



Ministerio de Comercio
Industria y Turismo



// Competitiveness

Títular

Entregable 2 Clúster Piscícola

Producto 2: Identificación, mapeo y segmentación estratégica del clúster

Producto 3: Análisis de la industria y cadena de valor

Producto 4: Benchmarking

Producto 5: Documento de Estrategia

Nombre de Ruta

Nei-Huila Clúster Piscícola

Departamento

Huila

Índice

Producto 2: Identificación, mapeo y segmentación estratégica del clúster.....	4
1. Identificación de actores con información actualizada.....	4
2. Tamaño y características del clúster.....	7
3. Funcionamiento del clúster:	11
Producto 3: Análisis de la industria y cadena de valor.....	14
1. Caracterización de la industria.....	14
2. Análisis de las cinco fuerzas.....	15
3. Análisis de la cadena de valor.....	16
4. Tendencias de la industria.....	17
5. Análisis del Diamante de Porter para la región.....	18
Producto 4: Benchmarking.....	21
1. Objetivo del viaje de referencia.....	21
2. Variables relevantes a comparar.....	21
3. Comparación de las brechas entre nuestro clúster y 3 ejemplos de referencia.....	22
4. Información sobre el destino a visitar.....	23
Producto 5: Documento de estrategia.....	24
1. Resultado de la segmentación estratégica.....	24
2. Resultados del análisis de las 5 fuerzas para cada segmento estratégico.....	24
3. Criterios de Compra Avanzados para cada segmento.....	26

Entregable 2

NEI- HUILA CLUSTER PISCICOLA

4.	Opciones Estratégicas.....	27
5.	Factores Claves de Éxito.....	28
6.	Definición de la Cadena de valor ideal.....	28
7.	Áreas de Mejora a nivel de empresas y clúster.....	29

Producto 2: Identificación, mapeo y segmentación estratégica del clúster

1. Identificación de actores con información actualizada

Tipología y tamaño de las compañías

El clúster piscícola en el Departamento del Huila por ser una mezcla conformada mayormente por pequeñas empresas, dispersas en el territorio con producción en el sistema de estanques de tierra y con algunas medianas y grandes empresas integradas horizontalmente entre sí con sus proveedores.

Descripción Grupo de Productores

Pequeños Productores: este conjunto de productores genera aproximadamente el 20% de la producción piscícola del Huila incluidos los productores del segmento de seguridad alimentaria, donde la media de la producción estimada es de 97 Kg/mes por productor, la producción es principalmente para la familia. Estos productores se encuentran dispersos y en gran parte ubicados en zona de ladera (cafetera), hacen policultivos con tilapia, bocachico y carpa. Comercializan pequeños excedentes a nivel local en los mismos sitios de producción, generalmente venden sin precios diferenciados por talla o calidad, se les paga un precio uniforme en la categoría denominada “revuelto”.

En cuanto a la asistencia técnica, generalmente, los productores la reciben de los Centros de Gestión Agro-empresarial que son receptores de apoyo económico de la Secretaría de Agricultura y las Alcaldías municipales. Este segmento de productores también depende en gran medida del

apoyo técnico brindado por las casas comerciales de alimentos.

Medianos productores: se denomina a aquellos que producen por encima de las 80 ton/año para el sistema de producción en estanques en tierra, entre tanto para la producción en jaulas en el embalse se denominan pequeños aquellos cuya producción sea entre las 180 y 300 ton/año. El mercado es regional y nacional, algunos llegan directamente a las centrales de abastos en Bogotá, ya sea a través de grandes productores, mediante mayoristas o en forma directa.

Los pequeños productores del sistema de jaula producen entre 40 a 80 ton/año, se hallan integrados a través de una Asociación de Pequeños Productores –ASPEPIBE-, que vincula aproximadamente a 16 empresas, lo que facilita el transporte fluvial en ferry propio, producción de alevinos en granja propia y la asistencia técnica como la compra del alimento y venta del producto se hace en forma comunitaria.

El desarrollo productivo y competitivo de éste segmento de productores se hace replicando los avances logrados por otros productores más avanzados solo hasta años recientes se evidencia progresos significativos en los procesos productivos, a los cuales se les ha incorporado tecnología, la asistencia técnica se suele contratar de manera grupal y no se da en forma permanente. Estos productores han desarrollado alianzas verticales entre ellos mismos y en algunas ocasiones con otros eslabones de la cadena o la industria. Disponen de servicios que pueden darse de manera comunitaria, sin embargo en su mayoría siguen siendo dependientes de la contratación de éstos a través de terceros, el manejo administrativo es deficiente. La

producción se hace de manera continua, salvo algunos casos que continúan con producción con el sistema “todo dentro, todo fuera”, comercializan de las dos formas, es decir, directamente y a través de intermediarios.

Productores grandes e industriales: este grupo se caracteriza por estar integrados en forma horizontal, a lo largo de la cadena, es decir, van desde el suministro de la semilla hasta la comercialización y cuentan con un manejo administrativo y financiero de tipo empresarial; comercializan en volúmenes significativos y durante todo el año, en sus productos se ha logrado desarrollar una presentación diferenciada y con agregación de valor en el producto final; sus volúmenes de producción superan las 800 ton/año por empresa; operan con economías de escala, que aplican a los rubros de cultivo de semilla, fabricación de alimento, contratación de mano de obra, transporte y beneficio. Los productores de este grupo poseen 4 excelentes salas de proceso (3 con normas HACCP y 4 tienen BPM) que les permiten hacer alianzas para la prestación de este servicio a otros cultivadores, tal como lo hacen también con los proveedores de alimentos balanceados y proveedores de semilla.

