



8 de junio de 2010

Estudiantes:

Anne Falck Nordskar

Eline Vaagland

Hanne Terese Haugnes

Profesora:

Marta Vila

# El Consejo de Productos del Mar de Noruega

(Eksportutvalget for fisk (EFF), [seafood.no](http://seafood.no))

Bachelor in International Marketing

Handelshøyskolen BI y ESADE

“This paper is done as a part of the undergraduate program at BI Norwegian School of Management. This does not entail that BI Norwegian School of Management has cleared the methods applied, the results presented, or the conclusions drawn.”



# Índice

6; Información general	18; List of Information Needed
7; La trucha arcoíris	19; El proceso de compra
8; Parte analítica	24; Las cinco fuerzas de Porter
9; Problem area	34; Information Needed
10; Limitaciones	36; Research Design
11; Research problem development	37; Research Method
12; Research en fuentes secundarias	38; Focus group
13; Hábitos alimentarios	40; Entrevistas de profundidad
14; El sector pesquero español	47; Data presentation and analysis
15; La producción de pescado	49; Data conclusion
16; Las ventas de pescado	50; La calidad de la investigación
17; La cadena de valor	



# Índice

51; Parte estratégica

52; Misión

53; Mercado de referencia

55; Variables de segmentación,  
macrosegmento 1

56; Microsegmentos #1

58; Variables de segmentación,  
macrosegmento 2

59; Microsegmentos #2

61; Análisis del atractivo de  
producto/mercado

63; SWOT

65; Strategic problem definition

66; Principales competidores

67; Estrategia de desarrollo

68; Estrategia competitiva

69; Estrategia de crecimiento

70; Actitud competitiva

72; Estrategia de segmentación

73; Definición de los segmentos  
elegidos

74; Posicionamiento



# Índice

76; Marketing operativo

78; Producto

80; Precio

82; Comercialización

85; Comunicación

86; Presupuesto

87; Bibliografía

89; Dos & don'ts

90; Anexos



”El mejor marisco  
es de Noruega”



# Información general – EFF

- El Consejo de Productos del Mar de Noruega (EFF) fue fundado en 1991 por el Gobierno noruego, y es establecido y financiado por los exportadores. Representa a la industria pesquera noruega.
- El principal objetivo de esta entidad es aumentar la demanda doméstica y en mercados externos de los productos del mar de Noruega.
- Su sede se encuentra en Tromsø, Noruega. Opera a nivel internacional, con oficinas en España, Alemania, Francia, Brasil, China y Japón.
- EFF tiene en 2010 un presupuesto de 328 millones de NOK (40 millones de euros).



# La trucha arcoíris

- La trucha arcoíris es un pez de agua dulce y de mar de la familia de los salmónidos, distribuido de forma nativa por el norte del océano Pacífico, desde el Japón pasando por el mar de Bering hasta Península de Baja California, aunque de forma artificial ha sido introducida por el hombre en medio mundo. Es la especie segunda más producida por la UE y España es el mayor productor de la UE.





# Parte analítica





# Problem area

- Existe potencial para la trucha arcoíris noruega en España?



# Limitaciones

- La inmensa geografía de España nos limita a explorar sólo una parte pequeña. Nos hemos concentrado en el mercado de Barcelona/Cataluña.
- En fuentes secundarias suponemos que "trucha" es la trucha arcoíris.
- Información interna ha sido limitada.
- No hemos incluido a la trucha ahumada que ya existe en por ejemplo El Corte Inglés (trucha ahumada de Noruega).



# Research Problem Development

- Para que EFF pueda tomar una decisión, por parte de los productores noruegos, sobre una introducción de la trucha arcoíris noruega en España, hemos investigado, sobre todo, los hábitos alimentarios y la situación del mercado pasando por los modelos teóricos El Proceso de Compra y Las 5 Fuerzas de Porter.



# Research en fuentes secundarias



# Hábitos alimentarios

- Unos 20 % del presupuesto de los hogares españoles es dedicado a la comida. Es el tercer porcentaje mayor en Europa. Además comen los españoles mucho en restaurantes, un 8,4 % del presupuesto hogareño gastan aquí y esto es la segunda tasa mayor en Europa. Gastan hoy en día más en fruta (+75 %\*) y pescado (+48,3 %\*).
- La comida española tiene su base en "La dieta mediterránea", que consiste en, sobre todo, comida fresca; carne o pescado con verduras y salsas. Sin embargo han hecho una vuelta a la comida envasada (+21 %\*) y comida preparada (+50 %\*) por el ahorro de tiempo.
- La comida, como una gran parte del presupuesto hogareño, tiene que ser de alta calidad. El precio no es tan importante, aunque esto ha cambiado algo por la crisis.
- Comen tres grandes comidas al día, el desayuno, la comida y la cena, o sea, la comida, en general, es muy importante para los españoles.
  - \*(1995-2007)

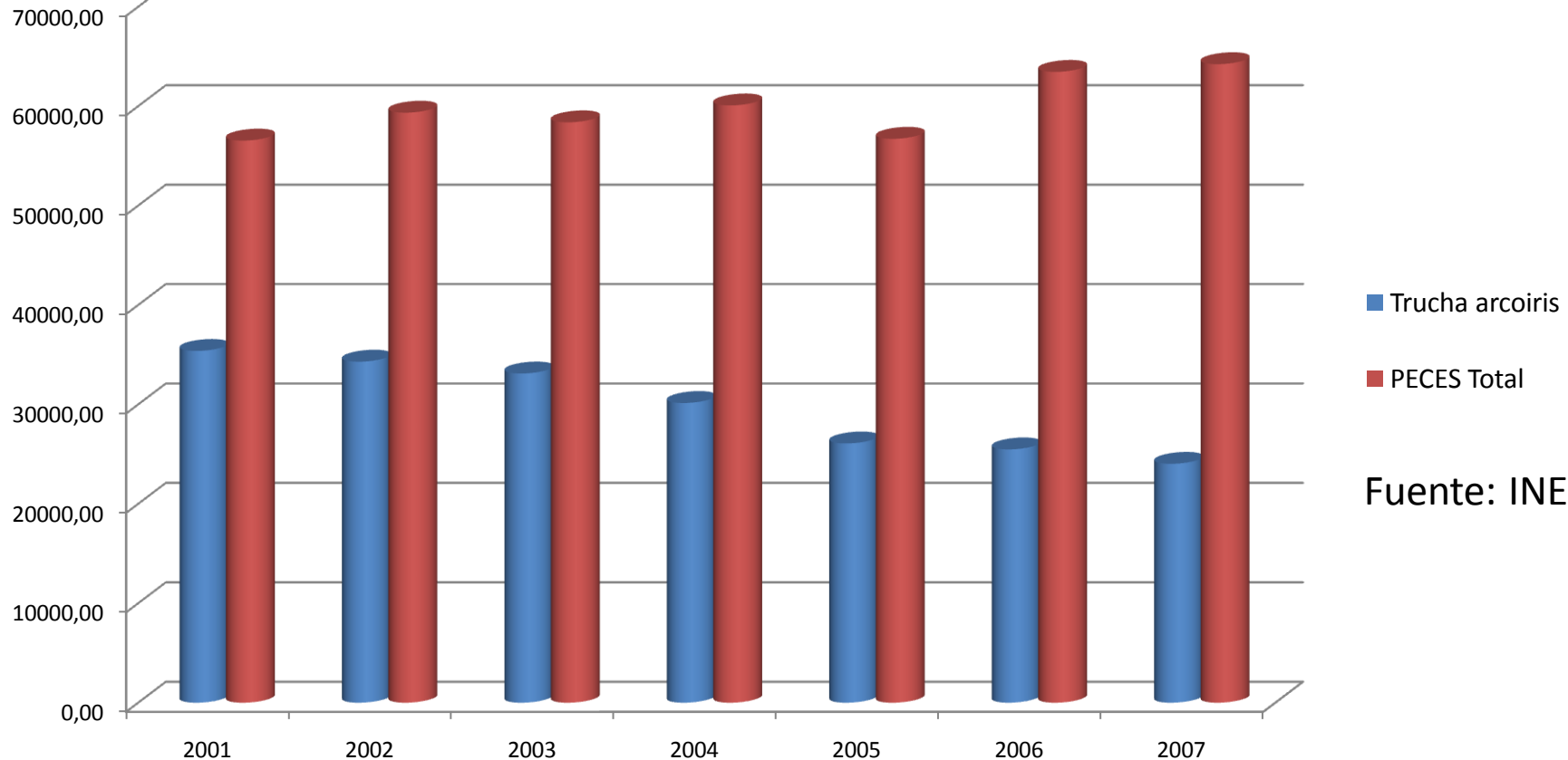


# El sector pesquero español

- El sector pesquero español es el segundo mayor de la UE y el que más empleo genera.
- Esta industria emplea en España a 23.083 personas -también el nivel más elevado de Europa y está compuesta por 690 empresas.
- Solo en acuicultura, España es el principal productor europeo con 313.288 toneladas en 2003, que alcanzaron un valor de 319,6 millones de euros.
- Recibe ayuda del gobierno español y de UE. El Fondo Europeo de Pesca (FEP) quiere un desarrollo sostenible del sector europeo pesquero y acuícola y apoya al sector para tener una flota competitiva, y a la vez aplicando medidas para proteger y mejorar el medio ambiente.
- La Unión Europea es el mayor importador mundial de productos pesqueros (España y Francia son los principales importadores europeos).
- España es el mayor productor de la trucha en la UE.



