

# farnet

G U Í A #3



## *Añadir valor a los productos de la pesca y la acuicultura locales*



# Índice

<b>Lista de acrónimos</b> .....	<b>3</b>	<b>3. Algunos métodos para aumentar el valor de los productos de la pesca y la acuicultura</b> .....	<b>29</b>
<b>Prólogo</b> .....	<b>4</b>	<b>3.1 La innovación, un paso necesario y más fácil de lo que parece</b> .....	<b>29</b>
<b>1. Introducción</b> .....	<b>5</b>	Innovar también significa adaptar los productos a los mercados en cambio permanente ....	30
<b>1.1 La importancia de añadir valor a los recursos locales</b> .....	<b>5</b>	La innovación a través de la investigación y el desarrollo, una vía que no debe pasarse por alto .....	32
<b>1.2 Ámbito de la guía</b> .....	<b>7</b>	<b>3.2 La diferenciación de los productos</b> .....	<b>33</b>
<b>1.3 El Eje 4 y el proceso de añadir valor a los productos de la pesca y la acuicultura</b> .....	<b>8</b>	Mejorar el producto .....	33
<b>2. Algunos principios básicos para lograr el éxito de los proyectos</b> .....	<b>9</b>	Utilizar sistemas de etiquetado .....	36
<b>2.1 Ser realistas y entusiastas</b> .....	<b>9</b>	Comunicación y promoción .....	42
La motivación como factor clave del éxito .....	9	<b>3.3 Mejorar la estrategia de comercialización</b> .....	<b>43</b>
Ser realistas .....	9	Elegir el canal de distribución más adecuado .....	43
Sacar provecho de los recursos propios .....	9	Colaborar con los agentes finales de la cadena de distribución .....	51
... pero reconocer los límites .....	10	Aprovechar las nuevas tecnologías .....	53
<b>2.2 Adoptar un procedimiento para llevar a cabo el proyecto</b> .....	<b>11</b>	<b>4. Conclusiones</b> .....	<b>56</b>
Antes de empezar .....	11		
Ejecución del proyecto .....	13		
Supervisar los progresos .....	13		
<b>2.3 Satisfacer una demanda del mercado</b> .....	<b>15</b>		
Estudios de mercado .....	17		
Combinación de estrategias de marketing ....	19		
<b>2.4 Adaptarse al contexto local</b> .....	<b>22</b>		
<b>2.5 No comprometer la higiene ni la calidad de los productos</b> .....	<b>24</b>		
Definiciones de calidad .....	24		
Nota sobre la reglamentación aplicable: envases higiénicos y códigos de buenas prácticas ...	26		
Enlaces internet útiles .....	28		

**Fotografías** (páginas):

Association des Ligneurs de la Pointe de Bretagne (14), Dni Karpia (23), Le Brin d'Océan (31), Cooperativa Pescatori Trasimeno (34), Cornish Sardines Management Association (37), La Paimpolaise (39), Mikael Johansson-Swedish Board of Fisheries (41), Agrocampus Ouest-Pôle Halieutique-INTERREG Manche CHARM3 (45), Jean Luc Janot (45), Eastman Fish market (49), MJ Seafood (52), Fundación Lonxanet (54)

**Colaboradores:**

Gilles van de Walle  
Serge Gomes da Silva  
Urszula Budzich-Szukala  
Dominique Aviat (AND International)  
Bruno Bordeaux (AND International)  
Aurélie Cloarec (AND International)

**Producción:**

DevNet geie (AEIDL/Grupo Alba)/Kaligram.

**Editor:** Comisión Europea, Dirección General de Asuntos Marítimos y Pesca. Director General.

**Cláusula de exención de responsabilidad:** Aunque la Dirección General de Asuntos Marítimos y Pesca es responsable de la producción total de la publicación, no lo es de la exactitud, contenido u opiniones expresados en los artículos.

La Comisión Europea, a menos que se indique lo contrario, no ha aceptado o aprobado de ninguna manera las opiniones que se incluyan en esta publicación y las declaraciones que en ella aparecen no deben considerarse como manifestación de las opiniones de la Comisión o de la Dirección General de Asuntos Marítimos y Pesca.

La Comisión Europea no garantiza la exactitud de la información incluida en esta publicación y la Comisión o cualquier otra persona que actúe en su nombre declina toda responsabilidad del uso que se pueda hacer de esta revista.

© Unión Europea, 2011.

Impreso en Bélgica en papel reciclado.

# Lista de acrónimos

<b>4 P</b>	Los cuatro componentes de la estrategia de marketing: <u>P</u> roducto, <u>P</u> osición (distribución), <u>P</u> recio y <u>P</u> romoción	<b>ISO</b>	Siglas en inglés de la Organización Internacional de Normalización
<b>AMAP</b>	Siglas en francés de las Asociaciones para el Mantenimiento de la Agricultura Tradicional	<b>MSC</b>	Siglas en inglés del Consejo de Administración Marina
<b>Eje 4</b>	Cuarto eje del Fondo Europeo de Pesca	<b>OP</b>	Organización de productores
<b>PPC</b>	Política Pesquera Común de la Unión Europea	<b>PCB</b>	Policlorobifenilos, compuestos aromáticos clorados (contaminantes químicos)
<b>DG MARE</b>	Dirección General de Asuntos Marítimos y Pesca de la Comisión Europea	<b>DOP</b>	Denominación de Origen Protegida
<b>DG SANCO</b>	Dirección General de Salud y Consumidores de la Comisión Europea	<b>IGP</b>	Indicación Geográfica Protegida
<b>CE</b>	Comunidades Europeas	<b>I+D</b>	Investigación y Desarrollo
<b>FEP</b>	Fondo Europeo de Pesca	<b>PYMES</b>	Pequeñas y medianas empresas
<b>UE</b>	Unión Europea	<b>ETG</b>	Especialidad Tradicional Garantizada
<b>FAO</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación	<b>FDC</b>	Fecha de caducidad
<b>PPA</b>	Productos de la pesca y la acuicultura	<b>OMS</b>	Organización Mundial de la Salud
<b>FARNET</b>	Red europea de zonas de pesca (zonas de pesca a las que es aplicable el Eje 4)		
<b>FLAG</b>	FLA (Grupo de Acción Local de Pesca)		
<b>FOS</b>	<i>Friend of the Sea</i> (ONG para la conservación del hábitat marino)		
<b>APPCC</b>	Análisis de peligros y puntos de control crítico		
<b>HORECA</b>	Sector de hostelería y restauración ( <u>h</u> oteles, <u>r</u> estaurantes, <u>c</u> afés)		
<b>OIP</b>	Organizaciones interprofesionales		

# Prólogo

Esta guía ha sido elaborada para que sirva de herramienta de apoyo a los promotores de proyectos locales a la hora de planificar y ejecutar proyectos cuyo objeto sea añadir valor a los productos de la pesca y la acuicultura locales. Con ella no pretendemos en absoluto ofrecer una relación exhaustiva de todos los posibles métodos para añadir valor, que son tan numerosos como los diferentes tipos de mercados o de procesos de producción locales. Por el contrario, ha sido concebida para ayudar a los promotores de proyectos a estructurar sus iniciativas de modo que puedan optimizar sus posibilidades de éxito.

Asimismo, la guía puede ser útil para los miembros o el personal de los FLAG (asesores, voluntarios y otras personas que participen en el trabajo del grupo de desarrollo local), cuyo cometido sea facilitar el desarrollo de proyectos en el territorio y prestar asesoramiento a los promotores de proyectos.

# 1. Introducción

## 1.1 *La importancia de añadir valor a los recursos locales*

---

En la actualidad entre el 60 y el 70 por ciento de los productos de la pesca y la acuicultura (PPA) que se consumen en Europa procede de la importación, tendencia que además se incrementará en el futuro, lo que hará que se reduzca el ratio de autosuficiencia de la Unión Europea<sup>1</sup>. Pese a este elevado grado de dependencia de PPA importados, son muchos los productores europeos que tienen dificultades para vender sus artículos. Algunos consideran que esta situación es inaceptable, mientras que otros piensan que les ofrece nuevas oportunidades. Por otro lado, la UE se ha convertido en el principal mercado del mundo en cuanto al valor del consumo de productos de la pesca y la acuicultura y además su crecimiento se mantiene, de modo que diariamente se añaden nuevos productos y especies debido al incremento del consumo per cápita. Esta evolución crea muchas y nuevas posibilidades para los productores europeos, siempre y cuando sean capaces de responder a las expectativas de los consumidores actuales.

A menudo los pescadores se quejan de los precios estructuralmente bajos y de las rigurosas condiciones de venta. Bien es cierto que la balanza en la relación entre los productores pesqueros y los distribuidores no se inclina a favor de los primeros. La producción es llevada a cabo por multitud de operadores, mientras que la distribución se concentra cada vez más en un reducido número de organizaciones. La relevancia de las grandes cadenas de supermercados en la venta de productos de la pesca y la acuicultura va de un 60 a un 80% del volumen consumido, en función del país de que se trate. Las iniciativas dirigidas a añadir valor pueden

facilitar que los productores recuperen una parte del valor del producto, que por lo común se genera en los estadios finales de la cadena de valor. Igualmente, por medio de la ejecución estructurada de algunas iniciativas basadas en la negociación colectiva, la relación de fuerzas con los agentes finales de la cadena podría reequilibrarse.

Sin embargo, a pesar de la creciente demanda de productos de la pesca y la acuicultura, algunos operadores de empresas alimentarias siguen teniendo problemas a la hora de vender sus productos. Uno de los motivos por los que están aumentando las importaciones y por los que se mantiene estancado el precio de los productos locales radica en que tales productos ya no están suficientemente bien adaptados a las demandas de los consumidores europeos. Los gustos y los hábitos de los consumidores cambian con el paso del tiempo a medida que evolucionan sus estilos de vida. Por lo tanto, es preciso que los productores conozcan bien su mercado, de manera que puedan adaptar sus productos a las cambiantes necesidades y expectativas de los consumidores y así conseguir el valor óptimo de su producción.

Los hábitos de los consumidores han cambiado muchísimo durante los últimos años, debido, por lo general, a un estilo de vida crecientemente urbano y dinámico, de forma que los consumidores se encuentran cada vez más alejados de la producción primaria. Esta desconexión de la producción ha provocado una falta de interés en el pescado fresco, o incluso un cierto rechazo hacia él, que ha ido perdiendo terreno frente a productos fáciles de utilizar que exigen muy poco tiempo para su preparación.

---

<sup>1</sup> El ratio de autosuficiencia mide la relación existente entre la producción interior europea y el consumo de pescado.

Las dificultades a las que se enfrentan los productores provienen no sólo de unos precios de venta inferiores, sino también del mayor coste de los insumos utilizados. Las crisis energéticas vividas durante los últimos años han intensificado la vulnerabilidad del sector a las condiciones externas. Las presiones sufridas en los márgenes de beneficio se han hecho insoportables para algunos productores, de modo que emprender acciones para añadir valor podría permitirles lograr mayores márgenes de beneficio y así dar un respiro a un sector económico sometido a dificultades crecientes.

Por otro lado, ha disminuido el número de capturas potenciales de muchas especies de pescado durante los últimos años y, además, no parece que pueda invertirse esta tendencia de manera inmediata. Por consiguiente, se ha hecho imposible capturar más pesca a fin de compensar los mayores costes de los insumos y los precios de venta estancados. En ese contexto, los procesos

asociados a añadir valor constituirían una de las pocas opciones disponibles para que el sector pueda mejorar su situación económica.

Emprender iniciativas con el ánimo de añadir valor a los productos locales podría ser un elemento factible de la estrategia que necesita el sector de la pesca y la acuicultura para dar respuesta a los retos económicos presentes y futuros a los que se enfrenta. Esas actuaciones también podrían hacer que el sector aprovechara las oportunidades que le ofrece la muy dinámica naturaleza del mercado europeo de productos de la pesca y la acuicultura.

La adaptación a las tendencias del mercado no siempre requiere grandes esfuerzos a los productores, aunque siempre es necesario que adopten una actitud positiva y emprendedora, ya que resultará fundamental en cualquier medida dirigida a añadir valor.

## 1.2 *Ámbito de la guía*

---

El objeto de esta guía es brindar apoyo a los agentes locales (pescadores, acuicultores, transformadores, promotores de proyectos) para la implantación de procesos que añadan valor a los productos locales. El elemento clave en el que nos centramos es el producto. En la guía no se incluyen iniciativas concebidas para diversificar las actividades locales, estén o no vinculadas al sector pesquero (como el turismo de pesca), que serán tratadas en una publicación posterior de FARNET.

Es importante darse cuenta de que la cuestión de optimizar el valor derivado de la producción es aplicable a todos los componentes del sector de la pesca y la acuicultura, independientemente del tamaño de la empresa o de las especies afectadas. En consecuencia, existen tantas posibilidades de añadir valor como diferentes tipos de producción. No obstante, la lógica subyacente a todas las acciones encaminadas a añadir valor es garantizar que el producto satisfaga las exigencias del mercado.

La optimización del valor de la producción consiste sobre todo en adaptar el producto al mercado. El mercado constituye un concepto del que se habla mucho y que parece tener vida propia, pero que nadie consigue realmente definir o comprender. En nuestro caso, proponemos que se considere el mercado como el lugar donde los consumidores y sus demandas se encuentran con los productores y sus productos. Ahora bien, es fundamental que tengamos en cuenta que, en última instancia, es el consumidor quien decide qué comprar.

En lo que atañe al producto, no nos limitamos a lo que se considera el producto físico que ha sido descargado del barco o sacado del estanque. De hecho, incluso en el caso de los productos frescos, lo que se vende en el mercado es mucho más que el propio pescado. En la práctica, el producto está formado por diversos elementos que contribuyen a su venta (disponibilidad, volumen, calidad, envasado, imagen, precio, etc.).

Todos esos elementos se establecen a lo largo de la

cadena de valor, de modo que culminan en el producto final. Una de las cuestiones fundamentales a las que se enfrenta el sector de la pesca es, por consiguiente, reconocer la relevancia de vender no sólo pescado, sino un producto que posea unas características que le permitan lograr un valor máximo a partir de ese pescado.

