

## **XVII CONGRESO DE HISTORIA AGRARIA. (SALAMANCA, 28-30 de junio de 2021)**

### **SESIÓN: TRANSICIÓN NUTRICIONAL Y SISTEMA ALIMENTARIO (desde 1850 hasta el presente)**

Organizadores: Fernando Collantes, Xavier Cussó y Juan Infante-Amate

#### **COMUNICACIÓN:**

#### **Pescanova: multinacionalización y diversificación de una empresa alimentaria en el marco de la tercera etapa de expansión de la pesca española (1960-1986)**

Autores: GIRÁLDEZ RIVERO, Jesús y ESPIDO BELLO, María del Carmen

#### **Resumen:**

Como es conocido, en las décadas de 1960 y 1970 la pesca española experimentó un rápido crecimiento y profundas transformaciones, incorporándose España al reducido grupo de países considerados como potencias pesqueras internacionales.

Precisamente en el año 1960 se constituyó *Pescanova S.A.* El nacimiento de esta compañía, y su trayectoria en las décadas siguientes, constituye un hito en la historia no sólo del sector pesquero sino también de la industria alimentaria española. Aunque ya existen algunas publicaciones tanto sobre la empresa como sobre sus fundadores, creemos que falta todavía investigación para situar en su justa medida la trayectoria de Pescanova, sus procesos de integración, multinacionalización y diversificación productiva y para comprender el cómo y el porqué de las estrategias seguidas en cada momento, así como sus resultados y su relevancia económica dentro del sector alimentario.

La comunicación que aquí se presenta trata de arrojar luz sobre estos temas, poniendo el acento en las estrategias empresariales adoptadas. Dentro de estas, prestaremos especial atención al proceso de multinacionalización de la compañía, a la diversificación productiva que acompañó y siguió a este proceso y a las formas de penetración en los mercados.

Palabras clave: Multinacionales, industria alimentaria, pesca, historia empresarial

Códigos JEL: F23, L66, Q22, N84

#### **1. Introducción**

Antes de adentrarnos en la trayectoria de Pescanova es preciso aclarar previamente varias cuestiones.

La primera es la relativa a las etapas de expansión de la pesca española. Paz Andrade señaló tres fundamentales. La Primera, tendría lugar en los años veinte, con el acceso a

los bancos norteafricanos y el Grand Sole, en 1924-1927 (400 millas). La Segunda Etapa, se abriría con el acceso a aguas de Terranova en 1949 (800 millas). La Tercera Etapa, se iniciaría en 1961 con el acceso al Atlántico Austral (5.500-6.000 millas). Cada una de estas etapas implicó nuevas tecnologías extractivas, procesadoras, una mayor capitalización y transformaciones organizativas en todas las fases. La primera se desarrolló bajo a tecnología de la máquina de vapor, los cascos de madera y del hielo; la segunda se asentó en la difusión en los barcos de cascos de acero, motores de explosión y salado a bordo, con grandes factorías procesadoras en tierra para finalizar el curado; y la tercera incorporó barcos de arrastre por popa, capacidad de congelación y procesado a bordo, sistemas electrónicos de localización y posicionamiento y nuevos productos congelados.

Paz Andrade asienta esta tercera etapa, por una parte, en la caída de los rendimientos en las áreas de pesca tradicionales del hemisferio Norte, y, por otra, en la gran disponibilidad de recursos “parcialmente ociosa” en las aguas del hemisferio sur. La citada disponibilidad de recursos en el hemisferio sur no impidió que algunos autores se preocupasen por las implicaciones a largo plazo de tener que pescar cada vez más lejos. Así, Domingo Quiroga, ya en 1968, incidió en la necesidad de hacer sostenible esta expansión a través de políticas de regulación de la pesca. Como apuntó Xoán Carmona, los dos autores citados, ambos expertos en economía pesquera y técnicos de la FAO, ya debatieron en la década de los sesenta sobre cuestiones próximas a lo que actualmente autores como Campling o Moore denominan fronteras mercantiles (*commodity frontiers*), las cuales descansan en la “apropiación de la naturaleza no capitalizada como pedestal de la productividad laboral” (Campling, 2012; Moore, 2015, 27). Con todo, existe una diferencia fundamental entre los dos planteamientos: mientras Paz Andrade define las posibilidades de explotación pesquera como un “horizonte”, por lo tanto, abiertas, Campling o Moore las consideran una “frontera”, un límite. La conversión de la naturaleza en una “mercancía ficticia”, en palabras de Polanyi, finalizaría en una situación de sobrepesca de los recursos explotados, con hondas repercusiones ambientales, sociales y económicas. La sobrepesca, no solo afecta a la capacidad de reproducción de las poblaciones de pescado y sus ecosistemas, sino también a las personas que dependen de ellos (Longo, Clausen y Clark, 2015).

La segunda cuestión se refiere al modelo económico pesquero dominante. En los años que tratamos se pueden diferenciar dos etapas. En la primera, entre 1960 y 1973, el modelo de desarrollo de la pesca marítima se basaba en unos bajos costes variables (combustible y trabajo), inversiones fijas muy favorables por la intensa participación del Estado en la financiación del sector y, finalmente, la vigencia a nivel mundial del principio de libre acceso a los recursos pesqueros. Estos factores apuntan a los que Moore denomina “*four cheaps*”, los cuatro insumos principales; fuerza de trabajo, alimentos, energía y materias primas, asentados en la Naturaleza Barata como

estrategia de acumulación (Moore, 2015). En la segunda etapa, 1973-1986, el modelo existente de desarrollo pesquero se caracteriza por sus costes elevados, tanto variables como fijos (precios del combustible, mano de obra, financiación, final del crédito de favor estatal), así como por el progresivo cierre del mar libre, la generalización de las Zonas Económicas Exclusivas hasta las 200 millas, y la reestructuración de la actividad a nivel mundial.

La tercera cuestión se refiere al marco de desarrollo de Pescanova. Junto a la muy documentada “Revolución Verde” en la agricultura tuvo lugar, paralela y calladamente, una llamada “Revolución Azul” en la actividad pesquera (Bailey, 1985; Skladany y Harris, 1995; Patel, 2013). Una “revolución” no destinada a “paliar el hambre” de los países dueños de los recursos pesqueros ni el desequilibrio alimentario sino, en buena medida, satisfacer la demanda de las clases altas de los países centrales (Gherzi y Malassis, 2000; Etxezarreta, 2006, 55). Desde comienzos de los años cincuenta se produjo una expansión de los mercados mundiales de exportación de productos pesqueros de elevado valor, que se intensificó en las décadas siguientes. Afectó a especies como los túnidos, crustáceos (gamba, langostino, langosta, etc), moluscos (pulpo, calamares, almejas, mejillones, etc.) y diversos productos transformados (bloques de pescado congelado, barritas o “surimi”). Al mismo tiempo también se desarrollaron producciones de insumos industriales, especialmente harina de pescado, directamente inducida por la ganadería industrial (avícola, porcina o vacuno) y estimulada por las grandes compañías productoras de piensos (Biona, Purina, CONAGRA, etc.). La producción de harina cobró importancia en todos los países, pero en algunos concretos (Perú, Dinamarca o Chile) se convirtió en la principal rama de transformación pesquera. Buena muestra de esto es que, desde entonces, pasó a absorber alrededor del 30-40% de las capturas mundiales de pescado (Giráldez, 2008).

Este desarrollo coincidió con las políticas promovidas por diversos organismos internacionales (Banco Mundial, FAO) y los propios Estados, que consideraron la pesca industrial una actividad estratégica. Para impulsarla animaron la difusión de las nuevas tecnologías pesqueras: grandes barcos de arrastre por popa, procesado y congelación a bordo, detección y localización electrónica (sonar, radar, decca), fibras sintéticas en las redes, para aumentar sus dimensiones y resistencia, grúas o procedimientos hidráulicos para su manejo cerco y de arrastre. Esto es se optaba por intensificar el uso del capital como sustitutivo de trabajo. A medida que las inversiones seguían la trayectoria desde el norte industrializado hacia el sur no desarrollado, las mercancías pesqueras comenzaron a fluir en sentido inverso. En definitiva, se configuró un modelo asentado en incentivos financieros, asistencia técnica y nuevas formas de producción, distribución comercial y consumo (Skladany y Harris, 1995; Mansfield, 2004; 2011; Longo, Clausen y Clark, 2015).

Este modelo aparece integrado en el denominado “segundo régimen alimentario” (Friedmann y McMichael, 1989), caracterizado, desde cierta perspectiva por su carácter fordista, estandarización de las producciones y consolidación en el sector alimentario de grandes grupos industriales. Una visión desde la perspectiva de la oferta, que no deja la demanda al margen, pues las empresas la transforman continuamente con su influencia en los hábitos de consumo (marketing, distribución, etc.) (Collantes, 2016; Etxezarreta, 2006, 77). De hecho, en las décadas finales del siglo XX, con la crisis del fordismo y ya dentro del escenario neoliberal, se reestructuró según los intereses de los grandes grupos trasnacionales (McCarthy y Prudham, 2004; Mansfield, 2004). Precisamente, como señalaron Constance y Hefferman (1994), cuando se trata de analizar la fuerza impulsora de la reestructuración del sistema alimentario, las empresas trasnacionales adquieren una relevancia especial como unidades de análisis. Son ellas las que deciden lo que se produce, donde, cómo y por qué. Son los instrumentos concretos de ejecución de las decisiones de inversión del capital internacional. En definitiva, son las organizadoras de las filières o las Cadenas de Valor Globales (CVG) de las mercancías, y se configuran como una “forma de organizar la naturaleza”. La capacidad de las empresas líderes para gobernar las CVG está vinculada directamente a la apropiación de la naturaleza y el control del proceso de trabajo. Las condiciones competitivas en las que operan estas empresas tienen profundas implicaciones en la esfera de la producción (Baglioni y Campling, 2017; Moore, 2015; Onuki, 2008).

Este marco interpretativo general nos permitirá estudiar la integración de la pesca marítima desde el punto de vista de las esferas de la producción y de la comercialización. Un estudio que concretaremos a través del análisis de Pescanova, en el período que va desde su fundación hasta la entrada de España en la CEE. Dividiremos la trayectoria de Pescanova en dos etapas. La primera, de 1960 a 1973, de crecimiento inicial, cuando se convierte en la primera multinacional alimentaria española y en la principal empresa pesquera europea; un éxito que se suele atribuir a la una estrategia basada en los pilares de la integración vertical, la multinacionalización y la diversificación. En la segunda, de 1974 a 1986, cuando el cambio de modelo económico pesquero forzó un intenso proceso de reestructuración, que se produjo en buena medida a partir de la externalización, subcontratación y deslocalización. Este proceso acabó convirtiendo a Pescanova en una empresa trasnacional.

## **2.- Pescanova SA (1960-1973).**

La constitución de Pescanova tuvo lugar a mediados de 1960. Su objetivo social era la explotación industrial de los recursos pesqueros; captura, transformación, transporte y distribución. Un objetivo genérico que incluía el propósito de desarrollar la congelación en el sector pesquero. El principal promotor fue José Fernández López, miembro de un

grupo empresarial familiar con hondas raíces en el comercio de ganado y la producción cárnica, muy relacionado con la actividad agrícola (transportes, pesticidas, etc.) y con presencia destacada en otras muy diversas ramas industriales (minera, cementos, químico-farmacéutica). El capital social inicial, de seis millones de pesetas, fue aportado en un 55% por José Fernández, y el resto por sus hermanos, Antonio y Manuel; Álvaro Gil Varela, colaborador habitual en sus empresas; Carlos Barreras Barret y Román Davila, industriales relacionados con la construcción naval (ASCON) y el segundo, además, uno de los principales consignatarios vigueses, y Valentín Paz Andrade, abogado de la patronal de armadores vigueses desde los años veinte. Además, participaban otros industriales como Luis Rosón, también relacionado con el negocio de la carne, y, algo más tarde, Antonio Pedrosa Latas, Presidente del Sindicato Nacional de Pesca y Director Técnico del Instituto Social de la Marina (Lindoso y Vilar, 2014; Carmona, 2021).

Para desarrollar la congelación en la pesca, Pescanova inició un programa de construcción de una flota de seis arrastreros clásicos pero dotados de túneles frigoríficos, que permitían la congelación de la totalidad de la carga. El primero de la serie, el Lemos, arribó al puerto de Vigo procedente de la meseta continental argentina el ocho de diciembre de 1961, con la primera calada de pescado congelado. Poco después, la llegada de su gemelo el Andrade, desde aguas sudafricanas, a comienzos de 1962, anunció el final de la “doble operación austral” emprendida por Pescanova S.A. Con el acceso a los caladeros del hemisferio sur y bajo la tecnología de la congelación se inició la tercera etapa de expansión de la pesca española. La expedición se presentó como un gran éxito. Se comprobó la posibilidad de incorporar a las zonas habituales de trabajo de la flota gallega caladeros muy lejanos y se verificó la capacidad de adaptación de los arrastreros clásicos, laterales o traseros a la tecnología de la congelación. Pero también se revelaron problemas operativos y comerciales (Giráldez, 2008).

