

# PROBLEMÁTICA ECONÓMICA DE LA ACUICULTURA *VERSUS* ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Antonio RUIZ MOLINA

## I. INTRODUCCIÓN

**E**L nuevo orden internacional del mar, que surge de la III Conferencia Mundial sobre el Derecho en el Mar, establece un marco diferenciado en la división internacional de la pesca (1) que ha tenido importantes efectos tanto sobre el sistema pesquero como sobre el acuícola. Por un lado, significó una nueva dimensión de la actividad pesquera (2), y, por otro, se vieron afectadas las competencias atribuidas a cada estado miembro dentro del límite de su jurisdicción, en lo que se refiere a la explotación, conservación y explotación de los recursos (3)—renovables y no renovables—del medio marino (González, 1991).

A raíz de la Conferencia, surge la preocupación por el riesgo de agotamiento de los recursos pesqueros. La toma de conciencia de este riesgo, acompañada de la evolución de las posiciones de los países y de las reflexiones de futuro citadas, lleva a considerar inaplicables las estrategias de explotación convencionales (4).

En este contexto, la acuicultura ha experimentado en los últimos años un desarrollo espectacular. A su auge han contribuido los recientes avances en la tecnología de la producción acuícola. Entre ellos, cabe destacar el avance en las investigaciones de fecundación y producción de alevines, cuyo logro ha convertido a la acuicultura en un proceso completo de cultivo de anima-

les marinos que va desde la fecundación a la pesca del animal en un medio controlado.

Sin embargo, un análisis detenido nos lleva a la conclusión de que los resultados obtenidos no han sido lo satisfactorios que cabría esperar si atendemos a los recursos económicos empleados, al potencial de nuestro país y al desarrollo experimentado en otros países de nuestro entorno (CES, 1997).

No obstante lo anterior, distintos factores permiten vislumbrar un futuro halagüeño de este cultivo, que pueden sintetizarse en: su aportación a las políticas de desarrollo regional (5), el estancamiento de los desembarcos de la flota (6), el incremento de la demanda de determinados productos pesqueros y, lo que es más importante, el potencial de nuestras costas.

En la actualidad, nos encontramos en un período de reflexión sobre la evolución mantenida por el sector, identificando los problemas que han limitado su desarrollo a fin de presentar propuestas tendentes a mejorar las condiciones en que se desarrolla la actividad.

Esta es la línea que sigue el reciente informe elaborado por el Consejo Económico y Social (CES, 1997), presentado el 27 de noviembre de 1996. En él se realiza un diagnóstico de la situación del sector pesquero y acuícola avanzando soluciones de futuro que garanticen su viabilidad. Dicho informe es un punto de referencia para las sucesivas

investigaciones que sobre el sector se desarrollen, y presenta un marco de actuación en el que insertar las medidas que se adopten en el futuro. Una de sus conclusiones plantea la necesidad de profesionalizar la gestión de las empresas acuícolas (CES, 1997, págs. 3 y 56 y siguientes).

En este trabajo, siguiendo la línea de investigaciones precedentes que sobre el sector hemos realizado, se aborda el estudio del sector acuícola desde la perspectiva de las estrategias empresariales a adoptar por los responsables de las explotaciones acuícolas, a fin de aprovechar las oportunidades ofrecidas por un entorno dinámico y complejo en el que multitud de factores intervienen e inciden en su funcionamiento, unos limitando sus posibilidades de crecimiento y otros potenciándolas. También hay que reflexionar sobre los resultados de los errores cometidos en el pasado y potenciar los pilares en que se ha sustentado su crecimiento y han permitido su consolidación.

A tal efecto, siguen cuatro apartados: el II está dedicado al estudio de las cifras básicas del sector a fin de comprender su dimensión actual desde la perspectiva de la oferta de productos acuícolas; en el III, se presentan los datos más relevantes que permiten conocer la demanda de productos pesqueros y las características y hábitos de sus consumidores; en el IV, se analiza la posición competitiva del sector que se deduce tanto de la información referida en el apartado anterior como de los resultados de investigaciones precedentes, entre las que se incluye el informe del Consejo Económico y Social; finalmente, en el apartado V, se exponen las estrategias empresariales más factibles que pueden poner en marcha las empresas del sector, teniendo en

cuenta la heterogeneidad de éste y la dificultad que ello entraña; dentro de este apartado, y en su último epígrafe, se presta especial consideración a las estrategias comerciales aplicables al sector para su desarrollo, por entender que en las estrategias propuestas subyace con intensidad la comercial.

## **II. LA PRODUCCIÓN ACUÍCOLA**

### **1. La acuicultura en el mundo**

En términos globales, el sector acuícola es uno de los más expansivos a escala mundial. Según FAO, en 1994 ha crecido un 12,8 por 100 respecto al año anterior, hasta lograr una participación del 25 por 100 en la producción pesquera a nivel mundial. Ello supone la obtención de 25,5 millones de toneladas, con un valor de 40.000 millones de dólares.

La acuicultura continental representa el 55,5 por 100 del total obtenido, mientras que el 44,5 por 100 restante corresponde a la acuicultura marina. Dentro de la acuicultura continental, la especie de la que se obtiene mayor volumen de producción es la carpa. Por su parte, en la acuicultura marina el grupo más relevante es el de moluscos.

Por áreas geográficas, según FAO, Asia es el mayor productor, obteniendo más del 80 por 100 de la producción acuícola mundial. Le siguen, a una enorme distancia, Europa y América del Norte, que producen, respectivamente, el 8 y el 4 por 100 del total mundial. Merece ser destacado el impulso que se está dando en América Latina a los cultivos marinos, aunque sin llegar a los niveles de las principales zonas productoras.

Al analizar el sector, lo más destacable es su heterogeneidad, referida a técnicas de producción, gestión o tipo de cultivo. No obstante, un fenómeno que ha resultado común, en la mayoría de los casos, es que las distintas especies acuícolas se han comercializado de forma indiferenciada con el pescado de captura, lo que ha contribuido al desconocimiento de estos productos por parte del consumidor.

Además, se observan, en el ámbito mundial, diversos factores que limitan el desarrollo del sector, como los frenos procedentes de la falta de personal cualificado, la dispersión de esfuerzos de investigación y tecnológicos, incluso dentro de un mismo país, las operaciones mal planificadas y condenadas al fracaso antes de su puesta en marcha y la aplicación de tecnologías transferidas sin adaptación a las condiciones del medio (Esteve, 1991; páginas 106 y 107).

### **2. La acuicultura en la Unión Europea**

La acuicultura constituye en la UE un sector que ha experimentado un gran crecimiento en los últimos años, alcanzando en 1990 un volumen de producción de 900.000 Tm, lo que representa el 12 por 100 de la producción pesquera. Esta evolución ha sido posible mediante el desarrollo de la tecnología de la producción, que ha resultado más eficiente que en otras zonas económicas y ha aportado mayor valor añadido. También ha contribuido a este crecimiento la elaboración de los programas de orientación plurianual (POP) (7).

Los grupos de mayor peso son los de peces y moluscos, mientras el de crustáceos resulta menos relevante (POP 1992-

1996). Dentro del grupo de moluscos, la especie más importante es el mejillón, seguida de almejas, ostras y vieiras. España es el principal productor de mejillón, mientras Italia lo es de almeja y Francia de ostra.

En cuanto a la acuicultura marina, la especie de la que se obtiene mayor nivel de producción es el salmón, seguida de la dorada y la lubina. Reino Unido, Irlanda, Francia y España son los principales países productores de salmón. En cuanto a la dorada y la lubina, la producción española ha de competir con la de Francia, Italia, Portugal y Grecia.

Respecto a la acuicultura continental, la producción se centra fundamentalmente en la trucha arco iris, siendo los principales productores Francia, Dinamarca, Alemania y España.

Si comparamos el desarrollo de la producción acuícola española con el de la del resto de los países comunitarios y consideramos el potencial de España, la conclusión sería que no se han aprovechado suficientemente las potencialidades que en nuestro país tiene la acuicultura.

### **3. La acuicultura en España**

La producción española de acuicultura, según se observa en el cuadro n.º 1, ha sido de 133.934,4 Tm, de las cuales 92.250,3 Tm corresponden al mejillón.