La dificultad subyacente a las acciones encaminadas a añadir valor es animar al productor a convertirse en un agente del mercado con todas las de la ley y dejar de ser un simple espectador o proveedor. Una de las críticas a menudo vertidas contra el sector pesquero es que «no vende el pescado, sino que alguien lo compra». Por muy difícil y exigente que pueda ser el trabajo de los pescadores o los acuicultores, muchas veces esa complicada labor no es suficiente para garantizar unos ingresos decentes. El mantenimiento de una pesca local sostenible debe también exigir actuaciones destinadas a optimizar el valor añadido generado localmente.

El propósito de esta guía es ofrecer a los productores locales los elementos necesarios para convertirse en genuinos agentes del mercado para de ese modo añadir valor a la producción local.

En la primera parte de la guía se incluyen algunos elementos metodológicos que facilitarán la ejecución lógica de un proyecto destinado a añadir valor, así como una explicación de las herramientas con las que cuentan todos los productores para adaptar sus productos al mercado. Así, por ejemplo, se tratan conceptos como los componentes de la estrategia de marketing y la calidad. Esos factores metodológicos pretenden orientar al productor para saber cómo llevar a cabo un proyecto y maximizar las probabilidades de que el proyecto sea un éxito.

En la segunda parte de la guía se presentan más detalladamente diversos métodos para añadir valor a los productos locales. Esas estrategias de incremento de valor se ilustran por medio de ejemplos reales en diversos campos de actividad.

## 1.3 *El Eje 4 y el proceso de añadir valor a los productos de la pesca y la acuicultura*

---

El Eje 4 del Fondo Europeo de Pesca es un instrumento de apoyo al desarrollo sostenible de las zonas de pesca. Una de las principales actividades promovidas por esta nueva iniciativa de la Comisión Europea es añadir valor a los productos pesqueros.

El hecho de añadir valor permite lograr mayores márgenes de beneficio localmente, lo que contribuye a mejorar la situación económica de los agentes locales, lo que a su vez fomenta el desarrollo del territorio.

La naturaleza específica de las acciones financiadas por el Eje 4 consiste en que promueven la integración de varios proyectos en una estrategia de desarrollo para toda una zona, lo que implica que esos proyectos contribuyen de modo sistemático al logro de objetivos definidos comúnmente en beneficio de todo el territorio.

Además, por medio de la labor llevada a cabo en una asociación que agrupe a los distintos agentes locales, esos proyectos se benefician de los puntos de vista y las colaboraciones de todas las partes implicadas. A partir de la premisa «muchas cabezas pensantes son mejor que una sola», se logra que la asociación evite cometer errores, saque partido de la propia experiencia del grupo y genere ideas y nuevas posibilidades basadas en la diversidad de los agentes implicados. Al hacer participar a otros sectores de la economía local, no sólo puede aprovecharse útilmente la experiencia de éstos, sino también ponerse en marcha un proceso de reflexión sobre nuevas colaboraciones posibles entre esos sectores, lo que abre nuevas oportunidades para la zona.

Por ejemplo, una de esas colaboraciones podría tener por objeto sacar partido de los recursos específicos del territorio. Frecuentemente las comunidades locales de pesca poseen unos conocimientos expertos, una cultura o unas tradiciones que son únicos y respaldan la calidad, las características típicas y la imagen de sus productos, cuyo valor puede entonces aumentar de muchos modos. Una acción sistemática encaminada a aprovechar esos activos territoriales parece lógica y constituye una parte esencial del concepto de desarrollo sostenible de las zonas de pesca promovido por el Fondo Europeo de Pesca.

El desarrollo de actividades para añadir valor a través del Eje 4 no sólo permite lograr o mantener un marco económico sólido, sino también aprovechar todos los recursos (humanos, económicos, culturales) existentes en el territorio a fin de promover el desarrollo local sostenible.

## 2. Algunos principios básicos para lograr el éxito de los proyectos

### 2.1 *Ser realistas y entusiastas*

---

#### **La motivación como factor clave del éxito**

El éxito de un proyecto depende primordialmente del grado de motivación de las personas que han decidido llevarlo a cabo. El compromiso de esas personas a lo largo de sus distintas fases, desde la reflexión hasta la implantación práctica, es esencial. El proyecto no debe ser impulsado por una organización externa, sino por los propios promotores del proyecto. En el caso de los proyectos locales que perciben ayudas públicas, es posible que sea útil contar con el apoyo de un consultor o un asesor, aunque no se debe pedir a éstos que adopten las decisiones importantes ni permitir que las tomen.

El camino hacia el éxito puede estar lleno de escollos, como la búsqueda de socios, la cumplimentación de las solicitudes de fondos, la observancia de la normativa en materia sanitaria o la obtención de un préstamo. Todos esos obstáculos no deberían nunca hacer mella en la voluntad de las personas implicadas en la ejecución de un proyecto hasta su finalización.

#### **Ser realistas**

Aunque es fundamental estar motivado por el proyecto, no deben subestimarse las limitaciones y los obstáculos a superar.

En primer lugar, es preciso tener muy en cuenta toda la reglamentación aplicable. En lo que incumbe a los productos de la pesca y la acuicultura, los dos ámbitos más importantes de la normativa europea aplicable son los relativos a la salud y al etiquetado y la certificación de productos. También debería tomarse en consideración que las legislaciones nacionales a veces pueden ir más allá de las obligaciones impuestas por la Unión Europea.

Además, es necesario ser conscientes de la inversión personal requerida para establecer y dirigir un proyecto. Como dijimos anteriormente, el éxito sólo puede provenir de la implicación directa de los promotores del proyecto, lo cual conlleva asistir a reuniones informativas, participar en intercambios de puntos de vista con otros agentes y buscar recursos financieros en bancos, socios u organismos públicos, a pesar de la complejidad de los procedimientos administrativos.

Por último, es importante no sobrestimar el potencial de mercado o técnico de un proyecto, aparte de verificar su viabilidad y asignar recursos acorde con ella.

#### **Sacar provecho de los recursos propios...**

Mejorar un producto no siempre requiere grandes inversiones en cuanto a tiempo y tecnologías. Muchas veces las mejoras consisten en adoptar pequeñas medidas asociadas al modo en que se organiza la producción o incluso más simples, como por ejemplo la forma en que se trabaja. Uno de los errores más habituales cometidos por los productores locales, que a menudo trabajan con grupos pequeños, es común a todas las PYMES, a saber, no dejar tiempo para la reflexión sobre lo que se está haciendo, ya que están demasiado concentrados en las cosas concretas que llevan a cabo y no analizan lo bastante hacia dónde se dirigen. Siempre falta tiempo para hacer todo lo que debe hacerse, por lo que no existe ningún deseo de dedicar tiempo a realizar un trabajo que podría parecer improductivo. Ahora bien, muy a menudo, al analizar el modo en que se llevan a cabo las labores, los productores pueden encontrar posibilidades de mejora, que podrían simplificar el proceso productivo, permitirles aumentar los

márgenes o añadir valor. Además, las acciones colectivas permiten que los participantes comparen la manera en que trabajan y sus experiencias e intercambien buenas prácticas.

### **... pero reconocer los límites**

Es bueno ser experto en lo que uno hace, pero las opiniones externas también nos permiten lograr cierto distanciamiento de lo que siempre hemos hecho. Una de las dificultades a las que se enfrentan los productores es comprender y aceptar que las prácticas del pasado, que llevaron la prosperidad a muchas zonas de pesca, deben cambiar a fin de adaptarse a unos mercados continuamente cambiantes.

Algunas actividades exigen unos conocimientos expertos específicos. El hecho de incorporar al proceso asistencia especializada, siempre y cuando sea necesaria, permite adquirir competencias adicionales a cambio de una inversión reducida, evitando así cometer errores fáciles que en caso contrario podrían costarnos mucho tiempo y dinero. A tal efecto, el papel del FLAG es muy importante, ya que puede prestar asesoramiento técnico directamente, si cuenta con los recursos internos adecuados, o bien dirigir al promotor del proyecto a fuentes potenciales de ayuda.

## 2.2 *Adoptar un procedimiento para llevar a cabo el proyecto*

---

El tiempo que transcurre desde que surge una idea hasta que se lleva a la práctica puede ser considerable, incluso de varios años. Para concluir un proyecto es necesario adoptar un método estructurado a fin de evitar que se pierda de vista el objetivo principal perseguido.

A dicho efecto, las principales fases que deberían establecerse son las siguientes:

### **Antes de empezar**

#### ***Definir los objetivos***

En el contexto de esta guía, consideramos que el objetivo principal es añadir valor a los productos de la pesca y la acuicultura, aunque aparte de ese objetivo económico final existen otras aspiraciones de los promotores del proyecto que pueden también influir en el proceso. Por ejemplo, establecer una relación directa con el consumidor puede ser una motivación adicional para los productores, en lugar de un elemento disuasorio. Asimismo, es posible que se desee trabajar como parte de un grupo.

Dentro de los objetivos perseguidos podrían incluirse los siguientes:

- > Crear un puesto de trabajo para un cónyuge o un empleado (por ejemplo, mediante el establecimiento de un proceso de transformación o de ventas directas).
- > Participar en las actividades de la comunidad local, en un proyecto turístico, etc.
- > Mejorar la sostenibilidad de algunas prácticas.
- > ...

El hecho de tomar en consideración esos objetivos al definir el proyecto puede contribuir a evitar dificultades en una fase posterior.

Por otro lado, si en un proyecto participan varios agentes o existen diversos niveles en la cadena de suministro, es importante asegurarse de que los objetivos de cada una de esas partes son tenidos en cuenta; por ejemplo:

- > Aumentar el valor añadido para los productores, así como para los socios de las fases finales de la cadena (estrategias beneficiosas para todos).
- > Conseguir materias primas de mejor calidad para los transformadores.
- > Garantizar la oferta, la diversificación o la segmentación de los suministros a los distribuidores.

#### ***Determinar las opciones***

Por lo general, para la consecución de los objetivos pueden considerarse diversas opciones. Por ejemplo, crear un puesto de trabajo, ventas directas o una nueva fase de transformación son dos opciones que podrían considerarse. Con el fin de determinar qué opciones son posibles, podrían examinarse las iniciativas de éxito llevadas a cabo por empresas que trabajan en un ámbito similar o en la misma zona geográfica (a través del Eje 4 pueden organizarse proyectos de cooperación transnacional o visitas sobre el terreno). La demanda del mercado también es un elemento importante a tener en cuenta cuando se selecciona un proyecto.

A fin de incrementar el valor de los productos de la pesca y la acuicultura, en el apartado número 3 de esta guía se mencionan algunas de las principales iniciativas emprendidas.

### **Definir la idea del proyecto**

Conviene llevar a cabo una comparación de oportunidades, de objetivos y de preferencias del promotor o los promotores del proyecto, ya que esto permitiría definir las líneas generales del proyecto: los productos implicados, la estrategia de negocio y el principal mercado objetivo. Las decisiones que se tomen en esta fase deben ser coherentes con los objetivos y las opciones y presentarse dentro de un marco lógico.

### **Verificar la viabilidad técnica de la idea del proyecto**

Antes de seguir avanzando con la ejecución del proyecto, es importante garantizar que sea factible desde un punto de vista operativo.

Por ejemplo, en el desarrollo de un nuevo producto debe efectuarse una prueba de producción que permita realizar una evaluación de las cantidades que pueden producirse, de los costes derivados y del grado de calidad que puede conseguirse. Si el proyecto implica la venta directa, un estudio de viabilidad permitiría evaluar la carga de trabajo correspondiente, así como las inversiones necesarias en equipos para que el proyecto sea un éxito.

Los resultados de esas pruebas ayudarán a las personas que dirigen el proyecto a determinar si es factible o bien si debe abandonarse o modificarse.

### **Verificar la viabilidad de la idea del proyecto**

Tras haber verificado que el proyecto es factible técnicamente, debe comprobarse su propia viabilidad. Si suponemos que el objetivo primordial es añadir valor, lo más relevante es determinar si existe una demanda del mercado. La realización de un estudio de mercado es el medio más habitual para analizar las demandas y expectativas de los consumidores. En función del alcance del estudio, podría encomendarse a una organización externa especializada. Las características principales de los estudios de mercado se mencionan en la sección siguiente.

Aparte de la existencia de un mercado, lo cual ofrece cierta seguridad a la venta del producto, el estudio de viabilidad también debe incluir una evaluación de los costes y beneficios del proyecto con objeto de asegurar que sea económicamente viable. La regla de oro de todo proyecto es que debe ser rentable, es decir, que los costes de producción deben ser inferiores al precio de venta para así poder conseguir beneficios.

### **Establecer la combinación adecuada de estrategias de marketing**

Una vez que el estudio de mercado ha determinado las tendencias principales de la demanda, el paso siguiente es adecuar el proyecto a esa demanda. El lanzamiento al mercado de un producto exige definir su posicionamiento comercial mediante la combinación de estrategias de marketing, a tenor de la norma conocida como de las 4 P, a saber, **p**roducto, **p**recio, **p**osición y **p**romoción. En el capítulo siguiente definimos este concepto de manera pormenorizada.

### **Elaborar el plan de negocio**

Todos los aspectos que acabamos de mencionar deben integrarse en un plan de negocio coherente, en que se explicará la estrategia elegida para alcanzar los objetivos, basada en hechos convincentes, y que posteriormente se traducirá en un plan financiero. Éste deberá contener las proyecciones financieras del proyecto durante los primeros tres o cinco años de su ejecución. En el plan de negocio también se determinarán las fuentes posibles de financiación, así como las necesidades de formación y de asistencia externa. Un plan de negocio bien fundamentado y documentado es, por lo común, una condición sine qua non para la consecución de fondos para el proyecto, procedentes tanto de fuentes privadas como institucionales.

### **Ejecución del proyecto**

Una vez que se han verificado la posibilidad técnica y la viabilidad del proyecto, debe iniciarse su ejecución. Ahora bien, como los estudios de mercado no constituyen una ciencia exacta, lo más prudente y aconsejable es empezar poco a poco del modo siguiente:

- > Dedicando una reducida parte de la producción al proyecto.
- > Aplazando las inversiones principales (por ejemplo, alquilar un vehículo frigorífico para visitar los mercados en lugar de comprarlo).

Siempre que se trate de proyectos más grandes y complejos, otra posibilidad es empezar con proyectos piloto, lo cual podría implicar la ejecución de sólo una parte del proyecto o bien la elaboración de una versión a menor escala de las acciones previstas (por ejemplo, probar un nuevo producto en un supermercado local antes de lanzarse a su distribución regional o nacional).

