

# 5. Estrategias de mercado para empresas acuícolas

## 5.1. El marketing y la producción de recursos pesqueros

### 5.1.1. Introducción

La orientación inicial de la actividad empresarial se centró en el proceso productivo. Cuando los bienes y servicios eran escasos el problema básico era encontrar maneras efectivas de aumentar la producción. Sin embargo, en el momento en que la producción industrial supera a la demanda, los ingresos de una empresa ya no están garantizados simplemente por su capacidad de producir bienes.

Este entorno, más competitivo, hizo reconocer a las grandes empresas la debilidad de la orientación a la producción, que supone considerar al mercado siempre receptivo ante sus productos. Algunas empresas decidieron que el punto de partida del proceso directivo era la identificación de las demandas de los clientes potenciales. Con esa información se desarrollaría un producto capaz de satisfacer de una forma más eficaz esas necesidades. Esto es lo que se ha dado en llamar dirección orientada al mercado. Supone, además, un cambio en la lógica de la empresa orientada a la producción, que elabora primero el producto y luego intenta llegar al consumidor. Con la orientación al mercado se procura en primer lugar identificar los deseos concretos de los consumidores para luego desarrollar un producto que se adapte de la mejor forma a ellos.

La orientación al mercado requiere un mecanismo para identificar las necesidades. Esto se consigue con la investigación de mercados, que evalúa, mide e interpreta la actitud y el comportamiento del consumidor potencial. La empresa triunfadora toma estos datos como base para desarrollar su producto, con el objetivo de crear bienes que supongan una ventaja sobre los competidores. Tales bienes son luego presentados al consumidor acompañados de una combinación de las variables producto, precio, promoción y distribución de la manera más efectiva para asegurar el establecimiento de una relación de intercambio estable con el consumidor.

A pesar de los beneficios demostrados por la dirección orientada al mercado, se trata de un concepto que la industria pesquera ha sido reacia a admitir. La postura generalizada parte de que los pescadores capturarán ciertas especies según la temporada y el lugar. Por otro lado, los competidores estarán capturando las mismas especies. Nadie tiene control sobre la venta de su producto, ya que, técnicamente, no se diferencia del que ofrece la competencia. No quiere decirse que estos problemas serían resueltos por la industria pesquera con aceptar el concepto de marketing. Sin embargo, no es casualidad que los supervivientes tras una depresión económica suelen ser aquellas empresas orientadas a identificar las demandas cambiantes del mercado e intentan

satisfacer los modelos de comportamiento de sus clientes. Han admitido que se debe hacer un seguimiento constante de las necesidades del consumidor y, además, aún cuando un pescado es igual a otro en el momento de la captura, la materia prima puede ser la base de una diferenciación efectiva que asegure una demanda sostenible de productos particulares incluso cuando el volumen total del mercado desciende.

Un ejemplo de esta orientación al mercado lo proporciona la industria del salmón noruego. Los productores noruegos parten con la ventaja de que su salmón está considerado entre los de mayor calidad del mundo, lo que consiguen mantener cuidando la calidad tanto en su cría y procesamiento como en la distribución. La idea de que el producto es superior se extiende por medio de un plan integrado de marketing y es lo que ha llevado al salmón noruego a una situación privilegiada en la que puede establecer precios superiores a los del resto de productores de Europa.

Un factor que se suele citar como apoyo de la orientación a la producción en la industria pesquera es el hecho de que las capturas hoy día están estabilizadas en un determinado nivel y, ante una demanda creciente, la consecuente escasez de pescado implicará que siempre habrá un mercado para cualquier cosa que se capture. Este razonamiento suele ser la base de proyectos tanto públicos como privados en varias partes del mundo sobre el desarrollo potencial de nuevas pesquerías, recurriendo a especies alternativas destinadas a nuevos mercados, como fue el caso de la flota gallega de altura con el fletán. En muchos casos no se hace un intento de evaluar la aceptación de esas especies en el mercado. Las empresas implicadas han reaccionado, mayoritariamente, incrementando sus inversiones en buques de pesca y técnicas de procesamiento para explotar esos nuevos recursos. En algunos casos, como el comentado, el mercado de la nueva especie ya se encontraba establecido en otros países distintos a los del productor. En este caso, el problema de disponer de los suficientes recursos se reduce a introducirse como nuevo competidor entre los exportadores a ese país o área geográfica en el caso de la introducción de una especie innovadora se parte de una situación de absoluta incertidumbre, que deberá ser, en la medida de lo posible, reducida. En cuanto a los costes asociados a esta reducción de la incertidumbre, una investigación de mercados previa a cualquier otro tipo de inversiones supondría un pequeño incremento del coste y proporcionaría información que permitiría reducir el riesgo asociado a que las nuevas especies no sean capaces por sí mismas de hacerse un hueco en el mercado frente a los demás productos.

La acuicultura es una industria relativamente nueva y con un elevado nivel de cualificación, donde cabría esperar que, ya desde sus principios, se haya adoptado la postura de adecuar la producción a las necesidades del mercado. Sin embargo, y a pesar de sus ventajas en planificación de la producción, hasta hace bien poco ha seguido políticas comerciales idénticas a las empleadas en la industria de la pesca de captura. Sólo recientemente se ha comenzado, a través de campañas encabezadas por los productores y las administraciones públicas, a crear entre el gran público una imagen identificable del pescado de cultivo como objeto habitual de consumo.

Para que un producto criado pueda competir con las materias primas de la pesquería tradicional con una mayor aceptación entre los consumidores hay que conse-

guir que el producto pueda venderse a precios inferiores a los del mercado. Por tanto, la investigación inicial se solía enfocar a las especies de altos precios, que a su vez garantizaban márgenes de beneficio aceptables para la organización, dejando de lado la explicación de tales precios, debidos, principalmente, a las limitaciones de la oferta. Cuando las granjas intensivas han comenzado a sacar grandes volúmenes de producción de peces este planteamiento, debido a las oscilaciones de los precios derivadas de los incrementos de oferta, se ha mostrado ineficaz, y ha trastocado muchas de las previsiones de ingresos de los productores, poniendo en peligro la capacidad financiera de muchas empresas del sector.

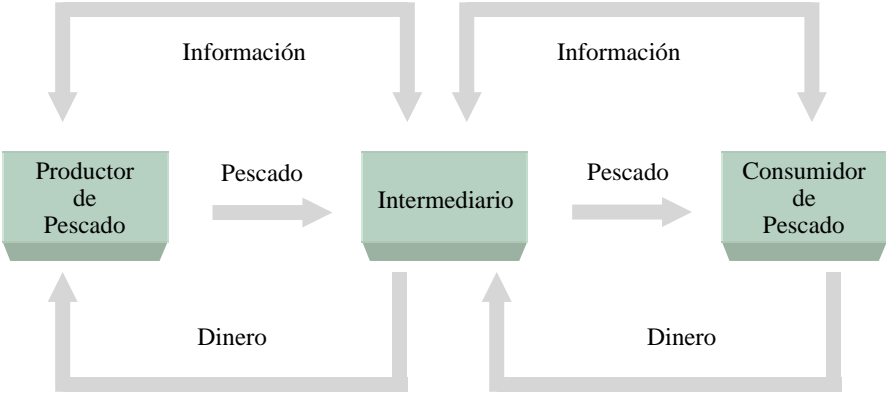
Otro error muy común cometido en los inicios de la explotación empresarial de la acuicultura tuvo lugar en el proceso de selección de la especie a cultivar. Con el ánimo de reducir las inversiones iniciales en infraestructura y los costes de mantenimiento se ha primado la explotación de aquellas especies que mejor se adaptan a las condiciones ambientales de las zonas geográficas elegidas para la instalación de las plantas de cultivo, buscando una mayor facilidad técnica. A principios de los años 80 se consideraba que la costa nordeste de Estados Unidos constituía un entorno adecuado para el desarrollo del mejillón. Una serie de empresas decidieron criar estas especies en Canadá y Estados Unidos con la esperanza de acaparar una considerable cuota en el sector de la pesca dentro del mercado nacional. El gran error de este grupo de productores fue que dieron por hecho que los consumidores aceptarían rápidamente el nuevo producto, que por entonces era relativamente desconocido. Después de llevar a cabo la instalación de las plantas los productores tuvieron que afrontar el problema de una demanda insuficiente. Esta situación ha ido cambiando gradualmente debido a los esfuerzos que se han realizado para fomentar el uso de mejillones en los restaurantes americanos. Sin embargo, mirando atrás, hubiera sido más lógico comenzar esta actividad usando mejillones importados de Europa y postergar la instalación de bateas hasta haber conseguido una penetración adecuada en el mercado americano (Chaston, 1983).

### **5.1.2. El Sistema de Marketing y el Entorno**

Para que exista una relación de intercambio estable entre productor y consumidor debe crearse algún tipo de estructura institucional. Para proveer de pescado a los habitantes de cualquier lugar es necesaria la creación de un sistema de marketing usando intermediarios para poner en contacto al productor con el mercado (Fig. 54). Para que una compañía pesquera sobreviva es necesario que la dirección comprenda la naturaleza de este sistema y las variables de marketing que pueden influir en las decisiones de compra.

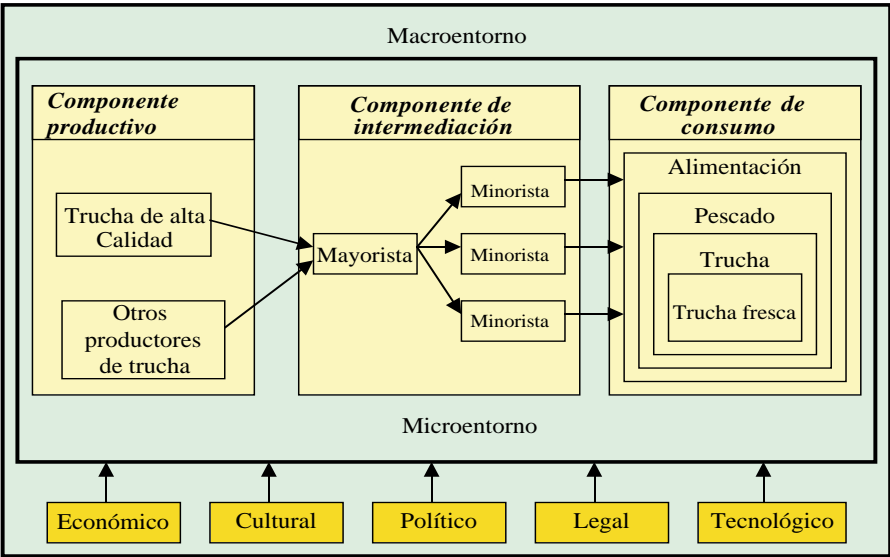
A modo de ilustración se desarrollará un sistema de marketing para una pequeña empresa de engorde de trucha (Fig. 55). La empresa se dedica a la producción de trucha fresca de alta calidad para abastecer a los restaurantes y mayoristas del mercado local. Un análisis del mercado dará información sobre el tipo de oportunidades y las amenazas a que habrá de enfrentarse.

Figura 54  
Sistema de marketing para una empresa productora de pescado



Fuente: Elaboración propia.

Figura 55  
Entorno de marketing de una empresa productora de trucha



El producto está en competencia directa con otras marcas de criadores de trucha que, a su vez, son parte de un mercado mayor: el mercado de pescado fresco. Incluso esta forma general del producto no constituye el límite del mercado. El pescado fresco está, de hecho, inmerso en un sistema mucho mayor, el mercado de alimentos en general.

El objetivo de la dirección comercial es identificar las variables que afectan a las ventas y separar aquellas sobre las que pueda actuar la empresa. Las ventas totales de comida, por ejemplo, evolucionan en función de la capacidad adquisitiva o el volumen de población. Nuestro pequeño productor no podrá actuar sobre las grandes magnitudes, no obstante sí podrá afectar a otras variables, más próximas a su actividad, como puede ser la evolución de los precios en las zonas que abastece. A medida que se delimita el componente del mercado que suponen las truchas frescas, la empresa puede usar esas variables que hacen que los consumidores compren sus productos. Sin embargo, si la empresa está en condiciones de hacer predicciones sobre la tendencia futura de las ventas, la dirección también debe tener en cuenta, desde el propio sistema de marketing, la influencia que sobre las ventas totales de alimentos ejercen las variables que no puede controlar.

Las variables relevantes de que dispone la empresa son el propio producto, el precio, la distribución y la comunicación comercial.

La empresa ha decidido de antemano que el beneficio básico del producto que caracterizará a sus truchas será la gran calidad de las mismas. Normalmente, esto hará incurrir a la empresa en unos costes medios de fabricación superiores a la media pero, en cambio, recibirá un precio también superior al medio. El propósito de la comunicación será usar los instrumentos disponibles, como publicidad, fuerza de ventas y promoción para difundir información suficiente sobre la calidad para diferenciar sus productos de los del resto de productores de la zona.

De nada valdría aplicar las variables de producto, precio y promoción si el cliente potencial no encuentra la trucha de nuestro productor en el restaurante donde acude habitualmente a consumir este animal. La función de distribución tiene como fin persuadir a los intermediarios de que consideren el producto de la empresa como parte de su oferta de artículos alimentarios. El intermediario esperará que la empresa tenga un programa de marketing que estimule la demanda del consumidor, o bien, será el intermediario el que se ocupe de ello. Se requerirá asimismo a la empresa que tenga un programa de cobertura de los pedidos hechos por los restaurantes, que apoye de alguna manera sus acciones de promoción, que ofrezca una política de crédito y un sistema de reparto. A cambio, la empresa está en condiciones de negociar el manejo del producto en el almacén. Intentará llegar a acuerdos en temas como el nivel de inventario que evite una ruptura de stock y el nivel de la actividad promocional del intermediario para difundir el consumo de las truchas de ese productor.

El macroentorno

El marketing es básicamente una actividad centrada en el exterior y la empresa ha de identificar las oportunidades y las restricciones ocasionadas por cambios en el

entorno. El referente inmediato para la empresa es el mercado del que forma parte. La capacidad de reacción ante las variaciones del comportamiento de los agentes que intervienen en ese mercado constituirá un requisito importante para una dirección eficaz. No obstante, el conjunto de fuerzas que afectan a la empresa trasciende los límites del mercado en la que esta opera, pues éste, a su vez, se haya inmerso en un entorno de mayor amplitud que contiene variables de naturaleza diversa como son los factores económicos, tecnológicos, políticos, legales y culturales que afectan de hecho a las operaciones de la empresa.

#### El entorno económico

El futuro de cualquier empresa está íntimamente ligado al clima económico del país en que se desarrolla. En el caso de la industria pesquera, donde muchas empresas dependen en gran medida de la relación entre importaciones y exportaciones, la dirección debe tener en cuenta las condiciones globales de la economía al revisar los factores que afectan a su existencia.

El crecimiento económico que mejora el bienestar va acompañado por un mayor consumo de artículos de lujo y actividades de ocio. Aparece así la oportunidad de aumentar las ventas de productos más caros y también de predecir un descenso en la demanda de pescado más barato y mundano. Tendencias de recesión o el desempleo tienen un efecto inmediato y perjudicial sobre la capacidad de compra de los consumidores. Para el director de marketing esto supone la necesidad de adaptar la estrategia comercial con el fin de orientar al consumidor hacia el consumo del pescado frente a otras fuentes alimentarias.

Las oscilaciones en los tipos de cambio también afectan a los precios del sector, sobre todo en países que, como es el caso de España, son importadores netos de pescado. La relación de sustitución que tengan las especies importadas con las capturadas y cultivadas en nuestro país determinará la consideración de las variaciones de los tipos de cambio como oportunidades o amenazas.

#### El entorno cultural

La cultura, el conjunto de variables que conforma los valores y expectativas de la población. En cualquier tipo de negocio resulta imprescindible que la dirección comercial comprenda la cultura del mercado al que se dirige, porque los valores de la sociedad tienen una influencia vital en el comportamiento de compra del consumidor.

Puesto que entre el conjunto de valores que definen a una cultura se encuentran, también, los hábitos alimenticios, la importancia de esta variable se hace especialmente crítica cuando se plantea la introducción de nuevas especies en los mercados controlados por la empresa, o bien, cuando la empresa planea introducirse en mercados con fuertes diferencias étnicas con respecto a los que está acostumbrada a trabajar. A pesar de que la comunicación global ha cambiado la influencia de algunos valores culturales hasta el punto de que algunos alimentos procedentes de otras cul-

turas se han incluido en la dieta habitual de los españoles, todavía existen barreras que imposibilitan el éxito de algunas especies en mercados muy concretos, como podría ser el caso de los crustáceos y moluscos en Israel, donde su consumo va en contra de las religiones mayoritarias.

El principal problema para las empresas reside en que muchos cambios culturales son graduales. Resulta difícil medir una variación que supusiera un descenso de las ventas de los productos actuales o definir nuevas oportunidades en un punto óptimo del proceso de planificación.

#### El entorno político

La influencia de la política en la industria es un componente del entorno que también debe ser tenido en cuenta como factor que puede afectar a las acciones de marketing. Esta influencia se establece por medio de regulaciones, algunas específicas para la industria pesquera, cuotas de captura pactadas con terceros países, procedimientos de control de tallas y calidad y otras de mayor impacto que afectan a todas las industrias, como por ejemplo las negociaciones entre el gobierno y los sindicatos sobre aumento salarial.

Algunos países, como fue el caso de Canadá durante la guerra del fletán, ejercen cierto dominio sobre las existencias de pescado mediante acciones como extensión de derechos territoriales sobre aguas costeras y en temas como las licencias de buques foráneos que explotan caladeros locales. Estas acciones pueden ocasionar fluctuaciones a corto plazo en la provisión de pescado que son difíciles de predecir pero que han de ser observadas por la dirección al evaluar las futuras condiciones del mercado.

#### El entorno legal

Una buena parte de la influencia del factor legal de la legislación creada para hacer obligatorias las decisiones políticas comentadas en el apartado anterior. Conceptos como la legislación medioambiental y las licencias necesarias para operar en determinadas áreas geográficas son asuntos que las empresas del sector pesquero deben atender si pretenden alcanzar el éxito bajo estos controles. También es importante que se observen los conceptos legalmente obligatorios sobre la práctica comercial que puedan perjudicar a la empresa.

#### El entorno tecnológico

Una fuente que ocasiona influencias inmediatas en la industria es la innovación tecnológica. El progreso científico y su aplicación a la producción de recursos constituye un punto de especial atención para las empresas, tanto por las nuevas oportunidades que ofrece la innovación como por la amenaza que supone el que sea adoptada por la competencia antes que por la propia empresa.

La acuicultura como industria debe sus orígenes a la innovación científica de biólogos e ingenieros. En un principio, la idea fue bien acogida por la industria pesquera como posible solución al problema del agotamiento de recursos naturales. Se ha llegado a una situación en la que los costes de producción de ciertas especies cultivadas son menores que los de la pesquería natural. Esto tiene serias consecuencias para empresas con grandes inversiones en flotas pesqueras.

En las industrias altamente tecnificadas la tasa de innovación suele ser exponencial. Tras desarrollar un concepto basado en una nueva tecnología, la empresa debe decidir si introducir esta metodología en su proceso a sabiendas de que será superada por una innovación más perfeccionada en un corto período de tiempo. En la acuicultura, las nuevas técnicas de cultivo se desarrollan sobre una base común, por tanto, al planificar programas de futuro, la dirección debe asumir que, en un momento dado, un competidor puede introducir una técnica de cultivo más eficiente en cuanto a costes y, por tanto, establecer una ventaja en el mercado.

Los conceptos anteriores se refieren a cambios tecnológicos que afectan a la producción de peces. Pero, además, hay que tener en cuenta que uno de los mayores riesgos es el de que organizaciones de fuera de la industria desarrollen tecnología que dé lugar a productos sustitutivos superiores. La industria pesquera debe aceptar que es parte de la industria alimentaria y seguir con cuidado investigaciones en campos competidores como la agricultura y la ganadería que algún día podrían representar serias amenazas como productos alimenticios alternativos.

### 5.1.3. Tipos de Mercados y Comportamiento del Consumidor

Cada mercado tiene sus peculiaridades en cuanto a los procesos de intercambio. Como es de suponer, la comercialización del mejillón gallego a las empresas de la industria conservera requiere unas habilidades directivas muy distintas de las necesarias para vender salmón ahumado noruego a las amas de casa de una ciudad española. Ha habido varios intentos de sistematizar estas diferencias, pero uno de los más simples y aceptados es el de dividir los mercados en dos tipos básicos: el mercado de consumidores y el industrial. Así mismo, dentro del mercado de consumidores se puede diferenciar entre bienes y servicios y dentro de los primeros entre bienes de consumo inmediato y bienes duraderos. Los productos alimenticios, entre los que se encuentra la producción acuícola, constituyen bienes de consumo inmediato, por lo que en este capítulo únicamente serán tratados este tipo de mercados y los industriales.

En los mercados de consumidores los productos son adquiridos por particulares y economías domésticas para el consumo personal. En el mercado industrial la compra forma parte de una actividad que genera beneficios al comprador. En algunos casos, esa parte puede ser una materia prima que es tratada por el comprador incorporando un mayor valor, por ejemplo el tratamiento de enlatado o ahumado que asegura una mejor conservación del producto. Las principales características, así como las diferencias entre uno y otro tipo de mercado, se ilustran en la tabla 52 (Vázquez, Trespalacios y Rodríguez-Del Bosque, 1997).



