químicas tales como la temperatura, que debe fluctuar entre los 26 y 32°C. La salinidad con valores promedio de 13‰. El oxígeno disuelto alrededor de 6 mg/ l, que dependerá su concentración a varios factores entre los cuales podemos citar, la temperatura, salinidad y material en suspensión. El pH que varía en un rango entre 7.5 y 8.5. El amoníaco y los nitritos en niveles no superiores a 0.5 y 0.1 ppm, respectivamente.

Para el mantenimiento de estas variables se requiere de la optimización de los recambios diarios de agua de los tanques, cuyo porcentaje variará entre un 20 a 60%, dependiendo del estadio y densidad de población. Así mismo, se deben retirar del fondo por medio de sifoneo los restos de alimento preparado y no consumido por las zoeas, suspendiendo la aireación por unos pocos minutos y devolviendo posteriormente al tanque las larvas que salgan durante esta operación.

En los estadios iniciales de zoea (I-V) se puede trabajar con una densidad larval hasta de 100 animales/ l, pero a partir del estadio VI es necesario reducirla a 40-50 zoeas/ l, pues de lo contrario el porcentaje de supervivencia se hace significativamente muy bajo, pues aumenta el canibalismo y la presencia de enfermedades. El conteo de larvas se hace por volumetría, aumentando la aireación y, por consiguiente, la distribución de las larvas, luego se toman 10

alícuotas en diferentes partes del tanque, se cuentan los animales y una vez obtenido el promedio por muestra se pondera este valor al volumen total del tanque.

No todas las larvas en el estadio XI llegan a postlarvas, su aparición es gradual. Cuando se observa una buena cantidad de postlarvas en el tanque, se suspende la aireación por unos pocos minutos, las zoeas forman grupos en la superficie y las postlarvas nadan activamente alrededor del tanque. Con una nasa de mano se colectan el mayor número de postlarvas, pero también se capturan zoeas, entonces se colocan en un tanque separador de forma circular, basado en un fenómeno de corrientes que se producen dentro de éste. Esta práctica se hace apoyada en la característica natural de las postlarvas de migrar contra la corriente buscando las orillas de los ríos y arroyos.

Las zoeas se devuelven al tanque de larvicultura y las postlarvas se colocan en otro tanque para iniciar su aclimatación al agua dulce. En el tanque se depositan sustratos como hojas de palma, tejas, etc., que aumentan las superficies de fijación reduciendo el canibalismo. El proceso de aclimatación se lleva a cabo en 48 horas normalmente, pero se puede realizar en 8 a 10 horas. La adición de agua dulce es gradual hasta que llegue la salinidad a cero. Las postlarvas pueden ser alimentadas con concentrado para camarones, carne de pescado molida, artemia y flan de huevo. En esta etapa se pueden mantener hasta por 20 días a una densidad de 5 000 postlarvas por metro cuadrado.

La facilidad para la distribución del alimento, control del estanque, recambio de agua y cosecha, dependen de la forma y el tamaño del estanque. El tamaño de un estanque para el cultivo de camarón de agua dulce más conveniente, es de un área entre 1 000 y 5 000 m². Cuando un estanque es demasiado grande, se presentan dificultades en su manejo, erosión en los diques a causa de las olas formadas por las fuertes brisas y difícil cosecha total o parcial. El nivel adecuado

del agua oscila alrededor de 1.2 y 2 m de profundidad. Cuando el nivel está bajo, se reduce su superficie real, se hace fácil la depredación de los camarones por aves, se incrementa la temperatura causando problemas de estrés y alterando su crecimiento normal. Por el contrario, cuando su nivel es muy alto se disminuye su área de uso real, se presenta una estratificación de la masa de agua y es mucho más frecuente encontrar valores de oxígeno bajos. El fondo debe ser plano y bien compacto con una pendiente hacia el drenaje del orden de 0.5%.

Es necesario sembrar vegetación rastrera en los diques para evitar la erosión, pues estas plantas ayudan en el crecimiento de insectos que sirven de alimento a los camarones y a la vez protege durante la muda a juveniles y adultos. Se debe evitar que se extienda dentro del tanque. Las estructuras de entrada y salida del agua deben ser preferiblemente de concreto, que permitan una fácil regulación del nivel de agua y un mínimo mantenimiento. El ingreso de agua se hace en el extremo menos profundo y la salida en el diagonalmente opuesto. Es necesario colocar mallas metálicas o plásticas de 1 mm de ojo a la entrada y salida del agua para controlar la presencia de predadores y evitar la salida de los camarones del estanque.

Los estanques ya construidos serán sometidos a un proceso previo de preparación. Diez o quince días antes de la siembra se drena toda el agua retenida y se deja secar al sol de 5 a 8 días. Es necesaria la adición de cal (óxido de calcio), la cual ayuda a elevar el pH del agua y elimina animales perjudiciales. Dos días antes de sembrar las postlarvas, el estanque se llena con agua filtrada por una malla de 450 micras y se aplican los fertilizantes que pueden ser de naturaleza orgánica o inorgánica. La fertilización es importante porque estimula el desarrollo de la fauna béntica y el plancton que se constituyen en el alimento natural para las postlarvas. Normalmente se utiliza como abono orgánico el estiércol de gallina (gallinaza) o de cerdo (porquinaza) en una proporción de 1 000 a 2 000 kg/ ha. La fertilización química puede ser con urea 20 lb/ ha/ semana y

fósforo 5 lb/ ha / semana. La productividad primaria en la práctica puede ser medida a través de la transparencia del agua por medio del disco Secchi y también por los valores del orto fosfato soluble y el nitrógeno que se deben mantener en 0.5 mg/ l y 2 mg/ l, respectivamente.

Para el control del nivel del agua, cada 2 días se examina y para ello se marcan líneas de nivel en los desagües; si baja es necesario reponer el agua perdida.

Los parámetros físico-químicos requeridos para el desarrollo normal de un cultivo son los siguientes:

🚰 .Temperatura del agua: 26 - 32°C.

🚰 pH: 7 – 8.

🚰 Oxígeno disuelto: 5 – 8 mg/ l.

🚰 Transparencia del agua: 30 –50 cm.

Cuando los niveles de oxígeno disuelto son muy bajos, disminuye la transparencia o es elevado el pH, se hace necesario efectuar un recambio de agua. La renovación parcial del agua dependerá de las condiciones físico-químicas de ésta y de su color; generalmente será suficiente en el día con un flujo continuo de 480 m³/ ha. Es indispensable tener un estricto control de los competidores, predadores y hurto, éste último puede ser atenuado con medidas de vigilancia.

El uso de la rotenona, saponina, barbasco, etc., da muy buen resultado como control a los peces no deseados, sin afectar a los camarones (2 ppm, o sea, 2 kg/ ha de rotenona al 5%). Los odonatos o larvas de libélulas son grandes predadores de postlarvas, este fenómeno se puede minimizar sembrando los animales máximo a los 2 días de llenado el estanque, colocando hojas de palma diseminadas a lo largo de éste y eliminando cualquier vegetación que sobresalga fuera del agua. En la mañana y en la tarde como regla general, todos los días se hará un examen al estanque observando el color del agua, el cual debe ser

ligeramente verde, presencia de camarones en la superficie, nivel del agua, etc., además, se tomarán y registrarán los parámetros físico-químicos señalados.

