



# Diferenciación y valorización de los productos pesqueros

## Retos ante las nuevas estrategias alimentarias

■ FERNANDO GONZÁLEZ-LAXE

Instituto Universitario Estudios Marítimos. Universidad de A Coruña

La globalización se asocia a la internacionalización de las empresas y a una homogeneización de los comportamientos alimentarios. Los cambios y las modificaciones en las estrategias por parte de la oferta van ligadas a la mayor extensión y penetración en los mercados mundiales por parte de las firmas industriales. Por tanto, las industrias agroalimentarias desempeñan un papel clave en presentar respuestas adecuadas a las demandas del mercado internacional. Se asiste a una nueva organización industrial de las mismas al objeto de adaptarse a los distintos objetivos de crecimiento.

En los últimos años, las grandes firmas alimentarias han diseñado diferentes estrategias para responder a los nuevos planteamientos de la oferta, ya sea en lo que afecta a los procesos de concentra-

ción empresariales, ya sea en lo que respecta a la diversificación y segmentación de ofertas por medio de una amplia panoplia de diferentes gamas.

Se puede afirmar que la internacionalización de las industrias agroalimentarias en la década de los setenta respondía a un desarrollo empresarial específico centrado en las ventajas derivadas de la localización de las empresas multinacionales al amparo de la utilización de los potenciales de producción explotables de los recursos locales y del acceso a las materias primas próximas. Esa decisión se fundamentaba en que existía una cierta correspondencia entre las potencialidades de los recursos a explotar con los escasos y medianos niveles de desarrollo de aquellos países en los que se ubicaba la empresa, así como de las am-

plias posibilidades de crecimiento de dichos mercados, notas esenciales que permiten auspiciar una creciente alza de los niveles de oferta.

Posteriormente, las firmas industriales se inscribieron en un posicionamiento derivado de los aumentos de demanda y, por lo tanto, las inversiones de las multinacionales se amparaban en las mejoras relativas a las técnicas de producción y sobre los mecanismos de regulación sectoriales. De esta manera, las tendencias mundiales de las firmas empresariales y de los grupos agro-pesquero-alimentarios se especializaron por producir para un mercado interior; por la necesidad de formalizar mecanismos de coordinación en "aval" con las firmas de distribución, y en la utilización de los recursos locales para la exportación.

Este razonamiento es lo que denomina P. Veltz (2000) el “dominio de las organizaciones”, donde predomina la formación de oligopolios nacionales, en la que se conjuntaban los espacios de producción, los espacios de consumo y los espacios de financiación; dando lugar y creando unos determinados “espacios regionales”, relativamente autónomos. Sus características eran, por lo tanto, explotaciones poseedoras de elevadas economías de escala y estrategias de integración vertical. O, lo que es lo mismo, las firmas multinacionales se beneficiaban de los rápidos crecimientos de las economías locales y sus objetivos radicaban en ampliar sus cuotas de mercado e instalarse en estructuras económicas débilmente concentradas.

### LOS CAMBIOS ESTRUCTURALES Y EL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS EMPRESAS

Los cambios estructurales llevados a cabo en los últimos años han significado que los mercados han aumentado su potencial y los flujos correspondientes a las inversiones directas lo han hecho a una mayor intensidad, reforzando el carácter de la alta movilidad en lo que respecta a la circulación del capital. En este sentido se inscriben las estrategias de las multinacionales y sus decisiones de orden global (UNCTAD, 2005).

En la década de los noventa, las orientaciones se caracterizaron por los siguientes aspectos: a) la inversión directa extranjera es cada vez más voluminosa en el campo del sector de la distribución, debido a la rápida integración de las economías y a las mayores tendencias a importar nuevos productos agro-pesquero-alimentarios; b) los prolongados déficit comerciales agrícolas, pesqueros y alimentarios de los países desarrollados se alinean con las modificaciones ostensibles de los comportamientos y nuevos hábitos de los consumidores, y c) el aumento de la renta de los consumidores y la mayor disponibilidad de productos en



el mercado han supuesto un notable aumento de las elasticidades-renta de la demanda.

Frente a este comportamiento, la oferta está siendo más rígida, mostrando asimismo un auténtico gap entre las estructuras comerciales y las estructuras productivas, aspecto que nos permite explicar ciertos desequilibrios de las balanzas comerciales.

La inversión directa extranjera en Europa tenía por objetivo responder a las necesidades de mercado. A lo largo de la última década, se ha llegado a presenciar un amplio proceso de adquisición de las empresas locales, que reforzaron las dinámicas de adaptación de la oferta a la demanda, en un contexto de crecimiento de la demanda y con una mayor diferenciación de las calidades de los productos ofertadas. En segundo lugar, se advirtió una dinámica de mayor participación del capital extranjero en las grandes empresas de alimentación, a la vez que adquirirían una posición muy determinante en términos de cuota de mercado (Beltrán & Montero, 1994).

Se asiste, pues, a un mayor proceso de integración en un mercado cada vez más amplio y extenso; a una mayor racionalidad productiva al objeto de reducir los costes y acentuación de los valores de

bienes y servicios ofertados, y a una definición de estrategias de carácter global.