### **Supervisar los progresos**

#### ***Verificar los resultados obtenidos***

Con el ánimo de determinar en qué medida el proyecto permite la consecución de los objetivos, (esto es, saber si ha aumentado el valor del producto), es esencial supervisar los ingresos de explotación, los beneficios, la frecuencia de las compras, la fidelidad de los consumidores, etc., sin pasar por alto el tiempo dedicado a esta actividad.

Muchas veces no se tiene en cuenta este último factor y los productores ni piensan en cobrar por el tiempo que dedican, que puede ser mucho, a la hora de hacer sus cálculos. Toda actividad económica tiene un coste de oportunidad, es decir, el tiempo que se dedica a una actividad no puede dedicarse a otra distinta, que podría ser más interesante desde un punto de vista financiero.

### **Adaptar y desarrollar el proyecto**

El análisis de los indicadores definidos anteriormente (ingresos de explotación, margen de beneficios, tiempo, satisfacción de los consumidores, etc.) debería ayudar a justificar las decisiones sobre cómo debe seguir avanzando el proyecto:

- > Si todos los indicadores son negativos, suspender el proyecto, ya que no se están alcanzando los objetivos fijados.
- > Si todos los indicadores son positivos, desarrollar el proyecto tal como estaba previsto.
- > Si los resultados no son concluyentes, modificar el proyecto teniendo en cuenta los problemas surgidos.

### ***Estar continuamente al tanto de lo que sucede en el mercado***

Los proyectos emprendidos no deben considerarse inmutables, sino que deben responder a los cambios producidos en el mercado. Para ello, es esencial estar siempre vigilantes. Es preciso seguir escuchando a los consumidores, supervisar las tendencias del mercado y conocer a los competidores. Por ejemplo, es posible realizar encuestas de satisfacción a los consumidores, comprobar los precios de los productos competidores, leer la prensa económica regularmente o controlar el lanzamiento de nuevos productos.

A través del programa europeo LEADER se han publicado manuales que ofrecen más detalle sobre el proceso de establecimiento de proyectos locales, a los cuales puede accederse en la dirección internet siguiente:

[http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/library/leadercap/methodology\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/library/leadercap/methodology_en.htm)

### **Recuadro 1 – Capear la tormenta, gobernar juntos el buque y desembarcar con éxito**

**Asociación de Pescadores de Sedal de la Punta de Bretaña**

**País: Francia.**



A principios de los años noventa, los pescadores de lubina de Bretaña sufrieron grandes pérdidas cuando el valor de sus capturas se redujo un 30%, debido sobre todo al repentino aumento de la competencia derivada de la lubina de cultivo que se vendía en el mismo mercado a un precio muy inferior.

Por este motivo, decidieron poner en marcha un

proceso colectivo en el que participasen los pescadores locales a fin de elaborar una estrategia dirigida a adaptar las capturas locales a la cambiante situación del mercado, así como a comunicar el valor y la calidad de sus capturas a los consumidores.

La idea implicaba el establecimiento de un sistema de trazabilidad para facilitar la comercialización de la pesca capturada con sedal. En 1993 hubo 120 propietarios y capitanes de barco procedentes de cuatro comités locales de pesca que se agruparon para crear una marca colectiva, basada en la identificación de la lubina capturada con sedal mediante un «certificado de identificación del pescado». Esta etiqueta exclusiva permitía a los consumidores conocer el origen del pescado, el modo de su captura mediante un sistema accesible de base de datos e incluso a los pescadores que lo habían capturado. En pocos meses, la diferenciación del producto había generado un incremento del valor de mercado de la lubina pescada con sedal, duplicado su precio de venta y vuelto a posicionar el producto como de primera calidad. Este aumento del precio de venta permitió a los pescadores no sólo volver a obtener unos ingresos equivalentes a los anteriores a la crisis, sino también mejorar sus márgenes de beneficio en torno a un 20%. En 2006, de 500 000 lubinas capturadas con sedal, 400 000 llevaban certificaciones, lo cual puso de relieve la popularidad de la iniciativa. En lo que se refiere al abanico de precios, mientras que el valor de mercado de la lubina capturada mediante red o arrastre era de 8,50 euros por kilo, el pescado capturado con sedal podía llegar a alcanzar 15 euros por kilo en la lonja.

Aún en funcionamiento tras quince años de ejecución, este proyecto ha creado una innovadora estrategia de comunicación con el ánimo de agrupar a los pescadores y de «identificar» el producto con la comunidad que lo produce. Al promover la pesca con sedal, se promueven prácticas de pesca sostenibles y, mediante una innovadora y diversificada estrategia de comunicación (página web, campañas de prensa, álbum de fotos, etc.), contribuye a la modernización de las PYMES locales participantes.

Esta iniciativa constituye un buen ejemplo de proyecto bien desarrollado y basado en un marco lógico: se identificó un problema (hundimiento del precio de mercado), se determinó una oportunidad en el mercado (posibilidad de comercializar la pesca con sedal como un producto de alta calidad) y se estableció un proceso de producción verosímil, certificado mediante un sistema de trazabilidad, que fue asociado a una excelente estrategia promocional. Desde el principio, todo el proceso estuvo impulsado por los propios pescadores, lo que garantizó un resultado más que satisfactorio.

<http://www.pointe-de-bretagne.fr/index.php>

[http://www.cnrs.fr/cw/dossiers/dosbiodiv/index.php?pid=decouv\\_chapC\\_p4\\_d2&zoom\\_id=zoom\\_d2\\_7](http://www.cnrs.fr/cw/dossiers/dosbiodiv/index.php?pid=decouv_chapC_p4_d2&zoom_id=zoom_d2_7)

## 2.3 *Satisfacer una demanda del mercado*

---

Añadir valor equivale a adaptar la oferta de un producto a una demanda del mercado. Como dijimos en la introducción, el mercado es el lugar donde se «ofrece» el producto para su venta al consumidor, que puede ser final o bien un intermediario (restaurante, pescadero, transformador), según las distintas modalidades de distribución.

Los consumidores son los agentes que determinan el mercado por medio de su comportamiento comprador. Por lo tanto, es muy importante conocer a los consumidores, ya que poseen sus propias experiencias vitales, antecedentes y características que configuran su conducta de compra. La edad, el género, el lugar de domicilio, el volumen de ingresos y el grado de educación son sólo algunos de los parámetros que inciden en ese comportamiento. Una persona de más de 50 años y residente en el campo es posible que no compre lo mismo que una pareja de 35 años que vive en una gran ciudad, por ejemplo. Lógicamente, existen muchos tipos de consumidores y, a su vez, muchos mercados diferentes.

Cada uno de los consumidores potenciales percibirá el producto que se le ofrece de manera distinta. Ello depende de factores personales específicos de esa persona, así como de las características del producto ofrecido a la venta. La asequibilidad, la facilidad de uso, la durabilidad, la disponibilidad, los efectos en la salud y la calidad en un sentido amplio son los factores primordiales que las personas tienen en cuenta a la hora de comprar productos de la pesca y la acuicultura. La percepción que una persona tiene sobre cómo el producto satisface esos criterios ayudará a determinar si compra o no ese producto. Dado que los atributos personales mencionados anteriormente (edad, lugar de domicilio, etc.) no pueden ser influenciados por el productor, el único modo de influir en las conductas de compra es por medio de la oferta del producto.

## **Recuadro 2 – Tendencias principales sobre la percepción de los productos de la pesca y la acuicultura en la Unión Europea**

Recientemente la DG MARE encargó un estudio sobre la percepción de los productos de la pesca y la acuicultura en la Unión Europea, en el cual se ponen de relieve algunas características comunes a la imagen de esos productos en la UE, así como ciertas peculiaridades regionales importantes. Las personas interesadas en conocer más sobre las situaciones regionales, pueden acceder al estudio completo en la dirección web que se indica al final de este recuadro.

En términos generales, la percepción de los productos del mar, de los lagos y los ríos en los países europeos examinados es positiva. Todos los consumidores europeos consideran que el pescado es un producto bueno que proporciona efectos saludables.

El lado negativo es que, por lo común, se piensa que el pescado es un producto relativamente caro. Los factores principales que reprimen el consumo de pescado en Europa son el precio, el riesgo de contaminación (agentes contaminantes microbiológicos y químicos), el impacto medioambiental (preocupaciones respecto al ecosistema y al bienestar de los animales) e inquietud acerca del agotamiento de los recursos pesqueros.

Las barreras al consumo de productos de la pesca y la acuicultura varían considerablemente, en función del tipo de transformación y del país de que se trate. El pescado fresco es el que mejor imagen tiene en general, así como en cuanto a sus beneficios para la salud. No obstante, esta clase de producto posee una imagen peor en cuanto a la relación calidad/precio (debido principalmente a su precio, ya que se considera que la calidad es buena).

El pescado congelado tiene una «imagen en cuanto a la salud» ligeramente peor que la del pescado fresco, aunque se considera que su relación calidad/precio es mejor, así como que está mucho más disponible. El pescado en conserva posee una imagen de producto de calidad media, pero se piensa que la relación calidad/precio es mejor; también se considera que es el producto más fácilmente disponible.

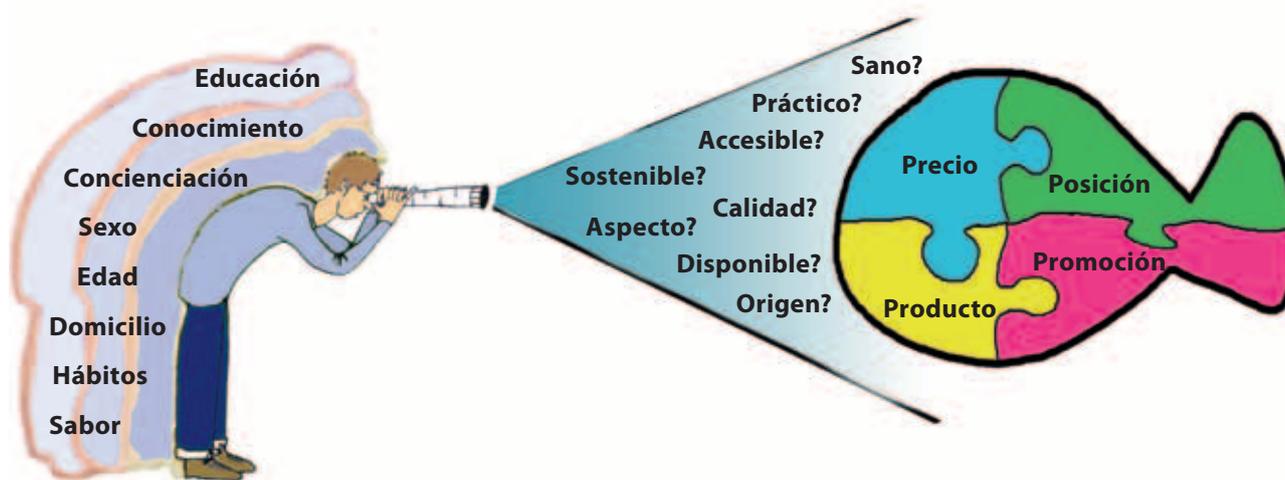
Las comidas preparadas que utilizan pescado poseen la peor imagen en cuanto a beneficios para la salud y además se piensa que tienen la peor relación calidad/precio. Sin embargo, se considera que son muy prácticas.

La percepción de los productos de la pesca y la acuicultura también varía mucho dependiendo del tipo de consumidor y de los productos que se le ofrecen. Como consecuencia de ello, son muchas las tendencias de consumo que no podemos reflejar aquí.

En el estudio completo sobre la percepción de los productos de la pesca y la acuicultura se ofrece información adicional sobre las diferentes pautas de consumo. Se puede acceder a él en la página web de la DG MARE en la dirección: [http://ec.europa.eu/fisheries/documentation/studies/image\\_survey/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/fisheries/documentation/studies/image_survey/index_en.htm)

La oferta de un producto está formada por una serie de elementos que se combinan (o, preferentemente, están combinados) a fin de constituir un todo coherente que satisfaga las expectativas del consumidor. En el caso de los productos de la pesca y la acuicultura, el producto pocas veces es el propio pescado. Incluso cuando se vende fresco, el pescado sólo representa la materia física que se vende. El producto consta de

diversos elementos relacionados con su venta, esto es, su presentación (sobre hielo picado, en buenas condiciones), su lugar de venta (directamente en el muelle o en un supermercado), su precio (por pieza, por kilos), su aspecto visual y su olor. La combinación de todos esos elementos es lo que compra el consumidor o, incluso mejor, lo que le anima a comprarlo.



**Figura 1** – En este gráfico se muestra cómo cada consumidor tendrá una visión distinta de la oferta de un producto en función de sus características personales específicas (edad, lugar de domicilio, nivel de educación).

Los pasos fundamentales a dar en cualquier proceso relacionado con añadir valor deben, por lo tanto, conllevar la clara identificación del mercado y de las expectativas del consumidor, lo cual puede determinarse utilizando técnicas de estudios de mercado.

A continuación, el producto real puede adaptarse al mercado o desarrollarse para éste, por ejemplo, mediante la combinación de estrategias de marketing.

### Estudios de mercado

Los estudios de mercado deberían ayudar a los promotores de proyectos a tomar decisiones importantes, ya que les informan de las características de su mercado y de las preferencias de los consumidores a los que desean llegar. La información así recopilada puede ser muy diversa: los motivos y la frecuencia de la compra, la modalidad de distribución empleada, la importancia de la marca o de las certificaciones de calidad, las características de los compradores, etc. En consecuencia, el propósito del estudio debe estar claramente definido (esto es, ¿cuál es la información deseada?) antes de identificar las fuentes existentes de información y las herramientas a utilizar para buscar nuevas fuentes.

### **Fuentes existentes de información**

Un análisis inicial de la bibliografía existente en la materia nos ofrecerá una visión general del mercado objetivo en cuanto a las tendencias de los consumidores y los volúmenes vendidos. Las fuentes principales de información son los grupos de distribuidores y consumidores estudiados por empresas especializadas como Kantar Worldpanel, AC Nielsen ó GfK. Si los datos que venden esas empresas son demasiado caros para proyectos locales, es posible encontrarlos de forma resumida en la prensa económica, que regularmente publica artículos sobre la situación del mercado.