En los cultivos semiintensivos con densidades por encima de 5 camarones/ m², es necesario suministrar concentrado como complemento a la oferta de alimento natural del estanque. El alimento para las postlarvas debe tener inicialmente un 35% de proteína y terminar con un 25%. El diámetro de la partícula del concentrado es un factor fundamental en la alimentación; desde la siembra hasta el día 15 se debe suministrar en polvo y a partir de este día y hasta el final debe tener 2 mm de diámetro. La tasa de alimentación diaria dependerá del número, tamaño de los camarones y de la productividad primaria, iniciando con un 10% de la biomasa y finalizando con 2%. El alimento se suministra a lo largo del estanque, repartido en dos raciones, una en la mañana y otra en la tarde.

La tasa de crecimiento y supervivencia dependen de factores tales como la densidad, alimentación, temperatura, calidad del agua, depredación, etc. En general es aceptable una tasa media de crecimiento en peso entre 0.17 y 0.35 g/ día. El crecimiento en estos camarones es muy heterogéneo, presentan una gran disparidad de tallas, siendo esto más marcado entre los machos. En cuanto a la supervivencia se puede obtener en promedio un 60% entre el período de siembra y cosecha. En los sistemas de cultivo continuo este valor es difícil de evaluarse. Los camarones cultivados en los estanques que tengan una buena calidad de agua y alimento adecuado tendrán un desarrollo normal de juveniles a adultos.

La pesca debe iniciarse en la noche o en las primeras horas de la mañana para evitar la elevación de la temperatura del agua. El producto debe lavarse con agua limpia que contenga 5 ppm de cloro. Posteriormente la cosecha se transporta en neveras con hielo a la planta de procesamiento.

La producción en los estanques varía por diferentes factores como: densidad de siembra, supervivencia, crecimiento, tipo de cosecha y la calidad puntual de la

tierra. Para obtener una máxima producción es necesario sacar los ejemplares más grandes, pues estos retardan el crecimiento de los más pequeños. En términos generales, los rangos de producción normales oscilan entre 2 000 y 4 000 kg/ ha/ año¹⁶.

El camarón es fuente de proteínas de calidad, bajo contenido en grasas y calorías, alto en colesterol y purinas. Sus propiedades nutricionales son similares a las de la mayor parte de los crustáceos y sobre todo se asemejan a las de las gambas.

Los camarones son buena fuente de proteínas de alta calidad y presentan un bajo contenido en grasas y en calorías, mientras que su contenido en colesterol y en purinas es elevado. Si bien conviene recordar que el consumo de marisco es esporádico, por lo que el contenido en colesterol y en purinas que aporta este alimento no es preocupante.

Contiene cantidades importantes de fósforo, yodo y también de sodio. Una de las recomendaciones para personas que siguen dietas con control de sodio es que se prescindan de la sal de adición en estos alimentos y combinarlos con limón o condimentos aromáticos para conferirles un sabor más intenso.

Entre las vitaminas que contienen los camarones destacan la B3, la B12, el ácido fólico y la D, presentes en cantidades moderadas.

¹⁶ Cultivo de camarón de agua dulce. SILVA, Luís Martínez y TORRES, Virviescas Martha J. www.sic.gob.hn

2. GUSTOS Y PREFERENCIAS DEL CAMARÓN DE CULTIVOS DE LOS CLIENTES INSTITUCIONALES EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ.

Las preferencias de los clientes están estrechamente relacionadas con las decisiones y selección de alternativas de un conjunto disponible de los mismos productos. En el estudio que aquí se desarrolla, se trata de investigar cuáles son las preferencias de los clientes institucionales (restaurantes, hoteles) del portafolio de productos de C.I. Océanos S. A.

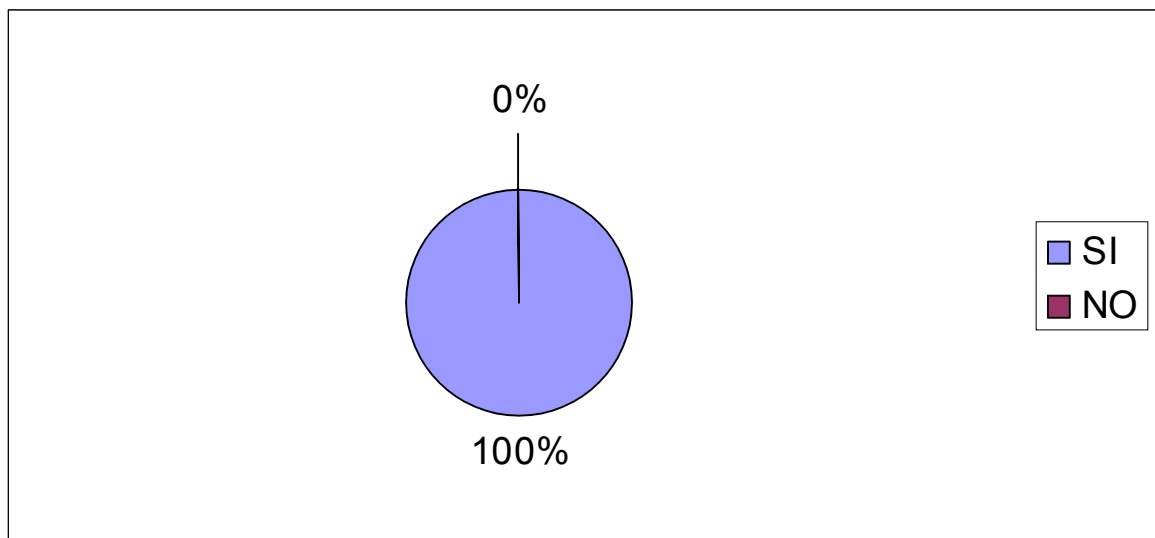
Con el fin de identificar estas preferencias, se contactaron los siguientes clientes potenciales: 132 clientes potenciales entre hoteles, restaurantes y cadenas de supermercados con marca propia.

Entre ellos se encuentra el hotel, Andino Royal ubicado en la Calle 85 No.12-28; Aleph Apartamentos en la Carrera 11 N° 118-51; Acanto Plaza Suites, en la Carrera 10 No. 94a 48; Aparta Hotel Chico 93, en la calle 93 No. 15 73; Casa Dann Carlton en la Calle 94 No. 19 – 71; Apartamentos Suites Real 85, Carrera 18 No. No.84-56, Bogotá Plaza Calle 100 No. 18 A-30; La Fontana Estelar, Avenida 127 No. 21-10, Restaurante la Bodega Marina en la Carrera 11a No. 93a-46; Darius pescadería, Calle 93 No. 12-14; La fragata, Carrera 13 N° 27-98 Piso 2; Pesquera Jaramillo, Carrera 11 No. 93B-31; Cevichería, Pescadería Alamos, Dirección Tr.93 #64A-87; EL CARACOL ROJO Cl. 100 # 34-57, EXXUS OYSTER`S BAR – SEAFOOD MARKET, Cra. 9 # 81A – 09; LANGOSTINOS Cl. 28 # 6-77; Punta Camarón Sede Norte Autopista Norte No 142-64 (paralela), El Langostino Dirección: C.C. Atlantis Plaza, El Caracol Rojo Dirección: Cl. 100 # 34 – 57; Restaurante San Gabriel, Dirección: Av. Boyacá # 130 – 46 y las cadenas de supermercados con marca propia: Carrefour, Makro; Éxito; Alkosto; Vivero, entre otros.