Exceptuando el sector mejillonero, que tiene una problemática específica, la producción acuícola ha pasado de 21.048,5 Tm en 1985 a 41.684,1 Tm en 1995; es decir, ha crecido un 98 por 100 en el período considerado, lo que equivale a una tasa de crecimiento anual acumulativa del 7,07 por 100. La mayor tasa de

CUADRO N.º 1

**EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN EN ACUICULTURA MARINA EN ESPAÑA (1985-1995)**  
(En toneladas)

AÑO	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
<b>PECES</b>											
Rodaballo .....	40,0	40,0	50,0	97,0	271,1	640,3	825,0	1.622,0	1.583,8	1.809,8	2.173,6
Lubina .....	29,0	30,5	37,5	29,0	23,8	30,7	92,1	143,1	370,4	351,0	461,1
Dorada .....	127,2	123,8	109,2	160,2	347,7	564,6	1.072,9	1.875,0	2.014,5	2.094,3	2.706,5
Mugilidos .....	—	165,0	89,9	—	58,9	118,1	56,0	108,3	109,5	144,0	113,6
Senola .....	13,0	9,0	20,0	13,0	17,4	20,8	31,0	22,0	3,0	5,5	1,0
Lenguado .....	—	10,0	5,8	—	8,4	7,1	9,1	13,2	11,9	12,0	25,4
Túridos .....	38,0	60,0	108,7	46,5	236,7	357,7	16,3	19,0	19,0	—	14,7
Anguila .....	20,2	25,8	29,4	31,2	61,4	124,8	98,1	105,0	175,4	134,1	152,6
Salmón .....	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	355,0	553,0	782,0	562,3	909,1	695,0
Policultivos .....	—	—	—	8,8	89,8	—	—	—	—	—	0,5
<b>SUBTOTAL .....</b>	<b>417,4</b>	<b>614,1</b>	<b>600,5</b>	<b>535,7</b>	<b>1.265,2</b>	<b>2.219,1</b>	<b>2.753,5</b>	<b>4.489,6</b>	<b>4.849,8</b>	<b>5.459,8</b>	<b>6.344,0</b>
<b>CRUSTÁCEOS</b>											
Langostino .....	15,8	16,0	19,7	55,0	86,6	40,6	32,0	42,4	55,4	67,5	57,8
Camarón .....	40,0	—	40,0	—	—	160,0	60,0	111,2	130,0	91,9	110,0
Cangrejo Rojo .....	—	—	—	—	—	5,9	4,5	—	—	—	—
<b>SUBTOTAL .....</b>	<b>55,8</b>	<b>16,0</b>	<b>59,7</b>	<b>55,0</b>	<b>86,6</b>	<b>206,5</b>	<b>96,5</b>	<b>153,6</b>	<b>185,4</b>	<b>159,4</b>	<b>167,8</b>
<b>MOLUSCOS</b>											
Almejas .....	706,0	689,3	423,1	3.541,4	3.884,7	4.157,2	3.922,3	3.531,3	3.580,6	4.613,9	5.199,3
Ostras .....	3.263,5	3.170,0	3.155,5	3.269,1	3.289,1	2.857,4	2.247,0	2.662,1	2.710,1	2.264,0	3.103,0
Mejillón .....	245.645,0	246.995,0	245.455,0	243.010,0	193.010,0	173.300,0	195.220,0	138.910,0	90.481,4	142.687,0	92.250,3
Escupia .....	5,8	1,5	1,5	2,0	2,0	10,0	3,0	3,0	5,0	5,0	5,0
Vieira .....	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	120,0	120,0	120,0	110,0	92,0	78,0
Tellerina .....	—	—	—	60,5	60,5	97,0	—	—	—	—	—
Berbercho .....	—	—	—	—	—	—	—	—	3.185,0	2.209,8	4.594,0
<b>SUBTOTAL .....</b>	<b>249.770,3</b>	<b>251.005,8</b>	<b>249.185,1</b>	<b>250.033,0</b>	<b>200.396,3</b>	<b>180.541,6</b>	<b>201.512,3</b>	<b>145.226,4</b>	<b>100.072,1</b>	<b>151.871,7</b>	<b>105.229,6</b>
<b>TOTAL .....</b>	<b>250.243,5</b>	<b>251.635,9</b>	<b>249.845,3</b>	<b>250.623,7</b>	<b>201.748,1</b>	<b>182.967,2</b>	<b>204.362,3</b>	<b>149.869,6</b>	<b>105.107,3</b>	<b>157.490,9</b>	<b>111.741,4</b>
<b>TOTAL, sin mejillón .....</b>	<b>4.598,5</b>	<b>4.640,9</b>	<b>4.390,3</b>	<b>7.613,7</b>	<b>8.738,1</b>	<b>9.667,2</b>	<b>9.142,3</b>	<b>10.959,6</b>	<b>14.625,9</b>	<b>14.803,9</b>	<b>19.491,1</b>

**EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN EN ACUICULTURA CONTINENTAL EN ESPAÑA (1985-1995)**  
(En toneladas)

Trucha arco iris .....	16.000,0	16.500,0	17.000,0	17.500,0	18.000,0	18.000,0	18.000,0	18.482,6	19.689,0	20.049,0	22.000,0
Tenca .....	450,0	4.560,0	450,0	455,0	463,0	350,0	396,0	403,0	400,0	400,0	163,0
Anguila .....	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	30,0
<b>TOTAL .....</b>	<b>16.450,0</b>	<b>21.060,0</b>	<b>17.450,0</b>	<b>17.955,0</b>	<b>18.463,0</b>	<b>18.350,0</b>	<b>18.396,0</b>	<b>18.885,6</b>	<b>20.089,0</b>	<b>20.449,0</b>	<b>22.193,0</b>
<b>TOTAL GENERAL .....</b>	<b>266.693,5</b>	<b>272.695,9</b>	<b>267.295,3</b>	<b>268.578,7</b>	<b>220.211,1</b>	<b>201.317,2</b>	<b>222.758,3</b>	<b>168.755,2</b>	<b>125.196,3</b>	<b>177.939,9</b>	<b>133.934,4</b>
<b>TOTAL GENERAL, sin mejillón .....</b>	<b>21.048,5</b>	<b>25.700,9</b>	<b>21.840,3</b>	<b>25.568,7</b>	<b>27.201,1</b>	<b>28.017,2</b>	<b>27.538,3</b>	<b>29.845,2</b>	<b>34.714,9</b>	<b>35.252,9</b>	<b>41.684,1</b>

Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

crecimiento ha correspondido a la acuicultura marina (15,5 por 100), frente a la continental, que sólo ha alcanzado el 3 por 100.

En la actualidad, la producción de peces marinos se centra en la dorada y el rodaballo, que alcanzan, respectivamente, el

43 y el 34 por 100 del total. La dorada se obtiene en el Sur de la Península y en Canarias, mientras el rodaballo se produ-

ce en Galicia y en la costa cantábrica.

Respecto a la acuicultura continental, la producción se centra en la trucha arco iris. Como se deduce de la información del cuadro n.º 1, este sector puede considerarse consolidado en el proceso productivo y en su implantación comercial. Sin embargo, factores como la competencia internacional, la aparición de productos sustitutivos, el escaso desarrollo de productos transformados y la paulatina disminución de precios han repercutido en la rentabilidad empresarial y han limitado su crecimiento.

La acuicultura marina, por su parte, ha experimentado su mayor crecimiento tras la entrada en la UE y el acceso a las subvenciones del FEOGA. Sin embargo, este desarrollo ha carecido del apoyo en la actividad de I+D (CES, 1997; pág. 51), lo que ha provocado la incapacidad de algunas empresas para responder con mejoras en la producción a las nuevas demandas del mercado. Por ello, desde el MAPA se plantea el objetivo de potenciar las inversiones destinadas al aumento de calidad de los productos y a su adecuación a la evolución de la demanda, interviniendo en el proceso productivo hasta su puesta en el mercado.