2. Tamaño y características del clúster:

Número total de compañías

En cuanto al eslabón de proveedores se encuentra que están conformados por quienes suministran la semilla (treinta empresas), que producen material genético de alta calidad en el sistema tradicional y seis de ellas cuentan con laboratorios de incubación. El departamento del Huila en los últimos cinco años pasó a autoabastecerse en este insumo y ahora exporta a otras regiones.

Plantas de alimentos balanceados existen cuatro ubicadas en su mayoría en el área de influencia del embalse, ubicadas a una distancia menor a 20 km de Neiva la capital y de éstas dos pertenecen a grandes compañías nacionales, las dos se encuentran ubicadas en la zona centro del departamento y atienden a los pequeños productores de esta región y los de la zona sur. Otras cuatro empresas de carácter nacional intervienen en el mercado a través de distribuidores.

Otro insumo importante en el sector es el suministro de hielo utilizado para el transporte de la pesca a fin de mantener la cadena de frío en el transporte. En su gran mayoría éste proviene de empresas ubicadas en Bogotá, sin embargo en la región se encuentran ubicadas seis de diferente tamaño, con capacidad de atender toda la demanda actual.

En el eslabón primario. De acuerdo con la base de datos que se reporta en el Anuario Estadístico y Observatorio de Cadenas de la Secretaría de Agricultura para el año 2010 se encontraban censadas 899 empresas piscícolas en el departamento incluyendo a pequeños productores, ubicadas en el embalse de Betania (Campoalegre, Hobo y Yaguará), y principales centros en tierra en los municipios de Aipe, Palermo, Garzón y Gigante. Sin embargo, registradas ante Comercio de Neiva existen Ciento

cuarenta y tres empresas (143) que hacen parte del clúster. El eslabón de transporte está conformado por dos tipos que son los que se dedican al transporte terrestre, utilizado desde los sitios de producción a las plantas de proceso y posteriormente de éstas hasta los sitios de venta, se tienen 10 transportadores especializados, además que las grandes empresas cuentan con sus propios vehículos acondicionados tipo termo –king. El otro transporte es el fluvial, utilizado para mover los alevinos, alimento balanceado y pesca desde el puerto hasta las estaciones piscícolas y viceversa según sea el caso, este servicio lo ofrecen 4 particulares y 13 empresarios lo tienen integrado a su esquema de producción.

El eslabón de la industria lo componen las denominadas plantas de procesamiento de las cuales existen a nivel del departamento veinte (20), de éstas doce (12) se encuentran ubicadas en el área de influencia del embalse de Betania y los servicios son principalmente eviscerado y obtención de filetes. Acorde a su nivel de cumplimiento con la normatividad cinco (5) cuentan con certificación BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) y de ellas 4 tienen certificación HACCP (Hazard Analisis Critical Control Point). Adicionalmente existe una (1) planta transformadora que genera valor agregado utilizando los subproductos de la industria obteniendo productos de salsamentaría (salchichas, hamburguesas, jamones, salchichón, etc.)

En el eslabón de comercialización se destacan veinte (20) comercializadores entre los cuales se encuentran nueve (9) intermediarios que controlan el mercado nacional a través de la Plaza de las flores en Bogotá, los demás son productores que han incursionado en éste eslabón y realizan sus ventas en puntos directos, plazas de mercado y puntos de distribución especializada ubicadas en ciudades capitales y algunas intermedias en gran parte del territorio nacional.

Es de anotar que los grandes productores exportan filetes frescos siendo su principal mercado Estados Unidos, en

menor escala se envía producto a otros países de las Antillas en presentación entera (tilapia roja) y filete (proveniente de la tilapia nilótica). La comercialización la realizan a través de Comercializadoras codificadas en el mercado americano y recientemente algunas empresas ya han incursionado con la importación directa.

El eslabón del consumidor o cliente está conformado por los intermediarios que llevan a plazas de mercado principalmente, intermediarios y productores que abastecen almacenes de grandes superficies y de cadenas mayoristas, restaurantes y consumidor final. Para los medianos y pequeños piscicultores el principal centro es Bogotá y en ésta la Plaza de las Flores, con tilapia roja entera fresca para el mercado nacional.

Hacen parte del clúster las entidades de apoyo entre las cuales se destacan, entidades de investigación conformadas por los Grupos de investigación de las Universidades regionales como la Surcolombiana (USCO) y la Universidad CORHUILA, enfocadas en áreas de agroindustria, ambientales, reproducción entre otros. El Centro de Desarrollo Tecnológico Piscícola Surcolombiano -ACUAPEZ-. Estas mismas Universidades ofrecen formación en pregrado en áreas a fines a la piscicultura y el SENA en la preparación técnica y tecnológica para el personal del sector.

De otra parte, entre las entidades se destacan aquellas que normalizan el sector y que tienen presencia en la región, se destacan la Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena –CAM-, Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca –AUNAP-, Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos –INVIMA-, entidades del sector financiero, entre otras.

Empleos en el clúster:

De acuerdo con la producción para el año 2007 se generaron en el sector piscícola 5.288 empleos entre directos e indirectos, la participación del empleo es acorde al sistema de producción y proporcional al volumen generado, lo que significa que el sistema de jaulas contribuyó con el 57% y el resto fue aportado por la producción en el sistema de piscinas - estanques.