La ciudad de Bogotá es una ciudad con una gran extensión de tierras, barrios y su comercio es bastante extenso. Dada esta extensión, los costos y tiempo que se generan para aplicarla a todos los clientes potenciales del camarón de cultivo, se eligieron al azar 132 clientes entre hoteles, restaurantes y cadenas de supermercado, para la aplicación de las encuestas, distribuyendo ésta muestra en los barrios de la ciudad, para lograr una representación por niveles o estratos socioeconómicos.

¿POSEE USTED, EN SU CARTA DIVERSIDAD DE PLATOS PREPARADOS CON CAMARÓN?

Gráfica 3. Utilización del producto.

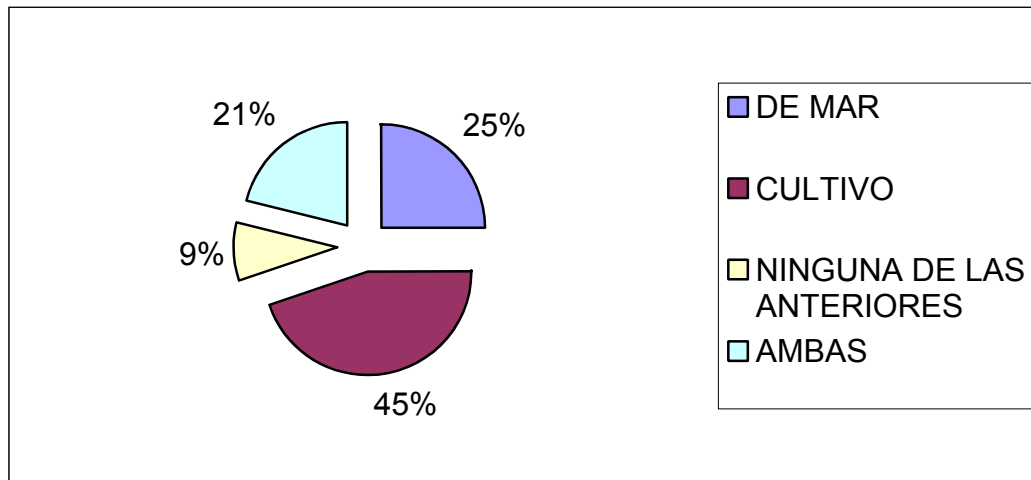


Fuente: Jefes de compra de hoteles y restaurantes.

El camarón es un producto que aparece en las cartas de todos los hoteles, estén o no especializados en comidas de mar. Su preparación se hace de diferentes formas y esta es la facilidad que encuentran los chef al utilizar el producto, pues se ofrece una mayor variedad de platos a los clientes.

¿QUÉ TIPO DE CAMARÓN PREFIERE?

Gráfica 4. Preferencia por tipo de camarón

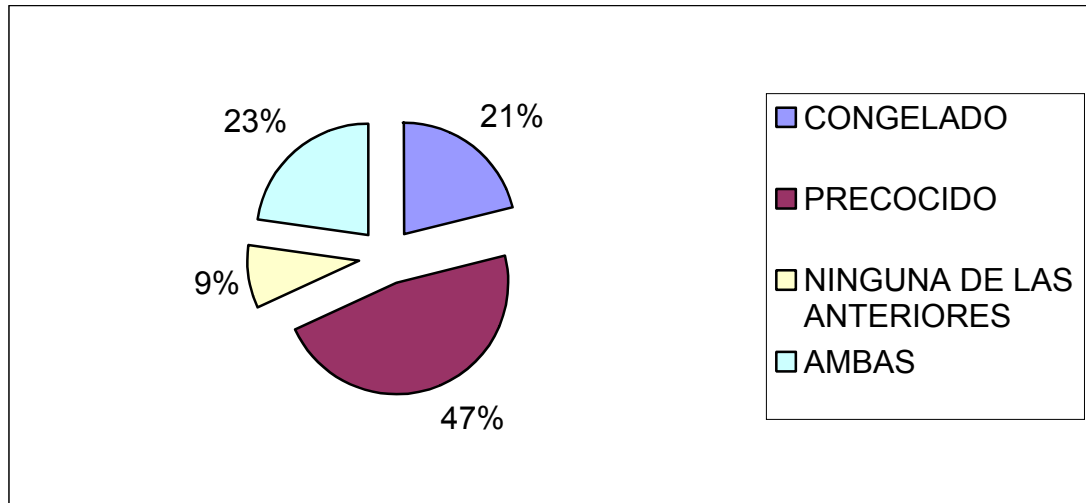


Fuente: Jefes de compra de hoteles y restaurantes.

El camarón de cultivo ha ganado posicionamiento en el mercado, dado que el de pesca se escasea y es más costoso, lo que explica la extensión que ha tenido el mismo. Cada día se dificulta más la pesca de este producto y su escasez se da en mayores épocas del año, lo que ha contribuido al posicionamiento en el mercado del camarón de cultivo. El ser un producto que posee menores dificultades y se mantiene en el mercado en todas las épocas del año, su costo es más económico en un 15 ó 20%. Los insumos, que se requieren es el factor que más influye en el precio del camarón de cultivo. El camarón de mayor preferencia, hoy día es el camarón de cultivo, como lo muestra la gráfica 4, con un porcentaje de aceptación del 45%, este comportamiento se debe principalmente, a que debido a la escasez que presenta el camarón de pesca, se ha creado el hábito de consumo.

¿CUÁNDO COMPRA CAMARON LO PREFIERE CONGELADO O PRECOCIDO?

Gráfica 5. Preferencias por tipo de camarón

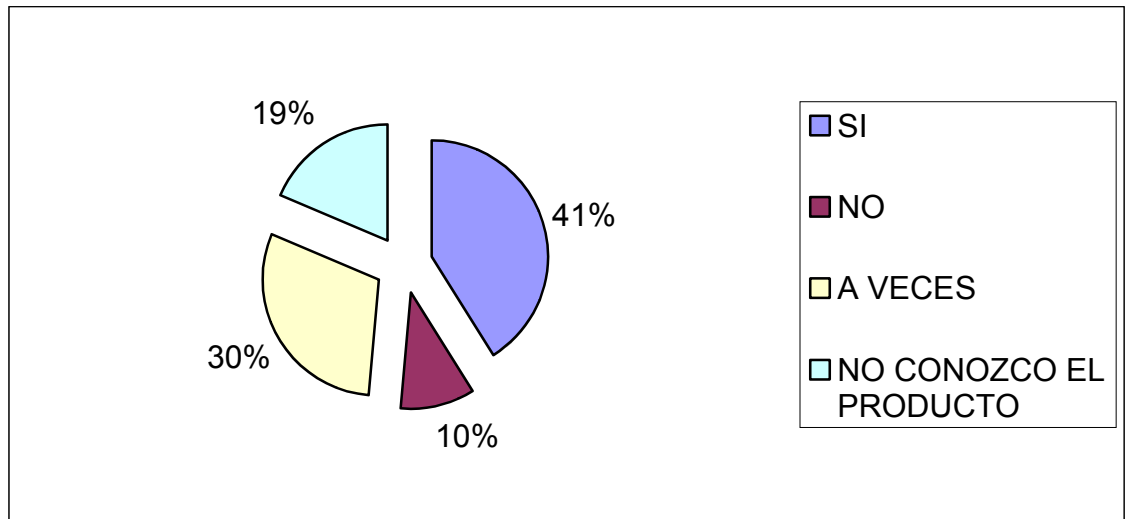


Fuente: Jefes de compra de hoteles y restaurantes.

