

Programa de Mejoramiento de la Competitividad **AquAtacama**

Hotel Rocas de Bahía – Bahía Inglesa Caldera

Miércoles 8 de abril 2009

17:00 horas

Agenda

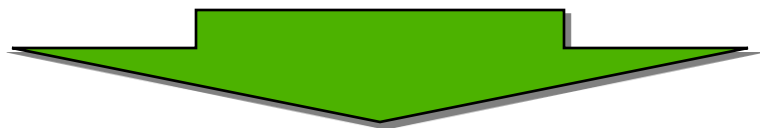
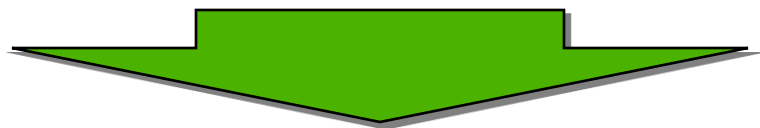
- Objetivos del proyecto
- Tendencias de consumo
- Segmentos estratégicos: negocios
- Atractividad de los segmentos
- Ejemplo de referencia: UK
- Opciones estratégicas
- Requerimientos
- Opciones estratégicas para nuestras empresas
- Áreas de mejora
- Próximos pasos

Agenda

- **Objetivos del proyecto**
- Tendencias de consumo
- Segmentos estratégicos: negocios
- Atractividad de los segmentos
- Ejemplo de referencia: UK
- Opciones estratégicas
- Requerimientos
- Opciones estratégicas para nuestras empresas
- Áreas de mejora
- Próximos pasos

Objetivos del proyecto

Reforzar la competitividad de las empresas
acuícolas de Atacama



Integrando las perspectivas
individuales hacia una
visión consensuada de
futuro

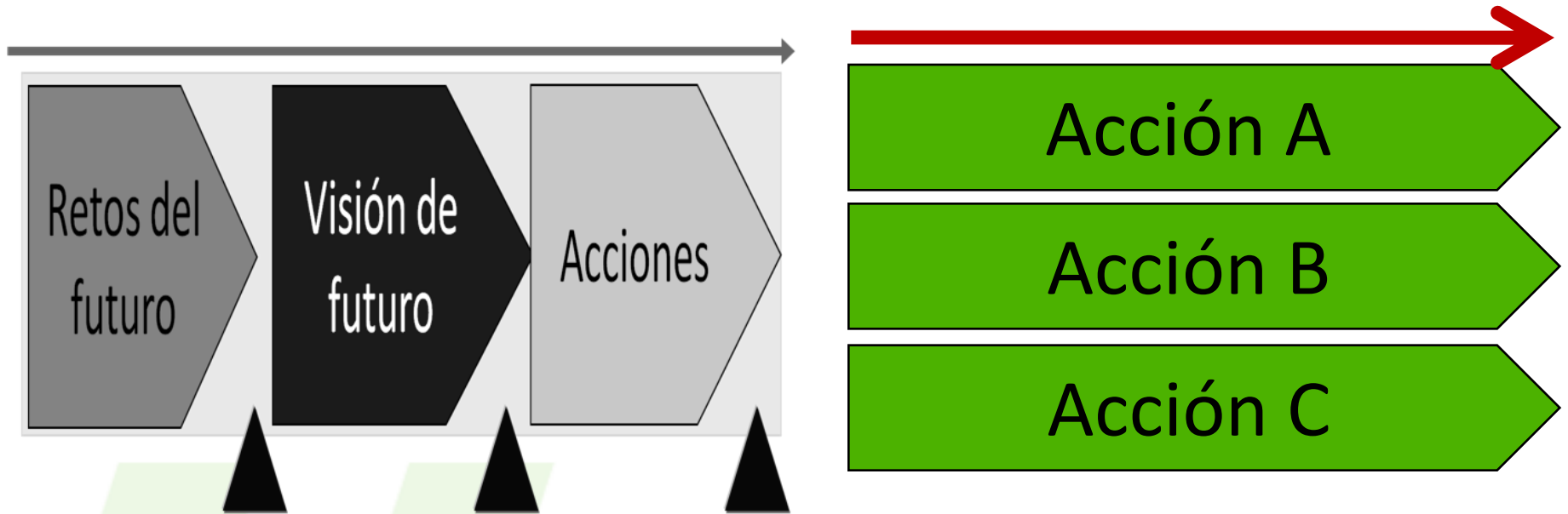
Poniendo en marcha
acciones coordinadas
conjuntas para mejorar el
posicionamiento de las
empresas de Atacama

Objetivos del proyecto

6 meses



Objetivos del proyecto



Después de los 6 meses intensivos de trabajo se ponen en marcha las acciones de mejora específicas

Agenda

- Objetivos del proyecto
- **Tendencias de consumo**
- Segmentos estratégicos: negocios
- Atractividad de los segmentos
- Ejemplo de referencia: UK
- Opciones estratégicas
- Requerimientos
- Opciones estratégicas para nuestras empresas
- Áreas de mejora
- Próximos pasos

Tendencias de consumo (alimentación)

Alimentos preparados

- ↑ mujeres que trabajan
- ↓ tamaño de las familias
- ↑ población urbana



Conveniencia

Tendencias de consumo (alimentación)

Alimentos preparados

- ↑ mujeres que trabajan
- ↓ tamaño de las familias
- ↑ población urbana



Conveniencia

Salud

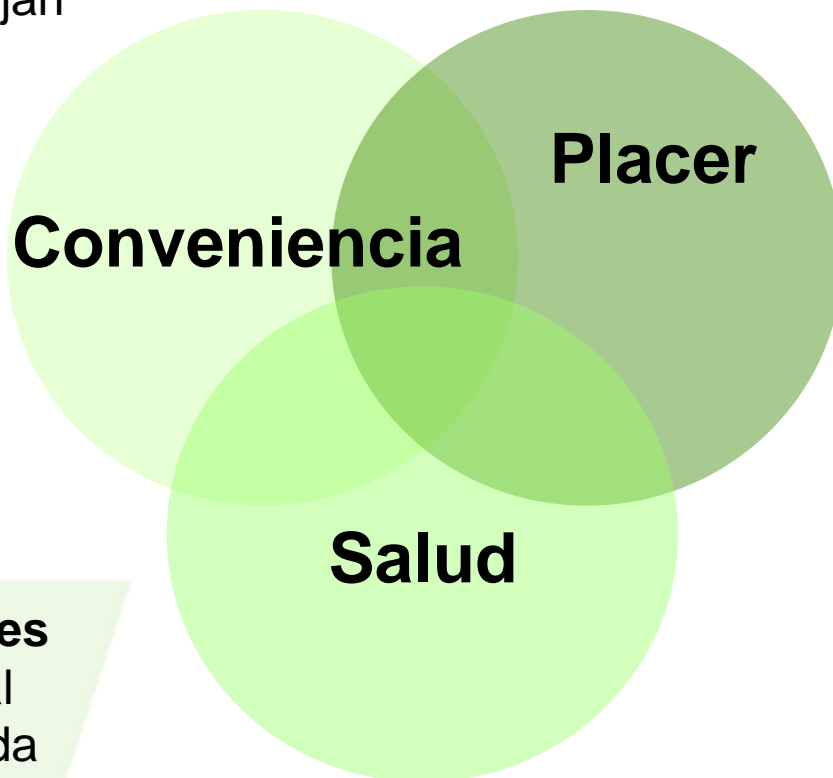
Alimentos saludables

- ↑ población mundial
- ↑ expectativa de vida
- ↑ preocupación por la salud
- Moda de dieta mediterránea