Tabla 52

**Características de los mercados industrial y de consumo inmediato**

<b>MERCADOS DE BIENES DE CONSUMO INMEDIATO</b>	
<b>Demanda</b>	<b>Oferta</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compra frecuente</li> <li>2. Decisión impulsiva o por costumbre</li> <li>3. Alta rotación de productos con márgenes relativamente bajos</li> <li>4. Pago al contado</li> <li>5. Proximidad del punto de venta al consumidor</li> <li>6. Importancia del valor de marca</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia intensa</li> <li>2. Gran variedad de productos</li> <li>3. Canales de distribución largos</li> <li>4. Gran importancia del precio como elemento competitivo</li> <li>5. Fuerte apoyo publicitario y promocional</li> </ol>
<b>MERCADOS INDUSTRIALES</b>	
<b>Demanda</b>	<b>Oferta</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número de clientes reducido</li> <li>2. Demanda derivada, indirecta</li> <li>3. Importancia de servicios añadidos</li> <li>4. Compras basadas en la rentabilidad</li> <li>5. Decisiones de compra racionales y analíticas comparando diferentes ofertas</li> <li>6. Amplio conocimiento técnico del producto</li> <li>7. Transacciones escasas y de gran volumen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número de oferentes reducido</li> <li>2. Fuerte diferenciación del producto</li> <li>3. Canales de distribución cortos o directos</li> <li>4. Gran importancia de la capacidad de financiación</li> <li>5. Comunicación selectiva</li> <li>6. Gran importancia del servicio postventa</li> </ol>

Fuente: Vázquez, Trespalacios y Rodríguez-Del Bosque, 1997.

Al afrontar una situación novedosa del mercado, la dirección comercial necesita conocer los objetivos del consumidor porque hay una diferencia clave en la naturaleza del comportamiento de compra en ambos tipos de mercado. La esencia del concepto de marketing es el comprender la naturaleza de la demanda del producto. Esta función de demanda y la eficacia de la empresa al satisfacer necesidades están íntimamente ligados al comportamiento del consumidor. Los mercados de consumidores están formados por particulares que actúan para satisfacer sus intereses y expectativas personales, mientras que en los mercados industriales la compra está ligada al objetivo económico de usar el producto para obtener una renta tangible. En teoría, cabría esperar un comportamiento más racional y menos emotivo en el segundo modelo. Sin embargo, en cualquier mercado que se esté estudiando, no se puede poner en práctica la función de marketing con éxito hasta no haber comprendido el comportamiento del consumidor potencial.

A pesar de la considerable investigación, aún no existe una teoría que proporcione al director comercial una perfecta comprensión de la relación que hay entre el comportamiento de compra del consumidor y la influencia del marketing mix, es

decir producto, precio, promoción y distribución. Ha habido intentos por parte de economistas, sociólogos, psicólogos y biólogos para llegar a una explicación general pero sin ningún éxito.

Las empresas se ven obligadas a aproximarse a obtener, por medio de la investigación de mercados, aquellos comportamientos que pueden ser medibles y a comprender cómo se relacionan con la decisión de compra de un determinado producto. Una de las razones de la gran dificultad del proceso de medida es que en la actividad de compra intervienen cinco roles distintos, que pueden o no corresponder con un único individuo. Son:

- A) El «iniciador», que sugiere el producto.
- B) El «prescriptor», que tiene alguna influencia en la decisión final.
- C) El «decisor», que toma definitivamente la decisión de cómo, qué, cuándo y dónde comprar.
- D) El «comprador» que esté efectivamente implicado en la transacción.
- E) El «consumidor», que usa el producto.

En un intento de comprender los procesos implicados, muchos analistas de marketing desarrollan un modelo generalizado de la actividad de compra. Una versión de tal modelo es la que recoge cinco etapas sucesivas (Lambin, 1995) que se ilustran en la figura 56.

Para los productores de pescado, la necesidad básica a que apelan sus productos es la alimentación. Esta necesidad es relativamente constante y los niveles actuales de satisfacción por medio de un producto en concreto se pueden obtener mediante la investigación de mercados. El proceso de búsqueda de información también puede ser analizado, aunque en muchos casos en los negocios pesqueros puede asumirse que la publicidad institucional o de empresa y la venta personal son las fuentes básicas de información del consumidor potencial.

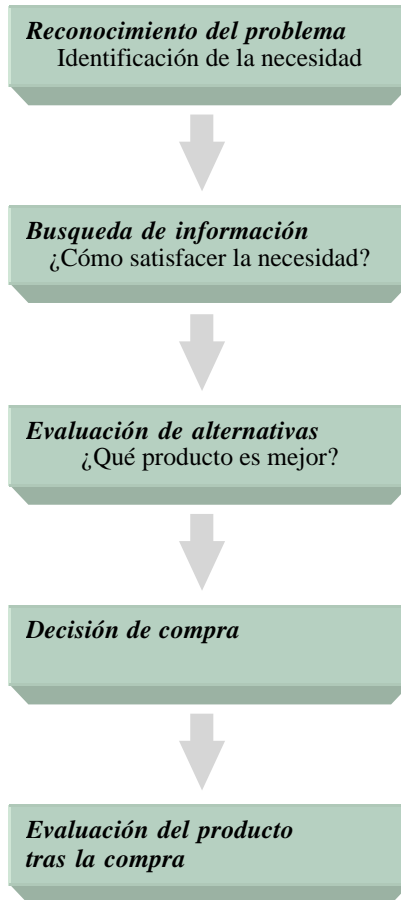
Cualquier consumidor, al evaluar la posibilidad de una compra, incorpora una serie de actitudes preestablecidas sobre el producto como, por ejemplo, una creencia de superioridad en calidad de la captura frente al cultivo. Tras sopesar estos prejuicios, ante el abanico de productos alternativos de que dispone, tiene lugar la decisión de compra. En el sector piscícola es habitual el uso continuado del producto, lo que hace que la evaluación post-compra del mismo pueda afectar de manera positiva o negativa a la siguiente compra según la experiencia haya sido calificada como satisfactoria o insatisfactoria.

Dados los requisitos para comprender el modelo de compra, el investigador de mercados puede comenzar la investigación para medir muchos de sus elementos. Estas mediciones se pueden usar para evaluar el esfuerzo óptimo de marketing necesario para asegurarse de que el consumidor se decante por el producto de la empresa.

El comportamiento es más racional en los mercados industriales, lo que simplifica el proceso de comprender por qué el consumidor llega a una decisión concreta de compra. Sin embargo, el estudio del proceso real de compra es complicado porque, al tratarse de organizaciones en las que participan un conjunto de particula-

Figura 56

**Proceso de decisión de compra**



Fuente: Lambin, 1997.

res, en el caso de una compra importante, o de la compra de un producto de uso frecuente a un nuevo proveedor, se suelen ver implicadas más de una persona de la organización compradora. Para comercializar un producto en estas circunstancias es, por tanto, necesario identificar a los individuos responsables en la compañía consumidora para que las acciones tendentes a las ventas puedan dirigirse a las personas adecuadas.

Para ilustrar este problema supongamos que una empresa conservera decide aumentar su presencia en el mercado de mejillón enlatado. En el caso de que los pro-

veedores habituales de mejillón no puedan aumentar su suministro de este molusco, la empresa deberá obtenerlo de otras fuentes.

Siguiendo el modelo general de comportamiento ya descrito, el primer paso consistirá en la identificación de la necesidad de localizar nuevas ofertas de mejillón, que recaerá principalmente en el director gerente y el director de producción.

En la segunda fase, el director gerente y el jefe de suministros o compras, partiendo de su propio conocimiento de la industria mejillonera y de la información proporcionada por los productores, pueden reunir la información necesaria sobre nuevas fuentes de suministro. Los elementos clave de la evaluación de alternativas serán la calidad de la materia prima, la continuidad de la oferta y los precios relativos. En el tercer eslabón se requerirán mayores aprovisionamientos de los productores así como muestras para examinar. Las características técnicas de la necesidad de materias primas requerirán la intervención del director de producción y control de calidad. El jefe de compras se ocupará de obtener información sobre precios y ofertas disponibles. La decisión efectiva de compra es un tema vital y probablemente implique a todos los miembros del grupo y muy posiblemente también requerirá la confirmación de informes sobre productores que la empresa tiene en lista como posibles proveedores.

Una vez que el mejillón ha pasado el proceso de elaboración y enlatado, el director de producción y control de calidad volverá a considerar su decisión, lo que supondrá una confirmación en cuanto a si todo el mundo está satisfecho.

Bajo estas condiciones resulta evidente que el director de ventas de un nuevo grupo de productores de mejillón tendrá que comunicarse con cierto número de personas de la compañía consumidora potencial si pretende conseguir que se le haga algún pedido.

Dadas las responsabilidades de las personas de la empresa cliente, las sucesivas compras a los proveedores tendrán lugar sobre una base más rutinaria en la que sólo el jefe de compras se verá implicado en la decisión de compra. Sin embargo, se verá influido en cierta medida por los mecanismos de evaluación post-compra como son los informes de control de calidad y la respuesta del mercado de consumidores finales. De aquí la importancia que para la dirección comercial del productor de mejillón tiene el mantener la comunicación con los miembros de este departamento de la empresa consumidora y la realización de un seguimiento efectivo en el mercado.

Construir un modelo de compra para una determinada situación industrial es relativamente sencillo y no requiere más que una mínima experiencia prospectora para adquirir los datos necesarios. Se pueden concertar entrevistas no estructuradas con particulares de otras compañías que ya sean proveedores del cliente potencial o, en muchos casos, una reunión informal con el responsable de compras de la empresa revelará cuándo y cómo participan en el proceso de compra otros miembros de la empresa.

Aunque con frecuencia se acepta la idea de que el comportamiento industrial es racional, conviene recordar que en el proceso de compra aún estamos tratando con

personas, y que en la toma de decisiones de consumo, como en cualquier otra, interviene siempre una parte emocional. Donde los proveedores apenas se diferencian en cuanto a calidad, precio o servicio, el comprador industrial tiene menos base para una decisión racional. Dado que tiene varias alternativas para satisfacer las necesidades de aprovisionamiento de la empresa, su decisión puede verse sesgada por motivos personales. En estas condiciones, es más probable que el pedido se lo lleve el agente comercial a quien el comprador industrial conoce y en quien confía frente a una empresa con la que apenas ha tenido contacto anteriormente.

#### **5.1.4. Segmentación del Mercado**

La postura de la empresa tradicional, que no sigue una filosofía de orientación al mercado, ha consistido en asumir que el mercado es un conjunto de necesidades homogéneas en el que se introduce un producto intentando atraer al mayor número de compradores. Esto suele llamarse marketing en «masa» o no diferenciado y aún está muy difundido entre la industria pesquera. Una alternativa con un potencial de crecimiento en la industria acuícola consiste en aprovechar la oportunidad de aumentar las ventas mediante la introducción de una gama de productos, que permita cubrir de manera más efectiva a grupos de compradores con motivaciones diferentes (Kinnukan y Wessells, 1997). La ventaja evidente de tener una línea de productos más diversificada ha llevado a muchas empresas pesqueras a entrar en un abanico más amplio de diferentes especies y formas del producto, como el pescado empanado, ahumado o fileteado y derivados como el caviar de trucha (San Miguel Bel, 1998).

La diversificación del producto o «diferenciación» elevará, normalmente, las ventas pero irá acompañada de mayores costes operativos debido a una o más de estas razones:

**Costes de producción:** en muchos casos, una empresa que sólo produzca un artículo será más efectiva en costes que una que produce varios, ya que, en el segundo caso, se pierde capacidad productiva en los períodos en los que se cambia la línea de proceso de un artículo a otro.

**Costes de inventario:** para evitar rupturas de stocks deberá mantener stocks de seguridad para cubrir variaciones no esperadas de la demanda. Cuantos más artículos se comercialicen más habrá que invertir en stocks de seguridad para todos los artículos de la línea.

**Costes de promoción:** la comercialización diferenciada puede implicar a una serie de programas de marketing para apoyar a varios productos de la empresa. En esta situación, la suma de programas individuales superará al de la empresa que comercializa en masa un único producto.

Las importantes consecuencias financieras de la diferenciación han llevado a la idea de que una dirección más efectiva en costes podría ser, primero, el intentar dividir cualquier mercado en categorías homogéneas de consumidores y seleccionar como objetivo unos segmentos determinados que puedan ser explotados mediante un marketing mix apropiado para cada caso. Esta técnica, conocida como segmenta-

ción de mercado, es especialmente atractiva para una empresa con recursos limitados. Esto se debe a que, en lugar de perseguir una pequeña porción del gran mercado, puede elegir un segmento específico del que resultará expulsado cualquier competidor si se consigue dominar este área de las necesidades del consumidor. Mediante el marketing concentrado la empresa puede especializarse hasta llegar a lograr economías operativas en terrenos como la producción, la promoción o la distribución y maximizar por tanto la rentabilidad de sus activos.

En los casos de mercados homogéneos y de preferencias difusas, no hay posibilidad de segmentar. Sin embargo, en el caso de un mercado con preferencias agrupadas, un producto cualquiera podría llevar a la empresa a reorientar su producción hacia la especialización en uno o más nichos del mercado. Si los competidores continúan ofreciendo un único producto para todo el mercado pronto será considerado insuficiente para satisfacer las necesidades de los distintos segmentos del mercado.

Para ejecutar de manera efectiva una estrategia de segmentación de mercado es necesario poder medir las características de los compradores específicos. La explotación de los mercados definidos debe ser accesible mediante el marketing mix de la empresa. Por ejemplo, los productores de mejillón en conserva pueden establecer una preferencia para un tamaño concreto del molusco. Los criadores de mejillón podrían suministrar el artículo, pero el coste de seleccionar los moluscos con ese tamaño exacto de todos los disponibles sería, en muchos casos, superior al precio que los conserveros estarían dispuestos a pagar. Además, el segmento definido debe tener el tamaño suficiente para justificar la inversión en el desarrollo y ejecución de un programa específico de marketing para explotar ese segmento.

Se pueden emplear muchas variables para dividir el mercado en subsecciones específicas cuando una empresa se plantea la posibilidad de segmentar mercado. Los cuatro criterios más utilizados en el sector acuícola son la geografía, la demografía, la psicografía y el comportamiento del consumidor (Chaston, 1983; Kinnukan y Wessells, 1997).

La primera forma de segmentación fue la geografía, en la que una empresa identificaba las regiones del país en las que podría explotar una ventaja competitiva. Así, los pequeños productores de pez gato (Catfish) del estado norteamericano de Maryland han concentrado sus esfuerzos en los establecimientos hosteleros del entorno geográfico de sus instalaciones de cría, segmento en el que se defienden con éxito frente a los grandes productores de la cuenca sur del Mississippi (Maryland Aquafarmer, 1997).

Variables demográficas como los ingresos, edad, sexo, tamaño de la familia, clase social y ocupación son relativamente fáciles de medir. Por ello, un mecanismo de segmentación muy popular es el de correlacionar dichas variables con el uso de un producto en concreto. Una vez establecidas tales relaciones, se puede acudir a medios especializados, como algún tipo de revista o publicación, o a la inserción de anuncios de radio y televisión en las bandas horarias adecuadas, para difundir el mensaje publicitario de la empresa.

Las complejidades y falta de predictibilidad del comportamiento humano han obligado a los analistas de marketing a concluir que algunos productos no son susceptibles de segmentación mediante la demografía. Una alternativa ha sido el uso de psicográficos como los factores del «estilo de vida». La segmentación por estilos de vida resulta especialmente útil para especies como la ostra o la langosta, considerados como artículos de lujo.

Otra manera de segmentar según el comportamiento consiste en identificar las características de uso del producto en la población. Puede ser posible dividir el mercado en no usuarios, usuarios potenciales y usuarios habituales. Los usuarios habituales seguramente reaccionen ante un marketing mix muy distinto del necesario para atraer a los potenciales o a los no consumidores. Otra manera similar es dividir el mercado en función de la tasa de utilización, con las categorías de grandes usuarios, medios y pequeños. La idea es que cada tipo de usuario tiene sus propias características personales y hábitos en cuanto a los medios que lee, lo que permitiría el uso de campañas publicitarias selectivas con la intención de apelar a distintos modelos de comportamiento en cuanto al uso. El objetivo evidente en este caso es conseguir que todos los compradores acaben siendo «grandes consumidores».

Las elasticidades precio de algunas especies, que reflejan las preferencias de los consumidores, también proporcionan una base natural para la identificación de segmentos (Kinnucan y Wessells, 1997). Por ejemplo, las diferencias estacionales y espaciales en las elasticidades precio del salmón en Japón pueden constituir la base para definir segmentos lucrativos para los exportadores de salmón hacia el mercado Japonés (Wessells y Wilen, 1993).

### **5.1.5. Elección de la estrategia comercial**

Una vez que una empresa ha definido el objetivo de su negocio, normalmente concretado en forma de objetivos financieros sobre ventas y beneficios netos, es necesario desarrollar una estrategia de marketing para definir cómo puede la empresa alcanzar esos objetivos.

El primer paso es decidir si la postura más apropiada ante el mercado es la no diferenciación, la diferenciación o la concentración. Se elija lo que se elija, debe tenerse en cuenta que la segmentación suele ser factible y que una empresa cuyos productos satisfacen necesidades concretas tendrá una mayor probabilidad de éxito.

Para que un segmento sea atractivo ha de ser suficientemente grande, preferiblemente con potencial de crecimiento, no debe estar saturado por la competencia y debe tener una necesidad en concreto, para cuya satisfacción la empresa está especialmente dotada. Si una empresa no tiene experiencia en el segmento elegido será necesario plantearse una estrategia de penetración de mercado. Esto puede conseguirse mediante el desarrollo interno, usando las habilidades del equipo directivo, colaborando con otra compañía o adquiriendo una que ya operara en el segmento elegido.

Otro elemento de la estrategia de marketing es la determinación por parte de la empresa de cuántas variables del marketing mix (producto, precio, promoción y distribución) pueden usarse para influir en el comportamiento del consumidor. Una de las decisiones fundamentales sobre el producto es la calidad del artículo a ofrecer. Por otra parte, el precio constituye una de las fuentes de información utilizada por los compradores para evaluar la calidad del producto, ya que un pescado demasiado barato puede ser considerado como un pescado de mala calidad.

La promoción es la variable a través de la cual se transmite al mercado la información pretendida sobre el producto. Si un pequeño número de compradores dominan el mercado, como en el caso de los mercados industriales, puede llegarse a ellos a través de la fuerza de ventas. Si el mercado está compuesto por particulares que hacen pequeñas compras unitarias, la actividad promocional en la que se invertirá el dinero de manera más efectiva será la publicidad.

La gestión de la distribución está relacionada con factores como la disponibilidad de los productos según la temporada, la distancia geográfica entre la planta y el lugar de compra y el comportamiento de compra del consumidor final.

En la industria pesquera, donde la mayoría de productores se encuentran alejados del mercado final, la distribución puede ser una variable de marketing de importancia vital. El hecho de que el pescado sea un artículo extremadamente perecedero complica más el proceso de distribución. En el sector de la maricultura, en donde existe separación entre empresas de cría y empresas de engorde, el proceso de distribución física de los alevines, como producto industrial para su transformación, constituye una decisión estratégica para las dos partes implicadas.

Kinnucan y Wessells (1997), siguiendo a Dickson y Ginter (1987), establecen como punto de partida de la formulación de una estrategia de desarrollo de mercado de especies acuícolas la definición e identificación de cuatro conceptos básicos del marketing (Tabla 53). Estos conceptos son la diferenciación del producto, la segmentación del mercado, la modificación de la demanda y el desarrollo del segmento. De igual forma, estos conceptos deberán ser contemplados en la investigación de mercados si se quiere que esta sea realmente ventajosa para los productores de especies acuícolas.

Los atributos que permiten la diferenciación del producto pueden ser físicos o subjetivos. El tamaño de ración única del pescado de cultivo constituye un ejemplo del primer tipo de atributos, mientras que el mayor prestigio del salmón noruego frente al de otro país europeo constituye un ejemplo de los atributos subjetivos. La distinción entre uno y otro tipo de atributos resulta importante para la creación de la imagen del producto. La diferenciación del producto se puede conseguir de forma que afecte a la percepción de todos los atributos de un producto mediante la creación de una imagen de marca favorable, que en el caso de la acuicultura y la pesca se encuentra estrechamente vinculada a la procedencia geográfica del producto.