Una síntesis de esa información puede proporcionar un panorama general del mercado objetivo.

### **Herramientas de los estudios de mercado**

#### > Estudio sobre productos a la venta

Se trata de estudiar aquellos productos ya a la venta que son competidores potenciales del producto en cuestión. Es preciso tomar nota de detalles como el precio de venta, el modo en que se envasan los productos y su calidad.

Esa información permitirá efectuar una evaluación del abanico de precios cobrados, de la calidad de los envases y de las diferencias entre las cadenas de supermercados, si tal es el propósito del estudio.

#### > Estudio de la zona de captación

La zona de captación es la zona existente en torno al establecimiento de venta y de la cual se pueden atraer los consumidores. La zona puede variar en función del tamaño del establecimiento de venta, de la facilidad de acceso y de la proximidad de otras tiendas. Por ejemplo, se calcula que los consumidores de productos de granja podrían desplazarse hasta veinte kilómetros para realizar sus compras.

La densidad de población de la zona es un criterio válido para evaluar el potencial de desarrollo de un proyecto. A modo comparativo, se estima que en Francia para que un proyecto sea viable es necesario que haya una población de 25 000 personas en un radio de 25 kilómetros en torno a un establecimiento de venta.

Asimismo, es preciso tomar en consideración la ubicación del establecimiento de venta (zona urbana, periferia urbana/rural, rural) y los movimientos de población en la zona de captación (zona turística o no).

A fin de evaluar la competencia local, es posible estudiar a los diversos productores de la zona de captación, así como a los distintos establecimientos de venta, para determinar si son establecimientos independientes, sucursales de grandes cadenas de supermercados, mercados o productores de venta directa.

Un resumen de toda esa información permite poner de relieve si la zona de captación es adecuada o no para llevar a cabo el proyecto.

#### > Encuestas

Las encuestas permiten dar respuesta a preguntas concretas sobre las expectativas de los consumidores, por lo que son especialmente útiles cuando el problema inicialmente identificado no ha sido adecuadamente respondido por otros métodos anteriores. Las encuestas pueden hacerse directamente a los consumidores o bien a los intermediarios. Estos últimos eligen a sus proveedores y «prescriben» productos para sus clientes haciendo una selección previa. En este grupo se incluyen los mayoristas, los distribuidores, los encargados de compras de los grandes establecimientos y los propietarios de tiendas de alimentación o de restaurantes.

Las encuestas a los consumidores proporcionan información detallada sobre las características de los clientes potenciales: categoría socioprofesional, presupuesto, hábitos de consumo, lugares en los que compran y expectativas en materia de productos y servicios. Ahora bien, este tipo de encuestas requiere una rigurosa metodología y una importante inversión en tiempo y dinero. Se calcula que son precisos por lo menos 400 cuestionarios cumplimentados para que el resultado sea significativo.

Por otro lado, un estudio sobre intermediarios puede incluir unas quince entrevistas a mayoristas, encargados de compras de grandes establecimientos, directores de departamentos o propietarios de restaurantes. Por lo general, esos agentes están muy familiarizados con el mercado, por lo que podrían ofrecer una valoración crítica del proyecto. Aunque los datos recogidos son más cualitativos que cuantitativos, constituyen una

buena base y además pueden ayudar a establecer relaciones con los agentes finales de la cadena de distribución. La participación de los promotores del proyecto en esas entrevistas es fundamental, ya que así se implican en él y tienen un trato directo con los intermediarios.

También existen otras herramientas que ayudan a conocer el mercado, como los grupos temáticos de consumidores, la observación de conductas y la realización de experimentos. Esos métodos exigen conocimientos expertos y sistemas logísticos específicos, por lo que probablemente son inapropiados para proyectos locales individuales. Sin embargo, pueden tenerse

en cuenta a la hora de ejecutar proyectos por medio de acciones colectivas que cuenten con suficientes recursos disponibles.

Seguidamente la información recogida debe resumirse y analizarse para identificar las ventajas del producto en relación con sus competidores potenciales y sus aplicaciones posibles (producto diario o para ocasiones especiales) con objeto de definir su posicionamiento comercial.

### Combinación de estrategias de marketing

La combinación de estrategias de marketing recoge los elementos que pueden ser influenciados por el productor para adaptar su oferta de productos a un mercado concreto.

Esas variables forman parte de cuatro grupos, a los que se da el nombre de las 4 P, a saber, producto, precio, posición y promoción.

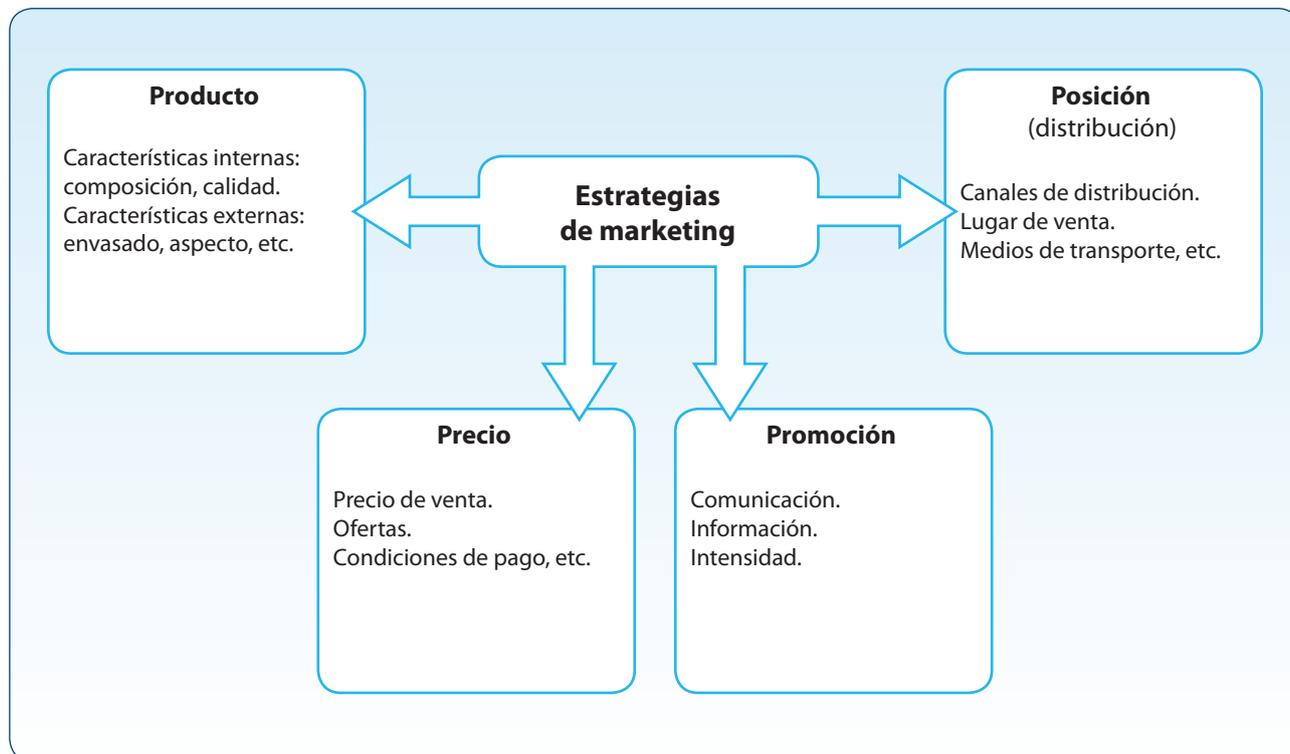
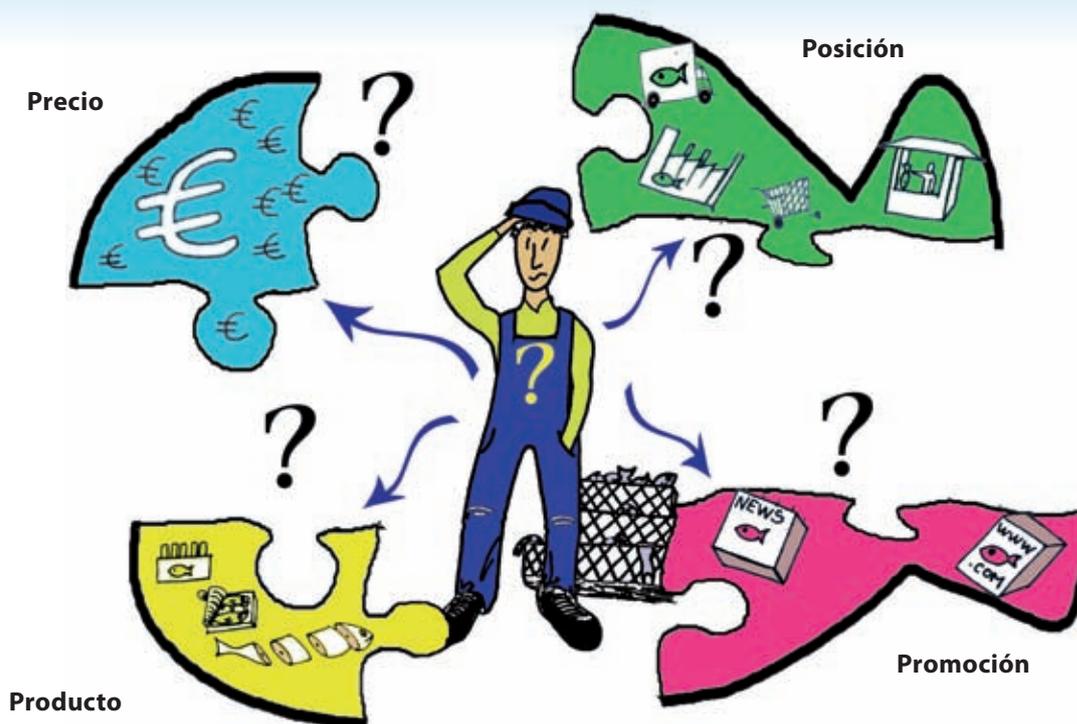


Figura 2 – Las variables de las campañas de marketing: las 4 P (Kotler y Dubois)



**Figura 3** – Las 4 P representan las piezas del rompecabezas, de modo que al ajustar todos esos parámetros, el productor puede adaptar su producto a un mercado específico, lo cual le permite «posicionar» el producto en ese mercado.

El «producto» es uno de los parámetros más valiosos de la combinación de estrategias de marketing. A menudo también es el elemento mejor controlado por el productor, ya que es el más próximo de todos. Sin embargo, a veces el productor está demasiado cercano a él, hasta el punto de que puede llegar a tener un juicio incorrecto y olvidar que el producto no vale nada sin un mercado. En última instancia, un producto sólo genera valor si se vende y, por tanto, satisface las exigencias de un consumidor. Son muchos los elementos que conforman el producto. El productor puede variar el grado de transformación, el tipo de envasado, el aspecto visual (frescura), los aspectos nutritivos, etc., lo que le permitiría satisfacer las expectativas o influir en las percepciones de consumidores específicos. Muchos consumidores consideran que las comidas preparadas, los filetes de pescado o las conservas son más prácticos que el pescado entero, por ejemplo. Pero para otros consumidores, una lata de conserva es menos beneficiosa para la salud. Por consiguiente, el productor debe elegir entre las variables del producto según el mercado que pretenda conquistar.

El «precio» sigue siendo uno de los factores más importantes en la decisión de compra de productos de la pesca. El pescado posee una imagen inmediata de producto relativamente caro en comparación con otros alimentos (véase el Recuadro 2 anterior).

Un precio concreto está asociado al tipo de producto ofrecido (por ejemplo, de lujo o artículo básico) o bien a su grado de transformación y complejidad. Un producto que requiere más trabajo y conocimientos expertos tendrá un coste de producción superior y, por lo tanto, un mayor precio de venta. Ahora bien, el precio debe seguir siendo aceptable para el consumidor objetivo, ya que según los estudios de mercado, sigue siendo uno de los factores más relevantes de la decisión de compra.

El precio también dependerá de los precios de los productos competidores. Si las empresas competidoras son capaces de ofrecer productos similares a un precio inferior, el consumidor no dudará en cambiar de proveedor. Así, el precio puede ser un posible indicador de la eficiencia del productor si los competidores pueden producir artículos semejantes a un precio menor. Asociados al precio, también podemos encontrar factores como los descuentos o las ofertas especiales, así como las condiciones de pago, tanto en lo que atañe a los plazos como a los medios.

El parámetro «posición» hace referencia al modo y a los medios de distribución del producto. ¿Deberán ser reducidos los canales de distribución, con un máximo de un intermediario entre el productor y el consumidor final, o será mejor utilizar un canal más amplio para llegar a otros tipos de consumidores? , ¿o quizá lo mejor sea una combinación de ambas modalidades? Las distintas posibilidades se analizan más pormenorizadamente en el apartado 3.3 de esta guía.

En lo que incumbe a la «promoción», el operador de empresa alimentaria debe establecer una estrategia de comunicación coherente con el posicionamiento de su producto a través de los demás parámetros. Un producto de lujo o para celebraciones se posicionará comercialmente como un artículo que será adquirido

en ocasiones especiales o durante determinadas fiestas. La cualidad de asequible o los beneficios para la salud se subrayarán mucho más en el caso de los productos básicos cotidianos. La promoción de productos concebidos para mercados locales será distinta a la de los que se venden por medio de largas cadenas de suministro, etc. Las diversas estrategias de comunicación recurrirán a canales de promoción diferentes, como la prensa y la radio locales o la asistencia a ferias comerciales.

El productor cuenta con una amplia variedad de elementos a su disposición, que puede utilizar para adaptar su estrategia de marketing y reposicionar comercialmente su producto en un mercado objetivo concreto. Desde la perspectiva de una rápida respuesta a un cambio en el mercado, es importante recordar que el «precio» y la «promoción» son parámetros más fáciles de modificar con prontitud. Cambiar el «producto» o la «posición» que ocupa son medidas a más largo plazo, pero que deberían seguir siendo tenidas en consideración regularmente. El productor debe estar atento al mercado y listo para reaccionar con ánimo de seguir ofreciendo un producto que satisfaga la demanda de ese mercado.

## 2.4 *Adaptarse al contexto local*

---

Apoyar a las zonas de pesca a través del Eje 4 constituye un nuevo planteamiento del Fondo Europeo de Pesca. Este enfoque tiene la ventaja de promover el desarrollo de las zonas de pesca mediante la explotación sostenible de todos los recursos del territorio. De esa manera, pueden abrirse nuevas perspectivas para el sector pesquero, que podrían ser fuente de nuevas oportunidades.