Tendencias de consumo (alimentación)

Alimentos preparados

- ↑ mujeres que trabajan
- ↓ tamaño de las familias
- ↑ población urbana



Alimentos atractivos

- Sabor
- Formas
- Aromas
- Colores

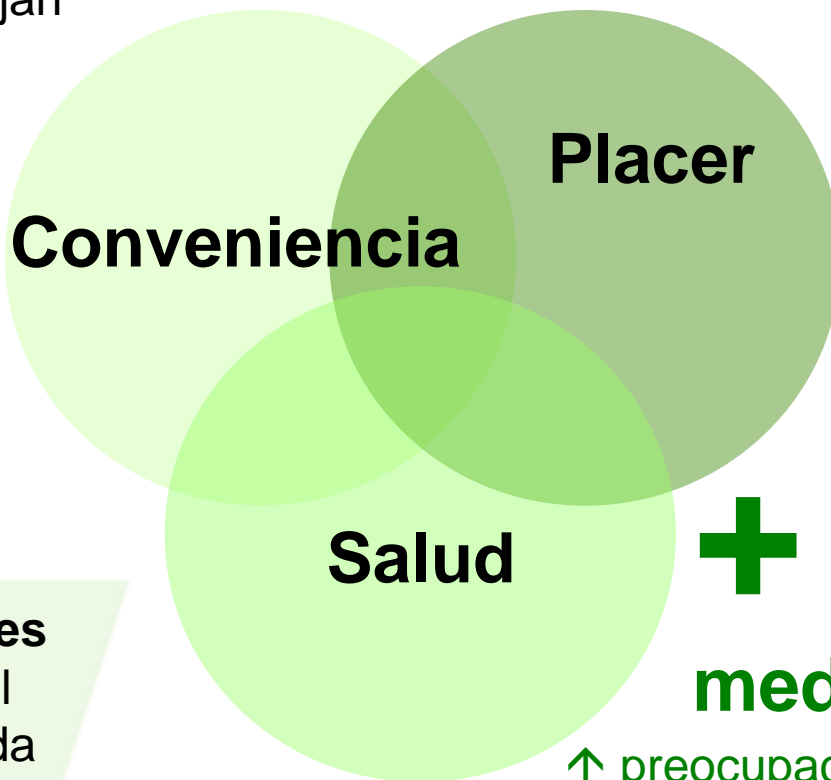
Alimentos saludables

- ↑ población mundial
- ↑ expectativa de vida
- ↑ preocupación por la salud
- Moda de dieta mediterránea

Tendencias de consumo (alimentación)

Alimentos preparados

- ↑ mujeres que trabajan
- ↓ tamaño de las familias
- ↑ población urbana



Alimentos atractivos

- Sabor
- Formas
- Aromas
- Colores

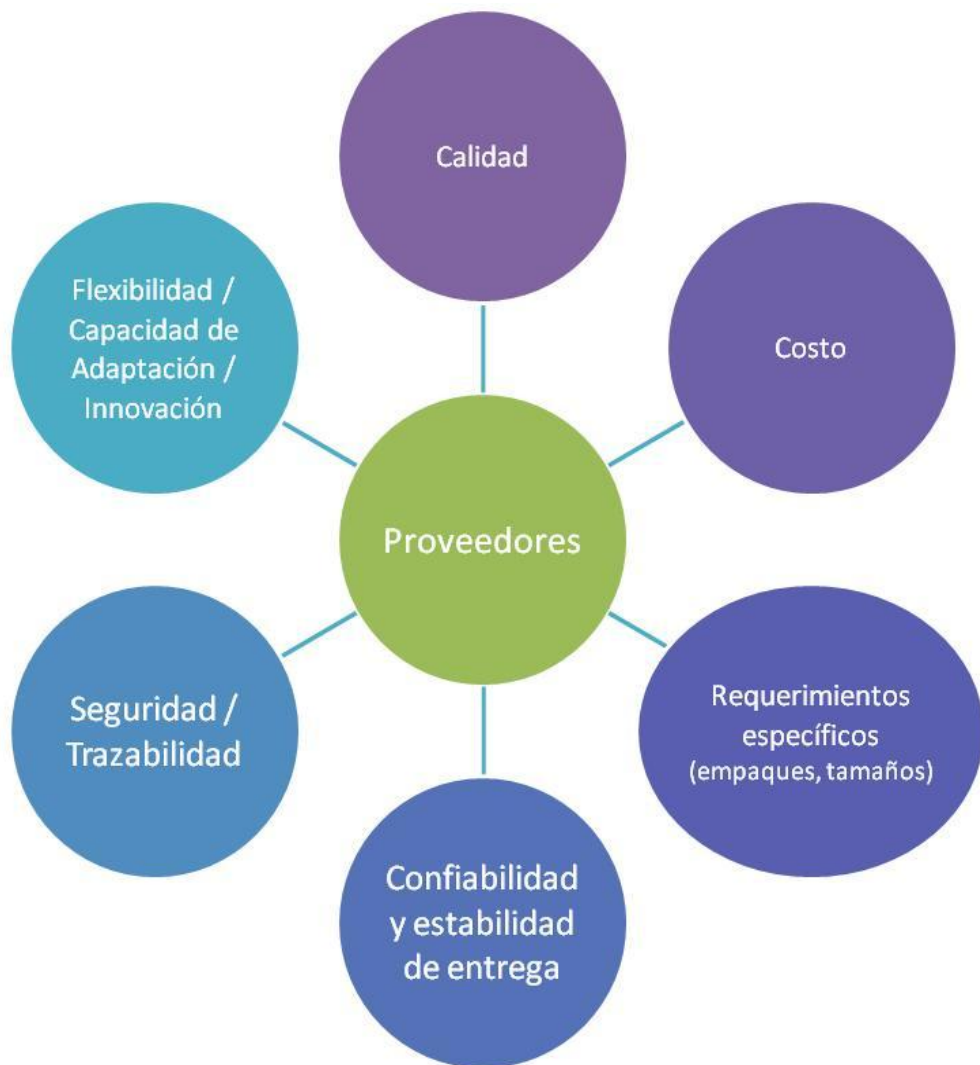
Alimentos saludables

- ↑ población mundial
- ↑ expectativa de vida
- ↑ preocupación por la salud
- Moda de dieta mediterránea