Una forma de explicar los comportamientos sería la siguiente:

- Conformación de sectores amont de la agro-pesca-alimentación. Se plasmaría por la nueva organización y coordinación de las filiales. Las estructuras de producción son relativamente homogéneas con escalas de producción elevadas; están basadas y orientadas hacia una mayor expansión sobre los mercados interiores, con lo que las escalas óptimas tienden a disminuir. Al objeto de mantener los costes de las empresas líderes se asistirá a una mayor dinámica de la fusión y adquisición de empresas y a una integración vertical creciente en lo que concierne a la organización de los procesos productivos. La mayor competencia internacional presenta una mayor rivalidad de empresas y una mayor concurrencia de productos para una demanda muy especializada, y en segundo término, los diferentes costes de producción, las desiguales implicaciones derivadas de las infraestructuras de transporte y las disímiles dotaciones tecnológicas muestran distintos márgenes de competitividad.

- La situación es diferente para las industrias que producen productos muy elaborados. En estos supuestos, la presencia y extensión de las multinacionales es muy vasta, poseen tecnologías muy “performances” y son altamente competitivas. Sus estrategias están basadas en captar la mayor cuota del mercado interior y en la flexibilidad de sus estructuras productivas.
- Finalmente, un tercer apartado es el correspondiente a las firmas multinacionales propietarias de grandes marcas. Están implantadas en todo el mundo, por lo que los mercados globales son el marco de referencia de las mismas, estando orientadas a mercados muy amplios y preferentemente homogéneos.

Bajo estas hipótesis, las estrategias empresariales proponen una oferta diversificada para ajustarse a los comporta-

mientos de los consumidores. Tratan de responder a un consumo que presenta dinámicas y tendencias en aumento, con una cierta estabilidad de los precios y una amplia variedad de calidades y de gamas. Busca la adaptación de los medios de producción a las demandas de los compradores (ya sean de la industria o de la distribución), siempre que se solventa el problema de la competitividad. Por eso, resulta necesaria la puesta en práctica de nuevos planes de organización industrial, nuevas formas de coordinación vertical y una mayor formación de los cuadros de dirección.

### LOS MODELOS DE ESPECIALIZACIÓN

En esta última década hemos presenciado un cambio radical en los procesos de producción y acumulación de bienes. Las nuevas transformaciones se han visuali-

zando con la emergencia de nuevos procesos productivos que han contribuido a modificar la antigua geografía y la distribución de la producción agroalimentaria.

El proceso de acumulación fordista (producción en masa) ha dejado paso al proceso de especialización flexible. Ello ha supuesto varios e importantes cambios: se ha fragmentado la cadena de valor, permitiendo aumentar la división del trabajo; hemos presenciado una mayor flexibilización de los procesos de producción; los productos adquieren distintas y variadas gamas, y se han establecido nuevas relaciones y acuerdos entre las empresas.

Estas características se unen a la nueva utilización de los espacios periféricos en los que el aumento de sus correspondientes cuotas de producción obtenidas a través de pequeños establecimientos descentralizados, capaces de ejecutar y desarrollar determinadas funciones es-



pecíficas, han permitido aumentar no sólo el volumen de bienes producidos, sino extender sus interrelaciones hacia otros espacios y hacia otras gamas de productos (Charles & Boude, 2001).

Esta nueva dinámica, la de la especialización flexible (Piore & Sabel, 1984), está basada y constituida por equipos cualificados capaces de adaptarse a unos movimientos y a unas dinámicas de innovación permanente, permitiendo la creación de unidades de producción bajo la perspectiva del desarrollo de las regiones periféricas con abundantes recursos y bienes primarios.

En este modelo, las características más específicas se constatan en los siguientes aspectos: son unidades de producción especializadas, conocen todos los instrumentos disponibles para efectuar los intercambios comerciales y para formalizar condiciones de partenariado con otras empresas; y se basan en productos diferenciados para poder competir con las unidades procedentes de centros de producción en masa.

Ante esta nueva coyuntura no es difícil establecer las distintas estrategias de desarrollo que siguen las empresas de mayor éxito. De una parte, asistimos a un intenso proceso de especialización; en segundo lugar, a una descentralización de la producción, y en tercer lugar, a una especialización de carácter geográfico, sobre la especificación de un grupo determinado de productos y de bienes. Es de-

cir, sus objetivos radican en la búsqueda de “nichos de mercados” marcados por la especialización y enfatizados sobre la valorización de los recursos específicos de un país.

Es evidente, por lo tanto, que el desarrollo de estas estrategias requiere la existencia de: redes de transferencia de tecnología y formación profesional; de agencias y oficinas de apoyo y promoción, y de plataformas logísticas para distribuir de manera más eficiente, segura y rápida los productos.

Para lograr estos objetivos es preciso lograr una mayor eficiencia en lo tocante a la utilización de las ventajas competitivas. La incorporación de nuevas condiciones tecnológicas y de novedosos modelos de organización y de gestión se convierte en el panel de los requisitos básicos, a la vez que es preciso apuntalar la definición de las nuevas formas productivas.

En consecuencia, la estrategia de las firmas multinacionales en sus orientaciones y decisiones de implantarse en las regiones más periféricas radican en desarrollar y disponer de una capacidad para estimular los aumentos de la oferta de productos de calidad, de incorporar nuevas competencias tecnológicas de alto nivel y de servir de apoyo a los desarrollos de implantación de las firmas multinacionales.

¿Qué observamos? En resumen, una mayor dinamización de las filiales, unos

mayores niveles de competitividad de las mismas y una mejor posición para afrontar los procesos de globalización o, lo que es lo mismo, una mayor capacidad para exportar o para mejorar las cuotas de mercado en los mercados más globalizados por medio de productos más sofisticados y más diferenciados, aprovechando las mejoras en las ventajas competitivas y en la localización geográfica.