Respeto a los problemas operativos, se evidenció, por una parte, que las escasas dimensiones de los barcos empleados (apenas 550 Toneladas de Registro Bruto) limitaban su autonomía, impidiéndoles alcanzar idóneos niveles de rentabilidad económica, y, por otra, la necesidad de separar la captura del transporte y la exigencia de contar con transportes frigoríficos y/o plantas de procesado en el mismo mar. Para esto, Pescanova aprovechó el crédito de favor establecido en la Ley de Protección y Renovación de la flota, de 1961, en el marco de la cual consiguió préstamos a muy largo plazo y bajo tipo de interés. Esto le permitió financiar su flota de transportes frigoríficos y transformar su modelo operativo. Si en los primeros años estuvo basado en un gran buque factoría –el Galicia- y una flotilla de arrastreros tradicionales, a lo largo de la década de los sesenta se fue modernizando con la incorporación barcos de arrastre por popa, barcos factoría, productores de harina, etc. Pescanova fue la principal empresa armadora beneficiaria de esta Ley, recibiendo casi el 40% del dinero concedido (Giráldez, 2008).

En cuanto a los problemas comerciales, las primeras descargas mostraron que tanto las infraestructuras como la cadena comercial tradicional de distribución de pescado fresco no eran adecuadas para el congelado, un producto desconocido en España. El escaso interés comercial despertado por el pescado congelado obligó a su almacenamiento, la intervención de la CAT y la necesidad de atraer a unos consumidores habituados al consumo de pescado fresco, salado o en conserva. Los primeros años sesenta fueron para Pescanova “de grandes dolores de crecimiento” (Romero y Rúa, 1995). Para desarrollar el mercado interior la empresa debió acometer la constitución de su propia cadena de frío, con una flota de camiones, almacenes frigoríficos en los mayores centros de consumo e incluso puntos de venta en los principales mercados. Además, el escaso desarrollo en España de las nuevas formas comerciales (supermercados, autoservicios, etc.) hizo que Pescanova tuviese que recurrir a los establecimientos de ultramarinos, de reducidas ventas (Langreo y Germán, 2018; Castro, 2010; Maixé, 2009).

Pescanova instaló en las tiendas tradicionales arcones congeladores y una sierra eléctrica de cinta, que permitía al cliente comprar las rodajas que necesitase; algo fundamental para un público no habituado al consumo de pescado y que no tenía frigoríficos para su conservación (CFR, 21, 9, 1965, 76-77). De esta forma, seguía el comportamiento ya ensayado por otras empresas, como la Norwegian Frozen Fish, cooperativa de ventas de pescado congelado, que a comienzos de los años cincuenta se había enfrentado a la necesidad de organizar su comercialización en el mercado noruego (Finstad, 2012). Dado el elevado coste del arcón congelador, Pescanova lo instaló primero, en régimen de alquiler y, después, mediante cesión a cambio de su exclusividad en los puntos de venta (IRESCO, 1985, 91-92). Esto le proporcionó un cuasi monopolio de las ventas minoristas, le permitió trasladar las economías obtenidas en la producción a lo largo de la cadena comercial y hacerse con un mercado reservado. Además, al situar al pescado congelado junto a los otros alimentos tradicionales, pudo acceder a consumidores no habituados a otras formas de pescado que no fuese salado o en conserva. El contacto permanente con la red detallista le proporcionaba regularmente a Pescanova una valiosa información sobre la situación de los mercados, imprescindible para coordinar elevados flujos de producción y mercados finales en formación. Esto le exigió dotarse de una flota de camiones frigoríficos y la instalación de almacenes en los principales centros de consumo, que los fue completando a lo largo de la década. Este proceso acabó constituyéndose en una barrera de entrada sustancial frente a los competidores, que le permitió obtener rentas de monopolio.

La multinacionalización temprana fue otro de los pilares en que se asentó Pescanova. En 1964 participó con un 40% del capital en la constitución, en Sudáfrica, de Sea Harvest Corporation, con un capital de 2,1 millones de dólares USA, junto con la Southern Sea Fishing Enterprise Ltd., empresa de origen holandés establecida en Sudáfrica, dedicada

a la pesca costera e importante conservera, y la Imperial Cold Storage, mayorista frigorífico y principal distribuidora sudafricana de productos congelados, básicamente carne. Tenía lugar una unión complementaria de los activos y capacidades de cada uno de los socios; con la integración vertical del proceso de pesca, transformación y distribución (Stohr, 1977). En abril de 1965 Sea Harvest puso en funcionamiento una factoría en Saldanha Bay, para el procesado de pescado de arrastre con líneas totalmente automatizadas, dedicadas a la producción de filetes, barras y bloques de pescado congelado, para su procesado secundario en mercados exteriores, instalaciones para elaborar pescado ahumado y una planta de harina. También disponía del mayor almacén frigorífico del país, de casi mil toneladas, y conexión ferroviaria propia. El complejo era alimentado desde su propio muelle por una flota de arrastreros, integrados virtualmente en la línea de producción (Lees 1969: 265; CFR, 27, 1, 1965). Esto le permitió trasladar las economías de escala de la producción en masa a lo largo de toda la cadena comercial y le dio un notable poder en el mercado sudafricano, favoreciendo que canalizara sus producciones hacia los socios comerciales de Sudáfrica; principalmente los países vecinos, pero también hacia Estados Unidos, Australia o Nueva Zelanda (CFR, 27, 1, 1965).

Desde 1964, se dejaron sentir los efectos de la Ley de Protección y Renovación de la flota, impulsando el rápido desarrollo de la rama congeladora, de arrastre de fondo, compuesta de grandes barcos con elevada autonomía operativa, que faenaban en aguas al sur de Senegal, especialmente entre Angola y Ciudad del Cabo. En 1968 eran casi un ciento los arrastreros españoles que trabajaban en aguas sudafricanas (Quero, 1973; Giráldez, 2008). También las flotas de otros países presionaban en los puertos sudafricanos demandando todo tipo de servicios. Pescanova aprovechó la oportunidad, creando diversas empresas que proporcionaban materias y servicios muy diversos: carga y descarga, almacenamiento frigorífico, suministros, víveres, consignación, despacho de aduanas, fletes, transporte aéreo de las tripulaciones, reparaciones y repuestos marinos, mecánicos, eléctricos, electrónicos, material de pesca. Incluso atendían las necesidades de barcos mercantes o petroleros. Se puede decir que, en buena medida, se convirtió en la infraestructura de la actividad.

Sea Harvest le permitió a Pescanova adquirir unas capacidades operativas tecnológicas, productivas y comercializadoras singulares, derivadas de las características de los mercados a los cuales se dirigían sus productos, muy diferentes a las del mercado español. También le permitió desarrollar nuevas competencias, conocimientos y relaciones, aprovechando las oportunidades de negocio que surgían pero que no se relacionaban directamente con su actividad central.

El aumento de la flota congeladora española, con un fuerte carácter monoprodutor de merluza, especie apenas consumida fuera del mercado peninsular, dio lugar la una

rápida expansión de la producción y un exceso de oferta en la segunda mitad de los años sesenta. La crisis consiguiente, con aumento de los stocks y fuerte caída de precios, animó a Pescanova a iniciar un proceso de redefinición estratégica de flotas, producciones y mercados. Así, intensificó su proceso de multinacionalización, creando en 1967 nuevas sociedades mixtas. En Camerún, participó en SIPEC, (30% el Estado, y 32'5 % Compañía Comercial Hollando-Africana (CCHA), 32'5% Pescanova y 5% inversores privados y desarrolló una red de frío. En Guinea creó AFRIPESCA, en la que tenía mayoría del capital y participaba también CCHA; aquí contó para su consolidación con la ayuda del Plan de Desarrollo de Guinea. En ambos casos pudo ostentar un monopolio en estos países y conseguir un fácil acceso los mercados próximos de la zona del franco CFA. Al mismo tiempo, orientó su flota hacia tres actividades perfectamente diferenciadas: en primer lugar, hacia la tradicional merluza en aguas de Sudáfrica y Namibia, en la cual cobraron más peso los filetes de pescado; en segundo lugar, hacia la congelación de cefalópodos (pulpo, sepia o calamar), inicialmente en el caladero del Sáhara, hacia donde desplazó su gran buque factoría Galicia, y , a partir de 1970, en el caladero de Boston; en tercer lugar hacia la pesca de marisco (langostino, gambón, langosta, etc.) a lo largo de la costa africana y, desde 1970, en el Canal de Mozambique.

Los mercados plasmaron los cambios en la producción al presionar sobre las fases de procesado y distribución. Pescanova amplió la factoría de Vigo, racionalizó los procesos e instaló nuevas líneas, lo que le permitió aumentar el número de productos ofertados y su presentación (filetes de merluza sin piel y sin espinas, empanados listos para freír, rodajas de merluza, coronas de calamar, gambas peladas, rape, colas de langosta o anillas de calamar) así como preparados de pescado (bolsas para sopa de pescado, cóctel de marisco, etc.). En 1970, su oferta comprendía más de cien artículos distintos y no tardó en consolidar una orientación hacia el pescado procesado, adaptando las instalaciones a la fabricación de prefritos, productos empanados, paellas y precocinados. En 1971 su producción ascendía a 25.000 toneladas de pescado congelado, 12.000 de filetes, 30.000 de cefalópodos, 1.500 de marisco y 3.000 de harina de pescado, dos años más tarde en 1973, de un total de 86.000 toneladas procesadas, un tercio correspondía a productos varios.

Otra estrategia de respuesta de Pescanova a la crisis del congelado fue asociar su marca a una imagen corporativa de calidad. Empleó la publicidad como una herramienta para desarrollar los mercados de sus nuevos artículos, con lo que logró transferir la fuente de confianza del consumidor desde el comerciante al fabricante. Pescanova terminó consolidando su dominio en el sector, convirtiéndose a comienzos de los años setenta en la principal empresa española exportadora de pescado, superando a las conserveras o bacaladeras, de gran tradición de ventas en el exterior. En 1972, se situó en el puesto 26 en el ranking de empresas exportadoras españolas, una posición nada despreciable. En 1973, con una cifra de negocio de casi 3.000 millones de pesetas y una plantilla de



4.400 trabajadores era la principal compañía pesquera española, muy por delante de otras empresas tradicionales.

### **3.- Segunda etapa de Pescanova (1973-1986)**

La Segunda etapa de Pescanova se abre en 1973 y se extiende hasta 1986, con la entrada de España en la CEE. El choque petrolífero de 1973 provocó un rápido encarecimiento de los precios de la energía y un fuerte incremento de los costes de explotación. La rápida inflación, que se aceleró entre finales de 1975 y principios de 1977, incidió sobre la pérdida de poder adquisitivo de los salarios y dio lugar a un crecimiento de los conflictos laborales. La muerte del dictador dificultó la toma de decisiones. La caída de la rentabilidad empresarial paralizó la inversión dando lugar a una fuerte recesión. El ajuste de las empresas se plasmó en un aumento del número de quiebras y un intenso desempleo. El retraso de los efectos del primer shock en España provocó que la segunda crisis del petróleo tuviera consecuencias inmediatas. Solo desde 1982 la caída de los precios del petróleo y el reforzamiento de las políticas de ajuste permitieron una cierta estabilización de la economía.

En estos años, el modelo de desarrollo pesquero de las décadas anteriores cambió, siendo substituido por otro caracterizado por costes elevados, tanto variables como fijos, que se manifestaron en el aumento de los precios del combustible, de la mano de obra, de la financiación, el final del crédito estatal, y el progresivo cierre del mar libre, por la generalización de las Zonas Económicas Exclusivas hasta las 200 millas. La quiebra del modelo pesquero provocó una crisis de alcance y complejidad desconocidas hasta entonces en la trayectoria de la pesca española y mundial. Hasta los años ochenta no se consiguió encauzar de nuevo el sector. Los procesos que sacudieron al sector fueron diversos y complejos:

Primero, desde finales de 1973, la elevación del precio del combustible desató una acusada inflación y una intensa crisis en la actividad pesquera, gran consumidora de combustible. Esto se plasmó en una formación desfavorable de los costes, tanto de los fijos, por el fin del crédito barato gubernamental, como de los variables (energía, inputs, costes laborales -salarios, seguridad social, vacaciones, relevo de las tripulaciones, aumento del tiempo de las mareas-), acentuados por las dificultades de financiación, la crisis bancaria o la rápida elevación de los tipos de interés. El espectacular encarecimiento de los costes del capital agravó la crisis del sector.

Segundo, las restricciones en el acceso a los caladeros tradicionales (Islandia, Canadá, Noruega, CEE, USA, Marruecos, Mauritania, Senegal, Argentina o Chile) aumentaron a lo largo de la década de 1970. Estas limitaciones estimularon la firma de acuerdos de

pesca o la creación de sociedades mixtas, entre empresas de los países dueños de las flotas con socios de los países dueños de los recursos.

Tercero, las nuevas condiciones hicieron aflorar en muchos países del norte un considerable excedente de flota, pues la generalización de las 200 millas de las Zonas Económicas Exclusivas ofreció a aquellos países con caladeros importantes (Canadá, Noruega o Islandia) incentivos para desarrollar sus propias flotas y orientar las producciones hacia los mercados de la OCDE, que se convirtieron en importadores netos. La liberalización del comercio tras la ronda de Tokio del GATT, que finalizó en 1979 favoreció este proceso (Shackleton, 1984; Matsuda, 2000). El comercio internacional de productos pesqueros se incrementó por la reducción de aranceles y también por las facilidades de transporte abiertas con la generalización de la containerización y de los sistemas logísticos asociados a la congelación. Muchos países anteriormente productores se convirtieron en países netamente importadores.