A la hora de comprar camarón, los niveles de preferencia se encuentran en un 47% en el camarón pre cocido, seguido por el camarón congelado. Los clientes institucionales a pesar de tener un incremento en el precio de un 18 a un 25%, prefieren el camarón pre cocido por el ahorro de tiempo que ello significa, además se tiene en cuenta la merca del producto congelado.

¿UTILIZA USTED LOS SUBPRODUCTOS (BROCHETAS DE CAMARÓN, HAMBURGUESAS) QUE HAN SALIDO AL MERCADO A BASE DE CAMARÓN?

Gráfica 6. Uso de subproductos del camarón



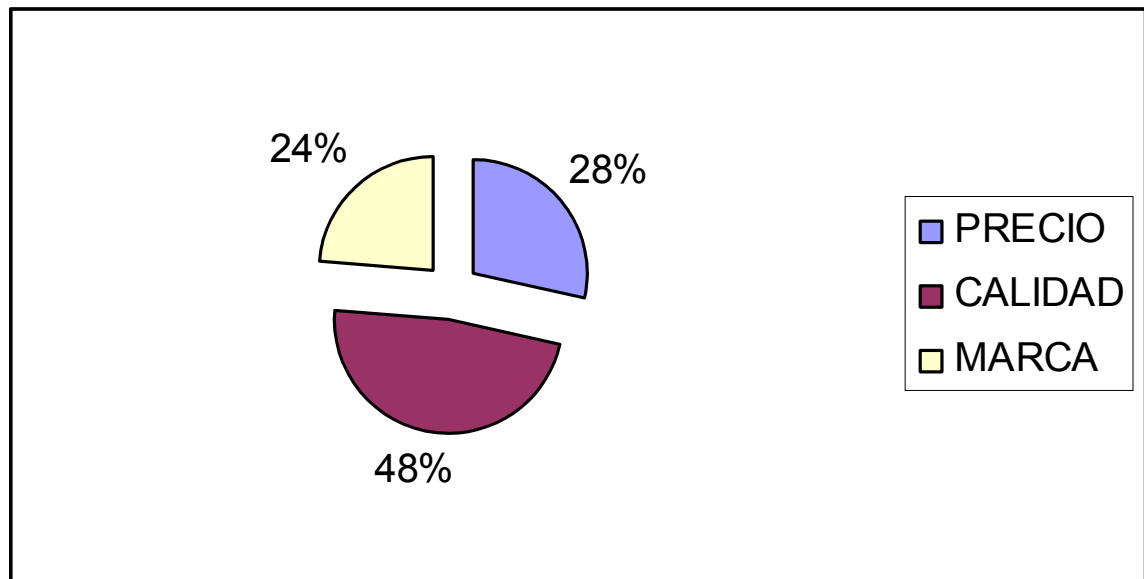
Fuente: Jefes de compra de hoteles y restaurantes.

El consumo de subproductos derivados del camarón, es algo que ha ido introduciéndose en el mercado, y ha ido tomando posicionamiento en forma paulatina. Hoy día se ofrece a los clientes, platos, comidas rápidas preparadas a base de estos subproductos, los cuales son de preferencia principalmente de los clientes jóvenes y niños.

Al ofrecer esta alternativa en la carta de los hoteles, se ha podido incrementar el consumo y número de clientes, anteriormente cuando la familia salía a un restaurante, escogían principalmente restaurantes, que ofrecieran mayores alternativas para la juventud y los niños, los que muchas veces no eligen platos elaborados con productos de mar.

¿CUÁNDO VA A COMPRAR UN PRODUCTO QUE FACTOR INFLUYE EN SU ELECCIÓN?

Gráfica 7. Factor influyente



Fuente: Jefes de compra de hoteles y restaurantes.

El factor que más influye en la compra de los clientes institucionales es la calidad, seguido del precio y por último la marca. Los clientes al tomar sus decisiones de compra, ante un nuevo producto que les ofrezca una mejor calidad, no son fieles a la marca, por lo que se hace necesario mantener la calidad del producto, lo que unido a un buen precio y una estrategia agresiva para crear en los clientes, un alto nivel de percepción por la marca, contribuyen a posicionar el producto en el mercado institucional de la ciudad de Bogotá.

Al pertenecer la empresa C. I. Océanos al grupo Manuelita, el que proporciona en los clientes un alto nivel de seguridad por la calidad de sus productos y la integración de los eslabones de la cadena productiva, se constituye en una factor

relevante en la toma de decisiones de los consumidores, ya que ello, proporciona en los clientes confiabilidad y fiabilidad.

Como se puede observar a través de la encuesta desarrollada a los Jefes de Compra, el camarón se ha posicionado en el mercado nacional, los clientes anteriormente, por sus costos, consideraban el producto sólo para ocasiones especiales, hoy día, hace parte del consumo de los colombianos. En la ciudad de Bogotá sus pobladores lo consideraban un plato exclusivo de la costa, el cual solo era posible consumir cuando se iba de vacaciones. Las poblaciones del interior siempre han mostrado preferencia por la comida de la costa, razón por la cual el camarón ha tenido niveles de aceptación.

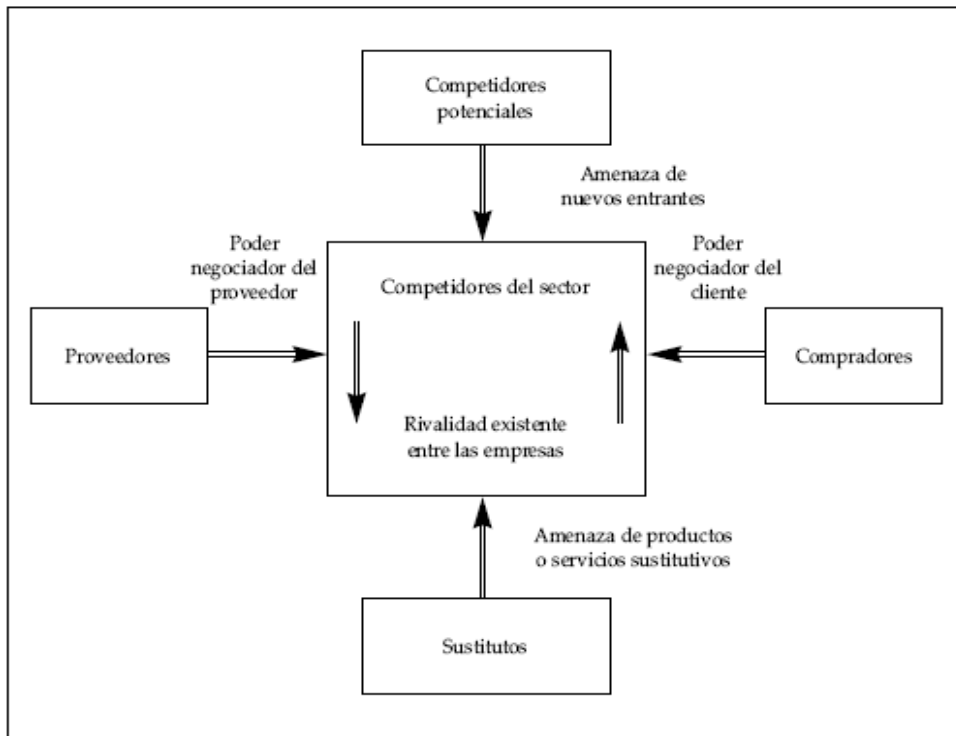
Los precios, a los cuales se comercializa el camarón en Bogotá siguen siendo un obstáculo para su consumo, por ello se considera como un producto dirigido a las personas de estrato 3, 4, 5 y 6 de la ciudad. Cada día el número de hoteles especializados en comida de mar se está incrementando y en los barrios periféricos de la ciudad, ya es normal encontrar esta clase de restaurantes, dándose así un mayor número de clientes para el camarón de cultivo de la empresa C.I. Océanos y un mayor nivel de aceptación entre ellos.

