



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2015-2016

TRABAJO FIN DE GRADO

ANÁLISIS DEL SECTOR DE CONSERVAS DE PESCADO

PROBLEMÁTICA E INTERNACIONALIZACIÓN

ANALYSIS OF CANNED FISH SECTOR

ISSUES AND INTERNATIONALIZATION

AUTOR/A

AZARA CALLE VÁZQUEZ

DIRECTORAS

ANA MARIA SERRANO BEDIA

MARTA PEREZ PEREZ

FECHA

24/06/16

ANÁLISIS DEL SECTOR DE CONSERVAS DE PESCADO PROBLEMÁTICA E INTERNACIONALIZACIÓN

INDICE:

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. CARACTERIZACIÓN Y ESTADO ACTUAL DEL SECTOR DE CONSERVAS DE PESCADO A NIVEL MUNDIAL.....	5
2.1. Caracterización del sector: Tipos de productos procesados y empresas transformadoras	5
2.2. Estado actual del sector: Escenario general a nivel mundial.....	7
3. CARACTERIZACIÓN Y ESTADO ACTUAL DEL SECTOR DE CONSERVAS DE PESCADO A NIVEL NACIONAL.....	10
3.1. Origen y evolución histórica del sector en España	10
3.2. Estado actual del sector: Variables económicas.....	11
3.3. Problemática general del sector de conservas de pescado: Caso Español.....	14
3.3.1 Principales problemas en el sector conservero de pescado.....	14
3.3.2 Influencia de los principales problemas en el desarrollo de la actividad del sector	15
4. INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR CONSERVERO	17
4.1. Internacionalización	17
4.1.1 Obstáculos del sector agroalimentario.....	17
4.1.2 Formas de Internacionalización	19
4.2. Líneas estratégicas para la internacionalización del sector conservero: El caso español.....	22
5. CASOS DE ESTUDIO SOBRE INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR CONSERVERO	27
5.1. Metodología.....	27
5.2. Introducción a cada compañía	28
5.2.1 Consorcio Conservero Español S.A.....	28
5.2.2 Conservas Selección Santoñesa S.L.....	28
5.3. Análisis DAFO.	29
5.3.1 Consorcio Conservero Español S.A.....	29
5.3.2 Conservas Selección Santoñesa S.L.....	31
5.4. Comparativa ambas compañías: Proceso de Internacionalización CONSORCIO CONSERVERO ESPAÑOL S.A. Y CONSERVAS SELECCION SANTOÑESA S.L.....	32
6. CONCLUSIONES.....	33

RESUMEN

Este estudio tiene como objeto el análisis de la situación actual en que se encuentra el sector de la conserva y semiconserva de pescado español, su problemática y su estrategia de internacionalización.

Para ello vamos a partir de una visión general (entorno internacional), al particular del caso español.

Se inicia con una introducción sobre los tipos de pescado utilizado, tipos de fábricas más comunes en este sector, y conservas que se realizan en función de cada tipo de especie.

Se pasa entonces a hacer un marco global, analizando tanto el contexto mundial de la pesca, con sus características propias, como el momento actual que atraviesa dicho sector. Una vez hemos partido de una visión general, se pasará a estudiar el sector a nivel de nuestro país: Cuales han sido los orígenes de este mercado, el impacto económico en nuestra economía general, en el que se podrá observar el gran peso que tiene en la misma, analizando finalmente cuales son los principales problemas que afectan a la actividad pesquera, y que serán fundamentales para analizar la posibilidad de que las empresas del sector tomen la decisión de internacionalizarse, o no. Se observará en este punto en qué situación está actualmente el sector agroalimentario en general, la aparición de la internacionalización como opción de mercado, formas que existen para llevarla a cabo y las recomendaciones que se dan desde el gobierno central en esta línea para que las empresas puedan emprender una actividad en el exterior, y conseguir mantener una actividad de manera exitosa.

Finalmente, se acabará analizando el caso de dos empresas de éxito en el sector, que representan cada una de ellas los grandes bloques de empresas que se mueven en dicho mercado, como son las grandes conserveras, de producciones industrializadas y empresas de pequeño tamaño, de una producción con métodos más tradicionales.

A través de estas dos empresas podemos observar cuales serán las características, métodos de funcionamiento, y las opciones de internacionalización que ha elegido cada una de ellas en función de su tamaño, recursos y productos.

ABSTRACT

This study aims to analyze the current situation in the sector of Spanish canned fish products, its problems and its internationalization strategy.

We are going to begin from an overview (international environment) to particular Spanish case.

It starts with an introduction of the types of fish used, most common types of factories in this sector and canned are made according to each type of species.

It is then passed to a global framework, analyzing the global context of fisheries, with its own characteristics and the present moment that crosses the sector. Once we have started from the overview, it will study our country's sector: what are the origins of this market, the economic impact on our overall economy, where you can see the great weight it takes on it, finally analyzing which are the main problems affecting the fishing industry, and that will be critical to analyze the possibility that the sector companies make the decision to internationalize, or not. It will be noted, at this point, what the situation of food industry is in general, the appearance of internationalization as a market option, ways to carry it out and the recommendations given by the central government in this line for companies can undertake an activity abroad, and keep a successful business.

In the end, it finishes analyzing the case of two outcome companies in this sector, representing the two main blocks of companies in the market, such as: large canneries, with its mass production system and small-size companies, with a production with more traditional methods.

Through these two companies we can see which are the characteristics, methods of operation and internationalization options chosen by each one according to their size, resources and products.

1. INTRODUCCIÓN

La actividad transformadora de productos de la pesca y la acuicultura española es uno de los sectores industriales que desde sus orígenes, ha tenido una gran importancia socioeconómica en España, especialmente en zonas de gran vinculación con la actividad pesquera, como Galicia, Cantabria y País Vasco. Es precisamente en dicho ámbito geográfico donde se ha ido generando una importante industria basada en la transformación de productos de la pesca, lo que ha llevado a España a liderar dicha actividad industrial, añadiendo además el liderazgo del sector de pescado congelado, dentro del ámbito de la Unión Europea, y a posicionarse como el segundo productor mundial de conservas de pescados y mariscos. (ANFACO-CECOPECA 2014)

Desde hace años, en torno a este sector han comenzado a aparecer una serie de amenazas, tales como las restricciones de pesca en diferentes caladeros debido al agotamiento de los recursos, la potenciación de las marcas blancas por parte de los grandes grupos del sector, etc., que han devaluado el sector. (MATÉ, V. 08/06/2014. "Jaqué a las conservas de pescado". EL PAIS Edición Digital)

Teniendo en cuenta esto, las empresas han desarrollado planes estratégicos para paliar los efectos de estas amenazas. Estos planes van desde la diversificación en los productos fabricados, al desarrollo de otros mercados, ampliando así su actividad a nivel internacional.

Precisamente, la internacionalización es un pilar estratégico de la industria transformadora y conservera de pescados y mariscos desde sus inicios, y continuará siendo un aspecto prioritario de futuro para garantizar el desarrollo del sector. Por ello, el objetivo principal de este proyecto es hacer una aproximación al sector conservero y a su problemática, analizando el papel de la internacionalización como vía para darle respuesta.

En particular, se analizará si todas las vías de internacionalización son igualmente efectivas para todas las empresas del sector o bien, pueden existir diferencias en función del tamaño de la empresa. En este sentido, se ha realizado un estudio de casos entre una gran empresa y una PYME, a fin de determinar las posibles diferencias entre ambos modelos.

Este estudio se ha estructurado en seis bloques, en los que se expone el análisis general del sector, pasando a crearse un marco a nivel mundial, para enfocar posteriormente, el análisis concreto del caso español, su funcionamiento y problemática concreta, acabando el estudio con una serie de conclusiones.

2. CARACTERIZACIÓN Y ESTADO ACTUAL DEL SECTOR DE CONSERVAS DE PESCADO A NIVEL MUNDIAL.

2.1. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR: TIPOS DE PRODUCTOS PROCESADOS Y EMPRESAS TRANSFORMADORAS

La industria de transformación de pescado es un sector complejo. En un primer lugar, haciendo referencia a la materia prima a tratar y transformar en producto final, se incluye tanto pescado propiamente dicho, como mariscos, moluscos y crustáceos. La extracción y la acuicultura se consideran únicamente medio de aportación de materia prima.

Respecto al proceso de producción, los distintos tipos de transformación determinan la formación de subcadenas de producción bien delimitadas: Pescado, congelado y conservas.

Existen además, un segmento de conservas artesanas que se asemejan a las salazones.

La cadena de producción de los ahumados está condicionada por su principal producto: El salmón.

Algunas empresas se dedican a más de un tipo de actividad transformadora, aunque, la principal diversificación se encuentra entre empresas de la cadena de producción de fresco.

Otra cuestión de máxima importancia para todo el sector es el desarrollo de la acuicultura, por la que ya han optado algunos de los líderes. Su desarrollo está relacionado con las limitaciones a la extracción derivadas del agotamiento de las reservas mundiales y las políticas restrictivas.

