

Las cofradías, la comercialización y el cambio de paradigma

Antonio García-Allut¹ & Juan Freire²

Grupo de Recursos y Pesquerías, ¹Facultad de Humanidades, ²Facultad de Ciencias
Universidad de A Coruña

Febrero 2006

Introducción

¿Están las cofradías de pescadores lo suficientemente preparadas como para afrontar de forma eficiente la comercialización de sus productos?. Hasta hace pocos años esta cuestión parecería implanteable. Sin embargo, en los cinco últimos años se están aplicando, por parte de algunas cofradías, diferentes iniciativas que van en esa dirección. ¿Significa esto que ya están suficientemente formadas?. En estos momentos, unas cofradías lo están más que otras, pero, en ningún caso, salvo alguna excepción, lo están en el grado necesario como para competir, a corto plazo, en eficiencia con los profesionales de la comercialización. No se pretende decir con esto que no lo puedan hacer igual o mejor en un futuro, simplemente que les falta la experiencia y el conocimiento del mercado. Aun no han caminado el trayecto suficiente. Cinco años es poco tiempo para adquirir todos los aprendizajes y profesionalidad necesaria. Pero lo destacable, y lo que realmente constituye un hito en la historia del sector pesquero artesanal, es que este camino ya ha sido iniciado.

El objetivo de este artículo es exponer, brevemente, la experiencia de un grupo de cofradías gallegas en una iniciativa de comercialización. Destacaremos, algunas de las respuestas más significativas que han dado estas entidades en momentos diferentes del proceso: a) la implementación e involucración en el proyecto y b) la puesta en marcha y la participación en la empresa. Con estos ejemplos iremos mostrando las diferentes actitudes de las cofradías ante situaciones concretas. A través de la descripción de estas respuestas, podremos inferir rasgos de un perfil comportamental específico de un sector que lleva haciendo las cosas del mismo modo durante mucho tiempo. No pretende ser un análisis completo. Sólo destacar algunos de los cambios que se producen en la mentalidad del sector pesquero artesanal cuando se implican en nuevos retos en los que se requiere otro modelo de acción diferente. En cualquier caso, el simple hecho de decidir participar y asumir un rol nuevo ya lleva implícito el cambio.

1. El legado del sistema de comercialización tradicional en la pesca artesanal

La aparición de las lonjas de pescado en Galicia comienza a generalizarse a partir de los años 40, con la finalidad de concentrar la oferta de los productos pesqueros en los diferentes puertos del Estado y favorecer los procesos de distribución y abastecimiento hacia el mercado interior.

El incremento progresivo de la demanda indujo a un crecimiento del sector pesquero artesanal (ligado a las cofradías) y del sector comercializador pero a diferentes ritmos y de forma asimétrica.

Las lonjas asociadas a cofradías de tamaño medio y pequeño son las más perjudicadas. Los pescadores ofrecen la producción mediante el sistema de subasta a los mayoristas y minoristas. Por este sistema se vende todo el producto. Aparentemente constituye un procedimiento rápido y transparente. Pero, en la práctica, está ocultando otra realidad diferente. El comportamiento de los precios, su variabilidad y oscilación diaria en primera venta no obedece, exclusivamente, a factores de la demanda ni de la calidad del producto sino a otras causas como: el número de compradores presentes en la subasta, acuerdos internos entre ellos, etc.

La ausencia de un comprador habitual, en una de estas lonjas, puede representar una caída significativa de los precios en primera venta. Los pescadores son conscientes de esta situación pero nunca han planteado sectorialmente, una solución o respuesta eficaz a este problema. Es más, cuando, puntualmente, se genera un conflicto entre pescadores e intermediarios, suele resolverse a favor de éstos últimos. De este modo, se mantiene latente la relación cautiva de un sector respecto al otro y el control sobre el escenario de la lonja.