Desde el punto de vista del vendedor, el objetivo de la diferenciación del producto está en crear la lealtad suficiente por parte del cliente para que el producto en



Tabla 53

**Conceptos clave en el diseño de la estrategia comercial para la acuicultura**

<b>Concepto</b>	<b>Definición</b>	<b>Comentarios</b>
Diferenciación del Producto	Condición por la cual un producto es considerado como único frente a otros semejantes por la posesión de uno o más atributos.	La marca y el etiquetado (denominación de procedencia) son métodos comunes de diferenciación, también los atributos captura o cultivo, como atributos intangibles, presentan retos y oportunidades especiales.
Segmentación del Mercado	Estado de heterogeneidad de la demanda de forma que esta puede ser dividida en segmentos con funciones de demanda diferentes.	La cultura, el hábito y las diferencias étnicas aparecen como las principales fuentes de heterogeneidad en las preferencias de los consumidores de productos acuícolas.
Modificación de la función de demanda	Alteración de la relación funcional entre las características percibidas en un producto y la reacción de la demanda del mercado o segmento.	Combinación de acciones de los productores tendientes a alterar la percepción de alguno de los atributos de un pescado por parte de los consumidores. Ej. Campaña publicitaria de APROMAR ensalzando la calidad del pescado de cultivo.
Desarrollo del Segmento	Alteración de las funciones de demanda para un grupo de consumidores de tal forma que lleguen a constituir un segmento de mercado.	Programas de educación del consumidor que presentan los beneficios del pescado en la prevención de las enfermedades del corazón pueden crear un segmento de consumidores entre los adultos hipertensos o con problemas de colesterol.

*Fuente:* Kinnucan y Wessells, 1997.

cuestión justifique un mayor precio. La lealtad del consumidor se establece, en un primer momento, mediante la creación de la imagen de marca. La considerable ausencia de marcas en el mercado de la pesca puede facilitar la diferenciación del producto por medio del atributo subjetivo que constituye dicha imagen (Anderson y Anderson, 1991).

La identificación precisa de segmento es crítica en el desarrollo de estrategias comerciales efectivas para los productos acuícolas. Las líneas a seguir en este sentido se han descrito con anterioridad en el epígrafe correspondiente.

Los conceptos de diferenciación del producto y segmentación conducen a un conjunto de estrategias administrativas que pueden llevarse a cabo para aumentar la acción de los productores de acuicultura en el mercado. Una de estas estrategias es la modificación de la función de demanda. Esto puede lograrse introduciendo un nuevo atributo en la situación de elección de compra o influyendo en la combinación de atributos que el consumidor considera ideal. La modificación de la función de demanda se distingue del concepto de diferenciación de producto en que esta última tiene lugar cuando el esfuerzo de marketing se dirige a influir las apreciaciones de

los consumidores sobre la posesión de algún atributo por parte del producto, en tanto que la modificación de la función de demanda se dirige a crear unas condiciones en el mercado que llevan a los consumidores a plantearse de forma favorable el consumo del producto en cuestión. Un anuncio que aumente la preocupación de los consumidores por las consecuencias sobre la salud de consumir cierto tipo de alimentos constituye una modificación de la función de demanda, en tanto que favorece el consumo de unos productos frente a otros (Kinnucan y Wessells, 1997). En definitiva, el objetivo de la estrategia de modificación de la función de demanda consiste en enfocar el gusto y las preferencias de los consumidores hacia los productos acuícolas.

La segunda estrategia que plantean las definiciones de diferenciación del producto y la segmentación de mercado es el desarrollo de segmentos. El desarrollo de segmentos se refiere a un tipo especial de modificación de la función de demanda en la que el objetivo está en crear un grupo de consumidores tales que sus preferencias son relativamente homogéneas comparados a las de otras agrupaciones de consumidores. El desarrollo de un segmento requiere un conocimiento preciso de las necesidades del comprador y cómo el producto en cuestión puede satisfacer esas necesidades.

Ninguna estrategia asegura el éxito a una empresa a no ser que, tras ponerse en práctica, se intenten medir los resultados del programa, para lo que usamos un sistema de control. Por tanto, el programa original debería contener una cuantificación de las ventas esperadas por el vendedor, del número de clientes, los costes de marketing del programa y el beneficio neto esperado. Entonces, en poco tiempo la organización podrá examinarlos los resultados reales y determinar si la estrategia de posicionamiento en el mercado, de penetración en el mercado y el marketing mix son correctos o si hay que revisar algo para asegurar el logro de los objetivos exigidos por la empresa.

#### 5.1.6. Investigación de Mercados

El riesgo asociado a cualquier decisión empresarial se puede reducir adquiriendo información sobre las variables implicadas. La recogida y análisis de datos se consigue mediante la investigación de mercados, pero el mecanismo de investigación puede ser complejo y caro. Resulta útil adoptar la postura de no llevar a cabo la investigación si su coste excede al valor esperado de la acción empresarial que se vería apoyada por la investigación.

Al desarrollar un plan de investigación del mercado debería tenerse en cuenta que el coste de adquirir información secundaria, es decir, información que ya está publicada, suele ser bastante más bajo que el coste de obtener información nueva o primaria. Por tanto, el primer paso en la investigación de mercado, habiendo establecido la naturaleza del problema a estudiar, es iniciar la búsqueda de información secundaria. Los datos procedentes de fuentes como registros financieros, estadísticas de ventas, cifras sobre producción o informes previos de directivos sobre anteriores problemas de marketing se pueden obtener de la empresa que financia el proyecto.

Las fuentes externas de información secundaria disponibles para el investigador son las publicaciones de asociaciones de productores, las estadísticas publicadas por el gobierno, artículos en revistas especializadas, los registros financieros de empresas públicas y la información contenida en los reportajes elaborados por asociaciones que sirven a la industria como bancos, cámaras de comercio e instituciones profesionales.

Un objetivo básico en la investigación de marketing es la minimización del riesgo mediante la reducción de la incertidumbre. Incluso cuando la información secundaria obtenida arroja luz sobre el problema investigado, es necesaria una crítica para valorarla. Si, por ejemplo, estamos intentando evaluar la actitud del mercado de la Unión Europea hacia la calidad de las doradas españolas, un informe de la federación de productores española puede no contener la suficiente parcialidad al comentar la calidad de la producción nacional.

Cuando no se detecte ninguna fuente de información existente, o bien las disponibles no merezcan la suficiente confianza, será necesario obtener datos primarios. Esto se puede hacer mediante la observación, la experimentación o las encuestas.

De las tres opciones, la observación es la que probablemente ofrece menos información porque el estado mental y los motivos de compra rara vez son visibles para el observador. Además, la compra suele tener lugar en el entorno habitual de compra del consumidor, que es la superficie comercial, donde no es posible controlar variables externas, como la información disponible por los consumidores acerca de la calidad del pescado de cultivo, lo que afecta a su comportamiento de compra.

Por el contrario, en la experimentación, se elige un conjunto de estímulos que son introducidos en unas circunstancias ya controladas, midiéndose los efectos de variar dichos estímulos. El propósito del control es proporcionar una cierta medida de la «normalidad» sobre la que medir los resultados del experimento. Una cadena de pescaderías puede que sólo venda pescado fresco y desea evaluar una potencial ampliación hacia el pescado congelado. En las tiendas «controladas» no tendrá lugar ningún cambio, mientras que en las «experimentales» se instalaría una sección de pescado congelado. Tras cierto tiempo, el minorista compararía las ventas totales, las de pescado fresco y las de congelado en las tiendas experimentales con las de las tiendas controladas. Si hay una mejora positiva en las tiendas experimentales frente a las controladas, la investigación revelaría que el añadir una sección de pescado congelado sería beneficiosa para los intereses económicos de la cadena. Si no hubiera control, la dirección no estaría en condiciones de concluir si el incremento de las ventas en las tiendas experimentales se debe a la incorporación del pescado congelado o a otra variable externa como un comportamiento de compra estacional por parte del consumidor.

Los datos recogidos en un experimento sólo proporcionan una cantidad limitada de información y hay significativos errores potenciales en el diseño del experimento o en el análisis que pueden afectar a las conclusiones obtenidas. Las encuestas suelen proporcionar una información más amplia, sobre todo al medir las actitudes y las motivaciones que llevan al consumidor a tomar la decisión de compra.

En el caso de las encuestas, el instrumento de recogida de información es el cuestionario. Para obtener una respuesta fiable es necesario un alto nivel de preparación al elaborar esta herramienta de investigación. Las preguntas se pueden plantear de manera abierta, donde los encuestados responden con sus propias palabras, por ejemplo: «Describa qué le inspiran las ostras». Las respuestas proporcionarán una amplia gama de comentarios, pero la magnitud de lo obtenido dificultará el análisis. Las preguntas planteadas de manera cerrada presentan respuestas al encuestado de manera dicotómica, «¿le gustan las ostras? , conteste sí o no», o mediante propuesta múltiple: «cuál de las siguientes 6 frases describe mejor su actitud hacia las ostras» o también sobre escalas de valoración o percepción como «Indique en una escala de uno a cinco la importancia que atribuye a las siguientes características de una ostra».

Para obtener los resultados deseados habrá que desarrollar un plan de muestreo. Este plan definirá quién debe ser encuestado (la unidad de muestreo), cuánta gente ha de ser encuestada (tamaño de la muestra), cómo se les debe elegir (procedimiento de muestreo) y cómo se va a contactar con ellos (método de muestreo).

Lo normal es definir como unidad de muestreo a los particulares que se sepa que compran y usan el producto. Cuanto más grande sea la muestra mayor será la fiabilidad de lo obtenido. No obstante, debe sopesarse por un lado la fiabilidad que se obtiene y, por otro, el incremento de coste asociado a hacer más encuestas, planteándonos el trabajar con una muestra menor. Hay un riesgo de error asociado a cualquier muestreo que mida respuestas de sólo una parte limitada de individuos de la población total. El muestreo aleatorio, es decir, un muestreo en el que cada miembro de la población tiene la misma probabilidad de ser encuestado, proporciona una valoración más fiable de los intervalos de confianza para los datos recogidos. El coste del muestreo aleatorio puede ser muy alto, por lo que en ocasiones la investigación de mercados puede realizarse mediante procedimientos de muestreo no aleatorios (o no probabilísticos). Un ejemplo de esto último sería el de una compañía interesada en evaluar el potencial de vender pescado a restaurantes y que, para ahorrar tiempo y dinero en las encuestas, sólo visita establecimientos locales con la confianza de que el comportamiento de compra será homogéneo con respecto al resto del país. No obstante, esta opción entraña riesgos importantes en el caso de que existan diferencias de comportamiento relevantes entre la muestra estudiada y el conjunto de la población objetivo debidos a la ubicación geográfica de los primeros.

Se puede llegar a los encuestados por teléfono, correo o entrevista personal. Aunque la entrevista telefónica es la manera más rápida de obtener datos. Sin embargo, la poca disposición de la gente a pasar algo más que un momento en el teléfono limita la cantidad de información que se puede obtener con el cuestionario.

Un cuestionario enviado por correo presenta el problema de que la tasa de respuesta suele ser pequeña y esta puede contener sesgos derivados del interés particular del entrevistado en el tema a investigar. Las entrevistas son el método de muestreo más fiable porque el entrevistador puede explorar en profundidad, utilizar

preguntas suplementarias y observar reacciones. Por desgracia, este método es también el más caro y requiere un alto nivel de habilidad y control en caso de haber varios encuestadores implicados en el trabajo de recogida de información.

Los datos obtenidos en una encuesta requerirán habitualmente un análisis previo a alcanzar cualquier conclusión general. Si los resultados tienen forma numérica, se pueden aplicar tests estadísticos para hallar los intervalos de confianza que cabe asignar a los datos.

La investigación del mercado es un área muy especializada de la dirección comercial que normalmente sólo puede llevarse a cabo recurriendo a una compañía de investigación de mercados. Para maximizar los beneficios de utilizar una organización externa (o incluso si se decide hacer el estudio desde dentro de la empresa) el director comercial debe leer más exhaustivamente una serie de textos disponibles sobre prácticas de investigación de mercados.

## **5.2. Decisiones sobre el producto acuícola**

### **5.2.1. Introducción**

Desde el punto de vista del diseño de la estrategia de marketing de cualquier tipo de empresa, el producto constituye una variable de importancia vital, en torno al que girarán la mayor parte de las decisiones de la organización en el mercado. Resulta indudable que sin producto, sea este bien o servicio, no cabe hablar de actividad comercial, en cuanto que no existiría el objeto de intercambio. Así, el producto resulta ser el componente más importante del esfuerzo de marketing, es la base para satisfacer las necesidades del consumidor y genera los beneficios que posibilitan las actividades y el desarrollo de la empresa.

Por producto se entiende el instrumento a través del cual los consumidores satisfacen una o varias necesidades y, por esta razón, cualquier objeto que oferte una empresa en un mercado dado deberá aportar a quienes lo consumen, cuando menos, la misma utilidad y el mismo valor que otro ofrecido por los competidores. En el mercado que nos ocupa, el de las especies acuáticas de cultivo, la necesidad a satisfacer se encuadra en el nivel más básico de estas, la supervivencia por medio de la alimentación, por lo que la utilidad percibida por parte del consumidor resulta evidente. No ocurre lo mismo con el concepto de valor, ya que aún en el caso de que dos productos satisfagan una misma necesidad el valor que el sujeto atribuye a uno de ellos puede, y de hecho así ocurre, ser superior al de otro. En este sentido, una misma persona puede satisfacer sus necesidades alimenticias con pescado de captura, pescado cultivado o cualquier otro producto agroalimentario, sin que por ello el valor percibido de cada uno de ellos sea el mismo. De hecho, existe una tendencia, al menos en nuestro país, a valorar en mayor medida al pescado de captura que al cultivado, aunque en muchas ocasiones se desconozca la procedencia de las especies consumidas.

El análisis del producto acuícola debe contemplar a éste inmerso en un marco de competencia con otros bienes alimenticios, donde su principal sustitutivo lo constituye la pesca de captura.

### 5.2.2. El concepto de producto acuícola

Desde una perspectiva teórica se puede contemplar el producto a través de dos enfoques diametralmente opuestos. Un primer concepto de producto que considera a este en si mismo, como la suma de una serie de atributos físicos y un segundo concepto centrado en las necesidades del consumidor, que se centra en los beneficios buscados e identificados por las personas que demandan el producto. De esta forma, se puede definir a una especie acuícola cualquiera como lo que es en si misma, una variedad animal con unas características físicas concretas, o bien, en función de la satisfacción que reporta su consumo a las personas.

Atendiendo a la primera consideración del producto, se contemplará a la empresa como una organización de producción de tal o cual especie, en la que el resto de las actividades empresariales están subordinadas al sistema productivo, en nuestro caso la cría o el engorde. Bajo esta perspectiva, la función del marketing en la empresa se limita a la venta y comercialización de las piezas cultivadas en la planta, pasando a ser una actividad subsidiaria cuya importancia y desarrollo dependerá del volumen de producción y de la seguridad de los mercados. Esta concepción es típica en los pequeños productores vinculados a organizaciones de mayor amplitud tales como cooperativas, centrales de compras o empresas con mayor capacidad.

En el sector del mejillón gallego, por ejemplo, los pequeños propietarios de bateas centran todo su esfuerzo en la obtención del molusco, dejando las labores de comercialización en manos de las cooperativas a las que están vinculados. Por otra parte, la demanda nacional de mejillón supera a la oferta tanto en productos frescos como transformados, por lo que los productores no han tenido que llevar a cabo grandes esfuerzos para colocar sus productos a disposición de los consumidores, dando lugar a una inercia en los modos y la planificación comercial marcada por el inmovilismo. El principal objeto de atención de los gestores, tanto productores como transformadores, se centra en la mejora de las técnicas productivas dirigidas a la estructura de costes de las empresas como medio de lograr una ventaja competitiva en precios (CES, 1997). Esta situación deja sin aprovechar otras ventajas que el mejillón gallego tiene frente al procedente de otros países, limitando su crecimiento tanto en el mercado nacional como en el internacional.

La política de orientación al producto es extensible al cultivo de otras especies, concretamente en los sectores más tradicionales con estructuras productivas familiares, e incluso en los sectores altamente industrializados del cultivo de lubina, dorada y rodaballo, las empresas más pequeñas depositan las responsabilidades de comercialización en empresas más grandes, que son las que disponen de la capacidad económica suficiente para dotarse de sus propios centros de expedición homologados. Estas, a su vez, dirigen toda su oferta a los intermediarios mayoristas de la

pesca tradicional. Sin embargo, las especies ofertadas son menos conocidas por el público, dada la reducida oferta por parte de la pesca tradicional. La situación en el ámbito de la comercialización es, por lo tanto, diferente a la descrita en el sector del mejillón, si bien, los productores dirigen su esfuerzo de marketing al control de los precios en el mercado, manteniendo todavía, con excepciones, la subordinación de la comercialización a la producción.

La alternativa a la política de orientación a la producción parte de la definición del producto como un objeto de satisfacción de necesidades, que como tal deberá adaptarse a los deseos actuales y futuros de las personas que los consumen. Una filosofía empresarial orientada a dar satisfacción al mercado adaptándose a sus cambios, en el que el objetivo no es producir en cantidad, si no en las condiciones que permitan a los consumidores alcanzar mayor satisfacción que con otros productos destinados a cubrir las mismas necesidades. Tal concepción del producto imprime a las empresas productoras un mayor dinamismo, a la vez que exige unos niveles de preparación suficientes para poder llevar a cabo las actividades destinadas a posicionar el producto dentro de las preferencias de los consumidores. En esta línea se pueden enmarcar los proyectos de desarrollo de nuevas formas comerciales de la trucha propuestas por la Organización de Productores de Acuicultura Continental, como alternativas a la comercialización tradicional de la trucha fresca entera que no garantiza niveles de calidad uniformes (San Miguel Bel, 1998).

La falta de una mayor orientación al mercado y la necesidad de desarrollar políticas de producto más activas fuera del ámbito puramente técnico, está siendo reconocida por los representantes de los productores, quienes recomiendan una mayor atención al desarrollo de estrategias comerciales más competitivas, que, girando en torno a la idea de un producto de calidad, mejoren la posición que las especies de cultivo ofertadas en nuestro país ocupan en la escala de preferencias de los consumidores. De esta forma, no sólo se pretende garantizar la estabilidad del sector, sino además su crecimiento.

Para poder implantar en la empresa una filosofía de orientación al mercado primeramente habrá que considerar los aspectos no tangibles que rodean al producto acuícola y que lo convierten en algo más que un simple pescado. Surge la necesidad de obtener información del mercado, por medio de las técnicas de investigación, que permita determinar el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores. Esta posición se contemplará siempre en términos comparativos frente al conjunto de los bienes que satisfacen la misma necesidad.

Debe tenerse también en cuenta a que tipo de cliente se dirige la empresa, si se trata de los consumidores finales, intermediarios, mayoristas, restaurantes o transformadores. Cada uno de estos impondrá al producto unas exigencias que le son particulares. Así, el consumidor final se fijará más en los atributos tangibles de la especie, su calidad y también su precio. Sin embargo, todos los clientes para los que el pescado cultivado no constituye un objeto de consumo si no de intercambio, tomarán en consideración, además de la calidad alimenticia de la especie, otros aspectos intangi-

bles del producto, como son todos los servicios añadidos que presta el productor: condiciones de entrega, transporte, conservación...

### 5.2.3. Diferenciación y posicionamiento de los productos acuícolas

La diferenciación es una estrategia de marketing que resalta las características del producto de manera que sea percibido como algo único, con el fin de crear una situación de privilegio en el mercado, presentando al producto como algo distinto a todo lo que se ofrece para satisfacer la misma necesidad. De esta forma, si una persona desea adquirir un producto con unas características determinadas, tendrá que comprar el único que las posee.

Del mismo modo que los consumidores potenciales hacen frente a numerosas alternativas de compra, la empresa raramente se encuentra en una situación de monopolio. Es, por lo tanto, necesario que la empresa establezca una identidad para el producto, utilizando características o atributos que puedan permitirle diferenciarse de sus competidores en el mercado. Un producto no diferenciado es incompatible con la supervivencia. Sin embargo, las empresas pueden alcanzar situaciones de monopolio relativo cuando sus productos son presentados como los únicos en el mercado que cumplen con una serie de requisitos o características que los distinguen de otros con los cuales compiten a través de un proceso que se representa en la figura 57.

Para llegar a decidir sobre la naturaleza de la diferenciación de los productos, la empresa necesitará determinar en primer lugar cuales son los atributos importantes para el consumidor, a fin de compararlos con los de su producto y ver si cumple con las exigencias del mercado. Un producto consiste en un amplio conjunto de características que incluye el precio, la textura, el nombre, la disponibilidad y la calidad, pudiendo ser cada uno de ellos la base de la diferenciación. En muchos casos, sin embargo, el comprador potencial sólo tendrá en cuenta alguno de estos atributos al tomar su decisión de compra. La importancia relativa que el comprador asocia a cada atributo se puede medir usando una serie de técnicas de investigación.

Figura 57

#### Proceso de diferenciación



Fuente: Santesmases Mestre (1992).



Para ilustrar el empleo de alguna de estas técnicas sencillas de investigación de mercados se ha seleccionado una muestra aleatoria de 505 consumidores de la ciudad de Santander (Anexo D) a quienes se les realizó una serie de preguntas estructuradas en un cuestionario. Entre las cuestiones planteadas se incluyó una batería en la que se pedía a los entrevistados que valorasen, en una escala de uno a cinco, la importancia que confieren a cuatro atributos de un pescado para decidirse por su compra<sup>1</sup> (Tabla 54; Fig. 58).