medioambiente

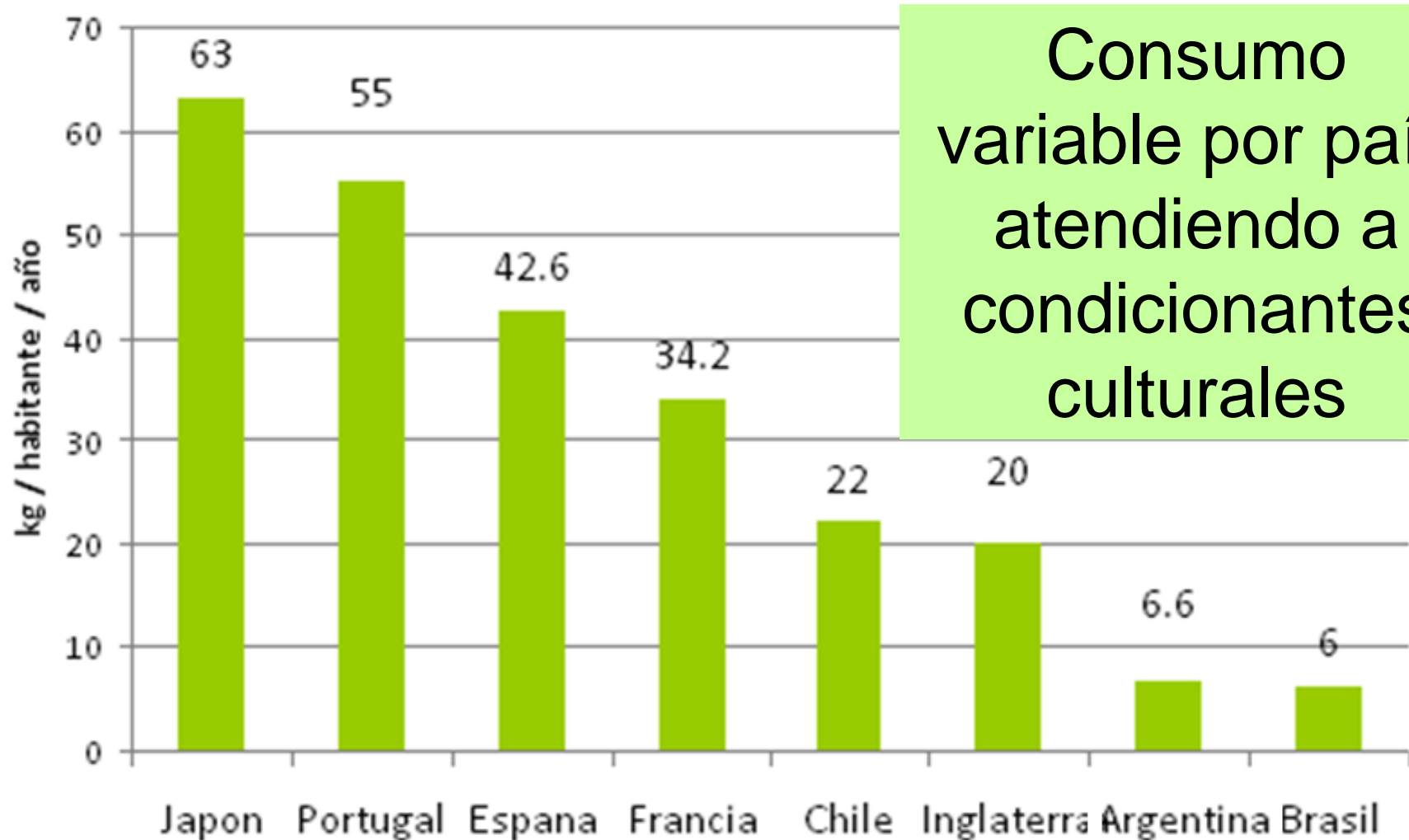
↑ preocupación por sanidad, inocuidad, trazabilidad de alimentos y contaminación ambiental de procesos productivos y comerciales

Tendencias de consumo (alimentación)



La gran distribución exige crecientemente requerimientos más allá del costo

Consumo de pescado y productos del mar



Agenda

- Objetivos del proyecto
- Tendencias de consumo
- **Segmentos estratégicos: negocios**
- Atractividad de los segmentos
- Ejemplo de referencia: UK
- Opciones estratégicas
- Requerimientos
- Opciones estratégicas para nuestras empresas
- Áreas de mejora
- Próximos pasos

Segmentos estratégicos: negocios

¿En qué negocio estamos compitiendo hoy?



Ostión “frozen” (ingrediente)

- Proteína congelada: ostión con coral, desconchado, congelado, como ingrediente
- Packaging: bolsas de entre 250-500g
- Distribución: grandes superficies y cadenas especializadas en producto congelado
- Precio al consumidor: entre 20-28US\$ / kg
- Responsabilidad de la calidad del ostión en el plato del consumidor: del cliente final

Segmentos estratégicos: negocios

¿Qué otros negocios hay?



Ostión “chilled” (producto gourmet)

- Producto sofisticado: ostión fresco y también ostión super-congelado vendido descongelado
- Packaging: variado, al peso en pescadería, en bandejas sin coral y con aderezo incorporado listo para cocinar
- Distribución: pescaderías, cadenas de retail gama media-alta
- Precio al consumidor: entre 40-60US\$ / kg
- Responsabilidad de la calidad del ostión en el plato del consumidor: **de toda la cadena de valor**