Se desarrolla a continuación la clasificación de tipos de productos procesados, y empresas transformadoras. (ANFACO-CECOPECA 2014):

a. Tipos de productos procesados:

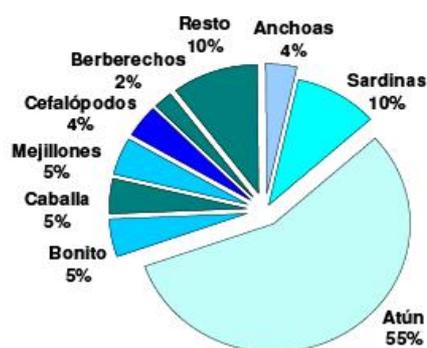
- **Preparación de pescado en fresco o refrigerado:** Las principales líneas de productos son el fileteado, el embarquetado, el envasado en diferentes modalidades etc...
- **Preparación de pescado congelado:** Las principales operaciones realizadas son pescados como la merluza, al pez espada y bacalao.
- **Preparación de crustáceos congelados:** Destacan el langostino y gamba.
- **Preparación de moluscos congelados.** Los productos más relevantes son los que derivan de la jibia, pota y choco.
- **La preparación de pescado seco, salado, en salmuera o a fabricación de ahumados:** Los principales productos corresponden al secado de bacalao, el ahumado de salmón, salazón de sardina y salazón de anchoa.
- **La elaboración de conservas de pescados.** Destacan por su relevancia las conservas de túnidos.
- **La elaboración de conservas de mariscos:** Mejillón, cefalópodos, almejas, berberechos, zamburiñas, etc.
- **Semiconservas de pescado:** Las anchoas son su principal producto elaborado.

b. La industria transformadora:

- **Congeladoras:** Son de gran dimensión. Tienen todas ellas verticalizada la extracción y disponen de importantes flotas pesqueras.
- **Conservas:** Acoge empresas tanto de pequeño como gran tamaño, en las que existen diferentes niveles de calidades y tipos de producción que va desde la tradicional artesanía hasta la más moderna de las mecanizaciones.
- **Ahumados:** Mercado muy pequeño, con pocos productores en el caso español. El salmón es la principal materia prima con la que trabaja este sector.
- **Salazones:** Dedicar su producción fundamentalmente a tres segmentos muy diferenciados: Producción de bacalao, anchoas y restantes salazones. En el mercado del bacalao es donde se encuentran las empresas de mayor tamaño, que aunque se encuentran repartidas por todo el territorio español, predominan en el País Vasco. La producción de anchoas está concentrada mayormente en empresas de mediano y pequeño tamaño, de carácter artesanal en gran parte de los casos. Estas empresas se encuentran localizadas en Cantabria, País Vasco y Cataluña. La producción del resto de tipos de salazones está en manos de empresas pequeñas y medianas, ubicadas en Cádiz, Huelva y Murcia, abasteciéndose normalmente del mercado local de fresco o del mercado internacional de congelado.(MAGRAMA; Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español.2014).

En la figura 1 siguiente, se puede apreciar cómo se distribuye el mercado de las conservas de pescado según las especies comercializadas.

Figura 1: Mercado de conservas de pescado según la especie.(Medida por volumen).



Fuente: MAGRAMA; Datos ANFACO (Unidad de medida: Volumen). 2014.Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español.

2.2. ESTADO ACTUAL DEL SECTOR: ESCENARIO GENERAL A NIVEL MUNDIAL

Se crea a continuación un marco en el que se explica la situación mundial como ámbito general, del que se derivan las características y los problemas genéricos del sector.

Se parte de los parámetros más importantes que explican la magnitud de la situación.

La tabla 1 muestra los países y evolución de los volúmenes de producción que han sufrido en la última década. En ella se puede observar como países de economías emergentes, como India o China, siendo países muy representativos en los casos de dicha evolución económica, han incrementado sus capturas en más de un 12% todos ellos en un periodo observado de 2003-2012. Esto puede ser debido al aumento de recursos para llevar a cabo la actividad pesquera, al incremento de sus flujos comerciales, poder adquisitivo de su población, o mayor libertad para pescar en los caladeros asiáticos en general, ya que existe incremento en muchos de ellos como se puede observar. Sin embargo, países como Perú o Chile, con tradición pesquera importante, suministradores de pesca a países como España, han minorado significativamente su volumen de capturas. Puede ser debido a la sobre explotación de los caladeros, problema similar a la situación creada en España.

Respecto a los últimos países que aparecen en la tabla, como Marruecos e Islandia, su importancia en dicho sector puede ser menor debido a que las capturas que se hacen en sus aguas son de especies como pulpo, bacalao etc...cuyos mercados son más limitados.

Tabla 1 : Pesca de captura marina: Principales países productores.

CLASIFICACIÓN 2012	PAIS	CONTINENTE	2003 (Toneladas)	2011 (Toneladas)	2012 (Toneladas)	VARIACIÓN 2003-2012	VARIACIÓN 2011-2012
1	China	Asia	12.212.188	13.536.409	13.869.604	13.6	2.4
2	Indonesia	Asia	4.275.115	5.332.862	5.420.247	27.0	1.7
3	EE.UU.	América	4.912.627	5.131.087	5.107.559	4.0	-0.5
4	Perú	América	6.053.120	8.211.716	4.807.923	-20.6	-41.5
5	Rusia	Asia/Europa	3.090.798	4.005.737	4.068.850	31.6	1.6
6	Japón	Asia	4.626.904	3.741.222	3.611.384	-21.9	-3.5
7	India	Asia	2.954.796	3.250.099	3.402.405	15.1	4.7
8	Chile	América	3.612.048	3.063.467	2.572.881	-28.8	-16.0
9	Vietnam	Asia	1.647.133	2.308.200	2.418.700	46.8	4.8
10	Myanmar	Asia	1.053.720	2.169.820	2.332.790	121.4	7.5
11	Noruega	Europa	2.548.353	2.281.856	2.149.802	-15.6	-5.8
12	Filipinas	Asia	2.033.325	2.171.327	2.127.046	4.6	-2.0
13	Corea	Asia	1.649.061	1.737.870	1.660.165	0.7	-4.5
14	Tailandia	Asia	2.651.223	1.610.418	1.612.073	-39.2	0.1
15	Malasia	Asia	1.283.256	1.373.105	1.472.239	14.7	7.2
16	México	América	1.257.699	1.452.970	1.467.790	16.7	1.0
17	Islandia	Europa	1.986.314	1.138.274	1.449.452	-27.0	27.3
18	Marruecos	África	916.988	949.881	1.158.474	26.3	22.0
Total 18 países principales			58.764.668	63.466.320	60.709.384	3.3	-4.3
Total mundial			79.674.875	82.609.926	79.705.910	0.0	-3.5
Porcentaje 18 países principales			73.8	76.8	76.2		

Fuente: FAO; Organización de las naciones Unidas para la alimentación y agricultura. 2014. Informe del examen mundial de la pesca y acuicultura. 1º PARTE. Panorama General.

La Tabla 2 muestra los métodos de pesca utilizados, y su evolución, así como el destino final de la pesca capturada. Esta tabla ayuda a entender la situación de los caladeros y las medidas tomadas por los diferentes países para intentar conseguir métodos de pesca sostenible, como la utilización de manera importante de la acuicultura. Se puede observar como en los periodos en los que el crecimiento de la pesca de captura disminuía, o tenía un crecimiento lento, aumentaba por otra la pesca por el método de la acuicultura. Podemos llegar a la conclusión de que la acuicultura es un método utilizado para generar producción, y muy recurrente para ciertas especies en momentos difíciles.

Tabla 2: Producción y utilización de pesca en el mundo.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
PRODUCCIÓN	<i>(millones de toneladas)</i>					
Pesca Captura						
Continental	10.1	10.3	10.5	11.3	11.1	11.6
Marítima	80.7	79.9	79.6	77.8	82.6	79.7
Pesca Captura Total	90.8	90.1	90.1	89.1	93.7	91.3
Acuicultura						
Continental	29.9	32.4	34.3	36.8	38.7	41.9
Marítima	20.0	20.5	21.4	22.3	23.3	24.7
Total Acuicultura	49.9	52.9	55.7	59.0	62.0	66.6
PRODUCCIÓN PESQUERA MUNDIAL TOTAL	140.7	143.1	145.8	148.1	155.7	158.0
UTILIZACIÓN						
<i>Consumo Humano</i>	117.3	120.9	123.7	128.2	131.2	136.2
<i>Usos no alimentarios</i>	23.4	22.2	22.1	19.9	24.5	21.7
<i>Población (Miles de Millones)</i>	6.7	6.8	6.8	6.9	7.0	7.1

Nota: No se contabilizan las plantas acuáticas. Las cantidades totales pueden no coincidir debido al redondeo.
 † Los datos de esta sección para 2012 son estimaciones provisionales.

Fuente: FAO; Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y agricultura. 2014. Informe del examen mundial de la pesca y acuicultura. 1º PARTE. Panorama General.

3. CARACTERIZACIÓN Y ESTADO ACTUAL DEL SECTOR DE CONSERVAS DE PESCADO A NIVEL NACIONAL

3.1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL SECTOR EN ESPAÑA.

En el año 1828 surgió la primera fábrica española de conservas herméticas de pescado, fundada por José María Tubiano, en la ciudad de Oviedo. A partir del 1850 comenzaron a establecerse nuevas factorías en el País Vasco, Cantabria y Galicia.

En 1880 existían en España más de cuarenta establecimientos que fabricaban conservas herméticas de pescado. En la mayoría de los casos se caracterizaban por ser pequeños talleres, de producción pequeña, envasada en frascos de cristal, en la que no se utilizaban procedimientos mecánicos, y que junto a la sardina, merluza o besugo, se aprovechaba para envasar otros productos como caza o verduras, manteniendo de esta manera su actividad y su forma de vida cuando la pesca escaseaba o resultaba muy cara. La gran parte de producción que salía de estas fábricas iba destinada al sustento de buques que cruzaban el Atlántico, consumo de la Armada, y abastecimiento de los mercados de las colonias.