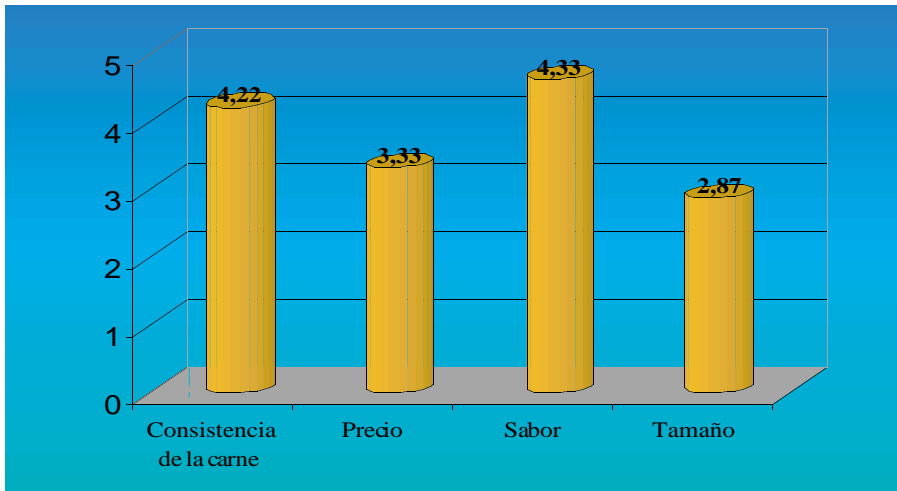
Tabla 54

**Valoración de los atributos de un pescado**

Atributo	Valoración media
Consistencia de la carne .....	4,22
Precio .....	3,33
Sabor .....	4,63
Tamaño .....	2,87

Fuente: Elaboración propia.

Figura 58

**Valoración de los atributos de un pescado**

Fuente: Elaboración propia.

<sup>1</sup> Las especies a las que se ha referido el cuestionario han sido las cinco más cultivadas, tres especies marinas (lubina, dorada y rodaballo) y dos continentales (trucha y salmón).

Los atributos valorados por los integrantes de la muestra han sido: la consistencia de la carne, el precio, el sabor y el tamaño del pescado. Como puede apreciarse en las medias presentadas en la tabla, los atributos mejor valorados por los consumidores son, en este orden, el sabor y la consistencia de la carne, ambos estrechamente ligados al concepto de calidad de un bien alimenticio animal. El precio presenta una importancia intermedia, esto puede indicar que los consumidores están dispuestos a admitir un mayor precio a cambio de una mejor calidad en las especies ofertadas. Por último, el tamaño del animal no parece ser una característica relevante y, en todos los casos, aunque la pregunta se refería a todo tipo de pescados, dependerá de la especie de la que se esté hablando.

La debilidad de esta aproximación radica en que los resultados no se pueden usar fácilmente para identificar la relación entre atributos importante y los posicionamientos del producto. Para llevar a cabo esta forma de evaluación se necesitará una escala multidecisional en la que se pida al encuestado que clasifique una serie de productos en función de unos atributos determinados. Los resultados se podrán combinar para formar un mapa de espacio de producto que ofrecerá una descripción visual de posicionamientos.

El posicionamiento constituye el segundo aspecto importante que deberá ser investigado, para poder definir de una forma eficaz una estrategia de diferenciación de producto. Conocidos los atributos que un consumidor considera importantes en su decisión de compra, es necesario saber en que medida se percibe que el producto que se ofrece satisface las condiciones que se imponen a esos atributos. De igual forma se comprobará la percepción que se tiene de los productos competidores, a fin de comparar la posición que nuestro producto ocupa en la escala de preferencias de los consumidores.

Atendiendo a los atributos estudiados entre los consumidores de la ciudad de Santander, cabe esperar que, en una situación de elección de compra entre un pescado de cultivo cualquiera y otro producto competidor de distinta procedencia, escogerá aquel que, a igualdad de precios, satisfaga mejor las exigencias de calidad alimenticia, pudiéndose aceptar un mayor precio a cambio de una mejor calidad.

Para poner un ejemplo de la técnica de los mapas de posicionamiento se han utilizado las respuestas que los entrevistados dieron cuando se les pidió que evaluaran los cuatro atributos presentados en un pescado de cultivo y en otro de captura. Para ello se les presentaron cuatro escalas en las que se expresaban sus opiniones acerca de la consistencia de la carne, el sabor, el precio y el tamaño de un pescado cualquiera según su procedencia. Para medir dichas opiniones se utilizaron escalas de cinco puntos cuyos extremos se identificaron con los términos: nada consistente —muy consistente; nada sabroso— muy sabroso; muy caro —muy barato y muy pequeño— muy grande. Con el total de las respuestas se calcularon las puntuaciones medias de cada una de las dos denominaciones de procedencia del pescado, cultivo o captura (Tabla 55).

Según se desprende de las respuestas de los consumidores de la muestra, el pescado de cultivo está considerado como de peor calidad, en cuanto a sabor y consistencia de la carne, que el pescado de captura. Si las puntuaciones obtenidas por estos dos atributos se llevan a un eje de coordenadas se obtiene el correspondiente mapa de posicionamiento de sabor y consistencia de carne de los dos tipos de productos pesqueros (Fig. 59).

Tabla 55

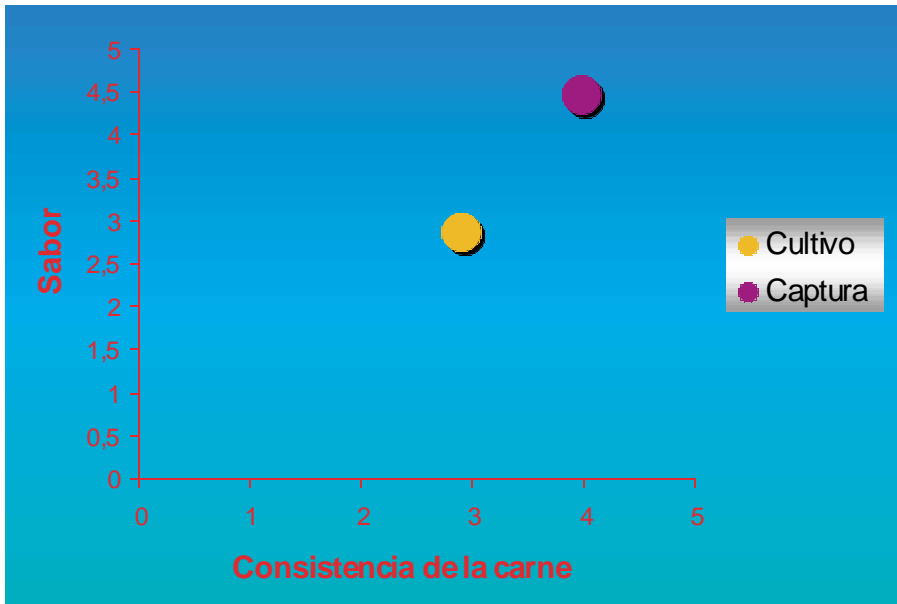
**Creencias acerca de los atributos del pescado de cultivo frente al de captura**

	Cultivo	Captura
Consistencia de la carne .....	2,88	3,97
Precio .....	2,59	4,48
Sabor .....	2,94	2,21
Tamaño .....	3,27	2,90

Fuente: Elaboración propia.

Figura 59

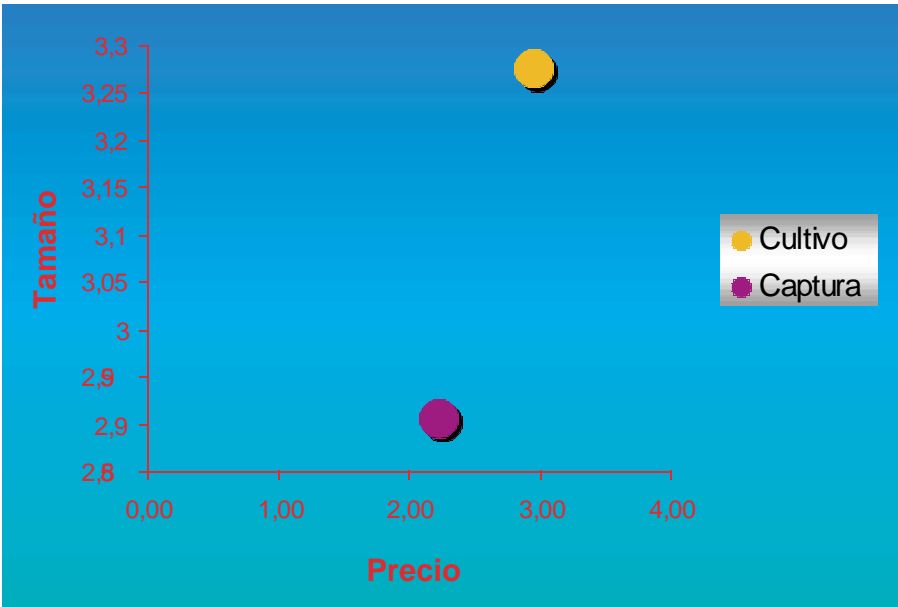
**Mapa de posicionamiento del pescado de cultivo para los atributos sabor y consistencia de la carne**



Fuente: Elaboración propia.

Un mapa de las mismas características se puede construir con las medias de las opiniones acerca del precio y el tamaño de los pescados de ambas procedencias. En este caso se puede observar cómo los consumidores estudiados en la ciudad de Santander consideran el pescado de cultivo como ligeramente más barato y de mayor tamaño que el de captura (Fig. 60).

Figura 60  
**Mapa de posicionamiento del pescado de cultivo para los atributos precio y tamaño**



Fuente: Elaboración propia.

Al interpretar los mapas de posicionamiento debe tenerse en cuenta que estos reflejan las creencias que los consumidores tienen de los productos a que se refieren, y que estas creencias no tienen por qué reflejar fielmente las verdaderas características que el producto tiene. Esto último dependerá del nivel de conocimiento que se tenga del producto. En nuestro país, y salvo especies muy conocidas como el mejillón y algún otro molusco, los consumidores muestran un gran desconocimiento acerca del origen de las especies piscícolas que consumen. Este nivel de desconocimiento se puede estimar comparando las procedencias que apuntan los entrevistados con las tasas reales de consumo de especies cultivadas.

Por último, la empresa deberá determinar cuál es la mejor posición o espacio de producto que puede ocupar, variando su posición percibida actual en función de los objetivos de posicionamiento que se haya fijado hasta alcanzar los niveles que le garanticen a su producto una diferenciación positiva frente a los de la competencia. Estos cambios en el posicionamiento de un producto suelen llevarse a cabo con acciones promocionales, consiguiendo que la opinión de los consumidores coincida con la deseada por la empresa.

Otra aplicación muy interesante de la técnica de los mapas de posicionamiento es la que consiste en determinar el lugar que el producto de la empresa ocupa frente al ideal del mercado. En nuestro caso, por ejemplo, la trucha de cultivo frente a la trucha ideal. No obstante, puesto que en la mayoría de las especies de pescado cultivado la referencia del producto ideal es la especie capturada, se puede considerar equivalente al análisis anterior.

#### **5.2.4. Identificación de los productos acuícolas**

La identificación del producto constituye una forma de diferenciación formal, por la que a un objeto que satisface una necesidad bajo unas condiciones determinadas se le asocia un rasgo identificativo que lo distingue del resto de productos de características similares. Este rasgo suele ser un nombre, una imagen, o el propio envase. En la práctica comercial, la forma principal de identificación es la marca (Vázquez, Trespalacios y Rodríguez-Del Bosque, 1998).

En el caso concreto de la acuicultura, la necesidad de identificar y diferenciar el producto aparece más como un problema de especie y procedencia que como una cuestión de marca del fabricante. Los objetivos que deberá marcarse el esfuerzo de diferenciación del producto en el ámbito de la acuicultura afectarán a todo el colectivo de productores, en tanto que las especies de cultivo llegan al consumidor final sin ningún tipo de identificación que haga referencia a su productor. Esta misma situación tiene lugar en el sector de la pesca tradicional, donde el único elemento de diferenciación asociado a una empresa lo constituye la marca del transformador, conservero, y otros agentes que intervienen en el proceso de intercambio.

La estrategia de imagen de los productores acuícolas se centra en resaltar la calidad de los productos cultivados en una determinada zona y con unas técnicas específicas. En este sentido, el planteamiento de una estrategia de marca para las empresas de acuicultura se aproxima en gran medida a la problemática de la denominación de origen de otros productos alimenticios. En este sentido, los productos procedentes de la acuicultura se beneficiarán de la imagen de calidad que transmiten las campañas institucionales de promoción de alimentos de una determinada comunidad autónoma, como son «Galicia Calidad» o «Alimentos de Andalucía».

En el campo de la acuicultura, este tipo de iniciativas promovidas por las instituciones públicas se pueden concretar todavía más desarrollando acciones conducentes a la identificación de tal o cual especie procedente de un área geográfica determinada como un producto de calidad. En esta línea se enmarca la propuesta de la

denominación de origen «Galicia» como garantía de calidad en el mejillón fresco y congelado (Polanco, 1985). Así, entre las actividades que se recomienda llevar a cabo por el Consejo Regulador Gallego de Calidad-Mejillón de Galicia figuran las siguientes (CES, 1997):

- Lanzamiento del mejillón de calidad como producto diferenciado, garantizado y de calidad contrastada.
- Puesta en funcionamiento de un control de calidad externo.
- Elaboración de planes específicos de calidad para la producción y comercialización del mejillón.

Iniciativas de este tipo pueden ser también llevadas a cabo en una conjunción de esfuerzos entre las instituciones y la iniciativa privada. Los productores e intermediarios comerciales de salmón de la bahía de Fundy (New Brunswick, Canadá) acuden al «Bay of Fundy Salmon Marketing Institute» para obtener de este instituto la certificación que identifique a sus salmones como de la más alta calidad. El instituto opera como un agente externo de control de calidad, habiendo elaborado una lista de treinta criterios que dividen por igual en tres categorías. Estas categorías son: condición física de los salmones; procedimientos de cultivo y captura; y procedimientos de comercialización y embalaje. Para la obtención del certificado de calidad los productores deberán cumplir cada uno de los treinta criterios definidos por el instituto para poder lucir el distintivo de dicha certificación (Fig. 61).

Para garantizar la validez de la certificación, el Instituto lleva a cabo inspecciones aleatorias entre los productores, seleccionando salmones en los que se comprueba que cumplen con cada uno de los treinta criterios que establece el certificado. Si un productor no alcanza a satisfacer los criterios de calidad tendrá un plazo para una segunda inspección. Si tras la segunda inspección el productor continúa sin satisfacer los requisitos de calidad del salmón será apartado del programa y se le

Figura 61

### Logotipo del certificado de Salmón de Calidad de la Bahía de Fundy



Fuente: Bay of Fundy Salmon Marketing Institute.

retirará la certificación y el derecho al uso del logotipo. De esta forma, los consumidores de las áreas abastecidas por salmones procedentes de la bahía de Fundy disponen de un elemento diferenciador con el que pueden identificar al salmón de calidad, al tiempo que los productores pueden beneficiarse de la imagen que esta variedad de marca transmite a sus productos como una ventaja competitiva frente a la oferta de salmones de Alaska, Chile, Escocia y Noruega.

En el año 1993, la compañía «Scottish Food Quality Certification Ltd.» lanzó un programa semejante destinado a los criadores de trucha de Escocia. El objeto de este programa es idéntico al del instituto de la Bahía de Fundy, diferenciar la trucha de los productores escoceses acogidos al programa de las ofrecidas por los competidores dentro de la oferta de la misma especie, imponiendo unos requisitos mínimos de calidad a los productores asociados a esta iniciativa. Una vez que los cultivadores demuestran que sus truchas cumplen con las exigencias de calidad podrán mostrar el distintivo (Fig. 62) que los define como productores de trucha escocesa de calidad.

Figura 62

**Logotipo identificativo de una Trucha Escocesa de Calidad**



*Fuente:* Scottish Quality Trout. [www.fishlink.co.uk/sqt/market.html](http://www.fishlink.co.uk/sqt/market.html).

Los responsables del consorcio escocés han llevado a cabo una investigación de mercado en la que han estudiado el efecto que los distintivos de calidad tienen en las decisiones de compra de los consumidores finales (Tabla 56), en la que se puede observar cómo el empleo de estos distintivos goza de una buena aceptación entre el público.

Un dato de gran interés lo constituye el hecho de que un 73% de los consumidores escoceses entrevistados afirman sus preferencias por la trucha identificada con el distintivo «Scottish Quality Trout» frente a cualquier otra trucha, lo que muestra la gran eficacia de estos programas a la hora de identificar y diferenciar el producto.

A la vista de los resultados obtenidos por los productores canadienses y escoceses, cabe recomendar a los productores españoles la puesta en marcha de programas de este tipo, conducentes a identificar los productos procedentes de la piscicultura nacional y a posicionarlos como productos de calidad. Este tipo de iniciativas pueden llevarse a cabo en el marco de una cooperación entre los consejos reguladores de las distintas comunidades autónomas y las asociaciones de productores.

Tabla 56

**Preferencias de los consumidores ante los distintivos de calidad**

Consumidores que consideran que un distintivo de calidad implica que están comprando el mejor pescado que hay en el mercado	85%
Consumidores que consideran que los supermercados deberían dar preferencia a la venta de pescados con distintivos de calidad	84%
Consumidores que consideran que las pescaderías deberían dar preferencia a la venta de pescados con distintivos de calidad	89%
Consumidores a los que les gustaría ver en los menús de hoteles y restaurantes pescados con distintivos de calidad	84%
Consumidores que prefieren comprar una trucha con el distintivo de calidad «Scottish Quality Trout» antes que otra sin distintivo	73%

Fuente: Scottish Quality Trout. [www.fishlink.co.uk/sqt/market.html](http://www.fishlink.co.uk/sqt/market.html).

### 5.2.5. Ciclo de vida del producto

Un producto no debe ser considerado nunca como un concepto estático, puesto que todos los productos presentan un ciclo de vida más o menos largo que vendrá asociado a su grado de aceptación en el mercado. El ciclo de vida de un producto se suele representar gráficamente por medio de una curva en forma de S con 3 etapas, correspondientes a las fases de introducción, crecimiento y madurez. A esto le seguirá una fase de declive en la que las ventas descienden hasta desaparecer (Fig. 63).

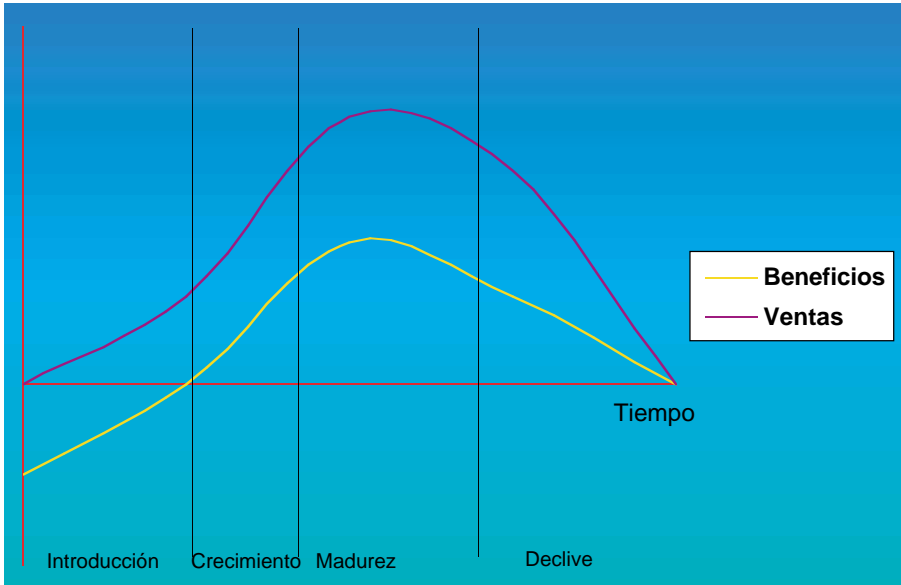
En los productos de reciente introducción, la aceptación del mercado será baja porque los consumidores estarán comprando otros artículos que ya conocen para satisfacer sus necesidades. Será necesario crear un cambio en el comportamiento de compra usando programas promocionales para hacer posible que se pruebe el producto y se dé a conocer. En esta fase el gasto de marketing por unidad vendida es alto debido al esfuerzo necesario para dar a conocer el producto a los consumidores y al bajo volumen de ventas iniciales.

Una vez que el nuevo producto ha logrado un nivel de prueba inicial, es de esperar un crecimiento en las ventas a medida que el uso empieza a desarrollarse y se van incorporando nuevos consumidores. Finalmente, el número de nuevos usuarios comenzará a caer y se desarrollará un negocio asentado en la recompra, llevando al producto a la fase de madurez de su ciclo de vida.

En la fase de crecimiento la empresa continuará realizando gasto en promoción con el objeto de alcanzar una mayor cuota de mercado antes de que entren nuevos competidores. Las ventas crecerán en esta fase y la relación entre el esfuerzo de marketing y aquellas descenderá gradualmente. El nivel de beneficios aumentará en



Figura 63  
Ciclo de vida del Producto



*Fuente:* Elaboración propia a partir de diferentes autores.

una proporción superior a las ventas, por lo que el negocio se irá haciendo cada vez más rentable. A medida que el mercado evoluciona hacia la madurez, el número de competidores aumenta, mientras que las empresas ya instaladas intentan maximizar su cuota de mercado estático. Las empresas participantes en ese mercado se ocupan de mejorar el producto, segmentar el mercado y desarrollar estrategias de marketing para aumentar las ventas. La reacción a estas actividades hará aumentar el ratio entre el gasto de marketing y las ventas, reduciendo los beneficios. La rentabilidad disminuirá cuando el mercado empiece su declive.