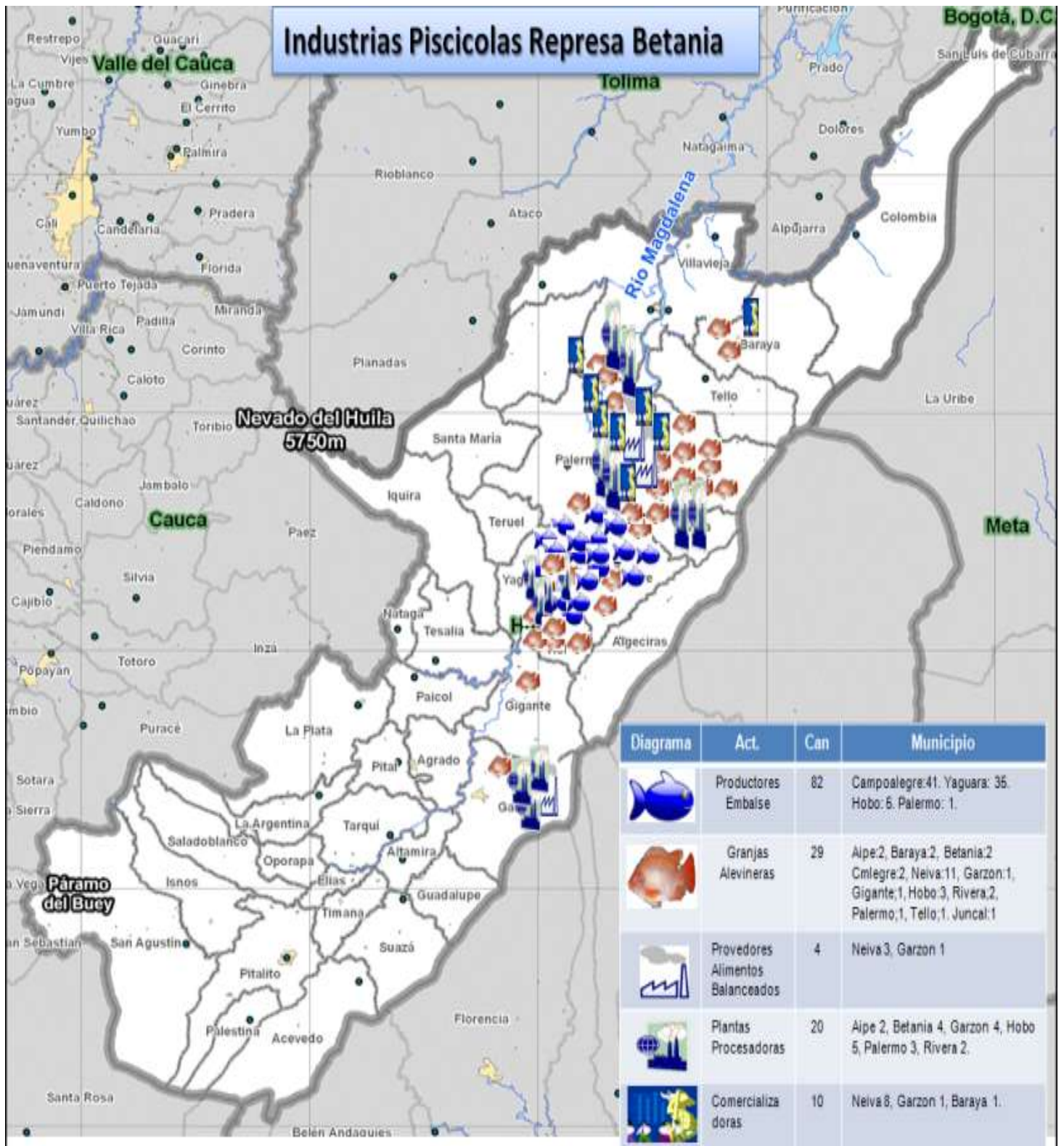
Para el año 2011 los empleos vinculados al sector piscícola fue de 11.887 incluidas todas las especies y directamente relacionados con la producción de tilapia se estima que fueron 11.383, cifras obtenidas aplicando el indicador de conversión que se utiliza en el sector que relaciona por cada tonelada producida se generan 0,3 empleos incluyendo los directos e indirectos.



Fuente: Secretaría de Agricultura y Minería del Huila. Secretaría Técnica Cadena Piscícola Regional

Entregable 2

NEI- HUILA CLUSTER PISCICOLA



Funcionamiento del clúster

Proveedores	•Empresas que proveen de productos, insumos y/o servicios relacionados con la pesca: Alevinos, alimentos para peces, implementos para manejo de producto, logística y maquinaria.
Productores	•Pescadores independientes, Agrupaciones o Asociaciones gremiales de pescadores, empresas de pesca, empresas de acuicultura.
Intermediarios	•Agente mayorista que compra a los productores y comercializa con plantas procesadoras, exportadoras, mercados y centros de distribución.
Plantas procesadoras	•Empresas locales, regionales y nacionales, que realizan la actividad de procesamiento e incluso venta de los productos extraídos en la Región.
Retailers	•Empresas que comercializan el producto en destino hasta el consumidor.
Exportadores	•Empresas locales, regionales y nacionales, que realizan la actividad de exportación del producto a los mercados internacionales.
Instituciones	•Instituciones públicas o privadas que se relacionan directa o indirectamente con el rubro, Fomento, reguladoras, Asociación e investigación.

Eslabón 1: Proveedores: Los principales insumos que hacen parte de este eslabón son: semilla o material genético, alimentos balanceados, materiales de pesca, materiales para la construcción de la infraestructura (jaulas), herramientas y equipos.

Eslabón 2: Productores: Piscicultores con explotación en estanques y jaulas flotantes que realizan el engorde hasta la comercialización de acuerdo con su nivel de inversión y de producción pueden ser industriales, grandes, medianos y pequeños.

Eslabón 3: Intermediarios: algunos agentes que compran a los productores y comercializa con plantas procesadoras, exportadoras, mercados y centros de distribución.