A pesar de la evolución del sector, existía un claro retraso en el avance del mismo respecto a otros países. La principal causa era el alto coste de dos materias auxiliares necesarias para la fabricación: el aceite y la hojalata. Dicho coste hacía que el producto fuese poco competitivo, además de dificultar su introducción en mercados distintos al mercado local.

Durante la década de 1880, los factores que frenaban el desarrollo de la conservera comenzaron a desvanecerse, al tiempo que algunas circunstancias coyunturales favorecieron su expansión: reformas arancelarias por ejemplo. También tratados internacionales, como el tratado hispano-francés de 1882, que redujo sustancialmente los derechos de entrada en el país vecino para las salazones y conservas de pescado, o el tratado hispano-británico de 1886, que implicaba una nueva rebaja de los aranceles. Este nuevo escenario acabó de decidir a algunos industriales bretones bien a instalarse, o bien a asociarse con empresarios locales para el establecimiento de fábricas de conservas. En torno a 1904, el sector experimentó una expansión del número de empresas, de la producción total y de las exportaciones. Las empresas, en la inmensa mayor parte, destinaron su venta en el exterior a países como Francia, Cuba, Argentina.

El sector conservero no se parece al de décadas antes. Se trata ahora de una producción industrial especializada. La dimensión media ha aumentado y la mayor parte de las empresas poseen ahora mejores edificios e instalaciones, han ampliado su equipo capital y disponen de algunas mejoras tecnológicas.

Aunque las industrias del litoral atlántico andaluz (Huelva y Cádiz) y del Cantábrico se han desarrollado también rápidamente, el crecimiento se ha polarizado sobre todo en las provincias del norte peninsular.

Un aspecto destacable del sector de conservas de pescado es que el proceso de globalización se ha ido produciendo progresivamente durante décadas debido entre otros factores a cambios en los patrones de consumo y la demanda, el avance técnico, y el acceso y disponibilidad de recursos de manera regular.

Durante las últimas décadas, la sobreexplotación de los caladeros y el agotamiento de los recursos pesqueros con valor comercial, tanto en países desarrollados, como en países en desarrollo, han acentuado el proceso de globalización en búsqueda de dichas fuentes.

El mayor reto del sector consiste en eliminar las restricciones que existen en la obtención de recursos de manera regular, para lo que se ha de llegar a acuerdos sobre la gestión de los mismos. Aunque el sector pesquero ha sufrido un largo proceso de cambio y globalización, no existe aún un mercado conjunto de pescado, productos derivados de la pesca, sobre los derechos de extracción, y eficacia en la gestión de servicios. (ANFACO-CECOPECA. Museo Industrial Conservero.2014. Artículo "El primer sector industrial de la historia de Galicia").

3.2. ESTADO ACTUAL DEL SECTOR: VARIABLES ECONÓMICAS.

España es uno de los países pesqueros más importantes del mundo, convirtiéndose dicho sector en uno de los que más peso adquiere en el panorama de la alimentación española. Las cifras de capturas, consumo, comercio exterior, mercado y la industria, confirman la importancia de la actividad en la economía española.

El mercado español se abastece en la actualidad de las capturas realizadas por la flota española, las importaciones y la producción acuícola. Las dos primeras, las más importantes fuentes, están condicionadas por acuerdos internacionales, política pesquera comunitaria, acuerdos con terceros países, evolución climatológica y el estado de las reservas marinas. (MAGRAMA; Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español. 2014).

Para poder analizar el panorama español más concretamente, se utilizarán las mismas fuentes que en el caso mundial: Tablas de zonas de captura, y el destino de la pesca, y poder hacer así una comparativa homogénea. Se eligen estas variables para poder entender lo importante de las políticas aplicadas, sus consecuencias para España observadas a lo largo del rango de años elegido, y las especies que son pilares fundamentales para este sector.

En este estudio se parte de datos con origen en operaciones estadísticas del sector pesquero incluidas en el Plan Estadístico Nacional (PEN), responsabilidad del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Estas operaciones son fuente de los apartados, pesca marítima y acuicultura.

En tabla 3 podemos observar que hay fluctuaciones significativas en los diferentes años, pero no es una tendencia uniforme. Las mayores cifras de capturas aparecen en el océano Atlántico, esto puede ser debido a las grandes flotas que faenan en el mismo, como la Francesa o la Española, a la cabeza de las mismas con 63 buques atuneros, congeladores y en fresco. El cambio en las zonas de faena, como el paso del Atlántico al Índico, puede ser debido a los cambios de migraciones de la pesca, agotamiento de los recursos y necesidad de faenar en lugares como el Indico, rico en especies como el atún

Tabla 3: Pesca de captura marina: Distribución zona de captura.

Zona Captura FAO	2010		2011		2012	
	Peso Vivo (t)	Valor miles (€)	Peso Vivo (t)	Valor miles (€)	Peso Vivo (t)	Valor miles (€)
Total Atlántico	731.875	1.767.396,78	748.493	1.807.764,68	666.490	1.524.246,75
Total Indico	17.438	26.221,73	62.183	80.783,90	99.684	191.183,37
Total Pacífico	19.378	28.632,16	49.545	76.510,97	47.023	69.000,42
TOTAL GENERAL	768.691	1.822.250,66	860.221	1.965.059,55	813.197	1.784.430,54

Fuente: MAGRAMA : Capturas de buques españoles. Zonas de pesca. Totales de peso vivo (t) y valor (€). Estadísticas Pesqueras. Abril 2014 .PDF. (Unidad de medida: Toneladas/ Miles de €). 2014).

Respecto a la tabla 4, vemos la pesca capturada y el tratamiento que se le da a cada especie. Centrando la atención en los peces, como fuente principal de ingresos, se puede observar que han disminuido las capturas de fresco con los años. Estamos hablando de especies como la merluza o la anchoa, que han tenido caladeros restringidos, mientras que en los peces congelados, como pueden ser atún o bonito, se han mantenido dichas capturas relativamente similares al paso de los años. Esto puede ser debido a que el fin al que ha ido destinado ha podido cambiar en diferentes ocasiones, y además, respecto a las capturas, si en algún momento han tenido problemas de abastecimiento, han podido recurrir a otras aguas como por ejemplo el Indico, a lo que se hace alusión en el tabla 3.

Tabla 4: Capturas flota pesquera española: Fresco y congelado. Consumo Humano.

Conservación y destino		2010		2011		2012	
		Peso Vivo (t)	Valor miles (€)	Peso Vivo (t)	Valor miles (€)	Peso Vivo (t)	Valor miles (€)
FRESCO: Consumo Humano.	Total Peces	497.539	1.104.650,00	441.880	990.051,10	349.709	751.220,06
	Total Crustáceos	8.700	125.185,40	8.726	115.285,33	6.020	83.008,90
	Total Moluscos	47.734	199.518,29	43.199	206.193,23	38.096	171.839,30
	Total Otros	681	2.073,98	730	2.184,82	710	2.075,19
	Total General	554.654	1.431.427,67	494.535	1.313.714,47	394.535	1.008.143,45
Conservación y destino		2010		2011		2012	
		Peso Vivo (t)	Valor miles (€)	Peso Vivo (t)	Valor miles (€)	Peso Vivo (t)	Valor miles (€)
CONGELADO: Consumo Humano.	Total Peces	204.648	351.949,29	346.430	551.300,46	391.474	656.973,04
	Total Crustáceos	1.119	10.395,02	3.904	43.479,42	637	8.627,55
	Total Moluscos	8.138	28.359,84	15.022	55.524,89	26.305	110.329,38
	Total Otros	0	0	0	0	0	0
	Total General	213.905	390.764,14	365.356	650.704,77	418.117	775.929,98

Fuente: MAGRAMA; Capturas de buques españoles .Pescado Fresco y congelado. Totales de peso vivo (t) y valor (€). Estadísticas Pesqueras. Abril 2014 .PDF. (Unidad de medida: Toneladas/ Miles de €). 2014)

3.3. PROBLEMÁTICA GENERAL DEL SECTOR DE CONSERVAS DE PESCADO: CASO ESPAÑOL.

3.3.1 Principales problemas en el sector conservero de pescado:

El sector de conservas de pescado está claramente condicionado por dos tipos de problemas:

ACOPIO DE MATERIA PRIMA: Los problemas más graves a los que se enfrenta este sector industrial tienen su origen en el deterioro de los recursos marinos, lo que comporta un encarecimiento paulatino, mayores dificultades en el abastecimiento y técnicas más restrictivas. Además de los efectos genéricos de este deterioro, pueden plantearse problemas localizados con efectos muy graves sobre la industria local. (MAGRAMA Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español; 2014)

Haciendo referencia específica al caso español, el momento más crítico de este problema se vivió en diciembre de 2004, cuando Bruselas, llevando cuatro años de cifras negativas en el nacimiento de boquerón derivada de la sobreexplotación del mismo, propuso bajar la cuota de anchoa en el Cantábrico de 33.000 a 5.000 toneladas, llegando al cierre definitivo del caladero del Cantábrico en el año 2005. (MÉNDEZ, R. 06/06/2005. "El caladero cantábrico de anchoa se colapsa por décadas de sobrepesca". EL PAIS Edición digital.)