Los precios de la empresa son competitivos al desarrollar una cadena de producción vertical, la diversidad de sus productos, la calidad de los mismos, la entrega a tiempo, la permanencia de los productos, lo que permite asegurar un abastecimiento de la misma, en forma continua, todo ello se constituye en fortalezas para el ingreso a nuevos mercados de los productos de la empresa C.I. Océanos S. A., como también lo es la comunicación directa con los clientes para la satisfacción de los gustos, preferencias y expectativas de los mismos¹⁷.

¹⁷ www.cioceanos.com

3. ANÁLISIS COMPETITIVO

El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar al producto con el entorno, ayuda, además a identificar las fortalezas y debilidades del mismo, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. Para la realización de este análisis se tendrá en cuenta los factores de las fuerzas competitivas, según PORTER, quien desde su punto de vista conceptúa que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste, debiendo la empresa evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.



Fuente: Estrategias de Marketing. www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo

3.1 ANÁLISIS DOFA

Fortalezas del Producto:

- ✚ Cultura de consumo creada en los habitantes de la ciudad
- ✚ Calidad de los productos
- ✚ Experiencia en mercados nacionales e internacionales, cumpliendo así con estándares de calidad establecidos en las normas de seguridad alimentaria y los consumidores
- ✚ Posicionamiento en el mercado local e internacional, lo que permite incursionar en nuevos mercados a nivel nacional.
- ✚ Poder de negociación, con una capacidad de venta del producto, superior a la competencia.

Amenazas

- ✚ Altos costos de producción del producto.
- ✚ Ingreso de nuevos productos en el mercado
- ✚ Precio del producto, el que se encuentra basado en los altos costos de producción el cual que no permite dirigirlo a todos los estratos socioeconómicos de la ciudad.
- ✚ Importación de productos pesqueros

Debilidades

- ✚ Los Costos de promoción y publicidad para introducir el producto en el mercado de la ciudad de Bogotá D.C. y competir con marcas que ya se encuentran posicionadas, dado que el producto de la empresa C.I. Océanos estaba dirigido al mercado internacional.

- ✚ Estado financiero de la empresa, la que ante la tasa de cambio actual ha visto disminuida su rentabilidad.
- ✚ La disminución en los precios internacionales del camarón debido al crecimiento de la competencia, lo que disminuye la rentabilidad de la empresa.
- ✚ Es producto considerado de lujo por sus altos precios, y por lo tanto no posee los niveles de consumo iguales que la carne y el pollo.

Oportunidades

- ✚ Cambio de cultura en los consumidores finales.
- ✚ Ciclos cerrados de producción
- ✚ Portafolio de productos
- ✚ Producto con altas cualidades nutricionales e higiénicas del producto.

3.2 ANÁLISIS DEL PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA DE LA EMPRESA C.I. OCÉANOS S. A. (PCI)

Este es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la Empresa en relación con las Oportunidades y Amenazas que le presenta el medio externo.

Tabla 5. Análisis de la Capacidad Directiva de la Empresa.

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Imagen Corporativa	X						X		
Responsabilidad social									
Uso de planes estratégicos	X						X		
Evaluación y pronóstico del medio		X						X	
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	X						X		
Flexibilidad de la Estructura Organizacional	X						X		
Comunicación y control Gerencial	X						X		
Orientación empresarial	X						X		
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa		X					X		
Habilidad para manejar la inflación	X						X		
Agresividad para enfrentar la competencia	X						X		
Sistema de control	X						X		
Sistema de toma de decisiones	X						X		
Sistema de coordinación	X						X		
Evaluación de gestión	X						X		

Fuente: Análisis desarrollado por los Investigadores del proyecto.

Tabla 6. Análisis de la Capacidad Financiera de la Empresa

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Acceso a capital cuando lo requiera	X						X		
Grado De utilización de su capacidad de endeudamiento	X						X		
Facilidad para salir del mercado	X						X		
Rentabilidad o retorno de inversión	X						X		
Liquidez o disponibilidad de fondos internos	X						X		
Comunicación y control gerencial	X						X		
Habilidad para competir con precios	X						X		
Capacidad para satisfacer la demanda	X						X		
Estabilidad de costo	X						X		
Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica	X							X	
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios	X							X	

Fuente: Análisis desarrollado por los Investigadores del proyecto.

Tabla 7. Análisis de la Capacidad del Talento Humano de la Empresa

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Nivel académico del Talento Humano de la Empresa	X						X		
Experiencia técnica	X						X		
Estabilidad		X					X		
Rotación		X					X		
Ausentismo		X					X		
Pertenencia	X						X		
Motivación	X						X		
Nivel de remuneración	X						X		
Accidentalidad		X						X	
Retiros		X					X		
Índice de desempeño		X							

Fuente: Análisis desarrollado por los Investigadores del proyecto.

Tabla 8. Análisis de la Capacidad Tecnológica de la Empresa

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Habilidad técnica y de manufactura	X						X		
Capacidad de innovación	X						X		
Nivel de Tecnología utilizado en los productos	X						X		
Fuerza de patentes y procesos	X						X		
Efectividad en los programas de entrega	X						X		
Valor agregado al producto	X						X		
Intensidad de mano de obra en el producto	X						X		
Economía de escala	X							X	
Nivel tecnológico	X						X		
Aplicación de tecnología de computadores	X						X		
Nivel de coordinación e integración con otras áreas	X						X		
Flexibilidad de la producción	X						X		

Fuente: Análisis desarrollado por los Investigadores del proyecto.

Tabla 9. Análisis de la Capacidad Competitiva de la Empresa.

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Fuerza de producto, calidad y exclusividad	X						X		
Lealtad y satisfacción del cliente	X						X		
Participación del mercado		X					X		
Costos de distribución y ventas	X						X		
Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición	X						X		
Inversión para desarrollo de nuevos productos.	X						X		
Grandes barreras en entrada de productos en la empresa		X					X		
Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado	X						X		
Fortaleza del (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos	X						X		
Concentración de consumidores		X						X	
Administración de clientes	X						X		
Acceso a organismos privados o públicos	X						X		
Portafolio de servicios	X						X		
Programa posventa	X						X		

Fuente: Análisis desarrollado por los Investigadores del proyecto.