En la industria acuícola, las acciones para elevar las ventas están asociadas habitualmente con la necesidad de invertir en la expansión de la capacidad y habilidades productivas de las plantas de cultivo instaladas. El aumento de ventas en la madurez sólo puede venir de la competitividad, y el gasto resultante de marketing e investigación disminuye la rentabilidad. La menor rentabilidad y la expansión de la capacidad actuarán conjuntamente para reducir la tasa de retorno de las inversiones.

Una proposición alternativa consiste en aumentar las ventas de un producto en la fase de crecimiento de su ciclo de vida, alargando ésta lo más posible. Esto se puede conseguir incrementando el uso de las especies por parte del consumidor,

dando lugar a una mayor rentabilidad si el incremento del beneficio supera la inversión para aumentar la capacidad productiva.

En el ámbito de las pesquerías se puede utilizar un modelo de predicción para definir una típica curva con forma de S asociada a la tasa de intercambio entre una población de peces a lo largo del tiempo y el número de buques que participan sobre dicha población (Chaston, 1983).

Este modelo de población puede tener influencia directa en el ciclo de vida del producto, porque cuando se introduce una nueva especie en el mercado la aceptación del mercado puede ser baja. Por tanto, la demanda del mercado no aportaría más que un nivel mínimo de capturas. A medida que crece la capacidad del mercado, se pueden vender más peces y el esfuerzo de pesca aumentará para cumplir las ventas al tiempo que el producto se mueve por la fase de crecimiento del ciclo de vida. En el punto de madurez de la curva del ciclo de vida, la dinámica de la población en la pesquería puede influir en los acontecimientos de tres formas:

a) Las capturas potenciales máximas en el equilibrio exceden la demanda del mercado. Las capturas continúan creciendo más allá del tamaño del mercado. La oferta puede exceder a la demanda; los pescadores pueden recurrir a reducciones del precio para mantener el volumen de ventas, lo que hace suponer que algunos de ellos abandonarán la pesquería al no poder cubrir costes con los precios reducidos. Esto dará lugar a oscilaciones en las capturas mientras los pescadores entren y salgan en la actividad y hasta que se alcance un equilibrio entre oferta y demanda en la madurez.

b) Las capturas potenciales máximas en el equilibrio son menores que la demanda del mercado. En el caso de que las capturas en el punto de equilibrio sean menores que la demanda de mercado en la madurez, el volumen de ventas se estabilizará a un nivel más bajo que el tamaño potencial del mercado para el producto si la pesquería está bien dirigida. En estas condiciones habrá un desajuste entre los volúmenes de oferta y demanda.

c) Sobre explotación de la pesquería hasta llegar a causar un daño irreparable a la población objeto de pesca. Si se pesca en exceso y las capturas comienzan a descender drásticamente, las ventas serán bastante menores que las potenciales en el punto de madurez del ciclo de vida del producto. Si se permite que la sobrepesca no disminuya, los pescadores pueden verse obligados a abandonar debido a los costes excesivos por unidad capturada. Las capturas evolucionarán en sentido descendente y el ciclo de vida del producto se desplazará a la fase de declive ante la falta de disponibilidad del producto.

Cabe esperar el mismo comportamiento del ciclo de vida del producto en el desarrollo de un mercado para una nueva especie introducida por la industria acuícola. La aceptación inicial del mercado será baja hasta que se logre la aceptación de un amplio sector de los consumidores. A medida que la demanda aumenta, se incorporarán nuevas empresas de cultivo y la capacidad de expansión puede llevar al punto de madurez del mercado en el ciclo de vida del producto. Mas allá de este

nivel de demanda, la producción adicional de la acuicultura no sería aconsejable, pues excedería las ventas potenciales totales del mercado. Tal situación ha sido experimentada por los cultivadores de trucha del Reino Unido, que a finales de los años 70 tuvieron que hacer frente a una superproducción mediante reducciones de precios que llevaron a la ruina a los pequeños cultivadores al no poder compensar estos sus costes de producción (Chaston, 1983).

Esta situación afecta especialmente a aquellos sectores en los que, dados los volúmenes de producción por instalación de cultivo, el volumen total de peces puestos en circulación, incluidas las capturas, pueda superar la demanda potencial del mercado, dando lugar a una caída en el nivel de precios por debajo de los costes de producción. A estos problemas parecen ser potencialmente sensibles los productores de lubina, dorada y rodaballo.

En general se recomienda que, cuando se planea iniciar una actividad de cultivo, se evalúe el desajuste actual entre la oferta de capturas de la pesca tradicional más el volumen de producción cultivada y el potencial de ventas del mercado, teniendo en cuenta el impacto que el incremento de la oferta pueda tener sobre los precios. Allí donde la diferencia entre las ventas y el volumen de oferta sea pequeña los nuevos acuicultores deberán abstenerse de entrar, porque el incremento de producción debido a la acuicultura llevará rápidamente al mercado a un exceso de oferta con el consiguiente riesgo de una caída en los precios de los mayoristas.

Por último, la fase de declive del ciclo de vida del producto puede sobrevenir como consecuencia de un cambio en los hábitos de compra de los consumidores, o de una nueva tecnología que hace que un producto se vuelva obsoleto, por ejemplo, la introducción de nuevas especies de cultivo.

Un error que cometen muchas empresas es la insuficiente atención dada a la eliminación de productos que están en la fase de declive de su ciclo de vida. La actitud de la dirección es seguir con ellos mientras los ingresos por ventas superen a los costes directos de producción. Esta actitud se mantiene debido a no considerar los siguientes costes ocultos asociados a esta situación (Chaston, 1983):

- a) Los productos consumen una cantidad desproporcionada de tiempo directivo.
- b) La rápida evolución de la producción supone cambios caros en la línea de montaje.
- c) El volumen de ventas es menos predecible, requiriendo la cobertura de inventarios adicionales para evitar la ruptura de «stocks».
- d) El gasto en promoción es menos efectivo a la hora de generar demanda que si los artículos estuviesen aún en la fase de crecimiento.
- e) El producto puede dañar la imagen de la empresa tanto entre los consumidores como entre los miembros del canal de distribución.

Para evitar esta situación, el departamento de marketing debe llevar a cabo una revisión periódica para identificar los productos a eliminar por haber alcanzado, o estar a punto, unos logros mínimos determinados.

### 5.2.6. Desarrollo de nuevos productos

Puesto que todos los productos alcanzan la fase de declive, para poder mantener el nivel de ingresos que garantice la supervivencia de la empresa, ésta deberá responder introduciendo nuevos productos. Ninguna empresa puede asumir con tranquilidad que los productos en fase de madurez de su ciclo de vida serán fuente de beneficio en el futuro. Por lo tanto, el desarrollo de nuevos productos debe recibir una constante atención dentro de la empresa.

Por nuevo producto puede entenderse una innovación radical en el mercado o una adaptación de un producto ya existente que lo convierta en algo distinto. Como ejemplo del primer caso cabe destacar el desarrollo de híbridos entre especímenes del mismo género cuya práctica aumenta en el campo de la investigación y atrae cada vez más el interés de las empresas (Bartley *et al.*, 1997). Un caso mucho más sencillo de innovación en el mercado lo constituye la introducción de una nueva especie de cultivo en un área en la que hasta el momento no se había desarrollado la actividad acuícola para dicha especie.

Dentro del segundo caso puede considerarse cualquier forma nueva de presentar o tratar una especie de cultivo. En la industria de aprovechamiento de los recursos pesqueros, las empresas suelen afrontar la restricción de que sólo hay un tipo de materia prima disponible para ser procesada. Si se va a desarrollar un nuevo producto, la proposición menos arriesgada es el uso de la materia prima existente y la actual tecnología para formar la base de un nuevo concepto. Un nuevo uso y aprovechamiento de la especie conocida que la identifique como algo distinto a lo que antes era. Un ejemplo lo constituye la venta de peces en porciones para restaurantes con el objetivo de estabilizar los costes de servicio mediante el control de estas.

Si no es posible encontrar nuevos usos que respondan a distintas necesidades del mercado, una alternativa es introducir nueva tecnología, manteniendo la misma especie. Nuevas instalaciones y tecnologías de cultivo que usen la materia prima existente como un ingrediente para desarrollar un producto procesado de manera superior, como por ejemplo el momento en el que se introdujo el uso de jaulas de engorde en el mar.

En determinados sectores de la acuicultura es posible cambiar a nuevas especies sin tener que variar significativamente la tecnología. Esta alternativa podrá ser atractiva si una reducción de la oferta de la actual especie hace subir los precios. Para evitar la reducción en el tamaño del mercado, la empresa decide explotar especies de menor coste. También puede suponer una alternativa en situaciones de sobre explotación, cuando la caída de los precios hace peligrar la supervivencia de las empresas. Sin embargo, la mayoría de los sistemas de acuicultura se centran en una especie o una familia de éstas de características muy similares. Cambiar a otra suele requerir el uso de nueva tecnología.

Para que el desarrollo de nuevos productos tenga éxito es necesario que dentro de la empresa se lleve a cabo un programa que maximice la generación de ideas y

evalúe y pruebe estas ideas para asegurarse de que sólo las mejores son desarrolladas y lanzadas al mercado. La generación de ideas dadas las materias primas existentes debería ir encaminada a una satisfacción más efectiva de las actuales necesidades del mercado.

Antes de invertir en desarrollo del producto deberá realizarse un análisis sobre aspectos tales como la estrategia de marketing, recursos de la empresa, compatibilidad de la producción y necesidades de investigación y desarrollo y todos aquellos requisitos que habrán de cumplirse para poder convertir la idea en un producto tangible. Se confeccionará una lista con la valoración numérica de cada factor, que se utilizará para obtener una puntuación completa de cada una de las nuevas ideas. Si la puntuación total supera un nivel predeterminado debería afrontarse el siguiente paso en el desarrollo del producto, que es el análisis y estimación de la demanda que la innovación va a tener en el mercado.

Si una empresa tiene experiencia en productos similares puede usar datos de éstos para desarrollar estimaciones de la demanda futura. Cuando no hay información será necesario investigar el probable comportamiento del consumidor. Las tasas de prueba se pueden evaluar deduciendo la intención de compra de una muestra de la población del mercado. La colocación del producto con una serie de clientes potenciales puede dar una idea de la probabilidad de adopción y tasas de uso.

Otros dos elementos en el paso de la idea al concepto terminado son el nombre y el envase. La elección del nombre requerirá habitualmente una investigación de mercado para descubrir la imagen creada en la mente del consumidor y para determinar el nombre más fácil de pronunciar y recordar. El nombre elegido deberá comunicar idealmente algo sobre el beneficio del producto. En la mayor parte de los casos que aquí se tratan, el nombre del producto corresponde a la especie que se cultiva, si bien, se puede identificar con la procedencia o con algún distintivo de calidad.

El envase no tenía hasta ahora otra función que la de proteger el producto, al mínimo coste posible, durante la distribución. Muchas empresas se dan cuenta ahora de que es parte del concepto total del producto y en ciertos casos supone un elemento que participa en el uso. Además, como en muchas tiendas el autoservicio es la práctica habitual, el envase debe ser capaz de ratificar la actividad promocional previamente ejecutada por el comercial. Por lo tanto, el envase debe llamar la atención, describir las utilidades del producto, transmitir al cliente confianza y apoyar la imagen del producto ya instaurada en la mente de los consumidores a través de los anuncios.

A medida que un producto se aproxima a la fase de concepto final, el gasto y el trabajo directivo aumentan a un ritmo exponencial. Es preceptivo que el equipo de desarrollo tenga un sistema de evaluación del progreso para asegurarse de que cualquier fallo potencial sea reconocido y enmendado de inmediato.

En la historia de la industria acuícola se han cometido errores costosos por dejar de tener en cuenta estos peligros potenciales, introduciéndose nuevas especies o nuevas tecnologías de cultivo para una especie existente a pesar de las evidencias

de potenciales problemas. Los altos costes del cultivo de peces carnívoros han llevado a una serie de grupos a considerar a los exóticos herbívoros como especie alternativa. A pesar de que la textura de la carne y la estructura del esqueleto de estas especies reduce la probabilidad de su aceptación por el consumidor, la investigación continúa a menudo acompañada por la lógica de que con el descenso en el suministro de proteínas per cápita en la población mundial el mercado de estos peces está garantizado (Chaston, 1983).

Uno de los problemas a afrontar por cualquier grupo directivo es que incluso tras haber completado el desarrollo del concepto del producto, la habilidad del nuevo producto para sobrevivir en el mercado aún está por probar. En los mercados industriales, el comportamiento racional del comprador implica que si el nuevo artículo presenta ventajas sustanciosas frente a la competencia, con toda probabilidad a la prueba del producto le seguirá su aceptación. Las decisiones de juicio sobre introducción de nuevos productos pueden hacerse en el sector industrial sin mayor investigación. En los mercados de consumidores, sin embargo, la interacción de las variables de marketing en un modelo de comportamiento del consumidor menos predecible da lugar a juicios que sustentan decisiones muy arriesgadas para la dirección. Esta situación ha llevado a muchas empresas a mejorar su conocimiento de las ventas potenciales y a evaluar planes alternativos de introducción, mediante el uso de un mercado de prueba.

La lógica que hay tras los mercados de prueba es introducir el producto en un número limitado de pequeños mercados cuya estructura poblacional es similar a la del mercado nacional. El coste de ejecutar el plan de marketing en mercados de prueba es bastante menor que un lanzamiento a gran escala. La empresa puede evaluar el impacto en el mercado potencial sin arriesgar todos los recursos necesarios para introducir el producto en toda la población de consumidores de un país.

Un aspecto crítico es la duración del período del mercado de prueba. Debería prolongarse hasta quedar evaluadas la compra de prueba y la recompra. Si la compra de primera prueba es escasa o la frecuencia de recompra pequeña, el test de mercado puede continuar durante meses. A pesar de que cuanto más largo más preciso es el resultado, la empresa se arriesga a que los competidores introduzcan sus nuevos productos tomando el control del mercado.

El resultado optimista para un test de mercado es que tanto la tasa de prueba como la de recompra sean altas. En este caso se debería introducir en el mercado de inmediato. Si la tasa de prueba es alta y la recompra baja cabe concluir que el producto no cubre las expectativas del consumidor. Será necesario un desarrollo posterior del producto. La situación opuesta es baja prueba pero alta recompra, lo que suele indicar un fallo a la hora de despertar la curiosidad del consumidor por el nuevo producto. Normalmente, esto se supera aumentando la promoción. El resultado menos favorable es bajas tasas de prueba y recompra. Este es un claro indicador de que el artículo ha fracasado al competir con el resto de artículos existentes y deberían olvidarse los planes de introducción en el mercado.

Por último, la confianza en un único producto en un único mercado en la industria acuícola es una proposición muy arriesgada. Los costes promocionales de apoyar un único producto suelen ser mayores por unidad de los que resultan en el caso de una gama de productos. De hecho, la industria alimentaria en general se caracteriza por escasos márgenes y, para muchas empresas, el único mecanismo efectivo para permitirse mayor promoción es aumentar la base de ingresos mediante la diversificación de la línea de productos. La única ocasión en que es correcto estar en un solo mercado es cuando se espera que las condiciones generales de la economía favorezcan un modelo estable de gasto de los consumidores potenciales.

### **5.3. Decisiones sobre precios en acuicultura**

#### **5.3.1. El precio y su papel en el proceso de decisión de compra**

La ciencia económica suele definir el precio como la contrapartida monetaria que el consumidor debe entregar a cambio de una unidad de producto. Sin embargo, el sacrificio total que el consumidor lleva a cabo para obtener un bien no se limita a una simple cantidad de dinero de la que aquel ha de desprenderse, si no que debe tenerse también en cuenta todo el conjunto de acciones que deben ser llevadas a cabo para la realización de la compra tales como la búsqueda de información, el desplazamiento y otras.

Una condición indispensable para que un bien cualquiera sea objeto de intercambio es que se le reconozca un valor por parte de quien desea adquirirlo. De igual forma, un objeto tendrá un valor reconocido en la medida en que satisfaga una necesidad, sea ésta del tipo que sea. Como primera aproximación al concepto de precio dentro de una filosofía empresarial de orientación al mercado puede entenderse éste como una medida del valor del objeto que se desea intercambiar.

Como ya se ha indicado en los capítulos anteriores, los consumidores no compran un bien por sí mismo, si no por el servicio o función que este le reporta. En este caso concreto, la necesidad básica a cubrir es la alimentación, y el consumidor conferirá valor al producto en cuanto que le satisface esta necesidad. Sin embargo, el valor conferido a una determinada especie de pescado va más allá de la simple capacidad nutricional del mismo, viéndose afectado por apreciaciones tales como el prestigio que se puede adquirir al ser observado consumiendo en un establecimiento público especies reconocidas de alto valor como por ejemplo la langosta o el bogavante.

La calidad percibida en un producto es el resultado de la evaluación por parte del consumidor del conjunto de atributos identificados en el producto, tanto las características físicas como las intangibles resultantes de las combinaciones de variables de marketing. La calidad así definida conforma un valor positivo, en tanto que el precio, como sacrificio del consumidor, constituye un valor negativo, el resultado de la confrontación de valores tendrá como resultado la compra siempre que los

valores positivos aparezcan a los ojos del consumidor como superiores al sacrificio que éste tendrá que realizar. El precio, así mismo, podrá formar parte de los valores positivos, en tanto que éste se encuentra estrechamente ligado a la imagen de calidad que los consumidores se forman del producto. En el caso concreto de los productos de la pesca, se asume que la calidad del pescado está asociada a su precio, y algunas especies como la ostra y la langosta llegan a ser considerados como un artículo de lujo. En estos casos un precio bajo puede hacer dudar al consumidor de la calidad del pescado y optar por el de precio más alto, situación que puede observarse entre los compradores habituales de ostra al optar en un mismo establecimiento entre las especies *Ostrea eduli* y *Crassostrea gigas*, esta última más barata y menos apreciada por su sabor que la primera.

### 5.3.2. El precio como variable de decisión comercial

El precio determina en gran medida la supervivencia de la empresa al afectar a la rentabilidad de la empresa y a su capacidad para competir en el mercado y generar recursos. Por otra parte, el precio presenta una serie de características que le confieren una importancia especial en el diseño de la estrategia comercial de la empresa, entre las que cabe destacar las siguientes: (Bello, Vázquez y Trespalcios, 1996).

1. El precio determina directamente el volumen de ventas y el tamaño de la demanda. Como se ha visto en el epígrafe anterior, la capacidad de aceptación de un producto por parte del consumidor depende en parte de la apreciación de éste en función de su precio. Precios demasiado altos podrían superar los valores de calidad atribuidos al producto y precios demasiado bajos afectar a su imagen de calidad, haciendo que aquel no sea aceptado. El precio de cualquier especie de pescado debe estar comprendido dentro de una banda de precios que sean considerados aceptables por los consumidores, alejado, en la medida de lo posible, de los límites considerados como demasiado alto o demasiado bajo.

2. El precio tiene una influencia directa sobre los beneficios y la rentabilidad de la empresa. El beneficio se obtiene restando a los ingresos totales de la empresa los costes de la producción. Y puesto que, de una forma directa en el caso de los ingresos e indirecta en el caso de los costes, ambos dependen de los precios, resulta que el beneficio, que a su vez determinará la rentabilidad, se verá afectado por los precios con los que opere la empresa en el mercado.

3. El precio es la única variable de marketing que genera ingresos sin requerir una inversión previa. A diferencia de la comunicación, la distribución y el propio diseño y desarrollo del producto, las acciones de marketing fundamentadas en el precio no precisan gasto alguno.

4. El precio sirve como factor de diferenciación frente a los productos de la competencia. La calidad percibida del producto se ve afectada por el precio tanto en sentido positivo como negativo, lo que puede reforzar el posicionamiento.

5. El precio constituye un instrumento competitivo flexible que puede ser aplicado con facilidad y rapidez. Si bien, no resulta recomendable abusar de esta



variable por los efectos negativos que el mal uso puede producir tanto en la demanda como en la competencia y la propia empresa.