Los ministros de Pesca de la UE, a finales del año 2009, aprobaron reabrir en el 2010 la pesca de la anchoa del Golfo de Vizcaya, tras cuatro años y medio de veda y además, aumentado en aquel momento las cuotas de algunas especies. Aunque se pactó que la veda terminase el 1 de enero, tanto los sectores España y Francia acordaron que la pesca comenzase a partir del 1 de marzo, dejando en ese momento una situación favorable a España, con un cupo de 5.400 toneladas. (SALAS, M. 15/12/2009. "La UE abre el caladero de la anchoa del Cantábrico, tras 4 años de veda". EL MUNDO Edición Digital)

Después de todo esto, y como solución a este problema, las empresas han puesto en marcha diversas soluciones: La presencia en pesquerías de otras áreas geográficas, la compra de productos en el mercado internacional y el desarrollo de la acuicultura. Todas ellas comportan a su vez algún tipo de problema. Las dos primeras se ven afectadas también por el deterioro generalizado de los recursos y la tercera, que parece la más viable a medio plazo, se enfrenta a algunos problemas medioambientales en las áreas donde su ubican. (MAGRAMA; Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español . 2014)

GAMA DE PRODUCTOS POCO DIVERSIFICADA: En general, toda la industria derivada de la pesca centra su actividad en muy pocas especies y, además, cuenta con una gama final de productos muy limitada. Esto provoca que la cartera de productos esté muy maduros en los mercados, siendo, por tanto, difícil incrementar el consumo. De ahí, que en general se detecte una tendencia a la diversificación de gama final, con nuevos tipos de productos y presentaciones.

Los mercados a niveles regionales, también se ven influenciados por problemas locales: Relaciones con los países vecinos a efectos de pesquerías, contaminación localizada, etc... (MAGRAMA; Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español . 2014)

3.3.2 *Influencia de los principales problemas en el desarrollo de la actividad del sector:*

Este sector comienza la actividad con factorías pequeñas, de ámbito familiar. A lo largo de los años en la evolución del sector, se han ido creando dos claras tendencias en la creación de estas empresas. Pueden ser grandes conserveras con una producción a volúmenes industriales, y como segundo caso, el mantenimiento de las empresas de pequeño tamaño. Cada uno de estos dos tipos de empresas tiene sus características y problemas propios, pero también hay problemas en el sector que afectan, en carácter general, a toda la actividad que se produzca.

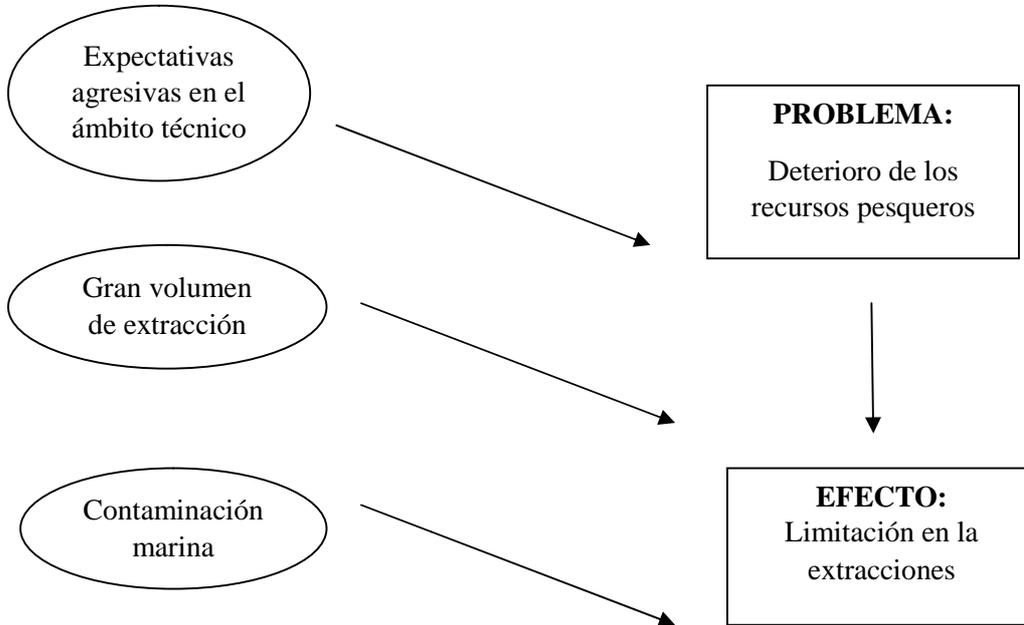
Se detalla a continuación las cuestiones generales y los problemas propios de cada tipo de empresa:

AMBITO DEL PROBLEMA	PROBLEMA (ORDENADO JERARQUICAMENTE)
A. CUESTIONES GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> -Agotamiento de los recursos pesqueros. -Grandes fluctuaciones en los precios de la materia prima. -Gama de productos poco diversificada. -Problemas medioambientales causados por los destríos y residuos.
B. GRANDES CONSERVERAS	<ul style="list-style-type: none"> -Producciones industriales de productos básicos destinados a mercados muy maduros. .-Escasa verticalización con la acuicultura.
C. EMPRESAS DE CONSERVAS Y SALAZONES DE PEQUEÑO TAMAÑO (PYMES)	<ul style="list-style-type: none"> -Deficiencias en la gestión y en la comercialización y falta de estrategia de marketing. -Falta de mecanismos colectivos de colaboración entre empresas. -Con frecuencia, deficientes instalaciones. -Fluctuaciones en los precios de la materia prima y en ocasiones excesiva rigidez. -Falta de seguridad en la continuidad del negocio familiar.

Fuente: MAGRAMA; Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español . 2014.

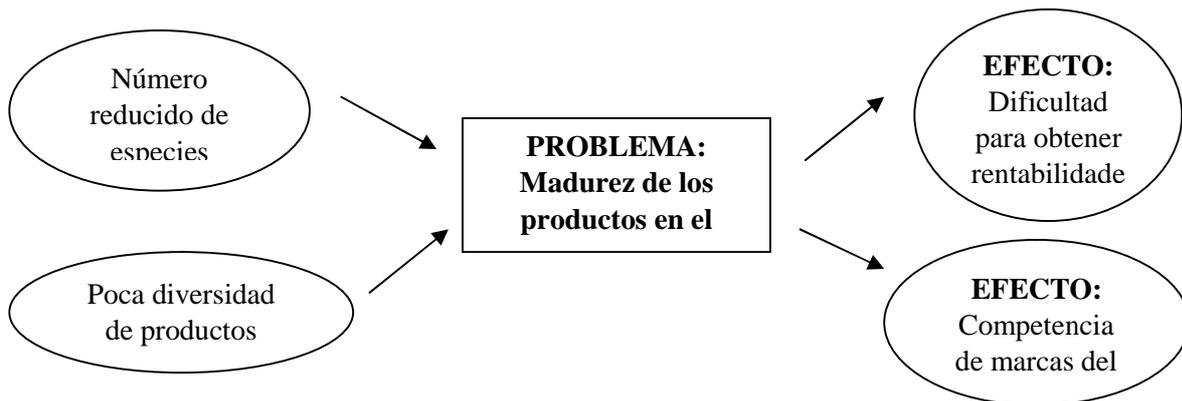
RELACIÓN CAUSA-EFECTO DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS

DERIVADOS DEL SECTOR CONSERVERO



Fuente: MAGRAMA; Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español . 2014.

PROBLEMAS VINCULADOS AL CONSUMO



Fuente: MAGRAMA; Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español . 2014.

4. INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR CONSERVERO.

Se podría decir que, mientras la demanda interna se mantiene estancada, o incluso disminuye, la demanda mundial de bienes crece. Se considera que en parte, la recuperación pasa por el camino de la internacionalización del sector.

Competir en mercados exteriores, además de aportar crecimiento a las empresas, obliga a innovar para aumentar la competitividad, obligándose así, a solucionar problemas como el de la diversificación de productos. En el ámbito del sector agroalimentario, la actual situación de crisis económica ha puesto de manifiesto su fortaleza en materia de comercio exterior. No obstante, el sistema agroalimentario español tiene capacidad para alcanzar mayores cotas de desarrollo comercial, tanto mejorando su presencia en los mercados tradicionales como consolidando y ampliando los logros en nuevos mercados. Para esta mejora, se considera necesario mejorar la competitividad de la actividad productiva, de la que depende la capacidad de exportación y la posición de nuestros productos en los mercados internacionales.

4.1. INTERNACIONALIZACIÓN

4.1.1 *Obstáculos del sector agroalimentario:*

La intensificación y liberalización de las relaciones comerciales, y la integración económica y comercial, han conducido a la globalización de la economía.

Este fenómeno afecta a los siguientes ámbitos:

- **Hábitos de los consumidores**, que tienen a su disposición una mayor oferta y variedad de productos, y exige a las empresas una innovación y evolución tecnológica constante.
- **Competitividad de las empresas del sector agroalimentario**, que han de actuar en un contexto de mercado interno, maduro y con escaso margen de crecimiento, y deben plantearse de manera definitiva, la ampliación de la actividad a mercados internacionales.

La actividad de internacionalización se puede definir como el conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos entre la empresa y los mercados exteriores, iniciándose un proceso que puede ir desde el simple intercambio de bienes, hasta la implantación física en el país de destino.

Plantearse esta actividad supone un cambio de rumbo para las empresas, ya que para competir en este entorno han de tener una dimensión adecuada, ofreciendo garantía de calidad y trazabilidad. Deben ser capaces de especializar su producción y dirigirla a los mercados con mayor potencial de negocio y a diferentes segmentos de consumidores.

La posibilidad de ampliar la capacidad de acceso a otros mercados permite a las empresas economías de escala, optimización de la estructura de costes y refuerzo de la capacidad de competir, lo cual resulta fundamental para que las empresas de este sector se mantengan o crezcan.