### DESARROLLO DE LA LOGÍSTICA: CRECIMIENTO INTERNO O DESARROLLO DE REDES

La dinámica de la internacionalización de las empresas agro-pesquero-alimentarias se ha apoyado en el desarrollo de las ventajas competitivas constituidas bien desde la configuración de las actividades específicas y determinadas, bien desde la presión que se ejerce al conjunto de los competidores. Por tanto, los objetivos insisten en la necesidad de valorizar al máximo los procesos productivos y a extender las experiencias exitosas desarrolladas a nivel local y trasladarlas a una escala más internacional (Saives, 2001).

Con objeto de lograr tales objetivos es preciso desarrollar nuevas formas de coordinación de las actividades logísticas, sobre todo en aquellos aspectos que tienen relación con los niveles de aprovisionamiento y en lo tocante a las relaciones entre distribuidores y transportistas.

Varias estrategias se han desarrollado:

- La centralización de compras constituye una de las tendencias más utilizadas por parte de la gran distribución. Busca incrementar su poder de negociación cara a cara con los suministradores. Esta dinámica ha supuesto, por lo tanto, incrementar la concentración y se efectúa en un contexto en el que se lleva a cabo un proceso de reagrupamiento de la mayor parte de las marcas de la gran distribución, logrando, por lo tanto, la configuración de “supercentrales” o de “euro-centrales”, en los ámbitos europeos.

- En la segunda mitad de los años ochenta, los grandes distribuidores dejan de agruparse en ámbitos europeos, para concentrarse en enseñas de distribución de carácter nacional, para beneficiarse de los poderes de negociación frente a las firmas multinacionales. Por tanto, asistimos a una intensa y fortísima concurrencia inter-firmas y a procesos de concentración sectoriales.
- En la década de los noventa se asiste a una mejora en las compras a nivel internacional de las grandes empresas de la distribución junto a una mayor especialización de la distribución nacional; esto es, una hibridación en la que la especialización sobre productos determinados es cada vez más específica. Ello ha facilitado la idea de difundir una “cultura de empresa” diferente para cada grupo multinacional, a través de las dife-



rentes concepciones en la adquisición de productos, el comportamiento de las empresas, la movilidad del personal, etc.

Es evidente, por lo tanto, que a partir de la década de los noventa la distribución alimentaria adopta distintas decisio-

nes estratégicas y se conforman estrategias de grupo siguiendo diferentes modos de coordinación interna.

Estas circunstancias son las que nos permiten contemplar los nuevos niveles de centralización, la emergencia de nuevas relaciones de partenariado, los con-

tratos y las dinámicas de fusiones de empresas y, finalmente, la puesta en práctica de la nueva conceptualización de la logística, tanto en amont como en aval; coordinando todo el complejo sistema de la agroalimentación y la distribución (F. Nicolas, 1999).

Se ha tratado, por tanto, de seguir una tendencia en la que las empresas de pesca-alimentación se han guiado por los siguientes aspectos: a) por utilizar sus propios activos; b) por mejorar la continuidad y la regularidad de los flujos físicos entre suministradores y detallistas; c) por combinar la logística comercial con la financiera; d) por reducir los costes de la logística del transporte; e) por mejorar la organización del trabajo, y f) por conformar un complejo sistema de partenariado que permita resaltar tanto la funciones logísticas con las correspondientes a la especialización de tareas y la externalización de las mismas.

La logística no está alejada ni es independiente de la estrategia global de las empresas pesqueras y de distribución. Los últimos años han servido para comprobar la aceleración de la internacionalización y, en consecuencia, la necesidad de disponer de mecanismos que pudieran servir para incrementar la distribución de productos vinculados a marcas propias de las fábricas.

En la actualidad, este desarrollo productivo y esta dinámica son, si cabe, más importantes por la exigencia de singularizar el concepto de la trazabilidad y de evitar los retrasos y los suministros de inputs intermedios garantizados por las ventajas competitivas derivadas de localización geográfica de la producción, rasgos que son decisivos para afrontar el desafío global de la competencia.

Las actuales prácticas de la logística nos permiten comprender los rápidos desarrollos comerciales de ciertos productos, ya sean procedentes de áreas geográficas muy alejadas de los lugares de consumo y transformación; ya sea de productos de menor calidad que compiten en el mercado global con productos tradicionales y ampliamente reconocidos

(Boude & Charles, 2000). De ahí que la competencia logística se nos antoja primordial y supone un elemento clave para el desarrollo tanto de las empresas como supone un aporte esencial en el potenciamiento económico del territorio.

Ante este panorama, una de las cuestiones más candentes son las relativas a las modificaciones de los espacios de competencia. Antes, las compras eran de carácter local, aunque existían suministros de orden internacional que postulaban la necesidad de conseguir una optimización de los costes de aprovisionamiento y una disponibilidad de medios de transporte. En la actualidad, los suministradores son de ámbito internacional, la capacidad de aprovisionamiento ha de estar asegurada de manera regular y el problema de la logística en lo que atañe a los niveles de aprovisionamiento constituye algunos de los requisitos básicos.

Ello supone que se recurra al papel de las "marcas propias" y son cada vez más relevantes las apelaciones a la noción de "trazabilidad".