Por medio del Eje 4, los proyectos acordados formarán parte esencial de una estrategia de desarrollo de más alcance para todo el territorio. Esta estrategia tratará de aprovechar todas las fortalezas de la zona con el fin de desarrollar la economía local. A su vez, esta colaboración más amplia generará nuevas ideas y oportunidades que permitan sacar el máximo provecho de los recursos del territorio. La función de los FLAG es de capital importancia a este respecto, ya que permiten aunar a los diferentes sectores e intereses en una estrategia común, así como garantizar que los proyectos seleccionados se adapten a esta lógica de desarrollo integrado.

Al basarse en todos los recursos del territorio, es posible establecer relaciones con otros sectores que en ese momento estén disfrutando de un ritmo de crecimiento más rápido que el de la pesca. Las energías renovables o el turismo constituyen ejemplos de sectores que están obteniendo resultados relativamente buenos en las zonas costeras y con los cuales el sector pesquero podría generar sinergias.

El Eje 4 puede facilitar el establecimiento de proyectos conjuntos, lo que permitiría alcanzar objetivos que no podrían conseguirse individualmente por razones de presupuesto o de complejidad de ejecución.

### Recuadro 3 – Asociarse para promover un territorio y a la vez mejorar la percepción de las especies locales

**Dni Karpia! («Los días de la carpa»)**

**País: Polonia.**



Los meses de septiembre y octubre corresponden a la estación de la pesca de la carpa en Polonia, por lo cual los pescadores de este país se reúnen en torno a grandes y lentamente drenados estanques a fin de capturar a este preciado pez. En el valle de Barycz, al sudoeste del país, los denominados «Días de la carpa» aportan aún más actividad a los pueblos próximos a esos estanques.

En 2006, el FLAG financiado a través del programa europeo LEADER decidió promover la pesca local, su entorno próximo y la gastronomía local de modo directo y efectivo a fin de «añadir valor». Así, puso en marcha la iniciativa «Los días de la carpa» con objeto de promover el territorio mediante esta especie crucial, desarrollar productos locales de alta calidad y crear nuevas oportunidades de turismo ecológico. Esta zona es un emplazamiento de la categoría Natura 2000, caracterizado por la producción extensiva de carpa durante muchos siglos.

Desde 2006 «Los días de la carpa» han ido evolucionando, de forma que en la actualidad atraen a unas cinco mil personas al año. En 2010 se organizaron 25 eventos y hubo 17 restaurantes que vendían distintos productos derivados de la carpa. Este innovador concepto permite a los productores añadir valor a su producto por medio de las ventas directas, y además ha impulsado el desarrollo de nuevos productos, como la carpa ahumada, muy bien acogida por los turistas que visitan la zona.

En una segunda fase, la experiencia de «Los días de la carpa» se amplió mediante una iniciativa para todo el año: la creación de una marca local. Así, la certificación «Recomendado por el valle de Barycz» se otorga a los productores locales que promueven la alta calidad, la diferenciación y la cooperación entre productores o prestatarios de servicios, así como el respeto al medio ambiente.

A partir de ahí, no fue difícil asociar «Los días de la carpa» a la certificación de calidad. Ello se logró mediante la organización de concursos de cocina. En los eventos más recientes, han participado unos doce restaurantes que elaboraron distintos platos a base de carpa. Los mejores restaurantes recibieron los galardones de *Mistrz Karpia* o «Maestro de la Carpa» y se les concedió el derecho a utilizar la certificación «Recomendado por el valle de Barycz». Esta iniciativa ha sido crucial para fomentar distintos modos de preparar la carpa, que lo ha convertido en un pescado ofrecido en casi todos los restaurantes locales durante todo el año, en lugar de sólo como plato típico de Navidad.

Este ejemplo pone de manifiesto cómo la cooperación y la integración de los agentes locales en un proyecto común puede «animar» a un territorio y promover la creación de nuevas oportunidades para los productos locales, generando así valor añadido en todo el territorio. Este enfoque puede desarrollarse aún más gracias a la reciente solicitud hecha por este FLAG LEADER para convertirse en un FLAG del Eje 4 del Fondo Europeo de Pesca.

## 2.5 No comprometer la higiene ni la calidad de los productos

### Definiciones de calidad

La calidad es otro atributo importante del producto. No obstante, quisiéramos dedicar una atención especial a este factor, ya que la calidad no sólo debe ser considerada una cualidad del producto, sino también una condición básica para cualquier acción relacionada con añadir valor. Es una de las pocas variables del producto que el productor no puede «manipular». Todo productor que desee emprender una nueva iniciativa para añadir valor debe, en primer lugar, garantizar la calidad de su producto.

El éxito de las actuaciones encaminadas a incrementar el valor de los productos de la pesca y la acuicultura exige que los clientes estén de acuerdo en pagar más por esos productos que antes de que se pusieran en práctica los proyectos. En este caso, evidentemente los clientes son los consumidores, pero los intermediarios de la cadena alimentaria, como los comerciantes en pescado, los mayoristas, los transformadores y los distribuidores también son clientes desde la perspectiva del productor.

Ahora bien, estar dispuestos a pagar más por un producto presupone que el producto en cuestión vale ese dinero, es decir, que la calidad es suficiente en opinión del cliente. Pero la calidad no es algo inherente al producto; por ejemplo, un producto no es necesariamente de buena calidad sólo por el hecho de que se produce localmente o de que procede directamente del barco.

Un producto logra un grado mayor de calidad gracias a las actuaciones del productor encaminadas a respetar algunos principios durante el proceso productivo. El enfriamiento adecuado y la apilación apropiada del pescado en las cajas son algunos ejemplos de los factores que pueden mejorar la calidad del producto. Esta calidad puede garantizarse mediante el establecimiento de un sistema de control de la calidad, que puede estar certificado por un organismo externo (por ejemplo una entidad de certificación de la ISO), o más simplemente, en el caso de productores más pequeños, por sistemas internos, en particular mediante la observancia de un código

de buenas prácticas. Recientemente la Comisión Europea ha publicado un conjunto de directrices de mejores prácticas de la UE para programas de certificación voluntarios relativos a los alimentos, en el que se presentan las mejores prácticas en cuanto al funcionamiento de los muchos regímenes establecidos durante los últimos años (véase el hipervínculo al final del capítulo).

A continuación presentamos algunas de las vías posibles por las que puede evaluarse la calidad.

### **El componente organoléptico (los cinco sentidos)**

En este caso tenemos en cuenta los elementos percibidos por el consumidor a través de los cinco sentidos (vista, olfato, gusto, tacto y oído) y los placeres asociados a ellos. Estos cinco factores son relevantes, aunque para los productos del mar, de los lagos y los ríos, los tres primeros son los que más importan. Por ejemplo, el aspecto y el olor de los productos frescos son decisivos a la hora de influenciar al comprador, ya que son buenos indicadores de su frescura. El control de esos factores visuales y olfativos es fundamental para los productos de la pesca y la acuicultura, en especial cuando se trata de llegar a un público con conocimientos reducidos y que puede ser fácilmente desanimado si el olor es demasiado fuerte, por ejemplo. En las normas comunes de comercialización de la UE<sup>2</sup> existen tres categorías de frescura aceptables para el pescado basadas en el olor, a saber, Extra, A y B. La observancia de principios básicos en materia de higiene (que se exponen en la sección siguiente) contribuye al control de esos elementos.

El gusto o sabor también puede influir en la fidelidad de los consumidores. De hecho, es muy poco probable que un consumidor repita la compra de un producto si no le gusta. Esas propiedades pueden «medirse»

<sup>2</sup> Reglamento del Consejo (CE) núm. 2406/96, por el que se establecen normas comunes de comercialización para determinados productos pesqueros, DO L 334 (23.12.1996), Anexo 1 (Baremos de clasificación de frescura).

durante pruebas de sabores. Por otro lado, la noción de placer depende de criterios más subjetivos, psicológicos y sociales. Además, algunos productos tienen una connotación de alto de gama (peces capturados con sedal) o festiva (ostras y bogavantes).

También es importante evaluar la calidad organoléptica del producto en relación con su uso potencial. Algunos pescados son más adecuados que otros para determinados tipos de transformación. No todos los pescados son apropiados para cortarlos en filetes, por ejemplo, y la carne de algunos pescados puede cambiar de aspecto (color, firmeza) después de cocinarlos, lo que quizá desanime a algunos consumidores.

### **La seguridad alimentaria**

Esta cuestión tiene que ver con la calidad sanitaria de los productos, que constituye un requisito previo inevitable, ya que es esencial que los alimentos no intoxiquen a los consumidores. De manera prioritaria, debe mantenerse la cadena de refrigeración, ya que no sólo se trata de una exigencia importante para la salud, sino que también es fundamental para garantizar la calidad del producto. La limpieza del hielo utilizado y la higiene de las personas que trabajan a lo largo de la cadena son también de vital relevancia.

En lo que atañe a los productos de la pesca y la acuicultura, los riesgos pueden provenir de algunas de las tres causas siguientes:

- > La presencia de agentes contaminantes en el medio:
  - a. Contaminantes químicos (metales pesados como el plomo, el cadmio o el mercurio, dioxinas, políclorobifenilos, etc.) que se concentran a medida que avanzan en la cadena alimentaria y terminan en carnívoros y peces (atunes, anguilas).
  - b. Contaminantes biológicos: fitoplancton que produce toxinas (como dinófitis, alexandrium, pseudonitzschia); las bacterias y los virus están más comúnmente asociados al cultivo de mariscos, mientras que algunos parásitos, como el anisakis, pueden también encontrarse en la carne del pescado.
- > La contaminación por elementos patógenos durante las distintas fases de tratamiento (transformación, transporte, enfriamiento, limpieza, etc.).

- > La producción de alérgenos durante la degradación del producto (por ejemplo, la producción de histaminas en el pescado azul).

El productor no puede controlar la contaminación del medio ambiente, salvo en el caso de los sistemas acuícolas, en los que puede influir en la calidad del agua (el cultivo de peces en un estanque, por ejemplo). En consecuencia, a menudo los medios para luchar contra la contaminación exigen la prohibición de pescar o de recoger en las zonas afectadas. La contaminación y la rápida degradación de los productos acuáticos, por otro lado, pueden verse restringidas por medio de la observancia de las normas básicas en materia de higiene y, en particular, del mantenimiento de la cadena de enfriamiento. La reglamentación sobre este asunto es muy rigurosa, especialmente desde que la Unión Europea adoptó las denominadas «medidas sobre la higiene» en 2004 [Reglamentos (CE) 852/2004, 853/2004 y 854/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo]. Los principios de la legislación europea en materia de salud se exponen más detenidamente en el apartado siguiente.

### **La salud**

Aquí hacemos referencia a la calidad nutritiva del producto, en concreto a responder a la pregunta: ¿contribuye al logro de una dieta equilibrada o bien tiene efectos perjudiciales en la salud debido a que contiene demasiado colesterol o azúcar, por ejemplo? El pescado es muy beneficioso a este respecto, en especial en lo que concierne a su bajo contenido en grasas (comparado con la carne) y a la naturaleza de esas grasas (ricas en ácidos grasos poliinsaturados, incluido el omega 3s, sobre todo en las especies de peces pelágicos). Los efectos positivos en la salud (especialmente en el corazón y el cerebro, como ha quedado puesto de manifiesto recientemente en dictámenes de la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria) y las reconocidas cualidades nutritivas de los productos de la pesca y la acuicultura son indudablemente factores básicos que han impulsado el crecimiento del consumo de esos productos en la UE durante los últimos años. El Consejo Irlandés de Pesca Marina (BIM) ha publicado una guía sobre los aspectos nutritivos del pescado, a la que puede accederse a través del enlace internet mencionado al final de este capítulo.

### **Nota sobre la reglamentación aplicable: envases higiénicos y códigos de buenas prácticas**

La producción de alimentos está reglamentada por medio de un conjunto de principios y legislación cuyo fin es proteger la salud de los consumidores. La legislación dispone y prescribe el cumplimiento obligatorio de normas relativas a los parámetros de seguridad de los productos descritos en el apartado precedente.

El operador de empresa alimentaria debe ser consciente de que la preocupación acerca de la salud de los consumidores y la seguridad alimentaria se ha convertido en un fenómeno mundial, debido especialmente a los diversos escándalos habidos en esa materia durante los últimos años (enfermedad de las vacas locas, crisis de las dioxinas, fiebre aftosa, etc.). La normativa en materia de salud no es pues capricho de unas autoridades excesivamente quisquillosas, sino una necesidad real para proteger a los consumidores.

La normativa mundial en esta materia se encuentra recogida en el denominado «Codex Alimentarius», esto es, el código alimentario elaborado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). Las normas y los códigos de buenas prácticas que conforman ese Codex constituyen los marcos de referencia de seguridad y calidad frente a los cuales las reglamentaciones y las medidas alimentarias nacionales se evalúan conforme a los parámetros jurídicos de la Organización Mundial del Comercio (OMC). Esto significa que existen principios básicos que todos los países y todos los productores deben respetar en lo que atañe a la producción de alimentos.

En el ámbito europeo, la legislación en materia de seguridad alimentaria adoptada para el proyecto de Mercado Único en 1993 fue revisada a principios de este siglo, lo cual permitió contar con una reglamentación intersectorial sobre la producción de alimentos, es decir, que la legislación estipula una serie de principios básicos aplicables a toda la producción de alimentos, que se complementa por medio de disposiciones específicas aplicables a algunos productos, en especial al pescado y a los moluscos.

Los Reglamentos europeos más importantes en materia de producción de alimentos son los siguientes:

- > Reglamento (CE) 178/2002 por el que se establecen los principios y los requisitos generales de la legislación alimentaria.
- > Reglamento (CE) 852/2004 relativo a la higiene de los productos alimenticios.
- > Reglamento (CE) 853/2004 por el que se establecen normas específicas de higiene de los alimentos de origen animal (incluidos los productos de la pesca y la acuicultura).
- > Reglamento (CE) 854/2004 relativo a la organización de controles oficiales de los productos de origen animal destinados al consumo humano.