Eslabón 4: Plantas Procesadoras: Hace referencia a las plantas que prestan el servicio de procesos para la

evisceración, fileteo. Transformación a productos de valor agregado. Industrias de servicios complementarios como producción de harina, empaques, etc.

Eslabón 5: Retailers: empresas que comercializan el producto en destino hasta el consumidor

Eslabón 6: Exportadores: Empresas locales, nacionales y regionales que realizan la actividad de exportación del producto a los mercados internacionales.

Eslabón 7: Instituciones: Instituciones público, privadas que apoyan directa o indirectamente los diferentes eslabones de la cadena

Algunos Ejemplos Representativos por Eslabón

Eslabón 1: Contegral, Solla, Itacol, Piscícola Pénjamo.

Eslabón 2: Babillos Fish, Tilapias del Huila, Piscícola Canadá, Piscícola 3C.

Eslabón 3: Piscícola New York, Proceal S.A, Comepez S.A, Piscícola Botero, Ancla y Viento.

Eslabón 4: Piscícola New York, Proceal S.A, Comepez S.A, Piscícola Boter

Eslabón 5: Tropical, Aquabest Sea Food.

Eslabón 6: Piscícola New York, Proceal S.A, Comepez S.A, Piscícola Botero, Ancla y Viento.

Eslabón 7: SENA, AUNAP, FEDEACUA, ACUAPEZ.

Producto 3: Análisis de la industria y cadena de valor

1. Caracterización de la Industria

De acuerdo al diccionario de la lengua Española Real de la Academia Española, la **Piscicultura** (*latín* piscis, pez y cultura cultivo) es el arte de repoblar de peces los ríos y los estantes o de dirigir y fomentar la reproducción de los peces y mariscos.

La piscicultura excluye la producción de algas y otras plantas acuáticas, para enfocarse específicamente en la pesca de captura tanto en aguas continentales como en aguas marítimas. Por lo cual se incluye la producción de peces, crustáceos y moluscos.

Pesca de captura:

La pesca de captura suministro al mundo unos 88,6 millones de toneladas de pescado en 2010 (con un valor total de 98 000 millones de USD), de los cuales se estima que aproximadamente el 80% es generado por países en desarrollo, mientras que el restante el 20% es generado por países desarrollados. De ellos, aproximadamente el 85% se destino al consumo humano

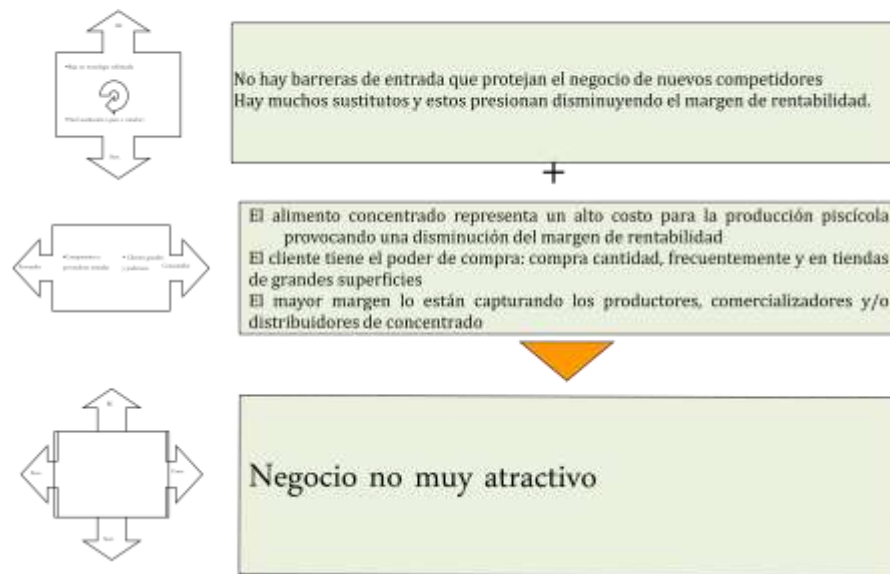
Fuente FAO Anuario 2012 Estadísticas de Pesca y Acuicultura