En cuanto al mejillón, representa, en 1995, el 69 por 100 de la producción española, convirtiéndose, tras su larga experiencia, en el cultivo más consolidado y maduro de los que se practican en la actualidad. Sin embargo, la evolución experimentada en los últimos años refleja la existencia de dificultades. En efecto, si en 1985 se producían 245.645 Tm de mejillón, en 1995 se obtenían 92.250 Tm —es decir, un 62,8 por 100 menos—, habiendo llegado en 1993

hasta las 90.481 Tm, el nivel más bajo de la historia reciente.

Las causas que han provocado este descenso pueden agruparse, por un lado, en la producción del mejillón con alto índice de toxinas, o los problemas zoonosarios, y, por otro, en la inadecuada política comercial de las empresas del sector, que se han encontrado con un producto con falta de calidad, indiferenciado, con disminución de precios y con un mercado saturado.

### III. LA DEMANDA DE PRODUCTOS PESQUEROS

El análisis de la demanda de productos acuícolas requiere tener en cuenta dos consideraciones: por un lado, la ausencia de datos referidos a estos productos, como se ha puesto de manifiesto en repetidas ocasiones (Ruiz Bravo y Ruiz Molina, 1987); por otro, el consumidor, mayoritariamente, no aprecia diferencias entre el pescado obtenido de explotaciones acuícolas y el procedente de la actividad extractiva. Ello obliga a analizar el comportamiento de los consumidores respecto del producto genérico «pescado», y adaptar a los productos acuícolas las conclusiones que del mismo se obtengan.

En el contexto del consumo alimenticio, los productos derivados de la pesca mantienen un papel relevante en la composición de la dieta de los españoles (8). Este comportamiento no es, en general, muy diferente al de otros países de nuestro entorno, si bien es de destacar que España es uno de los países que dedica un mayor porcentaje del presupuesto de alimentación al pescado (12 por 100 en 1994), lo que indica que nos hallamos ante un grupo de bienes con una

demanda interna sólida y consolidada (9) (Ruiz Molina, 1997).

Así, mientras el gasto total alimenticio, en el período 1987-1994, experimenta un crecimiento del 38,23 por 100 (equivalente a una tasa de crecimiento anual acumulativa del 4,7 por 100), el grupo «productos de la pesca» lo hace en un 47,43 por 100, es decir, a una tasa anual acumulativa del 5,7 por 100. Esta tendencia es similar a la mantenida por los bienes superiores y por los alimentos transformados.

En términos relativos, el consumo per cápita de pescado, que en 1987 se situaba, en nuestro país, alrededor de 30 kg, considerando pescado fresco, congelado, conservas de pescado, moluscos y crustáceos, ha pasado en 1994 a 32,4 kg (10). Sobre este total, el pescado fresco supone el 51,39 por 100; los moluscos y crustáceos, el 24,52; el pescado congelado, el 13,18, y las conservas, el 10,91 por 100.

La evolución de las compras de productos pesqueros (en 10<sup>6</sup> kilos), su estructura porcentual y la tasa de variación en el período 1987-1994 se recoge en el cuadro n.º 2. De su estudio se deduce que, en el período analizado, el consumo de productos pesqueros se ha incrementado en un 7 por 100. No obstante, el comportamiento no ha sido homogéneo entre los distintos grupos que lo forman. Así, el grupo que experimenta el mayor crecimiento es el de «conservas de pescado y marisco», que crece un 67 por 100; le sigue, a mayor distancia, el grupo «pescado fresco», con un crecimiento del 19 por 100, porcentaje también superior a la media considerada. Tiene un crecimiento similar a la media el grupo «mariscos, moluscos y crustáceos», con el 6 por 100. Por contra, el mayor descenso, y el más significativo, se pro-

CUADRO N.º 2

EVOLUCIÓN DE LAS COMPRAS DE PRODUCTOS PESQUEROS  
(10<sup>6</sup> Kg, tasa de variación y estructura porcentual)

PRODUCTOS	1987	1990	1993	1994	Tasa de variación 1994/87	Estructura en 1987 (porcentaje)	Estructura en 1994 (porcentaje)
PESCADO FRESCO .....	551,630	535,790	622,674	657,841	0,19	45,65	50,90
Merluza y pescadilla .....	145,318	125,782	124,169	136,929	-0,06	12,03	10,59
Sardinias y boquerones .....	133,905	136,949	164,441	167,626	0,25	11,08	12,97
Atún y bonito .....	21,062	20,645	22,657	23,047	0,09	1,74	1,78
Truchas .....	22,374	24,735	38,233	39,727	0,78	1,85	3,07
Otros pescados.....	228,971	227,680	273,174	289,507	0,26	18,95	22,40
PESCADO CONGELADO .....	256,503	213,383	179,995	168,727	-0,34	21,23	13,05
Merluza y pescadilla .....	176,418	151,303	109,948	106,236	-0,40	14,60	8,22
Sardinias y boquerones .....	4,684	1,583	2,957	3,221	-0,31	0,39	0,25
Atún y bonito .....	1,679	2,035	2,827	2,385	0,42	0,14	0,18
Otros pescados.....	73,722	58,251	63,322	59,374	-0,19	6,10	4,59
CONSERVAS DE PESCADO Y							
MARISCO .....	83,812	117,704	128,356	139,740	0,67	6,94	10,81
Sardinias y boquerones.....	11,726	14,747	16,594	18,338	0,56	0,97	1,42
Atún y bonito .....	33,324	51,233	60,405	66,471	0,99	2,76	5,14
Otros pescados.....	38,762	51,723	51,355	54,931	0,42	3,21	4,25
MARISCOS, MOLUSCOS Y							
CRUSTÁCEOS.....	295,888	328,575	316,870	313,821	0,06	24,49	24,28
Frescos .....	187,774	182,663	169,598	184,853	-0,02	15,54	14,30
Cocidos .....	6,208	4,849	11,468	11,469	0,85	0,51	0,89
Congelados.....	101,906	141,063	135,805	117,501	0,15	8,43	9,09
PLATOS PREPARADOS .....	20,489	27,090	13,199	12,366	-0,40	1,70	0,96
TOTAL .....	1.208,321	1.222,542	1.247,895	1.292,495	0,07	100,00	100,00

Fuente: La Alimentación en España, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

duce en el grupo de «pescado congelado», que pasa de 256.503 kilos a 168.727, caída de consumo equivalente al 34 por 100.

En definitiva, la evolución temporal del gasto en productos pesqueros muestra una tendencia creciente, tanto en términos absolutos como en participación relativa. Asimismo, puede hablarse de una mayor propensión al consumo de pescado fresco, frente al resto del pescado, seguido a continuación por moluscos y crustáceos y pescado congelado, y por último, una menor tradición de conservas de pescado. También, cabe destacar el

aumento de consumo de los productos de mayor precio, características de que gozan los productos acuícolas.

Del total de pescado consumido en España, en 1994, el 84,98 por 100 es adquirido por los hogares, mientras que el 15 por 100 restante es producto del consumo extradoméstico, correspondiendo el 12,46 por 100 al sector de hostelería y restauración, y el 2,56 por 100 al sector institucional (MAPA, 1995; pág. 440).

En general, no puede hablarse de que existan diferencias en el comportamiento de los distin-

tos centros de consumo al efectuar sus compras de productos pesqueros, siendo el conjunto de hogares quien define, actualmente, el comportamiento general de consumo, predominando, dentro de éste, el de pescado fresco. Sin embargo, para determinadas especies, entre las que se incluyen productos acuícolas y de alto valor (moluscos y crustáceos), la estructura de compra es diferente. En ellos, la hostelería y la restauración mantienen un mayor peso específico y, consecuentemente, deciden las características que ha de reunir el producto para su comercialización.

## El consumidor de productos pesqueros y sus hábitos de compra

El estudio de las variables socioeconómicas que explican el consumo de productos pesqueros ofrece una aproximación al perfil de los consumidores de dichos productos. A estos efectos, se ha utilizado la información recogida anualmente en el panel de consumo alimentario del MAPA. En éste, se utilizan como criterios de estratificación las siguientes variables socioeconómicas: «tamaño de la familia», «edad del responsable de las compras», «nivel socioeconómico», «tamaño del hábitat», «actividad del responsable de las compras» y «zona geográfica».