Agenda

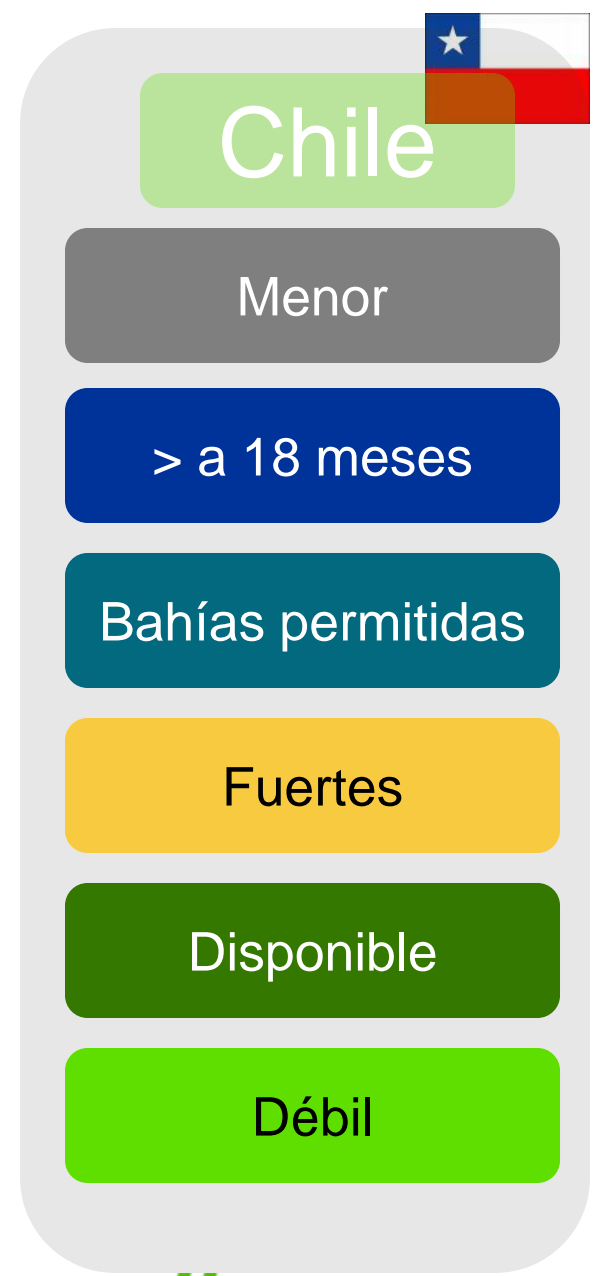
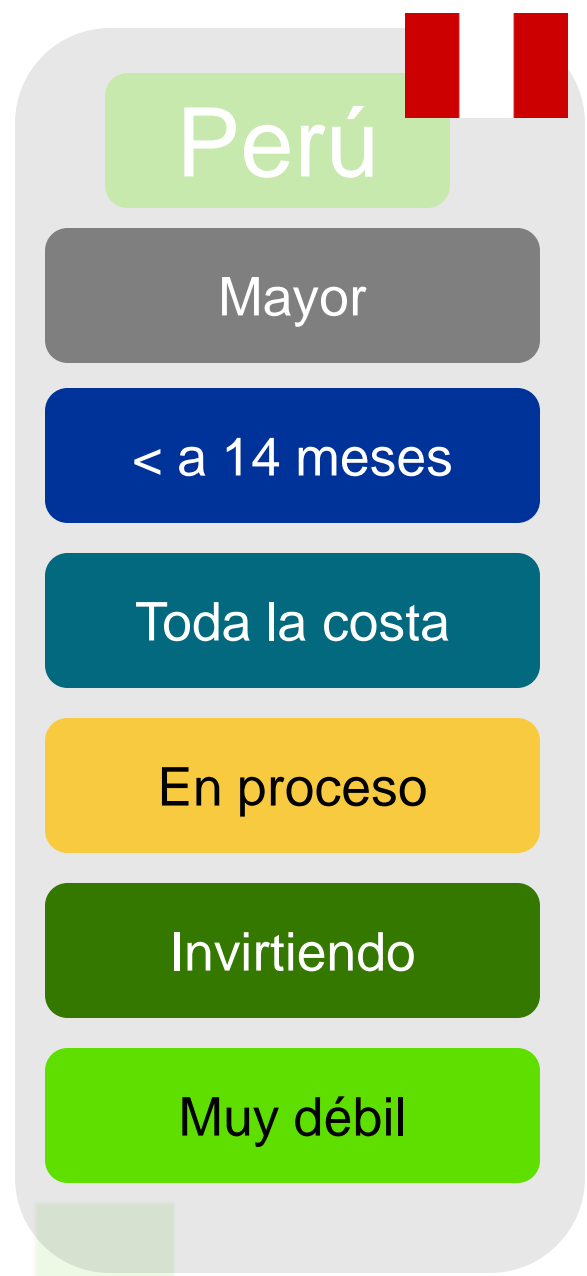
- Objetivos del proyecto
- Tendencias de consumo
- Segmentos estratégicos: negocios
- **Atractividad de los segmentos**
- Ejemplo de referencia: UK
- Opciones estratégicas
- Requerimientos
- Opciones estratégicas para nuestras empresas
- Áreas de mejora
- Próximos pasos

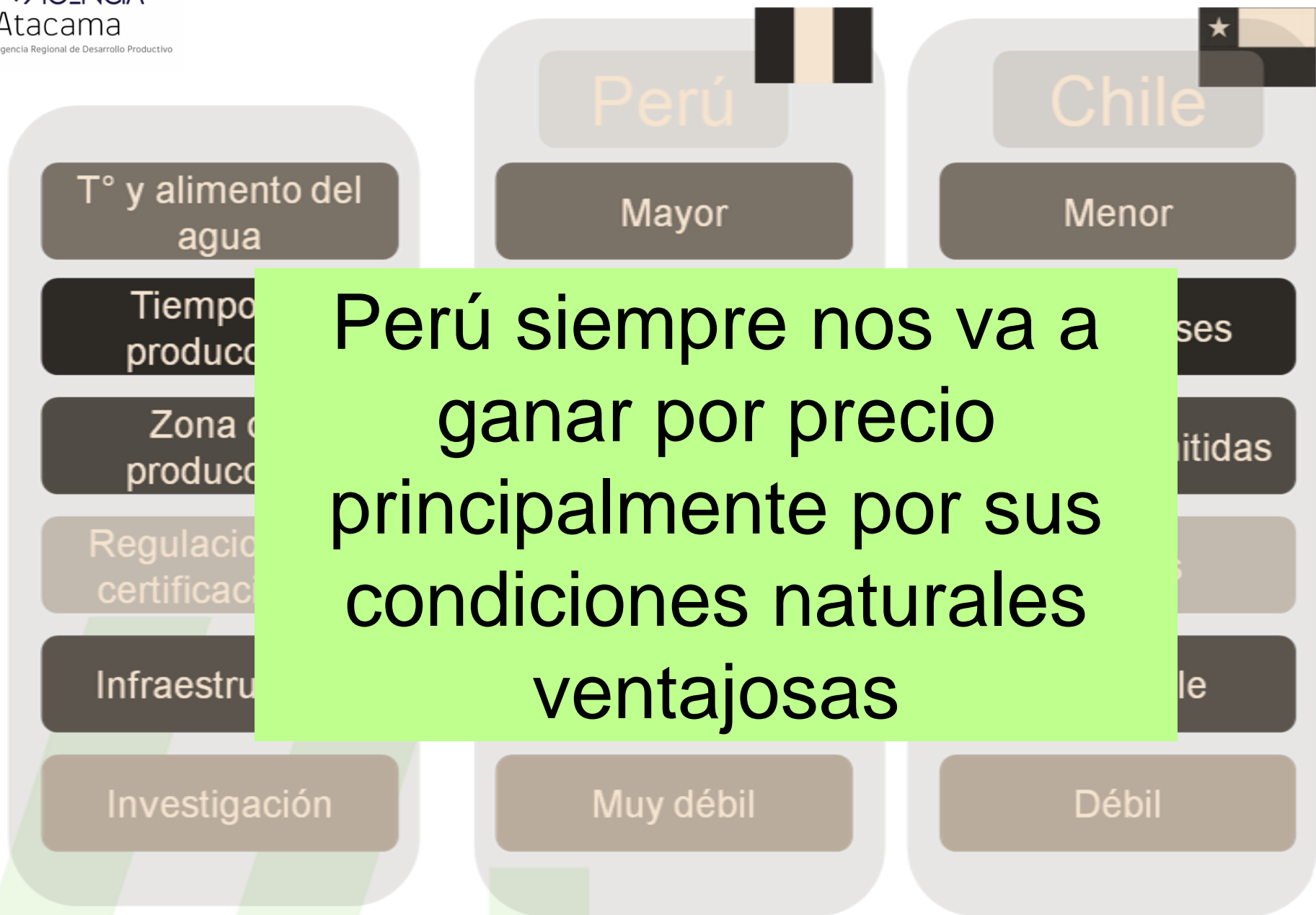
Atractividad de cada segmento estratégico

Ostión “frozen”
(ingrediente)

¿se gana dinero?

-
- Margen limitado en este negocio
 - Fuerte competencia en ostiones por lugares con ventajas comparativas naturales





Atractividad de cada segmento estratégico

Ostión “frozen”
(ingrediente)

¿se gana dinero?

- Margen limitado en este negocio
 - Fuerte competencia en ostiones por lugares con ventajas comparativas naturales
 - Competimos con otras proteínas congeladas ... por ejemplo el pollo
- El mercado está controlado por el intermediario y la gran distribución
 - Ningún contacto con el consumidor final
 - Márgenes muy bajos para el acuicultor

Atractividad baja

Atractividad de cada segmento estratégico

¿se gana dinero?