Entre los factores que motivan la internacionalización de la empresa agroalimentaria podemos citar:

- Deseo o necesidad de crecer y alcanzar economías de escala.
- Diversificación del riesgo de operar en un único mercado.

- Alargar el ciclo de vida de los productos.
- Aprovechamiento de capacidad ociosa de fabricación.
- Aparición de demanda de determinados productos.
- Mejora de la imagen empresarial.
- Posibilidad de equilibrarse frente a competidores en el mercado interno.
- Compensar crisis del mercado interno.
- Continuar creciendo ante la saturación del mercado interno.

La decisión de internacionalizarse es una decisión estratégica de gran importancia para la empresa, puesto que afectará a su producción, comercialización y gestión habitual, además de requerir una dotación presupuestaria específica para actividades comerciales y de promoción así como, para las adaptaciones técnicas del producto. Exige además recursos humanos preparados y conocedores de la materia.

Por otra parte, las empresas agroalimentarias pueden encontrar distintos obstáculos en el desarrollo de la actividad exportadora, que deben considerarse a la hora de identificar sus mercados prioritarios:

FINANCIEROS	COMERCIALES DERIVADOS DE DEBILIDADES DE LA EMPRESA	LOGISTICOS	CULTURALES Y LINGÜÍSTICOS	NORMATIVA DE MERCADOS DE DESTINO	IMPLANTACIÓN- INVERSIÓN POR GOBIERNOS MERCADOS DE DESTINO
<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad de acceso al crédito para la exportación. • La posibilidad de altas fluctuaciones en el tipo de cambio. • Limitaciones al acceso a seguros de exportación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de mercados internacionales y las prácticas comerciales locales. • Dificultad de acceso a los compradores potenciales en el extranjero. • Carencia canales de distribución adecuado. • Falta de medios para desarrollo de acciones de marketing adecuadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • En productos perecederos, la distancia geográfica de los mercados potenciales, por ejemplo, China o Japón. 	<ul style="list-style-type: none"> • Barreras arancelarias: derechos aduaneros y políticas arancelarias restrictivas de la importación. • Barreras no arancelarias: controles de calidad, certificaciones sanitarias, homologación, especificaciones técnicas, normas de seguridad, etc. 		<ul style="list-style-type: none"> • Controles a la propiedad de la empresa. • Restricciones para la repatriación de beneficios. • Imposición de utilizar productos locales en el proceso productivo. • Obligación de contratar a mano de obra del país y limitar el número de empleados extranjeros.

Fuente: MAGRAMA; Artículo Líneas Estratégicas para la Internacionalización del Sector Agroalimentario. Mayo 2013.

Además de las menciones al sector en general, en el ámbito concreto del sector a nivel nacional, se hace especial mención al obstáculo que generan las **barreras arancelarias** de la gestión de materia prima, en las que no existe una coordinación y colaboración homogénea entre los distintos organismos estatales y autonómicos, lo cual hace de este paso, algo especialmente complicado. (MAGRAMA; Artículo Líneas Estratégicas para la Internacionalización del Sector Agroalimentario. Mayo 2013)

Las principales barreras en este ámbito son:

- a) Dificultades para el cumplimiento de los requisitos relativos a importaciones y exportaciones.
- b) Servicio Oficial Veterinario con diversidad de criterios.
- c) Falta de uniformidad de documentación requerida en los Puestos de Inspección Fronteriza (PIF).

4.1.2 Formas de internacionalización

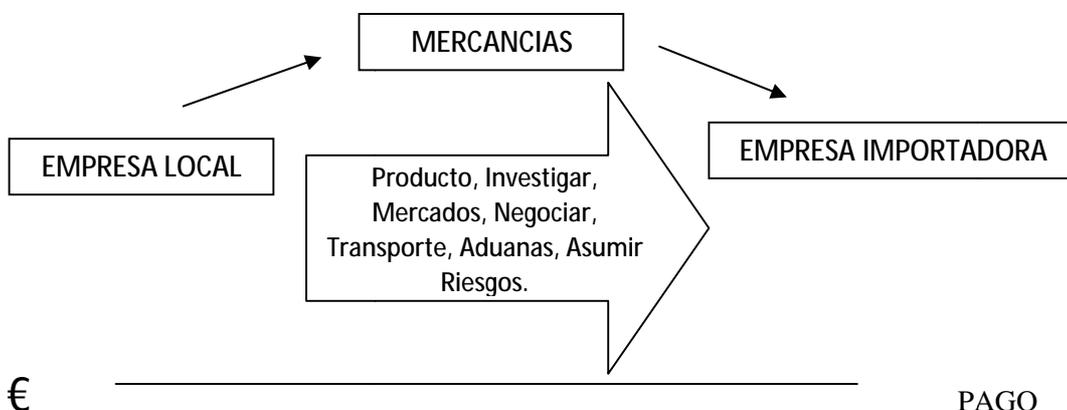
Como se menciona anteriormente, el sector de productos transformados de la pesca está muy condicionado por la evolución de la pesca, que depende de cada temporada, de la situación de los recursos marinos y de las diversas normas restrictivas de la actividad pesquera. Este hecho ha sido la causa de que algunas empresas, se hayan instalado en terceros países con abundantes caladeros, donde cuentan con filiales industriales y empresas pesqueras.

La forma elegida por la empresa para efectuar su salida a los mercados exteriores es un aspecto muy relevante en la internacionalización de la empresa.

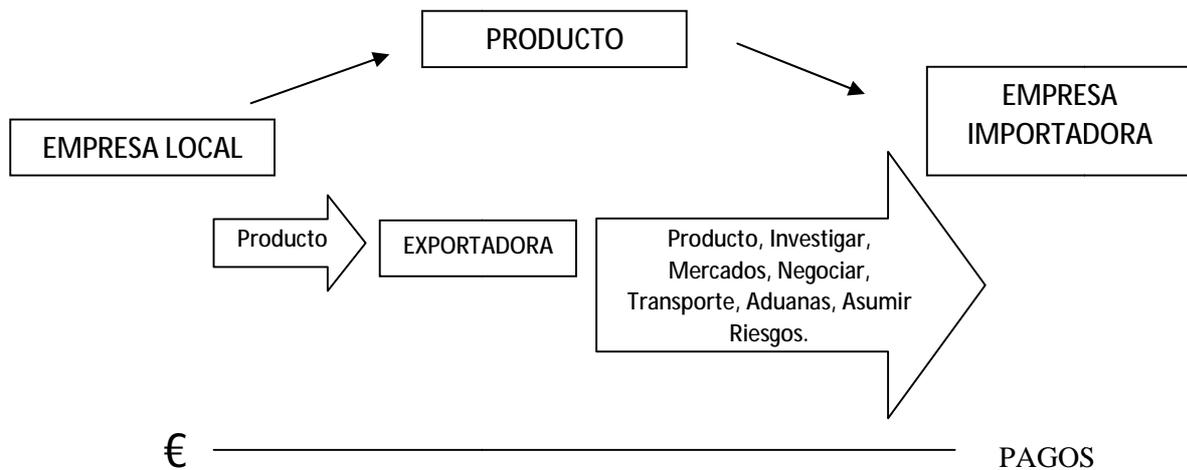
En este sentido, la dimensión internacional de la empresa se manifiesta en **tres modalidades**: (PERIS-ORTIZ, M.; RUEDA-ARMENGOT, C.; BENITO-OSORIO, D. Artículo Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores. Universitat Politècnica de València/Universidad Rey Juan Carlos. Departamento de Organización de Empresas.)

- a) **Exportaciones** (Directas e indirectas)

EXPORTACIÓN DIRECTA:



EXPORTACIÓN INDIRECTA:



La exportación directa se utiliza para mercados específicos y localizados. La realizan las empresas a través de Agentes Comerciales, Distribuidores o, si se decide avanzar aun mas en esta estrategia, se contratan comerciales en origen. La exportación indirecta por otro lado, se lleva a cabo a través de entidades, que ejercen de intermediarias, y ponen en contacto a la empresa exportadora con los clientes que tiene este intermediario en origen. Son empresas que tienen un amplio conocimiento igualmente sobre el mercado en destino.

b) Acuerdos de cooperación contractuales: Franquicias, consorcios y asociaciones. Otros.

Los acuerdos contractuales regulan la relación de los socios a través de contratos, especificando derechos y obligaciones de las partes. Estos tipos de acuerdos requieren inversiones reducidas por la agilidad y brevedad de las negociaciones, además de ser formulas cooperativas flexibles que implican poco compromiso y dependencia en comparación con otro tipo de acuerdos.

Existen dos tipos de acuerdos contractuales. Verticales y Horizontales.

En los acuerdos verticales, las actividades sujetas están desempeñadas por uno de los socios, mientras que en las horizontales, todas las empresas implicadas en el acuerdo participan del resultado, no teniendo ninguno de los participantes, capacidad plena directa sobre las mismas.

Se desarrollan a continuación las siguientes modalidades de acuerdos de cooperación contractual:

- ü **FRANQUICIAS:** La persona física o jurídica que cede la franquicia, concede al franquiciador el derecho a utilizar su producto o líneas de productos, nombres y marcas comerciales, así como el procedimiento de gestión producción, venta y prestación de servicios, a cambio de una cantidad inicial y unas cuotas periódicas que van a depender del volumen de las ventas del establecimiento explotado en ese régimen.