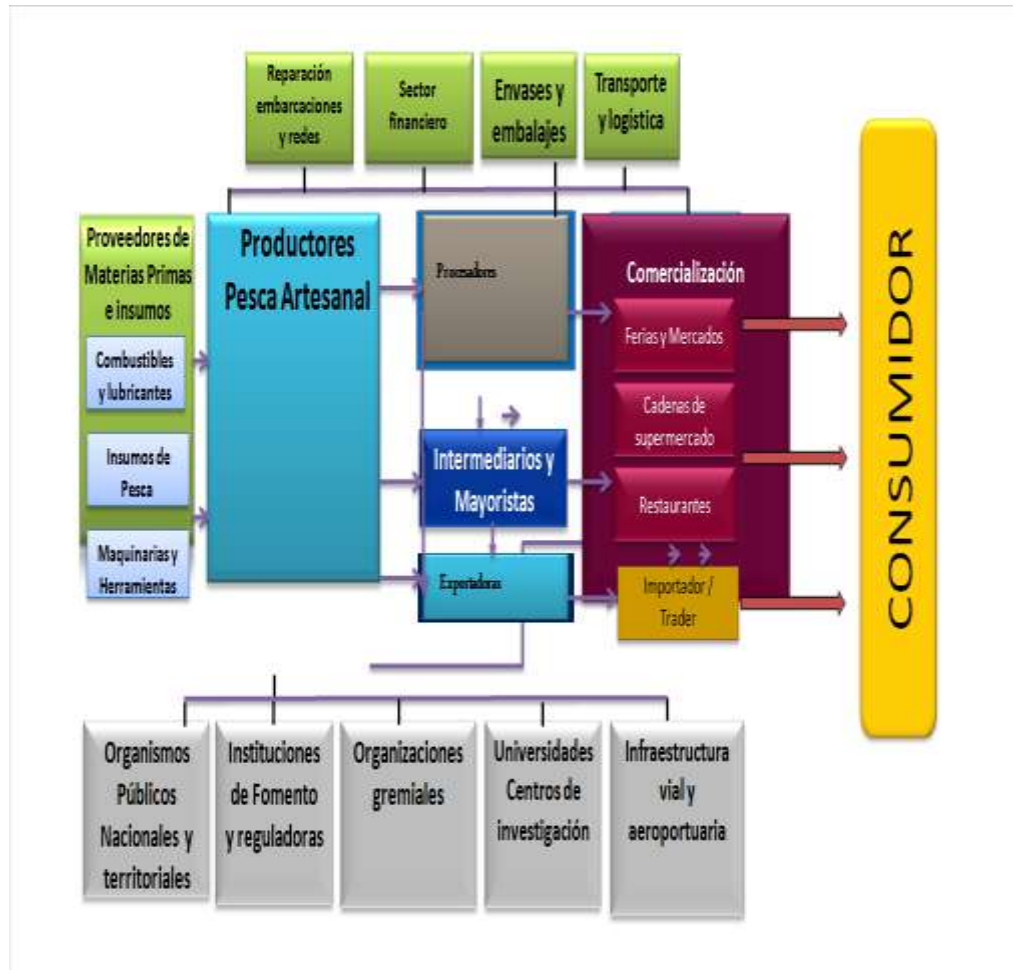


2. Análisis de las cinco fuerzas

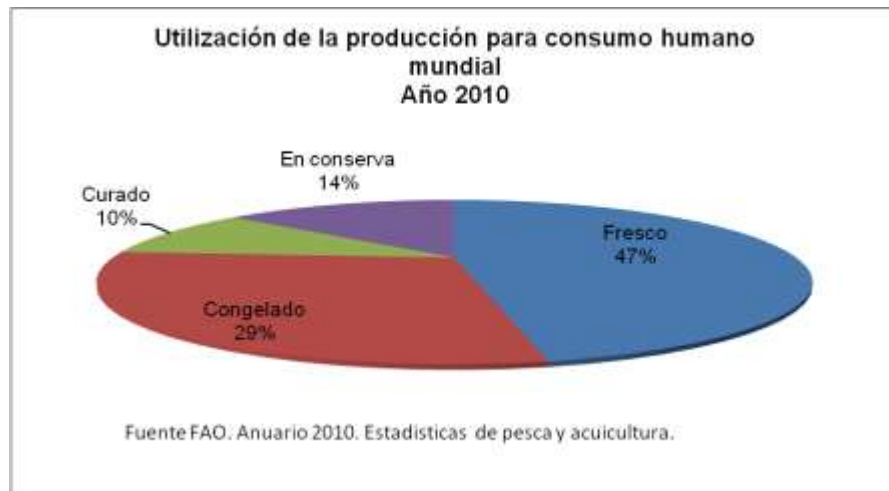
1. 5 Fuerzas Actuales –Filete de Tilapia Fresco/ consumen pescado



3. Análisis de la cadena de valor

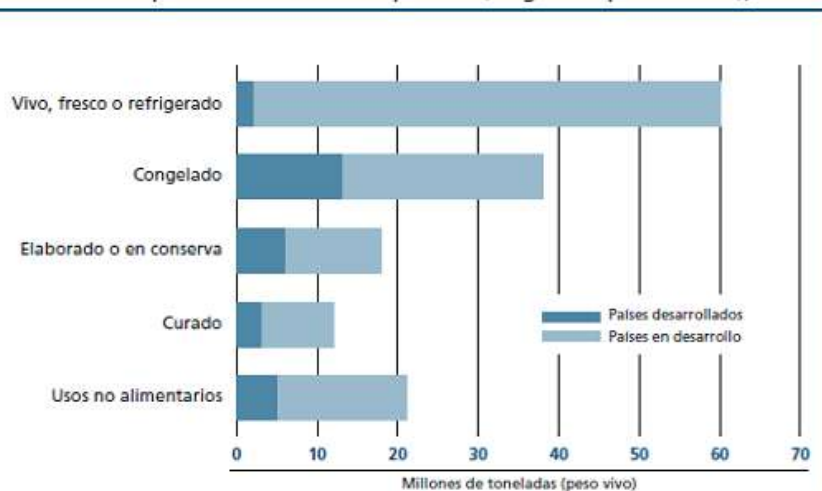


4. **Tendencias de la industria:** Los cambios que se han producido en los últimos años, así como las tendencias a futuro