# La producción de pescado

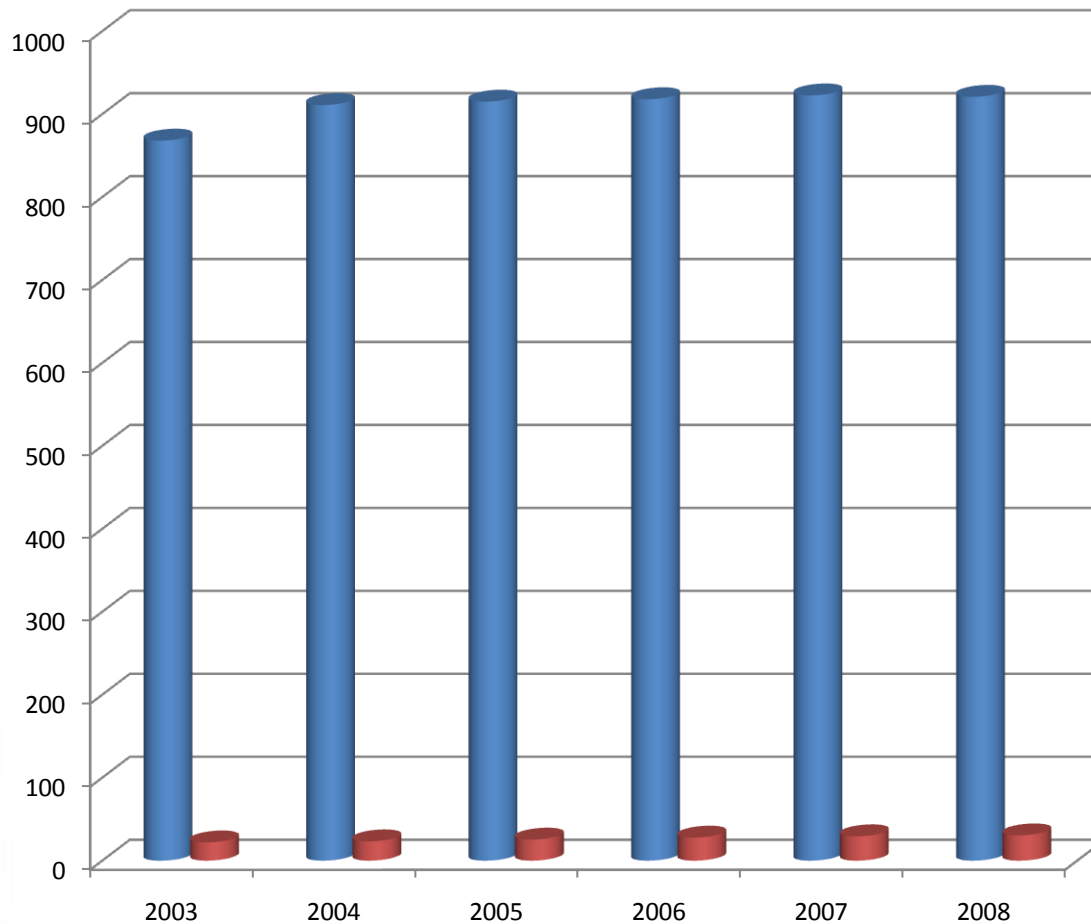


Fuente: INE

La producción (en toneladas) de pescado ha aumentado 13,6 % de 2001 a 2007, mientras que la producción de la trucha ha disminuido 32,1 % los mismos años.



# Las ventas de pescado



El pescado/marisco fresco vende más que el pescado/marisco congelado. Sin embargo, el pescado/marisco congelado aumentó un 38,6 % de 2003 a 2008, mientras que el pescado/marisco fresco sólo aumentó un 6,1 % los mismos años. El consumo y el gasto de la trucha representa aproximadamente un 3 % de todo el pescado.

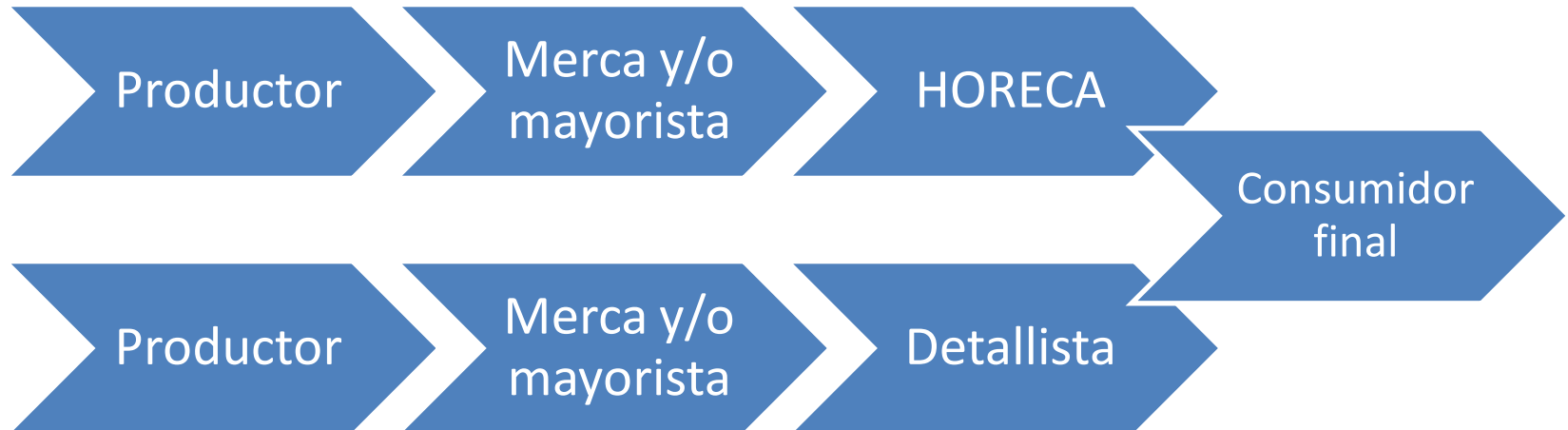
- Fresh fish and seafood
- Frozen, processed fish/seafood

Retail volum '000 tonnes. Source: Euromonitor from trade sources/national statistics





# Cadena de valor





# List of Information Needed

- Para organizar la información secundaria que ya habíamos encontrado, y para saber lo que necesitaríamos encontrar, utilizamos List of Information Needed.
- Pasamos por;
  - El Proceso de Compra de los hogares y de HORECA para saber más de la decisión que tomará el cliente y que factores que influyen.
  - Las 5 Fuerzas de Porter para saber más de la industria española de la trucha.



# El Proceso de Compra

de hogares y de HORECA



# Proceso de compra – hogares

- **Reconocimiento de la necesidad:** El principal motivo para consumir pescado es que es saludable. Eso nos dice que la necesidad no es comida en si, sino otros atributos que lleva el pescado, como su alto nivel de omega-3. 67 % de los españoles comen marisco/pescado 2 a 3 veces por semana, y un 14 % lo come todos o casi todos los días. La necesidad aparece cuando están planeando la comida o la cena o haciendo las compras.
- **Búsqueda de información:** La búsqueda de información sobre el pescado para el consumidor general es un proceso bastante rápido. La información demandada por los consumidores al comprar pescado es información en relación con los criterios que decide la evaluación de las alternativas.



# Proceso de compra – hogares

- **Evaluación de las alternativas:** El consumidor evalúa el pescado según estos criterios:
  - el origen del producto (información demandada en un 40 % de las compras, aquí queremos que Noruega sea un origen preferido )
  - si es fresco o congelado; el pescado fresco representa un 82 % de la compra de pescado
  - las formas de cocinar
  - el tiempo que aguanta sin congelar
  - el precio
  - el tipo de pescado (aquí es importante que la trucha esté en el "evoked set" del consumidor)
  - si el pescado tiene muchas espinas; pocas espinas es favorable
- **Decisión de comprar:** En España sigue siendo la madre de la familia que en general hace todas las compras de alimentación y la que cocina. Se compra el pescado normalmente en un canal detallista especializado (disminuyendo su importancia con un 4,5% 2000-2004) o en un supermercado (aumentando su importancia con un 5,1 % 2000-2004).
- **Conducta posterior a la compra:** El consumidor compara su experiencia con lo que había esperado para determinar si es satisfecho o no. Aquí conocimiento del producto influye.



# Proceso de compra – HORECA

- **Reconocimiento de la necesidad:** La necesidad en el canal HORECA es la de poder ofrecer variedad a sus clientes, los consumidores finales. También puede ser que la necesidad es un resultado de una demanda derivada de estos clientes o que un producto ha sido "pushed". Si es pescado congelado la necesidad aparece cuando no hay más en almacén, si es pescado fresco la aparece cada día.
- **Determinación del producto:** Aquí el canal de HORECA determina el tipo de pescado. Lo normal es que HORECA tiene varios tipos de pescado.
- **Descripción de características y cantidades:** En HORECA la importancia del pescado congelado es mayor que entre los hogares (un 35 % en vez de 18 %), aunque el pescado fresco mantiene su importancia mayor (65 %). La cantidad requerida depende del tamaño del hotel, restaurantes y el catering.



# Proceso de compra – HORECA

- **Búsqueda y calificación de proveedores:** Los compradores buscan proveedores en redes de ventas, en Mercas o a través de otros contactos, que pueden satisfacer su demanda.
- **Adquisición/análisis de ofertas:** Los clientes piden ofertas de diferentes proveedores potenciales.
- **Evaluación y selección de proveedor(es):** Los clientes eligen el proveedor que ofrece el mejor producto al mejor precio. También les importa la relación que tienen, si es de confianza, y el contacto personal.
- **Organización de un sistema de pedidos:** Los proveedores quieren que sus clientes sean leales. Contratos fijos no son habituales, aunque un cliente muchas veces se queda con el mismo proveedor cuando ya ha encontrado una oferta que le gusta, y ha visto la calidad verdadera del producto, como es difícil de determinar la calidad precompra.



# Las 5 Fuerzas de Porter

Análisis de la industria española  
de la trucha arcoíris





# Competidores existentes

## Los principales competidores españoles son;

- Alevines del Moncayo
- Basakaitz-Ezkurra, S.A.
- Piscifactoría Industrial El Zarzalejo SA
- Genética y Ovas, S.A.
- Grupo Tres Mares, S.A.
- Industrias Piscícolas Españolas Agrupadas, S.A.
- Lugar de Fuentermosa, s/n - 24855 Puebla de Lillo. LEON
- Marcultura, S.A.
- Moli Nou SI y Elaborados Rialb SL
- Navarra Food, S.A.
- Ovapiscis, S.A. Grupo Isidro de la Cal
- Pisceo, S.A.T. Grupo Isidro de la Cal
- Piscifactoría del Cadí, S.A.
- Piscifactoría Coruñesa, S.A. Grupo Isidro de la Cal
- Piscifactoría de Soutorredondo, S.A.
- Piscifactoría del Turia, S.L.
- **Pizolla SL. Grupo Pizolla**
- Ramón Pose e Hijos, S.L. Grupo Isidro de la Cal
- Piscifactoría de Sierra Nevada SL
- **Truchas del Segre, S.A.**
- Truchas Erreka, S.A.
- Truchastur, S.A.
- Truchas de la Alcarria S.L. - Naturix Iniciativas S.L.
- Truchas del Gallo, S.A.



# Principales competidores

## Pizolla

- Pizolla es un conjunto de empresas dedicadas a la producción y comercialización de la trucha arcoíris. Con ventas de 5.500 toneladas de pescado en al año, se puede decir que Grupo Pizolla se consolida en el sector. Tiene más de 30 años de experiencia, y con tantos años en el mercado ha evolucionado y tiene ahora la tecnología mas avanzada. Cada una de sus piscifactoría están ubicadas estratégicamente en enclaves privilegiados de la geografía española, y tiene 7 centros de distribución. Su slogan es “dedicación y pasión por la trucha”.

## Truchas del Segre

- Truchas del Segre es una empresa con experiencia en acuicultura continental y en el sector de la alimentación desde hace más de 30 años. Truchas del Segre exporta la trucha a distintos países europeos y a Estados Unidos. Está situado en pleno Pirineo catalán y aragonés, en ríos de montaña. Se cuenta con explotaciones en Peramola, Lleida donde posee la planta de producción de truchas más grande de Europa y en Oliván, Huesca. Elabora trucha fresca entera, trucha eviscerada y trucha congelada, todas ellas en diferentes tamaños y presentaciones, envasadas individualmente, envasadas al vacío, embolsadas o estuchadas.