De su análisis se deduce que la propensión al consumo per cápita de productos pesqueros crece conforme: disminuye el «tamaño de la familia», aumenta la «edad del responsable de las compras», el «tamaño del hábitat» es mayor, y viven en Andalucía y el Noroeste de España.

En una primera aproximación, no se aprecian diferencias significativas en el consumo global de productos pesqueros si atendemos a las variables «nivel socioeconómico» y «actividad del responsable de las compras». Sin embargo, de un análisis con mayor profundidad, se deduce que el conjunto de productos pesqueros adquirido por los grupos pertenecientes al nivel socioeconómico medio y alto es diferente del adquirido por los integrantes del nivel bajo.

En cuanto a la variable «actividad del responsable de las compras», se aprecian diferencias sustanciales al incorporar la presentación del producto, en cuyo caso, el producto fresco es adquirido en mayor proporción por los hogares cuyo responsa-

ble de compras no realiza actividad laboral fuera del hogar.

Teniendo en cuenta la información presentada y el comportamiento futuro de las variables descritas, es fácil deducir el esfuerzo que han de desarrollar los productores acuícolas para adaptar progresivamente sus productos a los nuevos hábitos y necesidades de los consumidores.

Respecto al lugar de compra de los productos pesqueros, significar el cambio que se ha producido en el último quinquenio en favor de las grandes superficies de venta. Así, mientras en 1989 los supermercados e hipermercados representaban el 22,62 por 100 del volumen de ventas al consumidor final, en 1994, se ha pasado al 42,01; por su parte, las pescaderías veían cómo perdían su cuota de mercado, pasando de comercializar el 70,97 por 100 en 1989 al 46,31 en 1994 (MAPA 1995; pág. 116).

Esta nueva situación tiene una gran trascendencia en la comercialización de productos acuícolas, en tanto cuestiones como la presentación de productos y relaciones (de colaboración y conflicto) con canales de distribución adquieren nueva carta de naturaleza al formular la estrategia comercial.

## IV. POSICIONAMIENTO COMPETITIVO DEL SECTOR ACUÍCOLA

En este apartado, sintetizamos los factores de entorno e internos que condicionan el futuro de la actividad acuícola, y de cuya consideración podrán deducirse las estrategias empresariales a desarrollar por las empresas del sector.

## 1. Oportunidades y amenazas del entorno

Entre los *factores que favorecen* el crecimiento de la acuicultura pueden señalarse: *a)* la dimensión del mercado español constituye una ventaja a tener en cuenta para evaluar positivamente las posibilidades de futuro de las empresas acuícolas de ámbito local y regional; *b)* el cambio de los hábitos alimenticios y las preferencias de los consumidores por determinados productos abre la posibilidad de encontrar nuevos segmentos de mercado en los que puedan especializarse las empresas de menor dimensión; *c)* la tendencia a sustituir productos sin transformar por productos alimenticios con un mayor nivel de elaboración, con mejor presentación y superior calidad crea nuevas expectativas de expansión del sector; *d)* la climatología y el perímetro costero suponen un elevado potencial del sector, que en la actualidad se encuentra infrautilizado; *e)* la modernización del sistema de transporte aporta una serie de ventajas a la acuicultura que la hace más competitiva y la acerca a otros mercados; *f)* la disponibilidad de financiación privilegiada para sus proyectos permite que el sector acuícola se encuentre en una situación privilegiada; *g)* los POP pretenden estimular y desarrollar esta actividad como complemento de la extractiva, y *h)* la situación estratégica de España ofrece y mantiene una gran potencialidad de abordar los procesos de transformación de las producciones acuícolas del área mediterránea.

Entre los *factores que pueden limitar* el desarrollo futuro de la acuicultura española, pueden mencionarse los siguientes: *a)* creciente competitividad de las producciones acuícolas de terceros países del área medite-

rránea, especialmente Grecia (11) y Marruecos; *b*) la tecnología es fácilmente transferible, una vez se ha conseguido controlar el ciclo completo de producción y se obtienen producciones industriales, perdiendo, en parte, su carácter de barrera de entrada para nuevas empresas; *c*) mantenimiento de criterios divergentes entre la Administración central y la autonómica; *d*) la Ley de Costas (12) ha provocado un retraimiento de la inversión acuícola ante la incertidumbre del tiempo en que mantendrán la propiedad de los terrenos de las explotaciones; *e*) la mayor parte de las empresas de capital nacional son de carácter familiar, con las limitaciones de orden financiero y organizativo que ello implica, y *f*) la no inclusión de las producciones acuícolas en los seguros agrarios es una traba para la obtención de créditos de circulante.

## 2. Puntos fuertes y débiles de la industria

Como principales *puntos fuertes* del sector acuícola pueden establecerse los siguientes: *a*) en casi todos los sectores, existe un número reducido de empresas con un tamaño suficiente para la competencia; *b*) en la última década, se ha realizado una importante inversión en la adecuación tecnológica de las empresas, fundamentalmente las productoras de dorada, lubina y rodaballo; *c*) existencia de productos de calidad; *d*) conocimiento de los mercados locales; *e*) elevadas barreras de entrada a determinados sectores (como el de producción del rodaballo), derivadas de altos volúmenes de inversión, control de la tecnología y del medio ambiente; *f*) capacidad de potenciación del mercado interior; *g*) tradición del sector pesquero español, y

*h*) ampliación del mercado natural del sector como consecuencia de la integración en la Unión Europea.

Entre los principales *puntos débiles*, pueden indicarse los siguientes: *a*) elevado nivel de atomización (13); *b*) estructura dual: coexistencia de grandes empresas con empresas muy pequeñas; *c*) limitada presencia exterior de las empresas; *d*) dificultades en la comercialización de los productos del sector, derivadas de la falta de diferenciación de los productos y de orientación al mercado; *e*) dificultad para conseguir ventajas comparativas en costes en la mayor parte de los sectores, especialmente, los más desarrollados, frente a otros países de la UE; *f*) creciente penetración de las importaciones en el mercado nacional; *g*) lento crecimiento de las exportaciones debido al inadecuado posicionamiento de los productos en aquellos segmentos en que se compete por diferenciación; *h*) débil estructura financiera de las empresas; *i*) al activo circulante, en la parte que ha de constituir una inversión, no se le ha dado la dimensión adecuada, lo que dificulta su financiación (14); *j*) insuficiente apoyo a la investigación y desarrollo, con la consiguiente dependencia tecnológica del exterior; *k*) escasa coordinación en la actuación de los empresarios; *l*) escasa cualificación de los recursos humanos, y *m*) aumento del control multinacional de sectores muy concretos.

## V. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PARA EL SECTOR ACUÍCOLA

El sector acuícola, en términos globales, puede identificarse como maduro (15), y las empresas que lo integran pueden adoptar

alguna de las estrategias que se indican a continuación.

### 1. Estrategia de crecimiento

Una de las estrategias básicas de actuación a medio plazo es la mejora de la dimensión de las empresas, lo que lleva implícito conseguir un conjunto de ventajas derivadas de aquélla.

Esta estrategia adquiere especial relevancia si se tiene en cuenta que la acuicultura se caracteriza por un elevado nivel de atomización y por competir con grandes grupos internacionales presentes en el mercado.

Del conjunto de vías de actuación que ofrece el desarrollo de la estrategia de crecimiento, son aplicables al sector acuícola:

*a) Crecimiento externo.* Esta estrategia puede desarrollarse vía fusiones y adquisiciones por absorción. Por lo general, teniendo en cuenta el alto componente familiar de la propiedad de las empresas, los procesos de fusión parecen difíciles de lograr.

En cuanto a la estrategia de adquisición por absorción, puede resultar difícil de desarrollar por las empresas acuícolas, dada su escasa dimensión y la consiguiente falta de recursos.

*b) Cooperación entre empresas.* Si la dimensión empresarial es la estrategia posible y las actuaciones reseñadas previamente no son factibles, una estrategia que está adquiriendo cada vez mayor relevancia es la cooperación o alianza entre empresas. En este sentido, la asociación de productores de trucha constituye la mejor experiencia desarrollada en el sector acuícola hasta la fecha.