Las características de cada lonja, determinadas por parámetros como: la situación geográfica, las diferentes especies que capturan, el volumen de la pesca que desembarcan, los tipos de compradores que las frecuentan, etc, genera condiciones específicas en términos de comportamiento de *mercado*. De hecho, el comportamiento de los precios en las lonjas es diferencial. Muchos compradores basan su negocio en la compra de productos pesqueros en lonjas medianas o pequeñas, normalmente las que alcanzan precios más bajos, y la reventa en las grandes, en donde los productos consiguen valores más altos, por una concentración mayor de la oferta aparejada a un número más alto de compradores.

Ante los bajos precios en primera venta, los pescadores, individualmente, desarrollan una serie de estrategias orientadas a optimizar el valor de sus capturas. Por lo general, trasladan sus productos a otras lonjas en las que el precio medio en primera venta es más alto que en la lonja local. Los costes de transporte y mayor inversión de tiempo en el traslado no siempre desembocan en mayor beneficio y no siempre se computan adecuadamente por los propios interesados.

El perjuicio es incluso mayor en aquellas otras lonjas que se encuentran relativamente cercanas a las grandes. Muchos pescadores locales que deberían vender la pesca en su lonja respectiva transportan su producto a las grandes con la expectativa de conseguir mejor precio. Esta respuesta, conduce a una disminución de la oferta en la lonja local y, a la larga, a la reducción del número de compradores y de la competitividad.

En definitiva, un sistema que provoca una serie de ineficiencias y perjuicios sobre las partes más esenciales de una pesquería: los pescadores, los ecosistemas y los consumidores.

a) los pescadores y sus cofradías: la formación de precios de los productos de la pesca artesanal durante la *primera venta* es más una consecuencia de factores especulativos, por parte de los intermediarios, que un reflejo real de la demanda. Los pescadores, sobre todo en las cofradías de pequeño y medio tamaño, reciben por su producto un valor substancialmente menor que el del mercado. Es decir, en muchos productos existe un

amplio margen de intermediación que se reparte entre los diferentes eslabones de la cadena comercializadora sin repercutir en el pescador ni en sus organizaciones.

b) los recursos y el ecosistema costero: unos productos tasados muy por debajo del valor real de mercado y con una alta oscilación diaria, condicionan la conducta productiva del pescador. El pescador al desconocer el precio al que va a ser subastando su producto, intensifica su esfuerzo pesquero con la finalidad de incrementar sus capturas. Establece un mecanismo de compensación a través del volumen. Esta conducta, favorece la sobre-explotación de los recursos pesqueros y el desequilibrio de los ecosistemas marinos. Se instala una lógica comportamental que, en ausencia de controles eficientes, conduce al agotamiento progresivo y silencioso de muchas pesquerías.

c) el consumidor: tal y como se distribuyen los productos de la pesca artesanal en la *comercialización tradicional*, al consumidor final no le llega fielmente la mayor parte de la información relativa al producto, tanto la relacionada con la trazabilidad como aquella otra relativa al sistema extractivo utilizado: fecha de captura, origen, manipulación a la que fue sometido, arte con el que fue capturado, etc. Una información que, además de obligatoria, es necesaria para restablecer la confianza en el mercado sobre su origen, la calidad de los productos, justificar su valor y aportar mayor seguridad alimentaria a los consumidores.

2.- *Lonxanet Directo S.L.* como proyecto

Tradicionalmente, el sector pesquero artesanal siempre ha estado al margen de la comercialización formal: los pescadores pescan, depositan sus capturas en la lonja y a partir de ese momento son los intermediarios los que optan a los diferentes productos que se ofertan. La escisión entre la parte productiva y comercial es una característica específica de la pesca artesanal, no así de la industrial. Es decir, los pescadores artesanales sólo saben pescar. Sobre la base de este argumento y otros similares, se ha esgrimido, muchas veces, que los pescadores artesanales y sus organizaciones participan de unos principios arcaicos y obsoletos, cuestionándoseles su capacidad para participar, sin el apoyo de la Administración, de iniciativas emprendedoras.