- Û CONSORCIOS: Acuerdo contractual donde se recogen todos los condicionantes del mismo, pese a tener una forma estructurada al igual que las empresas conjuntas. No se crea una nueva empresa, pero sí que existe una organización superior con un horizonte temporal cierto, en el que participan miembros de los distintos socios, encargada de tomar decisiones conjuntas, asignar aportaciones y tareas a realizar de cada socio. Estos aportan una serie de recursos considerables (Tecnológicos, científicos...) repartiéndose los beneficios generados entre las empresas implicadas.
- Û ASOCIACIONES: Establecen aquellos vínculos por los que varias organizaciones coordinan una o diversas actividades sin que ello implique la creación de una entidad nueva, estando respaldados por una serie de garantías legales que ayudarán al cumplimiento de las obligaciones contractuales. La colaboración comienza sin un horizonte temporal cierto, y tiene como objetivo facilitar la actividad de sus miembros.

Existen otras formas de organizativas intermediarias de acuerdos cooperativos:

- Û ACUERDOS INFORMALES: Engloba el conjunto de alianzas en las que no existen garantías de cumplimiento de los acuerdos al no formalizarse a través de ningún medio. Suele ser el paso previo a la realización de un acuerdo de cooperación formal.
- Û REDES: Conjunto de relaciones de una empresa con otras organizaciones, tanto horizontales como verticales, incluyendo las realizadas con industrias o países, pudiendo servir por tanto, como alternativa a la integración vertical y diversificación. Las redes son preferibles cuando los socios proporcionan activos específicos, la demanda es incierta, son esperados frecuentes intercambios entre las partes y tareas complejas deben desarrollarse con una considerable presión de tiempo.
- Û DISTRITOS INDUSTRIALES Y CLUSTERS: Agrupaciones territoriales cuyas principales diferencias están en el ámbito geográfico, tipo de empresas y en las relaciones que se establecen entre las mismas. Un **distrito industrial** es un área caracterizada por la concentración de PYMES especializadas que constituyen una organización empresarial, mientras un **clúster** está formado por redes de producción que generan un valor añadido entre empresas independientes (PYMES o grandes empresas), como proveedores especializados, universidades, institutos de investigación etc....

c) ***Acuerdos de cooperación accionariales mediante la inversión directa en el exterior:***

Puede llevarse a cabo de dos formas: Mediante filiales propias, ya sean comerciales y/o productivas, y mediante Joint-Venture.

Las distintas formas de entrada se caracterizan por ciertas variables interrelacionadas: Grado de control, compromiso de recursos, coste de salida, potencialidad para ganar conocimiento, etc. (PERIS-ORTIZ, M.; RUEDA-ARMENGOT, C.; BENITO-OSORIO, D. Artículo Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores. Universitat Politècnica de València/Universidad Rey Juan Carlos. Departamento de Organización de Empresas.)

4.2. LÍNEAS ESTRATÉGICAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR CONSERVERO: EL CASO ESPAÑOL.

En general, tanto la forma de la internacionalización, como la elección de los mercados de destino y, en consecuencia, el tipo de estrategia a utilizar, van a estar directamente relacionados con las características propias, la situación y estructura de cada empresa.

Desde el Gobierno Central, se dicta una serie de directrices a seguir para que a su vez, las empresas, en función de su tamaño, productos, necesidades, etc... puedan tener unas pautas homogéneas a seguir, un fácil acceso a los trámites burocráticos, plataformas donde realizar consultas y dudas, etc... y que a su vez todo ello facilite esta actividad.

Para conseguir encortar las pautas estratégicas, a través de las cuales, se persigue encontrar el éxito del sector agroalimentario en general, partimos del análisis de los 4 puntos siguientes:

- I. La coordinación entre todos los agentes implicados.
- II. La información a las empresas y la formación especializada en materia de internacionalización.
- III. El apoyo a la exportación y a la implantación exterior de nuestras empresas.
- IV. La apertura de mercados.

Sobre estos ejes estratégicos se definen los **objetivos** que se deberían conseguir a través de diversas **líneas de actuación**, detallándose para cada una de ellas las **actuaciones** que se deberían abordar o simplemente potenciar.

a) EJE 1º: COORDIACIÓN

OBJETIVOS	LINEAS DE ACTUACIÓN
MEJORAR LA COORDIACIÓN ENTRE LOS DEPARTAMENTOS MINISTERIALES	<ul style="list-style-type: none"> -Armonización de los análisis del comercio exterior. -Impulso a la Diplomacia Comercial.
MEJORAR LA COORDIACIÓN Y COLABORACIÓN CON LAS CC. AA.	<ul style="list-style-type: none"> -Reuniones de los Órganos Colegiados Interterritoriales. - Promoción exterior e información a las CCAA, en aspectos de la internacionalización y políticas comunitarias, así como practicas de negociación y acuerdos comerciales bilaterales.
MEJORAR LA COORDIACIÓN Y COLABORACIÓN CON LAS ASOCIACIONES Y ORGANIZACIONES SECTORIALES	<ul style="list-style-type: none"> -Potenciar acuerdos con asociaciones empresariales para la formación de sus integrantes en el ámbito de la internacionalización. -Utilización de plataformas tecnológicas como impulso de las actividades de I+D+I enfocadas a potenciar la internacionalización. -Colaboración con asociaciones de exportadores, planes sectoriales, asistencia técnica e información continua sobre nueva legislación en terceros países.
SIMPLIFICAR TRAMITES ADMINISTRATIVOS Y MEJORAR SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> - Puesta en conocimiento de las empresas sobre distintos servicios y programas de apoyo a la internacionalización. - Mejora del acceso al sistema de información sobre mercados disponibles en los diferentes departamentos. -Aumentar la funcionalidad de los sistemas informáticos CEXGAN y CEXVEG. - Mejora del sistema de aprobación de productos fitosanitarios y procedimientos de inspección.

Fuente: MAGRAMA; Artículo Líneas Estratégicas para la Internacionalización del Sector Agroalimentario. Mayo 2013.

b) EJE 2º: INFORMACIÓN Y FORMACIÓN

OBJETIVOS	LINEAS DE ACTUACIÓN
<p>IMPULSAR LA FORMACIÓN ESPECIALIZADA EN INTERNACIONALIZACIÓN</p>	<p>-Acceso a las empresas de profesionales formados en el exterior. - Acuerdos entre organizaciones empresariales para el desarrollo de actuaciones conjuntas en materia de formación, intercambio de experiencias y estancias en empresas con experiencia exportadora.</p>
<p>FACILITAR EL ACCESO A LA GESTIÓN ELECTRONICA</p>	<p>-Facilitar la creación, actualización y adaptación de páginas web en especial con información en varios idiomas. -Impulsar plataformas “e-Export Alimentaria” para el desarrollo del comercio electrónico -Mejora de gestión telemática de los trámites administrativos para la exportación.</p>
<p>MEJORAR EL CONOCIMIENTO SOBRE EL GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS AGROALIMENTARIAS</p>	<p>-Análisis de la situación competitiva y el potencial exportador de sectores y empresas. - Evaluación del impacto de las importaciones de alimentos.</p>
<p>MEJORAR EL CONOCIMIENTO SOBRE LOS MERCADOS EXTERIORES</p>	<p>-Análisis de competitividad para cada binomio producto-país, y posibles sustitutos. -Adaptación de los laboratorios a las exigencias de controles de calidad exigidos por las legislaciones de los países destinatarios. - Adaptación a los aspectos comerciales como calidades ingredientes, envases embalajes, etiquetas, etc...</p>

Fuente: MAGRAMA; Artículo Líneas Estratégicas para la Internacionalización del Sector Agroalimentario. Mayo 2013.

c) EJE 3º: APOYO A LA EXPORTACIÓN Y A LA IMPLANTACIÓN EN EL EXTERIOR.

OBJETIVOS	LINEAS DE ACTUACIÓN
POTENCIAR Y MEJORAR LA COORDIACIÓN EN EL AMBITO DE LA PROMOCIÓN EXTERIOR	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación y análisis de los resultados alcanzados con la aplicación de la normativa en vigor. -Impulso de actuaciones cofinanciadas a través de fondos de la UE.
DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE ACTUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporación de las empresas y productos agroalimentarios a la acciones que se desarrollen en el marco del plan de acción exterior. -Impulso de la "Marca España". -Asociar nuestros alimentos emblemáticos a conceptos relacionados con la calidad, seguridad, salud y sostenibilidad. -Aprovechar las sinergias existentes con el turismo, la cultura y la gastronomía para la promoción.
MEJORAR LA DISPOIBILIDAD DE RECURSOS ECONOMICOS PARA LA INVERSIÓN Y LOS RIESGOS FINACIEROS	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo y difusión de los instrumentos financieros de apoyo a la internacionalización. -Desarrollo de una Guía de organismos de apoyo a la inversión. -Potenciar servicios de verificación de la calidad en destino y defensa de reclamaciones comerciales.
INCREMENTAR LA BASE EXPORTADORA Y LA CAPACIDAD DE EXPORTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Defensa de los intereses de las empresas españolas a través de las Embajadas, Red de Oficinas Económicas y comerciales y Oficinas de Agricultura.