Múltiples son las razones que justifican la estrategia de coope-

ración. Entre ellas cabe mencionar los cambios tecnológicos, la puesta en común de *know-how* para obtener beneficios sinérgicos y reducir riesgos financieros, el acceso a mercados, el endurecimiento de la competencia nacional e internacional o el elevado poder de las grandes superficies de venta en el proceso de distribución.

Los objetivos específicos que pueden plantearse en una estrategia de cooperación en el sector acuícola pueden circunscribirse a las áreas de producción conjunta, conocimiento del mercado, desarrollo de nuevos productos y realización de actividades de promoción o comercialización.

La colaboración entre empresas (16) posibilita el desarrollo de otra estrategia (17) que necesariamente han de abordar las empresas acuícolas: la innovación tecnológica (18). A este respecto, conviene recordar que se trata de uno de los factores más relevantes que condicionan el desarrollo de la acuicultura en España. Además, las empresas situadas en sectores maduros deben plantearse, a corto y medio plazo, potenciar su posición competitiva en el sector, buscando innovaciones tecnológicas en el producto y/o proceso.

Esta estrategia debe abarcar diferentes aspectos:

— *Investigación tecnológica de nuevos procesos*, fundamentalmente persiguiendo mejoras en la productividad. Una parte importante de las empresas del sector acuícola carecen del equipamiento de investigación. En este sentido, sería recomendable crear centros privados dedicados a realizar esta actividad.

— *Investigación y desarrollo en nuevos productos*. Las empresas deben aumentar su rapi-

dez de respuesta a los cambios de mercado, ya que el consumidor demanda productos de mayor calidad y sofisticación. Además, el ciclo de vida de los productos es cada vez más corto. Las actuaciones en esta área son de vital importancia si se tiene en cuenta que gran parte de las empresas del sector tienen concentrada su facturación en productos próximos a la fase de madurez del mercado.

— *Investigación y desarrollo en el diseño de envases, embalajes y etiquetas de los productos*. La legislación al respecto está adquiriendo una importancia creciente, al mismo tiempo que estos elementos constituyen un medio de diferenciación del producto y un instrumento para aumentar su atractivo. Por ello, sería conveniente que las empresas les prestaran mayor atención, aplicando técnicas de diseño a la definición de envases, embalajes y etiquetas.

## **2. Estrategia de internacionalización**

En el caso de las empresas del sector acuícola, su supervivencia pasa por la internacionalización de su actividad. En este sentido, la creciente internacionalización de la economía mundial y la globalización de los mercados son los factores que mejor explican este fenómeno. En efecto, el tamaño mínimo eficiente, máxime cuando avanza la competencia de los productos comunitarios, no puede alcanzarse en el interior del mercado nacional, excepto en el caso de empresas con productos orientados a mercados locales. Esta estrategia puede desarrollarse a partir de los modelos de crecimiento en cualquiera de las dos siguientes líneas de actuación:

a) *Incrementar la comercialización de productos en el exterior*. Las fórmulas generalmente utilizadas son (Bescós, *et al.*, 1987; págs. 41 a 114): a) acuerdos de promoción y comercialización conjunta; b) acuerdos con empresas de otros países con carteras de productos complementarios para intercambiar la comercialización de los productos, especialmente, en los países del Centro y Norte de Europa, y c) acuerdos con empresas del sector de distribución establecidas en España, pero con implantación en el exterior.

b) *Incrementar la internacionalización de actividades*. Dada la escasa experiencia de las empresas acuícolas para competir en otros mercados, especialmente creando una estructura productiva o comercial en éstos, el proceso debe ser gradual, y debe iniciarse dotando a la organización con los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

El eficaz desarrollo de las estrategias descritas es difícil de conseguir en las circunstancias actuales, cuando la dirección de la pequeña empresa familiar se apoya básicamente en la experiencia transmitida. No obstante, los grandes grupos empresariales existentes están abordando esta estrategia en aquellos productos, como la dorada, en los que pueden conseguir ventajas competitivas en costes de producción, consecuencia del menor coste de la mano de obra. En este sentido, están proliferando las inversiones en los países del Norte de África.

## **3. Estrategia de liderazgo en costes**

Las circunstancias apuntadas de existencia de barreras de entrada a esta industria, derivadas

de altos volúmenes de inversión, control de la tecnología y del medio ambiente junto a una elevada cuota de mercado, permiten el desarrollo de una estrategia basada en el liderazgo en costes (19) a corto plazo; ésta también sería aplicable al caso de la comercialización de los productos acuícolas.

El mantenimiento de esta estrategia exige la continua adaptación de la tecnología y los niveles de productividad tanto a las nuevas necesidades de los consumidores como a los cambios tecnológicos que puedan surgir.

Para asumir el reto que supone mantener una posición de liderazgo en el mercado y en la innovación bio-tecnológica (evitando dependencia tecnológica del exterior), se requiere establecer estrategias de cooperación-asociación entre los productores. Estas alianzas vía organización de productores o cualquier otra fórmula jurídica permitirán el desarrollo de los cultivos con tecnología propia (evitando dependencia tecnológica del exterior) y el ajuste de la oferta a la demanda (cantidad de producto ofertado y nuevas exigencias de los consumidores).

#### **4. Estrategias comerciales**

Atención especial merece el desarrollo de la estrategia comercial de las empresas acuícolas, si se considera la evolución seguida (20) en esta área y los retos planteados en la actualidad.

En este sentido, la puesta en marcha de las estrategias de dimensión y de internacionalización implica el establecimiento de una estrategia comercial que responda a las nuevas necesidades planteadas por el mercado, tanto local y nacional como internacional.

De otro lado, en el propio sector se siente la necesidad de desarrollar cauces de acción en esta área. Así, los problemas comerciales que más preocupan a las empresas del sector pueden concretarse en: el precio, la diversificación de la gama de productos, las ventas y los circuitos de distribución (Alarcón, 1995; páginas 272 y siguientes).

En general, la estrategia del sector debe dirigirse a consolidar la cuota de mercado mediante el refuerzo de la imagen del producto y una creciente participación en las fases de mayor valor añadido en el campo de la elaboración y transformación del producto, favoreciendo, al mismo tiempo, la diversificación de sus características y su presentación (CES, 1997; pág. 57).

Al abordar esta estrategia, la primera reflexión se refiere a la complejidad y variedad de productos que incluye el sector acuícola. Coexisten productos que se encuentran en distintas etapas de desarrollo productivo, cada uno de los cuales, a su vez, responden a distintas necesidades de los consumidores.

A continuación, se describirán, brevemente, las variables de decisión comercial que han de analizar y definir los responsables de cada empresa acuícola para conseguir los objetivos propuestos.

##### **A) El producto**

Como es conocido, el establecimiento de la estrategia comercial se inicia con la política de producto, una vez se han identificado las necesidades de los consumidores, se ha seleccionado el segmento a conquistar y se han evaluado las limitaciones empresariales.

Ello supone destinar a cada segmento aquel producto (21)

que mejor se adapte a él. Las principales decisiones a tomar girarán en torno a la cartera de productos, el grado de transformación y los atributos de cada producto.

Esta diferenciación de los productos se puede observar al analizar los datos del cuadro n.º 2, según los cuales la evolución de las compras ha sido distinta para cada producto y para cada forma de presentación de ellos. A título ilustrativo, puede citarse el grupo de «atún y bonito», que mantiene una tasa de crecimiento, en el período 1994-87, distinta de los demás productos. Además, para cada una de las categorías de «pescado fresco», «pescado congelado» y «conservas de pescado y marisco», las respectivas tasas de variación han sido del 9, del 42 y del 99 por 100. Fenómeno éste extensivo al resto de los productos acuícolas y pesqueros, y del que se deduce la diferente consideración que para los consumidores tiene cada forma de presentación de los productos y, por ende, la existencia de otros tantos segmentos de mercado a los que se adecuan los productos.