Obviamente, los pescadores artesanales y las cofradías identifican a la comercialización como uno de sus principales problemas. Sin embargo, la valoración del mismo se limita a los perjuicios económicos. Para ellos, el problema, se reduce a los impactos de la comercialización sobre el valor de sus productos en primera venta. No establecen una relación entre el comportamiento de precios en lonja y como éstos inducen al desarrollo de estrategias de intensificación del esfuerzo de captura por parte del pescador.

Este es el punto de partida y lo que motiva el diseño de un modelo teórico que intenta dar solución a algunos de los problemas mas arriba descritos. Las ineficiencias que provoca el sistema tradicional de comercialización sobre el sector artesanal son lo suficientemente significativas como para intentar ensayar una solución. Este modelo se diseñó pensando en las cofradías como destinatarias del proyecto. Era un punto crítico que estas organizaciones se implicaran en el mismo y lo sintieran como propio.

Acometer este proyecto, representó, también, una oportunidad para comprobar cómo responden las cofradías ante:

- a) una oferta externa al sector y a la Administración
- b) la participación en una iniciativa privada

Durante 1999 y parte del 2000, se diseñó el modelo teórico en la Universidad de A Coruña. Se contrastó su viabilidad con otros expertos. Una vez evaluado positivamente se optó por presentarlo a las cofradías para recabar su opinión mediante entrevistas. Realmente, la respuesta, aunque informal, fue muy positiva. Todas ellas valoraron que uno de sus problemas prioritarios era el de la comercialización y la solución que se les proponía les pareció una fórmula adecuada.

Con este primer compromiso informal se optó por llevar el proceso adelante. Se realizaron todos los pasos legales y administrativos necesarios para crear formalmente la empresa.

La segunda fase, tenía como objetivo conseguir el compromiso formal de un número reducido de cofradías para participar en el proyecto piloto. Este punto era crítico. La puesta en marcha de *Lonxanet* sólo tenía sentido si las cofradías de pescadores se incorporaban como accionistas.

Se establecieron los criterios para seleccionar a las cofradías candidatas. Era imprescindible que las cofradías partícipes estuvieran bien organizadas, percibieran la comercialización como problema prioritario, etc a fin de asegurar un mayor grado de eficiencia en aquellos aspectos relacionados con el funcionamiento empresarial.

Las cofradías seleccionadas fueron: Cangas (Pontevedra), Porto do Son, Lira y Muxía (A Coruña). Se identificaron los interlocutores y se preparó un dossier explicativo con los contenidos comunicativos: mecanismos de funcionamiento de la empresa, el rol de las cofradías en ella, las tareas específicas a realizar, la gestión de las comunicaciones, los costes y los beneficios esperados en términos tanto económicos como sociales, de imagen, etc. Igualmente, se planificaron las etapas de comunicación: primero, sobre los responsables de cada cofradía y posteriormente con su Junta General.

Si en las conversaciones mantenidas durante los primeros meses la actitud de los interlocutores había sido de total entusiasmo, en esta fase, se mostraron, como esperábamos, reticentes. Por un lado, se les abría la posibilidad de reducir la dependencia con los intermediarios y mejorar sus precios pero por otro, se les abría también una nueva situación llena de incertidumbres:

- Escepticismo inicial ante una propuesta externa
- Incertidumbre ante la respuesta de los intermediarios
- Resistencia a modificar el sistema después de tanto tiempo
- Temor al uso de las nuevas tecnologías
- Recursos económicos escasos para invertir en el proyecto.
- Complejidad formativa.
- Temor al fracaso ante otras cofradías, la Administración, la sociedad, etc.

Es decir, su discurso se centró en muchos casos en la argumentación “mejor lo dejamos como está porque las cosas pueden empeorar”. Esta resistencia inicial fue paulatinamente resolviéndose con información y dejando claro que su participación en la empresa conllevaba más beneficios y ventajas que perjuicios. Avanzar en la

implementación supuso valorar el alcance de los riesgos para ellas, limar desconfianzas y responder con planes sistematizados a cada uno de los problemas que obstaculizaban un compromiso formal.