Cuarto, desde la primera crisis energética la relación de intercambio de los productos pesqueros frente a otros alimentos (carne de pollo, porcino o vaca) se volvió desfavorable en EE. UU, principal mercado mundial orientador de los precios, forzando a las empresas pesqueras a buscar especies mas baratas (merluza, bacaladilla, crustáceos, etc.) en nuevas áreas pesqueras (Argentina, Malvinas, Georgias de él Sur, Australia, Nueva Zelanda) y a los exportadores de productos pesqueros a la búsqueda de mercados alternativos (CEE o Japón) (Shackleton, 1984). Se podría afirmar que el deterioro del excedente ecológico inicialmente alto fuerza la búsqueda de nuevas fronteras o la intensificación de las existentes a través de una mayor 'capitalización e innovación sociotécnica' (Moore, 2012: 3; Baglioni y Campling, 2017).

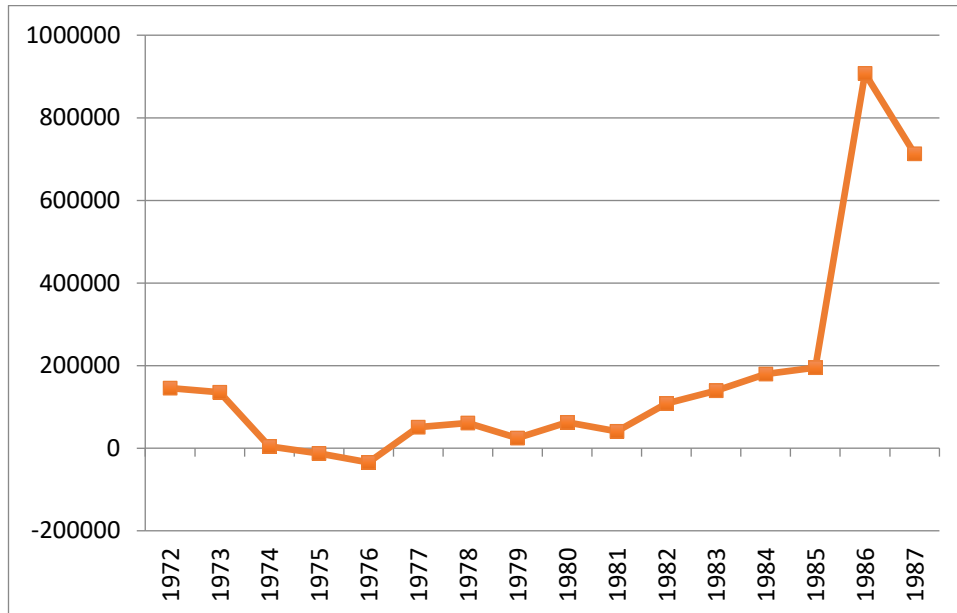
Quinto, a esto no fue ajeno que los grandes grupos empresariales alimentarios dominantes en el mercado mundial, norteamericanos (Heinz, el Monte, Ralston-Purina, General Mills), japoneses (Tiyo Gyogyo, Nippon Suissan, etc.) o europeos (Unilever, Frionor, Nestlé, Oetker, etc.), mostraran un interés creciente por los productos pesqueros, intensificando los procesos de integración vertical producción-comercialización, adquiriendo importantes empresas pesqueras y creando sociedades mixtas en aquellos países poseedores de recursos (Shakelton, 1984; Le Marin, 1978).

Para Pescanova los años 1974-75 fueron especialmente malos. Su actividad se vio muy afectada por la rápida e intensa inflación desatada con la subida de los precios del petróleo. La política de subvenciones de los combustibles a la pesca, iniciada a comienzos de 1975, no evitó las tensiones en los costes. pues la depreciación de la peseta frente al dólar contribuyó a encarecer inputs claves adquiridos en el mercado internacional (BOE, 10-X-1974; 21-XII-1974; 21-II-1975; 24-VI-1975). Mientras, en el mercado interior los precios de la merluza y la pescadilla congeladas se mantenían

contenidos, al fijarse administrativamente para combatir la inflación (BOE, 28- XI-1967; 14- XII-1967; Capmany, Farré-Escofet, & Ivern, 1980, 258-265). Los problemas se agravaron con la elevación de los costes laborales (subidas salariales, en las bases de cotización de la Seguridad Social, vacaciones remuneradas, etc.) en un momento de fuerte conflictividad social.

Gráfico 1

Evolución de la partida de Pérdidas y ganancias de Pescanova



Fuente: Memorias de Pescanova SA (1972-1986)

En 1975 se evidenció la crisis de Pescanova. Los problemas de jurisdicción de aguas, la caída de las capturas y la recesión en el mercado japonés, forzaron el cese de actividad de su División de Canarias y la retirada del barco factoría Galicia con toda su flotilla. Las descargas de Pescanova se redujeron en más de un tercio respecto al año anterior y las ventas exteriores disminuyeron paralelamente: si en 1973 exportó 19.623 toneladas, en 1974 fueron 13.529 y en 1975 a penas 2.445. Sus stocks se incrementaron paralelamente a sus costes operativos y gastos financieros. Las graves pérdidas sufridas por Pescanova en 1976 dieron lugar a fuertes rumores sobre su venta o su traspaso al INI (Congreso de los Diputados, Sesión de 15 de febrero de 1978).

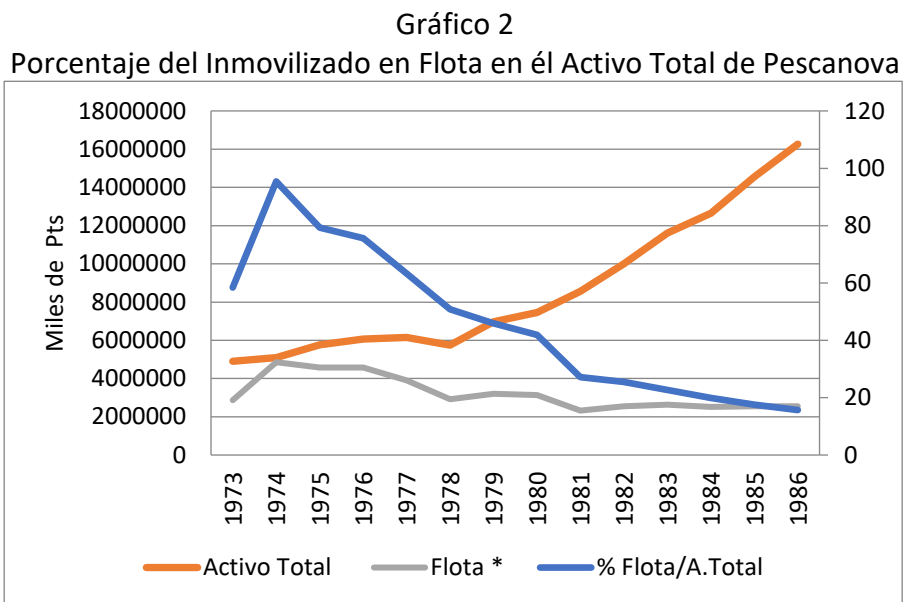
Esta grave situación animó el nombramiento, en 1976, de Alfonso Paz-Andrade como Consejero Delegado de Pescanova, con el fin de acometer cambios sustanciales en la empresa (Romero y Rúa, 1995)<sup>1</sup>. La reestructuración emprendida se orientó; por un lado, hacia una drástica reducción de costes, lo que implicó transformaciones en la flota, en el aprovisionamiento de materias primas, en la planta de procesado, en la

<sup>1</sup> En 1976 Manuel Fernández de Sousa-Faro se incorporó al Consejo de Administración, pero no sería hasta 1985 cuando accedió a la Presidencia de Pescanova SA.

distribución y el marketing; por otro, hacia una fuerte disminución del personal y, finalmente, importantes inversiones y nuevas formas de organización.

### 3.1.- La reducción de costes

Para reducir costes Pescanova reestructuró su flota. Vendió las unidades menos rentables, paralizó las nuevas construcciones, devolvió numerosos barcos convencionales explotados en arrendamiento y aumentó el uso de FFTs, propios o en alquiler. También cambiaron los caladeros, centrándose en las aguas de Namibia y en la explotación de crustáceos en el canal de Mozambique, comenzando la explotación del Atlántico Suroriental, muy abundante en merluza y cefalópodos, y también el área de Irlanda.



Fuente: Pescanova (1975-1987)

La flota mostró una continuada caída en el Activo de Pescanova: de representar más del 95% en 1974 a menos del 16% en 1986. Una parte de este descenso se explica por los factores indicados (paralización de construcciones, venta de buques o intensificación en el uso del arrendamiento), pero otra se relaciona con la creación de sociedades conjuntas, a las que Pescanova contribuyó con sus barcos. En este sentido, el cambio en la política pesquera española, plasmada en una serie de decretos, promulgados a lo largo de 1976 y 1977, fueron ampliamente usados por Pescanova para su reorganización. Dos decretos fueron los principales, el de primas al desguace y el de sociedades pesqueras conjuntas. Con ellos se buscaba reducir el exceso de capacidad productiva de la flota española, estimulando el traspaso de unidades pesqueras a las

nuevas empresas, participadas por españoles y que habían reunido ciertas condiciones, con posibilidad de importación libres de derechos arancelarios sus capturas.

Ambos decretos se promulgaron durante la administración de Víctor Moro, exgerente de Pescanova, cuyo cargo abandonó para ocupar el de Director General de Pesca entre 1976 y 1977, primer civil en el puesto. Al año siguiente fue nombrado Subdirector de Pesca y Marina Mercante, donde se mantuvo hasta 1979. Esto le valió la acusación de realizar disposiciones a medida de su antigua empresa. El decreto de primas al desguace permitió que Pescanova recibiera ochenta millones y medio de pesetas, solo por el del buque Galicia, mientras una disposición transitoria del de sociedades conjuntas ampliaba los beneficios a aquellas constituidas con anterioridad a la promulgación del decreto, si disponían de por lo menos de un 40 % del capital<sup>2</sup>. Una normativa que, junto con numerosos acuerdos bilaterales negociados con diferentes países costeros en los años siguientes, asentaron el marco legal, jurídico y económico de la pesca española vigente en las décadas siguientes. De hecho, la reglamentación de las sociedades pesqueras mixtas favoreció una exportación masiva de los FFTs más tecnificados, aquellos que exigían caladeros más productivos para su rentabilización, y que por sus características (dimensiones, plantas de procesado, congelación a bordo y amplio radio de acción) les permitía salvaguardar la inversión cambiando rápidamente de caladeros ante una agudización de los rendimientos decrecientes (Giráldez 2019; Manning, 1998, 68). Ambos decretos y un apoyo directo del Estado permitieron a Pescanova salvar la difícil situación. Pues, aunque según Víctor Moro sus “manos pecadoras no intervinieron en el hacer”, entre 1976 y 1979 la empresa recibió 163 millones de pesetas en subvenciones públicas directas. Sin duda, una ayuda extraordinaria que le facilitaron sanear sus cuentas y remontar la situación (Pescanova, 1976-1980).

La nueva regulación favoreció la reducción de la actividad pesquera en la cadena de valor de Pescanova, aunque un núcleo de grandes FFTs, propios o en chárter, trabajando en nuevos caladeros con elevados rendimientos, contribuyeron a la recuperación de la rentabilidad, obteniendo unas decisivas economías de escala. Con todo, en un marco de incertidumbre económica, exceso de capacidad pesquera y bajos precios en los mercados mundiales, la internalización de los costes de transacción dificultó la obtención de economías a lo largo de los procesos de producción y distribución en masa (Bjørndal, 1992). De hecho, la búsqueda de la reducción de los costes de producción no solo dio lugar a una reestructuración de la flota, sino que conllevó un proceso creciente

---

<sup>2</sup> En 1978 se calculaba que 96 buques españoles con 79.115 Trb habían sido exportados y, seis años mas tarde, se estimaban en 112 las empresas pesqueras conjuntas creadas en 17 países, con un total de 218 buques allegados (Diario de Sesiones...1978, 15; Capmany, Escofet, Ivern, 1980, 191; González Laxe, 1988; Diario de Sesiones, 1984, 241, 7533).

de externalización de la producción, compensando la merma de la materia prima propia con un recurso más intenso al mercado, mediante compras a terceros e importaciones. De esta forma, mediante la continua reorganización del trabajo de sus unidades pesqueras y la externalización parcial de la producción, Pescanova logró reducir sus costes de producción y obtuvo una mayor flexibilidad operativa.

### *3.2.- La segunda etapa de multinacionalización.*

La reestructuración de Pescanova implicó también un reforzamiento de su carácter multinacional, impulsado por los decretos de creación de empresas conjuntas y establecimiento de filiales en diversos países. En 1974, constituyó Pesqueras Belnova SA, en Uruguay, participada por Pescanova en un 65%. Tres años más tarde, en 1977, creó en Argentina Frutos Marinos SA (FRUMAR), acercando Pescanova un 45% del capital y el resto Bunge y Born SA., grupo con importantes inversiones en la industria cárnica y alimentaria. Su base en Bahía Blanca disponía de infraestructura portuaria, almacenamiento frigorífico y de exportación (Pescanova, 1978; Barbero y Lluch, 2015). En 1979 la empresa cesó en su actividad (Pescanova, 1980; Capmany, Farré- Escofet, & Ivern, 1980, 191-192). En 1979, comenzó a funcionar Eiranova Fisheries Ltd. en Irlanda, con capital 100 % de Pescanova y con diversos buques exportados. La construcción de una factoría procesadora en Castletownbere, abastecida principalmente por barcos del país y mano de obra capacitada con cargo a programas de organismos irlandeses, fue un paso necesario para disponer de una base desde la cuál acceder al importante mercado de la CEE (Pescanova 1974-1980).