A través de éste análisis se trata de evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa C.I. Océanos S. A. en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.

🚩 La empresa cuenta con una imagen corporativa reconocida en el mercado. En la ciudad de Bogotá el nivel de incursión de los productos de la empresa ha sido bajo, dado que estos se encontraban dirigidos en un 95% a la exportación.

- ✚ La empresa, ante las condiciones cambiantes del entorno y los mercados actuales, se ajusta fácilmente y fija estrategias que permitan disminuir el impacto de estos, razón por la cual, ante la tasa de cambio actual, incursiona en mercados nacionales, con el fin de disminuir el impacto económico ocasionado en la empresa, por este factor.
- ✚ Al interior de la empresa existen programas establecidos y seguimiento a los clientes para mantener clientes fieles, la atención y satisfacción del cliente externo es objetivo primordial de la empresa.
- ✚ Igualmente existen programas para una permanente evaluación de la gestión y cada uno de los procesos establecidos dentro de la empresa.
- ✚ Su capacidad tecnológica, le permite reducir los costos de producción, ya que en la empresa se integran los eslabones de la cadena productiva.
- ✚ Se le da valor agregado al producto y se cuenta con un portafolio, en el cual se integran subproductos derivados del camarón.
- ✚ Los estándares de calidad establecidos en el producto le permiten ser competitivos en los mercados actuales.
- ✚ La empresa cuenta con altos niveles de experiencia, dada que su creación y la explotación del cultivo de camarón data del año 1.982.
- ✚ Cuenta con un Talento Humano, altamente especializado, lo que permite un buen desempeño en sus funciones.
- ✚ Cuenta a su vez con capacidad de endeudamiento que le permite acceder a créditos para incursionar en nuevos mercados y nuevos productos.


3.3 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO (POAM)

Es el perfil de Oportunidades y Amenazas. El medio de la Empresa es la fuente de sus oportunidades y amenazas.

Tabla 10. Análisis del Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM)

Calificación Factores	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Económicas - Situación económica de la ciudad. -Ubicación geográfica	X X							X X	
Políticas - Leyes -Decreto - Resoluciones	X X						X X X		
SOCIALES -Mano de obra calificada - Flujo estacionario - Sistema cambiario	X X X						X X X		
Tecnológicos - Tecnología de punta - Desarrollo tecnológico	X X								
Geográficos Ubicación e infraestructura	X						X		

Fuente: Análisis desarrollado por los Investigadores del proyecto.

- 
 Disminución de tasa de interés anual en las entidades financieras, lo que permite una reducción de costos y el acceso a créditos para el desarrollo de nuevos productos e incursión a nuevos mercados.

- ✚ Incremento del índice de desempleo en el país, el cual reduce el poder adquisitivo de los clientes externos.
- ✚ Nuevos competidores internacionales y nacionales, lo que obliga a la implementación de una promoción y publicidad más agresiva para introducir el producto en el mercado y lograr un posicionamiento de éste.
- ✚ La ciudad de Bogotá posee un potencial de desarrollo y apertura para nuevos productos, dado el número de habitantes y la infraestructura para el comercio.
- ✚ La ciudad se constituye en uno de los puntos más dinámicos en la distribución de productos tanto para ingreso, como en el abastecimiento a otras regiones del país.
- ✚ Incremento en el consumo de productos pesqueros

3.4 COMPETIDORES POTENCIALES

- ✚ AGROCALAO LTDA. Ubicada en Itagüí, Antioquia
- ✚ AGROMARINA TUMACO LTDA. Ubicada en Tumaco, Nariño, se encuentra actualmente en concordato
- ✚ AGROSOLEDAD S. A., ubicada en San Antero, Córdoba.
- ✚ AGROTIJO S. A., ubicada en Cartagena.
- ✚ AQUACULTIVOS DEL CARIBE S. A., ubicada en Cartagena.
- ✚ CARTAGENERA DE ACUACULTURA S. A., ubicada en Cartagena
- ✚ COMPAÑÍA CAMARONERA BALBOA S. A.,
- ✚ HIDROCULTIVOS DE LA COSTA S. A., Ubicadas en Cartagena.
- ✚ AGROMARINA SANTA ANA S. A. ubicada em
- ✚ DEL PACÍFICO S. A. Ubicada em Tumaco, Narió.
- ✚ PISCIFACTORIA EL DIVISO S. A.
- ✚ POST LARVAS DEL PACÍFICO
- ✚ ANTILLANA C.I,

Las empresas del sector de acuicultura, son empresas que se encuentran comprometidas con la calidad del producto, alguna más que otra, pero al ser este sector un sector dirigido en un 90% a las exportaciones, se implementan estándares de calidad de acuerdo con los requerimientos internacionales para el ingreso de los productos de importación.

Las prácticas de manufactura son normas fijadas por las entidades competentes y que exigen el estricto cumplimiento de ellas. En su mayoría, estas empresas de camarón de cultivo, se encuentran ubicadas en la ciudad de Cartagena, lo que por su localización, calidad de suelo, adquieren competitividad, al igual que la confianza generada en marcas reconocidas, y con trayectoria en el mercado, e incursión en los mercados internacionales, lo que se convierte en un factor determinante en la toma de decisiones de los consumidores al elegir el producto.

La empresa C. I. Océanos al pertenecer al Grupo Manuelita, ofrece niveles de confiabilidad, credibilidad y fiabilidad, dada la trayectoria, seriedad y calidad que ofrecen los productos y los controles y estándares de calidad que se establecen para los mismos. Posee, además la ventaja de tener la cadena productiva integrada, ya que cuenta con el sistema de frío para la conservación, el transporte, empresa para la elaboración de empaques y etiquetas, lo que le permite competir con menores costos e ingresar al mercado con precios competitivos y menores que la competencia. La reducción de costos, dada la disminución de los insumos, además de poseer los sistemas de producción, almacenamiento, conservación, y comercialización integrada.

Factor relevante dentro de esta investigación, es el hecho de que la empresa a los clientes institucionales les crea el empaque ideal de acuerdo al producto, medida y tamaño requerido. Ejemplo de ello, es la venta que se hace de los productos a la empresa Crepes and Waffles.

La cadena de valor del camarón de cultivo se inicia con las cuatro etapas que posee su producción: Maduración; Larvicultura, Engorde y por último es llevado a las plantas procesadoras, donde es seleccionado, clasificado, transformado y adecuado a las preferencias de los clientes. Estas cuatro etapas transcurren en un período de aproximadamente 140 días. El período de producción, en el año 2005, tuvo un valor de US\$2.63, siendo el principal costo la alimentación, seguida de la Mano de Obra.

La producción de cultivo no depende de los cambios climáticos, biológicos y ciclo reproductivo, depende simplemente del inicio del cultivo que decida el productor, esto se da por diferentes condiciones: contratos forward, adecuación de estanques, entre otros. Aunque por información de los productores, estos prefieren iniciar sus cultivos en enero y junio respectivamente, esto con el fin de tener disponibilidad de producto para la época vacacional de mitad de año y la época decembrina. Una vez terminado el ciclo de cultivo, se realiza la cosecha de los estanques/piscinas, bajando los niveles de agua para posteriormente recolectar los animales con la ayuda de chinchorros, nasas y cajas recolectoras.