En este orden de ideas, y atendiendo a las necesidades de los consumidores y las nuevas formas de compra descritas, los productores acuícolas deben prestar especial atención, en su conjunto, a cuestiones como (Ruiz Molina, 1997): *a)* calidad del producto comercializado; *b)* período de caducidad; *c)* prolongación de la vida del producto; *d)* diversificación; *e)* ampliación de la gama de productos ofertada; *f)* homogeneidad, en cuanto a talla comercial, presentación y sabor; *g)* limpieza; *h)* grado de transformación; *i)* facilidad para la preparación y el consumo en el hogar (avance en productos precocinados); *j)* estilo de vida al que tratan de atender y, por tanto, repre-

sentar; *k*) envase y forma de presentación (atendiendo al lugar de compra); *l*) marca, y *m*) diferenciación de los productos sobre la base de una adecuada combinación de los atributos reseñados.

Las decisiones que se tomen sobre cada uno de los aspectos expresados han de considerar el grado de desarrollo tecnológico alcanzado, la fase del ciclo de vida y la especificidad de cada producto.

Uno de los atributos del producto acuícola más relevante es la marca (22), que, necesariamente, debe ir unida a una calidad. Para conseguir una mayor diferenciación de sus productos y la consolidación de sus marcas, las empresas deben realizar un importante esfuerzo de mejora de sus políticas comerciales. A este respecto, es necesario tener en cuenta que la pequeña dimensión de las empresas del sector es un importante obstáculo para la creación de marcas individuales. Sin embargo, la marca como garantía de calidad no tiene por qué ser necesariamente individual, sino que puede adoptar fórmulas colectivas, como son las contramarcas de calidad. De esta forma, aumentaría el poder de negociación de las empresas frente a la distribución, podrían obtener economías de escala en logística y realizar inversiones en *marketing* y publicidad adecuadas.

En Europa, el sistema de denominaciones de calidad más desarrollado es el sistema francés, que, además de las denominaciones de origen y las indicaciones geográficas protegidas, recoge las siguientes figuras: los *labels* y los certificados de conformidad. Estas formas de diferenciación pueden agruparse bajo la denominación de «distintivos de calidad» (Laso, 1991; página 266); y su importancia

responde a necesidades tanto de consumidores como de productores.

#### B) *La distribución*

Decidido el/los productos que la empresa acuícola va a ofrecer a los clientes y considerando las limitaciones aludidas, hay que determinar la política de distribución. El objetivo final es la satisfacción de las necesidades de los consumidores en el momento de adquirir los productos acuícolas. Dos son los aspectos a considerar, entre los cuales debe existir una gran coordinación: los canales de distribución y la distribución física (23). Para la adecuada toma de decisiones, se precisa conocer los distintos intermediarios existentes, las funciones que cada uno de ellos desarrolla en el canal y los beneficios derivados de su intervención. Asimismo, han de considerarse los hábitos de compra del consumidor, las condiciones competitivas y los distribuidores disponibles.

La distribución de los productos acuícolas —que, generalmente, mantiene los mismos canales que la de productos pesqueros, con la excepción de su paso por lonja (Macorra, 1988; páginas 440-444)— está sujeta a bastantes deficiencias.

Las múltiples irregularidades que presentan los canales de distribución de los productos derivados de las actividades pesqueras, pueden resumirse en (Ruiz Bravo y Ruiz Molina, 1987): *a*) excesivo número de figuras entre el productor y el consumidor final; *b*) falta de participación del productor en la comercialización de sus productos; *c*) poder de oligopolio ejercido por los asentadores de los mercados centrales que les posibilita el «manejo» de la oferta y la demanda; *d*) inexistencia de una

normativa que regule de forma clara y unificada el funcionamiento de las lonjas y mercados, así como escasa dotación de infraestructuras; *e*) existencia de unas relaciones basadas en la tradición, las costumbres localistas y la desconfianza, que no favorecen en nada el ya de por sí arcaico sistema de funcionamiento; *f*) la irregular formación de los precios en primera venta; *g*) dificultades que encuentran los productos pesqueros para ser diferenciados en el mercado, y *h*) las importaciones ilegales, que, al no ser atajadas debidamente, se constituyen en competencia desleal y claramente gravosa para el sector.

También, en la fase de venta de los productos pesqueros al consumidor final, se observan situaciones como las siguientes: *a*) utilización de ácido en la conservación de crustáceos; *b*) reutilización (legalmente prohibida) de envases de madera; *c*) mal funcionamiento de la red de frío en zonas rurales (carencia de cámaras frigoríficas y vehículos de transporte inadecuados); *d*) los minoristas rurales comercializan crustáceos y pescados en condiciones deficientes; *e*) la venta ambulante comercializa muy deficientemente, y *f*) se vende pescado descongelado como fresco, y el obtenido de cultivo como de captura.

Con objeto de evitar o reducir al mínimo este amplio abanico de irregularidades, el sector acuícola debe lanzarse a la creación de sus propios canales de distribución, concentrando la oferta, diferenciando el producto en el mercado y, en definitiva, tratando de eliminar la intervención de intermediarios, de modo que sus productos se encuentren en mejores condiciones de competir con las importaciones y con el resto de la producción nacional. De otro lado, debe aumen-

tarse el grado de control que poseen los productores del proceso de distribución (24), evitando la actual disociación existente entre la producción y la venta.

Además, el elevado precio, la alta demanda de los productos acuícolas, las nuevas necesidades de los consumidores y los nuevos hábitos sobre lugar de compra (25) obligan a tomar medidas en el sentido apuntado de tal modo que se mantenga la coherencia de la política comercial de las empresas acuícolas.

#### C) *La comunicación*

En la actualidad, se centra fundamentalmente en la venta personal, desarrollando actividades comerciales dirigidas a los intermediarios o compradores institucionales. Este comportamiento es el que se corresponde con la ausencia de una adecuada estrategia comercial, en la que no existen productos diferenciados.

Sin embargo, una estrategia con la orientación de mejora de la calidad y revitalización de la marca no triunfa si no se apoya en una adecuada política de comunicación. De otro lado, la indiferenciación de los productos acuícolas respecto de los pesqueros y su forma de distribución han permitido la escasez de acciones en este sentido por parte de las empresas acuícolas. Sólo las grandes empresas o grupos empresariales, o aquellas que comercializan productos en mercados muy saturados, planifican sus actuaciones en este campo, siendo la variable más utilizada el equipo de ventas. La excepción está representada por las empresas que comercializan productos transformados, derivados de la pesca y de la acuicultura.

Este comportamiento, como se deduce de la propia concep-

ción de la política comercial, debe modificarse si se quiere cumplir el objetivo de satisfacción de las nuevas necesidades y hábitos de los consumidores. El primer objetivo que debe fijarse en esta área pasa por lograr la identificación del producto acuícola por los consumidores, diferenciándolo de los productos de captura. Posteriormente, el objetivo de comunicación se dirigirá a potenciar el consumo en los hogares, diferenciando, al mismo tiempo las marcas comerciales con que las empresas actuantes acudan al mercado.

A este respecto, hay que tener en cuenta que la inversión en promoción-publicidad suele tener unos umbrales mínimos elevados, por lo que el tamaño de la empresa y su capacidad de producción constituyen un factor determinante y condicionante de las decisiones en este sentido. Además, cuanto más atomizado está un mercado, la inversión necesaria para asegurarse una determinada cuota de éste por parte de las empresas, es mayor.

En consecuencia, dado el grado de atomización de la empresa acuícola, difícilmente puede asumir una política eficiente de comunicación. Ante esta situación, la estrategia de cooperación, vía agrupación de productores, nuevamente, surge como la más idónea. Asimismo, conviene resaltar que la cooperación a estos efectos no puede entenderse sino a largo plazo, de otra forma no se conseguiría capitalizar los efectos de la publicidad.

#### D) *Los precios*

Esta variable es importante desde la perspectiva de la demanda y el consumo, con implicaciones obvias para las empresas productoras y, desde el punto de vista macroeconómico,

como parte de una política de control de la inflación.

En general, existen diferencias tanto en el precio de cada tipo de producto derivado de la pesca —pescado fresco-congelado-transformado (en conserva)— como en la evolución experimentada en el tiempo; además, no puede hablarse de sustituibilidad entre cada tipo de producto. De ello se deduce que estos productos ocupan segmentos de mercado definidos y, por tanto, son percibidos por el consumidor como diferenciados.

