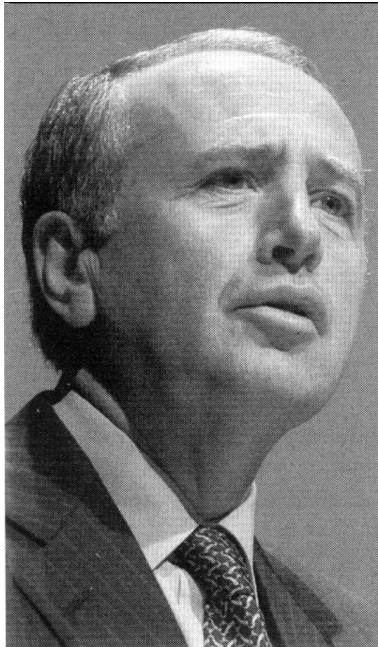


# CONGRESO AECOC 2004



"La internacionalización es una vía para el crecimiento y la competitividad, ya que permite conseguir una mayor rentabilidad y ser competitivos en costes en un mundo que sigue cambiando cada día más deprisa".

**MANUEL FERNÁNDEZ DE SOUSA**  
Presidente de PESCOVA

Manuel Fernández de Sousa-Faro es Licenciado en Ciencias Físicas por la Universidad Complutense de Madrid y cuenta con varios masters en alta dirección de empresas. El presidente de Pescanova se incorporó a la compañía en 1977 y ese mismo año comenzó a formar parte del Consejo de Administración de la empresa, participando activamente en su nueva estrategia económica. En 1978 fue nombrado director gerente de Pescanova y en 1984 presidente de la compañía, cargo que compatibiliza con el de director general.

Manuel Fernández de Sousa forma parte de los Consejos de Administración de diversas empresas nacionales como Unión Fenosa, Corporación Financiera de Galicia o Mutuapesca, entre otras.

## **Crecimiento e internacionalización de la empresa**

Gracias al presidente y consejo directivo de AECOC por ofrecerme el privilegio de poder dirigirme a ustedes hoy aquí.

Mi ponencia es sobre el crecimiento y la internacionalización de las empresas, y sobre cómo en Pescanova, al igual que Ikea, en los últimos 40 años hemos sido capaces de vencer los obstáculos para poder crecer y ser competitivos.

En el caso de Pescanova es evidente la necesidad de internacionalización para poder crecer. España no tiene aguas donde pescar, por lo tanto nuestra única opción era emigrar. Es sabido que España en general y Galicia en particular han tenido que emigrar por obligación. Éstas eran palabras que ya decía Castelao en su momento, pero que en el caso de los recursos marinos no es que fuese una opción, sino que era la única vía de supervivencia. Por tanto, nuestra única opción fue decir "sí, queremos internacionalizarnos" y con el tiempo ese "sí" fue un gran acierto.

Desde Vigo, iniciamos en los años sesenta una singladura que supuso el ir a aquellos caladeros más lejanos, con la idea de congelar a bordo las unidades que se capturasen, lo que además aportaba la ventaja de que en aquellas aguas ajenas los costes de producción eran mucho menores. En aquella época descubrimos caladeros que hasta entonces no eran utilizados por ninguna empresa de nuestra competencia.

### **La internacionalización**

La congelación a bordo fue la base de nuestro crecimiento en su momento. Hemos estado y seguimos estando en los cinco océanos del planeta. Pero, a lo largo de los años nos hemos ido reposicionando de acuerdo con los movimientos en la legislación internacional. Por ejemplo, en un momento dado se extendió la zona exclusiva de la explotación de los recursos marinos a doscientas millas, por lo que hubo que posicionarse en los países propietarios de los recursos.

Nosotros no llegamos a un mercado con legislaciones hechas, con tripulaciones formadas, con situaciones y gobiernos políticamente homogéneos. Por aquellos años vivimos el apartheid en África del Sur, la guerrilla en Namibia, y sufrimos todo tipo de cambios legislativos y de gobierno en Argentina, Chile, Uruguay e, incluso, fuimos testigos del

antes y después de la guerra de Las Malvinas. Esto es, nos enfrentamos a entornos donde no había legislación, en los que tampoco teníamos ni experiencia local, ni había industria local. Y ni tan siquiera teníamos la posibilidad de unificar las conductas a bordo: había que combinar hábitos de consumo, comidas, religiones, etc. Al mismo tiempo teníamos que hacer lobby para conseguir que esos países regulasen sus recursos de forma eficiente, de manera que se permitiera una rentabilidad sostenida en el tiempo. De nuestra aventura quizás sea eso lo más complejo a lo que nos hemos enfrentado, pero lo hemos hecho con éxito y hoy tenemos el mejor posicionamiento en cuotas y calidad en el hemisferio sur del planeta.