### **LAS ESTRATEGIAS DE LOS ACTORES EN LA INDUSTRIA PESQUERA**

El sector pesquero tiene como objetivo valorizar su producción y obtener productos con signos inequívocos de calidad. Todas sus actuaciones están en un continuo proceso de adaptabilidad a nuevos contextos. Entre las características del sector pesquero resaltamos su heterogeneidad, su especificidad técnica y territorial, y sus intensos cambios estructurales. La disparidad de los lugares de pesca y la dificultad de las condiciones de acceso a los recursos, los distintos grados de especialización técnica ateniéndonos

CUADRO 1

#### **Tipologías del sector pesquero**

<b>Mundo pesquero artesanal y costero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterizado por su vinculación territorial y enraizado en la tradición y las relaciones de vecindad local.</li> <li>• Mantiene una forma de jerarquía específica, que presupone una relación de estima que garantiza la autoridad a lo largo del ciclo productivo.</li> <li>• Responde a dispositivos asociados a la familia que se rigen por la fórmula de la "casa-empresa" familiar.</li> </ul>
<b>Mundo pesquero industrial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se rige acudiendo a un sistema de selección de inversiones y de cálculo de rentabilidades (costes de oportunidad).</li> <li>• Existen reglas y ejes que definen las coordenadas.</li> <li>• La eficacia constituye el objetivo superior común.</li> <li>• Depende de la capacidad de organización para responder útilmente a las necesidades.</li> <li>• Puede presentar homogeneidades de carácter espacial y relaciones sincrónicas en la modalidad industrial.</li> </ul>
<b>Mundo pesquero globalizado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia en calidad y en diferenciación del producto subraya el precio.</li> <li>• El espacio es mundial, sin límites ni distancias.</li> <li>• La circulación de bienes, capitales, tecnologías y personas es libre.</li> <li>• Los agentes son todos clientes, competidores, compradores o vendedores.</li> <li>• Las relaciones están marcadas por las condiciones de oportunidad y la asunción de los riesgos empresariales.</li> <li>• Las relaciones comerciales y las correspondientes a las de espacio-coste son los elementos que construyen la "territorialidad" del mundo mercantil.</li> </ul>

FUENTE: F. González-Laxe.



a los artes y modos de producción y a los procesos tecnológicos, la amplia diversidad productiva en lo tocante a las especies capturadas, permiten apuntar que el creciente “grado de especialización” impulsa a corto plazo a nuevas recomposiciones y delimita nuevas estrategias empresariales y de grupo, ya sea de tipo organizativo ya sea de tipo funcionamiento (González-Laxe, 2004).

El amplio mosaico de realidades, posicionamiento y comportamientos podemos reflejarlo de manera sintética en el cuadro 1, en el que se plantean las distintas vinculaciones y posibilidades de estrategia.

Los problemas estructurales del sector se pueden resumir en cuatro apartados:

1. Sobreexplotación de los recursos, en la medida que se aprecian descensos notables de la biomasa reproductora de los stocks, una alta mortalidad por pesca y un evidente desajuste entre los recur-

sos disponibles y la capacidad productiva. Por tanto, afecta a la viabilidad económica de las unidades de pesca.

2. Atomización de la oferta. Predomina el comportamiento individual en la adopción de decisiones; esto es, no suele existir una solidaridad de grupo, de ahí el concepto de “race to fish” o “la carrera por pescar”; insuficiencia organizativa para regular o proponer planes de captura por áreas, por especies o por temporadas; en lo tocante a la naturaleza de los comportamientos prevalecen las actuaciones a corto plazo, y se basa en la extracción de un recurso común, sobre el que se puede actuar y donde un comportamiento racional y de captura sostenible por parte de un productor no implica una mejora a medio plazo del total de la pesquería siempre que los demás actúan de manera individual, bajo perspectivas de corto plazo y rehusando mantener un comportamiento colectivo previamente

adoptado entre los productores de la zona y/o del mismo modo de pesca.

3. Una oferta inadaptada a la nueva demanda, que se plasma en que frente a una demanda cada vez más centralizada, ante la dificultad de contractualizar acuerdos con los compradores, y sobre la base de una reducida capacidad de integración de las actuaciones y políticas de los productores, la distribución de los productos pesqueros no supone garantía de fiabilidad, regularidad y de precios conocidos de antemano, con lo que, en lo que atañe a los productos frescos, las fuertes oscilaciones en la oferta y el carácter perecedero de los productos incide sobre las rentabilidades de los productores; en tanto que en los productos congelados, las fuertes corrientes de intercambios mundiales alteran los precios y desplazan las matrices del comercio internacional.

4. Situación económica frágil, donde dadas las alzas en los costes de produc-

ción (el gasóleo y la mano de obra son rúbricas que sobrepasan el 60% de los costes de explotación), la debilidad de la rentabilidad económica viene motivada por los elevados niveles de amortización y de la imposibilidad de actuar con devaluaciones competitivas para defender los productos nacionales.

Por parte del sector de la distribución, el análisis muestra los siguientes procesos:

1. Estrategia de la concentración. Se ha producido un amplio agrupamiento, redefiniéndose las estrategias de las grandes empresas industriales al objeto de reducir los costes, ganar economías de escalas y ampliar cuotas de mercado (Monfort, 1998). Los propietarios están cada vez más concentrados y son menos numerosos, y las razones se derivan de buscar una mayor rentabilidad y de poder responder a los estándares de la competencia europea e internacional de

las firmas rivales tanto en cuestión de tamaño como de competitividad. En el caso de las industrias pesqueras de transformación y distribución también se debe a la necesidad de garantizar los suministros y, por lo tanto, asegurarse ciertos niveles de aprovisionamiento vía importaciones.