En cuanto a los precios de los productos acuícolas, mantienen distintos niveles atendiendo a la fase del ciclo de vida del producto en que se encuentren. Así, en el momento de su introducción, mantienen precios superiores que en el resto de las fases, en que se produce un descenso del precio sobre la base del mayor grado de competencia existente entre los productores, la mejora de la tecnología aplicable (que reduce los costes de producción) y la necesidad de abordar nuevos segmentos de mercado que absorban las nuevas producciones incorporadas al mercado.

La tendencia observada (Ruiz Bravo, y Ruiz Molina, 1992; Alarcón, 1995) es la disminución de precios en términos reales, conforme los niveles de producción crecen y mejora la tecnología aplicable. Ello tiene como consecuencia inmediata la disminución de los márgenes comerciales y de la rentabilidad de las inversiones.

La espiral deflacionista que podría desencadenarse, en algunos productos, hace imprescindible que las asociaciones de productores sean capaces de armonizar los intereses de sus miembros de cara a mantener una oferta adecuada y estable o unos precios que garanticen su

rentabilidad. Son éstos otros argumentos en favor de modificar el producto, proporcionando mayor utilidad al consumidor y mayor valor añadido al productor.

## VI. CONCLUSIONES

El sector acuícola, que ha crecido espectacularmente en los últimos años, mantiene aún un gran potencial de crecimiento en España, si consideramos la capacidad de consumo de productos pesqueros del mercado nacional y los recursos naturales de nuestras costas.

Para la formulación de la estrategia adecuada, hay que tener en cuenta que el sector acuícola ha de atender a una demanda que exige productos de más calidad y con mayor grado de transformación que faciliten su consumo. También hay que considerar la creciente competencia de los países de nuestro entorno; la reducida dimensión de las explotaciones acuícolas; la necesidad de invertir, de forma coordinada, en I+D, o la estructura de propiedad.

Las estrategias aplicables son las de crecimiento, internacionalización, liderazgo en costes, y diferenciación en calidad y servicios. Su desarrollo requiere que se produzca un proceso de cooperación entre las empresas del sector y que los objetivos se circunscriban a las áreas de producción, conocimiento del mercado, desarrollo de nuevos productos o I+D.

La puesta en marcha de estas estrategias implica el establecimiento de una estrategia comercial que debe dirigirse a consolidar la cuota de mercado mediante el refuerzo de la imagen del producto y una creciente participación en las fases de mayor valor añadido en el campo

de la elaboración y transformación de los productos acuícolas, favoreciendo su diversificación y presentación. También, deben modificarse los circuitos de distribución para adaptarse a los nuevos hábitos de los consumidores.

### NOTAS

(1) Al analizar la evolución experimental en cada país y su situación actual, se deducen tres conclusiones: a) el mar territorial ha sido implantado únicamente por países en vías de desarrollo africanos y sudamericanos; b) Europa es el continente que cuenta con un mayor número de zonas de pesca (el 40 por 100 del total), perteneciendo más de la mitad de ellas (el 52 por 100) a países industrializados, y c) la ZEE (zona económica exclusiva) es predominante en las regiones menos desarrolladas (alrededor del 87 por 100 de las mismas).

(2) Ello ha tenido distintas repercusiones que pueden sintetizarse en: a) control y regulación particular de determinadas zonas pesqueras; b) se provoca una clara especialización territorial por parte del acceso de ciertas flotas pesqueras; c) se inicia y consolida la diversificación productiva; d) lleva a modificar los flujos comerciales; e) acelera el proceso de articulación de las flotas pesqueras en especializaciones organizativas que afectan a las dimensiones empresariales a través de sus integraciones verticales; f) altera y modifica las políticas nacionales de ordenación y desarrollo de cada país ribereño para adaptarse a las nuevas circunstancias y condiciones actuales, y g) se hace necesario iniciar una política nacional de colaboración entre los países en vías de desarrollo.

(3) Estas competencias permiten la regulación del acceso a los recursos pesqueros, lo que implica: a) determinar la captura permisible de sus recursos pesqueros; b) determinar qué cantidad de aquéllas se reserva para ser explotada por el estado ribereño; c) si la captura permisible es superior a su capacidad de explotación, es necesario decidir a quién se concede acceso y establecer los términos y condiciones para ello; d) hay que estipular acuerdos para regular el acceso de embarcaciones extranjeras a los recursos disponibles, y e) al definir la captura permisible, el estado ribereño está determinando también qué restricciones de la explotación son necesarias debido a los efectos que la pesca de las poblaciones explotadas tiene en otras poblaciones.

(4) Efectivamente, el hecho cierto de que toda mejora tecnológica aumenta la eficacia no implica, en el caso de las pesquerías, que también mejore la productividad. Una vez alcanzado el máximo de producción de un caladero, el aumento del número de unidades extractivas (es decir, el número de barcos o esfuerzo pesquero cuantitativo) o la mejora de la eficacia tecnológica (esfuerzo pesquero cualitativo) no conlleva necesariamente el incremento de las capturas; más bien, puede suponer justamente lo contrario, al hacerse más escaso el recurso.

(5) La acuicultura puede plantearse como una actividad que representa una opción de desarrollo, en orden al mejor aprovechamiento de los potenciales endógenos. Entre las ventajas de la integración de la acuicultura en proyectos de desarrollo regional, pueden apuntarse: a) economías de escala; b) coordinación de los procesos de producción sucesivos; c) reducción del riesgo y estabilización de la renta; d) estabilización de la oferta de materia prima; e) mayores oportunidades de cambio en los métodos de producción; f) oportunidades de asegurar y consolidar mercados para los productos finales; g) mejores oportunidades para conseguir capital, y h) ventajas de acceso a las ayudas comunitarias, dado que se prima la integración de los procesos de desarrollo regional.

(6) La acuicultura se plantea como actividad complementaria, e incluso potencialmente sustitutiva, del modelo tradicional de obtención de recursos pesqueros, a lo que ha contribuido el estancamiento de los desembarcos de la flota pesquera por las dificultades de acceso a los caladeros y el incremento progresivo de los costes de la flota. (GONZÁLEZ LAXE, 1989). A pesar de problemas institucionales, económicos, medioambientales y tecnológicos, las producciones van en aumento de forma generalizada en todo el mundo.

(7) El POP surge con el fin de alentar y ordenar las inversiones en los distintos países de la UE, debiendo recoger las líneas prioritarias de desarrollo del sector, con indicación de las zonas de interés (SANTAELLA, 1991; pág. 378).

(8) A este respecto, puede señalarse que la estructura del gasto en alimentación responde a lo que viene denominándose dieta mediterránea, que se basa en un alto consumo de frutas, verduras, cereales y leguminosas, productos lácteos, carnes, pescado y aceite de oliva.

(9) Esta conclusión es similar a la obtenida en investigaciones anteriores (RUIZ BRAVO y RUIZ MOLINA, 1987), donde se señalaba que España y Portugal mantienen un comportamiento similar, en cuanto a la participación del consumo de pescado en el total de la alimentación de cada país (11.1 y 13 por 100, respectivamente).

(10) Las causas determinantes de este fenómeno hay que buscarlas en factores como la gran superficie costera de nuestro país, la tradición pesquera, la calidad de los productos que se dan en nuestros mares o las cualidades del pescado para la salud.

(11) Capítulo especial merece el impulso que recientemente ha experimentado la acuicultura en este país. A ello ha contribuido el apoyo que esta actividad ha recibido de su Administración vía legislación armonizada, favorecedora de la acuicultura y, lo más importante, unas vías de financiación que se han convertido en subvenciones encubiertas (CES, 1997; pág. 54).

(12) Ley 22/1988, de 28 de julio (BOE de 29/7/1988), y el Reglamento que la desarrolla mediante el RD 1471/1989 (BOE de 12/12/1989).

(13) Esta característica, sin embargo, se constituye en un aspecto interno del sector

que lo fortalece. En efecto, en esa estructura empresarial destaca, de un lado, su acentuada atomización, producida por la fuerte presencia de establecimiento individual o familiar, que normalmente sirve a mercados muy específicos y localizados. Precisamente, esa vocación funcional es la que confiere el punto de fortaleza al sector, al dotarlo de una clara versatilidad y capacidad de adaptación que lo hacen menos vulnerable a los períodos de crisis.