¿Pero quién hablaría de recursos, de fabricantes, sin pensar en el mercado? Nadie. El entrar en determinados países nos dio la oportunidad de conocer determinadas especies, y esas especies nos llevaron también a abrir nuevos mercados que no tenían los mismos hábitos de consumo que aquellos a los que inicialmente nos habíamos dirigido. Éramos una empresa española dedicada fundamentalmente a suministrar al mercado español. La merluza, el calamar y el langostino eran nuestras principales especies objetivo. Pero hay otras especies que van a otros mercados, como por ejemplo el mercado asiático, que tiene unos hábitos de consumo de productos marinos muy superiores a los europeos. La internacionalización nos permitió abordar otro tipo de oportunidades de negocio. Por tanto, para nosotros la internacionalización ha sido la vía del crecimiento y de la competitividad; prueba de ello es que en Europa Pescanova se sitúa en el número uno del ranking de todas las empresas dedicadas a los productos marinos, como recientemente publicaba la revista Intrafish.

Como resumen, yo diría que la internacionalización, cómo estrategia para crecer, es la vía para conseguir una mayor rentabilidad y ser competitivos en costes en un mundo que sigue cambiando cada día más deprisa.

## **Los recursos marinos**

Me gustaría hacer algunas consideraciones sobre los recursos marinos dentro del mercado alimentario, consideraciones que posiblemente para parte de la audiencia son conocidas, pero que conviene recordar. Actualmente, estamos ante una importante demanda destinada al consumo humano, aunque todavía una gran parte de la producción mundial se destina a la elaboración de harinas de pescado para la

acuicultura y como base para piensos para animales. En la última década el consumo humano de pescado ha crecido un 44%, y hoy día sigue creciendo, a pesar de que en términos de coste la oferta no ha tenido la evolución que han experimentado otros productos. Esta falta de oferta ha hecho que los precios subieran. Actualmente más de cien millones de toneladas de pescado se destinan al consumo humano, un crecimiento muy importante en comparación con otros productos y ofertas alimentarias que existen en el mercado.

Si nos centramos en el mercado español de los productos congelados este es un segmento que crece: representa un 22% de la cuota de mercado global en términos de volumen, y este 22% supone casi el 50% del valor. Esto significa que no solamente estamos ante un mercado que crece, sino que en términos de peso específico representa más que otros productos, como pueden ser los vegetales.

### **Causas del crecimiento del consumo de productos del mar**

Desde mi punto de vista, las causas del crecimiento del consumo de productos del mar están en:

1. Las mejoras logísticas que se han conseguido en los últimos años. Antiguamente hubiera sido sencillamente imposible comercializar aquí merluza del hemisferio sur.
2. El abaratamiento de los costes logísticos. Hoy transportamos por avión pescado vivo, fresco o congelado, lo que en su día era impensable.
3. La posibilidad de ofertar nuevas especies, con la innovación que esto representa.
4. La aparición de la acuicultura como una nueva fuente de productos marinos, con una implicación que después analizaremos.

### **La globalización en el sector pesquero**

El siguiente punto que quisiera tratar es el de la globalización de las fuentes de suministro de los productos de origen marino. En la internacionalización, productores y proveedores tendrán que considerar, entre otros aspectos, las especies que son de gran consumo. Es evidente que si hablamos de cárnicos estamos hablando de pollo, cerdo, ovino, bovino, pero ¿cuáles son esas especies en el ámbito de

recursos marinos? Está claro que no hay tantas especies que ocupen esa gran dimensión, por tanto estamos ante la necesidad de tener en cuenta las especies que vayan a tener en los próximos años una mayor aceptación por parte de los consumidores. Por ello, es necesario que esas especies tengan una adecuada relación de calidad y coste, y que a su vez nosotros seamos, de forma sostenible, competitivos en costes, y esto significa contar con una localización estratégica. Por poner un símil, Arabia Saudita no tiene el mismo coste de producción de petróleo que el Mar del Norte, y de la misma forma no tiene el mismo coste de producción la merluza en Namibia que la de Gran Sol. Hay que estar en los lugares adecuados. Pero estas ventajas, además, han de ser sostenibles en el tiempo mediante un ordenamiento biológico adecuado a los recursos, y han de cumplir con el criterio de masa crítica para poder ser competitivos en costes.