En el Atlántico Suroriental, la naturaleza ilegal de la ocupación de Namibia por Sudáfrica permitió que sus fértiles aguas fueran vistas por las flotas internacionales como las últimas importantes en régimen de libre acceso. Si durante los años sesenta y setenta las flotas soviética y española dominaron la pesquería, a comienzos del ochenta quedó bajo el monopolio de las empresas sudafricanas y españolas (Moorson, 1984; Manning, 1998). En 1978, la constitución de Pescanova Shipair Services (PTY) Ltd. y Hesper Engineering (Namibia) (PTY) LTD., para proporcionar servicios de reparaciones, comercialización, logísticos o de suministro de combustible a la flota merluquera española. Pescanova se convirtió en Namibia, al igual que en Sudáfrica, en la infraestructura del sector pesquero proporcionando servicios esenciales (Pescanova, 1980, 1981). En 1980 comenzó a operar Sea Harvest Co. of Namibia (PTY) LTD., con los mismos accionistas y en las mismas proporciones de Sea Harvest Corporation, con el objeto de participar en el futuro con flota nacionalizada en los caladeros de la plataforma. Dos años más tarde iniciaba su actividad Pescanova Fishing Industries of Namibia (PTY) Ltd., de la cual poseía el 99% de su capital. Su creación respondía a la necesidad de situarse en espera de la regulación de los caladeros que supondrán la

limitación de la presencia de buques pesqueros en los mismos (Pescanova, 1983). Una estrategia que le dio excelentes resultados; en 1987, la cuota de pesca de merluza de ambas empresas ascendía a 10.500 toneladas, que representaban el 20% del total y, dos años más tarde, aumentaron al 31% (Manning, 1998).

En 1980, tras una prolongada trayectoria de colaboración con el gobierno de la República Popular de Mozambique en la explotación de sus aguas, formó la Sociedad de Pesca de Mariscos Ltd. (Pescamar), aportando Pescanova el 49% del capital. La empresa estaba orientada a la captura y procesado de langostinos y otros crustáceos.

Las empresas de Pescanova en Sudáfrica fueron esenciales en la planificación y dirección estratégica del conjunto. Pescanova obtuvo importantes ventajas de la actuación de Sea Harvest Corporation en el mercado sudafricano y del acceso a los mercados exteriores de Rodesia, Australia, EE. UU. Gran Bretaña, Francia e, incluso, España. Unos mercados de exportación que ganaron importancia a medida que Sea Harvest incrementó la diversificación de sus producciones, en función de los diferentes tipos de consumo. Desde comienzos de los años setenta, el desarrollo de los supermercados y la transformación del negocio minorista en Sudáfrica estimuló el desarrollo de redes de distribución de alimentos perecederos, permitiendo a los consumidores elegir entre una gama cada vez más amplia de productos de merluza, naturales y procesados, de mayor valor añadido: filetes, lomos, palitos, empanados, rebozados, etc. (Hutton, Raakjær, Mayekiso, 1999). Su alta calidad y la eficacia de su red comercial permitieron que, en 1978, sus exportaciones de congelado, fish sticks, ahumados y precocinados, significaran la mitad de su cifra de negocio. El creciente peso de los mercados exteriores estimuló las producciones de mayor valor añadido, para lo cual se procedió a la renovación de su planta industrial, a la ampliación de sus cámaras frigoríficas y a la instalación de nuevos equipos de producción y auxiliares. Cuando las flotas extranjeras se vieron forzadas a abandonar las aguas sudafricanas, tras la implantación de la ZEE de 200 millas en 1975, Sea Harvest se asentó como una empresa pesquera clave y como un influyente agente en la gestión con el gobierno de Sudáfrica de la pesca de fondo. En 1979 obtuvo una cuota de captura de merluza de 49.775 toneladas, que representaba el 37% del total; al año siguiente, con la adquisición de Atlantic Trawler (PTY) Ltd., tercera empresa del sector, la aumentó casi al 48%, que mantuvo inalterable hasta 1985 (Ponte y van Sittert, 2006). Estos datos muestran el poder oligopólico que ostentaba en la pesca sudafricana. El secreto del éxito en la pesca de arrastre de profundidad, como indicó George Irvin, propietario de la sociedad competidora Irvin & Johnson, no se encontraba tanto en la captura como en la distribución del pescado (Lees, 1969, 268). Es decir, en la integración vertical de la producción y la comercialización, que permitía la coordinación de ambos flujos, con las economías de velocidad derivadas. Ahora bien, como apuntaron Ponte y van Sitter, (2007) esa integración exigía una gran intensidad de

capital y una diversificación de las producciones a fin de distribuir el riesgo, estabilizar el mercado y regularizar los ingresos.

Al margen del aprovechamiento de sus importantes recursos pesqueros, la localización geográfica de Sudáfrica le permitió beneficiarse del conjunto de toda África Suroriental y Suroccidental, desde Namibia a Mozambique, disponiendo de una posición estratégica para cubrir las necesidades de las importantes flotas pesqueras que faenaban en la zona, principalmente la española. Además, al situarse en una de las principales rutas marítimas, podía dar asistencia con cualquiera de los múltiples servicios ofrecidos por las filiales integradas desde 1979 en Pescanova Group Holding (PTY) Ltd. (antes Pescanova Shipair Services) y dedicadas a reparaciones, repuestos, suministros marítimos diversos, aduaneros, estiba o logísticos. En 1977, comenzaron a funcionar Iberáfrica Trading (PTY) Ltd. dedicada a consulting y promociones comerciales M. La. Blaya Marine (PTY) Ltd. de venta y mantenimiento de equipos de seguridad, y Hildebrand Supplies (PTY) Ltd. para suministros de buques. En 1980, dada la dimensión alcanzada, segregó de Iberáfrica Trading su actividad de containers, constituyendo United Container Depots (PTY) Ltd., establecida en Cape Town. En 1986, y a pesar de la buena marcha general de la sociedad, se eliminaron ciertas actividades secundarias de escasa rentabilidad, pasando a denominarse Novagroup (PTY) Ltd. (Pescanova, 1974-1986). Las importantes ventajas comparativas de recursos, localización y mercados convirtieron a Sudáfrica en la principal área de inversión exterior de Pescanova y a la Sea Harvest y Pescanova Group en su joya de la corona. Estas dos empresas, al margen de problemas concretos de coyuntura, mostraron año tras año un comportamiento excelente. Sus continuados beneficios proporcionaron un colchón de seguridad a la empresa matriz, tanto durante la crisis de los primeros setenta como en la provocada por el segundo choque petrolífero.

Sudáfrica fue la base para la expansión de Pescanova, primero, hacia Namibia y Mozambique y, después, hacia Australia, uno de los mayores mercados mundiales de merluza, tras Europa y Estados Unidos, y uno de los principales clientes de merluza ahumada de Sudáfrica (Gendron, 1980). En 1981 Pescanova inicio la constitución de New Fishing Australia Ltd., participando con un 50% del capital, cuyo objeto social inicial sería la pesca de langostinos, para lo cual construyó dos unidades pesqueras adaptadas a sus caladeros, que comenzaron a faenar en 1983. Una cabeza de puente con contacto directo para el desarrollo de otras actividades potencialmente interesantes para Pescanova SA (Pescanova, 1984). En los años siguientes su flota aumentó; en 1987 disponía de dieciocho barcos camaroneros y otro destinado a la captura de merluza y especies afines, lo que estimuló la construcción de un pequeño astillero con su correspondiente taller de reparaciones (Pescanova, 1988). El incremento de la presencia en Australia le llevó a crear Austral Fisheries PTY Ltd., dedicada a la captura de pescado blanco, con los mismos socios australianos y el importante consorcio neozelandés



Fletcher Fishing (Johnson, 2004, 474); una actuación animada por la ampliación del mercado tras la entrada de España en la CEE en 1986. De hecho, ese mismo año, Pescanova, Fletcher Fishing y Rahbekfisk, comerciante de pescado danés, desarrollaron una estrecha asociación para abastecer a supermercados en Grand Bretaña, Suiza y otros países. La mayoría de los distribuidores europeos se habían visto afectados por el colapso de la pesquería canadiense de bacalao y buscaban una especie sustitutiva de pescado blanco barata, la cual encontraron en la merluza austral o hoki, cuya cuota de captura dominaba Fletcher Fishing en Nueva Zelanda (Johnson, 2004, 474). También fueron las posibilidades ofrecidas por el mercado europeo y el interés por diversificar la producción hacia especies de alto valor las que animaron la creación en Escocia de Marcoak, con el 100% del capital. Esta empresa estaba dedicada a la compra, clasificación y congelación de cigalas, con elevados estándares de calidad avalados por la marca Pescanova, para lo cual tuvo que construir una planta en Lochinver (Pescanova, 1988).

El resto de las aventuras africanas de Pescanova mostraron un comportamiento mucho peor. La Societè Industrielle des Pêches du Cameroun (SIPEC), que había logrado una gran penetración en el mercado y un volumen de exportación creciente, se vio muy afectada por los problemas del primer choque petrolífero. El rápido e intenso incremento de costes y la pérdida de las ventajas arancelarias que protegieran su mercado, dieron lugar a un aumento de las importaciones de pescado congelado que deterioró la situación de la empresa, hasta el punto de solicitar su liquidación en 1976 (Pescanova, 1977; FAO, 1993). En lo tocante a AFRIPESCA, establecida en Guinea, su rentabilidad fue decreciente desde 1969, año de la independencia del país, por las modificaciones en los intercambios comerciales que alteraron la posición de Pescanova. La primera crisis del petróleo provocó, desde finales de 1973, la interrupción del suministro de pescado congelado desde España y un deterioro de los equipos. Con todo, en la segunda mitad de los años setenta, mantuvo cierta actividad con transacciones triangulares de venta de pescado extranjero en medio de grandes dificultades, por la inconvertibilidad de la moneda y la imposibilidad de transferencia de dividendos, dada la grave situación deficitaria de la balanza de pagos. Aunque, en 1979, el cambio de régimen político le permitió una mejora puntual, la precariedad de su actuación persistió, agravándose por el incremento de los precios internacionales y el aumento de las pérdidas. A comienzos de 1982 cesó en sus actividades (Pescanova, 1974-1987).

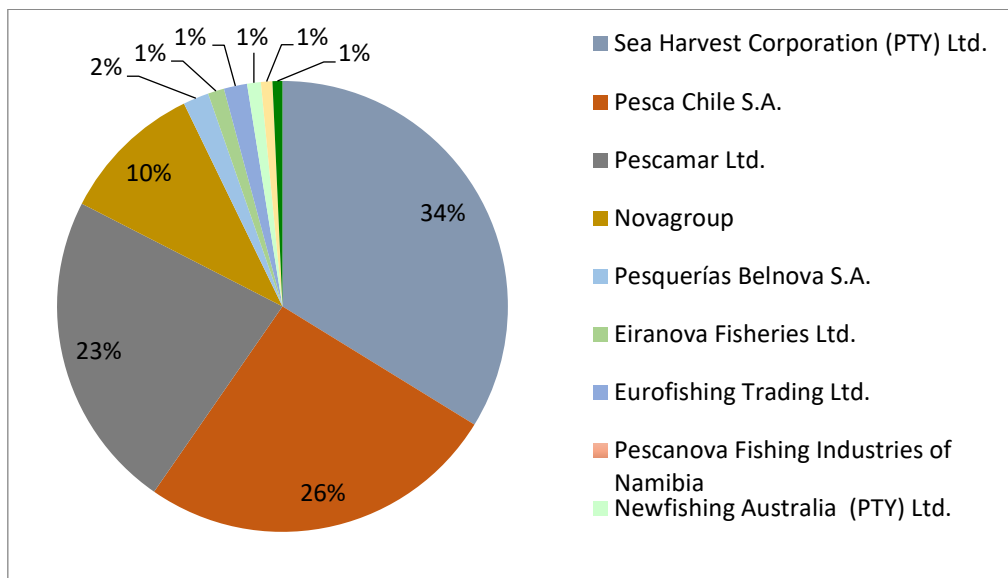
En África noroccidental la situación del Banco Sahariano cambió a finales de los años setenta, por el aumento de las capturas derivado de la veda inducida por el conflicto bélico y la relativa estabilización política tras la cesión del Sáhara Español y los acuerdos pesqueros con Marruecos y Mauritania (BOE, 22-X-1979; 24-V-1982; 11-X-1983). Estos factores y la mejora en los mercados internacionales animaron un cambio de la estrategia de Pescanova. En 1980, constituyó la empresa Pescanova Canarias, S.A. por

las nuevas condiciones de trabajo en la zona, la recuperación de unos caladeros ricos en distintos tipos de merluza, crustáceos y cefalópodos y la necesidad de la flota marroquí de comercializar sus capturas a través de intermediarios europeos y japoneses en las Palmas, debido a la carencia de infraestructuras apropiadas en su territorio (Bravo de Laguna, 1985; Baddy y Guenette, 2001; MFR, 1986, 48, 3). En 1981 Pescanova fundó la sociedad Mahanova S.A. en Mauritania, aportando un 40% del capital (Pescanova 1979-1986).