3. Las cofradías en la empresa: una oportunidad para el aprendizaje

En Junio del año 2001 nace *Lonxanet Directo S.L.*, una empresa para comercializar los productos de la pesca artesanal y marisqueo gallegos. Esta empresa, frente a otras, tiene algunas peculiaridades que la hacen única en el sector de la comercialización de los productos de la pesca “del día”.

Por un lado, su titularidad. La propiedad de la empresa está participada por cofradías de pescadores y por inversores privados. Este sólo hecho marca un hito en el sector de la pesca artesanal y representa la primera iniciativa privada seria en la que la parte productiva (cofradías) se implica como comercializadora, sin apoyos ni intervenciones de la Administración.

Por otro, subrayar que *Lonxanet* no nace con la finalidad de ocupar, oportunamente, un nicho económico nuevo sino con la vocación de resolver o minimizar algunos problemas, ya estructurales, en el sector. Es decir, la arquitectura del modelo fue diseñada para que, en primer lugar, fuera económicamente viable pero partiendo de su robustez para resolver algunos de los efectos perversos generados por *el sistema tradicional de comercialización* y que ya han sido expuestos.

La formalización de las cofradías como socios se cumplimentó en el mes de Octubre, y en el mes de Diciembre del 2001 comenzaron las primeras operaciones. En los meses anteriores, se realizó un proceso de formación previa en diferentes campos técnicos y a diferentes niveles.

Participar de una empresa implica, entre otras características, ser ágil y eficaz en la resolución de los problemas. Para las cofradías se iba a crear una situación nueva con problemas nuevos en los que tenían que implicarse y colaborar en su resolución con otra mentalidad diferente a cómo gestionan sus organizaciones.

Al margen de la flexibilidad de las cofradías como organizaciones capaces de adaptarse a nuevas situaciones sociales, económicas y políticas, lo relevante sería analizar el cómo se adaptan y sobre todo en qué consiste esta adaptación y a qué tipo de nuevas estructuras e intereses se adhieren.

Teóricamente, la predisposición de las organizaciones para abrirse a nuevos cambios es calificado, muchas veces, como un indicador de modernidad. En cambio, una organización sumida en problemáticas ancestrales, tutelada por el Estado a través de sus Administraciones, dependiente de apoyo institucional a nivel económico y técnico, cautiva a vinculaciones políticas concretas, con escasa autonomía para gestionar su futuro, visión atomizada en localismos identitarios y administrativos, etc está, aparentemente, abocada al inmovilismo y cerrada a nuevas oportunidades, que no oportunismos. En cierto modo, este sería un perfil tipo que muchos expertos en organizaciones, trazarían de las cofradías de pescadores de cara a su predisposición al cambio. Demasiados actores y dependencias acumuladas para desarrollar iniciativas propias.

La situación actual de la pesca artesanal en Galicia es de difícil pronóstico en términos de expectativas de futuro. Salvo algunas pesquerías concretas, en términos generales el sector artesanal se está desmoronando progresivamente: disminución de recursos, población de pescadores envejecida, falta de relevo generacional, reducción del número de pescadores, etc. No es fácil revertir este proceso. Algunas cuestiones inherentes al sector constituyen verdaderos callejones sin salida. Quizás, las problemáticas han madurado tanto que el único recurso disponible es el de ensayar nuevas fórmulas que conduzcan a la mejora social y económica del sector. La comercialización es una vía pero no la única.

Este panorama, en principio plagado de obstáculos, es desde el que se inicia la implementación del proyecto empresarial. No obstante, la implicación ya era una realidad y el camino ya no tenía retorno. Esta ocasión representó una oportunidad para iniciar el cambio y transformar las ineficiencias puntuales en aprendizajes. El conocimiento que aporta la experiencia iba a constituir el verdadero motor hacia la transformación, al menos mientras la empresa resistiera económicamente. De momento lo está haciendo y las cofradías implicadas han mejorado sensiblemente.