Fuente: MAGRAMA; Artículo Líneas Estratégicas para la Internacionalización del Sector Agroalimentario. Mayo 2013.

d) EJE 4º: APERTURA DE MERCADOS

OBJETIVOS	LINEAS DE ACTUACIÓN
<p>ELIMINACIÓN DE BARRERAS ARANCELARIAS</p>	<p>-Participación en la política comercial comunitaria en el marco bilateral y multilateral.</p> <p>-Participación activa en el Comité de medidas Sanitarias y Fitosanitarias.</p> <p>-Coordinación y apoyo a las visitas de inspectores de países terceros.</p> <p>Eliminación de obstáculos técnicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participación en reuniones del comité de obstáculos técnico. - Acuerdos de reconocimiento de control a las exportaciones con países terceros.
<p>DEFENSA ANTE PRACTICAS COMERCIALES DESLEALES</p>	<p>-Participación activa en los Comités de la UE sobre prácticas comerciales desleales.</p>
<p>DEFENSA DE LOS DERECHOS DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL</p>	<p>-Protección recíproca de derechos de propiedad intelectual en la negociación de los acuerdos comerciales bilaterales.</p>
<p>ACUERDOS CON TERCEROS PAISES</p>	

Fuente: MAGRAMA; Artículo Líneas Estratégicas para la Internacionalización del Sector Agroalimentario. Mayo 2013.

e.

La actividad de internacionalización, sin lugar a dudas, es de vital importancia para el éxito del sector de conservas de pescado español, pero necesita, como queda en evidencia, aun muchos avances por llevar a cabo, tanto desde las empresas, como desde los agentes e instituciones que intervienen en dicha actividad.

Es necesario ver el tipo de empresa y tipo de negocio, ámbito de actuación en el que se mueven etc...para llevar a cabo una buena estrategia de internacionalización.

A continuación se realiza el análisis de dos empresas del sector, de características muy diferentes, pero con éxito igualmente, a través de las cuales se pueden observar las estrategias que han seguido cada una en función de sus propias necesidades.

5. CASOS DE ESTUDIO SOBRE INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR CONSERVERO

5.1. METODOLOGÍA

Se realiza a continuación el análisis práctico de dos tipos de empresas del sector conservero en la región de Cantabria: CONSORCIO CONSERVERO ESPAÑOL S.A. y CONSERVAS SELECCIÓN SANTOÑESA S.L.

Se han seleccionado estas dos compañías porque ambas presentan una trayectoria de éxito, tanto a nivel nacional como internacional, pero a la vez representan dos modelos de negocio diferenciados, no sólo en el tipo de productos, sino en su posicionamiento y estrategia competitiva.

Este estudio lo hemos basado en el ANALISIS DAFO de ambas compañías, a través del cual podremos conocer la situación real en que se encuentran las empresas elegidas (análisis interno), así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado (análisis externo). El objetivo del análisis DAFO es el de que todas las partes involucradas en la actividad identifiquen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que puedan afectar en mayor o menor medida a las empresas objeto de estudio.

Las fuentes de información para desarrollar este apartado han sido las siguientes:

- Las páginas web de cada compañía.
- Conferencias de la Cámara de Comercio de Cantabria sobre la actividad de internacionalización (www.camaracantabria.com. Javier Bolaños. 30/04/16). "Canadá, un mercado por descubrir".
- Documento obtenido de la página web del MAGRAMA (Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente). "Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español"
- Diversas entrevistas con los responsables del área de desarrollo internacional, fundamentalmente de Conservas Selección Santoñesa, S.L.

5.2. INTRODUCCIÓN A CADA COMPAÑÍA

Se analiza a continuación, los casos de dos conserveras, con éxito a nivel nacional e internacional, pero que parten de bases empresariales totalmente diferentes.

CONSORCIO CONSERVERO ESPAÑOL S.A.	CONSERVAS SELECCIÓN SANTOÑESA S.L.
<ul style="list-style-type: none"> -Actividad: Elaboración de conservas de pescado. -Tamaño: Tamaño medio / grande - Ubicación: España (Territorio Nacional) y Perú -Tipo de producción: Industrial y grandes producciones. - Diversificación en los productos: Conservas y semiconservas de pescado, precocinados, conservas de calidad inferior. -Estrategia de competencia: Liderazgo en costes -Enfoque de sector de mercado: Medio/Bajo -Destino del producto: Alimentación, fundamentalmente gran distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> -Actividad: Elaboración de conservas de pescado. -Tamaño: PYME - Ubicación: España (Ámbito local) -Tipo de producción: Artesanal y producciones limitadas. - Diversificación en los productos: Conservas y semiconservas de pescado y quinta gama . -Estrategia de competencia: Diferenciación por Calidad -Enfoque de sector de mercado: Alta/Muy alta -Destino del producto: Canal HORECA y alimentación especializada.

Fuente: Elaboración propia

5.2.1 *Análisis de Consorcio Conservero Español S.A.*

Fundada en la década de 1950, en la localidad de Santoña. Para la realización de su actividad, basa sus principios en la tradición conservera de Santoña, respecto a la selección de las materias primas a tratar, como en los procesos de la elaboración de las mismas. Poco a poco fue incrementando su volumen de elaboración de filetes de anchoa, pasando a centrar sus esfuerzos en la elaboración de bonito del norte y atún rojo. En el año 1997, debido a su crecimiento y necesidad de nuevas instalaciones para el mismo, se abre la nueva plana en Santoña, dotada de nuevas tecnologías que permiten robotizar y automatizar procesos de envasado y paletizado, consiguiendo así mayores volúmenes de producción.

En el año 2005, se adquiere la conservera PELAZZA, consiguiendo fomentar una nueva línea de conservas de filetes de anchoas, cuya característica principales el uso de materias primas de una calidad inferior, ayudando esto a diversificar la actividad de conservas de pescado. También se crean otras marcas en dicha línea como Caprimar y Realmar.

Posteriormente, continua con la diversificación de su actividad, basando la misma en una nueva línea de productos, los cuales no tienen ningún tipo de relación con la elaboración de conservas de tunidos y anchoas. Se adquiere la empresa asturiana CAMPANAL, con gran experiencia en la elaboración de comida casera.

Traslada la actividad de Asturias a Santoña, y para ello dedica una planta altamente mecanizada, para poder desarrollar dicha actividad.

En el año 2011, se crea en Galicia una filial, CONSERVAS CONSORCIO GALLEGO, encargada de la fabricación de productos de las Rias Baixas.

Finalmente, se crea una línea, dentro de su actividad principal de conservas y semiconservas de pescado, de una alta calidad: GRAN COSTERA DE CONSORCIO, usando las mejores materias primas, y vendiéndola únicamente por el canal directo de la empresa, haciendo así una diferenciación y aportando exclusividad con respecto al resto de productos de esta gama.

5.2.2 *Análisis de Conservas Selección Santoñesa S.L.*

Comienza su actividad en el año 1997, en unas pequeñas instalaciones ubicadas en la localidad de Santoña. Inicialmente dedica su producción a la elaboración exclusivamente de anchoas del Cantábrico bajo la marca DON BOCARTE. A lo largo de los siguientes años va aumentando su actividad y creciendo y, en el año 2002, inaugura sus actuales instalaciones en la misma localidad. A partir de este momento comienza la diversificación de productos elaborando conservas de bonito del norte y atún rojo. Posteriormente, se amplía su actividad a la elaboración de semiconservas de pulpo, aplicando así una mayor diversificación en su actividad.

Debido a la parada biológica de la anchoa impuesta por la Unión Europea en el año 2005, a causa de la alarmante situación de los caladeros del Cantábrica, se decidió comercializar una segunda marca, ANCHOAS DIEZ, elaborada la misma con pesca del Mediterráneo, salvando así la actividad de elaboración de conservas de pescado.

En el año 2011, y bajo su marca principal, DON BOCARTE, comienza la actividad de precocinados, formado por conservas que, al igual que CONSORCIO CONSERVERO ESPAÑOL, está alejado del sector de mercado de conservas de pescado. Comienza con la elaboración de arroces. En el año 2015, lanza su gama de croquetas, ampliando así sus ramas de producción bien diferenciadas. Todos los productos de desarrollan en la misma planta de producción, de manera limitada, con materias primas de la más alta calidad.

Conservas Selección Santoñesa, S.L. sólo utiliza materias primas del Cantábrico capturadas en costera y elaboradas en fresco.

5.3. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO tiene por objeto determinar el posicionamiento de la empresa en su sector de actividad, identificando sus fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades que le brindan el escenario en el que va a desarrollar su actividad.

A continuación, vamos a analizar ambas empresas a través de este instrumento de análisis estratégico. (MAGRAMA; Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español . 2014 y Fuente Propia)

5.3.1 *Análisis DAFO Consorcio Conservero Español S.A.*

GRANDES CONSERVERAS: CONSORCIO CONSERVERO ESPAÑOL S.A.

Como características principales dentro del apartado de Grandes Conserveras, CONSORCIO CONSERVERO ESPAÑOL S.A. se posiciona con un elevado volumen de producción. Tienen filiales productivas en países con caladeros, en este caso Perú.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Tamaño -Menor Coste de Producción -Personal Cualificado -Acceso a financiación en condiciones ventajosas -Liderazgo de Marca -Diversificación de Mercados 	<ul style="list-style-type: none"> -Poca flexibilidad antes los cambios de mercado -Dificultades al acceso de Materia Prima de Calidad -Exceso de dependencia de marcas blancas de las grandes distribuidoras -Alta exposición a las variaciones de tipo de cambio (EUR/USD), ya que fabrica en Perú y vende en Europa.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Aumento de la ampliación de gama y de Tratamientos. -Mejora de las estructuras de exportación. -Continuación de la expansión de la producción a otros países. - Mejor escenario ante la salida de la crisis (Su sector fue el más castigado ante la situación) -Acuerdos de Comercio de UE con Canadá y Estados Unidos 	<ul style="list-style-type: none"> -Limitaciones a la pesca. -Endurecimiento de la normativa medioambientales con respecto a los residuos. -Problemas locales de contaminación marina. -Apertura de la UE a la importación de terceros países

Fuente: MAGRAMA; Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español. 2014 y Fuente Propia.