La normativa europea se basa en varios principios, siendo uno de los más importantes el relativo a que la seguridad alimentaria es responsabilidad del operador de empresa alimentaria, de modo que éste debe garantizar la seguridad de su producción. El legislador supervisa la producción por medio de la reglamentación, exige la aplicación de procedimientos basados en principios del APPCC (véase el recuadro contiguo) y promueve el establecimiento de códigos de buenas prácticas, aunque en última instancia el operador de empresa alimentaria es el responsable de garantizar la seguridad de sus productos.

Aparte de las obligaciones reglamentarias, es importante que los operadores locales tengan en cuenta la necesidad de observar normas básicas en materia de higiene. Si la higiene no se convierte en un acto reflejo y una filosofía, las empresas dedicadas a la producción alimenticia ponen en peligro todas sus actividades.

### Recuadro 4 – El sistema del APPCC

Desde el momento en que alguien menciona el concepto de la seguridad alimentaria de los productos pesqueros, es muy probable que se acabe hablando del acrónimo APPCC (correspondiente al análisis de peligros y puntos de control crítico). Sin embargo, son muy pocos los que de verdad saben lo que esto significa y por qué tiene que ver con la gestión sanitaria de los productos de origen animal.

En realidad, el APPCC es un método de identificación, evaluación y control de los riesgos para la salud (véase la anterior descripción de riesgos potenciales para la salud). Este método es complementario de las medidas básicas de higiene que toda empresa alimentaria debe observar y que por lo habitual se denominan los «requisitos esenciales».

En el Reglamento europeo (CE) 852/2004 se dispone que las empresas alimentarias deben establecer un procedimiento permanente basado en los principios del APPCC. No obstante, es importante tener en cuenta que este método de gestión del riesgo es más apropiado para las empresas que preparan o transforman productos alimenticios. El productor primario (véase la definición correspondiente en el susodicho Reglamento) está exento de esa obligación.

La DG SANCO ha elaborado una guía sobre la aplicación de los procedimientos del APPCC, a la que se puede acceder en los enlaces web indicados más adelante. En su Anexo II, esta guía incluye un apartado específico dedicado a la aplicación de los principios del APPCC en pequeñas empresas alimentarias, a las cuales se otorga un cierto grado de flexibilidad.

La aplicación de los principios del APPCC exige que el operador de empresa alimentaria lleve a cabo un análisis del proceso productivo, desde las materias primas hasta el producto acabado y su distribución al consumidor, e identifique todos los peligros potenciales que podrían surgir a lo largo de la cadena de suministro.

Una vez que se han determinado todos los peligros potenciales, así como los puntos en que pueden ocurrir, el operador debe evaluar su gravedad en relación con las amenazas potenciales y con su probabilidad de incidencia.

De esa manera, se logra una evaluación del riesgo asociado al peligro. Así, un peligro con una gran amenaza asociada a una elevada probabilidad de incidencia supone un elevado riesgo para la salud de los consumidores, mientras que una amenaza reducida con pocas probabilidades de que se produzca no supone un riesgo importante para el consumidor.

En función del análisis de peligros (AP), se establecen los puntos de control crítico (PCC) a lo largo de toda la cadena en las distintas fases de producción en las que los peligros importantes puedan verificarse, eliminarse o reducirse hasta un grado aceptable mediante acciones correctivas. El análisis de peligros, las medidas correctivas y el plan de control deben ser documentados y actualizados por un grupo específicamente formado a tal efecto, y deben mantenerse a disposición de las autoridades sanitarias. No obstante, el Reglamento 852/2004 estipula claramente que la obligación de contar con documentación y registros en materia de control debe corresponderse con la naturaleza y el tamaño de la empresa.

El Reglamento 852/2004 anima a las autoridades nacionales a establecer códigos de buenas prácticas que puedan servir de referencia para los operadores de empresas alimentarias en sus procesos de higiene y seguridad alimentarias. La DG SANCO de la Comisión Europea ha creado un registro que contiene los códigos nacionales de buenas prácticas para la producción alimentaria, algunos de los cuales poseen secciones específicas dedicadas a los productos de la pesca y la acuicultura, para toda la cadena de producción o parte de ella. Los operadores locales deberían consultar ese registro (véase el enlace web más adelante) y solicitar los códigos de buenas prácticas (generalmente publicados en las lenguas nacionales) a las autoridades de seguridad alimentaria de su país.

Otra fuente de información útil para los operadores de empresas alimentarias es la constituida por los documentos de orientación en materia de higiene elaborados por la DG SANCO (véase el enlace web más adelante), cuyo objeto es ofrecer explicaciones sobre la aplicación de la legislación en materia sanitaria y que incluyen, en concreto, informaciones específicas para pequeñas empresas o para aquellas dedicadas a la venta directa.

Es importante subrayar que el Reglamento 852/2004 no es aplicable «al suministro directo por parte del productor de pequeñas cantidades de productos primarios al consumidor final o a establecimientos locales de venta al por menor para el abastecimiento del consumidor final». Cada uno de los términos aquí empleados es importante, por lo que la persona interesada debería leer atentamente los Reglamentos 852/2004 y 853/2004 (así como los correspondientes documentos orientativos que los hacen más fáciles de entender; véase el enlace web más adelante) para comprender mejor la definición de «productor», de «consumidor final», de «establecimiento de venta al por menor» y de «productos primarios». Los productos de la pesca siguen siendo considerados primarios, incluso después de la muerte del pez, su limpieza, destripado, eliminación de aletas y refrigeración (aunque no de su fileteado), por ejemplo.

En lo que incumbe al concepto de «pequeñas cantidades», el Reglamento 852/2004 permite al legislador nacional que lo defina con más precisión, en función de cada situación local. Así, todo operador de empresa alimentaria debe averiguar cuáles son los volúmenes permitidos a través de las autoridades nacionales correspondientes. Ahora bien, por lo general se acepta que este concepto de pequeñas cantidades debe ser lo suficientemente amplio como para permitir la venta de productos primarios directamente al consumidor final en los mercados o los restaurantes locales.

### Enlaces internet útiles

Documentos de orientación relativos a la aplicación de la normativa europea en materia de higiene, elaborados por la DG SANCO para operadores de la industria alimentaria:

[http://ec.europa.eu/food/food/biosafety/hygienelegislation/guide\\_en.htm](http://ec.europa.eu/food/food/biosafety/hygienelegislation/guide_en.htm)

Registro de la UE de guías de buenas prácticas en materia de higiene de los productos de la pesca y la acuicultura elaboradas por los Estados miembros: [http://ec.europa.eu/food/food/biosafety/hygienelegislation/good\\_practice\\_en.htm](http://ec.europa.eu/food/food/biosafety/hygienelegislation/good_practice_en.htm)

Comisión del *Codex Alimentarius*: código de buenas prácticas sobre el pescado y los productos de la pesca:

[http://www.codexalimentarius.net/web/publications\\_es.jsp](http://www.codexalimentarius.net/web/publications_es.jsp)

FAO: evaluación y gestión de la seguridad y la calidad de los productos del mar (incluye información relevante acerca de los principios del APPCC):

<http://www.fao.org/docrep/006/y4743e/y4743e00.htm>

Especies marinas: guía de buenas prácticas en materia de higiene (especies pelágicas, demersales, crustáceos vivos, etc.):

[http://rfs.seafood.org/good\\_practice](http://rfs.seafood.org/good_practice)

Directrices de mejores prácticas de la UE para sistemas de certificación voluntarios:

[http://ec.europa.eu/agriculture/quality/policy/quality-package-2010/certification-guidelines\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/quality/policy/quality-package-2010/certification-guidelines_en.pdf)

Guía sobre los aspectos nutritivos del pescado del Consejo Irlandés de Pesca (BIM):

[http://www.bim.ie/uploads/text\\_content/docs/553Nutritional%20Aspects%20of%20Fish.pdf](http://www.bim.ie/uploads/text_content/docs/553Nutritional%20Aspects%20of%20Fish.pdf)

### 3. Algunos métodos para aumentar el valor de los productos de la pesca y la acuicultura

En este apartado ofrecemos algunos métodos posibles que los operadores de empresas alimentarias locales podrían utilizar para optimizar el valor de su producción. No se trata de una lista exhaustiva, porque como dijimos anteriormente existen tantas posibilidades como tipos de producción y mercados. Por lo tanto, hemos decidido centrarnos aquí en las siguientes tres cuestiones principales:

> El proceso de innovación, que es un régimen intersectorial aplicable a todas las posibles modalidades concebidas para incrementar el valor añadido.

- > Los diversos métodos asociados a la diferenciación del producto, aspecto que parece ser especialmente apropiado para los productos locales en Europa.
- > La optimización de la comercialización, un aspecto especialmente difícil para los productores locales.

Las distintas posibilidades están acompañadas, siempre que sea factible, por estudios de casos prácticos reales que ilustran las ideas presentadas en cada sección.

#### 3.1 *La innovación, un paso necesario y más fácil de lo que parece*

---

La innovación es un aspecto fundamental de las acciones relativas al proceso de añadir valor. Es posible adoptar un enfoque innovador para cada una de las actividades previstas o para cualquier proyecto. Se trata sobre todo de una cuestión de creatividad.

El término «innovación» proviene de la asociación de dos palabras latinas: «in» que significa «en» y «novatio» que significa «novedad». Por tanto, puede significar una simple actualización o pequeña modificación de un producto, o bien revolucionarlo o inventar algo totalmente nuevo. En el primer caso, se denominaría innovación gradual (paso a paso), y en el segundo, innovación radical.

La innovación es un concepto muy amplio que podría definirse como «la introducción de nuevos elementos, ideas o métodos».

**La innovación es un proceso permanente** que se hace necesario debido a los cambios socioculturales y económicos que tienen lugar en las sociedades europeas, que se reflejan en necesidades y conductas de compra que se modifican a una velocidad creciente. Por este motivo, la vida útil de un producto está limitada y las empresas deben prever constantemente el declive de sus productos tradicionales mediante la actualización y la innovación de su gama de productos.

Es posible tener en cuenta los siguientes dos planteamientos principales con respecto a la innovación en el sector de la pesca y la acuicultura a fin de incrementar el valor de sus productos:

**La innovación impulsada por el mercado.** Ello exige conocer a fondo las necesidades y expectativas de los consumidores (véase el punto 2.3 anterior). En este planteamiento, la innovación surge tras un análisis de las necesidades de los compradores y da como resultado, siempre que sea pertinente, una simple adaptación del producto, una actualización de productos ya existentes, una importante modificación de los productos o la auténtica invención de nuevos productos que respondan mejor a las necesidades identificadas (lo cual a veces también abre nuevos mercados).

**La innovación impulsada por la tecnología.** Esta dimensión de la innovación se basa en el desarrollo y la transferencia de conocimientos científicos y técnicos para la creación de nuevos productos. Por lo común, requiere tener acceso a capacidades de investigación y desarrollo, que la mayoría de las empresas pesqueras y acuícolas no posee internamente, pero que a veces puede adquirir en centros de investigación y de asistencia técnica, mediante regímenes de cofinanciación basados en fondos públicos o en el FEP.

### **Innovar también significa adaptar los productos a los mercados en cambio permanente**

Los hábitos alimentarios de los europeos han variado muchísimo durante los últimos años, con un mayor consumo de las comidas de preparación rápida, que son muy prácticas. El tiempo dedicado a cocinar los alimentos se ha reducido, en particular durante los días laborables. Aunque sigue habiendo disparidades entre los Estados miembros, se trata de una tendencia general, especialmente pronunciada entre las generaciones más jóvenes. Ahora bien, los productos de la pesca y la acuicultura se consideran a menudo que exigen mucho tiempo para su preparación, así como que ésta es más complicada, lo cual es particularmente cierto en el caso del pescado entero fresco.

Esta tendencia ha dado lugar a un incremento de la demanda de productos más transformados y previamente preparados, que constituyen una fuente real de valor añadido para los pescadores y los acuicultores. Este valor añadido se basa en el paso de la venta más tradicional de materias primas (pescado entero fresco y sin preparar, marisco, moluscos) a la venta de productos preparados (cortados, fileteados, en porciones para consumo individual), muchas veces en forma envasada (ahumados, en salmuera, semiconservados o enlatados). También está asociado a productos más elaborados (para tiendas de alimentos selectos, comidas listas para servir) y a comidas preenvasadas (porciones individuales, envasados de larga duración, etc.), todos ellos concebidos para satisfacer las cambiantes expectativas de los consumidores (locales, turistas, categorías socio-profesionales) y los canales de distribución deseados (ventas directas, largos canales de distribución, marisco fresco, productos de autoservicio, etc.). El abanico de posibilidades es amplio y accesible a muchos productores, siempre y cuando sus planes sean realistas, esto es, mientras satisfagan una auténtica demanda del mercado y sean compatibles con sus capacidades productivas (inversión, personal, competencias).

### Recuadro 5 – Nuevos sabores para especies conocidas. El desarrollo de nuevos productos a partir de la producción local y tradicional

«Le Brin d’Océan»

**País: Francia.**



En 2005 Delphine Brin puso en marcha su propia empresa conservera artesanal denominada «Le Brin d’Océan» en Le Teich, a orillas de la cuenca de Arcachón en Francia. Delphine es una excelente cocinera, casada con un navegante y pescador, que decidió constituir su propia empresa cuando descubrió que «no había una industria conservera para el pescado de esta cuenca». Mediante una inversión inicial de 300 000 euros, compró un módulo en el parque empresarial local en 2006 e hizo un curso de cocina para obtener el título requerido para convertir su pasión en una empresa profesional y rentable. En 2007 obtuvo dos galardones regionales de iniciativa empresarial y también finalizó la construcción y el establecimiento de su nueva planta de producción.

En la actualidad, aparte de productos tradicionales como sopa y patés de pescado, su gama de productos ofrece «nuevos sabores». Por ejemplo, ha creado un producto similar al paté a partir del hígado de rape, pez tradicionalmente valorado por su carne, y, gracias a su inventiva, la sepia se ofrece ahora preparada al curry en su propia tinta y en salsa de tomate. Las ventas directas representan el 10% de sus ingresos, mientras que la mayor parte de la producción se vende a unos cien establecimientos especializados (tiendas de alimentos selectos, tiendas de vinos, etc.).