Ostión “chilled”
(producto gourmet)

- Producto con posicionamiento *premium*, con mayor valor y mejores márgenes, compitiendo con otros productos gourmet
- Cadena de valor más compleja en la que se debe asegurar calidad en cada uno de los eslabones
 - Relación más sólida y estable entre toda la cadena de proveedores: mayor relevancia del acuicultor, difícilmente sustituible
 - Creciente importancia de toda la logística en el proceso

Atractividad mayor

¿Qué criterios tiene el comprador?

Ostión “frozen” (ingrediente)

- Precio bajo, comparable con otras proteínas congeladas
- Cumplimiento con estándares internacionales

¿Qué criterios tiene el comprador?

Ostión “frozen” (ingrediente)

- Precio bajo, comparable con otras proteínas congeladas
- Cumplimiento con estándares internacionales

Ostión “chilled” (producto gourmet)

- Calidad asegurada en **toda la cadena de valor** (especialmente en logística y procesado)
- Precios **consistentes**
- Confiabilidad de **entrega**
- **Relación estable** de confianza con proveedores
- + una **historia** interesante para marketing

Un negocio diferente...

Ostión “frozen”
(ingrediente)



Ostión “chilled”
(producto gourmet)



Asumiendo la responsabilidad sobre la calidad total del producto que estará en el plato del consumidor, la complejidad de la cadena de valor hace que sea mucho más difícil de sustituir diferentes partes de la misma, requiriendo disciplina y seriedad además de tecnología e inteligencia de mercado

Agenda

- Objetivos del proyecto
- Tendencias de consumo
- Segmentos estratégicos: negocios
- Atractividad de los segmentos
- **Ejemplo de referencia: UK**
- Opciones estratégicas
- Requerimientos
- Opciones estratégicas para nuestras empresas
- Áreas de mejora
- Próximos pasos



Desarrollo del mercado en UK

- Mercado de productos del mar en *retail* en UK:

Valor 2008
£2,73 billones
↑ 4%

Volumen 2008
384.000 tn
↓ 1%

- Consumo de ostiones (*scallops*) en UK

Valor 2008
£14 millones
↑ 24%

Volumen 2008
690 tn
↑ 23%

- Posicionamiento *premium* entre los moluscos: representa 13% del volumen pero 31% del valor del mercado de moluscos



Desarrollo del mercado en UK

- Gustos del consumidor:
 - No son consumidores habituales de pescado
 - Prefieren: sin espinas, sin deshechos (piel, cabeza), que requiera poca manipulación, de calidad y asegurando seguridad de consumo
 - Valoran: sostenibilidad, comercio justo, orgánico – pero asumen que son valores asegurados por el *retailer*
 - Poco aventureros para probar nuevas especies



Desarrollo del mercado en UK

■ Gustos del consumidor:

- No son consumidores habituales de pescado
- Prefieren: sin espinas, sin deshechos (piel, cabeza), que requiera poca manipulación, de calidad y asegurando seguridad de consumo
- Valoran: sostenibilidad, comercio justo, orgánico – pero asumen que son valores asegurados por el *retailer*
- Poco aventureros para probar nuevas especies

Consumo de ostiones (*scallops*) en UK

Valor 2008
£14 millones
↑ 24%

Volumen 2008
690 tn
↑ 23%



Desarrollo del mercado en UK

- Gustos del consumidor:
 - No son consumidores habituales de pescado
 - Prefieren: sin espinas, sin deshechos (piel, cabeza), que requiera poca manipulación, de calidad y asegurando seguridad de consumo
 - Valoran: sostenibilidad, comercio justo, orgánico – pero asumen que son valores asegurados por el retailer
 - Poco aventureros para probar nuevas especies



¿Cómo se explica entonces el crecimiento en el consumo de los *scallops*?



Desarrollo del mercado en UK

“Jamie Oliver, Nigella y otros [*celebrity chefs*] han probado que cualquiera puede cocinar bien usando ingredientes y no hay que limitarse a meter solamente una caja de plástico en el microondas” – The Guardian

... pero
con un
poco de
ayuda...

Great Food Made Easy

Welcome to
Recipease, Jamie's
new food and kitchen
shop where anyone
can learn to cook and
make great food.

» **Book now**



“El uso regular de los *scallops* en las recetas de los *celebrity chefs* ha tenido una influencia positiva estimada de entre un 25-40% en el consumo en los últimos años”

– M&S

www.jamieoliver.com



Desarrollo del mercado en UK

- ... y el rol del *retail* más innovador de UK:
 - M&S y Waitrose: **líderes en tendencias** de consumo en alimentación

YOUR M&S

Waitrose

Market share: Alimentación en general (*grocery*)

2%

4%

Market share: Productos del mar

5%

6%

Market share: Productos del mar “chilled”

9%

9%



Desarrollo del mercado en UK

- ... y el rol del retail más innovador de UK:
 - M&S y Waitrose: **líderes en tendencias** de consumo en alimentación



- Posicionamiento medio-alto, sólo productos con **marca propia**, de **calidad**, y compromiso como retailer responsable (sostenibilidad, comercio justo, no genéticamente modificado, bajo en sal...)
- Posición de liderazgo basado en la **innovación**: depto propio de Desarrollo de Producto asegura 1/3 de los formatos de productos del mar en tienda se renuevan cada año
- Estrategia: **lograr que consuman pescado los que todavía no lo hacen**
 - “**Ready to cook**” es el área que más crece: entender los gustos, necesidades y modas asociadas a los nuevos consumidores





Desarrollo del mercado en UK

- ... y además ganan dinero con ello...