# Competidores existentes

- Los competidores existentes son todos los que venden la trucha en el mercado español hoy en día. Hay muchas empresas.
- Chile es el mayor exportador mundial de la trucha. Otros productores son países como los Estados Unidos, Noruega, Japón, y países de Oceanía.
- La producción ha disminuido un 32,1 %. Implica que la trucha se encuentra en la fase de madurez en cuanto al ciclo de vida de un producto.
- La amenaza de los competidores existentes es **media/alta**.



# Nuevos competidores

- La trucha se puede producir en más de 45 países por todo el mundo. Nuevos competidores pueden ser empresas de cualquier país que produce pescado o nuevas empresas españolas. Además pueden ser empresas que producen otros tipos de pescado o otras empresas con una relación al sector pesquero.
- En UE no hay barreras de entrada. En adición el mercado de la pesca es un mercado global, como se come pescado por todo el mundo.
- Poca diferenciación de producto y bajos costes de cambio algo que hace entrar al mercado menos arriesgado para nuevos competidores.
- Hay una posibilidad de que las empresas existentes en la industria explotan una economía de escala y que la necesidad de capital es alta.
- La amenaza de nuevos competidores es **alta**.



# Proveedores

- Los proveedores pueden ser los que producen conservantes al pescado, los que proveen comida a los peces y transporte.
- El poder de los proveedores es **bajo**.



# Clientes

- Los clientes son los miembros de los canales para llegar al consumidor final.
- Los hogares representan un 78 % del consumo de pescado y compran el pescado en;
  - Canal detallista especializado; el canal más importante (43 %), pero pierde valor
  - Los supermercados (40 %), aumenta su cuota de mercado
  - Los hipermercados (15 %)
  - Otras formas comerciales (mercados y más)
- Los detallistas compran el pescado por mayoristas, mercas o directamente de los proveedores.
- Los supermercados están concentrándose y por eso están incrementando su poder.
- HORECA representa un 22 % del consumo de pescado.
- Por los muchos sustitutos que hay y por la poca diferenciación que hay los costes de cambio son bajos.
- El poder de los clientes es **alto**.



# Sustitutos

Necesidad: Comida sana para la comida o la cena

## Pescado/marisco:

- Salmón
- **Trucha**
- Bacalao
- Gambas
- Mejillones
- ....

14,9 %

## Carne:

- Pollo
- Pavo
- Cerdo
- ....

25,8 %

## Otro:

- Sopa
- Ensalada
- Pasta/arroz integral
- ....

\*Porcentaje del presupuesto hogareño



# Sustitutos

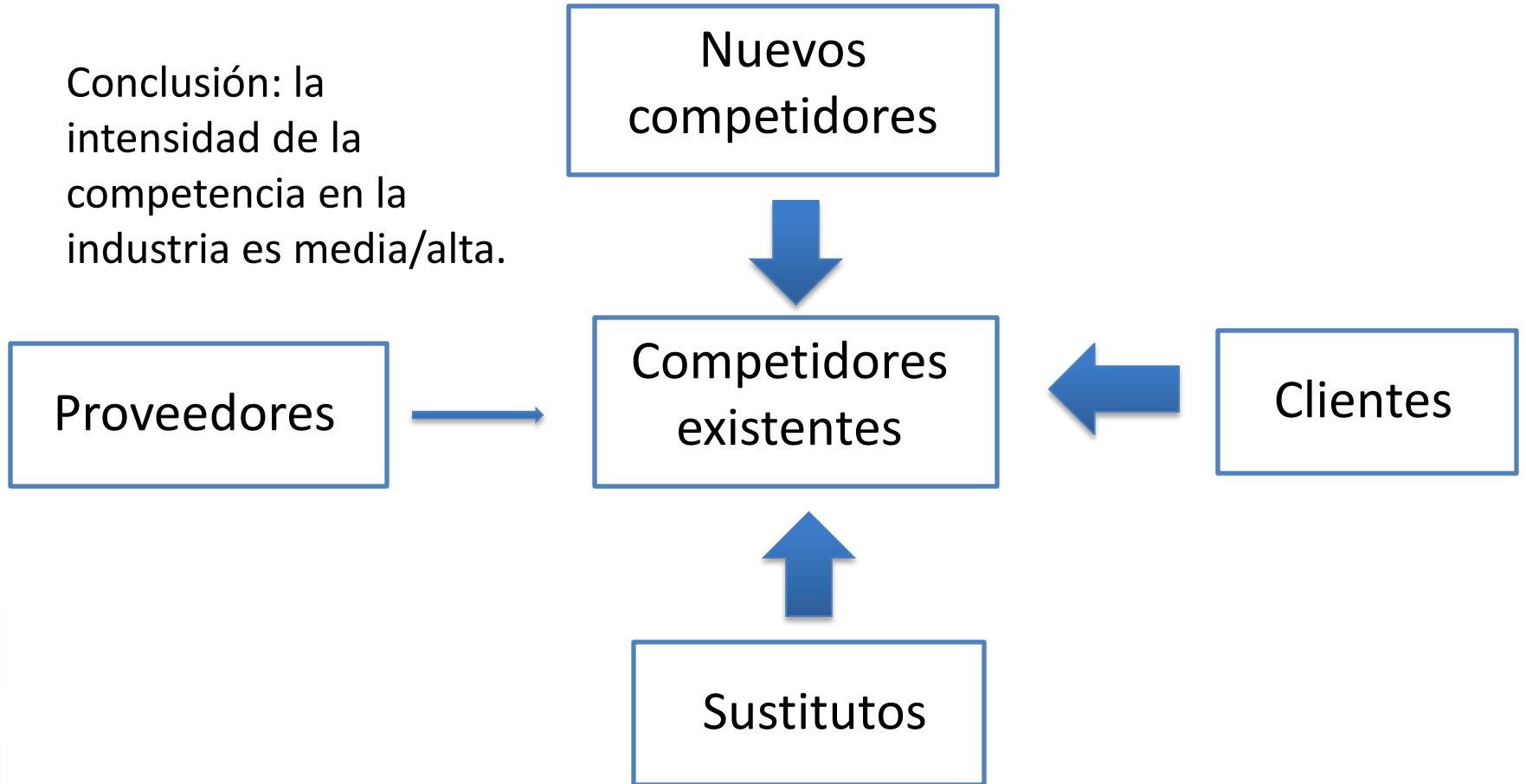
- Los sustitutos son muchos, y sin embargo el pescado tiene una gran importancia en "La dieta mediterránea".
- Los costes de cambio son bajos, como tipo de pescado es información demandada poco frecuente (< 5%).
- La trucha es poco conocida, en comparación con otros pescados rojos, como el salmon.
- La amenaza de los sustitutos es **alta**.





# Las 5 Fuerzas de Porter

Conclusión: la intensidad de la competencia en la industria es media/alta.





# Information needed

- Para poder avanzar con nuestro proyecto necesitamos encontrar:
- ¿Cómo evalúan los consumidores el pescado, hay otros criterios?
- ¿Cómo es la posición de Noruega como origen?
- ¿Por qué elegirían la trucha en vez de otros pescados?
- ¿Cuáles son las características/cantidades normales (HORECA)?
- ¿Cuáles son los proveedores normales en el canal de HORECA?
- ¿Cómo evalúa el canal de HORECA los proveedores, cuáles son los criterios?



# Information needed

- ¿Quiénes son los competidores más importantes?
- ¿Dónde están estos competidores?
- ¿Quién puede ser nuevos competidores y de dónde son?
- ¿Es fácil tener acceso a los canales de distribución?
- ¿Hay restricciones en cuanto al pescado en la UE?
- ¿Quiénes son los proveedores?
- ¿Cómo se distribuye el pescado a los detallistas y al canal HORECA?
- ¿Se produce en agua dulce o en mar/agua salada?



# Research Design

- Hemos elegido hacer una investigación de diseño cualitativo/exploratorio. En una investigación cualitativa la muestra es limitada, y por eso no podemos decir que lo que la prueba piensa es válido para toda la población. No nos dará conclusiones ciertos, pero un hipótesis del mercado en cuestión.
- Queremos explorar más el comportamiento de los consumidores y de HORECA en relación con el proceso de compra. Además queremos saber más de la dinámica de la competencia, la producción y la distribución de la trucha.



# Research Method

- Con nuestro diseño cualitativo queremos usar dos métodos investigando el mercado;
  - Focus group para saber más de los consumidores, sobre todo en cuanto al proceso de compra de los competidores.
  - Entrevistas en profundidad para saber más de la distribución de pescado y la trucha, las características y la producción de la trucha y el proceso de compra de HORECA.



# Focus group

- Reunimos a 8 personas el 28 de abril de 2010 en ESADE Sant Cugat.
- Resumen;
- Consumo de pescado
  - Comen pescado promediamente 2 veces por semana (1-4/5), también afuera de casa.
  - Pescado blanco es mas habitual, pero tambien comen salmon, trucha, rapé y sardina. Comen sobre todo pescado fresco, también lo congelan.
  - Compran el pescado en pescaderias o en pescaderias en supermercados, también en mercados.
  - Comen el pescado sobre todo para la cena, pero también para la comida en los fines de semana.
  - La mujer de la casa hace normalmente la compra.
  - Proceso de compra; el precio influye, la calidad, que lo puede preparar rapido/facilmente, y que los de la pescaderia les pueden ayudar.
- La posicion de Noruega en cuanto a pescado
  - Tiene una posicion fuerte como productor de pescado, especialmente en cuanto al salmon y el bacalao.
  - No habian oido de trucha de Noruega.



# Focus group

- La trucha
  - La mayoría la ha probado.
  - Nadie sabe el origen de la trucha cuando la compra, pero creen que la trucha en los supermercados es de Cataluña. Como es fresca no creen que vengan del extranjero o de muy lejos.
  - La trucha es conocido como un pescado de muchas espinas. Pocas espinas es favorable.
  - Pocos saben como cocinarla. Cocinala con mantequilla y jamon fue dicho. Eso hace la trucha menos sana.
  - En general es considerada un pescado de las montañas, de pueblo y caro (barato comparando con el rape).
- Introduccion de la trucha noruega en España
  - La mayoría lo probaria aunque tenga un precio mas elevado. La posicion de Noruega influye en esta decision.
  - Recomiendan introducirla con promociones/campañas (stands) en supermercados, cocinandola y diendo pruebas. Será imprescindible que la gente la pueda probar antes de comprarla.