¿Cómo respondieron las cofradías ante este nuevo reto al inicio?. Algunos ejemplos concretos:

a) *Dificultad para tomar decisiones rápidas*

Las primeras operativas de Lonxanet pusieron de manifiesto la necesidad de cambios, al interior de las cofradías, con el objeto de responder de manera más eficiente al mercado. Los clientes, solicitaban productos con atributos específicos: calidad, especie, peso, talla. Ante esta situación, las cofradías no estaban preparadas. Los sistemas originales de clasificación de los productos en lonja obedecían a criterios genéricos pero no de mercado. Al menos del segmento de mercado con el que trabajaba Lonxanet. Dar solución a este problema, al objeto de cubrir las necesidades de los clientes, traía consigo que las cofradías modificasen internamente su sistema de clasificación. Al refinar la clasificación de los productos en primera venta iban a obtener mayores ventajas en términos de valor. Aparentemente el problema tenía una solución sencilla y beneficiaba a todos, pescadores y compradores. Sin embargo, lo que en una empresa de servicios, adaptarse a las exigencias del mercado, sería una prioridad, en el caso de las cofradías, tomar una decisión en esa línea, supuso un impedimento. Significaba un desafío mayor del que aparentaba. El obstáculo para las cofradías era: ¿cómo reaccionarán los intermediarios habituales? y ¿estarán los pescadores dispuestos a cambiar su clasificación por otra más ventajosa?. Había que poner de acuerdo a pescadores, demostrarles las ventajas y minimizar las reacciones de los compradores habituales.

El factor crítico, en una empresa, ante un problema de esta naturaleza, es la rapidez de respuesta. Un problema que en una empresa llevaría poco tiempo de decisión, en este caso, su resolución se prolongó durante meses y no todas las cofradías implementaron el cambio. Unas fueron más diligentes y eficientes que otras. Sólo, una vez que consiguieron mejorar el sistema de clasificación del producto y comprobaron las ventajas directas, otras cofradías siguieron el modelo.

b) *Visión del mundo centrada en lo local*

Durante los primeros meses, las cofradías discutían las excelencias de sus productos con el único criterio de ser capturadas en su propia costa. Lo que parecía una discusión intrascendente fue motivo de conflictos y rivalidades entre algunas cofradías. Las disputas afectaron a la mecánica de funcionamiento de Lonxanet, retardando operativas y perdiendo clientes. El problema sólo se resolvió cuando se establecieron criterios objetivos de los atributos de la calidad de un producto y las preferencias de los consumidores. Fue necesario la confección de un documento creíble con estándares objetivos de calidad para aprender un nuevo patrón desde el que mirar la calidad de un producto.

c) *Dificultad para responsabilizarse de las incidencias causadas en origen*

Todos los envíos que Lonxanet hacía a clientes tenían su origen en las cofradías. Las cofradías seleccionaban el producto solicitado, lo embalaban y lo expedían. Cuando el cliente recibía el producto y comunicaba qué no coincidía con lo que había solicitado, las cofradías no asumían la responsabilidad aun sabiendo que el error había sido cometido por ellos. Siempre argumentaban la falta de precisión en la comunicación del pedido por parte del responsable de ventas o bien, si la incidencia estaba en el peso, aunque la diferencia fuera de 1 kg a favor del cliente, no lo valoraban como un error. Sólo, cuando el número de incidencias fue lo suficientemente alto como para causar importantes perjuicios económicos a la empresa y la dirección de ésta estableció un compendio de criterios para determinar las responsabilidades a nivel interno ante futuras incidencias, la diligencia en las operativas en origen mejoró substancialmente.

d) *Actitud de búsqueda de beneficios directos para la cofradía sin tener en cuenta a la empresa*

En la operativa diaria, *Lonxanet* comunicaba a las cofradías los pedidos. Se les informaba vía telefónica y correo electrónico de las características de esos productos y los precios, en una horquilla de mínimos y máximos a los que deberían ser adquiridos. Aunque el precio del producto en subastas previas tendiera a la baja, las cofradías siempre adquirían el producto al precio máximo e incluso por encima del propuesto, a veces, a valores desorbitados. La continuidad, en el tiempo, de esta conducta generaba beneficios directos para la cofradía y los pescadores pero socavaba la competitividad de la empresa. Fue preciso el diseño de un mecanismo para evitarlo dado que era difícil que en un corto tiempo las cofradías entendieran la confluencia de intereses y de beneficios a largo plazo entre empresa y cofradía.