Es decir, la estrategia de la concentración resalta el hecho y el objetivo de obtener y acceder a poseer una cierta influencia, una mejor capacidad negociadora con la cadena de distribuidores y una significativa mejora en lo que concierne a los accesos a los mercados europeos y mundiales.

De ahí que se tienda a una mayor industrialización y procesado como parte de las dinámicas de los grupos innovadores y líderes. Este proceso ya se ha planteado en Francia, en la medida que los 5 primeros grupos de distribución controlan el 95% del mercado pesquero (el 25% en

1980), además de haber cerrado una central de compras para ciertos distribuidores, lo que acarreó la concentración de varias empresas en tal cometido (Carrefour, Lucie, Opera e ITM constituyen en la actualidad el póquer de las supercentrales de compra). (Boude & Charles, 2005).

2. Estrategia de la integración. Los actores y los agentes económicos, con el objetivo de controlar los precios y en consecuencia los resultados económicos, tratan de ofertar calidad y cantidad de manera regular, sostenida y garantizada. Tal proceso se lleva a cabo para conseguir abordar una integración mercantil en las distintas fases de la industrialización pesquera: captura, desembarco, procesado, transformación y distribución. Para ello, es preciso completar desde los inputs hasta los productos finales. Los objetivos finales radican en la materialización de contratos directos entre propietarios e hipermercados, así como la puesta





en común de la integración de ciertos negocios industriales, comerciales y financieros.

3. Estrategia de la diversificación. Consiste en poseer una mejoría en el campo de la distribución, reduciendo los costes a lo largo de los procesos, amortizando las inversiones a corto plazo, desarrollando productos propios y ganando las oportunidades que ofrecen las nuevas demandas.

Las dificultades actuales vienen derivadas de los problemas que acechan al sector pesquero: disminución de los desembarcos, agotamiento de recursos, dificultades de condiciones de acceso a los recursos y disminución de cuotas de pesca, ya sea en aguas gestionadas por la Unión Europea, ya sea en aguas internacionales gestionadas por países terceros o por organismos internacionales. Ello ha alimentado las importaciones de pescados procedentes de otras latitudes y ha alterado las decisiones estratégicas de las distribuidoras.

Los resultados advertidos hasta el momento ponen de manifiesto un descenso de los márgenes de beneficios obligando a resituar a ciertas actividades pesqueras en diferentes áreas geográficas dados los altos niveles de fragilidad y vulnerabilidad económica y comercial (Sineiro, González-Laxe, Santiso, 2004). De ahí que para algunos autores significa “una situación caracterizada por la dominación de los distribuidores” (S. Guoin & A. Fady,

2000), así como una especialización de las áreas de distribución de los productos pesqueros y una modificación de las condiciones de competencia/rivalidad (Green, Noronia, Schaller, 1999).

El funcionamiento de las distribuidoras y los mecanismos de aprovisionamiento de productos permiten realizar un posicionamiento de las empresas atendiendo a su carácter centralizado/descentralizado; independiente/integrado; franquiciados/afiliados, según que analicemos la estructura, el funcionamiento o su condi-

ción. Según sea su connotación así sabremos cómo incide en los niveles de precios, en las estrategias de explotación de las empresas productoras, en las opciones de pesca, en las políticas de producto.

Si las empresas desarrollan una estrategia integrada supone una centralización de los aprovisionamientos, entonces, se demandan productos más homogéneos pudiendo sostener las especificaciones territoriales. Por el contrario, las estructuras independientes tienen como característica propia su vocación a estar vinculadas con el sector extractivo, tratando de consagrar su estrategia hacia la libertad de elección de suministro, de aprovisionamiento y de precios con ventajas competitivas, pero siempre asegurando los márgenes pero con funcionamientos muy descentralizados.

Bajo este contexto los principales criterios de referencia los expresamos en el cuadro 2.

El proceso de valorización requiere dos elementos:

- Calidad, o sea obtener una performance superior. Significa un signo de calidad distintivo, designa la pro-

CUADRO 2

**Criterios de referencia de los productos pesqueros**

PUNTOS DE REFERENCIA	INDICADORES DE REFERENCIA
Suministradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historial del suministrador.</li> <li>• Notoriedad e imagen de marca.</li> </ul>
Producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidades organolépticas.</li> <li>• Trazabilidad.</li> <li>• Adaptación de las demandas de los consumidores.</li> <li>• Posición de los productos en relación a las demás gamas.</li> </ul>
Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campaña promocionales y de publicidad.</li> <li>• Velocidad de rotación de productos.</li> </ul>
Logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de suministros en tiempo y cantidad.</li> <li>• Modos de pago.</li> <li>• Posibilidad de reposicionamiento.</li> <li>• Mínimos ventas garantizados</li> </ul>
Nuevos productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nichos de nuevos productos.</li> <li>• Innovación tecnológica y composición del producto.</li> <li>• Innovación marketing y packaging</li> </ul>
Colaboración y alianzas con partners.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración privilegiada partenaire.</li> <li>• Adaptación política merchandising.</li> </ul>

FUENTE: F. González-Laxe.

iedad singular de un producto (es sinónimo de identificación propia) y muestra una nota intrínseca (derivada de su concepción, de su tecnología, entre otros aspectos); por tanto, cuando se quiere explicitar la calidad se debe ampliar el análisis no solamente a la performance (especificación que corresponde a la demanda) sino a la conformidad (rasgos específicos del propio producto).