La cosecha de los animales se realiza en la noche, disminuyendo así los riesgos de deterioro del producto. En el momento de la misma, el camarón es sumergido en una solución de meta bisulfito de sodio al 1% y posteriormente enhielado.

Industrializado el camarón, es empacado en cajas de cartón plastificado, con papel plastificado en su interior, generalmente en cajas de dos kilos. Los camarones son clasificados por talla de 30 – 40 entero, lo que significa que en una caja hay aproximadamente de 30 a 40 camarones en un kilo. La talla de cola es de 21 – 25, es decir que existen entre 21 a 25 colas en una libra americana (454 gramos), con mayor valor comercial. No obstante el producto de mayor comercialización es el camón entero, debido a las preferencias del consumidor.

En el caso de los contratos forward, las fincas producen para empresas como Antillana, Acuapánama y C. I. Océanos, quienes operan desde la ciudad de Cartagena asumiendo los costos de transporte. Estas se encargan de enviar los camiones adecuados con hielo a los diferentes puntos de producción para la recolección del producto.

Es de anotar, que una de las estrategias implementadas por estas empresas es la entrega de la semilla o nauplio, los cuales son cancelados al momento de entregar la producción final. Esto se realiza luego de constatar que las condiciones presentes en la finca productora, tales como estanques preparados, encalados o abonados con cal y buena calidad de agua, son las adecuadas para el desarrollo del cultivo.

Al llegar a la planta, el camarón se recibe en la planta de procesamiento, donde es seleccionado y clasificado en entero, entero pelado, colas, cola pelada, cola pelada y desvenado, entre otros o con valor agregado, para luego ser comercializado. Cuando la producción es llevada a las plantas de proceso, el costo de transporte, lo asume dichas plantas. El productor, en muchas ocasiones, asume el costo de empaque (hielo, meta bisulfito, entre otros).

Dentro de las empresas procesadoras más sobresalientes en la región se encuentra C.I. Océanos, quienes manejan ciclos cerrados de producción y desarrollan mejoramiento genético

Las principales características de calidad que se tienen en cuenta son el color y la talla. La rentabilidad de la empresa, a pesar de haber sufrido una disminución, dada la tasa de cambio, aún se cuenta con cierta rentabilidad, que le permite acceder a los sistemas de financiación, y adquirir créditos para el desarrollo de nuevos productos, promoción y publicidad de los mismos. Lo que no sucede con el

80% de las empresas de la competencia, las que debido a los altos costos de producción, algunas se encuentran en concordato, o proceso de liquidación.

4. ESTRATEGIAS DEL PLAN DE MARKETING PARA LA COMERCIALIZACIÓN DEL CAMARÓN PRODUCIDO POR LA EMPRESA C. I. OCÉANOS S. A.

Una buena estrategia de marketing debe integrar los objetivos de marketing de la empresa, las políticas, las secuencias de acción (tácticas) dentro de un todo coherente. El objetivo de una estrategia es poner la empresa en posición de llevar a cabo su misión de forma efectiva y eficiente. Éstas se derivan parcialmente de las estrategias, las misiones y los objetivos globales corporativos. También están influenciadas por una gran variedad de factores micro ambientales.

ESTRATEGIA DE MARKETING OFENSIVO

- ◆ **OBJETIVO:** obtener una cuota en el mercado de la ciudad de Bogotá, a través de la identificación de las fortalezas de la competencia.

Éstas son un tipo de estrategias diseñadas para obtener un objetivo en concreto: cuota de mercado, clientes clave, segmentos de mercado de alto margen, etc. Dado el análisis del entorno de la empresa y el producto, y el estudio de la competencia, se formulan las estrategias de marketing que permitan la introducción del producto en el mercado objetivo, para ello se fija una estrategia denominada “estrategia de marketing ofensivo”, con el fin de obtener una cuota en el mercado de la ciudad de Bogotá y clientes claves, como son los clientes institucionales, por ser un segmento de alto margen el mercado objetivo.

En este tipo de estrategia se estima la fortaleza del enemigo o principal competidor, en el caso del camarón de cultivo, el principal competidor es la empresa Antillanas S. A., la cual posee mayor período de tiempo en el mercado,

cuenta hoy día con posicionamiento dentro del mismo y un reconocimiento a nivel local, regional, nacional e internacional, al igual que con una alta experiencia en el mercado de productos pesquero y el sector institucional.

Sin embargo el producto pionero de la empresa C. I. Antillanas S. A. es el langostino, por lo que la empresa Océanos deberá aprovechar esta oportunidad para introducir su producto al mercado.

La empresa de la competencia dirige sus productos a los clientes institucionales en el sector de supermercados, dejando de lado los hoteles y restaurante, al igual que la Marca Propia, siendo este sector el de la segmentación del producto de la empresa Océanos S. A.

Otro factor que interviene en forma favorable en este tipo de estrategia, es el factor sorpresa, ingresar en forma agresiva los productos al mercado, en el momento en el cual la competencia no lo espere, con un ataque frontal en el que se utilicen grandes recursos de personal y financiero para el desarrollo de promoción y publicidad. La publicidad debe ser realizada, en radio, televisión, folletos, degustaciones en cada uno de los puntos de venta del sector institucional, al cual va dirigido el producto, promociones. Los costos son altos, pero teniendo en cuenta la importancia del mercado que tiene el mercado de la ciudad de Bogotá, el costo/beneficio determina esta estrategia.

◆ **ACCIONES**

- Identificar la competencia.
- Realizar un estudio de la competencia, con el fin de identificar el producto pionera, precio, estrategias de mercado.
- Determinar los recursos humanos y financieros a utilizar para el buen desarrollo de la estrategia.

✚ ESTRATEGIA DE HÁBITO EN EL CONSUMIDOR.

- ◆ **OBJETIVO:** crear en el consumidor final hábitos de consumo del camarón de cultivo

Con el fin de crear hábito de consumo del camarón en el consumidor final, se establece la estrategia de promoción, con platos de entrada gratis, que se constituye en una muestra del producto al consumidor final.

◆ ACCIONES

- Establecer programas de degustación de productos.
- Ingresar al mercado subproductos derivados del camarón de cultivo.
- Diseñar promoción y publicidad a través del obsequio de platos preparados al consumidor final, en los restaurantes de la ciudad, con el fin de dar a conocer la calidad, marca, alternativas de preparación y grupo al cual pertenece (Grupo Manuelita).

✚ ESTRATEGIA DE PRECIO

- ◆ **OBJETIVO:** Ofrecer un menor precio de los productos, a los clientes institucionales de la ciudad de Bogotá D. C.

◆ ACCIONES

- Reducir costos de producción, a través de la economía en escala y la integración de la cadena productiva.
- Ofrecer a los clientes institucionales, la comercialización del producto al granel, a un menor costo, dado la reducción de costos en el empaque.

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

- ◆ **OBJETIVO:** establecer una estrategia de diferenciación, a través de la entrega oportuna del producto y asesoría a los clientes para conservar la calidad de los mismos.