## **Procedencia de los recursos marinos**

Obviamente los orígenes son dos: la extracción pesquera y la acuicultura. En lo que es la extracción los recursos, hoy es preciso disponer de un adecuado ordenamiento biológico. La mayor parte de los países han evolucionado muy positivamente en los últimos diez años en esta dirección. Esto nos llevará a tener mejores capturas por tipo de producto, así como menores costes por kilo de especie. Con los mismos costes fijos, no es lo mismo que un barco pesque 5 toneladas por día o que pesque 10 toneladas por día. Esto dará a los mejores mercados del mundo una serie de ventajas competitivas que sí serán sostenibles en el tiempo, ya que es un recurso que, a diferencia del minero, es renovable y, si pensamos que la gran parte de los piensos se basan en harina de pescado podemos decir que a diferencia de los productos terrestres, el coste de la proteína animal es el menor del mundo.

Respecto a la concentración de la oferta, es evidente que su fraccionamiento nos lleva únicamente a una lucha por los precios y a una banalización de los productos, lo que supone a corto y medio plazo una situación de fragilidad para las empresas. Es necesario una mayor concentración en el ámbito de los productores pesqueros de la que existe hoy, y esto es algo que poco a poco se va produciendo, pero a diferencia de otros sectores, todavía estamos lejos de esa concentración.

La acuicultura, como decía antes, es algo distinto. Se ha avanzado mucho, yo diría de forma vertiginosa, hasta el punto de que en la

actualidad se están comercializando prácticamente 35 millones de toneladas de productos del mar de acuicultura frente a los 120-130 millones de toneladas que se comercializan en el mundo de pesca extractiva, y no sólo eso, sino que la acuicultura es la única área que crece de forma significativa. Ahora bien, quedan muchas variables por conocer, como cuáles son los lugares que van a ser más competitivos en el mundo en un futuro y cuáles van a ser las especies que el cliente final demandará más.

En peces planos hoy aparentemente hay una sola opción que es el rodaballo, pero nosotros nos cuestionamos si el fletán blanco no podrá llegar a ser una opción incluso mejor. En pescado blanco existen muchas especies distintas que tienen un peso importante, como la lubina y la dorada, cuya demanda no hace más que crecer. En pescados tenemos la tilapia, las carpas, etc. Cuando digo pescados, me refiero al ámbito de las especies marinas. Pero qué pasa con los moluscos, qué pasa con el mejillón, con la ostra, el abalón, la almeja. Todavía no están las variables definidas, pero todas ellas crecen.

Una consideración adicional es el enfoque global de proveedor-cliente (los distribuidores). Nosotros observamos que las cadenas de distribución van a tener cada vez mayor presencia mundial, se van a implantar en la mayor parte de los mejores mercados del mundo, de hecho ya es así y, por tanto, los proveedores deberemos ser capaces de dar respuesta a esa demanda.

Cuando uno se plantea suministrar un salmón en Estados Unidos, Japón, Inglaterra, España y Portugal, se lo planteará de la misma manera que lo hace Coca-Cola, y si no es capaz de dar ese servicio, es evidente que le complicará la ecuación a su cliente principal, que son las principales cadenas de distribución.

La concentración de la distribución nos lleva a pensar que habrá algunos, cuatro o cinco, que tendrán un peso específico mucho más grande que los demás y que serán mucho más exigentes en la relación con el fabricante. Por tanto, creemos que como proveedores o partners, necesitamos esa dimensión que cada día va a ser más exigida.

En el pasado las cadenas de distribución eran más pequeñas, estaban más fraccionadas, pero hoy con la concentración son más grandes y, por tanto, los proveedores tendrán que ser grandes.

## **Las marcas**

Hablaremos ahora de las marcas, de aquellas marcas que vemos que van a poder subsistir en los países vecinos, de las marcas de fabricante, de las del distribuidor... Si tomamos como ejemplo un mercado como el francés, maduro en este sentido, vemos que en los últimos años lo que ha pasado es que las cadenas de distribución se han ido concentrando e implantando de acciones que, de alguna forma, entiendo que sus clientes les han ido pidiendo. Así, vemos que básicamente en la actualidad el mercado está ocupado en un 50% por las marcas de la distribución y en otro 50% por marcas especialistas o de líderes de cada sector. Y esto mismo es lo que está pasando ahora en España.

El diferencial de precios de las marcas líderes todavía es excesivamente alto y, obviamente, la marca de referencia tendrá que alinearse para ocupar su puesto, renunciando quizá al margen unitario, pero buscando el volumen de ventas. Por tanto, parece ser que el mercado se centrará básicamente en una marca de referencia, junto con las marcas recomendadas por las cadenas de distribución. Esto, no cabe duda, obligará a los proveedores o productores a plantearse un cambio importante.