- Tipologías de calidad. Esto es, referenciadas a valores subjetivos y/o afectivos (se usa para ello argumentos no-tangibles e inmateriales); referencias a las decisiones de compra (incluye todo tipo de argumentaciones), e referencias objetivables (descripción del producto, evaluación y coste de la conformidad del productos, así como competitividad del producto).

versificación productiva a la vez que se mostrarían las diferentes categorías de calidad, certificados de origen, identificación de productos y trazabilidad de las especies (Boude & Charles, 2000).

En suma, lo relevante vendría del análisis de la “coordinación entre los diferentes actores en el ámbito de la industria”; bien sea, en primer lugar, desde el plano productivo, esto es, analizando las diferentes flotas y evidenciando la divergencia de intereses entre las distintas modalidades de pesca. En segundo lugar, los objetivos deben evaluar si los comportamientos de los productores evitan actuar bajo la perspectiva del corto plazo, esto es, no ceñirnos a lograr el máximo beneficio y rendimiento de manera inmediata, sino buscando la forma de articular y ampliar una cadena de valor más amplia, incrementando el valor añadido de manera progresiva y captando mayores cuotas de mercado tanto en los productos clásicos como en los nuevos productos. Y, en tercer lugar, experimentar las relaciones y

los partenariados entre los distintos agentes, ya sea favoreciendo la integración ya sea acrecentando la presencia de consorcios y acuerdos con empresas multinacionales.

Un claro ejemplo de la posición del sector pesquero es aquel que se revela del análisis de los mercados finales. Si escudriñamos entre los distribuidores presentes en los mercados gallegos la presencia de productos pesqueros y sobre ellos nos interrogamos sobre la procedencia de tales productos (especies), características de los mismos (condiciones organolépticas) y su vinculación con firmas gallegas, las respuestas no son nada halagüeñas.

En primer lugar reflejamos las políticas del producto pesquero, entre las que destacamos las condiciones del frescor, calidad, origen, exposición y gestión de ventas. El análisis de estas notas ayuda a reflejar y a subrayar los distintos itinerarios de los productos pesqueros (ver cuadro 3).

**LA PERSPECTIVA DEL SECTOR PESQUERO ANTE EL NUEVO PANORAMA**

El objetivo de nuestro trabajo trata de evaluar cómo se lleva a cabo la implementación del proceso de venta y distribución de los productos pesqueros. Para ello los interrogantes son, en primer lugar, si el pescado o el producto pesquero disponible para su comercialización subraya el criterio de la especificidad de la región/zona; si es utilizado por los operadores regionales, y si está controlado por la organización existente en el mercado regional y por las industriales locales/regionales. En segundo lugar, nuestros inquéritos se centran en si existen relaciones básicas entre los operadores/actores locales/regionales y las estructuras territoriales próximas, pues ello definiría básicamente determinados linkages que afectarían a las producciones locales, a las dimensiones y al tamaño de las explotaciones industriales o empresas; y contribuirían a incrementar los grados y niveles de atractividad de un territorio (Bouchouca, 2003). Y en tercer lugar, atenderíamos a los distintos gradientes de la di-

CUADRO 3  
Características del producto pesquero

CARACTERÍSTICA	REFERENCIAS Y VALORACIONES
Frescor	• Especificando el tiempo entre la descarga y la puesta en el centro de venta. Incide en la calidad y en el volumen de pescado contratado.
Calidad	• Expresa la relación particular con el productor. Incide en el precio y fideliza una clientela.
Exposición	• Es preciso medir el tiempo de la exposición y la rotación del mismo.
Gestión de los no-vendidos	• Dada la laxa y poco clara legislación en relación a los productos de libre-servicio resulta difícil averiguar el porcentaje de utilización del pescado en sus distintas presentaciones para los productos no-vendidos. Incide en la demanda, cuestiona la puesta en marcha de las iniciativas relativas al origen del pescado y a la trazabilidad.
Origen	• No hay una clara distinción en los mercados entre productos importados, los procedentes de la acuicultura y los capturados por flotas españolas en caladeros litorales, comunitarios o de terceros países. El consumidor exige información detallada sobre el origen y trazabilidad.
Marcas	• Permiten fidelizar al consumidor. Representan una noción de calidad. Pocos productos indican denominación de origen y existen pocas “marcas colectivas protegidas”. En cambio emergen “marcas-insignias” de empresas que representan sus estrategias, a la vez que segmentan el mercado por gamas de producto.
DNI del producto pesquero	• Mediante un chip o un código de barras se incluyen las características del barco, zona de pesca, puerto de descarga, fecha descarga, comprador, características del producto. Fomenta la calidad y la diferenciación productiva, incorpora valor añadido y evita confusión y competencia desleal.