# Entrevistas de profundidad

- Hemos entrevistado a unos representantes de diferentes canales
  - HORECA
    - Restaurante: Jordi Deu, Subdirector, Tapa Tapa, An Grup
    - Hotel: Oscar Treitas, Cocinero, Tryp Apolo Hotel, Sol Meliá
  - Distribución general
    - Mercabarna: Joan Font Carceller, Bonvehi Consignaciones
    - Mercado: Josep Robert i Segui, Vendedor de pescado, Mercat de Sant Antoni
  - Organización dedicada a alimentación
    - Miguel Flavian, Responsable de productos frescos, AECOC





# Entrevista de profundidad

**Nombre:** Jordi Deu

**Cargo:** Subdirector

**Empresa:** Tapa Tapa (An Grup), Passeig de Gracia, restaurante de tapas, 80 % de los clientes son extranjeros; japoneses, italianos, norte-americanos ++

- Tipos de pescado/marisco
  - Tienen muchos tipos de pescado/marisco en su carta; rape, langostino, atún, calamares, sepia, gamba, pulpo, mejillones, ostras ++. En total mas de 15 tipos de pescado/marisco diferentes
- La trucha
  - No tienen la trucha en su carta y dice que hay muy pocos restaurantes que trabajan con la trucha. Es un pescado de rio y eso no les gusta. Piensa que el pescado del mar es de mejor calidad. De todos los peces que hay en la cocina mediterránea, la trucha le considera el pescado más pobre. Dice que es un pescado que no tiene cuota del mercado. Sabe que la trucha también se puede producir en el mar, pero en piscifactorías, y quiere pescado de captura. Dice que hay restaurantes que vende la trucha como salmón, por su precio bajo y su similitud al salmón.



# Entrevista de profundidad

- Distribución de pescado
  - Canal mas normal; Barca → Lonja de pescado → Mayoristas → Restaurantes
  - El pescado llega al restaurante cada mañana.
  - En cuanto a la eleccion de proveedores tienen un departamento de compras en el An Grup. Elige el mejor producto al mejor precio (la relacion calidad/precio). Aunque no tengan contratos, las relaciones tienden a durar un año cuando han encontrado una oferta que les gusta.
- Noruega y pescado
  - Tipos de pescado muy tipicos para Noruega son la ballena, el bacalao y el salmon. Dice que como España es un gran productor de pescado en si mismo, no necesita importar. Y al puerto de Barcelona viene mucho pescado del mar – pescado de muy alta calidad. ¿Porque elegir un pescado extranjero? No cree que existe potencial para la trucha noruega en España. Es una pescado que tiene poca cuota del mercado y no es un producto que te llame la atención. Cree que sería más fácil introducirla en la parte interior de España – allí tienen más preferencia al pescado del rio.



# Entrevista de profundidad

**Nombre:** Oscar Treitas

**Cargo:** Cocinero

**Empresa:** Hotel Tryp Apolo (Grupo Sol Melia), un hotel de negocios de 4 estrellas

- Tienen 2 tipos de restaurantes en el hotel; un café/una carpa con comida más sencilla y un a la carte restaurante. También tienen room service y el “menú del día”. Los que comen allí son turistas y españoles, muchos trabajadores; es un hotel de negocios.
- Normalmente tienen el bacalao, la merluza, el salmón, etc. en su carta. A veces usan la trucha en su “menú del día”. Viene fresca en cajas con hielo.
- Sol Melía, la cadena, decide que comida a tener en los restaurantes. Es un estándar, pero en el “menú del día” decide el jefe de cocina o un cocinero de cada hotel.
- No sabe cómo eligen sus proveedores, pero sabe que hay unas personas de cada hotel responsables de hacer los pedidos.
- La trucha la cocinan con jamón y mantequilla, pero además tiene muchas posibilidades. No sabe ningún restaurante que trabaja con la trucha.
- Noruega es muy conocido por su salmón.



# Entrevista de profundidad

**Nombre:** Joan Font Carceller

**Cargo:** Representante en Mercabarna

**Empresa:** Bonvehi Consignaciones, Mercabarna

- Vende trucha de Salamanca en Mercabarna. Es producida en piscifactoría, en agua dulce/agua del río. Trucha de salvaje no hay. La vende fresca y congelada. También vende otros pescados; dorada, perca, panga, salmón, etc.
- Los que compran en Mercabarna son tiendas pequeñas, mercados menores y mayoristas que trabajan para HORECA, compran normalmente un par de cajas diariamente. Ellos quieren proveedores que les pueden ofrecer una calidad continuada, de sabor y tamaño, aunque es muy difícil ver la calidad de la trucha. Por eso, las relaciones les importan más; sus clientes llevan muchos años comprando pescado de él. También depende del precio.
- No cree que el origen les importe mucho a sus clientes. Sin embargo es más fácil comprar de alguien que le puede ofrecer productos frescos cada día en vez de por ejemplo la trucha de Galicia que viene a Mercabarna solo 2 o 3 días cada semana.



# Entrevista de profundidad

**Nombre:** Josep Robert i Seguí

**Cargo:** Vendedor de pescado

**Empresa:** Mercat de Sant Antoni, mercado local de Barcelona, clientes son particulares/familias

- La trucha que tiene es de agua dulce, producida en los ríos. Suele tener muchas espinas. La trucha ha sido más normal en los pueblos que no tenía otros pescados. Es un pescado azul, algo que dice que tiene mucha grasa y huele mucho cocinándola. Todo el mundo la conoce, pero a pocos les gusta. Vende muy poco. Antes compraba en cajas de 5-6 kilos, ahora compra en cajas de 3 kilos. Es un pescado barato. Viene de Navarra, Galicia, Murcia y/o de Peramola en Cataluña.
- Los pescados que venden más son sobre todo los pescados azules y blancos; merluza, sardina, etc.
- Compra la trucha en Mercabarna del mismo proveedor cada vez. Tiene una relación personal con el proveedor.
- Cree que si la trucha fuera de mar, sería como el salmón. Quería probarla.
- Noruega es conocido por el salmón y el bacalao. Le parece que el piel del pescado de Noruega es más oscuro. Eso no le gusta a la gente; prefiere pescado de piel mas verde. Si es oscuro parece feo. Noruega ha hecho mucha publicidad en España y por eso el pescado de Noruega tiene mucha fama. Sin embargo, compra mas de Dinamarca y Islandia.



# Entrevista de profundidad

**Nombre:** Miguel Flavian

**Cargo:** Responsable de productos frescos, departamento de pescado

**Empresa:** AECOC

- **Producto:** Miguel dice que la trucha es un pescado poco usado en España, y que tiene poco conocimiento. Es conocido como un pescado barato, de "menú".
- **Producción:** La trucha se produce mas que nada en piscifactorías en España. En Galicia, Salamanca, los Pirineos y en el país vasco. Los productores mas grandes son Truchas del Segre y Pizolla.
- **Distribución:** La mayoría de los restaurantes y hoteles compran en Mercas. Las Mercas tienen un rol muy importante. El 50% de los consumidores finales compran su pescado en las típicas pescaderías, pero el porcentaje va disminuyendo. Sin embargo todavía tiene mucha tradición. El otro 50% lo compra en supermercados. Algunos de los supermercados, como Consum, tienen contratos directos con sus proveedores, mientras otros compran el pescado en Mercas. Depende mucho del volumen de la compra.
- **Noruega como origen:** Miguel comenta que Noruega es un país de origen conocido por su salmón y su "skrei". El salmón siendo mas de cada día y el skrei mas exclusivo. Piensa que será difícil reposicionar la trucha en España, pero que lo mas importante es enseñar recetas para que la gente aprenda como usarlo.



# Data presentation & analysis

- **Conclusiones globales:**
- La trucha en España:
  - Los dos mas grandes productores son Pizolla y Truchas del Segre.
  - Producto: Es un producto poco diferenciado producido en piscifactorías. Lo que diferencia una trucha de otra es si es producida en agua dulce o en mar y el origen; Galicia, Salamanca, Pirineos y País Vasco.
  - Precio: Los precios de todos los tipos de pescado han bajado por la crisis.
  - ***Crítica: Aunque la trucha se pueda producir en mar, normalmente se produce en agua dulce, en rios. De los que hemos entrevistado nadie tiene trucha del mar.***
- Consumidores:
  - La compra: Compran varios tipos de pescado, pescado blanco es más habitual. Una buena relacion precio/calidad (color, frescura, olor, sabor) y que lo puede preparar rápido/fácilmente decide la compra. Lo compran en pescaderías o pescaderías en supermercados. Sobre todo se trata de pescado fresco.
  - El uso: Comen pescado 2 veces por semana. Pocos saben como cocinar la trucha.
  - Percepciones: Ven la trucha como un pescado de precio medio/alto, un pescado de las montañas, de pueblo. Noruega tiene una posición fuerte como productor de pescado, sobre todo de salmón y bacalao.
  - ***Crítica: Los vendedores dicen que la trucha es muy barata, mientras en el focus-group no dijo que era medio/alto en precio.***



# Data presentation & analysis

- Clientes/HORECA:
  - Producto: Quieren productos que a la gente le gustan y demanda, pero la trucha es poca demandada de los consumidores. Ven la trucha como un pescado “soso” con muchas espinas. Quieren sobre todo productos frescos, aunque vengan en cajas con hielo.
  - Distribución: La trucha y el pescado en general se distribuye de las barca por lonjas y mayoristas en mercas o mayoristas independientes al canal HORECA y a los supermercados. La distribución depende también del tamaño del restaurante/supermercado, como los grandes restaurantes/supermercados reciben sus productos directamente de los productores.
    - Fabricante → lonja → merca y/o mayorista → HORECA/supermercado
    - Fabricante → (lonja) → HORECA/supermercado
  - Proveedores: Eligen proveedores según la relación calidad/precio. Buscan el mejor producto al mejor precio. Cuando ya ha encontrado la mejor oferta el restaurante o lo que sea, tiende a comprar del mismo proveedor todo el año (sin contrato escrito). También, como es difícil ver la calidad del producto, la relación entre vendedor y comprador importa mucho.
  - Tipo de hotel/restaurante: No hemos encontrado ningún restaurante/hotel que tiene la trucha en su carta. Sin embargo nos han dicho que a veces se puede encontrar la trucha en el “menú del día”. Además puede haber restaurantes que vende la trucha como salmón.
  - ***Crítica: Los restaurantes y hoteles donde hemos ido no tienen la trucha en su carta, por eso las respuestas tienden a ser defensivas.***





# Data conclusion

- Problem area: Existe potencial para la trucha arcoíris noruega en España?
- Sí, pero con estas limitaciones/ideas:
  - Es imprescindible cambiar la imagen y las percepciones generales de la trucha antes de introducirla en los grandes superficies.
  - Para una introducción a los grandes superficies/los supermercados: Hay que educar/enseñar a los consumidores cómo usarla/cómo cocinarla bien.
  - Para una introducción al canal de HORECA: Hay que educar al canal del origen de la trucha, que se la puede producir en el mar (no sólo es un pescado del río/del pueblo) y que no tiene que ser de piscifactorías (pero también de captura/salvaje).