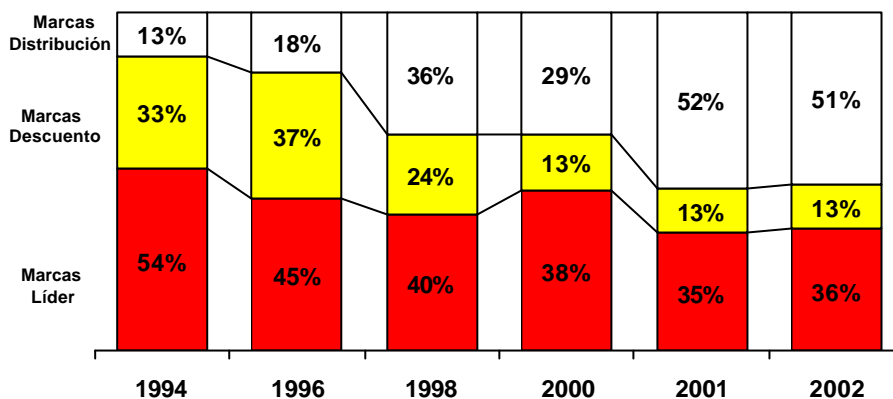
## **Congelados versus frescos**

¿Por qué congelado? ¿Por qué fresco? ¿Qué pasa con la conserva del salado? Para explicarlo lo mejor es dar datos. ¿Qué ha pasado en el mundo en estos últimos años? Pues, básicamente, que hace diez años se destinaban al consumo humano 74 millones de toneladas de pescado y en este momento algo más de cien y sigue aumentando. El resto se destina a hacer harinas de pescado. En 2002, el consumo de pescado fresco representaba algo más del 50% del consumo total, el congelado el 27%, la conserva del salado un 10% y los enlatados un 12%. Por tanto, estamos ante un mercado donde el fresco y el congelado en la mayor parte de las especies son la opción preferida por los consumidores.

Hablaremos primero de los productos del mar congelados, que es un mercado consolidado cuya demanda se distribuye entre la marca líder y la marca de distribución. Ahí creemos que, como decía antes, existe una oportunidad de negocio para la marca líder y también para aquel proveedor que tenga unos lazos realmente sinérgicos con las cadenas de distribución o con las cadenas partners.

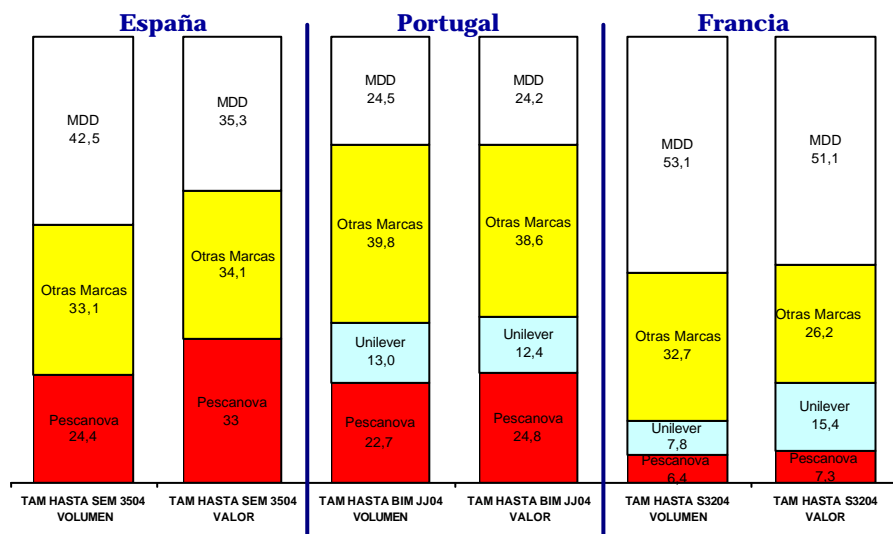
## Evolución cuota de mercado alimentos congelados (volumen)

El segmento marquista ha experimentado una bajada en cuota de mercado a favor de las MDD



En el siguiente gráfico se muestra el posicionamiento de nuestra empresa en tres de los mercados donde estamos con un concepto marquista: Francia, España y Portugal. Obviamente, en el mercado español, y hablando de productos marinos en sí, Pescanova ocupa esa posición de referencia o liderazgo con el 33% del mercado en valor, mientras que el resto de marcas representan el 34%. Por su parte, las marcas de distribución se hacen con el 35%, aunque todavía distantes del 51 % del mercado que tienen en Francia.