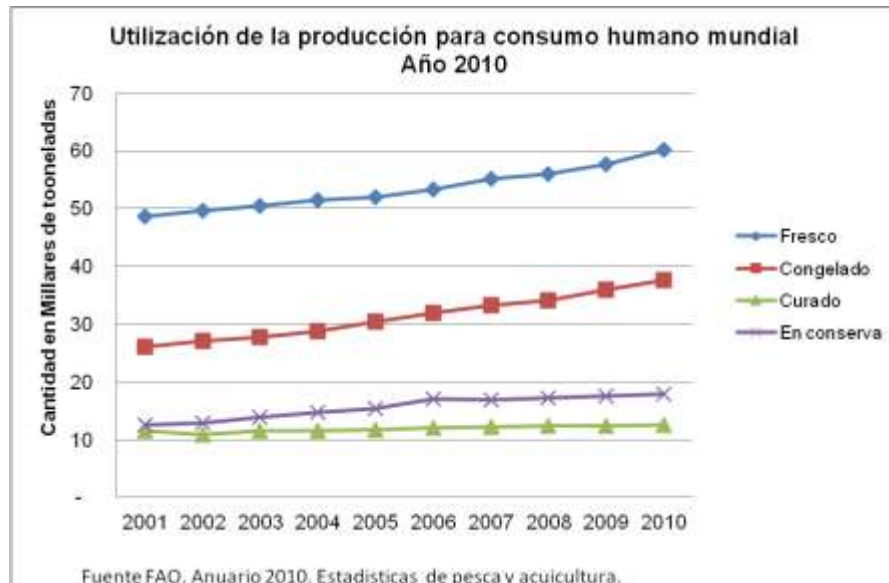
Mejor Fresco

Utilización de la producción mundial de pescado (desglosada por cantidad), 2010

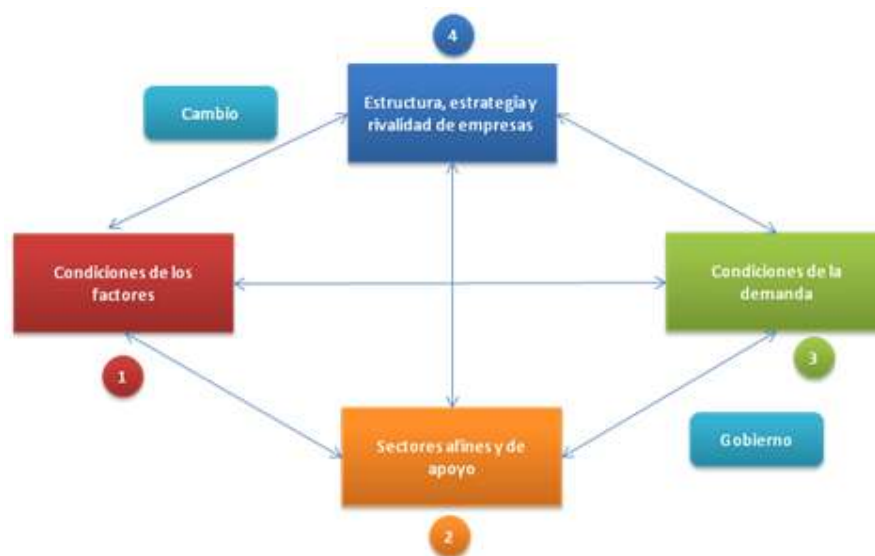


El 47% de los consumidores lo prefieren fresco, la percepción generalizada es que el pescado y los productos

pesqueros son una fuente valiosa de nutrientes de gran importancia para una alimentación diversificada y saludable



5. Análisis del Diamante de Porter para la región



Estrategia, estructura y rivalidad

Grandes productores: Cada productor tiende a contar con sus propios servicios logísticos

Medianos productores: Trabajan en asocio con grandes productores.

Pequeños productores: No cuentan con infraestructura propia como planta de procesamiento

Sectores afines y de apoyo

SENA

AUNAP

Universidad Surcolombiana

CDT piscícola

Sector financiero

Los últimos años se han especializado sectores de apoyo como respuesta al desarrollo presentado en la región al respecto.

Condiciones de los factores

Se inicia a desarrollar otros sectores de apoyo como transporte

Empresas productoras de hielo

Fabricantes de canastas

Fabricantes de bolsas plásticas

Fabricantes de termos en icopor

Condiciones de la Demanda

- Consumo per cápita en Colombia, y en EEUU.
- Demanda interna de producto fresco o congelado entero, o sin escamas y agallas.
- Demanda de exportación de producto fresco entero o en filete.
- Productos marinados en baja proporción.
- Productos en conservas en baja proporción.

Entregable 2

NEI- HUILA CLUSTER PISCICOLA

Rol del Gobierno

Comisión regional de competitividad

Mesa de piscicultura

Instituciones reguladoras

Cambios

Incremento de producción por represa del Quimbo

Producto 4: Benchmarking

1. Objetivo del viaje de referencia

Durante la segunda fase de la Ruta Competitiva del sector Piscícola en Neiva (Huila), con el fin de analizar a profundidad experiencias exitosas en el sector, se propone la realización de un viaje de estudio para conocer mejores prácticas que hayan resuelto con éxito los desafíos a los que se enfrenta el sector en Neiva y que puedan servir de referencia.

Este viaje de referencia será de gran ayuda en la evolución del análisis para la Ruta Competitiva Piscícola, permitiéndonos identificar posibles soluciones a los problemas que presenta en su desarrollo del sector en el departamento del Huila.

Los objetivos del viaje podrían sintetizarse de la siguiente manera:

- Análisis de las ventajas y dificultades del destino propuesto.
- Evolución de la zona: cuál era la situación de partida y qué medidas se han aplicado para sortear tales dificultades.
- Diferenciación respecto a otros destinos.
- Lecciones para Neiva y Huila.

2. Variables relevantes a comparar

Como se explica en el capítulo siguiente de “Documento de Estrategia”, el segmento estratégico más atractivo es el de filete de pescado empacado listo para preparar, dirigido al mercado de no consumidores de pescado. El detalle de este segmento puede encontrarse en ese capítulo.

A continuación se enumeran algunos de los principales desafíos que enfrenta el sector Piscícola en el departamento del Huila:

- Desarrollar la técnica del empaque y presentación listo para preparar
- Formación del Talento Humano en gastronomía, basada en preferencias por áreas geográficas a atender.
- Desarrollo de un sistema logístico que nos permita responder con gran cantidad de pequeños lotes.