Después de dos años de funcionamiento, la conservera está llegando a la fase crítica de una empresa que alcanza su madurez. En esta etapa, es preciso elegir entre diferentes estrategias de marketing y a la vez seguir pendiente de las novedades del mercado y las nuevas tendencias. Además, la atención a clientes individuales mediante la venta directa y el suministro a revendedores locales pueden a veces generar una competencia «endógena» no deseada entre las dos opciones de comercialización. Un tercer grupo de agentes, en concreto los supermercados, también ha manifestado su interés en los productos, pero exigen otros volúmenes y diferentes tipos de envasado.

A veces, la cooperación con otros agentes locales parece una decisión natural a adoptar, pero es preciso asegurarse de que esas actividades estén permitidas por la normativa aplicable. Así es como Delphine se dio cuenta de que, desde un punto de vista legal, las «cabañas de ostras» no estaban autorizadas a vender los productos de ella junto con sus propios productos «de degustación» sin haber constituido antes una sociedad mercantil específica, lo cual dificultó una posible cooperación fructífera. Los FLAG, que por definición elaboran una estrategia territorial en la que hay múltiples partes implicadas, pueden actuar como mediadores y asesores a tal efecto, así como idear nuevas vías para promover la cooperación entre los agentes locales que generen un efecto multiplicador.

### La innovación a través de la investigación y el desarrollo, una vía que no debe pasarse por alto

El desarrollo de nuevos productos o la mejora de los ya existentes puede implicar una fase de investigación y desarrollo (I+D). Este proceso corresponde a la aplicación concreta de los resultados de las pruebas de laboratorio, ideadas para desarrollar innovaciones que puedan comercializarse. Aunque todas las grandes empresas cuentan con departamentos especializados en este campo, a menudo requieren elevadas inversiones que están fuera del alcance de las organizaciones pequeñas.

Las entidades colectivas (centros técnicos, incubadoras empresariales, universidades, etc.) existen para apoyar proyectos de empresas pequeñas, que a su vez pueden recibir ayuda de los FLAG. Algunas de ellas son más activas y dinámicas que otras, por lo que deberán

identificarse. Además, frecuentemente existe una falta de adecuación en cuanto a los imperativos y a la ejecución entre el sector privado y los centros de investigación, que no siempre están sometidos a la misma presión en lo que respecta a la comercialización y las aplicaciones prácticas de los resultados de los proyectos de I+D.

Aparte del presupuesto para investigación requerido, debería tenerse en cuenta que los resultados deseados no están nunca garantizados. Son muchas las ideas que jamás se llevan a la práctica, y un porcentaje importante de los nuevos productos que se comercializan cada año tiene una vida útil bastante reducida. Las visitas de campo a empresas similares que operan en diferentes sectores de actividad o en diferentes países muchas veces permiten descubrir ideas que son potencialmente aplicables en nuestra propia empresa, lo cual exige una inversión relativamente pequeña en cuanto a tiempo y dinero.

**Tabla 1** – Ventajas e inconvenientes de las actividades de investigación y desarrollo

	<b>Ventajas</b>	<b>Inconvenientes</b>
<b>Mejora de los productos existentes</b>	Adaptación de la oferta a la demanda del mercado.	Necesidad de apoyo a las organizaciones pequeñas.
<b>Desarrollo de nuevos productos</b>	Adaptación de la oferta a la demanda del mercado.	Necesidad de apoyo a las organizaciones pequeñas. Se abandonan muchos proyectos.
<b>Explotación de productos derivados</b>	Búsqueda de aperturas de nuevos mercados.	Necesidad de apoyo a las organizaciones pequeñas.

## 3.2 La diferenciación de los productos

La diferenciación de productos pretende hacer que éstos sobresalgan del conjunto de productos existentes, lo cual permite subrayar las características de los productos, facilitar su reconocimiento por los consumidores y, posiblemente, aumentar la fidelidad de los consumidores.

En un mercado lleno de productos importados, y con unos consumidores mal informados acerca de los productos de la pesca y la acuicultura, aunque cada vez más conscientes de las cuestiones y las consecuencias de sus hábitos de compra en el medio ambiente y en los recursos pesqueros, la producción de la UE, que por definición es más «local», posee muchas ventajas, siempre que pueda distinguirse de la de terceros países. Igualmente, la lógica de intentar optimizar el valor añadido de la producción local buscando los segmentos del mercado más rentables (en lugar de nichos) requiere una clara identificación de los productos locales y de los atributos cualitativos que inducirían a los consumidores a pagar más por ellos.

Los atributos más relevantes pueden asociarse después a las características físicas del producto, como el grado de viabilidad, la calidad, el sabor, la frescura y el método de producción (pesca sostenible o acuicultura responsable, por ejemplo). Otras características que permiten que un producto local se distinga de la amplia gama de artículos europeos son los aspectos culturales a los que el producto está asociado (tradición de muchos siglos, como el cultivo de mejillones) o los criterios geográficos, que pueden hacer referencia a zonas específicas de producción vinculadas a una imagen muy conocida (grandes lagos interiores, por ejemplo) y a los productos locales específicos de una región en concreto.

### Mejorar el producto

#### *Transformar el producto*

Son muchas las formas de transformación tradicional empleadas por los productores (fileteado, salado, secado, ahumado, etc.), que se llevan a cabo por establecimientos individuales o por cooperativas de pescadores y de acuicultores. De modo habitual, esas actividades permiten incrementar el valor de un producto que es limitado en cuanto a la cantidad y del que sólo se utiliza una parte de la producción total.

Las actividades destinadas a preparar y transformar los productos pesqueros están rigurosamente reglamentadas por la legislación europea en materia de seguridad alimentaria. Existe cierto grado de flexibilidad en esta legislación aplicable a las empresas que utilizan procesos productivos tradicionales y a las que poseen simultáneamente un establecimiento de venta al por menor, pero por lo general esta flexibilidad depende de la voluntad de los legisladores nacionales. Las personas interesadas pueden consultar las normas nacionales aplicables para conocer el margen de maniobra que poseen en el ámbito local.

La inversión necesaria para contar con una planta o un centro de trabajo que cumpla las normas legales vigentes suele ser elevada. Por tanto, podría ser razonable considerar las ventajas de trabajar colectivamente, de modo que el lugar de trabajo pueda compartirse y que a la vez cada empresa sea responsable de su propia producción, y así se evitaría que todos tuvieran que hacer la misma inversión dos veces.

La transformación es una actividad que requiere mucho tiempo. Si el objetivo perseguido es complementar un trabajo a tiempo parcial o crear un puesto de trabajo a tiempo completo, ello podría considerarse una ventaja. Por otro lado, si la propia producción primaria ya exige mucho tiempo, podría ser arriesgado embarcarse en una operación de transformación sin apoyo adicional.

En este caso también podría considerarse la posibilidad de una solución conjunta, con varios productores que agrupan recursos para emplear a una persona que lleve a cabo la transformación.

No debemos olvidar que se trata de una línea de negocio específica, que requiere contar con personal cualificado. Si no está previsto emplear a un trabajador especializado, y la transformación es llevada a cabo por el propio productor, podría ser necesario emprender actividades de formación.

#### Recuadro 6 – Las croquetas del lago Trasimeno

##### **La cooperativa de pescadores del lago Trasimeno**

***País: Italia.***

En el pasado, los pescadores profesionales ejercían su oficio en el lago Trasimeno, en la región de Umbría en el centro de Italia, capturando percas (*perca fluviatilis*) o *persico reale* (perca real) según su denominación en italiano. Hasta los años ochenta, las capturas de perca eran de 500 a 600 toneladas al año. En la actualidad, los 37 pescadores que permanecen han creado una cooperativa (*Cooperativa Pescatori del Trasimeno*) y se enfrentan a dos «maldiciones»: la competencia de la perca del Nilo y la invasión del carpín (*carassius carassius*), introducido en el lago por los pescadores de caña y que prácticamente ha exterminado a las demás especies.

La producción de perca se ha reducido a menos de 150 toneladas y ha sido sustituida en gran medida por las capturas de carpín, un pez no comestible en su estado natural. Con objeto de salvar la economía del lago, los pescadores, que eran conocedores del potencial nutritivo de este pez (en especial su alto contenido en omega-3), pusieron en marcha un proyecto con objeto de producir hamburguesas, palitos y croquetas de carpín en colaboración con la Universidad de Perugia y la asociación *Slow Food*. Los objetivos de canales de distribución son los comedores escolares, donde ya han comenzado las ventas, y los propios establecimientos al por menor de la cooperativa. Una de las empresas mayoristas de la región, Circeo Pesca, también ha acordado colaborar en el proyecto.



#### **Mejorar el aspecto y el envasado de los productos**

La viabilidad de los productos depende de varios factores, como su aspecto, su vida útil de almacenamiento o su envasado. En todos esos campos pueden emprenderse iniciativas, pero a menudo ello requiere una fase previa de investigación y desarrollo (véase el punto 3.1 anterior).

Al igual que ocurre con la transformación, la normativa europea exige la obtención de una autorización sanitaria pública.

Las inversiones también pueden ser cuantiosas y requerir el trabajo en grupos, por ejemplo, mediante talleres colectivos.

### Recuadro 7 – La revolución en un envase – Cuando cambiar un envoltorio permite abrir un nuevo mercado

#### **Vette en Verhaart**

**País: Países Bajos.**

La sociedad Vette en Verhaart tiene su sede en Yerseke, en Países Bajos. Como la mayoría de las empresas situadas en la capital holandesa del marisco, produce ostras y mejillones, pero Vette en Verhaart ha sido también capaz de destacar utilizando un concepto innovador en materia de envasado.

Este concepto implica el envasado al vacío de los mejillones en agua salada pura. Si se compara con otros envasados al vacío tradicionales, este método tiene las ventajas siguientes:

- > El agua permite lograr un vacío más intenso y los mejillones permanecen cerrados.
- > Los mejillones no pierden su humedad ni sus proteínas durante el transporte al consumidor.
- > Los mejillones permanecen frescos durante más tiempo y son menos sensibles a las variaciones de temperatura.

La mayor vida útil de almacenamiento garantizada por este envasado también ofrece ventajas logísticas, lo que ha permitido a Vette en Verhaart ampliar sus exportaciones a Bélgica, Alemania, Polonia, Austria, Suiza y el Reino Unido.

**Tabla 2 – Ventajas e inconvenientes de la transformación**

<b>Ventajas</b>	<b>Inconvenientes</b>
Elimina algunas desventajas del producto fresco (olor, calidad de perecedero, etc.).	Necesidad de inversión en equipos.
Estabilización del producto.	Trabajo adicional.
Valor añadido.	Fase previa de I+D.
Utilidad y viabilidad.	
Apertura de nuevos mercados.	

#### Utilizar sistemas de etiquetado

Es posible utilizar marcas y etiquetas para diferenciar un producto, destacando sus características específicas y transmitiendo algunas informaciones (modo y lugar de producción, cumplimiento de las normas de calidad, etc.) a lo largo de la cadena de valor hasta llegar al consumidor final.

Pueden distinguirse las siguientes cuatro formas principales de etiquetado:

- > Certificaciones de calidad oficiales, asociadas al origen o a las propiedades organolépticas.
- > Marcas colectivas.
- > Marcas privadas independientes.
- > Etiquetas medioambientales, de la variedad ecológica o de acuicultura biológica.

Esos diversos procedimientos pueden ser consecuencia de una iniciativa individual (etiqueta privada y acuicultura ecológica), pero comúnmente implican a un grupo de productores. Es importante tener presente que esas modalidades no son mutuamente excluyentes. La certificación de un producto a través de una etiqueta de calidad puede también reforzar el prestigio o la fama de marcas individuales o colectivas.

#### Los símbolos oficiales de calidad

- > Asociados al origen

En la Unión Europea están reglamentadas las siguientes certificaciones de calidad:

- a. Denominación de Origen Protegida (DOP): artículos producidos, transformados y acabados en una zona geográfica concreta por medio de unos conocimientos expertos reconocidos y verificados.
- b. Indicación Geográfica Protegida (IGP): productos estrechamente relacionados con una zona geográfica, donde como mínimo son objeto de producción, transformación o acabado.
- c. Especialidad Tradicional Garantizada (ETG): artículos producidos empleando un método tradicional o que tienen una composición tradicional. Esta certificación se utiliza menos frecuentemente y es menos familiar para los consumidores que las otras dos.

En lo que atañe a los productos de la pesca y la acuicultura, ya se han registrado cuatro DOP y dieciséis IGP y están pendientes de respuesta seis solicitudes de DOP y tres de IGP. Esos procedimientos, basados en la relación entre el territorio, los conocimientos expertos locales y la calidad del producto, requieren la creación de un grupo de proyecto muy motivado, ya que el proceso de registro suele ser largo (de cinco a diez años). Además, exigen el cumplimiento de especificaciones y la conformidad de que puedan realizarse inspecciones regulares.

La producción acuícola, cuyo vínculo con el territorio es fácil de comprobar, y los productos tradicionales transformados, como el pescado salado, seco o ahumado, son más adecuados para esas certificaciones de calidad que los productos pesqueros frescos.

Estas certificaciones tienen la ventaja de ser comunes a toda la Unión Europea, lo que facilita el comercio entre los Estados miembros. Por otro lado, y con la notable excepción del salmón de cultivo escocés, el volumen de producción de las DOP y las IGP existentes es reducido, o incluso nulo. De hecho, esos procedimientos de etiquetado son frecuentemente llevados a cabo de arriba abajo, sin implicar a los productores en su creación, sin asegurar que realmente corresponden a una motivación de los productores o a una oportunidad de mercado, lo que significa que a veces tienen un uso limitado en la práctica.

### Recuadro 8 – Crear una «Indicación Geográfica Protegida» y garantizar la máxima calidad

#### «Sardinas de Cornualles»

**País: Reino Unido.**

Las sardinas de Cornualles (*sardina pilchardus* o sardina europea) tienen un color verde u oliva metálicos y se pescan cerca de la costa de Cornualles por una flota de barcos que faenan a partir de los concurridos puertos pesqueros de Newlyn y Mevagissey, situados en esa región del Reino Unido.



El proyecto denominado «Sardinas de Cornualles» tenía el propósito de lograr el reconocimiento de los productos de esta pesca por medio de la etiqueta de «Indicación Geográfica Protegida» (IGP). El proyecto fue iniciado en 2004 por la Asociación de Gestión de la Sardina de Cornualles, grupo formado por pescadores y transformadores de esa región que decidieron colaborar para establecer normas comunes en materia de capturas, transformación y comercialización de las sardinas de Cornualles.