Producto
landed en UK



+ 43%
→

Procesado en
UK



+ 67%
→

Waitrose



Anchor Seafoods
SHELLFISH

SEALORD



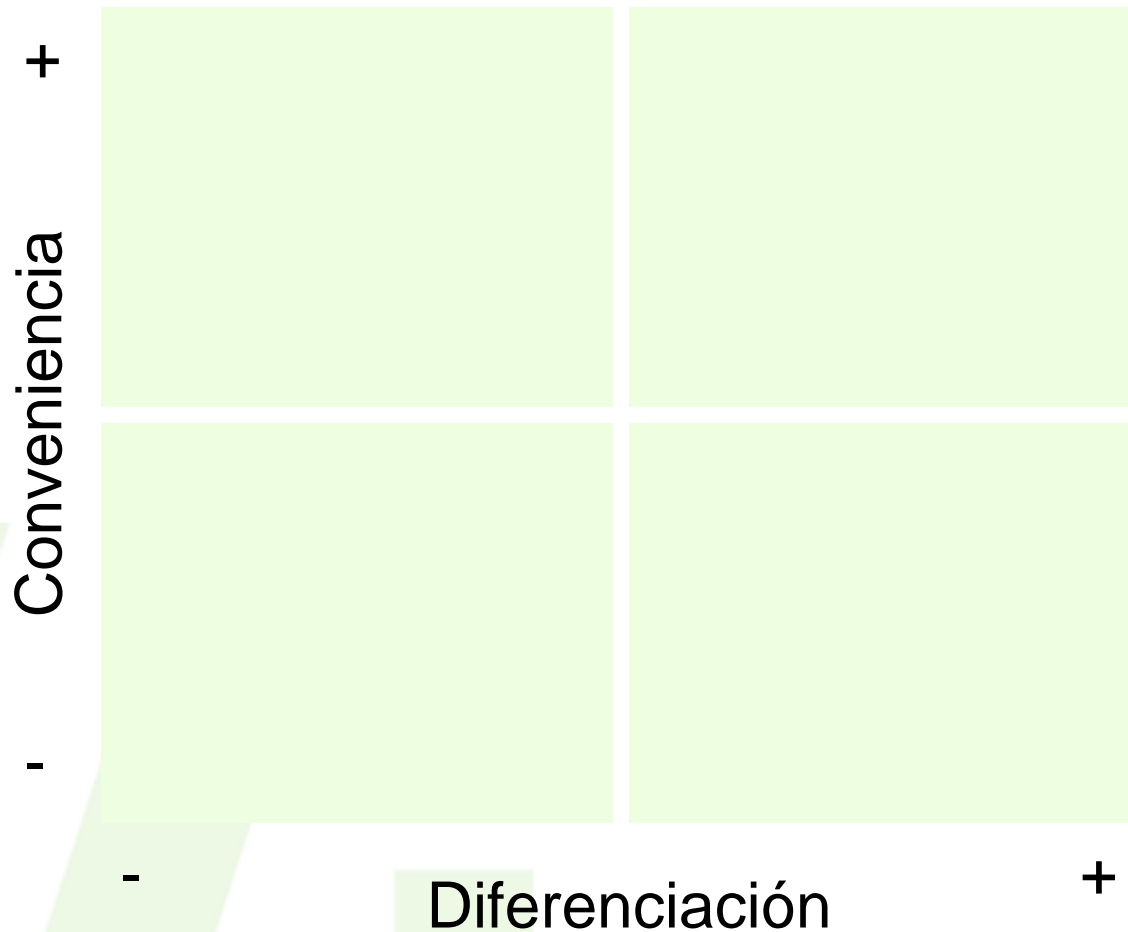
Agenda

- Objetivos del proyecto
- Tendencias de consumo
- Segmentos estratégicos: negocios
- Atractividad de los segmentos
- Ejemplo de referencia: UK
- **Opciones estratégicas**
- Requerimientos
- Opciones estratégicas para nuestras empresas
- Áreas de mejora
- Próximos pasos

Opciones estratégicas genéricas

**Ostión “chilled”
(producto gourmet)**

¿Cómo se puede uno posicionar en este negocio?



Opciones estratégicas genéricas

**Ostión “chilled”
(producto gourmet)**

¿Cómo se puede uno posicionar en este negocio?

+
Conveniencia

Producto gourmet para los muy expertos

Criterio: cualidades naturales del producto (tamaño, sabor, textura...)
Clientes: restaurantes especializados o amantes del marisco

Ostión fresco o “re-fresh”

-

Diferenciación

+

Opciones estratégicas genéricas

**Ostión “chilled”
(producto gourmet)**

¿Cómo se puede uno posicionar en este negocio?

Posicionamiento en nichos

Diferenciación por medio de atributos adicionales que permite un diferencial de precio pero tamaño de mercado limitado

Conve

Ostión fresco o “re-fresh”

Ostión fresco
diferenciado: Fair
Trade
Orgánico
Sostenible...

Diferenciación

+

Opciones estratégicas genéricas

Ostión “chilled”
(producto gourmet)

¿Cómo se puede uno posicionar en este negocio?



Opciones estratégicas genéricas

Ostión “chilled”
(producto gourmet)

¿Cómo se puede uno posicionar en este negocio?

+
 Conveniencia
 -

“Ready to cook”



Ostión fresco o “re-fresh”

Ostión fresco
diferenciado: Fair
Trade
Orgánico
Sostenible...

-
 Diferenciación
 +

“Ready to cook”

Easy to Cook Scallops With Red Chilli Butter Waitrose 230g



Waitrose Easy To Cook Scallops With Red Chilli Butter 230g
Sweet, succulent roeless pearl-white scallops, caught in the sustainable Canadian fishery and hand-shucked. Served with a red chilli butter.

£6.99 (£30.39 per kg)

Life 3 days guaranteed (average 3.5)*

- Caducidad: 3-5 días
- Precio: 45 US\$/kg
- Tiempo de preparación: 5 minutos en sartén
- Complejidad en la elaboración: mínima

“Ready to cook”



- Ostiones previamente congelados se venden “chilled” con mantequilla con especias

Agenda

- Objetivos del proyecto
- Tendencias de consumo
- Segmentos estratégicos: negocios
- Atractividad de los segmentos
- Ejemplo de referencia: UK
- Opciones estratégicas
- **Requerimientos**
- Opciones estratégicas para nuestras empresas
- Áreas de mejora
- Próximos pasos

Requerimientos

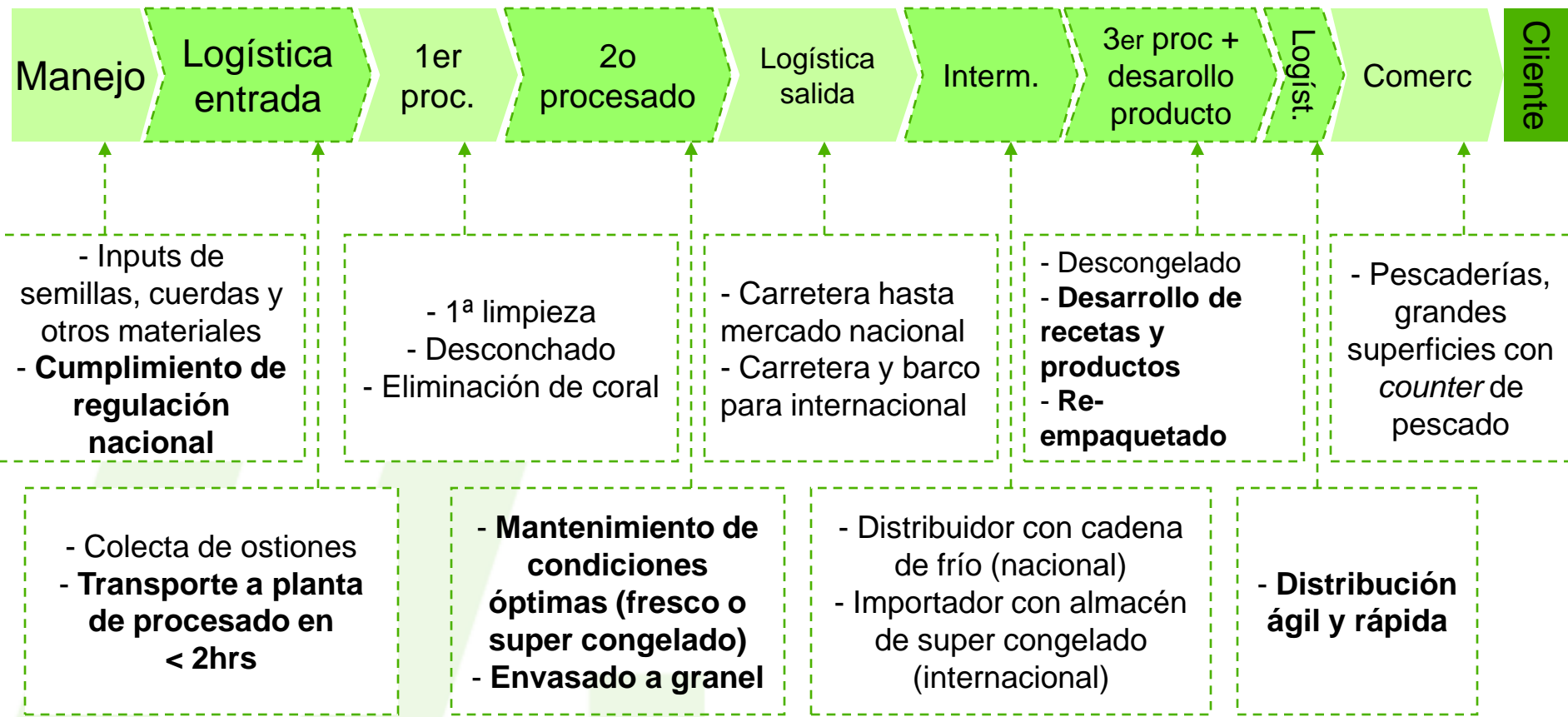
“Ready to cook”