CUADRO 4

### Elementos distintivos de los productos pesqueros

PRODUCTO	MODO DE COMERCIALIZACIÓN	MUNDO	RELACIÓN PRODUCTOR-CONSUMIDOR	GARANTÍA	TERRITORIO
<b>Estándar</b>	Grandes distribuidores	Industrial	Despersonalizado	Sobre la base de marca y reputación	Espacio homogéneo
<b>Específico</b>	Pequeños y grandes distribuidores	Costero	Interpersonal o de: Identidad regional o local	Sobre la base de su origen y etiqueta	Espacios de proximidad con inserción en espacios internacionales de venta

*FUENTE: F. González-Laxe.*

CUADRO 5

### Evaluación de los elementos de diferenciación empresarial

	ALCAMPO	CARREFOUR	EL CORTE INGLÉS	EROSKI	GADIS	SUPERCLAUDIO
Especifica productos gallegos	No	No	No	No	No	No
Especifica productos de una OOPP o de asociación determinada	No*	No*	No*	No*	No*	No*
Especifica productos de una empresa determinada	No*	No*	No*	No*	No*	No*
Especifica trazabilidad	No	No	No	Sí	No	No
Existen campañas e información en mostradores	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No
Existe campaña de animación al consumo	No	Sí	Sí	No	No	No
Existe promoción de productos importados	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No

*\* Sí para los moluscos (almeja, ostra y en algunos casos mejillón).*

En segundo lugar, este trabajo no desea abordar una evaluación del cumplimiento de las normas para el control de la primera venta de los productos pesqueros (R. D. 2064/2004 de 15 octubre, BOE nº 261 de 29 de octubre de 2004) y de las normas que hacen referencia a la identificación de los productos de pesca, acuicultura y del marisqueo vivos, frescos, refrigerados o cocidos (R. D. 12/2004, de 13 enero, BOE nº 31 de 5 de febrero de 2004) que, como es bien sabido, subrayan como objetivo las siguientes notas: a) que el consumidor posea adecuada información sobre el producto que va a consumir, y b) que se establezcan aquellas normas comunes de comercialización referidas a la clasificación y etiquetado.

La finalidad de nuestra aproximación radica en observar si los productos de la pesca fresca afianzan su especificidad regional, atendiendo a la puesta en funcionamiento de procesos de valorización y diferenciación que mejoren su posición competitiva.

Los resultados obtenidos son esca-



sos. Frente a un competencia exacerbada e intensa, con una multiplicidad de productores que buscan captar una demanda poco o mal informada, se constatan varias conclusiones: a) la atomicidad y la diferenciación de la oferta no impiden que el consumidor aprecie una oferta homogénea, en la que la competencia sólo se manifiesta en el precio; b) para captar una diferencia en los signos de calidad, el consumidor ha de conocer y poseer información adicional; c) la situación actual

del mercado permite la libre entrada de cualquier operador y productor en la medida que los productos son perfectamente sustituibles; d) difícil es la tarea para el consumidor de fidelizar su comportamiento a un productor y/o un producto; e) estamos ante un mercado de competencia imperfecta a pesar de la libre entrada y atomización de oferta, no es cierta la homogeneización del producto y la información es asimétrica; f) la calidad es diferenciada; g) el carácter diferenciado de la oferta permite a cada empresa la posibilidad de vender sus productos a un precio por encima o por debajo (siempre diferente) del coste marginal de producción; h) difícil encontrar una "renta de diferenciación" y un "mecanismo de reputación" que incremente el proceso de valorización del producto; i) son incipientes las empresas productoras poseedoras de estrategias y productos con certificación.

Recogiendo estas indicaciones se puede advertir una distinción básica entre los productos homogéneos y aquellos específicos y diferenciados. El cuadro 4 trata de esquematizar dicha secuencia.



Finalmente, para poder verificar los niveles de cumplimiento referidos a la diferenciación y valorización de los productos pesqueros frescos y de la acuicultura se procedió a visitar, de manera continua y en épocas anteriores y posteriores a la campaña navideña de 2005, aquellos establecimientos en los que el volumen de ventas de dichos productos es considerable y destacable. El seguimiento y evaluación se han llevado a cabo en una ciudad pesquera (A Coruña, tercer puerto español en lo tocante a desembarcos pesqueros en 2004 –25.366 toneladas–, y segundo puerto en el período enero-octubre 2005, con crecimientos notables en los últimos años) y para aquellas especies de elevada demanda. En peces seleccionamos las siguientes especies: merluza, pescadilla, rape, rodaballo, lenguado, dorada y lubina; en lo tocante a los crustáceos, el seguimiento lo hicimos a la cigala, camarón y percebe; y finalmente en el ámbito de los moluscos, a las almejas, ostras, mejillón, pulpo y calamar.

Este procedimiento de seguimiento y evaluación muestra la fuerte debilidad que posee la oferta frente a los distribuidores; subrayando el hecho de que los esfuerzos desplegados por los productores en lo que atañe tanto a los métodos de pesca como a las normas de etiquetado de los productos no poseen, por el momento, un vector diferencial en los circuitos de distribución de los productos pesqueros y de la acuicultura.

### CONCLUSIONES

El modo de funcionamiento y el posicionamiento de las empresas operantes en Galicia nos indican varias notas de interés: a) cada empresa, industria y distribuidor adopta una posición diferente; b) las estructuras de oferta no son nada favorables a la integración de las firmas; c) la capacidad centralizadora de la demanda y de las decisiones no consiguen resultar atractivas para modular los precios; d) existe una amplia capacidad descentralizadora en lo que respecta a la oferta.