(14) Ello es debido a los elevados plazos de maduración de los cultivos.

(15) PORTER (1982) señala como características definidoras de los sectores: la concentración del sector industrial, el grado de madurez del sector industrial y el riesgo de la competencia internacional. Desde esta perspectiva, un sector maduro se caracteriza, fundamentalmente, por (MENGUZZATO y RENAU, 1992; pág. 246):

1. Un aumento de la competencia entre las empresas.

2. Los clientes son cada vez más experimentados, con mayor información, lo que provoca que el mantenimiento de los clientes por parte de las empresas sea cada vez más problemático.

3. Existencia de un exceso de capacidad productiva o sobrecapacidad, debido a las inversiones realizadas.

4. El endurecimiento de la competencia y la mayor exigencia de los clientes hace que las empresas pongan el énfasis en los costes y en los servicios. Esa tendencia hacia una mayor atención a los costes implica una estandarización de los productos.

(16) Mediante la fórmula *equity joint-venture*.

(17) Así, el desarrollo tecnológico del sector se generaría en un contexto diferente al seguido en los últimos años.

(18) En este mismo sentido se pronuncia el CES (1997, pág. 57) al señalar que: «... En el futuro, el sector probablemente se decante hacia una estructura integrada, ...».

(19) Para que esta estrategia sea factible, debe alcanzarse una elevada cuota de mercado que posibilite la colocación de grandes volúmenes de productos, pudiendo beneficiarse simultáneamente de los efectos aprendizaje y experiencia. Al mismo tiempo, debe conseguirse una alta tasa de productividad de los factores productivos que permita una reducción de los costes unitarios de producción.

(20) Tradicionalmente, las empresas productoras han vendido su producción utilizando los canales establecidos, y algunas la han canalizado a través de la estructura comercial de las grandes. La mayor preocupación de las empresas se ha centrado en el ámbito de la producción para conseguir disminuir sus costes.

(21) A este respecto, destacar que lo que realmente vende la empresa acuícola no es un producto físico, como pueda ser un pescado, un molusco o un crustáceo determinados, sino la capacidad de aportar la satisfacción, el uso o la utilidad deseados por el cliente. Por tanto, el producto total hay que entenderlo como un complejo de atributos tangibles e intangibles, incluyendo sabor, olor, grado de elaboración, presentación, embalaje, marca, precio, prestigio del productor y del vendedor, y servicio del productor y del vendedor, que el comprador y consumidor consideran aptos para satisfacer sus deseos o necesidades hasta después de la compra (RUIZ MOLINA, 1991; págs. 199 y 200).

(22) Esta estrategia es desarrollada por algunas empresas de gran tamaño, mientras el resto vende productos indiferenciados desde el origen.

(23) Al estudiar la distribución física, la empresa acuícola ha de prestar atención a la naturaleza del producto y su forma de envase, mereciendo un análisis más profundo los métodos de transporte existentes y los inventarios, su coste y la estrecha vinculación que debe existir entre ellos, los medios de transporte y los almacenes, con la finalidad de mantener el mismo nivel de servicio.

(24) Un ejemplo de la eficacia de este sistema se pone de manifiesto en el sector de la trucha, en el que la Asociación de Productores ha asumido la venta directa al Mercado Central de Madrid, eliminando la figura del asentador y obteniendo un mayor control del canal de distribución, con los consiguientes beneficios que ello reporta a productores y consumidores.

(25) La reciente expansión de las grandes superficies de venta, que está modificando los tradicionales circuitos de distribución de pescados, es otro argumento que contribuirá a consolidar los cambios en la dirección señalada.

#### BIBLIOGRAFÍA

ALARCÓN, P. (1995), *La política de distribución en las empresas acuícolas productoras de dorada en Andalucía*, tesis doctoral, Málaga.

BESCÓS, M. et al. (1987), *Establecimiento de la empresa en el exterior. Estrategias y medios*. Banco Exterior de España, Servicio de Estudios Económicos, Madrid.

CES (1997), *Análisis socioeconómico del sector pesquero*. Consejo Económico y Social, Madrid.

ESTEVE, R. (1991), «La oferta acuícola mundial», en RUIZ, G., y RUIZ, A. (eds.), *Acuicultura y Economía*, MAPA, Madrid.

FAO, *El estado mundial de la agricultura y la alimentación*, FAO, Roma.

GONZALEZ LAXE, F. (1989), «Bases para una política acuícola para España», en ESTEVE, R. et al. (coordinadores), *Acuicultura*

y economía (desarrollos recientes), MAPA, Madrid.

— (1991), «Algunos problemas del desarrollo de la acuicultura: una actividad económica emergente», en RUIZ, G., y RUIZ, A. (editores), *Acuicultura y Economía*, MAPA, Madrid.

LASO SANZ, C. (1991), «Política de calidad alimentaria: protección de los consumidores y expectativas de los productores», *Revista de Estudios Agrosociales*, n.º 157, julio-septiembre.

MAPA (1995), *La alimentación en España, 1994*, MAPA, Madrid.

MACORRA, L. F. (1988), *Consumo y comercialización de productos pesqueros y acuícolas: especial referencia a Andalucía*, tesis doctoral, Málaga.

MENGUZZATO, M., y RENAU, J. J. (1992), *La dirección estratégica en la empresa*, Ed. Ariel, Barcelona.

POP (1992-1996), Reglamento (CEE) 4028/86, MAPA, Madrid.

PORTER, M. E. (1982), *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Ed. C.E.C.S.A., México.

REAL DECRETO 798/1995, de 19 de mayo (BOE, n.º 154, de 29/6/1995).

RUIZ BRAVO, G., y RUIZ MOLINA, A. (1987), «El mercado de las nuevas especies acuícolas», en *III Encuentro sobre Economía de la Europa del Sur*, Italia.

— (1992), «La gestión de empresas acuícolas», *Jornadas Internacionales de Acuicultura Continental (paper)*, Salamanca.

— (1997), «Aspectos económicos de la producción acuícola», en BUXARÉS CARBÓ, C. (editor), *Zootecnia. Bases de producción animal. Tomo XIII. Producción animal acuática*, Mundi Prensa, Madrid.

RUIZ MOLINA, A. (1991), «El marketing en la empresa acuícola», en RUIZ, G., y RUIZ, A. (editores), *Acuicultura y Economía*, MAPA, Madrid.

— (1997), «La comercialización de productos acuícolas», en BUXARÉS CARBÓ, C. (editor), *Zootecnia. Bases de producción animal. Tomo XIII. Producción animal acuática*, Mundi Prensa, Madrid.

SANTAELLA, E. (1991), «La acuicultura española en la CEE», en RUIZ, G., y RUIZ, A. (editores), *Acuicultura y Economía*, MAPA, Madrid.

VARELA, M., et al. (1997), *Impacto en el sector pesquero gallego de las nuevas tendencias comerciales*, Fundación Caixa Galicia, Santiago.

### **Resumen**

La acuicultura es una actividad que ha experimentado en los últimos años, en España, un gran crecimiento. Sin embargo, los resultados obtenidos no son lo satisfactorios que cabría esperar si atendemos al potencial de nuestro país. No obstante, distintos factores permiten vislumbrar un futuro halagüeño.

En este trabajo, se aborda el estudio del sector acuícola desde la perspectiva de las estrategias empresariales a adoptar por los responsables de las explotaciones acuícolas, teniendo en cuenta la existencia de un entorno complejo en el que multitud de factores intervienen e inciden en su funcionamiento.

*Palabras clave:* acuicultura, estrategias empresariales, comercialización, economía acuícola.

### **Abstract**

Aquaculture in Spain is an activity which has experienced a great increase in the last years. The results obtained, however, are not as good as one might have expected taking into account our country's potential. Nevertheless, various factors allow to foresee a promising future.

This paper studies the aquaculture sector from the viewpoint of the business strategies needed to be undertaken by the operators of the aquatic exploitations, taking into account the existence of a complex environment in which many different factors contribute to and affect its operation.

*Key words:* aquaculture, business strategies, commercialization, aquaculture economy.

*JEL classification:* Q22.