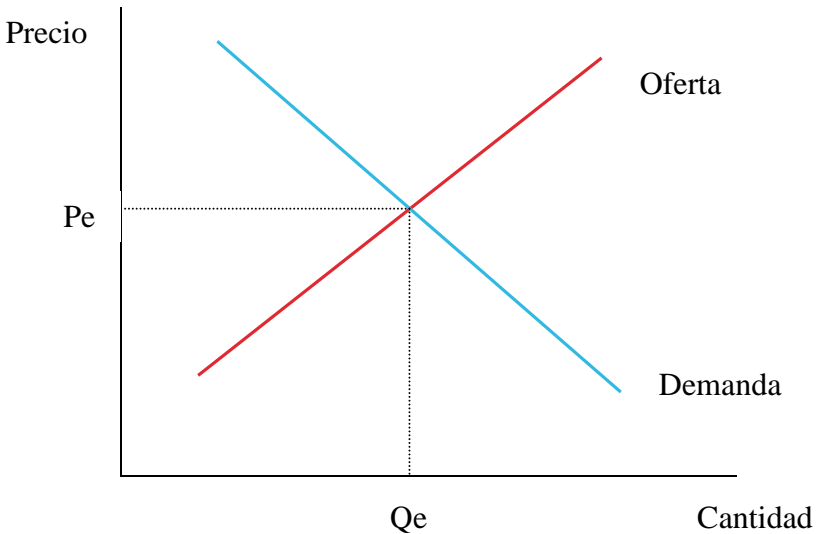
### 5.3.3. Métodos de fijación de precios

Los economistas han desarrollado teorías de precios que relacionan a estos con las cantidades intercambiadas para explicar cómo se alcanza el equilibrio entre los compradores potenciales y vendedores del mercado. Las relaciones entre cantidad y precio existen tanto por el lado de la demanda como por el lado de la oferta: a medida que el precio unitario aumenta, los productores desean ofrecer más producción, y de forma inversa, a medida que el precio disminuye, los consumidores desean comprar más producto.

Esto tiene lugar constantemente en la industria pesquera al establecerse los precios de las capturas. Cuando los precios de algunas especies son altos, hay más patrones interesados en aumentar el esfuerzo de captura que dé lugar a un mayor volumen de oferta. Los compradores por subasta, sin embargo, limitarán las compras de especies cuando su precio es alto, aumentando sus intervenciones sólo cuando los precios tiendan a descender (Fig. 64). El punto de intersección de estas dos variables, conocidas como curvas de oferta y de demanda respectivamente, darán lugar a un punto de equilibrio en el que compradores y demandantes están de acuerdo en cuanto a la cantidad a intercambiar a un determinado precio.

Figura 64

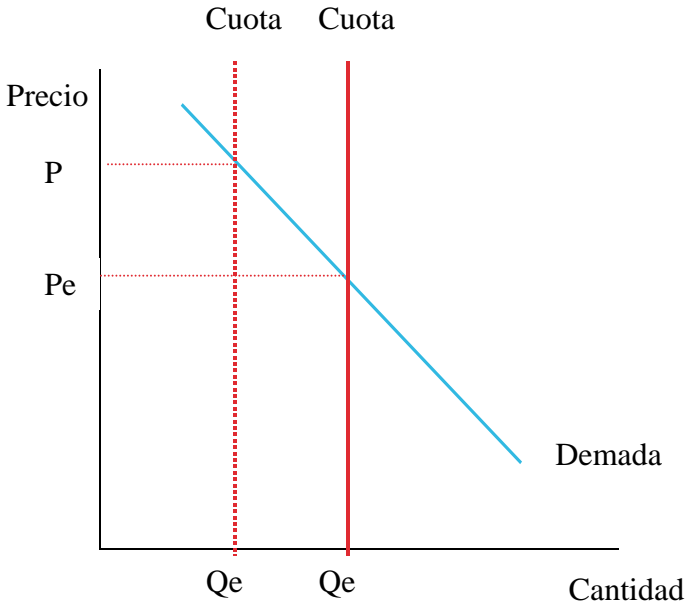
#### Equilibrio entre oferta y demanda



Fuente: Elaboración propia.

Este planteamiento no sólo es útil para explicar cómo se llega a un precio de equilibrio, sino que también puede aplicarse para analizar las consecuencias de introducir cambios en la producción de recursos pesqueros. Por ejemplo, la introducción de cuotas anuales de captura, como ocurre en las aguas de la Unión Europea, implicará que la oferta se fijará independientemente de la fuerza que puede tener la demanda del mercado. El precio de mercado para la cuota capturada será consecuencia del tamaño de la cuota. Si la cuota se reduce de un año para otro, por ejemplo, se esperaría un aumento de los precios de las capturas, ya que la curva de oferta se ha desplazado a la izquierda (Fig. 65). Por el contrario, un aumento en la cuota de capturas aumentaría la oferta y los precios bajarían.

Figura 65  
**Equilibrio bajo condiciones de cuota de captura**

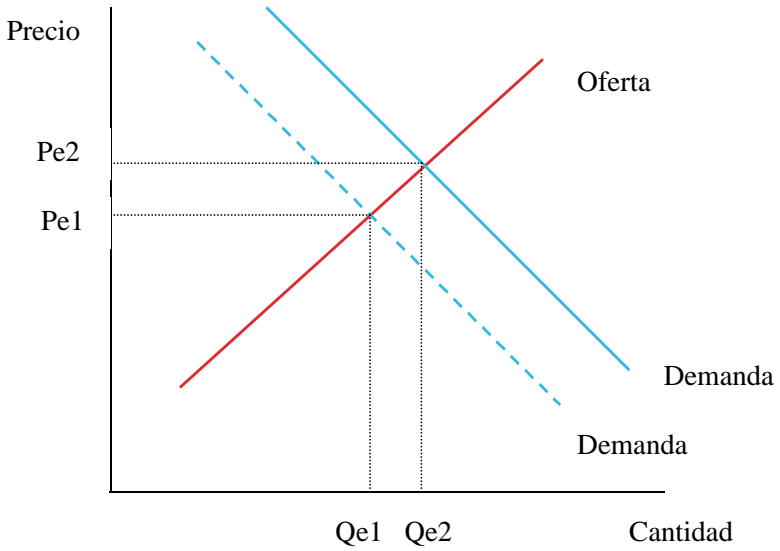


Fuente: Chaston, 1983.

Por otra parte, si los productores, tanto pesqueros como acuicultores, deciden promover el uso de algunas especies entre los consumidores, la curva de demanda tenderá a moverse hacia la derecha con el consecuente aumento del precio de mercado (Fig. 66). La reacción contraria tiene lugar, por supuesto, si una especie pierde popularidad debido a publicidad perjudicial como a un impacto ambiental: la curva de demanda se desplazará a la izquierda y el precio de equilibrio caerá (Fig. 67).

Figura 66

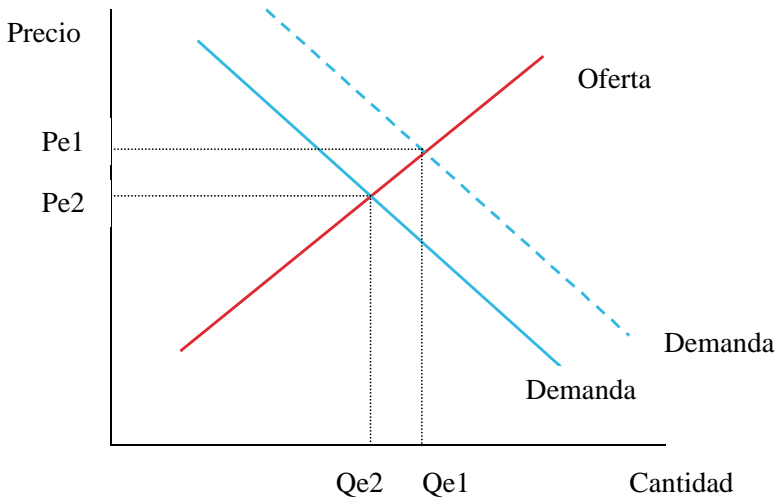
**Desplazamiento de la curva de demanda por efecto de la promoción**



Fuente: Chaston, 1983.

Figura 67

**Desplazamiento de la curva de demanda por efecto de publicidad negativa**



Fuente: Chaston, 1983.

A partir de la teoría económica se puede desarrollar un modelo sencillo por medio del cual un productor puede determinar el precio óptimo de su producción si el objetivo de la empresa es la maximización del beneficio. Supóngase una empresa de cría de rodaballo en la que se ha llevado a cabo una investigación de mercado y se ha podido establecer una curva de demanda para su producción tal como sigue:

$$Q = 40.000 - 100P \quad [1]$$

donde

Q = cantidad vendida en toneladas.

P = precio unitario en euros.

Esta ecuación indica que, cuando el precio es igual a cero, la demanda máxima del mercado será de 40.000 toneladas. Además, a medida que el precio se acerca a los cuatro mil euros por kilogramo, la cantidad vendida se aproxima a cero.

Los ingresos por ventas, V, se pueden describir mediante la ecuación:

$$V = PQ$$

y el beneficio neto, BN, como

$$BN = PQ - C$$

siendo C = costes totales de producción y, como los costes totales de la granja se componen de unos costes fijos de 100.000 euros más unos costes variables relacionados directamente con la producción (Q), entonces:

$$C = 100.000 + Q \quad [2]$$

por tanto:  $BN = PQ - (100.000 + Q)$

y sustituyendo Q en [2] usando la ecuación [1] resulta:

$$\begin{aligned} BN &= P(40.000 - 100P) - (100.000 + 40.000 - 100P) \\ &= 40.000P - 100P^2 - 100.000 - 40.000 + 100P \\ &= 39.900P - 100P^2 - 60.000 \end{aligned}$$

y, si diferenciamos, obtenemos:

$$\frac{\partial BN}{\partial P} = 39.900 - 200P$$

lo que da un punto de máximo beneficio en el que:

$$200P = 39.900$$

en donde:

$$P = 199,5 \text{ euros} \quad \text{y} \quad Q = 20.050 \text{ toneladas}$$

y el beneficio neto =  $(199,5)(20.050) - (100.000 + 20.050) = 2.395.975 - 79.950 = 2.316.025$  euros.

Los modelos de la teoría económica suponen que el precio es el único componente funcional en la decisión de compra. Esto podría ser válido en una economía con fuertes restricciones presupuestarias pero, a medida que la riqueza individual aumenta, otras variables como la calidad del producto, la diferenciación y el posicionamiento adquieren una influencia más importante sobre el comportamiento.

Otra crítica a los modelos es que en la práctica las empresas no están capacitadas para obtener los datos sobre la demanda del mercado o la curva de oferta, a pesar de que puedan disponer de información precisa sobre la curva de costes de fabricación para varios niveles de producción. Sin embargo, un asunto más importante es si la maximización del beneficio, tanto a largo como a corto plazo es un objetivo efectivo de la empresa. Puede ser una meta final, pero en muchos casos, como al introducir una nueva especie, prevalecen objetivos más inmediatos y concretos como:

a) Penetración de mercado: donde la empresa establece precios relativamente bajos para maximizar la prueba del producto y desanimar actividades competidoras.

b) Descremación de mercado: donde la empresa ve una oportunidad de exigir un mayor precio que puede limitar las ventas totales pero proporciona una alta rentabilidad por unidad vendida. Las empresas suelen adoptar esta postura cuando consideran que el volumen del mercado inmediato es limitado y que podrán reducirse precios más adelante si las economías de escala permiten reducir costes de producción unitarios.

#### **5.3.4. Fijación de precios con información imperfecta**

Aunque las ideas de la teoría económica sobre decisiones de precio son útiles al evaluar principios teóricos, lo normal es que en los negocios reales el establecimiento del precio tiene lugar en circunstancias de información imperfecta. Bajo estas condiciones los métodos de maximización del beneficio y el estudio del equilibrio del mercado no pueden ser utilizados. En su lugar, la dirección de la empresa puede optar a uno de los tres métodos que se describen a continuación.

A pesar de que en algunos casos el empleo de un único método de cálculo del precio de mercado puede ajustarse a las necesidades específicas de la empresa, no debe olvidarse que las influencias sobre el comportamiento de los consumidores y que las acciones de la empresa nunca constituyen hechos aislados, sino que tendrán su consiguiente respuesta en el mercado. Por estos motivos, se recomienda contemplar los métodos de fijación de precios como complementarios, mucho mejor que ceñirse exclusivamente a la aplicación de uno de ellos.

Precios orientados al coste

Muchas empresas calculan el precio a cobrar a sus clientes mediante la adición arbitraria de un margen de beneficio fijado sobre sus costes conocidos de producción. Si

un criador de lubinas ha estimado que el coste de criar un espécimen se reparte en un 50% en alimentación y otro 50% en productos para el mantenimiento de la calidad del agua. Supóngase que el número de unidades necesarias de cada uno de los insumos es de 15.000 euros en cada uno, el coste total de producir una lubina será:

$$C = 15.000x + 15.000y + \text{gastos de administración general}$$

donde:

$x$  = precio de cada unidad de alimento.

$y$  = precio por cada unidad de producto de mantenimiento.

Gastos de Administración = 6.000 euros para 30.000 piezas criadas.

y si

$x = 1,20$  euros

$y = 0,40$  euros

entonces los costes de producción

$$C = 18.000 + 6.000 + 6.000$$

$$C = 30.000$$

y el coste por animal

$$C = 30.000 / 30.000$$

$$C = 1,00 \text{ euros}$$

Si la empresa tiene un beneficio predeterminado del 20%, el precio a cobrar por cada lubina será:

$$P = 1,00 (1 + 0,20)$$

$$P = 1,20 \text{ euros.}$$

Este método es de fácil aplicación, por lo que está ampliamente aceptado en muchas empresas. Se le puede criticar, sin embargo, que no tiene en cuenta la influencia del elemento demanda en el entorno del mercado. Una decisión alternativa sobre el precio podría alterar las ventas totales de la empresa porque los clientes potenciales cambian su decisión sobre la cantidad en función directa al precio.

Del mismo modo, si la competencia tiene menores costes productivos y desea aceptar un beneficio menor por unidad vendida, la empresa puede perder ventas porque el cliente puede obtener el mismo artículo más barato de otro productor. Si, no obstante, la mayoría de las empresas de la industria tienen estructuras semejantes de costes, como se da el caso con muchas especies acuícolas, el método del beneficio sobre el coste puede ser un mecanismo muy efectivo y sencillo de fijar el precio.

#### Precios orientados a la demanda

Este método se usa en empresas que consideran que el precio es sólo una de las variables a utilizar en el marketing mix para actuar sobre la demanda. Normalmente, estas organizaciones sólo consideran al precio como un punto de referencia para los consumidores que tienen a los distintos grados de calidad como componentes de sus exigencias en la compra.

Para aplicar esta idea sobre el precio es necesario que el mercado responda a otras variables de marketing como la actividad promocional, y que haya una gama de productos con distintas características de calidad. En esta situación, un criador de pescado puede vender una especie de alto precio apoyado por anuncios y una segunda especie de coste más barato apoyada básicamente en enfatizar su bajo precio.

Precio orientado a la competencia

En la mayoría de los segmentos del mercado suele haber una empresa, generalmente el líder, que comienza los cambios en el precio. Una solución habitual en estas circunstancias para las demás empresas es ignorar lo relativo a los precios según la demanda o sobre el coste y adoptar una postura en cuanto al precio en función de la empresa que lidera. Cuando ésta revise los precios, el resto de empresas sigue en proporción directa a la magnitud de la revisión del líder.

Una forma de competir en precios nos la ofrece el caso de las capturas frescas de una misma especie, donde el producto está considerado relativamente homogéneo. Ninguna empresa es capaz de poner un precio significativamente superior a la tasa aceptada por el mercado sin arriesgarse a una pérdida total del negocio. Cuando es necesario un cambio, éste suele comenzarse por uno de los grandes productores, que produce una proporción significativa de la captura total. Esta acción es el estímulo para que el resto de compañías revisen sus precios.

En un mercado en el que los productos pueden ser diferenciados más fácilmente, las empresas pueden establecer su propia política de precios, ya que en la decisión de compra influyen otros factores como la calidad. Sin embargo, incluso en esta situación, si las condiciones de oferta imponen un descenso general de precios, sería extremadamente arriesgado para cualquier productor individual ignorar este factor, recurrir a otros elementos del marketing mix mantendrá la demanda y no se reducirán los precios.

### **5.3.5. Reacción a precios cambiantes**

Una vez que la empresa ha establecido su política de precios en la industria pesquera, lo normal es que se preste más atención a reaccionar a los precios de la competencia que a revisar oportunidades que den lugar a cambios contrarios a las tendencias generales.

Las rápidas fluctuaciones en la disponibilidad de materias primas son una característica del sector pesquero, lo que refleja tanto la estacionalidad de las capturas como los efectos de las circunstancias ambientales, como el mal tiempo, sobre las capturas por unidad de esfuerzo realizado. La acuicultura proporciona una fuente de oferta más estable porque los encargados de las granjas pueden revisar su decisión sobre el volumen de producción en función de la situación general del mercado. Sin embargo, con pocas excepciones, como la trucha y el mejillón, este sector ya ha alcanzado el punto en el que la producción supone la oferta principal y puede, por

tanto, mejorar la estabilidad de la materia prima hasta el punto en el que la volatilidad del precio deje de ser una característica del mercado. Con frecuencia, los volúmenes de producción de la acuicultura se han traducido en reducciones importantes del precio debidas a excesos de oferta (CES, 1997). Estas oscilaciones han puesto en peligro la supervivencia de aquellos productores menos eficientes en sus procesos y que no podían permitirse recortar sus márgenes. Tales situaciones pueden evitarse llevando a cabo una planificación de la producción que sea acorde con las necesidades reales del mercado, evitando producir por encima de la capacidad de absorción de la demanda.

En la industria pesquera de captura, la entrada al mercado de un competidor que explota un nuevo recurso suele ir acompañada del uso de precios muy inferiores a los existentes. En algunos casos, la menor calidad de la nueva fuente de oferta justificaría un precio inferior, pero es normal que el producto sea igual a los existentes, lo que podría obligar a los oferentes a reducir su precios a un nivel inferior al umbral de rentabilidad. Además, la carga financiera puede dar lugar a cierres de fábricas o recortes severos de plantilla, como ha venido sucediendo con la industria británica de la sardina (Chaston, 1983).

Al examinar las consecuencias a largo plazo de un nuevo competidor parecerá que la expansión del negocio a través de la competencia en precios es una proposición muy arriesgada. Lo lógico en esta estrategia es que el nuevo recurso explotado dará pie a un mejor esfuerzo por unidad capturada que las pesquerías ya establecidas, proporcionando menores costes operativos.

En el sector acuícola, el desarrollo de nuevas tecnologías suele acarrear reducciones importantes en los costes de producción. Muchos productores aprovechan estos recortes de los costes para salir al mercado con una estrategia competitiva centrada en el precio. Sin embargo, con el tiempo, otras organizaciones habrán copiado o desarrollado tecnologías que les permitan situarse a la altura del líder en costes, y podrán, igualmente, competir en precios en el mercado. Ante esta situación, la ventaja de la primera empresa desaparece, y cabe esperar que se produzca una pérdida de clientes.

Por este motivo, se recomienda que una reducción en costes no sea inmediatamente reflejada en los precios. Por el contrario, mantener los precios anteriores supone manejar márgenes mayores, que pueden ser invertidos en el logro de objetivos estratégicos como la creación de una fuerte lealtad por parte de los consumidores o al desarrollo de un sólido posicionamiento del producto en el mercado. De esta forma sus ventas se mantendrán relativamente estables cuando un nuevo competidor aparezca en el mercado a precios inferiores.

Bajo estas condiciones, si una empresa con una clientela consolidada y fiel, y una imagen de calidad notoria, se encuentra ante acciones competitivas centradas en el precio, se recomienda no responder con reducciones en este último, sino examinar planes de marketing alternativos para responder a las nuevas circunstancias.

A pesar de los beneficios que se pueden derivar del empleo de estrategias comerciales alternativas a la competencia en precio, muchos países productores y



exportadores de pescado han venido subvencionando a sus respectivas industrias pesqueras con el fin de generar saldos favorables en sus balanzas de pagos. Esta práctica es especialmente dañina para aquellos productores ubicados en países que no practican este tipo de políticas.

## **5.4. Decisiones de distribución en acuicultura**

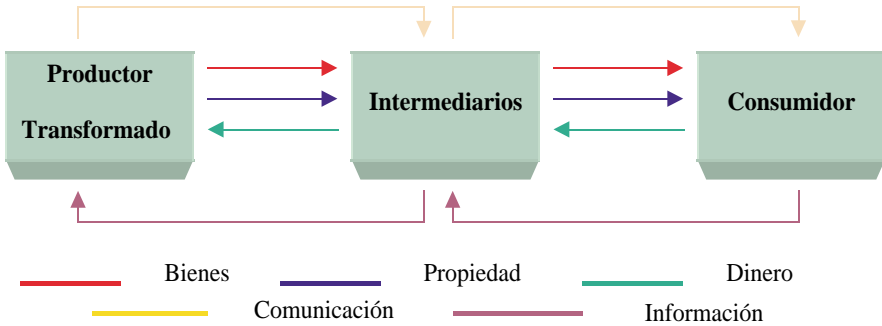
### **5.4.1. El canal de distribución en la industria pesquera**

En el mercado de productos pesqueros es poco habitual que la localización del productor y el consumidor final permita el comercio directo entre ellos. Lo normal es que la transacción tenga lugar a través de uno o más intermediarios, cuya actividad puede suscitar críticas por parte de algunos productores, en especial en el campo de las capturas, que se quejan de que los mayoristas encarecen en exceso el producto, lo que reduce la demanda del consumidor. El conjunto de todos los flujos, instituciones y agentes a través de los cuales circulan los productos pesqueros desde su producción o captura hasta su consumo final recibe el nombre de canal de distribución pesquero.