3. Comparación de las brechas entre nuestro clúster y 3 ejemplos de referencia

Teniendo en cuenta los desafíos a los cuales se enfrenta el sector, en particular nos interesa conocer la respuesta a las siguientes preguntas estratégicas:

1. ¿Qué pasos deben seguir nuestros productores para adaptar su producción a la demanda de filete fresco listo para preparar?
2. ¿Cómo debe integrarse la cadena de valor ideal para satisfacer este modelo de negocio?
3. ¿Qué estrategias de integración, innovación y tecnificación deben implementar los productores para seguir los cambios de los consumidores?
4. ¿Cómo resolver el problema de desarticulación en la cadena de valor, principalmente entre los productores y los comercializadores?

4. Información sobre el destino a visitar

Todavía no se ha decidido el destino a visitar pero a continuación se enumeran los 3 destinos donde existen referentes:

- **Estados Unidos**
- **Europa**
- **Perú**

Ejemplos de entidades especializadas para aprender cómo han superado desafíos de distribución, logística y empaque:

Durante las próximas semanas se va a trabajar más a fondo esta parte para decidir el destino final.

Producto 5: Documento de estrategia

1. Resultado de la segmentación estratégica

La segmentación estratégica realizada nos arroja lo siguiente:

A1, A2 y B3

A 1: Pescado Entero

A 2: Filete Fresco

B3: Filete Fresco listo Preparado

2. Resultados del análisis de las 5 fuerzas para cada segmento estratégico

Analizando A2: El negocio no es muy atractivo porque el margen de rentabilidad se ha ido disminuyendo en los últimos años, ya que no hay barreras de entrada que protejan el negocio de nuevos competidores y hay muchos sustitutos y estos presionan disminuyendo el margen de rentabilidad.

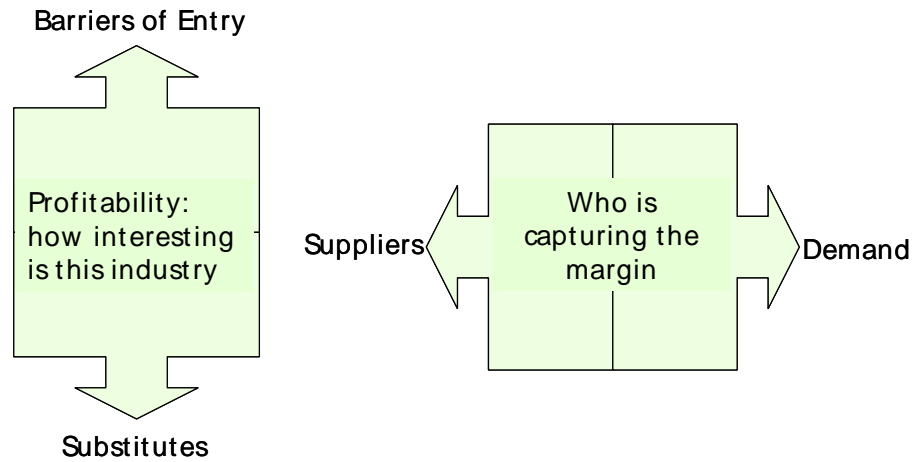
El alimento concentrado representa un alto costo para la producción piscícola provocando una disminución del margen de rentabilidad

El cliente tiene el poder de compra: compra cantidad, frecuentemente y en tiendas de grandes superficies

El mayor margen en la cadena de valor lo están capturando los productores, comercializadores y/o distribuidores de concentrado

Entregable 2

NEI- HUILA CLUSTER PISCICOLA



Analizando B3:

- Este negocio es más atractivo debido a que está enfocado a estimular la demanda de un gran mercado, hoy no consumidor.
- Llegar a este mercado demanda grandes inversiones en desarrollo de marca, empaques, imagen, sabores y una logística de distribución que permita llegar en lotes pequeños a través de canales especializados.
- En esta opción estratégica los productos sustitutos identificados son, el filete fresco y productos de valor agregado de carnes blancas y rojas.
- El mayor margen en la cadena de valor lo están capturando los comercializadores y distribuidores.

3. Criterios de Compra Avanzados para cada segmento

Analizando A2:

Producto Fresco con valores nutricionales característicos en presentación aproximada de 4-5Kg, contiene porciones individuales en bolsa en diversas tallas por promedio en gramos: 2-3Onzas, 3-5Onzas, 5-7Onzas, 7-9 Onzas, 9-11Onzas, por encima de 11Onzas con mayor concentración a tallas grandes.

Características de calidad: Color rosa pálido brillante y Olor característico.

Analizando B3:

- Un producto fresco con valores diferenciadores encaminados en una presentación final del producto que sea individual y que tengan la posibilidad de preparación rápida acompañada con información nutricional además de un recetario variado y amplio,
- Exigencia de calidad que se podrá verificar con mecanismos de trazabilidad incorporados en el empaque el cual además tendrá un diseño atractivo y que cumple condiciones para preservar las características del producto.
- Las porciones y complementos en lotes pequeños a un precio competitivo, están acorde a la exigencia de la demandas en cuanto a tamaño y costumbres culturales y gastronómicas de cada país.