# La calidad de la investigación

- Crítica a la investigación
  - Hemos intentado pero no conseguido entrevistar a los principales competidores y unos detallistas/supermercados. Nos ha resultado difícil ponernos en contacto personalmente con ellos por falta de interés de su parte. Creemos que puede ser porque no quieren revelar información sensible, ya que se han visto escepticos. Sin embargo, hemos conseguido juntar la información requerida en otras formas a través de los entrevistados y fuentes secundarias.
- Áreas de mejora
  - Deberíamos haber hecho más de un focus group y más entrevistas de profundidad para poder validar las respuestas a un nivel mas alto, y entrevistas personales de la competencia y detallista.



# Parte estratégica

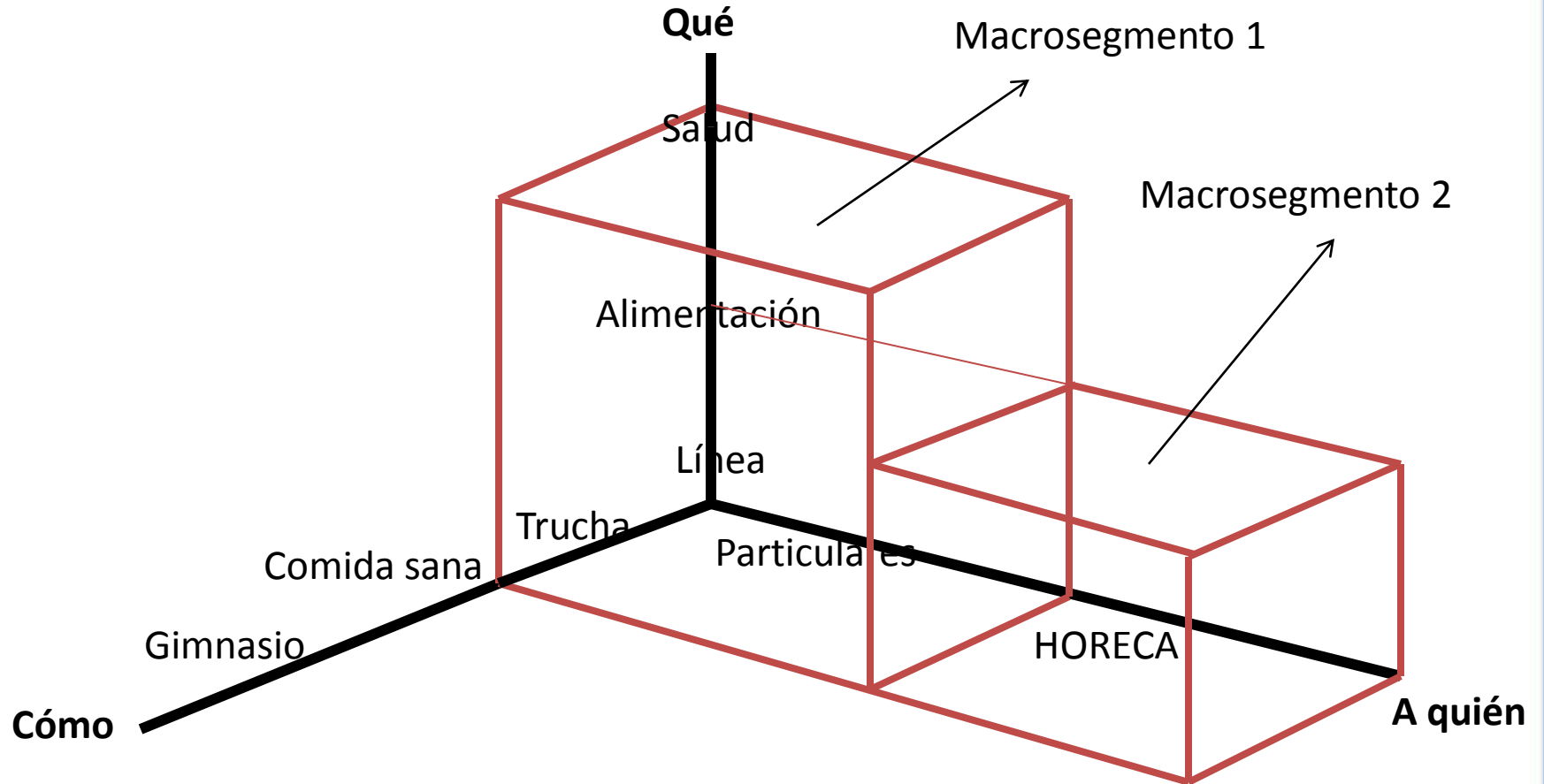


# Misión

- Definición del negocio: El Consejo de Productos del Mar de Noruega es el mayor "marketer" de pescado y marisco del mundo. Su objeto es que más gente en todo el mundo come pescado y marisco noruego.
- Binomio riesgo-rentabilidad
  - Sector: Es representante del sector pesquero en el sector de marketing/investigación de mercado.
  - Empresa: Es una empresa pública financiada por el sector pesquero noruego a través de impuestos de la exportación de productos pesqueros al extranjero. Opera en varios países investigando los mercados para poder aportar información a los productores pesqueros noruegos.
  - El Consejo en si mismo no toma mucho riesgo como sólo aporta con información y hace marketing del sector pesquero noruego. Los que toman el riesgo son los que deciden entrar en un nuevo mercado/país basándose en la información que El Consejo ha previsto.
  - El binomio riesgo-rentabilidad es **bajo**.



# Mercado de referencia





# Mercado de referencia

- Recomendamos que operen en estos macrosegmentos:
  - 1: Particulares + salud + trucha; Serían consumidores que quieren vivir una vida sana a través de comer sano, como pescado – la trucha.
  - 2: HORECA + alimentación + trucha; Serían empresas que ofrecen diferentes productos de alimentación, como pescado – la trucha, a los consumidores finales.
  - Estos hemos elegido porque son las necesidades de mayor volumen de producción que podemos cubrir. Y el objetivo será por supuesto entrar en un mercado donde podremos obtener la mayor cuota posible.



# VARIABLES DE SEGMENTACIÓN

## MACROSEGMENTO 1

Conocimiento/ beneficio buscado	Calidad *	Precio	Conveniencia/ comodidad
Alto	"Los expertos exigentes"	"Los expertos tacaños"	"Los expertos estresados"
Bajo	"Los principantes exigentes"	"Los principantes tacaños"	"Los ignorantes"

\* ¿Qué es calidad? Hemos decidido que calidad es algo subjetivo en nuestro caso. En el mercado de pescado es difícil saber lo que es calidad intrínseca. Puede ser el color, el olor, la frescura, la textura y/o el sabor. Lo que importa más es la calidad percibida. Si la persona tiene alto conocimiento de pescado calidad puede ser que elige según los puntos de la calidad intrínseca, si no, compramos muchas veces con los ojos. Además puede un precio elevado señalar calidad y Noruega es percibido como un productor de pescado de alta calidad.



# Microsegmentos # 1

- “Los expertos exigentes”: Tienen gran conocimiento de pescado y están dispuestos a gastar mucho en alimentación. Les importan mucho la calidad del producto. Hacen la compra en tiendas especializadas o en supermercados. Tipo de pescado es normalmente fresco.
- “Los expertos tacaños”: Tienen gran conocimiento de pescado, pero no están dispuestos a gastar mucho en alimentación. Hacen la compra en hipermercados o supermercados, buscando “el mejor precio” y/o explotando las ofertas. El tipo de pescado, fresco o congelado, que compran varia según las ofertas.
- “Los expertos estresados”: Tienen gran conocimiento de pescado, pero no están dispuestos a gastar mucho tiempo haciendo la compra y/o cocinando. Suelen ser adultos con niños y/o puestos de trabajo exigentes. Lo que les importa es ahorrar tiempo, ni la calidad, ni el precio. Hacen la compra en la tienda más conveniente y compran pescado ya preparado.





# Microsegmentos # 1

- "Los principiantes exigentes": Tienen poco conocimiento de pescado. Sin embargo están dispuestos a gastar mucho en alimentación, y les importan mucho la calidad del producto. Hacen la compra en tiendas especializadas o en supermercados. Tipo de pescado es normalmente fresco.
  - "Los principiantes tacaños": Tienen poco conocimiento de pescado y no están dispuestos a gastar mucho en alimentación. Sólo les importa encontrar "un buen precio".
  - "Los ignorantes": Tienen poco conocimiento de pescado y ni les importa la calidad, ni el precio. Sólo compran lo primero que encuentran, muchas veces comida preparada. Lo importante es ahorrar tiempo. Hacen la compra en la tienda más conveniente.
- Ahora no vemos potencial en estos microsegmentos, por la actitud que tienen los consumidores contra la trucha. Es imprescindible cambiar la imagen de la trucha antes de introducirla a los grandes superficies. Sin embargo, a lo largo del tiempo, creemos que habrá un mercado en los microsegmentos "Los expertos exigentes" y "Los principiantes exigentes". Por eso hemos decidido seguir sólo con el macrosegmento 2 desde ahora.



# VARIABLES DE SEGMENTACIÓN

## MACROSEGMENTO 2

Tipo de restaurante/ beneficio buscado	Calidad	Precio	Relación calidad/precio
Restaurante especialista (restaurante de pescado)	"Gourmet-pescado"	"Pescado para la gente"	"Restaurante de pescado"
Restaurante normal	"Gourmet-todo"	"Menú del día"	"Restaurante"

Lo que todos los segmentos tienen en común es que buscan satisfacer al cliente/consumidor final, y quieren ofrecer los productos demandados por ellos.



# Microsegmentos # 2

- "Gourmet-pescado": Son restaurantes de pescado que compran productos frescos de alta calidad para poder ofrecer a sus clientes el mejor menú y experiencia posible. Como son expertos de pescado tienden a tener un mayor conocimiento de pescado y cómo cocinarlo. Tienen varios tipos de pescado en su carta. Suelen ser restaurantes con menú á la carte de cuatro-cinco tenedores.
- "Pescado para la gente": Son restaurantes de pescado que buscan lo más barato o la mejor oferta. Son expertos de pescado, pero quieren ofrecerlo a un precio muy asequible. Suelen ser restaurantes de un tenedor.
- "Restaurante de pescado": Son restaurantes de pescado que buscan la mejor calidad posible a un presupuesto determinado. Tienen un gran variedad de pescado/marisco en su carta. La mayoría de restaurantes de pescado encontramos en este segmento. Suelen ser restaurantes de dos o tres tenedores.