Hay cinco tipos de flujos dentro de un canal de distribución: el flujo físico de bienes; la transmisión de la propiedad de las mercancías; el flujo monetario; la promoción y comunicación comercial y el flujo de información de mercado (Fig. 68). Todos estos flujos reflejan la naturaleza de las distintas responsabilidades aceptadas por cada miembro del canal, donde se aprecia la existencia de una delegación de responsabilidades sobre los flujos por parte del productor primario y del transformador de pescado. Esta delegación lleva implícita una pérdida de control sobre la comercialización del producto para estos dos miembros del canal. Esto sólo ocurrirá cuando las empresas perciban alguna ventaja con la delegación de ciertas funciones a los intermediarios.

Una de las ventajas más importantes es la reducción en el número de transacciones. Si tres consumidores requirieran productos a tres fabricantes serían necesarias  $3 \times 3 = 9$  transacciones para que se consumara el proceso de compra. Si se añade un intermediario al sistema, el número de transacciones se reduce a  $3 + 3 = 6$ . Además, en la mayoría de los canales, la producción de un solo fabricante supera con creces las necesidades de un único consumidor final. Para minimizar los costes de distribución el fabricante podrá embarcar grandes cantidades en una única operación, pero puede que el consumidor individual sólo quiera comprar una porción reducida de dicha cantidad. El intermediario aceptará la función de almacenar la cantidad repartida inicialmente para después ofrecerla al consumidor final en la forma de pequeñas porciones individuales, adecuando la oferta a la demanda. Esta última situación es típica de la piscicultura intensiva, en la que las cantidades producidas en cada ciclo son muy superiores a las demandas de los consumidores particulares, haciéndose especialmente necesario el papel de los intermediarios.

Figura 68  
**Flujos en el canal de distribución**



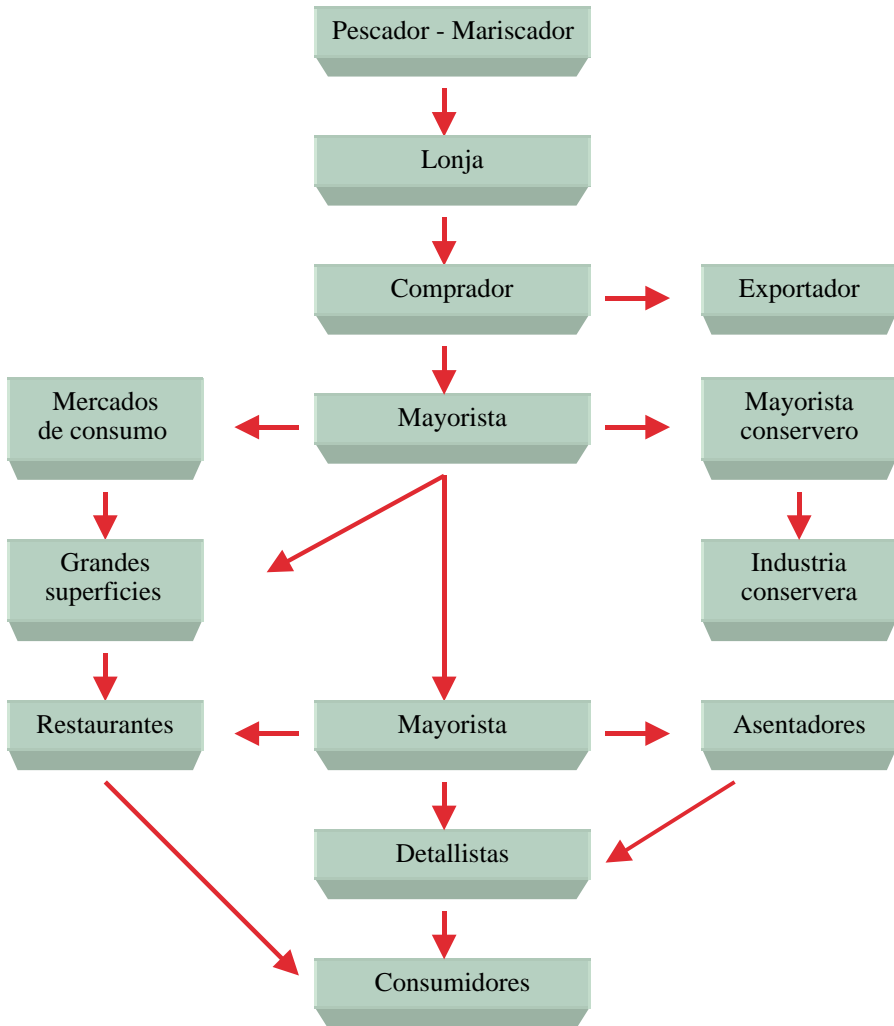
Fuente: Vázquez, Trespalacios y Rodríguez del Bosque, 1997.

En la práctica, la situación de los fabricantes en relación a los mercados finales, el carácter perecedero de las materias primas, la variedad de necesidades del consumidor final y la estacionalidad de las capturas conforman un complejo conjunto de variables cuyo manejo resulta costoso. Por tanto, en lugar de localizar defectos en los sistemas actuales, el productor deberá preocuparse de conocer todos los elementos implicados y utilizar el método más efectivo en costes y en tiempo para asegurarse el reparto de productos de alta calidad entre los consumidores.

El número de niveles en la cadena de distribución variará en función de la producción y de la localización de los participantes. Un pequeño vivero de langostas que vende toda su producción entre restaurantes del mercado local operará seguramente en un sistema de dos niveles, repartiendo directamente al consumidor final. Una granja piscícola de mayor tamaño cuyos consumidores finales no se encuentran en la misma zona puede recurrir a un sistema de tres o más niveles en el que los productos son distribuidos por unos mayoristas capaces de servir a un área mayor. Lo normal es que, a medida que aumenta la producción y, a su vez, la distancia entre el productor y el consumidor final, se añadan más niveles al sistema, viniendo a participar intermediarios adicionales. En nuestro país, la comercialización de productos procedentes de la pesca de captura se estructura en forma de canales largos, en donde los pescadores venden a los mayoristas de la lonja por el procedimiento de subasta, estos a continuación negocian los repartos con los mayoristas del interior, que después proveerán a los detallistas, encargados de la distribución final al cliente. A esta secuencia habrá que añadir a los transformadores, cuando los haya, hasta que el producto llega a manos de los consumidores finales (Fig. 69).

La comercialización del pescado cultivado difiere de los canales que siguen los productos pesqueros procedentes de las capturas en que estos no tienen obliga-

Figura 69  
Canal de distribución en la pesca de captura

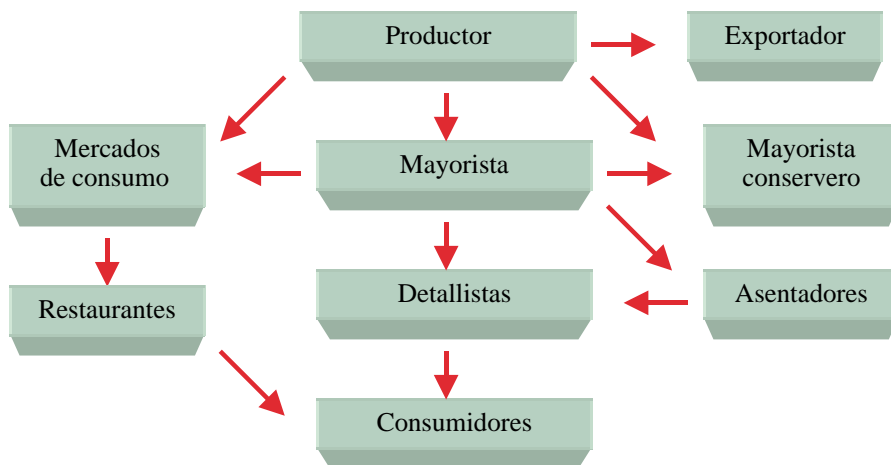


Fuente: FAME (1996).

ción expresa de pasar por lonja para efectuar la primera venta. Con esto se simplifica la estructura del canal de distribución, vendiendo directamente desde las instalaciones de producción a la hostelería y a mercados de mayoristas y detallistas locales (Fig. 70).

Figura 70

**Canal de distribución de los productos acuícolas**



Fuente: FAME (1996).

Por otra parte, teniendo en cuenta la capacidad de la acuicultura moderna de programar la producción para suministrar las cantidades, tallas y calidades en determinadas fechas contra pedido, apunta hacia un canal lo más directo posible, lejos de la larga y complicada estructura comercial de los productos de la pesca extractiva:

Consumidor, los intermediarios disponibles, la competencia, la estructura de la empresa y el entorno del negocio.

El pescado fresco y el marisco son productos muy perecederos y requieren el uso de canales de distribución lo más ágiles como sea posible, con una participación mínima de intermediarios, permitiendo reducir los retrasos asociados a los sucesivos cambios de propiedad. Por tanto, para asegurar que la calidad se mantiene en el lugar de consumo, algunas empresas podrían comercializar el producto directamente al consumidor final si se lo permiten las disposiciones legales sobre el tráfico de productos pesqueros. Cuando la localización de un productor o su dificultad para acceder a recursos financieros excluye la posibilidad de un sistema de comercialización directa, la empresa se ve obligada a distribuir el producto transformado en un formato que permita alargar su conservación, enlatado o congelado, a no ser que la responsabilidad de una rápida distribución se traspase a un intermediario.

Cuando el consumidor final está disperso en una extensa zona geográfica y compra pequeñas cantidades con mucha frecuencia, el productor primario suele decantarse por recurrir a los servicios de intermediarios para los diversos mercados, mayoristas que provean a los detallistas para regular el proceso de distribución. Por

otra parte, si el productor primario abastece a un pequeño número de grandes clientes, como a importantes cadenas de alimentación e hipermercados, que cursan importantes pedidos, la empresa se encontrará en condiciones de minimizar la participación de intermediarios.

Aunque el formato del producto y el comportamiento de compra del consumidor pueden dar lugar a la aparición de numerosos intermediarios, es necesario que estos sean capaces de llevar a cabo la distribución de manera responsable. Si, por el contrario, los intermediarios disponibles carecen de la capacidad o de los recursos necesarios para responsabilizarse del reparto de productos en el tiempo requerido sin que se resienta la calidad, la compañía puede verse obligada a aceptar una mayor implicación en el proceso de distribución. Por ejemplo, en algunos países, como en el África subsahariana, no hay mayoristas con el equipamiento necesario para manejar productos congelados. Si una compañía deseara penetrar en tales mercados sería necesario invertir en el establecimiento de un almacén de comida congelada así como proveer a detallistas con cámaras frigoríficas.

Cuando la mayoría de la industria utiliza un determinado canal de distribución y el consumidor final desea comprar productos en un punto de venta específico, una empresa particular tendrá que recurrir al mismo canal de distribución para generar ventas. Esto no es obligatorio, pues la empresa puede decidir que hay una excesiva presión competitiva en el canal existente y, para evitar esta situación, intente la localización por un sistema alternativo. Un ejemplo es la industria acuícola de salmón ahumado en Escocia, donde algunos fabricantes decidieron evitar el tradicional sistema de distribución mayorista-minorista y comercializar sus productos directamente a los hogares particulares mediante la venta por correo (Chaston, 1983).

Es muy común en un canal de distribución que los intermediarios sólo quieran manejar productos de un número limitado de proveedores. Una característica de la industria pesquera es la presencia de un gran número de fabricantes y una intensa competencia para entrar en los canales de distribución disponibles. En estas circunstancias, una empresa con una gama de productos limitada o recursos financieros insuficientes para respaldar su oferta con una importante actividad de marketing, estará en una débil posición negociadora cuando pretendan persuadir a un mediador, un distribuidor alimentario a nivel industrial, de que se haga cargo del reparto de la producción de la empresa.

Otro problema que afecta a los canales disponibles es el derivado del entorno del negocio. Las condiciones económicas podrían aumentar la importancia del precio en el comportamiento de compra del consumidor, haciendo que resulte menos atractivo un suministro con mayor calidad de servicio y mayores costes. Las disposiciones gubernamentales y de control alimentario, definiendo los niveles bacteriológicos y químicos aceptables, podrían suponer otro obstáculo en el proceso de selección del canal de distribución.

A la empresa productora se le presentarán, normalmente, una serie de canales alternativos, algunos de los cuales se verán afectados por los defectos ya descritos,

basándose la decisión final en dos criterios: coste económico y disponibilidad de mecanismos de control para la Dirección. De los dos, el económico tiende a ser el más importante, procurándose seleccionar el canal que proporcione un equilibrio óptimo entre el volumen de ventas y los costes de la distribución.

Un ejemplo sencillo de esta idea sería un fabricante que está penetrando en un nuevo mercado suministrando a detallistas y dudando entre abrir una oficina de ventas y emplear un agente de ventas. El uso de la fuerza de ventas por una empresa tiene la ventaja de que la atención del vendedor se concentra exclusivamente en los productos de la empresa, al tiempo que su experiencia les permite orientar a los consumidores hacia decisiones óptimas de compra. Un agente representará normalmente una gama muy diversa de productos y carecerá de un conocimiento en profundidad de la empresa.

Obviamente, un concepto clave es determinar cuál de las alternativas tiene las mayores posibilidades de generar el mayor volumen de ventas, estimación que se basa en la experiencia acumulada por la empresa y, si es necesario, opiniones de expertos y previsiones sobre situaciones similares. Tras evaluar el nivel probable de ventas es necesario calcular los costes para las dos opciones. Los agentes suelen operar en base a un porcentaje fijo sobre las ventas, por lo que un descenso de éstas no hará aumentar los costes de distribución. Sin embargo, una oficina de ventas de la empresa supone un alto nivel de costes fijos, debido a factores tales como el establecimiento de las instalaciones y los salarios del personal. Debido a esta variabilidad de los costes y las posibles diferencias en las ventas la mejor manera de evaluar las alternativas es comparar las distintas tasas de retorno de la inversión (ROI). Las tasas de retorno se calculan por medio de la expresión

$$ROI_i = \frac{S_i - DC_i}{DC_i}$$

en donde:

$ROI_i$  = rentabilidad de la alternativa i.

$S_i$  = ingresos estimados por ventas para la alternativa i.

$DC_i$  = costes estimados de distribución para la alternativa i.

La capacidad de ejercer el control en un canal depende de si los intermediarios son proclives a aceptar recomendaciones de la empresa productora sobre la calidad, programas de promoción y establecimiento de precios. Si la empresa considera que el control de calidad es básico para la aceptación del producto por parte del consumidor final, se tenderá a elegir, ante tasas de retorno similares, el canal de distribución que permita un seguimiento más fiable de la calidad del producto.

Los canales de distribución están en continua transformación. Es una responsabilidad clave del equipo de marketing el estar atento a estas transformaciones, así como el reaccionar a esos cambios antes de que afecten negativamente al volumen de ventas. El cambio no sólo tiene lugar entre los subcomponentes de un canal, sino que también puede tener lugar a lo largo de todo el sistema de distribución.

### 5.4.2. Distribución física

El propósito de la distribución física es asegurar el reparto de la producción hasta el punto de venta de una manera que resulte efectiva en costes y en tiempo. En la industria pesquera, el carácter perecedero de las materias primas, la estacionalidad de las capturas y la distancia entre productor y consumidor se combinan para hacer de la distribución una importante área de decisión. Si bien, en la industria acuícola estos problemas se ven reducidos por la disponibilidad continuada del producto, lo que da lugar a una mayor estandarización de los procesos de la distribución física.

Un sistema de distribución física incluye como componentes del coste fácilmente identificables a los siguientes: el transporte de mercancías; el almacenaje y el mantenimiento de inventarios. A estos hay que añadir un elemento menos cuantificable, como es el coste que suponen para la empresa las ventas perdidas debido a que los clientes no aceptan retrasos en el reparto y cambian el producto por alguno de sus competidores directos en el mercado alimenticio.

El proceso de selección del sistema de distribución más apropiado es similar al de elección del canal. La empresa se encontrará con una serie de opciones y su decisión se basará en equilibrar las ventas totales con el objetivo de minimizar los costes de distribución.

En la industria pesquera rara vez se vende la producción sin haberse visto modificada, excepción hecha de algunos tipos de moluscos y crustáceos, como mejillones y langostas. En el caso de los peces, cuando estos se destinan al consumo son descabezados y eviscerados y, posteriormente, partidos y fileteados. En este proceso el producto pierde entre un 60 y un 75% del peso original lo que resulta especialmente importante en el caso de la pesca de captura. Como resulta contraproducente pagar los costes de desembarco por un material que no va a ser incluido en la venta final, la solución habitual suele ser localizar la planta de tratamiento más cerca del punto de desembarco que del mercado final. Cuando tiene lugar un tratamiento posterior, como en la producción de transformados y derivados, las plantas pueden localizarse más cerca del mercado final. Sin embargo, esta última situación no suele resolverse basándose sólo en los costes de distribución, pues también hay que tener en cuenta los factores de coste de la actividad productiva. Tanto los costes laborales como los de la tierra tienden a ser mayores en entornos urbanos y los ahorros en la distribución podrían no compensar los mayores costes de fabricación inherentes a una planta localizada en un mercado urbano. Por otra parte, la industria transformadora de pescado española está ampliamente asentada en la costa, en torno a los grandes centros de desembarco, y próxima a las principales zonas de producción acuícola.

Las alternativas de transporte disponibles hoy día presentan notables diferencias en el tiempo empleado, variando los costes en proporción directa al período de reparto. A medida que el período de entrega se prolonga, el coste por ventas perdidas aumenta, debido tanto a la intención por parte de los clientes de no aceptar retrasos, como al deterioro de la calidad del producto, en el caso del pescado fresco,

hasta un nivel no aceptado por el cliente final. La combinación de costes de transporte y de ventas perdidas puede ser útil para determinar los costes totales mínimos de la distribución y determinar el sistema de reparto óptimo. El tiempo es un factor de vital influencia sobre los costes por ventas perdidas, debido a sus efectos sobre la calidad del producto. Por tanto, los métodos óptimos para un producto fresco de corta vida son el transporte aéreo u otros más rápidos. Los productos tratados tienen una vida más larga, lo que permite el uso de sistemas más lentos y baratos como el tren o el barco.

A medida que la empresa se expande hacia una serie de mercados más dispersos geográficamente, los costes de distribución desde una sola planta pueden ser mayores que los de establecer un segundo centro de procesamiento más cercano al mercado final, pero lo normal es que los costes de producción y distribución en un mercado libre actúen frente a la implantación de una nueva planta cercana al mercado final.

Por su parte, la adquisición y mantenimiento de inventarios es una decisión de inversión a corto plazo que las empresas financian habitualmente con su capital circulante. La industria pesquera suele afrontar una producción estacional mientras que la demanda es constante a lo largo del año. Esto requerirá el mantenimiento de un inventario por un período de tiempo mayor que en otras industrias y muchos productores suelen mantener un inventario medio equivalente a las ventas de 4 ó 5 meses. Por esto, muchas se ven forzadas a solicitar préstamos bancarios para cubrir estos costes y apareciendo, en consecuencia, los intereses de estos préstamos como un importante elemento encarecedor.

El reconocimiento por parte del mercado de la estacionalidad de la producción se refleja en las tendencias de los precios, que alcanzan su valor mínimo en la época de capturas y se incrementa gradualmente durante el año a medida que la escasez sobreviene. El productor primario debe preocuparse de predecir el momento en el que la diferencia entre el coste del producto y su precio en el mercado se encuentra en el punto de máximo beneficio. Por desgracia, muchas empresas no incorporan los intereses de los préstamos al valor de las mercancías que tienen en el almacén, lo que les lleva a la consideración errónea de que el momento de vender es aquel en el que el precio del mercado alcanza su máximo valor. Sin embargo, la realidad es que, si consideramos todos los gastos de mantener un inventario, el máximo beneficio puede obtenerse penetrando en el mercado un poco antes. Esta decisión se complica por la imposibilidad de predecir las tendencias futuras de los precios. La decisión de «vender o guardar» es clave; por ello, en muchas empresas, no se deja esta decisión en manos del Departamento de Marketing, sino que es controlada por la Alta Dirección. Un error en este asunto puede tener un impacto clave sobre toda la situación financiera y con toda seguridad la causa más frecuente de bancarrota en la industria.

Aunque los detallistas que participan en los mercados alimentarios se dan cuenta del carácter estacional de la producción pesquera y acuícola, esperan estar abastecidos todo el año con la misma fluidez. Para conseguir esto, los proveedores



de productos enlatados o congelados tendrían que aceptar la idea de un «nivel de servicio al 100%», sin permitir que el nivel de existencias baje del nivel a partir del cual aparecerían los quebrantos. Por desgracia, es un hecho que hay una relación exponencial entre los costes de inventario y el nivel del servicio, lo que debería llevar al Departamento de Marketing a evaluar el nivel de servicio que la empresa desea proporcionar. Incluso cuando el beneficio bruto por unidad es lineal, la naturaleza exponencial de la curva de costes de inventario revela que, a medida que los niveles de servicio al cliente se aproximan al 100%, el beneficio neto, el beneficio bruto menos los costes de inventario, descenderá. Una solución es establecer un objetivo para la Rentabilidad Financiera (RF), calculada según la fórmula:

$$RF = \frac{\text{Bfcio. Bruto}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Gastos en inventario para mantener las ventas}}$$

Tras realizar varias iteraciones se establecería el nivel de ventas que permitirá la consecución del objetivo financiero propuesto. En la mayoría de los casos esto dará lugar a que las empresas proveedoras proporcionen un nivel de servicio inferior al 100%, viéndose los clientes forzados a aceptar que, a lo largo del año, los productores pueden ocasionalmente quedarse sin existencias de algunos productos. Una dificultad adicional que deben afrontar las empresas dedicadas a la fabricación de una gama de pescado elaborado o marisco es el equilibrio a conseguir entre los costes de fabricación, por una parte, y los de mantenimiento de un inventario por otro. En la parte de la ecuación correspondiente a la producción, los costes medios de producción descienden a medida que aumenta el volumen producido debido a que los costes de instalación se minimizan y los trabajadores de la fábrica tienen tiempo suficiente para optimizar la eficiencia del proceso. Sin embargo, procesos de producción más largos darán lugar a una cantidad de productos terminados excesiva para las necesidades de los consumidores y los costes del inventario empezarán a aumentar. La consideración conjunta de costes unitarios por estos factores permitirá la determinación gráfica del nivel óptimo de producción que minimizaría los costes totales del producto.