◆ **ACCIONES**

- Ofrecer asesoría a proveedores de camarón y a las fincas de la empresa, a través de profesionales, al igual que en recolección y análisis de las estadísticas de todos los afiliados, con el fin de preservar la calidad de los productos.
- Utilizar tecnología de punta para la realización de exámenes microbiológicos y fisicoquímicos, que contribuyan a preservar la calidad del producto, como estrategia diferenciadora.
- Reducir los eslabones de la cadena de comercialización, a través de la venta directa de los productos a los clientes institucionales de la ciudad de Bogotá D. C.

La calidad, la cual se preserva a través de asesoría a proveedores de camarón y a las fincas de la empresa, a través de profesionales que están permanentemente actualizados en programas aplicados en el campo de la camaronicultura, al igual que en recolección y análisis de las estadísticas de todos los afiliados. El grupo multidisciplinario de profesionales en áreas de Microbiología, Química, Agronomía, Veterinaria y Tecnología de Alimentos, laboran utilizando tecnología de punta, con el fin de prevenir las diferentes etiologías que se pueden presentar durante el crecimiento del camarón en los estanques.

Al reducir los eslabones de la cadena de comercialización, realizar la venta directa entre la Empresa a los Clientes Institucionales, el valor del producto también se reduce. Esta estrategia permite el ingreso del producto al mercado institucional de la ciudad de Bogotá, ya que se ingresa con mejores precios, productos más

frescos al pasar directamente de la empresa al cliente, lo que le permite a los clientes, ofrecer productos más frescos a los mejores precios del mercado.

Para el desarrollo de esta estrategia la empresa C. I. Océanos S.A., con el fin de reducir costos en sus operaciones (transporte, envío, operarios), deberá establecer un punto de venta en la ciudad, a través del cual se atenderían los clientes institucionales, en él se concentrarían los productos, atención al cliente, requerimientos de los mismos.

ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.

◆ **OBJETIVO:** dar a conocer el portafolio de productos, calidad de los mismos, a los clientes institucionales de la ciudad de Bogotá D. C.

◆ **ACCIONES**

- Establecer programas y medios de promoción y publicidad, con el fin de dar a conocer el portafolio de productos de la empresa.
- Diseñar Brochure, para los clientes institucionales, con el fin de dar a conocer la empresa y su portafolio de productos.
- Ofrecer compensación a los clientes institucionales, pro la exclusividad en la compra de los productos de la empresa c. I. Océanos S.A.
- Desarrollo de empaques personalizados a las empresas institucionales.

La Promoción y Publicidad se realizará a través de Brochure, los cuales además de informar acerca de la empresa y su portafolio de productos, se constituyen en una importante herramienta del marketing que desea implementar la empresa para promover sus productos a nivel institucional.

Otra Promoción a utilizar para la comercialización en el sector institucional es la oferta por exclusividad que se obtenga de las empresas del sector, con las cuales se establece un contrato de exclusividad y en contraprestación a ella, C.I. Océanos, les ofrece el empaque del producto con la marca del hotel, restaurante, cadena de supermercado, además de desarrollar empaques en forma exclusiva para aquellos platos del restaurante u hotel que se comercialicen para “llevar a casa” o con los ingredientes necesarios, listos para sólo hornear y servir.

5. CONCLUSIONES

Dados los altos costos de la pesca artesanal se desarrolló desde el año 1.983 la producción de camarones en cautiverio o de cultivo, los cuales han logrado un posicionamiento en los mercados nacionales e internacionales. Siendo este producto dirigido en un mayor porcentaje a los mercados Internacionales, los que ante la baja en los precios del producto y la tasa de cambio, ha generado una disminución en la rentabilidad de las empresas productoras, lo que las obliga, hoy día a incursionar e incrementar sus ventas en los mercados nacionales.

La empresa Océanos S. A., una de las empresas pioneras en la producción del camarón de cultivo, ha fijado su meta, para disminuir el impacto ocasionado por la tasa de cambio, incursionar en el sector institucional de la ciudad de Bogotá, lo que obliga al desarrollo del presente trabajo investigativo, el cual consta de cuatro etapas, dentro de las cuales se logra la caracterización del proceso del comercialización del camarón de cultivo, y los eslabones de la cadena productiva, hallándose que la empresa en estudio posee la integración de esta, lo que le permite competir en costos.

A través de la segunda fase del estudio, en el cual se determinan los gustos y preferencias del camarón de cultivo de los clientes institucionales, se pudo identificar que la cultura de consumo en los habitantes de la ciudad, ha sufrido cambios, y el consumo aparente del producto se ha incrementado en forma notable, y a pesar de ser un producto dirigidos, por sus costos a los estratos socioeconómicos medio y alto de la ciudad, hoy se encuentran restaurantes especializados en comida de mar en la zona periférica de la misma, lo que permite una extensión del mercado.

El principal competidor de la empresa y el producto, es la empresa Antillana, la cual cuenta con un posicionamiento en el mercado de la ciudad de Bogotá, sin embargo esta empresa posee la debilidad que sus costos son mayores, por tener que adquirir los consumos y materia prima para el desarrollo del mismo, su transporte y su conservación, de proveedores, lo que no sucede con la empresa Océanos, la cual posee la integración de la cadena productiva del camarón.

Por estar la competencia posicionada en el mercado desde hace aproximadamente una década, se fija una estrategia principal la cual se denomina "Estrategia Ofensiva", de precio, reducción de los eslabones de la cadena de comercialización, promoción y publicidad, para la que se hace necesaria la inversión de recursos financieros y capital humano altamente calificado, lo que genera altos costos, pero dado el costo/beneficio de la misma, y al importancia del mercado de la ciudad de Bogotá se hace necesaria y justifica la inversión.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILERA, María Modesta. Documentos de Trabajo sobre Economía Regional. Los cultivos de camarón en la Costa Caribe Colombiana. Abril 1.998.

BORDA, Martelo Jaime y **DURÁN**, P. Guillermo J. Cartagena Industrial. Editores Inversiones Borda Caldas S. en C. 1º. Edición. Julio 1.991. Pág. 92.

C. I. Océanos S. A. Información de las fincas, áreas cultivadas, producción, rendimiento, Estadísticas de ventas.

DAVID, Fred R., La Gerencia Estratégica. Colombia. Fondo Editorial Legis. 1994. 173p.

GOODSTEIN, Leonard D. Planeación estratégica aplicada. México, Mc Graw Hill, 1999, Pág. 280

KINNEAR, Thomas, Investigación de Mercados. 5ª. Ed. México. Mc Graw Hill, 1999. 874p.

KOCH, Smart Richard Lo Fundamental y lo más efectivo acerca de la Estrategia. México. Mc Graw Hill, 1999. Pág. 2001

KOTLER, Philis, **ARMSTRONG**, Gay. Fundamentos de la Mercadotecnia. Editorial Mc Graw Hill. México.1998. Pág. 230.

STATON, William, **ETZEL** Michael, **WALKER** Bruce, Fundamentos de Marketing, editorial McGraw-Hill, México, 11a. Edición. Pág. 78 - 156

STONER, James A.F, Administración. Prentice – Hall, 6ª ed. México; 1996. 457p.

URL: Camarón de Cultivo. Descripción de la Cadena. www.agrocadenas.go.co

URL: Camarón de Cultivo. Estadísticas de la Cadena. www.agrocadenas.go.co