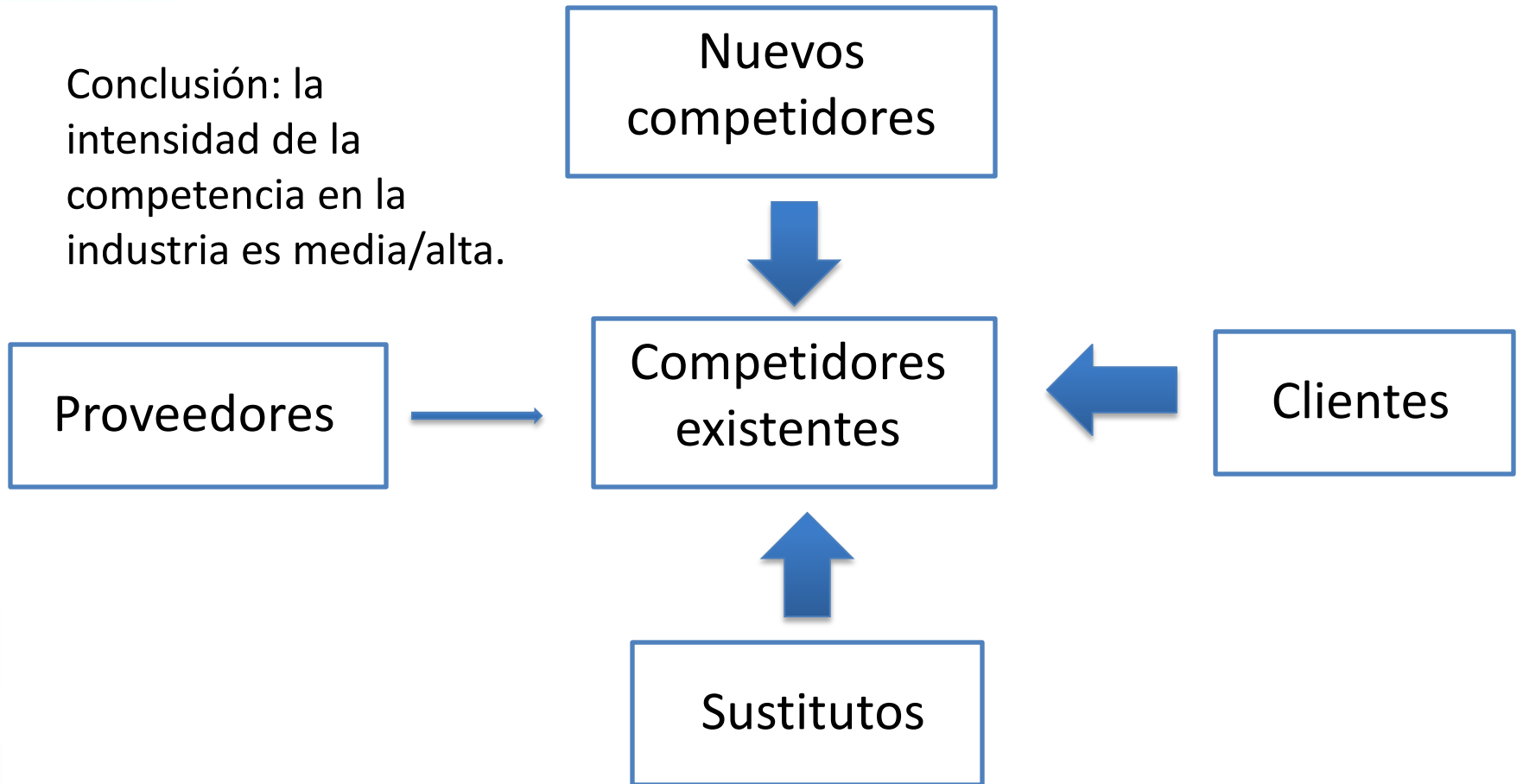
# Microsegmentos # 2

- "Gourmet-todo": Son los restaurantes que compran productos frescos de alta calidad para poder ofrecer a sus clientes el mejor menú y experiencia posible. Tienden a tener entre dos y cuatro tipos de pescado en su carta, como entrante y plato principal. Pueden ser los restaurantes con menú a la carte de cuatro-cinco tenedores.
- "Menú del día": Son los restaurantes que buscan lo mas barato o la mejor oferta. Estos pueden ser los típicos restaurantes de menú de un tenedor. El menú varia de dia a dia, segun las posibilidades que encuentran en los supermercados o las mercas.
- "Restaurante": Son los restaurantes que buscan la mejor calidad a un precio asequible. Estos pueden ser los restaurantes que quieren ofrecer lo mejor posible, pero con un presupuesto limitado. Suelen ser de dos o tres tenedores, y encontramos la mayoría de los restaurantes en este segmento.



# Análisis del atractivo del producto/mercado – Porter

Conclusión: la intensidad de la competencia en la industria es media/alta.

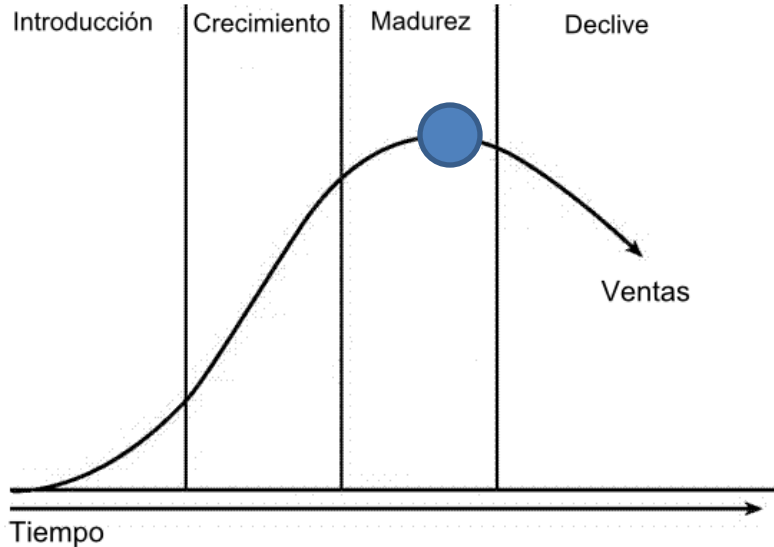




# Análisis del atractivo del producto/mercado

- Ciclo de vida de la solución:
  - Las ventas de trucha han bajado
  - Producción de pescado siempre ha existido
  - Hay guerras de precio
  - Competencia de evolución de atributos
  - La trucha lleva muchos años en el mercado español

→ Viendo estos factores podemos decir que la trucha está en la fase de **madurez**



Con una intensidad media/alta en cuanto a la competencia (Porter) y una solución que se encuentra en la fase de madurez, el atractivo del mercado no lo vemos ideal.



# SWOT

## Puntos débiles

- Poco conocimiento del mercado de la trucha en España.
- Introducir la trucha noruega en España ha fracasado antes.
- Amplia gama de productos en El Consejo; menos tiempo y menos atención a la trucha.
- Productores noruegos no pueden competir con precios bajos.
- Larga vía de transporte; hace más difícil exportar pescado fresco.
- Diferencias de cultura y lengua.
- Sede en Madrid, poca cobertura en el resto del país.
- El bajo riesgo del Consejo puede hacerle demasiado ambicioso.

## Puntos fuertes

- Los productores noruegos tienen muchos años de experiencia en cuanto a la producción de pescado y de trucha.
- Los productores noruegos tienden a tener recursos humanos y económicos; reciben ayuda económica del Gobierno Noruego.
- Los productores noruegos tienden a llevar muchos años exportando sus productos.
- El Consejo tiene contactos en el mercado español y puede ayudar a los productores noruegos.
- El Consejo conoce el mercado español, lleva 19 años investigando el mercado.
- Productores noruegos tienen una buena reputación.
- Riesgo bajo por su amplia gama.
- Puede haber empresas especializadas en la trucha.



# SWOT

## Amenazas

- Alta posibilidad de nuevos competidores; la trucha se puede producir por todo el mundo y no hay muchas barreras de entrada en la UE .
- Hay muchos sustitutos.
- Aumenta de gama de productos; producción de pescado aumenta pero no la producción de la trucha.
- Alto poder de los clientes, p.ej. los supermercados se concentran.
- Bajada de los precios por la crisis.
- El poder adquisitivo ha bajado por la crisis.
- Mala actitud contra la trucha.
- España es el mayor productor de la trucha en la UE; mercado lleno?
- La trucha es la especie segunda más producida por la UE; mercado lleno?
- El sector pesquero español recibe ayuda de la UE (El Fondo Europeo de Pesca ), los productores noruegos no.
- Muchos mercados dentro de España.

## Oportunidades

- La venta de pescado aumenta; los españoles gastan hoy 48,3 % más en pescado.
- Importancia de la vida sana; que pescado es saludable es la razón más importante comprándolo.
- Pescado importante en “la dieta mediterránea”.
- Las pescaderías tradicionales pierdan cuota del mercado (más fácil para los productores noruegos entrar por otros canales).
- No hay muchas restricciones/barreras de entrada en la UE.
- Actitud positiva de Noruega como origen; origen es información demandada en 40 % de las compras de pescado.
- 20 % del presupuesto hogareño va a la comida (3. puesto en Europa).
- Los españoles comen mucho en restaurantes (2. puesto en Europa).
- Los españoles comen promediamente pescado 2-3 veces por semana y unos 14 % lo comen todos los días.
- La Unión Europea es el mayor importador mundial de productos pesqueros (España y Francia son los principales importadores europeos).





# Strategic problem definition

## Factores clave de éxito:

1. Sabor
2. Relaciones
3. Accesibilidad

## Competencias clave distintivas necesarias:

1. Para tener una trucha con mas sabor, menos “soso”, necesita ser del mar, tambien quiza de captura, y hay que tener una forma de transporte/conservacion que mantiene el sabor y la frescura.
2. No hay muchos contratos, sin embargo un cliente suele quedarse con el mismo proveedor. Sera imprescindible crear relaciones personales con clientes potenciales a traves de p.ej. una distribucion mas directa.
3. Hay que tener una red de ventas que puede llegar a los segmentos potenciales.



# Principales competidores

## Pizolla

- Pizolla es un conjunto de empresas dedicadas a la producción y comercialización de la trucha arcoíris. Con ventas de 5.500 toneladas de pescado en al año, se puede decir que Grupo Pizolla se consolida en el sector. Tiene más de 30 años de experiencia, y con tantos años en el mercado ha evolucionado y tiene ahora la tecnología mas avanzada. Cada una de sus piscifactoría están ubicadas estratégicamente en enclaves privilegiados de la geografía española, y tiene 7 centros de distribución. Su slogan es “dedicación y pasión por la trucha”.

## Truchas del Segre

- Truchas del Segre es una empresa con experiencia en acuicultura continental y en el sector de la alimentación desde hace más de 30 años. Truchas del Segre exporta la trucha a distintos países europeos y a Estados Unidos. Está situado en pleno Pirineo catalán y aragonés, en ríos de montaña. Se cuenta con explotaciones en Peramola, Lleida donde posee la planta de producción de truchas más grande de Europa y en Oliván, Huesca. Elabora trucha fresca entera, trucha eviscerada y trucha congelada, todas ellas en diferentes tamaños y presentaciones, envasadas individualmente, envasadas al vacío, embolsadas o estuchadas.



