

EVOLUCIÓN DEL COMERCIO MAYORISTA DE PESCADO LA NECESIDAD DE ADAPTACIÓN PERMANENTE

■ HIGINI BARRUFET

Gerente de Barrufet e Hijos y GES, S.A. MERCABARNA.



Valorar la evolución de la distribución mayorista de productos pesqueros desde la experiencia de más de 50 años en esta actividad, a través de una empresa familiar, otorga, al menos, el conocimiento acumulado de los cambios que se han ido sucediendo a lo largo de las últimas décadas en un sector que, como tantos otros, ha conocido transformaciones muy importantes.

En nuestro caso, tras haber iniciado hace 55 años la actividad mayorista en el antiguo Mercado Municipal del Pescado de Barcelona, dispone-

mos en la actualidad de dos empresas, una de comercialización en el Mercado de Pescados de MERCABARNA y otra que ha llevado a cabo la instalación de un almacén frigorífico y de unas salas de elaboración, dentro de la Unidad Alimentaria, con la función de suministrar, en exclusiva, servicios de frío, manipulación, transformación, elaboración de precocinados y distribución física a la primera.

La experiencia, en ambos casos, nos demuestra que hay un aspecto que no ha cambiado ni cambiará y, en parte, es una de nuestras fortalezas de futuro. Se trata del hecho de

que el mercado se ha de vivir. No se puede trabajar por referencias lejanas, ya que operamos con un producto que está vivo, que se puede estropear y que tiene unos orígenes cambiantes de un día para otro. Asimismo, las expectativas de la demanda también son cambiantes y solo se pueden captar si siempre, día tras día, estás sobre el mercado.

El mismo mercado es la fuente más grande de información, cada acción, cada variable, cada hecho, cada operación que se realiza, cada operación que se deja de realizar, etcétera, son el constante flujo de

información que nos permite tomar decisiones para el futuro inmediato, y posicionarnos en nuestra estrategia a medio y largo plazo.

APUESTA POR MERCABARNA

Nuestra evolución ha caminado en paralelo a la evolución de MERCA-BARNA, y esto queda demostrado si consideramos el volumen económico y las características de las inversiones que hemos venido realizando en estos últimos años. El destino primordial de la aplicación de los recursos generados por nuestras empresas ha sido su propio crecimiento, el cual ha sido realizado exclusivamente en MERCA-BARNA.

Hemos pasado de una a cuatro casillas (en el sector es conocido su valor) y hemos edificado, sobre una parcela de 1.600 m², un almacén de 2.500 m² construidos y 5.500 m³ de frigorífico.

Es necesario hacer un importante ejercicio de confianza para llevar a cabo estas inversiones sobre un terreno público, en régimen de concesión, pero, también es cierto que todo lo que hemos hecho y todo lo que pensamos hacer, lo queremos realizar en el entorno del Mercado Central, beneficiándonos de su centralidad y, a la vez, colaborando a mantenerla.

Antiguamente, la actividad del mayorista consistía, básicamente, en tener los conocimientos suficientes para actuar en origen (armadores y lonjas) donde el producto sobraba, con el fin de llevarlo a vender a la ciudad, donde el producto faltaba.

Este hecho conllevaba que el aspecto más importante de nuestra actividad fuera la capacidad de jugar entre un precio de coste y un precio de venta.

Hoy en día, que también necesitamos que existan unos márgenes de comercialización adecuados que nos permitan la obtención de beneficios, el negocio no se puede basar en la vertiente especulativa de nuestra acti-

vidad, sino que debe basarse en la capacidad de añadir valor al producto y de dar servicio.

Antes los clientes eran todos iguales, ahora no se da esta igualdad y a cada uno se le tiene que servir lo que necesita. Hemos aprendido a segmentar el mercado, a conocer que precisa cada uno de nuestros clientes, tanto respecto al producto como a todo tipo de condiciones relativas a las operaciones comerciales y esto ha cambiado enormemente el panorama de nuestra actividad.

Nuestra capacidad de dar servicio también la desarrollamos en relación a nuestros proveedores. Desde siempre, en el sector del comercio mayorista del pescado, hemos tenido conceptuados a los proveedores como clientes, ya que nuestra relación de servicio con ellos es similar a la que en otros sectores se tiene solo con los operadores de la demanda.

Antes teníamos que vender el pescado que nos mandaban en función de las cantidades capturadas, y ahora les indicamos que momentos, que destinos, que mercados, que tamaños, que especies, son los más apropiados para cada momento. Antes vendíamos solamente pescado en bruto, actualmente es necesario añadir productos manipulados, transformados, envasados, etcétera.

NUEVAS PRACTICAS COMERCIALES

Antiguamente, un mayorista de un mercado central urbano recibía pescado de distintas procedencias, que ponía a la venta y liquidaba a sus remitentes, en función del resultado de esta venta.

Con el transcurso de los años, con la mejora de las comunicaciones y de los medios de transporte, se fueron imponiendo las operaciones en firme: comprar en origen para vender en destino, asumiendo un riesgo y esperando un éxito.