¿qué hace falta para competir?

- Garantía de calidad de todo el proceso
 - Certificaciones en cada paso de la cadena de valor, posicionando el producto como de **máxima calidad asegurada**
- Sostenibilidad y trazabilidad
- Desarrollo de producto innovador basado en
 - **Inteligencia de mercado** para adecuar a tendencias de gustos del consumidor y modas
 - **Tecnología** para incorporar mejoras constantes que aseguren calidad óptima en el plato

Requerimientos: cadena de valor ideal

“Ready to cook”



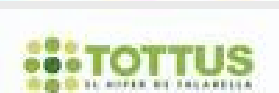
Agenda

- Objetivos del proyecto
- Tendencias de consumo
- Segmentos estratégicos: negocios
- Atractividad de los segmentos
- Ejemplo de referencia: UK
- Opciones estratégicas
- Requerimientos
- **Opciones estratégicas para nuestras empresas**
- Áreas de mejora
- Próximos pasos



Mercado Chileno

- Ventas de Pescados y Mariscos en Chile: mercado interno bordea los US\$ 495 millones, con un crecimiento del 90% en los últimos 10 años
 - Estimaciones del mercado interno de ostiones actual: aprox 40 tn mayoritariamente fresco
- Desarrollo de rincones o tiendas *gourmet* por la gran distribución:



- Jumbo: hipermercado adecuado de productos gourmet
- Líder (D&S): dispone de rincón Gourmet en los barrios y/o ciudades de mayor poder adquisitivo
- Tottus: con creciente presencia en los Strip Centers
- Unimarc: creciendo con tiendas boutique

Fuente:

1- Elaboración propia en base a entrevistas

2 -“Chile Gourmet, 2008”, Instituto Valenciano de Exportación



Mercado Chileno - perspectivas



- Opiniones del *retail* en Chile

*“Todas las cadenas están invirtiendo en **tiendas especializadas o boutique**”*

*“Más que precios bajos **necesitamos proveedores serios**”*

*“Cuando a la gente le **facilitas las cosas**, el precio da lo mismo”*

*“El **cliente joven** pide productos lo más **elaborados** posible”*

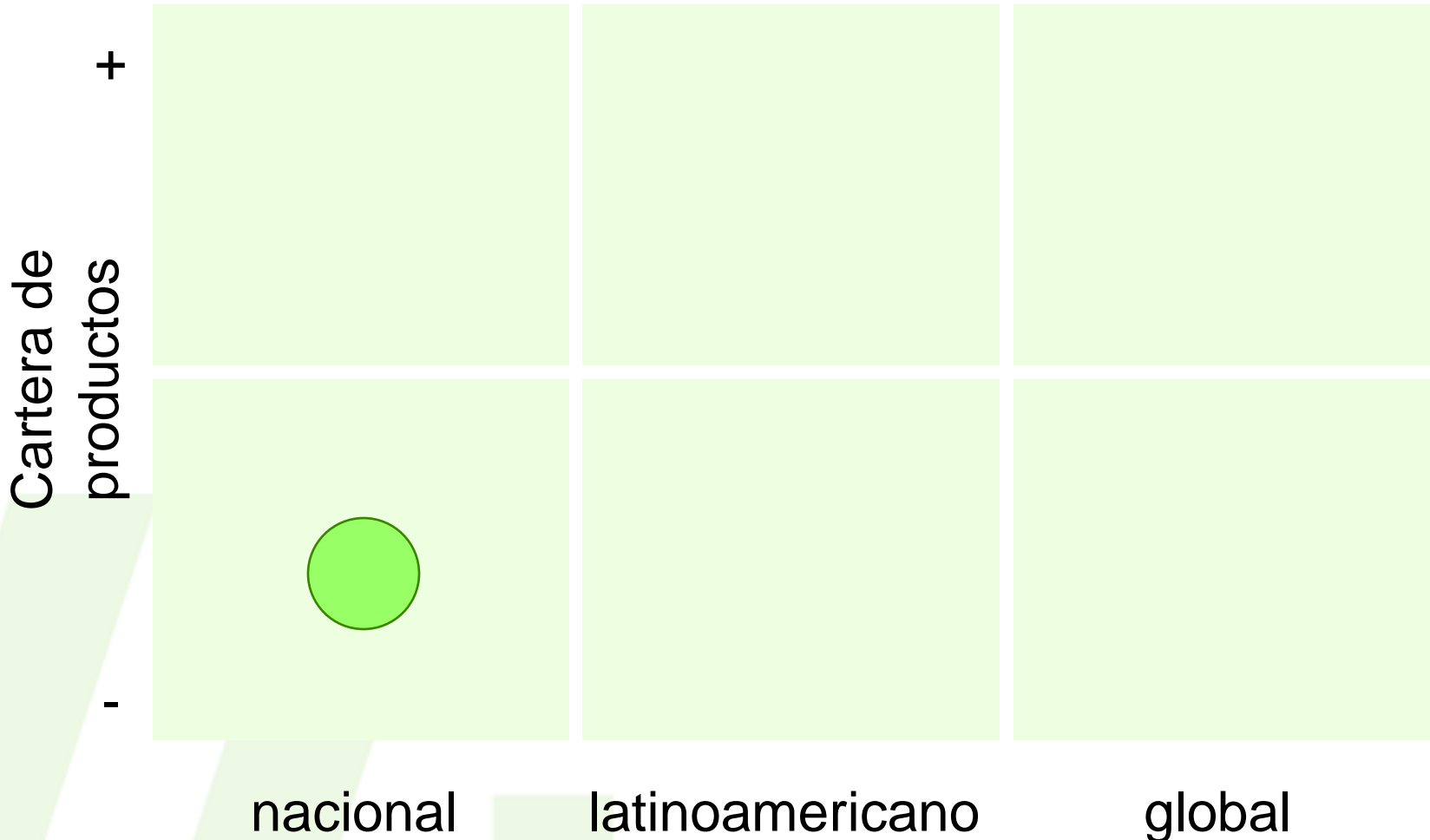
“La comida preparada y el congelado crece fuertemente”