# Estrategia de Desarrollo



# Estrategia competitiva

- Hay tres tipos de estrategias competitivas
  - Liderazgo de costes: Son los que explotan costes bajos.
  - Diferenciación: “Estas estrategias tienen por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y que le diferencien de las ofertas de los competidores”.
  - Especialista: “Se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores, sin pretender dirigirse al mercado entero”. (Lambin, 338 - 340)
- Un productor noruego no puede competir con los productores españoles en cuanto a costes bajos. Y la trucha/pescado es un producto tan básico, para todos, que no encaja con una estrategia de especialista.
- Nuestra recomendación será una estrategia de diferenciación. Tenemos que poner enfoque en las cualidades especiales de la trucha, que es del mar/agua salada y de Noruega.



# Estrategia de crecimiento

- Matriz de Ansoff:

Mercado/Producto	Actual	Nuevo
Actual	Penetración	Desarrollo de producto
Nuevo	Desarrollo de mercado	Diversificación

- Será una estrategia de desarrollo de mercado, geográficamente, desde Noruega (y los otros mercados en que operan los productores noruegos) a España.
- En nuestro caso tendremos que expedir los productos hacia otros mercados recurriendo a los agentes locales o a sociedades de trading.

(Lambin, 340-346)



# Actitud competitiva

Existen cuatro actitudes competitivas;

- Líder: “La empresa “líder” en un producto mercado es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores”.
- Retador : “La empresa que no domina un producto mercado puede elegir, bien atacar al líder y ser su “retador”, o adoptar un comportamiento de seguidor alineandose con las decisiones tomadas por la empresa dominante”.
- Seguidor: “El seguidor, como se ha visto anteriormente, es el competidor que, no disponiendo más que de una cuota de mercado reducida, adopta un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las decisiones tomadas por la competencia”.
- Especialista: “La empresa que se especializa se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado” (Lambin, 349 - 355).



# Actitud competitiva

- Hemos elegido una actitud competitiva de líder.
- Esto se basa en que nuestras ventajas, o atractivos, serán que la trucha es de Noruega, y del mar/agua salada, también según la estrategia de diferenciación. En el mercado actual en España, no existen otros productores de Noruega, y pocos productores, especialmente en Catalunya, que producen en mar/agua salada. Por eso al entrar seremos líder automáticamente.
- La estrategia de Desarrollo de la demanda primaria es la estrategia más relevante, ya que queremos entrar en mercados donde la trucha normalmente no ha existido. En esta forma pensamos que la demanda primaria se expande, y/o aumentan las pocas ventas que ya están aquí (Lambin, 349 - 355).



# Estrategia de segmentación

- Hay tres estrategias de segmentación;
  - Indiferenciada: Esto quiere decir dirigirse a todos los microsegmentos, con un mismo marketing mix.
  - Diferenciada: Diferenciada significa elegir microsegmentos y definir diferentes marketing mixes para cada uno de ellos.
  - Concentrada: Esto significa elegir un solo segmento y definir un solo marketing mix.
- Elegimos una estrategia diferenciada para llegar mejor a los microsegmentos recomendamos elegir; “Gourmet-pescado” y “Gourmet-todo”. Aquí vemos un mercado que podemos satisfacer con una solución.
- Hemos quitado el macrosegmento de los consumidores/particulares porque ahora no creemos que estén dispuestos a comprar lo que podemos ofrecer. A lo largo del tiempo cuando la percepción/imagen de la trucha se ha mejorado podemos añadir los microsegmentos “los expertos exigentes” y “los principiantes exigentes”, pero por ahora no hay mercado aquí.





# Definición de los segmentos elegidos

## ”Gourmet-pescado”

- Son restaurantes de pescado que compran pescado/marisco fresco de alta calidad para poder ofrecer a sus clientes el mejor menú y variedad de pescado posible. Como son expertos de pescado tienen un mayor conocimiento de pescado y cómo cocinarlo bien. Tienden a tener varios tipos de marisco y pescado en su carta y los pescados más normales son rape, merluza y salmón entre otros. Hay como entrante y plato principal. La trucha será, normalmente, plato principal. Suelen ser restaurantes con menú á la carte de cuatro-cinco tenedores y/o estrellas de Michelin. Ejemplos;
  - El rey de la gamba, Vila Olimpica, 60 €
  - Merendero de la Mari, Barceloneta, 65 €
  - Els Pescadors, Poble Nou, 60 €

## ”Gourmet-todo”

- Son los restaurantes que compran productos frescos de alta calidad para poder ofrecer a sus clientes el mejor menú y experiencia posible. Tienden a tener entre dos y cuatro tipos de pescado en su carta, como entrante y como plato principal. Normalmente, la trucha será plato principal. Pero lo importante es que tienen un menú variado, con carne, aves y pescado. Pueden ser los restaurantes con menú a la carte de cuatro-cinco tenedores y/o estrellas de Michelin. Ejemplos;
  - Comerc, 24, Born, 69 €
  - Gaig, Eixample Izquierda, 74-120 €



# Posicionamiento

- ¿Cómo queremos ser percibidos? Al entrar en un nuevo mercado es importante saber como queremos que los compradores nos perciben. Para hacer esto, es necesario saber cuales son los factores más importantes para los compradores, a la hora de elegir un proveedor y a la hora de elegir un producto.
- En el mercado de pescado/trucha hemos encontrado que el factor más importante para elegir un proveedor/empresa es;
  - **Relaciones personales:** Hay pocos contratos fijos. Lo normal es elegir el mejor producto al mejor precio, la mejor solución. Sin embargo, cuando ya han encontrado una solución buena, muchos compradores usan el mismo proveedor el resto del año. Por eso podemos decir que hay “contratos no escritos”, o sea, la relación personal, la confianza, entre el vendedor y el comprador importa mucho. Aquí, aunque Noruega esté lejos de España, es imprescindible crear una forma de relación/confianza con los compradores para obtener durabilidad.
- En el mercado de pescado/trucha hemos encontrado que los factores mas importantes para elegir un producto son:
  - **Precio:** Lo que buscan los compradores es un producto donde el precio corresponde con la calidad percibida. Aquí es importante crear una solución en que los beneficios que recibe el comprador tienen un equilibrio a lo que cuesta. Los precios noruegos tienden a ser altos, como productores noruegos no pueden competir con costes bajos.
  - **Origen:** El origen del producto suele ser importante en la elección de un producto. Aquí en Catalunya tienden a preferir pescado de Catalunya. Sin embargo, nos parece que Noruega como productor tiene una cierta importancia.
  - **Sabor:** La trucha es percibida como un pescado “soso”. Aquí es importante tener en cuenta que el sabor cambia según las maneras de producción, cómo la transportan etc. Es dicho que una trucha de mar/agua salada tiene un sabor menos “soso” a la de agua dulce.



# Posicionamiento

- Conclusion:
  - Recomendamos que la trucha se posicione como un pescado de buen sabor/alta calidad de Noruega, algo que defiende el precio alto que tendrá.
  - Sólo queremos posicionar según el producto. Como no tenemos un solo productor/proveedor en concreto es difícil saber las cualidades de la empresa y como se puede posicionar en cuanto a los competidores. Además, no hemos podido hacer una mapa de posicionamiento ya que nos ha resultado muy difícil encontrar diferencias, mas que el origen de la trucha, entre los productores.



# Marketing Operativo



# Marketing Mix

- Como hemos elegido una estrategia de segmentación diferenciada haremos un marketing mix para los dos microsegmentos elegidos; "Gourmet-pescado" y "Gourmet-todo".
- No cambiaremos todos los Ps, sino solo lo de la distribución, como pensamos que será más difícil tener acceso a un segmento que sólo tiene unos pocos tipos de pescado.



# Producto

- En respeto a los niveles de producto nuestras recomendaciones son los siguientes:
- Concepto de producto:
  - Será una empresa noruega que quiere satisfacer la necesidad de tener una variedad de comida sana de alta calidad en restaurantes, ofreciendo la trucha arcoíris noruega.
- Producto formal:
  - Queremos recomendar ofrecer un producto fresco de tamaño medio/grande con un alto nivel de calidad, con un packaging con el origen Noruega marcado. Recomendar también un cambio del nombre, de trucha a "La Arcoíris Noruega" ("La (trucha) Arcoíris Noruega"), por la connotación negativa que tiene la trucha. La calidad es algo subjetivo en nuestro caso. En el mercado de pescado es difícil saber lo que es calidad intrínseca. Puede ser el color, el olor, la frescura, la textura y/o el sabor. Lo que importa más es la calidad percibida. Si la persona tiene alto conocimiento de pescado calidad puede ser que elige según los puntos de la calidad intrínseca, si no, compramos muchas veces con los ojos. Además puede un precio elevado señalar calidad y Noruega es percibido como un productor de pescado de alta calidad. Eso hace que la calidad percibida tiene mucha importancia. La calidad percibida es comparar la experiencia con el producto con las expectativas antes de comprarlo.



# Producto

- Producto ampliado:
  - En nuestro caso lo importante del producto ampliado será más que nada el servicio pre- y posventa. Recomendamos hacer presentaciones y demostraciones para enseñar como usar mejor “La Arcoíris Noruega”. Proponemos también ofrecer una atención al cliente para poder optimizar la oferta para mejor satisfacer las necesidades de los clientes.
  - Tienen que ser puntuales en los plazos de entrega y ofrecer información para el cliente también. El tipo de información será variado, como por ejemplo en el paquete, folletos y información que da el vendedor y el distribuidor a la hora de entrega.
- Nuestra recomendación es que no diferencien entre los segmentos en cuanto al producto. Podríamos haber recomendado ofrecer un producto más ampliado al segmento “Gourmet-todo” para tener un acceso más fácil. Sin embargo, creemos que los servicios pre- y posventa son igual de importante y también la necesidad de información para los dos.



# Precio

- Un productor noruego, por razones de costes elevados de materia prima, mano de obra, transporte/conservación durante el transporte, etc., no puede competir con precios bajos.
- Lo importante es tener un equilibrio entre los beneficios que recibe el cliente y los costes que pagan, como el precio. Viendo el producto, hemos añadido unos beneficios que le importa algo al cliente, como el origen, el sabor etc. Por eso no habrá un problema en introducirla a un precio más elevado de los que hay.
- Recomendamos que fijen el mismo precio a los dos segmentos. Será un precio alto, un precio primado, que señalará calidad, algo que les importa a nuestros microsegmentos. Un precio primado es un señal de que ofrecemos algo más que nuestros competidores, y por eso, como contraprestación para estos factores, pedimos un precio más elevado. Además eso correspondería con los microsegmentos que hemos elegido que buscan calidad en vez de cantidad.