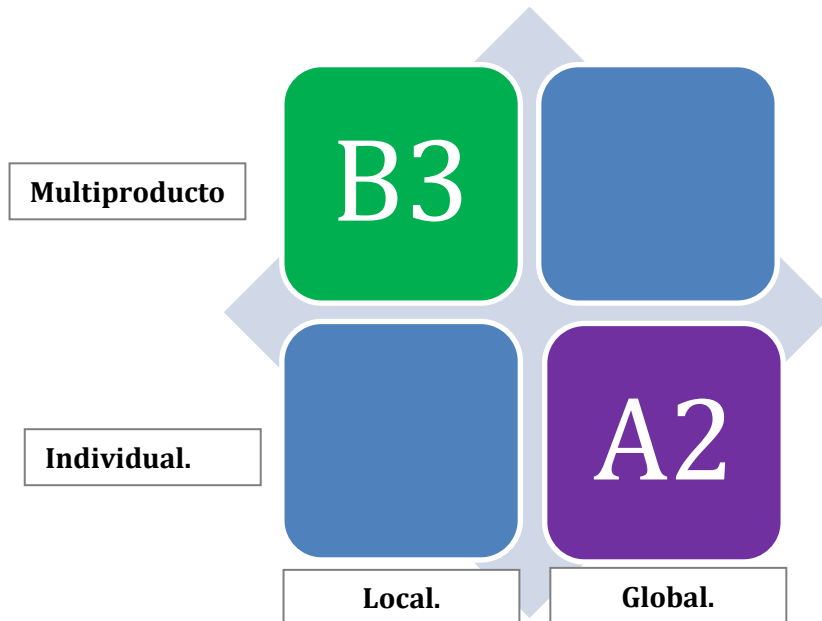
4. Opciones Estratégicas Genéricas

La estrategia Generica para el segmento de mercado A2:

Comercialización del producto utilizando transporte terrestre mediante vehiculos refrigerados desde las plantas de procesamiento (Neiva y Huila) hasta el aeropuerto en Bogotá donde se envía el lote por vía aerea hasta los EEUU

La posibilidad que tienen los empresarios del clúster piscicola de competir en éste nuevo segmento estratégico es factible debido a que la inversión actual en contraste con la inversión futura, es más baja, sin embargo es válido mencionar que los empresarios que actualmente están llegando a mercados internaionales les será más fácil en términos de inversión y tiempo alcanzar éste segmento estratégico

La opción estratégica A2 se desarrolla en el mercado global con un esquema de producto individual mientras que la opción estratégica B3 se desarrolla en un mercado individual y deben realizarse alianzas para comercializar con otras especies de pescado como trucha, Salmón entre otras es decir, Multiproducto (Ver Gráfica)



5. Factores claves de éxito

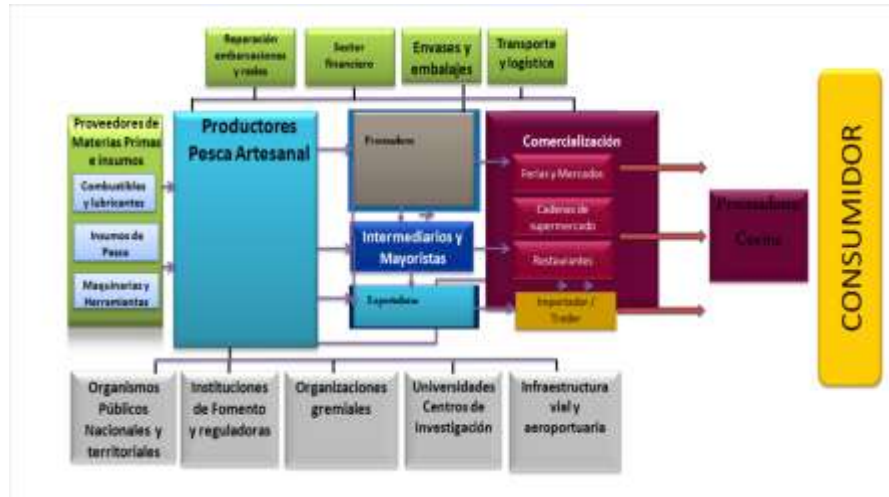
Se requiere una alta flexibilidad, agilidad en los tiempos de respuesta y una gran capacidad en materia logística, lo cual demanda desarrollar un sistema de distribución que satisfaga criterios de oportunidad y frecuencia en la entrega, maquinaria para nuevos empaques e inversión en recurso humano capacitado en alimentos para desarrollar complementos acorde a las preferencias gastronómicas de cada cultura o tipo de consumidor.

6. Definición de la cadena de valor ideal

Descripción de la cadena de valor inicial:



Cadena de Valor Ideal:



7. Áreas de mejora a nivel de empresas y clúster

El cambio que se debe realizar a la cadena de valor inicial es el montaje o instalación de una infraestructura de procesamiento

Entregable 2

NEI- HUILA CLUSTER PISCICOLA

ubicadas estratégicamente (cocinas resaltado en morado) que permitan llegar al consumidor rápidamente

Fase Productiva: Incubación y cosecha (engorde o ceba)
Permanece igual.

Fase Transformación: Permanece Igual.

Fase de Comercialización: Es necesario realizar un cambio en la presentación de nuestro producto de filete fresco que genere mayor valor al producto que se comercializa a través de:

Maquinaria especializada: Que nos permita realizar nuevas presentaciones en peso de producto y empaques especializados.

Recursos Humanos: Personal Profesional que nos generen una minuta patrón con diseño formulas y recetas que permitan su cocción en tiempos cortos.

Logística: Inversión en logística que nos permita realizar el Manejo de nuestros productos en tiempos que no superen las 24 horas y nos permitan hacer la entrega inmediata a nuestros clientes de manera oportuna. Esto es realizado con transportes especiales que conserven la temperatura del filete, sistema de control de inventarios y pedidos en línea.

Sistemas de Información: Sistemas informáticos que permitan realizar una gestión efectiva en términos de tiempo, calidad y cantidad oportunos para el cliente con el producto requerido