## Productos del mar. Evolución mercado (Volumen y Valor)



Y, ¿qué pasa con los frescos? Este todavía representa un mercado a desarrollar, una oportunidad de negocio. No existe ninguna marca conocida. La venta se produce en las pescaderías o en los lineales de fresco de grandes superficies con alteraciones de presentación, productos, tratamiento, etc. Hay una alta variación de la calidad y del precio, así como en las especies ofrecidas, debido a su estacionalidad. Este mercado se caracteriza también porque hay mucha mezcla de productos en el lineal -diferente volumen, caducidad, alta complejidad de manipulación-. Uno de los retos es adaptar la oferta a un concepto moderno de higiene, para no mezclar por ejemplo calamares con merluzas en el mismo lineal.

En este sentido, se podría extraer la conclusión de que dentro de este mercado hay una oportunidad de mejora e innovación. En el segmento de productos del mar frescos, que es el mercado que más crece, no existe una marca de referencia, ni un proveedor global con una logística internacional capaz de dar suministro de forma continuada y estable a las demandas de las cadenas de distribución, por lo que hay una oportunidad de negocio si se tiene una capacidad industrial, una logística mundial de acopios, el posicionamiento en las mejores zonas de extracción pesquera del mundo, la posición técnica suficiente en acuicultura y la capacidad para innovar y liderar las distintas categorías de los productos marinos que nuestro cliente pide.

### **Congelado y fresco, dos sectores complementarios**

Por último, me centraré en dos aspectos sencillos y de resumen, las compatibilidades e incompatibilidades. En mi opinión, no hay incompatibilidad entre el producto congelado y el fresco. Son dos mercados complementarios. Algunas especies tendrán que ir en congelado y otras en fresco.

Tampoco creo que exista incompatibilidad entre la marca de referencia líder y la marca de distribución, porque ambas permitirán hacer crecer las categorías coexistiendo en el punto de venta. En lo que se refiere a producto fresco, la configuración de los lineales actuales sólo deja huecos para productos sin marca, que es lo que hay, y el consumidor raramente confía en un producto que no sea de una marca conocida. Hasta ahora, la confianza del consumidor recae en la persona que está al frente de la pescadería y de la evolución que experimente el refrigerado dependerá, el mercado de esa confianza. En otras palabras,

creemos que la oportunidad de negocio se va a abordar y se abordará pronto.

## **La relación fabricante-distribuidor**

Como decía antes, las cadenas de distribución se van concentrando cada vez más, situación que en España también se está produciendo. Por ello, la relación del fabricante con las cadenas de distribución sólo funcionará en aquellos casos en que sea a largo plazo. Es necesaria la estabilidad económica del fabricante para poder invertir y también para retener los equipos humanos capaces de innovar y liderar una categoría. La oportunidad de negocio será posible sólo con aquellos grupos de distribución con los que se pueda establecer una sinergia y colaboración a largo plazo. Para ello, los fabricantes también tenemos que ser capaces de dar respuesta a las nuevas demandas del consumidor a través de una colaboración estrecha y frecuente con las cadenas elegidas.

Realmente los que tienen el pulso de la demanda hoy, los que conocen las necesidades del cliente, son las cadenas. Sin esa colaboración es difícil acertar en la innovación y en el lanzamiento de nuevos productos.

## **Conclusiones**

Por último, yo creo que se van a acelerar las concentraciones de las grandes cadenas de distribución, pero también los proveedores de productos de origen marino, ya que será cada vez más difícil el acceso a los recursos marinos. A medida que se globalice el mundo, las fronteras arancelarias irán desapareciendo, por lo que el comercio será mucho más permeable, y pongo el ejemplo de Japón. En cuanto a los productos de origen pesquero seguirán creciendo a través de una mejor oferta mundial.

Los factores clave para el éxito de los productos marinos son el acceso a los recursos -evidentemente quien no tenga acceso a los recursos difícilmente va a ser un fabricante competitivo en costes-, un mayor desarrollo de los cultivos marinos, y posicionamiento de líder. Hoy en el mundo no existe un líder global que actúe de conexión entre ambas partes, entre recursos los marinos y el mercado. Puede haber situaciones concretas entre un país y otro o en un conjunto de países, pero no existe todavía un líder global. No existe una 'Coca-Cola del

mar'. Pero esa es precisamente la carrera de los próximos años. Hay muchos que están clasificados para esta Champion League, pero luego hay que ganarla. Nosotros pensamos que Pescanova sí está dentro de los que pueden jugar ese partido en los próximos años.