Conclusiones

Desde sus inicios, en la empresa se esperaba un proceso complejo respecto a la respuesta de las cofradías para adaptarse al nuevo modelo. De hecho, algunos técnicos especializados en el sector pesquero, cuestionaron la viabilidad del proyecto, precisamente, por la participación de las cofradías de pescadores. Afortunadamente el tiempo no les dio la razón.

Los procesos de cambio, en un sector que, aparentemente, muestra resistencias al mismo, hay que plantearlos con resultados a medio plazo y basando la continuidad del mismo en la incorporación de los aprendizajes.

Hubo que resolver muchas cuestiones técnicas, de formación, modificar creencias a través del aprendizaje y restablecer la confianza entre las partes, etc. Las cofradías piensan en términos de beneficios a corto plazo y para ellas una empresa “era un negocio desde el primer día”. Romper con esta perspectiva requirió tiempo.

Igualmente comenzaron a comprender que las ganancias no se reducen a meras cuestiones económicas, pese a que han incrementado sus ingresos. Las cofradías se han blindado un poco más frente a los intermediarios, pues ahora disponen de un canal paralelo y alternativo. Pero, también, han ganado en imagen ante la sociedad, las administraciones y otras cofradías.

La visibilidad de las cofradías es actualmente mucho mayor de la que era antes. Ahora, en cierto modo, se consideran innovadores y su predisposición a colaborar o iniciar otros proyectos de desarrollo y dinamización social es mayor. De hecho, en una cofradía, ya se han implementado una serie de proyectos destinados a su reactivación social, económica y cultural: un área marítima protegida, un programa de turismo pesquero, una escuela taller de pesca, una red de comunidades pesqueras por el desarrollo sostenible, los “Planes de Puerto” del 2005 que diseñaron pensando en claves de futuro, partiendo de la experiencia de *Lonxanet*.

Y para finalizar, es verdad que el sector carece de experiencia en la comercialización. Tradicionalmente, este nicho, ha estado ocupado por profesionales ajenos al sector productivo. Cualquier cofradía que desee abordar este nuevo reto debería ejercitarse, con asesoramiento técnico, no sólo en el cálculo de riesgos sino en su capacidad para asumirlos. Llegar a este punto y desarrollar la iniciativa, daría a estas organizaciones, un perfil de modernidad para el que, en estos momentos, no todas están preparadas.

Los mayores o menores éxitos de algunas de estas iniciativas deberían servir de acicate para que otras se sientan motivadas y emprendan una respuesta en ese mismo sentido. Las fórmulas para diseñar los modelos no tienen porque seguir las mismas pautas que otras. Los problemas de comercialización, si bien se identifican por sus similares efectos en todas ellas no requieren soluciones iguales. Los diferentes contextos en los que se ubican cada una de las cofradías son los que determinarían qué tipo de solución es la más adecuadas en cada caso.

Si bien esta meta, desde un punto de vista económico, es la más obvia y urgente, constituye, en cambio, un enfoque carente de perspectiva de futuro. A nuestro juicio, el sector debería volcar un poco más de esfuerzo en el diseño de modelos de comercialización que no sólo buscaran la optimización del precio sino que combinen la rentabilidad y beneficios comerciales con la sostenibilidad de sus pesquerías. Si ambos objetivos no se plantean correlacionados, la tendencia hacia el agotamiento de muchas pesquerías seguirá manteniéndose en la misma trayectoria que en la actualidad.

Tenemos el convencimiento de que, al menos desde una perspectiva teórica, lo deseable sería que las cofradías trabajasen en esa dirección, sobre todo por las ventajas y

beneficios que reportaría a los pescadores y sus organizaciones, a las pesquerías y ecosistemas costeros y al mercado y a los consumidores.