La acusada caída de rendimientos en aguas de Namibia y Sudáfrica estimuló la exploración de nuevos caladeros. En 1983, se creó Pesca Chile SA, en la cual Pescanova contribuyó con casi la totalidad del capital. Su objetivo eran las poblaciones de merluza austral. En la segunda mitad de la década, la caída de sus rendimientos hizo que se orientaran hacia la explotación de congrio dorado, comercializado en España como merluza rosada. La falta de regulación de la pesca de fondo en aguas chilenas y los buenos rendimientos animaron el incremento de su flota, como capital aportado desde la casa matriz y con nuevas construcciones. Al mismo tiempo, se construyó una factoría de procesado, con cámaras de conservación y muelle propio, cuya producción estaba destinada a la exportación hacia España, mercados regionales, Japón y EE. UU. Estas inversiones asentaron firmemente su posición competitiva. En 1990, cuando se reguló la pesquería mediante cuotas de captura, Pesca Chile SA obtuvo el 50% de la de merluza austral y el 53% de la de congrio dorado; un reflejo claro del carácter oligopólico que ostentaba la empresa (van diere Meer, L., Arancibia, H. y Zylich, K., 2015; Observatorio de la Deuda en la Globalización, 2006; Pescanova, 1984-1989).

En torno a 1986 Pescanova era una empresa claramente multinacional. Sus inversiones extranjeras eran de 2.931 millones de pesetas sobre un total de 3.213 millones de inmovilizado financiero, lo que suponía algo más del 90% del total. El gráfico 3 permite observar el peso de cada una de las sociedades exteriores sobre el conjunto de sus inversiones en el exterior. Las principales eran las pioneras establecidas en Sudáfrica, Sea Harvest y Novagroup, que suponían el 40% del total, alcanzando con Pesca Chile y Pescamar el 93%. En los años siguientes, una vez que completó sus inversiones, New Fishing Australia también se sumó a ese grupo de cabeza. El conjunto restante apenas representaba un porcentaje reducido del inmovilizado, lo que no implica que no tuviera un papel importante desde el punto de vista estratégico o de creación de valor.

Gráfico 3  
 Inmovilizado Financiero de las participaciones en empresas en el extranjero de  
 Pescanova en 1986 (en porcentaje)



Fuente: elaboración propia a partir de Pescanova (1987).

Observando la participación de Pescanova en las principales sociedades exteriores en 1989 (Tabla 1) comprobamos que, salvo en el caso de Newfishing Australia y Austral Fisheries, cuyas inversiones se completaron posteriormente, el resto se mantuvo invariable respecto de 1986. La participación de Pescanova en las diferentes sociedades fue total o mayoritaria, salvo en Pescamar Ltd. donde la posición dominante correspondía al gobierno de Mozambique. En esta etapa, pues, la multinacionalización de Pescanova se efectuó mediante la inversión directa (ID), con la creación de empresas propias o asociada a otras existentes. Se trataba de una ID realizada fundamentalmente a través de la transferencia de activos, principalmente buques, creación de sistemas frigoríficos, plantas de procesado, talleres de reparaciones, servicios diversos o redes de comercialización.

Tabla 1  
Inversión de Pescanova SA en las principales empresas participadas en el extranjero en 1989

	Miles Pts.	% Participación
Sea Harvest Corporation (PTY) Ltd.	1207000	50
Pesca Chile S.A.	758026	100
Pescamar Ltd.	670790	43
Newfishing Australia (PTY) Ltd.	659527	50
Novagroup PTY Ltd.	301125	92,5
Pescanova Fishing Industries of Namibia	95646	100
Pesquerías Belnova S.A.	65311	88,87
Eurofishing Trading Ltd.	48872	100
Austral Fisheries (PTY) Ltd	42002	50
Eiranova Fisheries Ltd.	34222	100
Marcoak Ltd	20816	100
Sea Harvest Namibia	7431	50

Fuente: elaboración propia a partir de Pescanova (1990)

Ahora bien, las CVG que actúan sobre recursos naturales alimentarios se enfrentan al doble problema de "distancia y durabilidad" (Friedmann, 1992), lo cual exige determinadas condiciones tecnológicas y organizativas. En búsqueda de las economías de escala, la organización de la producción de las empresas multinacionales se caracteriza por criterios de gestión del espacio-tiempo y del coste espacial. A este respecto, el transporte marítimo frigorífico internacional y sus cambios desde finales de los años setenta jugaron un papel central. La paletización, el desarrollo híbrido del transporte en colectores, las desregulaciones portuarias a nivel mundial o la concentración de las empresas navieras, dieron lugar a un abaratamiento continuado de los costes y una reducción del tiempo de transporte que permitió que las empresas multinacionales establecieran una logística global o la segmentaran regionalmente. El nuevo marco de competencia las empujó a buscar espacios donde producir a bajo coste, para satisfacer la demanda de consumidores situados en diversos lugares del mundo; de esta forma, ganaron importancia las conexiones con los puertos alimentadores (feeder) de los grandes flujos con los principales puertos (hubs). Desde ahora ya no será la cercanía al mercado sino la conexión con el mercado la que determine la capacidad de influir con las aportaciones propias sobre el mercado mundial (Taro y Birch, 2019; Carmona, 2021; Foulquier, 2007; Goreau, 2006).

Los productos pesqueros también participaron de este proceso y de la formación de una red de frío global, tanto en el almacenamiento como en el transporte. De hecho, en los años ochenta tuvo lugar un cambio decisivo en el transporte de pescado congelado en

el puerto de Vigo, iniciándose la renovación de los sistemas de transporte y de los procedimientos logísticos, bien en reefers paletizados, los propios FFTs o sus barcos frigoríficos, contando en tierra con una capacidad de 18.000 m<sup>3</sup> de almacenamiento a -18º para mercancía paletizada (Alimarket, 1984; Pescanova, 1989). En definitiva, una mayor integración operativa de su red de transporte, distribución y comercialización en el mercado español; una logística que contribuía a dar una mejor salida a los flujos de producción, favoreciendo las economías de velocidad. Seguramente, en el mantenimiento de este sistema logístico no solo actuaron factores de coste sino también de operatividad, tales como abastecimiento de flotas, conexiones marítimas disponibles, frecuencia y competitividad, producciones estacionales, diversificadas o volúmenes que no justificaban el coste de alquiler de un buque frigorífico (Taro y Birch, 2019; Foulquier, 2007).

La estrategia multinacional de Pescanova, sin renunciar a la búsqueda de economías de escala, dotó a la empresa de mayor flexibilidad. Estableció una división espacial del trabajo, concentrando las operaciones pesqueras en aquellas áreas donde los recursos eran abundantes y las plantas procesadoras o envasadoras en un reducido número de localizaciones claves, que le permitían explotar las economías de escala y velocidad en mercados regionales de cierta amplitud y fácil acceso a mercados internacionales importantes. Por otra parte, la materia prima, ya elaborada o semielaborada también abastecía las plantas procesadoras y transformadoras de la sede central, en Vigo, configurando una estructura vertical, que alimentaba el mercado interior y también corrientes de exportación (Casson, 2014). La caída progresiva de los costes del transporte marítimo y la constitución de una red logística de frío global le permitieron externalizar una parte de su producción cada vez mayor, intermediar entre distintas áreas de mercado y actuar sobre el procesado de las especies en función de la situación de los mercados.

### *3.3.-Diversificación, distribución y marketing.*

Como ya indicamos anteriormente, el primer choque petrolífero tuvo una incidencia inmediata en la actividad y los ingresos de Pescanova. El rápido aumento de costes y la fuerte inflación debilitaron la demanda de los mercados internacionales, mientras en el mercado interior se veía sometido, primero, a una limitación legal de los precios de la merluza y de la pescadilla congeladas, para combatir el aumento del coste de la vida, y, después a una rígida “vigilancia especial”. La permanencia de los controles administrativos de los precios hasta 1982 provocaron una fuerte tensión entre costos y precios, impidiendo obtener los beneficios esperados. Para mantener su rentabilidad, la empresa reforzó su diversificación, su actividad procesadora, su red de distribución y desplegó una incisiva estrategia de marketing.

En 1975, Pescanova inauguró una nueva planta de prefritos, con líneas de fabricación de rebozados y empanados mediante procesos continuos y automáticos de elaboración, congelación y empaquetado. Esta le permitió incrementar la producción, mejorar la calidad y los rendimientos en los productos más elaborados y avanzar en líneas de precocinados de pescado en salsa. Paralelamente implantó una nueva gama de productos envasados en estuches de cartón, “perfectamente definida y específica que nos permitirá la venta de artículos bajo marca, extendiéndola prácticamente a la casi totalidad de la producción” (Pescanova 1976). Pescanova reforzó la imagen de calidad y perfeccionó los métodos de control y efectuó estudios para incrementar la productividad. En los años siguientes realizó una completa reestructuración de su gama de productos, eliminando los de menores ventas para reducir los gastos de manipulación, conservación y distribución y concentrando la actividad en los de mayor valor añadido. Con ello consiguió un incremento sustancial de las ventas de elaborados, filetes y mariscos. La transformación de la planta de procesado continuó con un programa de automatización de las instalaciones de fabricación y almacenamiento; glaseado, pesaje, empaquetado, mejora de los transportes interiores, equipamiento frigorífico, etc. Las líneas de precocinados adquirieron cada vez mayor importancia.

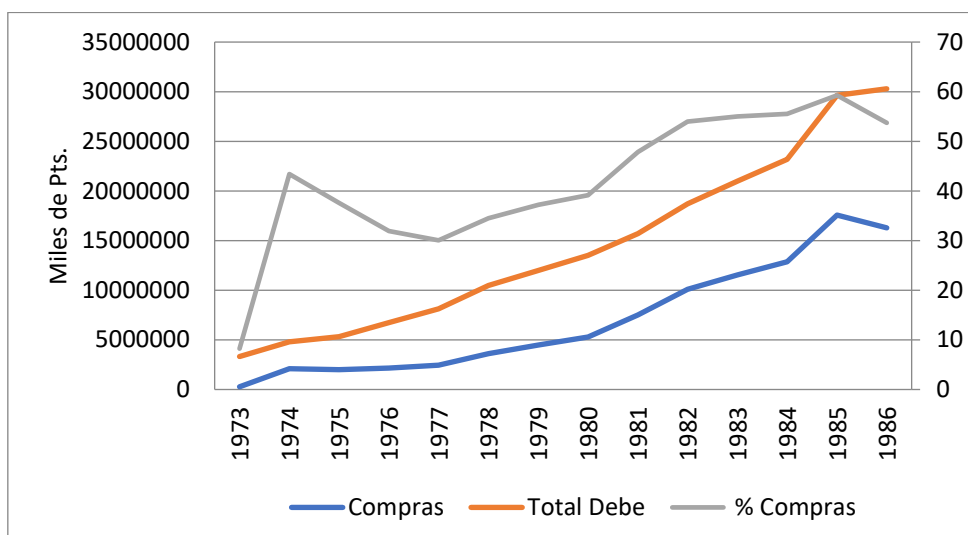
En 1978 la estrategia de diversificación continuó con el exitoso lanzamiento de una línea de vegetales congelados; guisantes, judías, espinacas, menestra y ensaladilla. Los vegetales ocupaban un lugar destacado en el consumo de congelados en los principales mercados europeos, caso de Reino Unido, Francia, República Federal de Alemania o Italia, y mostraban perspectivas de crecimiento favorables. En España también existía un mercado para estos productos; de hecho, la competencia era intensa por la presencia de grandes grupos internacionales, caso de Nestlé o Unilever, y marcas asentadas, como Findus, Frudesa o La Cocinera. La línea de vegetales le permitía a Pescanova rentabilizar sus capacidades, al obtener economías de gama por el aprovechamiento de sus instalaciones en tierra, su organización comercial, su red de distribución y de marketing. Además, al complementar su oferta, conseguía atraer clientes hacia sus productos, que competían con los de otras marcas en la misma sección de congelados de los super o hipermercados. El éxito de la nueva línea fue muy rápido. Al año siguiente de su lanzamiento los vegetales de Pescanova se situaban por ventas entre las primeras marcas del mercado español, una posición que consolidó rápidamente, duplicándose el consumo interior y las exportaciones de vegetales congelados (IRESCO, 1985; Pescanova, 1983).

De esta forma, Pescanova definió dos grandes líneas de producción; una denominada de productos naturales, y, otra de precocinados o de mayor valor añadido, cada una de las cuales exigía estrategias diferentes. La primera, requería una consolidación de los volúmenes producidos, la progresiva automatización de sus cadenas de producción y una atención continua a la calidad. De hecho, la necesidad de alimentar sus líneas de

fabricación dio lugar a crecientes compras de pescado a terceros, “para su elaboración en factoría y de pescado entero congelado para la venta directa a través de la organización comercial” (Pescanova 1976). Y, dado que la comercialización procedía de terceros, pero se efectuaba principalmente con marca propia, la empresa aumentó sus controles de calidad para mantener unos estándares elevados, en los que se basaba la diferenciación de sus artículos. En 1979, la producción de Pescanova era de 58.300 toneladas de pescado; 19.000 de su propia flota, 19.300 de flotas mixtas y 20.000 transformadas en su sección industrial. Precisamente, el creciente peso de la planta de procesado en la estrategia de la empresa exigió un continuado aumento de las adquisiciones entre 1977 y 1986, llegando a superar la mitad del Total del Debe en la cuenta de Pérdidas y Ganancias.