# Precio

- El precio de la trucha en el canal (2008):

Canal	Precio
Origen/fabricante	1,90 €/kilo
Mercabarna	2,60 €/kilo
Mayorista	2,79 €/kilo

Fuente: Precios y márgenes en la cadena de valor de los productos frescos

- Recomendamos que los productores noruegos fijen un precio más elevado a lo que vemos en la tabla arriba. Esto para cobrar sus costes que son mas elevados, y al mismo tiempo como parte del posicionamiento como un producto de calidad superior. No vemos que será necesario fijar precios diferentes en los microsegmentos. Podíamos haber recomendado fijar un precio mas bajo al segmento “Gourmet-todo” para tener un acceso más fácil, pero eso podría dañar la imagen que queremos dar de “La Arcoíris Noruega”.



# Comercialización

- Cadena de valor;



- El grado de control será ajeno.
- El grado de cobertura recomendamos que sea selectiva. Sólo queremos llegar a los segmentos elegidos. Eso corresponde también con la fase en que se encuentra la trucha en el ciclo de vida de un producto (la fase de introducción).
- El grado de cooperación será push. Tenemos que “push” “La Arcoíris Noruega” por los canales, el canal HORECA, para llegar a los clientes finales.



# Comercialización

- Para los segmentos elegidos no recomendamos usar las mercas, como es mas habitual para estos segmentos comprar directo de mayoristas/distribuidores. Además vender por mercas no aseguraría una distribución selectiva (calidad en vez de cantidad), como cualquier persona o empresa puede comprar allí.
- Creemos que será más difícil entrar en los restaurantes de "Gourmet-todo", como en estos restaurantes sólo hay unos pocos tipos de pescado en la carta. Lo conseguiremos con una distribución mas directa y/o personal. Con menos intermediarios y un contacto mas personal entre el productor y el cliente será más fácil "push" "La Arcoíris Noruega" al segmento en cuestión.
- En una 2ª fase pueden también vender a tiendas especializadas, con el objetivo de obtener mas volumen, sin embargo queriendo calidad en vez de cantidad, llegando a los microsegmentos "los principiantes exigentes" y "los expertos exigentes".



# Comercialización

## ”Gourmet-pescado”

- Recomendamos que usen un distribuidor/mayorista externo. Deben elegir su distribuidor teniendo en cuenta que necesita experiencia en el mercado y que no debe vender demasiados productos diferentes.

## ”Gourmet-todo”

- Recomendamos que usen un distribuidor/vendedor propio. En este segmento creemos que será mas difícil entrar, por su gama de productos mas amplia, y necesitara mas trabajo convencer los compradores de las ventajas de “La Arcoíris Noruega”. Por razones de idioma y cultura será mejor si fuera un español.



# Comunicación

- El Consejo de Productos del Mar de Noruega hace comunicación para los productores noruegos.
- El objetivo de la comunicación será educar a los cocineros de las ventajas de “La Arcoíris Noruega”, y también de los modos de preparación. Porque aunque son cocineros profesionales, usan poco la trucha en este tipo de restaurantes, y hay que enseñarles las mejores formas de cocinarla.
- Algunos de los medios de comunicación que queremos recomendar son:
  - Asistencia a ferias alimentarias diendo demostraciones y pruebas. Las ferias tienen que ser profesionales donde atienden mucha gente de HORECA, como la de Barcelona en abril 2010, “Alimentaria 2010” (<http://alimentaria-bcn.com/>).
  - Publicidad; Revista profesional para cocineros y restaurantes, como “Cocina Futuro”.
  - Paquete; Información sobre el origen; que es del mar y de Noruega, marcando también el nuevo nombre; “La Arcoíris Noruega”
  - Folletos; Información sobre las características de “La Arcoíris Noruega” y como cocinarla, ejemplos de recetas.
  - Comunicación personal/fuerza de ventas; Información que da el vendedor y el distribuidor a la hora de entrega.



# Presupuesto

	Desde junio 2010	2011	2012
Asistencia a ferias alimentarias	45.000 €	90.000 €	75.000 €
Anuncios en revistas profesionales	90.000 €	180.000 €	150.000 €
Folletos de información	10.000 €	20.000 €	15.000 €
Diversos	5.000 €	10.000 €	10.000 €
<b>En total</b>	<b>150.000 €</b>	<b>300.000 €</b>	<b>250.000 €</b>

Costes basados en los precios de anunciar en la revista "Cocina futuro", participación en ferias y diseño y repartición de folletos.



# Bibliografía

- "Marketing estratégico" – Jean Jacques Lambin (Mc Graw Hill, tercera edición, 1997)
- ESADE Biblioteca bases de datos;
  - Euromonitor/GMID – Consumer trends and Lifestyles – Spain – Eating habits
  - Consumo y gasto en pescado: Demanda en el hogar y en los establecimientos de restauración. Distribución y consumo, Sept-Oct 2008;  
[http://www.mercasa.es/nueva/revista/pdf101/consumo\\_pescado.pdf](http://www.mercasa.es/nueva/revista/pdf101/consumo_pescado.pdf)
  - Precios y márgenes en la cadena de valor de los productos frescos: información y transparencia;  
[http://www.mercasa.es/nueva/revista/pdf100/precios\\_margenes.pdf](http://www.mercasa.es/nueva/revista/pdf100/precios_margenes.pdf)
  - Comercialización mayorista de productos pesqueros en España;  
[http://www.mercasa.es/nueva/revista/pdf92/comercializacion\\_pesqueros.pdf](http://www.mercasa.es/nueva/revista/pdf92/comercializacion_pesqueros.pdf)
  - Análisis de las principales especies pesqueras comercializadas (II);  
[http://www.mercasa.es/nueva/revista/pdf91/especies\\_pesqueras.pdf](http://www.mercasa.es/nueva/revista/pdf91/especies_pesqueras.pdf)



# Bibliografía

- Alimentación en España 2009” de Mercasa:  
[http://www.munimerca.es/mercasa/alimentacion\\_2009/pdfs/pag\\_300-322\\_acuicultura.pdf](http://www.munimerca.es/mercasa/alimentacion_2009/pdfs/pag_300-322_acuicultura.pdf)
- Guia sector- productores de peces;  
<http://www.mispecies.com/sector/empresas/peces.asp>
- INE.es
- [http://www.pizolla.com/esp/quienes\\_somos.asp](http://www.pizolla.com/esp/quienes_somos.asp)
- <http://www.truchadelsegre.com/>
- [www.cocinafuturo.es](http://www.cocinafuturo.es)
- Seafood.no
- Mardenoruega.com
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Oncorhynchus\\_mykiss](http://es.wikipedia.org/wiki/Oncorhynchus_mykiss)
- <http://www.lukor.com/not-neg/sectores/portada/07022629.htm>
- <http://www.tourist-barcelona.com/default43.asp?view=barcelona-restaurants/michelin-restaurants>





# ”Dos & don’ts”

## Dos

- Empezar pronto a poneros en contacto con personas para entrevistas y focus group.
- Reunir el grupo despues de cada tutoría para revisar lo que habéis discutido en la tutoría.
- Estar preparados con dudas/preguntas para cada tutoría.

## Don’ts

- No hacer el proyecto mas complicado de lo que es. Ser realistas y basaros en los datos que tenéis.
- No posponer a trabajar con el proyecto al último mes.
- No entrar en Mercabarna como chicas rubias llevando sólo un vestido.



# Anexos



# Índice anexos

92: Guión focus group

93: Guión Tapa Tapa

94: Guión Hotel Tryp Apolo, Sol Melia

95: Guión Mercabarna

96: Guión vendedor de pescado en un mercado

97: Guión AECOC



# Guión focus group

- Consumo de pescado
  - Cuántas veces por semana?
  - Qué tipos de pescado?
  - Dónde/quien lo compra?
  - Cuándo lo come?
  - Qué influye cuando comprando pescado?
- La posición de Noruega en cuanto a pescado
  - Qué posición tiene?
  - Pescados típicos?
  - Han oído de trucha de Noruega?
- La trucha
  - Han probado?
  - Origen importante?
  - Saben cómo cocinarla?
  - Opiniones generales
- Introducción de la trucha noruega en España
  - La probarían?
  - Cómo introducirla? Sugerencias?



# Guión Tapa Tapa

- Entrevistado: Jordi Deu, Subdirector
- Info general
  - Tipo de restaurante?
  - Qué tipo de clientes tienen?
  - Qué tipos de pescado hay en la carta?
- La trucha
  - Percepción general de la trucha, características
  - Origen de la trucha? Origen es importante?
- Distribución de pescado
  - Cómo la hacen, canal?
  - Cómo eligen proveedores?
- Noruega
  - La vista/la percepción de Noruega como productor de pescado
  - Cree que existe potencial para la trucha noruega en España?



# Guión Hotel Tryp Apolo

- Entrevistado: Oscar Treitas, Cocinero
- Info general
  - Tipo de hotel?
  - Tipo de restaurante?
  - Qué tipo de clientes tienen?
  - Qué tipos de pescado hay en su carta?
- Distribución de pescado
  - La distribución del pescado
  - Quién decide que comida a tener en el restaurante?
  - Cómo eligen sus proveedores?
- La trucha
  - Vista de la trucha
- Noruega
  - La vista/la percepción de Noruega como productor de pescado



# Guión Mercabarna

- Entrevistado: Joan Font Carceller, Bonvehi Consignaciones
- De dónde viene la trucha que vende?
- Qué otros tipos de productos vende?
- Qué características tiene la trucha? Cómo ver la calidad?
- Cómo se distribuye la trucha? Quién compra en mercabarna?
- Cómo elige sus proveedores?
- Cómo evalúan sus clientes donde/de quién comprar su pescado/trucha?
- Origen como criterio?



# Guión vendedor de pescado

- Entrevistado: Josep Robert en el Mercat Sant Antoni
- Info general
  - Qué tipo de clientes tienen?
- Qué características llevan la trucha?
- Cómo se producen la trucha que tiene? Origen?
- Tipos de pescado
  - Qué tipos hay?
  - Qué tipos venden mas?
- Distribución de la trucha?
  - Dónde la compra?
  - Cómo elige proveedores?
- Trucha del mar?
- Noruega
  - La vista/la percepción de Noruega como productor de pescado





# Guión AECOC

- Entrevistado: Miguel Flavian, responsable de productos frescos
- Producto
  - características diferenciales
- Producción
  - Agua dulce/Mar
  - Dónde la producen
  - Cómo; piscifactoría o captura
  - Los productores más grandes/importantes, nombres, dónde están
- Distribución
  - El rol de Mercabarna
  - HORECA, cómo llega la trucha a HORECA
    - Cómo eligen productos?
    - Cómo eligen proveedores?
    - Tipos de restaurantes/hoteles
  - Supermercados, cómo llega la trucha a los supermercados
- Posición de Noruega (pescado y trucha)