5.3.2 *Análisis DAFO Conservas Selección Santoñesa S.L.*

**EMPRESAS DE CONSERVAS Y SALAZONES DE PEQUEÑO TAMAÑO (PYMES):
CONSERVAS SELECCIÓN SANTOÑESA S.L.**

Se analizan a continuación las características principales de esta PYME:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Marca líder en el mercado - Calidad de los productos. - Adecuada estrategia de diversificación de productos y mercados. - Flexibilidad y adaptación al cambio. - Sólida estructura financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> -Volatilidad de la fuente de materias primas de alta calidad (disponibilidad y precio -Dificultad para encontrar personal altamente cualificado. -Como consecuencia del tamaño, reducida fuerza de venta. -Rápido crecimiento y dificultades en la adaptación de las instalaciones al mismo.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Fuerte crecimiento del sector de lujo. -Cambio en los hábitos de consumo que potencian la compra de quinta gama. 	<ul style="list-style-type: none"> -Posible agotamiento de los recursos pesqueros. -Fluctuaciones en los precios de la materia prima y, coyunturalmente, dificultades de abastecimiento. -Empresa familiar: Continuidad.

Fuente: MAGRAMA; Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español. 2014. y Fuente Propia.

De este análisis podemos concluir:

1- La empresa de Gran Volumen tiene un mejor acceso a la fuente de materias primas ya que puede recurrir a caladeros de todo el mundo, mientras que la empresa pequeña depende de uno o dos caladeros únicamente.

2- Como consecuencia de la limitación anterior la capacidad de crecimiento de la empresa pequeña es menor, por lo que se dificulta, en gran medida, el paso de pyme a gran empresa.

3- El mayor tamaño y por lo tanto mayores recursos económicos, debería a priori suponer una mayor capacidad para el desarrollo internacional de las empresas, si bien la realidad de este estudio demuestra que no es un factor determinante ya que a fecha de hoy Conservas Selección Santoñesa S.L. está mejor posicionada en los mercados exteriores que Consorcio Conservero Español S.A.

4- La pyme tiene mayor flexibilidad y puede adaptarse mejor a los cambios en los gustos de los consumidores, desarrollando nuevos productos o formatos.

5.4. COMPARATIVA AMBAS COMPAÑÍAS: PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE CONSORCIO CONSERVERO ESPAÑOL S.A. Y CONSERVAS SELECCION SANTOÑESA S.L.

El proceso de internacionalización de CONSORCIO CONSERVERO ESPAÑOL S.A. comienza en los años 80. Desde la factoría de Santoña, comienza a comercializar sus productos en el extranjero, fundamentalmente en Italia consolidándose como líder en dicho mercado con el atún como producto principal. Esta actividad de internacionalización en origen, se realiza a través de acuerdos comerciales y licencias con agentes comerciales en los países de destino, llevando toda la gestión de exportación desde el departamento de exterior, integrado dentro del grupo.

En el año 2005, decide proceder a la deslocalización, creando en Pisco (Perú), la empresa COMPAÑÍA AMERICANA DE CONSERVAS, construyendo una fábrica de 13.000 m² ejerciendo como proveedor de anchoas de origen peruano y argentino, suministrando así al continente americano y europeo.

En el caso de CONSERVAS SELECCIÓN SANTOÑESA S.L., la actividad de internacionalización, al igual que la empresa anterior, se lleva a cabo desde el propio departamento de exportación, a través de acuerdos y licencias con agentes y distribuidores en destino. Debido a las características de exclusividad y producciones limitadas, CONSERVAS SELECCIÓN SANTOÑESA S.L., no desarrollan actividades de deslocalización. Su éxito se basa en que gran parte de su actividad internacional la han basado en acuerdos, lo cual significa que no tienen que realizar inversión y arriesgar así capital.

A pesar de las notables diferencias de tamaño y sobre todo en la decisión en la estrategia de internacionalización basada en la deslocalización, las dos empresas son entidades con éxito y presencia internacional en países tan diferentes como Reino Unido, Francia, Bélgica, Estados Unidos, Canadá, México etc...

6. CONCLUSIONES

El proyecto tenía como objetivo analizar cuál era la situación actual del sector de conservas de pescado en España, y analizar las posibles estrategias de internacionalización que se podrían llevar a cabo como solución a posibles problemas que podrían surgir a lo largo del tiempo. Estas estrategias serían objeto de estudio en este proyecto, y se valoraría si dichas estrategias a utilizar en escenarios futuros, variarían en función de que la empresa fuese una PYME o una gran empresa.

Para poder analizar todo esto, se procedió a repasar el sector a nivel global, pasando al caso concreto español, donde se pudieron observar cuales eran los problemas concretos que afectaban a nuestro país. Se procedió posteriormente, a estudiar la situación a través del análisis de dos grandes bloques de empresas que conforman este sector, tomando como instrumento el análisis el modelo DAFO.

Después de todo lo expuesto, se podría decir que el sector de conservas de pescado ha cambiado mucho a lo largo de los años. Ha tenido que adaptarse a los cambios que han ido apareciendo, tanto de manera natural, poniendo de ejemplo la escasez en caladeros, como a problemas de otros ámbitos, como pueden ser las políticas de los diferentes gobiernos.

El sector de conservas de pescado está delimitado en gran parte por las materias primas a utilizar, escasas en la mayoría de los casos. Así mismo ha de hacer frente a mercados limitados con productos maduros, con lo que se encuentran con un escenario en que en la mayoría de ocasiones crecer es prácticamente imposible. Por todo ello, las empresas de este sector han tenido que plantearse necesariamente la estrategia de la internacionalización para poder ampliar su actividad y salir a mercados donde sus productos sean novedosos y donde haya diferentes públicos, con diferentes niveles económicos ampliando, además, su cartera de productos, tanto con productos que van desde la alta restauración a productos de bajo coste.

En el ámbito de la internacionalización, las empresas españolas tienen todo un horizonte en el que poder moverse y alcanzar el éxito, pero es necesario que para ello, existan directrices homogéneas desde las diferentes instituciones e intentos de simplificación de los trámites burocráticos. Fundamental es también el aspecto de que se invierta en I+D para poder ayudar a las empresas a que puedan dotarse de mecanismos adecuados para llevar a cabo la actividad y además, apoyo en marketing, formación de sus profesionales, y facilitar información y solución de dudas desde las instituciones locales, regionales y nacionales, así como desde las oficinas comerciales que existen en países de destino.

Se recomienda por tanto y, finalmente, que las empresas de este sector, estudien de alguna manera, y en función de sus necesidades y características la posibilidad de expandir su actividad, y consigan así, mantener su actividad de una manera más segura y regular que si solo operasen en mercados locales.

BIBLIOGRAFIA

- ANFACO-CECOPECA. ASOCIACIÓN NACIONAL DE FABRICANTES DE CONSERVAS DE PESCADOS Y MARISCOS.
<http://www.anfaco.es/es/index.php>
- ANFACO-CECOPECA. ASOCIACIÓN NACIONAL DE FABRICANTES DE CONSERVAS DE PESCADOS Y MARISCOS. Museo Industrial Conservero.2014. Artículo "El primer sector industrial de la historia de Galicia". Disponible en:
<http://aniversario.anfaco.es/node/4+>
- BOLAÑOS, J. 30/04/2016. "Canadá, un mercado por descubrir". CAMARA DE COMERCIO DE CANTABRIA.
www.camaracantabria.com
- CONSERVAS SELECCIÓN SANTOÑESA S.L.
<http://donbocarte.com/inicio>
- CONSORCIO CONSERVERO ESPAÑOL S.A.
<http://grupoconsorcio.com/>
- MATÉ, V. 08/06/2014. "Jaque a las conservas de pescado". PERIODICO EDICIÓN DIGITAL "EL PAIS". Disponible en:
http://economia.elpais.com/economia/2014/06/05/actualidad/1401988619_796609.html
- MÉNDEZ; R. 06/06/2005. "El caladero cantábrico de anchoa se colapsa por décadas de sobrepesca". PERIODICO EDICIÓN DIGITAL "EL PAIS". Disponible en:
http://elpais.com/diario/2005/06/06/sociedad/1118008802_850215.html
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE.
www.magrama.gob
- § 2013. Artículo "Líneas Estratégicas para la Internacionalización del Sector Agroalimentario". Disponible en:
<http://www.magrama.gob.es/es/ministerio/planes-estrategias/lineas-estrategicas-para-la-internacionalizacion-del-sector-agroalimentario/>
- § 2014. Artículo. "Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español". Disponible en:
http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informe_pescado_tcm7-7947.pdf
- ORGANIZACIÓN PARA LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y AGRICULTURA. www.fao.org. 2014. "Informe del examen mundial de la pesca y acuicultura. 1º PARTE. Panorama General". Disponible en:
<http://www.fao.org/3/a-i3720s.pdf>

- PERIS-ORTIZ, M; RUEDA-ARMENGOT, C; BENITO-OSORIO, D. "Artículo Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores". Universitat Politècnica de València/Universidad Rey Juan. Departamento de Organización de Empresas. Disponible en:

https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%C3%B3n_submissionb.pdf?sequence=5

- SALAS; M. 15/12/2009. "La UE abre el caladero de la anchoa del Cantábrico, tras 4 años de veda". PERIODICO EDICIÓN DIGITAL "EL MUNDO". Disponible en:

http://www.elmundo.es/elmundo/2009/12/15/union_europea/1260911699.html