*“La gente sabe cada vez **menos cocinar**”*

*“Si me hubieras preguntado hace 3 años si la comida preparada era una buena formula, la respuesta segura hubiera sido NO. Sin embargo, **HOY, es el momento justo**”.*

Opciones estratégicas para las empresas

“Ready to cook”





Mercado brasileño

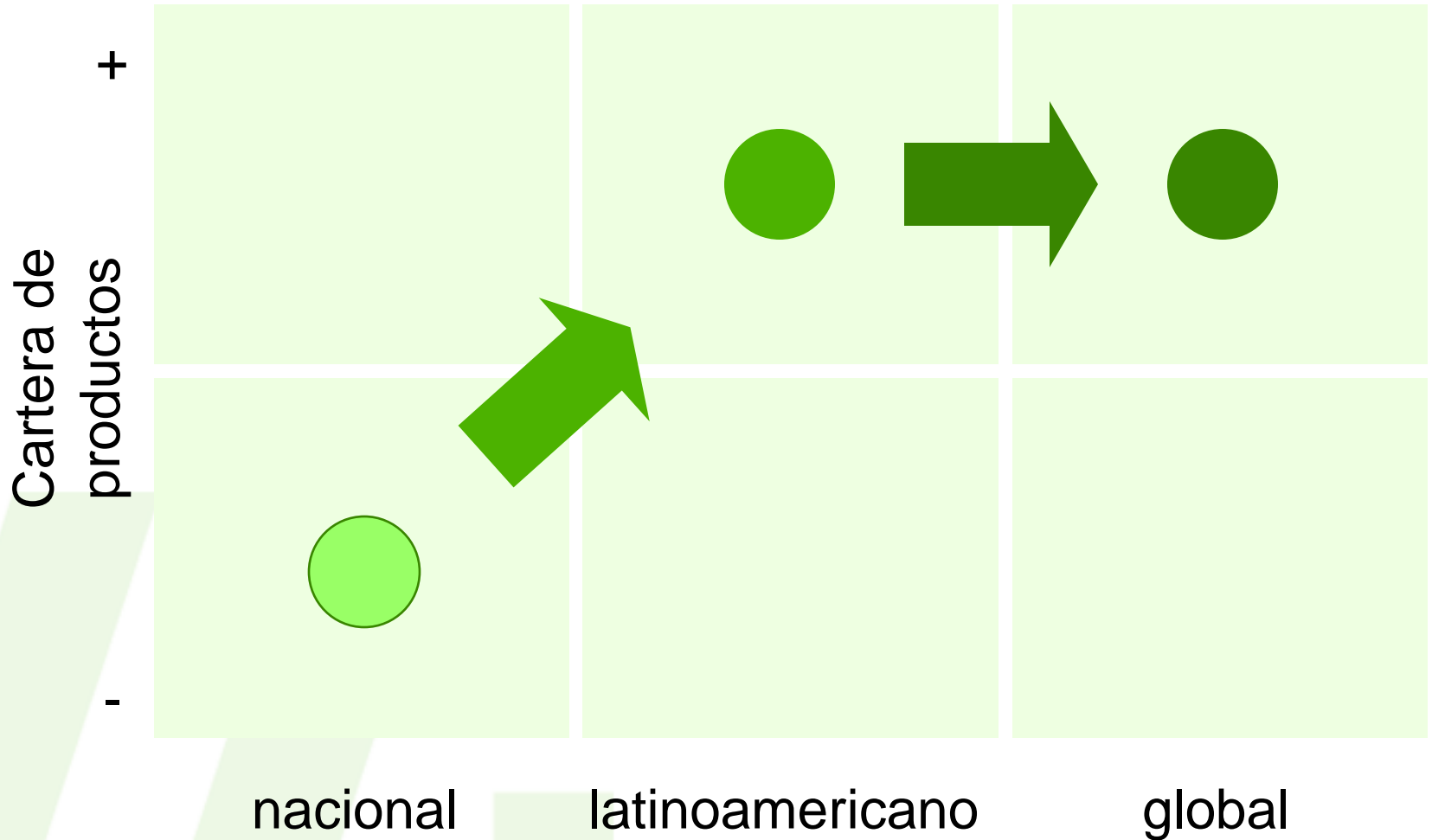
- Población: 190 millones de habitantes, pero 10% de la población posee el 48% de la renta, concentrada en zona sur y sudeste del país
 - Sao Paulo, Río de Janeiro, Brasilia, Bello Horizonte y Porto Alegre concentran el 75% de la renta
- Estimación de target productos gourmet importados: 32 millones de habitantes



- Sao Paulo concentra > 60% del consumo de productos gourmet
 - > 40 millones de habitantes y 31% PIB
- Influencia japonesa: > 600 restaurantes de cocina japonesa donde se consumen 12 millones de sushis por mes
 - ejemplo: Yokohama Roll son ostiones apanados envuelto en palta

Opciones estratégicas para las empresas

“Ready to cook”



Agenda

- Objetivos del proyecto
- Tendencias de consumo
- Segmentos estratégicos: negocios
- Atractividad de los segmentos
- Ejemplo de referencia: UK
- Opciones estratégicas
- Requerimientos
- Opciones estratégicas para nuestras empresas
- **Áreas de mejora**
- Próximos pasos

Áreas de mejora: implicaciones para nuestra cadena de valor

Ostión ingrediente congelado



Producto gourmet "ready to cook"



Áreas de mejora

Logística: eficiencia en toda la cadena de valor

Desarrollo de producto: inteligencia de mercado e innovaciones tecnológicas que permitan máxima calidad en el plato

Comercialización: alianza con *retailers* más sofisticados

Agenda

- Objetivos del proyecto
- Tendencias de consumo
- Segmentos estratégicos: negocios
- Atractividad de los segmentos
- Ejemplo de referencia: UK
- Opciones estratégicas
- Requerimientos
- Opciones estratégicas para nuestras empresas
- Áreas de mejora
- **Próximos pasos**

Próximos pasos

6 meses



1ª reunión
28/01/09

2ª reunión
08/04/09

3ª reunión
10/06/09

Toma de contacto
- Entrevistas con empresas e instituciones

Estrategias más atractivas
- Viaje de referencia
- Entrevistas con compradores sofisticados
- Grupo de reflexión estratégica

Lanzamiento de acciones prácticas
- Grupos de trabajo
- Entrevistas con expertos

Próxima reunión

Lanzamiento de acciones
10/Junio/2009

17:00 horas

Hotel Rocas de Bahía – Bahía Inglesa

Equipo del proyecto

- Directora: Marynella Salvador - ARDP Atacama
 - msalvador@ardpatacama.cl
 - Teléfono: 52-237353 /93450443
- Ejecutiva: María Eugenia Olivares - ARDP Atacama
 - molivares@ardpatacama.cl
 - Teléfono: 52-237353 /90016128
- Ejecutiva: Patricia Araya - ARDP Atacama
 - paraya@ardpatacama.cl
 - Teléfono: 52-237353
- Apoyo Metodológico: Inés Sagrario - Competitiveness
 - isagrario@competitiveness.com
 - Teléfono: 52-237353 / 95444324

Muchas Gracias

<http://ardp-atacama.blogspot.com>

ARDP Atacama

Agencia Regional de Desarrollo Productivo de la Región de Atacama