Hoy en día, muchas empresas están volviendo a la práctica de la

venta en consignación, pero, con un carácter muy distinto: se trata de establecer unas relaciones de confianza mutua entre la empresa comercial y la empresa productora, que ambas, conjuntamente, asuman el riesgo global de la operativa. Se ha pasado de la cultura de que alguien gana cuando otro pierde (típica de un mercado exclusivamente especulativo), a la cultura de que se puede trabajar conjuntamente para que ganemos todos (característica de un mercado de servicios).

CAMBIOS EN LA DEMANDA

Antes, el cien por cien del comercio detallista de pescado se efectuaba a través de los mercados detallistas tradicionales. Nuestra empresa tiene su origen en la actividad detallista en los mercados municipales de Barcelona. Fue allí donde aprendimos nuestro trabajo, a conocer el producto y a descubrir las necesidades tanto del consumidor como del comerciante.

Desearíamos que este segmento del mercado detallista continuara siendo protagonista, ya que es el que más puede hacer para impulsar el consumo y el que mejor trabaja el producto, en el sentido de su preparación para el consumidor final.

Sin embargo, los hábitos de compra han evolucionado y ello ha ayudado a que surgieran nuevas formas de comercio y que en muchos sectores alcancen un gran protagonismo. Las nuevas formas de comercio nos aceptarán como proveedores si somos capaces de dar respuesta a sus necesidades ya que, en caso contrario, buscarán la manera de suministrarse directamente.

Hoy por hoy, estamos dando respuesta a las nuevas formas de comercio, pero este es un tema en el que no nos podemos permitir ningún tipo de error.

El proceso de comercialización, a partir de nuestra venta, ha cambiado y precisa cada vez más de un producto

con unos estándares de calidad más altos, con una mayor capacidad de conservación, con unos embalajes adecuados que la faciliten, etcétera.

Otro hábito que también está cambiando es que el consumidor está dejando de cocinar en casa para hacer uso de todo tipo de servicios, tanto los que se refieren a la restauración como al uso de comidas preparadas. En consecuencia, surge con fuerza una nueva clase de demanda en la que englobaríamos a los sectores de la restauración, hostelería, catering, etcétera, con unos operadores que precisan de unos productos y unos servicios muy diferenciados.

MARCOS DE REFERENCIA

En los últimos 25 años, hemos asistido a un proceso creciente de restricciones por lo que respecta a las posibilidades pesqueras; se han reducido las áreas, se han establecido vedas, se han regulado las artes, se han reducido los tonelajes brutos de las flotas, se han reducido potencias motoras de los barcos,...

Paralelamente, también ha cambiado el marco económico, ya que formamos parte de la Unión Europea y, además, las relaciones comerciales con terceros países se han ido liberalizando, proceso que avanzará muchísimo más en un futuro inmediato, a la luz de los acuerdos del GATT.

Si consideramos que el consumo no ha disminuido, sino que se ha ido incrementando, el resultado es que cada vez tiene más importancia el producto de importación.

Este hecho ha provocado, también, un cambio en nuestro panorama por lo que se refiere a desde donde hemos de recibir producto y, en este sentido, nos hemos internacionalizado y el mundo se nos queda pequeño y mucho más cercano. Es imprescindible conocer idiomas, es preciso no tener pereza en cuanto a viajar se refiere, es necesario tener



imaginación estar al día de nuevos productos, conocer legislaciones, comprender las prácticas productivas y comerciales de otros países, prever los cambios de divisas, etc.

EL PESCADO CULTIVADO

Cuando el único producto cultivado que se vendía era el mejillón de las bateas del puerto de Barcelona, pensar en pescado cultivado era una quimera.

Hoy en día, el marisco y el pescado cultivado es una práctica normal, que irá creciendo y extendiéndose y no es ninguna exageración pensar que dentro de unos años será una gran fuente de aprovisionamiento.

Es preciso adoptar una actitud muy diferente frente al pescado cultivado, ya que es un producto que tiene un mayor control en su producción, tanto por lo que respecta a las cantidades como a los controles técnicos de cada una de las partidas.

Por otro lado, el crecimiento de las actividades de cultivo hará posible que productos de prestigio lleguen a segmentos de consumo popular, a la vez que evitará el proceso de destrucción de muchas especies y áreas de pesca natural.

Para comercializar este tipo de pescado hemos de adaptarnos a unas estrategias diferentes, las cuales pueden abrirnos grandes posibilidades de futuro.

Este hecho es un ejemplo clave que nos ayudará a darnos cuenta que es preciso tener una mentalidad abierta a cualquier tipo de cambio.

Nuestra profesión es muy especializada e, incluso, en opinión de terceros, podría parecer rutinaria, ya que desde siempre hemos hecho lo mismo: comprar y vender pescado. No obstante, para nosotros es una profesión cambiante, constantemente cambiante, donde una mentalidad dogmática está condenada al fracaso. □