## **5.5. La comunicación comercial en el mercado acuícola**

### **5.5.1. Instrumentos de comunicación comercial en la acuicultura**

La comunicación comercial constituye una variable crítica en la formación de las preferencias del consumidor. Por muchas que sean las ventajas de la empresa en cuanto a producto, precio y distribución, éstas no se verán reflejadas en ventas a no ser que el consumidor sea consciente de ellas. Este conocimiento se logra a través de las acciones de comunicación comercial, por medio de las cuales el productor transmite información al mercado a través de una serie de instrumentos al efecto: la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas y la venta personal.

Los principales instrumentos de comunicación son la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas, el marketing directo y la venta personal.

La promoción de ventas, por medio de descuentos, regalos, cupones y otro tipo de ofertas que repercuten de una forma más o menos directa en el precio final del producto, tienen efectos limitados en el tiempo, y su influencia sobre las ventas desaparece al finalizar la campaña de comunicación. Por otra parte, este tipo de instrumentos son muy poco utilizados en este sector, casi exclusivamente por los intermediarios comerciales y excepcionalmente por los productores y transformadores en épocas de acumulación de stocks, las cuales, debido a la capacidad de regulación de la producción, son muy infrecuentes. No obstante, algunas formas de promoción de ventas, no centradas exclusivamente en el precio del producto, como la animación de redes del distribuidor han sido llevadas a cabo con el objeto de mejorar, en el punto de venta, la imagen del pescado de cultivo. En esta línea se enmarca la campaña llevada a cabo en el verano de 1999 por los productores de dorada y lubina de Canarias en grandes superficies del país. La campaña consistía en ofrecer la degustación de preparados de dorada a los clientes y el reparto de unos folletos en los que se señala la procedencia y la naturaleza de cultivo de estos pescados, acompañados por una serie de recetas para su preparación (Fig. 71).

El objetivo inmediato de esta campaña promocional consiste en actuar favorablemente sobre la opinión de los consumidores acerca de la dorada y lubina de cultivo en el lugar donde realizan la compra de este tipo de productos. De esta forma se consigue, durante el tiempo en que se lleva a cabo la campaña, una predisposición favorable hacia la compra, lo que debería reflejarse en un incremento en las ventas de dichos peces.

Las relaciones públicas, que buscan el reconocimiento social, repercuten directamente sobre la imagen de la empresa, pudiendo decantar la decisión última

Figura 71

**Portada del folleto promocional de los productores canarios de dorada y lubina**



del consumidor hacia nuestros productos frente a los de un competidor con menor prestigio público. En este ámbito, las empresas acuícolas pueden beneficiarse de una imagen de mayor conservación del medio ambiente frente a la industria extractiva, si bien, para poder llevar a cabo acciones eficaces de este tipo, gozar de cierta relevancia en el macroentorno de la empresa, por lo que sólo está al alcance de las grandes empresas y agrupaciones de productores. Dentro de este instrumento de comunicación se pueden encuadrar los reportajes sobre acuicultura que se ofrecen en espacios televisivos de divulgación científica, que acercan la actividad al gran público, logrando, de esta forma, una mayor familiaridad y aceptación por parte de éste.

Cuando las decisiones de comunicación recaen en un único productor con una capacidad media, o bien cuando la actividad de la empresa es novedosa o poco conocida, se establece, con frecuencia, el debate sobre la combinación adecuada del empleo de publicidad y de fuerza de ventas. Aunque son muy pocas las empresas que empleen únicamente uno de estos dos instrumentos de comunicación, la decisión entre uno u otro depende principalmente de los recursos de la empresa y de la dispersión de sus mercados. Así, a una empresa con recursos limitados que opera en un mercado muy concentrado, como puede ser el caso de un vivero de moluscos que abastece a los restaurantes de un mercado local, le resultará más ventajoso el empleo de agentes de ventas que una campaña publicitaria, opción mucho más recomendada para empresas con amplios recursos que operan en mercados geográficamente dispersos.

Por otra parte, los objetivos y la forma en que de ambos instrumentos de comunicación operan sobre los consumidores, difieren considerablemente, aunque tanto la publicidad como la venta personal busquen, en última instancia, un aumento de la demanda. En el caso de la industria acuícola, la venta personal se aplica, generalmente, a una relación de carácter mercantil entre el productor y los intermediarios del canal, con un marcado énfasis en la venta del producto al cliente. Todas las empresas del sector, desde las pequeñas explotaciones particulares hasta las grandes plantas de cría y engorde, emplean agentes de ventas, cuyas responsabilidades de comunicación variarán en función de la capacidad de crecimiento de la empresa y de la estabilidad de sus relaciones en el mercado. Por su parte, la publicidad busca en mayor medida la creación de una actitud favorable hacia los productos y la empresa por parte del consumidor, que un impacto directo en las ventas, efecto que podrá tener lugar a medio plazo y a través de procesos más complejos. En España, la publicidad masiva en los medios de comunicación ha empezado a emplearse recientemente por las agrupaciones de productores, con el claro objetivo de mejorar la imagen que los consumidores e intermediarios tienen del pescado de cultivo.

Un último instrumento de comunicación lo constituye el marketing directo, consistente en la comunicación directa e interactiva con el consumidor final y que se formaliza en acciones tales como la venta por correo o por teléfono. Este tipo de acciones de comunicación han sido utilizadas, con resultados desiguales, por las agrupaciones de productores de Estados Unidos y Escocia para productos transformados como los ahumados y enlatados. Sin embargo, no parece que sea, al menos por el momento, un

instrumento recomendable en nuestro país, donde la adquisición de alimentos por correo no goza de la aceptación que tiene en otros países de nuestro entorno.

### 5.5.2. La publicidad en la industria acuícola

La publicidad es un instrumento de comunicación de masas que, mediante el uso de los medios de comunicación convencionales pretende crear y favorecer la imagen de marca y de la empresa, fomentar actitudes favorables hacia el consumo del producto y por último, influir, positivamente, en la demanda de los bienes ofertados por la empresa. Como instrumento masivo constituye la forma de comunicación comercial de mayor alcance, si bien, su efecto sobre las ventas no resulta inmediato, como sería el caso de la promoción de ventas o la acción de los agentes de ventas. No obstante, su utilidad resulta evidente cuando se trata de acondicionar los gustos de los consumidores y sus hábitos hacia el producto ofertado y la entidad que lo pone a disposición del mercado.

Básicamente, los componentes clave de la comunicación publicitaria son cuatro: la fuente de información, el canal o medio a través del cual se propaga la información, el mensaje y la audiencia.

En la industria pesquera, bien sea de cultivo o de captura, el comunicador, la fuente de información, puede ser una empresa particular, una institución pública o una agrupación de productores. Los ejemplos de publicidad por parte de una única empresa se circunscriben al ámbito de las grandes compañías de captura y transformación, y sus campañas, sobre todo las emitidas por televisión, son ampliamente conocidas. Dentro de estas formas de publicidad se incluyen las campañas de Pescanova y de las grandes firmas conserveras, que, dirigidas al consumidor final, buscan la creación de imagen de marca entre los compradores sin que se llegue a indicar la procedencia de la materia prima. Estas campañas individuales son muy infrecuentes en la industria acuícola, limitándose al esfuerzo de pequeños y medianos productores que operan en mercados locales y regionales, empleando principalmente anuncios en la prensa local o campañas selectivas entre los intermediarios del mercado en el que operan.

La publicidad institucional reviste un carácter muy general, promocionándose el consumo de alimentos de una determinada zona geográfica. Dentro de la comunicación publicitaria realizada por este tipo de fuentes se engloban todas las campañas dirigidas a fomentar el consumo de productos autóctonos tales como «Alimentos de España», «Galicia Calidad» o «Alimentos de Andalucía». Este tipo de campañas, si bien no inciden directamente en el consumo de pescado del sector acuícola, contribuyen a favorecer la demanda de los productos de las empresas radicadas en la zona a promocionar, siendo uno de los ejemplos más claros la producción del mejillón gallego.

Por último, la fuente publicitaria puede ser una agrupación de productores, cuyo objetivo principal radica en la creación de imagen y actitudes favorables hacia bienes elaborados bajo un sistema productivo común a los miembros de dicha agrupación. Dentro de este tipo de publicidad se enmarcan las campañas de la Asociación

de Productores de Maricultura (APROMAR), destinadas a mejorar la imagen de calidad del pescado de cultivo entre intermediarios y consumidores finales que serán comentadas a continuación.

En relación al medio de comunicación a emplear en las campañas publicitarias, se podrá emplear un único medio o una combinación de un conjunto de estos. En las campañas institucionales es frecuente el empleo de más de un medio de comunicación, siendo los más frecuentes la televisión y la prensa. La decisión entre el empleo de uno u otro medio, así como de las diferentes combinaciones que se puedan llevar a cabo dependerá principalmente del alcance que se pretenda lograr en cuanto al número de consumidores que reciban el anuncio y del presupuesto que la empresa u organización haya destinado para la campaña.

Por último, el diseño del mensaje vendrá determinado principalmente por los objetivos que se haya marcado el comunicador. El desarrollo de un mensaje apropiado es una tarea altamente especializada y muchas empresas recurren a los servicios de una agencia publicitaria para dirigir este proceso. Los mensajes más efectivos son aquellos que se centran en un solo beneficio del producto y lo comunican de manera creíble y atractiva. Hay que utilizar información disponible sobre el comportamiento del consumidor, como la alta calidad de los pescados de cultivo, para elegir el elemento de beneficio más importante en el proceso de decisión de compra. El énfasis en el beneficio puede relacionarse con la creación de una mayor difusión de un determinado atributo del producto, como puede ser un proceso de cría y engorde que respete los parámetros del entorno naturales de la especie. Un procedimiento recomendable en el desarrollo de un mensaje publicitario es especificar la superioridad elegida mediante una estrategia creativa que presente el beneficio del producto y las características o atributos del producto que justifican el beneficio seleccionado.

### **5.5.3. Aplicaciones publicitarias en la industria acuícola española**

Como ya se ha comentado, el uso de la publicidad entre las empresas productoras de recursos de la acuicultura en nuestro país ha sido muy limitada, encabezada por las asociaciones de productores y con el patrocinio de las instituciones públicas.

Los anuncios publicitarios del sector pesquero dirigidos al público español en el pasado más reciente<sup>2</sup> hacen énfasis principalmente en la procedencia y la calidad de los productos. En el caso de la pesca de captura se incide, al mismo tiempo, en la idea de la pesca responsable, como en el caso de la campaña que el FROM ha presentado en diferentes medios de comunicación sobre el control de las tallas de las capturas. Con este tipo de campañas, las instituciones fomentan la sensibilidad de los consumidores hacia las artes de pesca que no perjudican el entorno, al tiempo que pueden aprovecharse para influir favorablemente en el consumo de ciertas especies.

En esta línea puede enmarcarse la campaña que el Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación ha publicado en los suplementos de varios periódicos español-

---

<sup>2</sup> 1998-1999.

les promoviendo, bajo el slogan «Artesano», la imagen del bonito del norte como un alimento sano que es capturado respetando la conservación del medio ambiente (Fig. 72).

Cuando se trata de especies cultivadas, el objetivo de la publicidad parece estar dirigido hacia el logro de un cambio de actitud de los consumidores en cuanto a la idea que estos tienen de calidad de los peces de granja. Una vez más, el origen y la presentación de los procedimientos productivos acordes con la naturaleza centran el contenido del mensaje. La campaña que los productores noruegos de salmón han

Figura 72

### Anuncio de la campaña publicitaria del Bonito del Norte



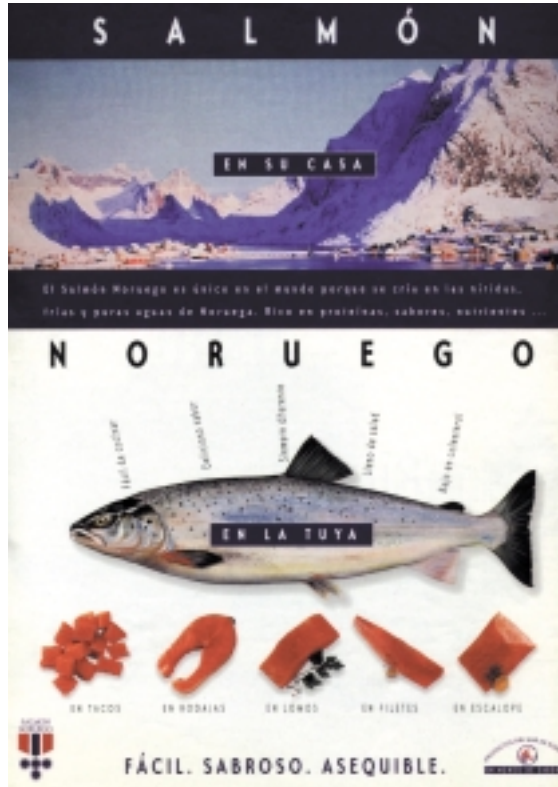
difundido en España en los meses previos al verano de 1998 (Fig. 73) emplea ambos reclamos, resaltando además otros atributos del producto como la disponibilidad en cualquier época y en varios formatos.

Los productores españoles integrados en APROMAR han llevado a cabo en el último año dos campañas sucesivas dirigidas a los intermediarios, la primera, y al consumidor final la segunda.

La campaña dirigida a los intermediarios y restauradores consistía en un folleto en el que se destacaba el carácter natural de los procesos de cría y engorde, asegurando la buena calidad del producto. Con esta campaña se pretendía que los intermediarios actuasen como prescriptores recomendando y transmitiendo una imagen de calidad asociada al pescado «criado» (Fig. 74).

La segunda campaña de APROMAR consistió en la inserción de anuncios en revistas especializadas, dirigidas a intermediarios, y suplementos de periódicos, dirigidas al consumidor final. En ellos se muestran las tres principales especies de peces de cultivo, dorada, lubina y rodaballo, resaltando su procedencia de cultivo. El bene-

Figura 73  
Anuncio de la campaña publicitaria del salmón noruego



ficio del producto que se expone es la posibilidad de disponer de dichas especies frescas en cualquier época del año (Fig. 75).

#### 5.5.4. La venta personal

La venta personal es el instrumento de comunicación más empleado en los mercados industriales, de transformación o en el trato con los intermediarios. El vendedor es el miembro de la empresa sobre la que recae la responsabilidad principal de generar los ingresos de ventas de los que depende la supervivencia de la empresa. Sin embargo, sus actividades no se centran exclusivamente en la consecución de las ventas, siendo a su vez un muy eficaz vehículo promocional.

Las tareas del vendedor comprende, entre otras, la definición de perfiles de clientes, localización de nuevos clientes, desarrollar la presentación, recepción de

Figura 74

Folleto de la campaña de APROMAR para la mejora de la imagen del pescado de cultivo en los restaurantes



Figura 75

Anuncio de la campaña de APROMAR para la mejora de la imagen del pescado de cultivo entre los consumidores





pedidos, así como supervisión de la distribución, del pago y de la satisfacción del cliente tras la compra. Estos papeles variarán en importancia y algunos vendedores se verán implicados en sólo algunas de estas actividades. En cualquier caso, el vendedor.

La dirección de ventas será la responsable de establecer los sistemas de remuneración de los vendedores, el número óptimo de estos, las cuotas de ventas que deberán fijarse y la forma de asignarles una cartera de clientes a cada uno de ellos.

Hay una serie de estructuras en que basar una organización de ventas y la decisión final dependerá de cuál es la más efectiva para asegurar la consecución de los objetivos marcados. El método más sencillo es asignar a cada vendedor una zona, responsabilizándose de toda la gama de productos de la empresa. Esta postura funciona bien para productos homogéneos, por lo que es muy común en la industria pesquera. Sin embargo, las industrias transformadoras y los grandes mayoristas de pescado se localizan concentrados en zonas muy concretas, lo mismo ocurre con los principales productores acuícolas. La empresa podrá optar por asignar los vendedores por líneas de productos, tal como un equipo de vendedores dedicados a molucos y otros a peces en una planta que produzca individuos de ambos grupos. También se podrán asignar a clientes concretos, siempre que puedan establecerse segmentos claros entre los compradores. Así, una empresa mejillonera que abastece simultáneamente a la industria farmacéutica, a la conservera y fresco a los mayoristas de alimentación podrá especializar a sus vendedores en la atención a un grupo específico de compradores.

El vendedor es el trabajador que personifica a la empresa, por lo que su capacidad de diálogo y trato al cliente serán vitales para transmitir al mercado la imagen que la empresa quiere formar.

El rendimiento del vendedor está estrechamente ligado a su nivel de satisfacción en el puesto. Tratándose de un empleado que cubre funciones tan importantes para la supervivencia de la empresa en el mercado, deberá contarse con sistemas de motivación eficaces. Todos los métodos de gestión de recursos humanos en la empresa, que se exponen en el capítulo posterior, serán de aplicación por parte de la dirección de ventas.

## **5.6. El plan de marketing**

La consecución eficiente de resultados sólidos sólo es posible si se hace énfasis en la planificación. La formalización del proceso de planificación anima a pensar de manera anticipada, lleva a una mejor coordinación del esfuerzo, crea unos instrumentos en función de los cuales medir los resultados posteriores y habilita a la dirección para afrontar los cambios del entorno. El efecto combinado de estas actividades se refleja en el establecimiento de objetivos para la empresa y estrategias mediante las que guiar la línea general de actuación.

El proceso de planificación suele estar dividido en dos fases: largo plazo y planes anuales.

El plan a largo plazo diseña la dirección general que ha de orientar los esfuerzos de la empresa en un futuro que se suele considerar como un período de 3 a 5 años. De este proceso puede desprenderse la estructura en torno a la cual centrar el plan, diseñado para llegar a objetivos concretos y definir políticas para alcanzarlos.

El punto de partida evidente para la planificación a largo plazo es el diagnóstico de la posición actual de la empresa en el mercado, así como de los factores que han contribuido a esta situación. Muchos de estos datos están contenidos en información disponible en el equipo de marketing. Si toda esta revisión mostrara futuros problemas en la actividad, la empresa deberá plantearse unas estrategias alternativas. El objetivo que se pretende alcanzar con la realización de las políticas propuestas en el plan puede consistir simplemente en intentar aumentar la penetración en el mercado para los productos actuales o, en el otro extremo, un cambio importante en la dirección que sigue la empresa, posiblemente hacia la diversificación en áreas totalmente ajenas al mercado actual de la empresa.

Si el plan a largo plazo es suficientemente preciso, el plan anual se puede centrar en detallar la estrategia y las políticas para superar los objetivos financieros de los doce meses siguientes. Un punto de partida muy habitual en cualquier plan anual es una evaluación de la actuación en el momento corriente frente a la predicción de las ventas, de los costes de los artículos, del beneficio bruto, del gasto de marketing y de los beneficios netos previstos en la planificación a largo plazo. Si se identifica la variación, negativa o positiva, es beneficioso elaborar una explicación sobre todo ello con la finalidad de evitar incurrir en esos mismos errores en el futuro.

Si hay una aceptación generalizada de los objetivos financieros marcados para el año siguiente, el proceso de planificación puede centrarse en la validación cuantitativa de esas metas financieras y definir un marketing mix óptimo. En la práctica, el plan no se desarrolla como una línea que se mueve a lo largo de una secuencia porque es frecuente que un obstáculo en cierto momento requiera la revisión de las conclusiones anteriores.

El plan anual, si bien es el esqueleto de toda la actuación de marketing para los doce meses siguientes, es también la base para definir el esfuerzo que hay que dedicar a cada mercado de la empresa en todo el país. El equilibrio entre objetivos y programas al nivel de mercado dependerá de si el equipo de marketing desea centrarse en mantener el nivel de ventas en zonas fuertes actualmente o en generar crecimiento mediante la explotación del volumen que presentan las posibles oportunidades que se presentan en territorios menos desarrollados.

Dada la necesidad que tiene la empresa de estar preparada para reaccionar ante los cambios, el plan también hace referencia tanto a planes totalmente alternativos como a la prueba de nuevas propuestas.

Sin lo anterior, un plan anual puede, frecuentemente, degenerar en una serie de soluciones mal elegidas para asuntos de corto plazo que reflejan un intento de remediar los problemas del año anterior y predecir nuevos problemas que deberá afrontar la empresa en los meses inmediatamente siguientes.