CUADRO 6

#### Tipologías de los procesos de valorización

ESPECIFICIDAD POR EL ARTE DE PESCA	CALIDAD DE ORIGEN DEL PRODUCTO	PROCESO DE PRODUCCIÓN	SELECCIÓN DEL PRODUCTO DE CALIDAD EX-POST
Calidad específica determinada por las técnicas de pesca y el conocimiento del productor.	Calidad intrínseca del producto, determinado por su origen y localización geográfica.	Calidad del trabajo de los operarios en las tareas de manipulación, acondicionamiento y conservación.	Calidad seleccionada por la apreciación y el conocimiento, así como por la fidelización del producto.

FUENTE: Elaboración propia, siguiendo Boude, Charles y Gouin (2005).

Una forma de esquematizarlo de manera subdividida en lo tocante a las distintas fases de captura, origen del producto, proceso de producción y nivel de apreciación y demanda, arroja determinaciones muy básicas.

Rescatando sobre los cuadros expuestos anteriormente, destacamos la coexistencia de diversas fórmulas que actúan de manera diferente. Existen: a) firmas integradas, que buscan adquirir de manera centralizada los productos pesqueros y que posteriormente adoptan una actitud descentralizada, pero tratando de homogeneizar los stocks, adaptándose a las condiciones que regulan la oferta de pescado (esto es, en función del TAC), y, también en ciertos supuestos, mostrando las distintas disparidades regionales; y b) firmas inde-

pendientes, en las que los modelos de funcionamiento aplicados hasta la fecha se limitan a estar posicionados de manera centralizada o descentralizada, aceptando distintas condiciones de la oferta al objeto de lograr alcanzar los máximos niveles de competitividad vía precios y vía homogeneización de los productos.

En este sentido, tanto en uno como en el otro supuesto se presencia una mejora de las condiciones de comercio y del aumento del valor del producto pesquero, pero no la especificación diferenciada de los productos ofertados por empresas o asociaciones determinadas, localizadas en el área geográfica próxima. La razón estriba en que todavía le falta al sector productor dar pasos adelante en la identificación de sus productos, distinguiendo

---

de manera clara las distintas gamas de calidad y las diferentes formas de presentación. De igual forma, el sector productor no ha desarrollado una política de “marcas” que permita distinguirse tanto de su competencia nacional como de aquellos productos importados. ■

**FERNANDO GONZÁLEZ-LAXE**

Instituto Universitario Estudios Marítimos  
Universidad de A Coruña

## BIBLIOGRAFÍA

BELTRÁN I FOS, E. y MONTERO, V.M. (1994). “Las inversiones exteriores de las empresas alimentarias”. *Inversiones españolas en el exterior*. ICE. Madrid.

BOUCHOUCHA, D.(2003). “L’attractivité du territoire pour les sièges sociaux des grands groupes internationaux”. Rapport au Premier Ministre.

BOUDE, J.P.& CHARLES, E. (2000). “Improving the Quality of Fishing Products and Fishermen’s Income, Economic Incentives and Fishing Strategies”. Xª IIFET Conference. Corvallis.

BOUDE, J.P. & E.CHARLES (2005). “Exploitation d’une ressource naturelle et politique de valorisation par des signes de qualité: la pêche de bar de ligne de Bretagne”. AMURE. Doc. Travail nº D-03-2005.

BOUDE, J.P.; E.CHARLES; S.GOUIN (2005). “Valorisation des produits de la mer, revenus des pêcheurs et pratiques de pêche”. Rapport Final Ofimer 2002.Programme Valpêche. AMURE. Doc. Travail, nº R-4-2005.

CHARLES E.& BOUDE, J.P.(2001). “Enhancement Strategies, artisanal fishing products quality and the theory of conventions”. XIIª EAFE Conference. Salerno.

GREEN, R.; NORONIA, M.T.; SCHALLER, B.(1999). “Supermarket and Coordination forms in the Food Sector”, in Galizzi,V. *Vertical Relationships and Coordination Forms in the Food System*. Physica Verlag. Heidelberg.

GONZÁLEZ-LAXE, F.(2004). “Onte e hoxe da pesca en Galicia”. Consello da Cultura Galega. Congreso Galicia-Irlanda: duas fisterras.Santiago de Compostela. 23, abril.

GOUIN,S.& FADY, A. (2000). Seafood products enhancement:The case of artisanal fishing in France. Xª IIFET Conference, Corvallis.

MONFORT, M.C. (1998). “Le marché européen de produits de la mer. Changements structurels et réponses de l’industrie”. *La pêche maritime*. janvier-février, pg. 264-270.

NICOLAS,F. (1999).“Globalization’s Consequences for Vertical Coordination and Competititon in the Food System”, in Galizzi,V. *Vertical Relationships and Coordination in the Food System*. Physica Verlag. Heidelberg.

PIORE, M.J. & SABEL, Ch.F. (1984). *The second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity*. Basic Books. Nueva York.

SAIVES, Anne-Laure. (2001). “De la Localisation à la territorialisation: la compétitivité à base territoriale des firmes agroalimentaires en Pays de la Loire”. Xième Conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique. Université Laval. Montreal.

SINEIRO, F.; GONZÁLEZ-LAXE, F.; SANTISO,X.(2004). “La industria agroalimentaria en Galicia”. Instituto Estudios Económicos de Galicia. Fundación Pedro Barrié de la Maza. A Coruña.

UNCTAD (2005). “Informe sobre las inversiones en el mundo. Las empresas trasnacionales y la internacionalización de la investigación y el desarrollo”. Naciones Unidas. Nueva York y Ginebra.

VELTZ, P. (2000). *Le nouveau monde industriel*. Ed.Gallimard. Paris.

---