Gráfico 4

Compras de pescado de Pescanova según la cuenta de Pérdidas y Ganancias



Fuente: Memorias Pescanova (1974-1987)

Por su parte, la producción de precocinados requería mayores capacidades en investigación y desarrollo. Buscando aumentar la diversificación hacia las elaboraciones con mayor valor añadido, Pescanova dedicó esfuerzos y considerables recursos a “la investigación y experimentación industrial para conseguir el objetivo, a relativamente corto plazo para el lanzamiento de nuevos productos”. También mantuvo “una ocupación máxima de las líneas, desarrollada por turnos de tarde y noche, con objeto de rentabilizar la inversión”; en definitiva, se vio obligada a alimentar un uso continuado de sus equipos para asegurar la reducción de los costes unitarios (Pescanova, 1981). En 1981, los elaborados y precocinados representaban ya el 50% de sus ventas, los pescados y mariscos el 44%, y las verduras el 6% (Alimarket, 1984).

En 1979, la difícil situación económica que atravesaba su proveedora de harinas para rebozados, La Panificadora Viguesa, animó la constitución con uno de los socios, Antonio Valenzuela Rebores, de Harinas y Sémolas del Noroeste, S.A. (HASENOSA), a la cual Pescanova contribuyó aportando la mitad del capital (Facal, 2006). Así se aseguraba la producción de insumos fundamentales para su línea de precocinados; harinas especiales, panes rallados, rebozados, masas, o salsas. Una cuasi integración vertical que no impedía su comercialización a terceros a través de PROMERINSA. La buena marcha de la empresa se plasmó en nuevas instalaciones y una nueva fábrica de pan rallado, para la que contó con beneficios fiscales y “subvenciones a la inversión” del Estado (BOE, 14-VII-1987; Pescanova 1980-1987). En buena medida, esta ampliación se materializaba en la constitución de FRINOVA, SA, en 1985, con un capital social que ascendía a doscientos millones de pesetas, aportados en un 60% por Pescanova y el restante 40% por la Xunta de Galicia y la Sociedad para el Desarrollo Industrial de Galicia (SODIGA) a partes iguales, y cuyo objeto social era la elaboración de prefritos congelados. Inicialmente disponía de una cámara de almacenamiento frigorífico, totalmente paletizada y dotada de estanterías móviles para la gestión de los stocks de materias primas y productos terminados. Su buena marcha animó la ampliación de las instalaciones añadiendo otra cámara semejante dos años más tarde (Pescanova 1985-1988).

En esta etapa, el proceso de diversificación, la escala de producción y los medios especializados exigidos hicieron que Pescanova prestase especial atención a la potenciara la fase de distribución. En 1975 completó su red de agencias provinciales dotadas de cámaras frigoríficas, manteniendo desde entonces una política de continua reorganización de sus delegaciones, en función de una producción cada vez más diversificada, eliminando las de menores ventas a fin de reducir costes. También procedió a la renovación de su flota de camiones de las agencias, cuyo número llegó a los 121 en 1975, y de transporte a larga distancia, dotándolos de sistemas de congelación más eficientes. De hecho, el peso de la flota de camiones ganó importancia en su Activo a lo largo de este período.

La red de distribución era fundamental no sólo para dar salida a una producción creciente sino también más variada. En 1984, disponía de 36 delegaciones propias y 7 distribuidores, 46 depósitos frigoríficos y una importante flota de vehículos (Alimarket, 1984). Las delegaciones permitían el control de la marca, el merchandising y las cuestiones financieras y comerciales, permitiendo obtener una mayor rentabilidad de las elevadas inversiones específicas realizadas. Su importancia se incrementó con los cambios operados en el comercio detallista (la difusión de las tiendas especializadas en productos congelados, supermercados e hipermercados, espacios donde en 1985 se concentraba ya casi el 80% de las ventas), y la relevancia adquirida por las ventas a instituciones y colectividades (IRESCO, 1985; Langreo y Germán, 2018). De hecho, la



atención continuada a las delegaciones comerciales permitió a Pescanova obtener una rápida penetración de su gama de nuevos productos y “conseguir una disminución de los costes relativos de distribución, que nos desmarcan de otras alternativas de distribución en España” (Pescanova, 1979, 1980).

Los cambios en el comercio minorista también generaron cambios en las técnicas de marketing, entendiendo por tal la promoción y venta de bienes (Chandler, 1996, 48). En estos años se comenzó a difundir un nuevo tipo de mobiliario frigorífico en paralelo a la difusión de nuevos establecimientos comerciales: tiendas especializadas, autoservicios, super e hipermercados, etc. Los arcones congeladores, de la red inicial de la comercialización de Pescanova, dejaron paso a armarios expositores o a islas que permitían al cliente la visión de su interior, contribuyendo a “tener a la venta un mayor número de referencias de congelados” (Iresco, 1985, 89-91). En palabras de Paz-Andrade: “coo aparición de tendas de conxelados, puxémoslles vitrinas e iso permitíuno-la diversificación de productos” (Romero y Rúa, 1995).

Y, junto a la distribución, la imagen de marca cobró importancia con el empleo de la publicidad. Pescanova la intensificó en los principales medios con indudable éxito; el ejemplo más elocuente fue la de las fiestas navideñas de 1977. La necesidad de dar salida a un importante stock de langostino hizo que contrataran una campaña para una completa renovación de la imagen del producto; con un prescriptor icónico atractivo, fácilmente identificable, “Rodolfo Langostino”, un slogan contagioso “Llévame a casa” y nuevos envases, con fotografías y una gama de colores específica, para visibilizar la marca. Lanzada en espacios de Televisión Española, entonces la única cadena existente, se considera una de las campañas más exitosas de la historia de la publicidad española, que se mantiene aún hoy. Quizás no sea ajena a ella que actualmente España figure como uno de los principales países importadores de langostinos y que su consumo se concentre principalmente en Navidad (Munuera, 2000; La Voz de Galicia, 9-XII-2012).

Así pues, el proceso de diversificación de Pescanova acentuado durante los años setenta y ochenta, se vio estimulado por la disponibilidad de recursos y capacidades en producción, distribución e investigación que le permitieron obtener economías de gama y reducción de costes unitarios. Sin embargo, a pesar de la diversificación, hacia líneas de producto diversas, como vegetales, croquetas o pizzas, su principal ventaja competitiva se centraba en los productos pesqueros y los elaborados de pescado, donde los graneles predominaban, con su canal propio de comercialización. Pescanova, aunque empleó este canal, lo hizo de forma secundaria; de hecho, se configuró como una empresa marquista, cuya venta de artículos normalizados y envasados se caracterizaba por la diferenciación del producto asociada a una imagen de elevada calidad; un intangible que le permitía un favorable posicionamiento en los establecimientos, al prestigiar la sección de congelados.

Pescanova se estructuró en esta etapa como una empresa multiproducto, multifuncional y multinacionalizada, integrada verticalmente desde la producción a la distribución y adaptada a las economías de escala y velocidad. La transformación de la estructura de la empresa y el menor peso del pescado congelado (entero, filetes) frente al desarrollo del transformado en distintas formas le hicieron obtener un mayor valor agregado, especialmente cuando la orientación hacia los crustáceos ganó importancia y las nuevas líneas de procesado entraron en funcionamiento. La diversificación y la coordinación de los flujos de productos a través de su red de distribución y comercialización contribuyó a aumentar su cuota de mercado. Y, como apuntó Chandler (1996, 49), las ventajas en coste generadas por las economías de escala y gama no sólo reflejaban la cuota de mercado de un fabricante, sino que contribuían a elevar los costes de producción de los competidores restándoles competitividad. En este sentido, un equipo de ventas se convirtió en el instrumento más seguro para obtener una cuota de mercado que asegurara las economías de escala, al tiempo que suministraba un flujo regular de información clave sobre mercados y gustos de los consumidores. Como indicó Pescanova en 1978, tras los cambios realizados en su organización comercial: “han sido los elementos motores de nuestra cuota de mercado en diferentes líneas y forman ya la estructura sólida que en lo sucesivo servirá de soporte para acrecer nuestra cifra de negocios en la medida que merecen nuestros esfuerzos” (Pescanova, 1979).

#### *3.4.- La reestructuración del trabajo*

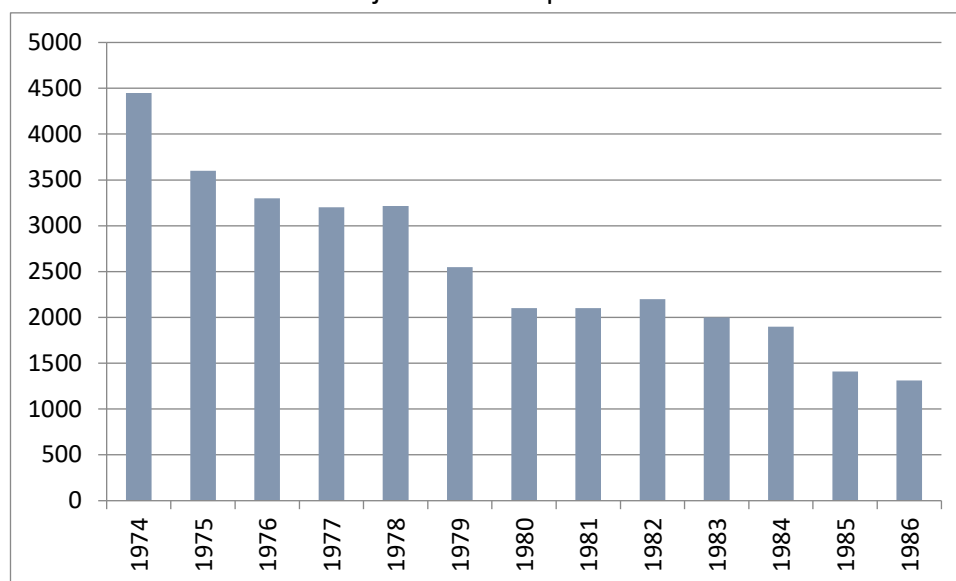
La crisis de los años setenta puso en cuestión las cuantiosas inversiones a largo plazo efectuadas en la producción en masa y asentadas en el continuo crecimiento de los mercados de consumo. A la incertidumbre de las inversiones de la producción en serie se sumó la dificultad de planificar los costes de funcionamiento del equipo. Como apuntaron Piore y Sabel (1990, 254), “la reducción de las ventajas de la producción en serie desde el punto de la eficiencia era equivalente a una reducción única y definitiva de las dimensiones del mercado”. En el caso de la pesca esto se agravó por los problemas derivados de la sobreexplotación de los caladeros tradicionales y las restricciones impuestas por la extensión de aguas jurisdiccionales. La aguda recesión desatada en 1973 forzó un conjunto de procesos de reestructuración económica, social y política que se prolongó durante las décadas de los setenta y ochenta (Harvey, 1998).

Pescanova, como otras empresas, se encontró con un exceso de capacidad de sus equipos y sobredimensionamiento de sus plantas que le obligó a un prolongado período de racionalización y reorganización, para equilibrar unos costes de producción que reducían su rentabilidad. Al mismo tiempo, evidenció un peso cada vez mayor de los costes laborales sobre los costes de producción, por la rigidez de los mercados de trabajo, los contratos laborales, las cotizaciones sociales o las presiones sindicales que daban lugar a aumentos salariales. Si el choque petrolífero disparó los costes del trabajo

por el incremento de la inflación, a partir de 1975 se sumaron la entrada en vigor de la Ordenanza laboral del Mar, la subida de las bases de cotización a la Seguridad Social y el incremento salarial derivado de la aplicación de los convenios colectivos. Esto sucedía en unos años en que buena parte de la flota de Pescanova debía amarrar, por el conflicto en el caladero canario-sahariano y por la generalización de las doscientas millas. Los Gastos de personal de la empresa, que representaban menos del 3% en la cuenta de Pérdidas y ganancias en 1973, se elevaron hasta el 20% en 1975 y al 23% en 1977, después declinaron.

Uno de los principales capítulos que dificultaba la recuperación de la rentabilidad empresarial era el de los costes laborales. Esta situación, en palabras de Paz-Andrade, requería “moita ciruxía”, difícil de practicar por la fuerte conflictividad social y política de aquellos años (Romero y Rúa, 1995). Con todo, se inició un proceso intenso de reducción de plantilla, que se prolongó hasta mediados de los años ochenta. Pescanova pasó de una plantilla de 4.450 empleados en 1974 a sólo 1.312 en 1986, lo que significó una reducción de más de dos tercios (Gráfico 5).

Gráfico 5  
Número de trabajadores en la plantilla de Pescanova



Fuente: elaboración propia a partir de Fomento de la Producción Nacional (varios años)

Esta reducción de plantilla fue resultado de diversas estrategias. Por un lado, de la multinacionalización de Pescanova y la constitución de sociedades mixtas; la capitalización de las nuevas sociedades mediante la transferencia de su principal activo, los buques, constituyó una vía de reducción de sus equipos pesqueros y de minoración de costes, al embarcar tripulaciones de países con condiciones de trabajo y control sindical más laxas que las españolas. Por otro lado, la externalización de las capturas mediante compras a terceros hizo caer el número de embarcados, contribuyendo a

controlar los costes de producción al transformar costes fijos en variables. La externalización fue, además, fue una herramienta estratégica dirigida a aportar flexibilidad a la empresa; al disminuir las elevadas inversiones en capital fijo se podían reducir los precios y, así, aumentar la competitividad.

También contribuyó a la contracción de la plantilla la progresiva transformación de Pescanova en una empresa procesadora. La madurez y la limitación de la demanda de sus productos tradicionales, por los cambios en el consumo derivados del aumento de la renta en España, estimularon la diversificación de la producción hacia otros de mayor elasticidad demanda-renta, pero menos intensivos en mano de obra (Giráldez y Espido, 2019). De ahí, la adopción de técnicas ahorradoras de trabajo en los nuevos procesos técnicos, con la automatización de las líneas de producción, transporte, procesado o almacenamiento. La disminución del número de empleados se revela como una resultante de la búsqueda de flexibilidad a los problemas de rigidez generados por las inversiones a gran escala en los sistemas de producción en masa.

Tabla 2  
Plantilla del personal de Pescanova por categorías en 1989

Directivos	24	1,46
Delegados de ventas	49	2,98
Otros técnicos	39	2,37
Jefes y oficiales administrativos	190	11,56
Auxiliares	56	3,41
Subalternos	83	5,05
Especialistas	133	8,09
Operarias	382	23,25
Camaristas	36	2,19
Vendedores	285	17,35
Tripulaciones	366	22,28
Total	1643	100

Fuente: Pescanova (1990)

Aunque la Tabla 2 se refiere a un momento algo posterior al período estudiado, permite visualizar una estructura singular de la plantilla de Pescanova polarizada entre una mano de obra altamente cualificada y mano de obra no cualificada. Destacan tres grandes colectivos. Por un lado, el personal empleado en la producción, que representa algo más de la mitad del total, siendo el grupo de mayor peso el de las Operarias de la planta de procesado, seguido por el de Tripulaciones y diversas categorías (camaristas, electricistas, mecánicos o frigoristas). Por otro, los Vendedores, cuya magnitud revela el creciente papel dado a la distribución y comercialización. Finalmente, el conjunto

formado por Directivos, Delegados de ventas, Técnicos, Jefes y oficiales administrativos o Auxiliares, peso derivado de la formación de una “jerarquía integradora” dada la necesidad de articular procedimientos de coordinación administrativa de los flujos de producción y ventas, para explotar plenamente las economías de escala y diversificación. Este último grupo de trabajadores era también resultado de la necesidad de recibir, tratar e interpretar el flujo regular de información proporcionada por las distintas divisiones y sociedades, que creó un escalafón de rutinas organizativas que acabarían definiendo las habilidades requeridas en los distintos niveles (Chandler, 1996, 51; 1992).

La estructura organizativa de Pescanova tendió a configurarse como una forma divisional, por grandes áreas geográficas operativas (Sudáfrica, Sudamérica, etc.), con amplia autonomía de gestión, pero también funcional (Flota, Alimentación, Finanzas, Planificación y desarrollo, Recursos Humanos, etc). Cada una de las grandes divisiones y áreas funcionales estaba dirigida por un Director General, mientras que el Comité Ejecutivo, encargado de tomar las decisiones estratégicas, lo formaban: el Presidente, el Consejero Delegado y dos miembros del Consejo de Administración, (Ruiz, 1995, 123-138; Romero y Rúa, 1995). Si la integración era considerada por la empresa como la base de su éxito en los mercados donde actuaba, la de sus filiales era aún más valorada, considerándose la clave que le permitía maximizar los beneficios del grupo. En palabras de César Real, director general de la empresa:

“cada sociedad debe defender sus resultados, pero ello siempre se hace en el marco de la integración del grupo. Una información sobre el precio del pescado circula entre todas las sociedades, lo que nos permite optimizar al máximo nuestros productos. Por ejemplo, podemos elegir entre merluza, el lieu y hoki, para tal o cual producto según el grado de especialización que pueda esperarse” (Martínez y Tudela, 1995)

La información que circulaba entre las distintas sociedades no se limitaba a productos o precios, sino también a costes, tecnologías, competidores, tipos de interés, oportunidades y riesgos existentes en los activos denominados en diferentes divisas, lo que le otorgaba ventajas ante posibles variaciones en las tasas de cambio (Aliber, 1976). El aprendizaje adquirido en el proceso de multinacionalización y en el desarrollo, producción y comercialización de nuevos productos le acabó dotando de experiencia, capacidades y una estructura administrativa que le permitía operar en numerosos países y distintos mercados. También le permitió desarrollar competencias para detectar y responder a sus cambios con rapidez, capturando aquellos mercados en expansión y abandonando los que mostraban signos de declive. Esta flexibilidad fue esencial para enfrentarse a las transformaciones de los mercados y de la ampliación de gama.

## CONCLUSIONES

El nacimiento de Pescanova abre la tercera etapa de expansión de la pesca española, en un momento de asentamiento de un modelo pesquero basado en grandes recursos inexplorados, mares libres y bajos costes. Un modelo desarrollado en una etapa de intensa capitalización mundial del sector, impulsada por los Estados y ciertos organismos internacionales, bajo el marco de una organización fordista de la actividad, y la consolidación del “segundo régimen alimentario”, basado en un modelo de consumo de masas. A lo largo de este período la actividad pesquera está cada vez más industrializada e internacionalizada y crecientemente dirigida hacia la obtención de productos pesqueros especializados para el norte desarrollado.

El desarrollo inicial de Pescanova, como empresa pionera, se basó en una estrategia de integración vertical de producción-distribución, que exigía activos muy específicos y la creación de un mercado para un nuevo producto. Su dimensión y el grado de integración alcanzado le otorgaron un elevado poder de mercado, convirtiéndose en una poderosa barrera para los nuevos entrantes. En esta fase el apoyo del Estado en las diferentes fases fue fundamental para asentar su posición dominante en el mercado.

Con todo, los problemas de desarrollo del mercado nacional fueron decisivos para que buscara beneficiarse de las oportunidades de negocio que ofrecían otros países, especialmente Sudáfrica. La constitución de su primera empresa mixta le permitió obtener una posición de oligopolio en este mercado, combinar las ventajas de su escala con acceso a canales de distribución, economías comerciales de gama, adquirir conocimientos de mercados, capacidades técnicas de diversificación productiva y ampliar sus redes empresariales. Estas competencias resultaron ser claves para la posterior constitución de otras sociedades mixtas y su orientación hacia la exportación desde su sede central.

Las ventajas del pionero constituyeron sólidas barreras de entrada frente a sus competidores, permitiéndole consolidar su posición dominante. Esta se reforzó tras la crisis derivada de la saturación del mercado de merluza congelada, que estimuló la diversificación de Pescanova hacia producciones más valorizadas, nuevas especies, productos procesados y nuevos segmentos de mercado. Una diversificación relacionada que le permitía compartir tecnología y capacidades, aprovechar su red de distribución y desarrollar su carácter marquista. De hecho, a comienzos de los años setenta, Pescanova ya había tomado el relevo de las viejas empresas bacaladeras y se había convertido, por plantilla, cifra de negocio y valor de exportaciones en la principal empresa del sector pesquero y un actor decisivo en el mercado mundial.

La crisis abierta a comienzos de la década de los setenta y el cambio de modelo pesquero afectó intensamente a Pescanova, llevando a la empresa al borde de su liquidación. Sin

embargo, contando con el apoyo del Estado acometió cambios trascendentales en sus estrategias y una profunda reconfiguración estructural, a fin de dotar a la empresa de una mayor flexibilidad. En la búsqueda de una reducción de costes, disminuyó su flota y externalizó buena parte de su producción. Al mismo tiempo, intensificó el proceso de multinacionalización, no sólo buscando un dominio del mercado sino también una ampliación de las fronteras de recursos, algo imprescindible tras la extensión de las ZEE. La constitución de Sociedades Mixtas en diferentes países le permitió conseguir importantes cuotas de captura, asegurándose el acceso a recursos pesqueros clave, en algunos casos en sociedad con el Estado correspondiente (Mozambique, Mauritania). Estos procesos de externalización le dotaron de mayor competitividad y le proporcionaron una mayor eficiencia productiva. La liberalización de los mercados mundiales favoreció esta reconfiguración de Pescanova como una empresa estratégicamente multilocalizada en sus plantas, procesos y actividades comerciales, en función de los recursos naturales, trabajo y facilidad de acceso a los mercados globales de productos.

Los procesos de diversificación hacia productos prefritos, rebozados empanados y vegetales congelados o pizzas le permitió a Pescanova maximizar sus líneas de producción, al tiempo que obtener economías de gama por el aprovechamiento de sus instalaciones en tierra, su organización comercial y su red de distribución y marketing. La creciente orientación hacia las producciones de mayor valor añadido estimuló la mejora e investigación de nuevos productos. Pescanova aprovechó los cambios que se estaban produciendo en el comercio minorista para lograr una mayor penetración en el mercado, ampliando su gama de productos congelados. Para ello utilizó la distribución, el marketing y la publicidad de la marca, que se identificó con productos de elevada calidad.

La crisis de los años setenta puso en cuestión las cuantiosas inversiones a largo plazo efectuadas en la producción en masa y asentadas en el continuo crecimiento de los mercados de consumo. La relevancia que adquirieron los costes presionó sobre la plantilla, que se redujo progresivamente. La disminución de la flota, la creación de sociedades mixtas, la compra de productos a terceros o la mayor automatización de los procesos, acabaron por hacer caer el número de empleados y dotaron de mayor flexibilidad a la empresa, mediante una progresiva transformación de costes fijos en variables. La estructura del empleo reflejó el cambio producido.

En definitiva, Pescanova se configuró como una empresa multiproducto, multifuncional y multinacionalizada, integrada verticalmente desde la producción hasta la distribución y adaptada a las economías de escala y velocidad, que le permitieron competir en los mercados globales y maximizar los beneficios del grupo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aliber, R. Z. (1976), "La empresa multinacional en un mundo de monedas múltiples", en Dunning, J.H. (coord.), *La empresa multinacional*, Fondo de Cultura Económica, México, 57-72.
- Arruza, P. (1996), *Hacia un nuevo modelo económico en la pesca española*. SIPSA/Industrias Pesqueras, Vigo.
- Baddy, M. Guénette, S. (2001), "The Fisheries off the Atlantic Coast of Morocco 1950-1997", *Fisheries Centre Research Reports*, 9, 3, Vancouver, University of British Columbia, 191-205.
- Baglioni, E., Campling, L. (2017), "Natural resource industries as global value chains: Frontiers, fetishism, labour and the state", *Environment and Planning A* 0(0) 1–20.
- Bailey C. (1985), "The blue revolution: Impact of technological innovation in Third World Fisheries", *The Rural Sociologist*, 5, 259-266.
- Barbero, I., Lluch, A. (2015), "El capitalismo familiar en Argentina: modelos y dinámicas en el largo plazo" en Fernández, P. y Lluch, A. (eds.) (2015). *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España. Una visión de largo plazo*. Bilbao: Fundación BBVA, pp. 219-258.
- Baust, S., Teh, L., Harper, S., & Zeller, D. (2015), "South Africa's marine fisheries catches (1950–2010)". In F. Le Manach, & D. Pauly (Eds.), *Fisheries catch reconstructions in the Western Indian Ocean, 1950-2010* (pp. 129-150). (Fisheries Centre Research Reports; Vol. 23, No. 2). Vancouver: University of British Columbia.
- Belhabib, D. Willense, N.E., Pauly, D. (2015), *A fishery tale: Namibian fisheries between 1950 and 2010*, Working Paper, 65, Fisheries Centre, University of British Columbia, Vancouver.
- Bjørndal, T. (1992), "La gestión de las pesquerías como recurso de propiedad común. Visión panorámica de las pesquerías internacionales", *El Campo*, 126, Octubre-Noviembre, 121-150.
- Bravo de Laguna Cabrera, J. (1985), "La pesca en el Banco Sahariano", *El Campo, Boletín de Información Agraria*, 99, julio- septiembre, 69-74.
- Campling, L. (2012), "The Tuna 'Commodity Frontier': Business Strategies and Environment in the Industrial Tuna Fisheries of the Western Indian Ocean", *Journal of Agrarian Change*, 12, pp. 252–278.
- Capmany, J., Farré-Escofet, E., Ivern, N. (1980), *La industria en la economía de Galicia*, Barcelona: Banco Industrial de Cataluña.
- Carmona, X. (2021), *Grupo Davila. Un siglo de liderazgo en el sector marítimo español, 1917-2017*, pro ms.



- Carmona, X., (2017), "Crisis, reconversión y concentración: la atunización de la industria española de conservas de pescado (1959-2007)", Sesión 5. Industrialización, desindustrialización y reindustrialización en España. Lecciones de la historia reciente, XII Congreso de la Asociación Española de Historia Económica (Salamanca, 6-9 de septiembre de 2017).
- Carmona, X., (2006), "José Fernández López (1904-1986)", *Empresarios de Galicia*, Santiago, Caixa Galicia, pp. 432-460.
- Carmona, X., Nadal, J., (2005), *El empeño industrial de Galicia. 250 años de historia, 1750-2000*, Fundación Barrie de la Maza, A Coruña.
- Casson, M. (2014), "The economic theory of the firm as a foundation for international business theory", *Multinational Business Review*, 22 (3). 205-226.
- Castro, N., (2017), *La dictadura de los supermercados: cómo los grandes distribuidores deciden lo que consumimos*, Akal, Madrid.
- Chandler Jr. A. D., (1987). *La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa americana*, Ministerio de Trabajo, Madrid.
- Chandler Jr. A.D, (1996), *Escala y diversificación. La dinámica del capitalismo industrial*, 2 vols. Prensas Universitarias de Zaragoza, Zaragoza.
- Chandler Jr. A.D., (1992), "Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise", *Journal of Economic Perspectives*, 6, 3, Summer, 79-100.
- Clar, E., (2008), "La soberanía del industrial. Industrias del complejo pienso-ganadero e implantación del modelo de consumo fordista en España: 1960-1975". *Revista de Historia Industrial*. 36, 133-165.
- Collantes, F., (2009). "La alimentación en la España del siglo XX: una perspectiva desde la historia económica", Comunicación I Congreso Español de Sociología de la Alimentación, Gijón, 28-29 mayo.
- Collantes, F. (2016), "A la mesa con Malassis: modelos de consumo alimentario en la España contemporánea", en *Estudios sobre el desarrollo económico español: dedicados al profesor Eloy Fernández Clemente*, en Gallego, D., Germán, L.G., Pinilla, V., Zubero, (Coords.). pp. 281-300.
- Commercial Fisheries Review*, (CFR), 1960-1975.
- Comisión de Pesca Marítima, (1967), *II Plan de Desarrollo Económico y Social, Pesca Marítima*, Madrid, Presidencia del Gobierno.
- Comisión de Pesca Marítima, (1972), *III Plan de Desarrollo Económico y Social, Pesca Marítima 1972-1975*, Madrid, Presidencia del Gobierno.
- Constance. D. H. y Heffernan D. W., (1994), "Las empresas transnacionales y la globalización del sistema alimentario", en Bonanno, A., *Globalización del sistema alimentario*, Madrid,

MAPA, 105-145.

- Coriat, B. (1992), *El taller y el robot. Ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica*, Madrid, S.XXI.
- Crosnier, A. y Tanter, J.J. (1968), "La pêche des crevettiers espagnols au large du Congo et de l'Angola", *La Pêche Maritime*, 1085, agosto. [1]
- Crosnier, A. y De Bondy, (1967), "Les crevettes commercialisables de la côte ouest de l'Afrique inter-tropicale" Office de la Recherche Scientifique et Technique Outre-Mer; *Initiations - Documentations Techniques* no 7, Paris.
- Crosoer, D., van Sittert, L., Ponte, S., (2006), "The integration of South African fisheries into the global economy: Past, present and future". *Marine Policy*, 30, pp.18–29.
- Dirección General de Pesca Marítima, *Estadística de Pesca/Anuario Estadístico de Pesca*, 1960-1973
- Eiroa del Rio, F. (1997), *Historia y desarrollo de la pesca de arrastre en Galicia. Siglos XVII al XX*, Diputación Provincial de A Coruña, A Coruña.
- Etxezarreta, M. (2006), *La agricultura española en la era de la globalización*, Madrid, MAPA.
- Facal, M.J. (2006), "Antonio Valcarce García (1888-1978)", en Carmona, X. (coord.) *Empresarios de Galicia*, vol.1, Fundación Caixa Galicia, 362-386.
- FAO (1993), Raportte Technique, Revue sectorielle de la pêche artisanale au Cameroun, Programme pour le développement intégré des pêches artisanales en Afrique de l'Ouest, 48, Juin.
- Finstad, T., (2012), "Cool Alliances: Freezers, Frozen Fish and the Shaping of Industry-Retails Relations in Norway, 1950-1960", Jessen, R., Langer, L., *Transformations of Retailing in Europe after 1945*, Routledge, New York, pp.195-210.
- Fomento de la Producción Nacional*, 1972-1986, Barcelona.
- Fons García, R., (1971), Realizaciones de la industria frigorífica española, *Economía Industrial*, 89, mayo, pp. 75-99.
- Foulquier, E. (2007), "Le froid, les agrumes et la mer. Logiques de flux, logiques d'espace dans le bassin de la Plata (Argentina, Uruguay)", *Geographie, Economie, Société*, 9, 315-327.
- Friedman (1992) "Distance and durability: Shaky foundations of the world food economy." *Third World Quarterly* 13 (2): 371–383
- Friedmann, H., McMichael, P. (1989), "Agriculture and the state system: The rise and fall of national agricultures, 1870 to the present", *Sociologia Ruralis* 29 (2): 93–117.
- Gendron, I. S. (1980), "Markets for Hake", *Marine Fisheries Review*, 42, 1, 50-55.
- Gherzi, G., Malassis, L. (2000), "Sociétés et économie alimentaire". *Économie rurale*. 255-256, 54-60.

- Giráldez J., (2019), *Míster Ford en el Océano*, DT-AEHE-1903, Asociación Española de Historia Económica (<https://econpapers.repec.org/paper/ahedtaehe/1903.htm>).
- Giráldez J., (2008), "Revisitando el nudo gordiano: el desarrollo de la congelación en la pesca gallega (1960-1970)", *ÁREAS*, 27, pp. 69-79.
- Giráldez, J. y Espido, M. C. (2019), "*The restructuring of fishery product markets in Spain: 1960-1986*", Pannel: The Nutrition transition and beyond: dietary change in the world since 1945, IV Conference of the European Rural History Organisation (Eurho), Paris 2019, 10-13 September.
- Goreau, A (2006), "La filière crevette au Kérala (Inde du Sud): acteurs et stratégie spatiale", *Les Cahiers d'Outre-Mer*, 236 | Octobre-Décembre, 463-479.
- González Laxe F.I., (1983), *El proceso de crecimiento del sector pesquero español (1961-1978)*, Caixa de Aforros de Galicia, La Coruña.
- González Laxe F.I., (1988), *La economía del sector pesquero*, Espasa-Calpe, Madrid
- Harvey, D. (1998), *La condición de la posmodernidad. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural*, Amorrortu Ediciones, Avellaneda, Argentina.
- Hutton. T, Raakjær Nielsen, J. Mayekiso, M. (1999), Government-Industry Co-management Arrangements within the South African Deep-Sea Hake Fishery, The International Workshop on Fisheries Co-management, Malaysia, 23-28 August. [<https://www.oceandocs.org/handle/1834/720>]
- Industrias Pesqueras*, (1959-1986).
- Ingeniería Naval*, (1959-1986).
- IRESO (Instituto para la Reforma de las Estructuras Comerciales), (1975), *La comercialización de la pesca en España*, Ministerio de Comercio, Madrid.
- IRESO, (1985), *Comercialización de productos congelados*, Ministerio de Comercio, Madrid.
- Johnson, D. (2004), *Hooked. The History of New Zealand Fishing Industry*, Hazard Press Limited, Hazard Press Limited.
- La Vanguardia*, varios años.
- La Voz de Galicia*, (2012).
- Langreo, A. y Germán, L. (2018), "Transformaciones en el sistema alimentario y cambios de dieta en España durante el siglo XX", *Historia Agraria: Revista de agricultura e historia rural*, 74, 167-200.
- Lees, R. (1969), *Fishing for Fortunes. The Story of the Fishing Industry in Southern Africa and the Men who Made it*, Purnell, Cape Town, Johannesburg, London.
- Le Marin* (1978), extraordinarios.
- Lindoso, E., Vilar, M., (2014), "La doble estrategia empresarial de Pescanova: integración

- vertical e internacionalización (1960-2013)". *Revista de la Historia de la Economía y de la Empresa*. 8, pp. 155-185.
- Longo, S.B., Clausen R., Clark, B. (2015), *The Tragedy of the Commodity. Oceans, Fisheries and Aquaculture*, New Brunswick, New Jersey and London, Rutgers University Press,
- Losada, A., Rodríguez, M. X, (2000), "Pescanova: una empresa audaz, Grandes empresas, grandes historias de Galicia", *La Voz de Galicia*, A Coruña, pp. 226-234.
- Maixé-Altés, J. C. (2009), "La modernización de la distribución alimentaria en España, 1947-1997". *Revista de Historia Industrial*. 41, pp. 125-160.
- Matsuda, Y. (2000), "History of Fish Marketing and Trade with Particular Reference to Japan", [https://ir.library.oregonstate.edu/concern/conference\\_proceedings\\_or\\_journals/2227mq47q](https://ir.library.oregonstate.edu/concern/conference_proceedings_or_journals/2227mq47q)
- McCarthy, J., Prudham, S. (2004), "Neoliberal nature and the nature of neoliberalism", *Geoforum*, 35, pp. 275–283.
- Mansfield, B. (2004), "Neoliberalism in the oceans: "rationalization," property rights, and the commons question", *Geoforum* 35 (3), pp. 313–326.
- Mansfield, B. (2011), "Modern" industrial fisheries and the crisis of overfishing", Peet, R. Robbins, P. Watts, M. (eds.) *Global Political Ecology*, London, Routledge, pp.84-99.
- Manning, R. (1998), "Managing Namibia's marine fisheries: optimal resource use and national development objectives". A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy. London School of Economics and Political Science.
- Martínez, A.R. y Tudela, S. (1995), *Peces, flotas y mercados. Los efectos de la Unión Europea en los países del Sur*, Coordinadora Española de ONGs de Desarrollo, Madrid.
- Moore (2012), "Cheap Food & Bad Money: Food, Frontiers, and Financialization in the Rise and Demise of Neo- liberalism», *Review* 33(2-3).
- Moore, J.W. (2015), *Capitalism in The Webb of Life: ecology and the accumulation of capital*, Verso, London/New York.
- Moorsom, R. (1984), *Exploiting the Sea*. London, Catholic Institute for International Relations.
- Munuera, J.L., Rodríguez, A.I. (2000), *Estrategias de marketing para un crecimiento rentable. Casos prácticos*, Esic.
- Noel, J. (2011), "Regard géographique sur la mondialisation halieutique. L'altermondialisation et les formes de resistance des «peches artisanales»", Thèse de doctorat, Université de Nantes. Institut de Géographie et d'Aménagement Regional (IGARUM).
- Observatorio de la Deuda en la Globalización (2006), PESCANOVA en CHILE. *Impactos españoles sobre el sector de la pesca en Chile Observatorio de la Deuda en la Globalización*,<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub> Cátedra UNESCO de Sostenibilidad. Universitat Politècnica de

Catalunya.

[[http://www.explotacionapreciodesaldo.org/datos/6816/Pescachile\\_es73.pdf](http://www.explotacionapreciodesaldo.org/datos/6816/Pescachile_es73.pdf)]

- Onuki, H. (2008), *The political Economy of Globalizing Food in World Politics: Global Agro-Food-System and its Discontet in Shrimp Aquaculture*, YCAR Papers No. 3 February, Centre of Asian Research, York University.
- Patel, R. (2013), "The Long Green Revolution", *The Journal of Peasant Studies*, 40, 1, 1–63,
- Paz Andrade, V., (1963), "Las pesquerías españolas austro-atlánticas", *Industrias Pesqueras*. 15 de mayo de 1963, pp.165-169.
- Paz Andrade, V., (1966), "El desajuste entre producción y mercado", *Industrias Pesqueras*. 15-V-1966, pp. 205-209.
- Paz Andrade, V., (1967), "La problemática económica de las pesquerías de onda larga", *Información Comercial Española*. 411, noviembre, pp. 81-89.
- Paz Andrade, V., (1973), "El proceso de expansión de las pesquerías españolas", *Información Comercial Española*. 478, junio, pp. 83-94.
- Peinado, M. L., (1985), *El consumo y la industria alimentaria en España: evolución, problemática y penetración del capital extranjero a partir de 1960*, MAPA, Madrid.
- Pescanova SA. *Memorias de la Junta General de Accionistas*, 1960-1987.
- Piore, M.J., Sabel, CH, F., (1990), *La segunda ruptura industrial*, Alianza Editorial, Madrid.
- Pires Jiménez, I. E., (2003), *Regulación industrial y atraso económico en la dictadura de Franco*, Dykinson, Madrid.
- Ponte, S., van Sittert, L., (2006), The chimera of redistribution: 'black economic empowerment' (bee) in the south african fishing industry, Danish Institute for International Studies, Working Paper no 2006/32.
- Ponte, S., van Sittert, L., (2007), "The Chimera of Redistribution in Post-apartheid South Africa: 'Black Economic Empowerment' (BEE)" *Industrial Fisheries*," *African Affairs*,106/424, 437-462.
- Romero, D. y Rúa, M. (1995), "De Frigopeixe a Pescanova", *Galicia S.L.*, Xerais, Vigo, 149-187.
- Quero, J. C, 1973. "Les merlus d'Afrique du sud et leur pêche", *Revue Revue des Travaux de l'Institut des Pêches Maritimes*. 37 (1), 117-136.
- Shackleton, M.E.F. (1984), *The Role of State and Society in Response to Change in The Fishing Industry: A comparative study of Britain and France, 1975-1983*. Univesity of Warwick, A Thesis Submitted for the Degree of Doctor of Philosophy at the University of Warwick. Department of International Studies.
- Simmons, G., Bremner, G., Whittaker, H. Clarke, P., Teh, L., Zylich, H., Zeller, D., Pauly, D., Stringer, C., Torkington, B., Haworth, N. (2015), *Reconstruction of marine fisheries*

- catches for New Zealand (1950-2010), *Working Paper*, 87, Fisheries Centre, University of British Columbia, Vancouver
- Skladany, M y Harris, C.K. (1995), "On Global Pond: International Development and Commodity Chains in the Shrimp Industry", in McMichael, P. *Food and Agrarian Orders in the World-Economy*, Greenwood Press, US, 169-191.
- Stohr, P. S. (1977), The Fisheries Development Corporation and its influence of the South African fishing industry, University of Cape Town, Faculty of Commerce, School of Economics. [<https://open.uct.ac.za/handle/11427/23600?show=full>] recuperado el 12-X-2018.
- Taro, T. y Birch, P. (2019), *Snow in the Tropics. A History of the Independent Reefer Operators*, Brill, Leiden y Bristol.
- Van der Meer, L. Arancibia, H. Zylich, K. (2015), Reconstruction of total marine fisheries catches for mainland Chile (1950-2010), *Working Paper*, 91, Fisheries Centre, University of British Columbia, Vancouver