El objetivo del proyecto era promover la calidad, la sostenibilidad, la trazabilidad y, en general, mejorar la comercialización de las sardinas de Cornualles. En cuanto a la «imagen», el primer paso fue cambiar el nombre en inglés de *Cornish Pilchards* por el de *Cornish Sardines* (en español ambos conceptos se traducirían como «sardinas de Cornualles»). Ello se debía a la un tanto negativa percepción de la palabra inglesa *pilchard*, comúnmente asociada a un pescado enlatado en salsa de tomate de relativamente baja calidad. Otro de los factores considerados fue que los británicos comían sardinas cuando estaban de vacaciones en Francia, España o Portugal, pero no mantenían ese hábito cuando regresaban a su país.

El proceso de certificación duró de tres a cuatro años, hasta que al final las sardinas de Cornualles lograron el reconocimiento de IGP en diciembre de 2009. El proyecto contó con el apoyo de la Plataforma de Pesca de Cornualles, creada en 2003 con objeto de mejorar y reforzar las características de calidad y sostenibilidad de la pesca y del pescado de Cornualles (sobre todo entre los vendedores minoristas y los restauradores), así como de actuar de centro para actividades de desarrollo y garantizar que los fondos eran accesibles a los productores y transformadores.

Actualmente la flota que captura la sardina de Cornualles está formada por seis barcos que utilizan redes de anillo y otros diez que utilizan redes a la deriva. Los desembarques anuales de sardinas de Cornualles son en la actualidad de unas 2 000 toneladas (frente a menos de diez en 1997) y el pescado se ha hecho muy popular en restaurantes y tiendas al por menor.

En una fase posterior, en agosto de 2010, se otorgó a la pesca de sardinas de Cornualles la certificación del Consejo de Administración Marina (MSC) en reconocimiento a la calidad de su gestión y su sostenibilidad. El proceso de evaluación del MSC contó con el apoyo de SEAFISH y de la importante cadena minorista británica Marks and Spencer, que también ayudó a elaborar nuevas recetas y garantizó un precio mínimo a los productores.

No obstante, el principal factor que provocó el renacimiento de esta pesca tradicional e histórica de Cornualles fue la relación existente entre los armadores y los transformadores. Se trata de un ejemplo en el que el pez es fundamentalmente «capturado a la medida», de manera que el pescador se pone en contacto con el transformador antes de salir a la mar para saber cuánto puede vender o transformar ese día el propio transformador. De esa manera, la oferta se adecua a la demanda, los precios fluctúan menos y se mantienen viables tanto para los pescadores como para los transformadores. Este sistema ha permitido a la pesca crecer continuamente año tras año sin los tradicionales sobresaltos (derroche o carencia) que le son característicos.

[www.cornishsardines.org.uk](http://www.cornishsardines.org.uk)

[www.seafoodcornwall.co.uk](http://www.seafoodcornwall.co.uk)

#### > Asociados a la calidad del producto

Algunos países y regiones también poseen certificaciones oficiales de calidad que hacen hincapié en las superiores características organolépticas de un producto; entre los diversos ejemplos en este sentido, cabe citar el *Label Rouge* en Francia y la Marca Q en Cataluña.

La certificación *Label Rouge* responde a una demanda del mercado francés, pero además se utiliza por productores de otros países para vender en esos mercados. Por ejemplo, los criadores escoceses e irlandeses de salmón han adquirido los derechos para utilizar esta certificación. El hecho de poseer *Label Rouge* implica la observancia de determinadas normas y la conformidad a que se lleven a cabo inspecciones regulares, en especial pruebas sensoriales para verificar la calidad «superior» del producto en comparación con otros semejantes.

#### **Marcas colectivas**

Algunas marcas colectivas tienen carácter regional y pueden afectar a los productos de la pesca y la acuicultura (por ejemplo, la marca *PescadeRías* en Galicia) o a todos los productos agroalimentarios locales (como las marcas *Fuchsia* en la zona occidental de Cork en Irlanda). Todas ellas se basan en el compromiso de incrementar el valor de los productos locales y con menos frecuencia en su prestigio fuera de la región.

Otras marcas colectivas son el resultado de iniciativas emprendidas por pescadores o acuicultores, que colaboran para promover una producción conjunta. Para que este tipo de actuaciones sea un éxito, es preciso llevar a cabo un proceso de reflexión intensivo sobre la adecuación del producto y las expectativas del mercado.

Las ventajas e inconvenientes principales de la marca colectiva se resumen en la siguiente tabla:

Ventajas	Inconvenientes
Permite que las empresas demasiado pequeñas logren que una marca individual llegue a ser conocida, así como tener un acceso más fácil a algunos mercados.	Menor protección que la DOP o la IGP.
Ofrece una garantía al consumidor.	Incompatible con algunas obligaciones impuestas por la UE en el caso de incluir una referencia geográfica.
Requiere un procedimiento menos engorroso que las IGP ó las DOP, ya que se exige aportar menos pruebas.	
Inspecciones más flexibles.	

#### **Marcas independientes**

Las empresas también pueden crear su propia marca. En este caso, es fundamental el prestigio de las empresas frente a los consumidores, de modo que su marca se asocie a un producto de calidad. En la esfera local, los productores pueden conseguir un prestigio vinculado a sus competencias especializadas y a la calidad de su producción, que puede ser similar a la de una marca. Su denominación o el nombre de su empresa adquieren así un prestigio que le permite garantizar una clientela fiel.

Sin embargo, por lo habitual este prestigio es difícil de conseguir, ya que requiere concentrarse activamente en la calidad de la producción y en la comunicación,

siendo comúnmente el boca a boca el mejor medio para promover las producciones a pequeña escala. Ahora bien, también es posible perder la buena fama debido a que los consumidores pierden interés por el producto o porque surja algún problema relacionado con la calidad (por ejemplo, una intoxicación asociada al alimento). Por otra parte, el hecho de ser titular de una marca otorga muchísima libertad, tanto en lo que respecta a la elaboración de un producto como a su promoción. Así, no hay ninguna obligación de observar normas externas y no existe el peligro de sufrir los problemas derivados de la mala calidad de los productos de un socio que opera con la misma marca.



## Recuadro 9 – Modernización y autenticidad

### ***La Paimpolaise***

***País: Francia.***

La Paimpolaise es la denominación de una empresa conservera artesanal con sede en Bretaña y constituida por Yann Trébaol. Con anterioridad Yann había sido chef y deseaba aplicar sus conocimientos expertos fuera del sector de la hostelería y la restauración. Por ese motivo, creó una pequeña organización en 2002 con el fin de probar y promover recetas basadas en los productos de su región. Tras cinco años de experimentos a pequeña escala, Yann decidió comenzar la producción de una gama de «alimentos del mar».

Los productos de La Paimpolaise son sumamente modernos, aunque tratan de mantener la autenticidad comúnmente asociada a los productos locales. Algunos ejemplos a destacar son las navajas en licor de sidra y las sardinas en confitura de tomate. Esta iniciativa no sólo ayudó a promover productos locales desconocidos o escasamente explotados (por ejemplo, las navajas, los salmonetes de roca, las fanecas o las lapas), sino que también consiguió modificar la imagen un poco anticuada que por lo general se vinculaba a la industria conservera.

En la actualidad, Yann distribuye sus productos a través de una marca claramente reconocible que fue creada con la ayuda de un diseñador gráfico profesional. Sus principales canales de distribución son los establecimientos especializados (bodegas, tiendas de productos locales y rurales, etc.) y las tiendas de alimentos selectos, para de esa manera mantener el auténtico carácter de la producción.

*<http://lapaimpolaise-conserverie.com>*

Ahora bien, es preciso observar que algunas clases de producto son más apropiadas para venderse con una marca comercial que otras. Por ejemplo, se sabe que es muy difícil que el pescado fresco pueda venderse con el nombre de una marca comercial específica. La venta con un nombre de marca implica la posibilidad de diferenciar el producto, pero las opciones para diferenciar el pescado fresco son reducidas, ya que generalmente

se vende sin envasar, apilado sobre hielo y los peces se parecen mucho unos a otros, especialmente para los consumidores poco conocedores en esta materia. Los productos envasados, como el pescado congelado, en frasco, en lata o empanado son mucho más adecuados para una estrategia de marca.

#### **Etiquetas medioambientales**

La creciente demanda de productos respetuosos con el medio ambiente ofrece interesantes perspectivas a aquellos artículos que son capaces de cumplir ese principio. Así, los pescadores pueden, por ejemplo, solicitar la concesión de etiquetas ecológicas y los acuicultores certificaciones biológicas.

#### > Etiquetas ecológicas

Durante los últimos diez años han surgido diversas etiquetas ecológicas que certifican la sostenibilidad de la pesca. Las más conocidas son las otorgadas por el Consejo de Administración Marina (MSC), la ONG *Friend of the Sea* (FOS), *Naturland* y KRAV (para Alemania y Suecia). Pese a que los requisitos de esos sistemas de certificación no son homogéneos, todos se basan en las directrices formuladas por la FAO y se centran fundamentalmente en la situación de los recursos pesqueros y los métodos de pesca utilizados, que deben garantizar la supervivencia a largo plazo de las poblaciones de peces.

La etiqueta más generalizada en la Unión Europea es la otorgada por el MSC, que hasta ahora ha certificado 25 pesquerías, la mayor parte en el Reino Unido, Dinamarca, Suecia y Alemania. Actualmente existen

solicitudes pendientes de respuesta para otras 38 pesquerías. Si se analizan los primeros diez años de funcionamiento del MSC, se comprueba que la certificación rara vez tiene un efecto directo en los precios, pero sí que abre la puerta a nuevos mercados, donde los vendedores están deseosos de ofrecer a sus clientes garantías de sostenibilidad. La demanda de esos productos es mayor en la Europa septentrional que en la meridional, pero se espera que en el futuro siga creciendo rápidamente. Las principales pesquerías europeas que han sido certificadas (en cuanto a volumen) son las correspondientes a las especies pelágicas, en especial las pesquerías de caballa del Grupo Escocés de Sostenibilidad Pelágica (140 000 toneladas), la pesquería de arenque del mar del Norte de la Asociación de Arrastreros Congeladores Pelágicos (65 000 toneladas) y la pesquería de arenque del mar del Norte del Grupo Escocés de Sostenibilidad Pelágica (15 000 toneladas). La principal pesquería demersal corresponde al abadejo del mar del Norte (9 700 toneladas) capturado por la flota pesquera alemana.

La certificación ecológica es relativamente fácil de obtener allí donde las prácticas son demostradamente sostenibles. Tal es el caso de las pesquerías tradicionales que utilizan artes de pesca pasivas, así como de las pesquerías lacustres, donde las poblaciones de peces se mantienen regularmente.

### **Recuadro 10 – Saber dónde, cómo y qué: la sostenibilidad como una certificación de calidad**

#### ***Certificación oficial de calidad – La etiqueta ecológica***

***País: Suecia.***



La pesquería de lucioperca capturada mediante red de enmalle y arte de trampa en el lago Hjälmaren en Suecia se ha convertido en la primera de agua dulce del mundo en conseguir la certificación conforme a la norma medioambiental del Consejo de Administración Marina (MSC) en el año 2006. El propósito de la certificación del MSC es optimizar el estado ecológico y la abundancia de especies de peces, así como mantener la diversidad, la estructura y la función del ecosistema del que dependen.

En el lago Hjälmaren el tamaño mínimo legal para poder pescar lucioperca se incrementó voluntariamente hasta 45 centímetros (frente a 40 en los demás lugares) y el tamaño de la malla de las redes de enmalle hasta 60 centímetros, lo que permite que incluso peces más grandes puedan escaparse de ella y desarrollarse durante más tiempo.

Los pescadores deseaban contar con recursos pesqueros saludables, ya que ésta es la clave para tener un lago sano. Asimismo, redujeron las licencias a sólo 25 barcos de aproximadamente seis metros de eslora. La producción media anual de esta pesquería asciende a unas 150 toneladas.

Entre las ventajas de esta certificación se incluyen unos precios más elevados y una mayor concienciación medioambiental. En la actualidad, el 80% de las capturas de lucioperca se destina a Hjälmarmfisk en Gotemburgo, un proveedor del grupo del MSC, que las vende de inmediato, sobre todo a Alemania. Los pescadores así acreditados consiguen un precio ligeramente superior por kilo, pero además la certificación del MSC ha proporcionado beneficios más sutiles y duraderos, a saber, la concienciación ecológica y la sostenibilidad de la pesquería.

#### **> Acuicultura ecológica**

Las primeras normas en materia de acuicultura ecológica tienen unos quince años, habiendo sido promovidas por organizaciones de agricultura ecológica (*Naturland*, Asociación de la Tierra) o por algunos países (Francia). En el Reglamento de la Comisión Europea (CE) 710/2009, vigente desde el 1 de julio de 2010, se establecen disposiciones comunes de aplicación para la producción ecológica en toda la Unión Europea.

Existen pocos datos en cuanto a la producción, pero según un estudio hecho por *Naturland*, la producción mundial de todas las especies fue de 53 500 toneladas en 2009 (lo que supuso unos ingresos de explotación de 230 millones de euros) o del 0,1% de la acuicultura mundial. La Unión Europea cuenta con 123 unidades de producción acreditadas y generó la mitad de toda la producción mundial.

En consecuencia, la producción ecológica sigue teniendo un carácter de nicho, que afecta principalmente al salmón. Por medio de esta certificación, los productores irlandeses y escoceses de salmón han logrado diferenciarse del salmón noruego. La producción ecológica también es relevante en el caso de otras especies continentales o marinas, como la trucha y la lubina.

En la actualidad la demanda del mercado procede primordialmente de Francia, Alemania, Reino Unido y Suiza, con una tasa anual mínima de crecimiento estimada del 40% de ahora a 2011.

**Tabla 3** – Ventajas e inconvenientes de los sistemas de etiquetado

	<b>Proyectos individuales o colectivos</b>	<b>Productos implicados</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Inconvenientes</b>
<b>Certificaciones oficiales de calidad.</b>	Acción colectiva.	Productos de la acuicultura y productos transformados.	Reconocidos en el ámbito europeo. Relaciones entre el producto y el territorio.	Procedimiento largo. No siempre responde a la demanda del mercado. A veces impuesto de arriba abajo.
<b>Marcas colectivas.</b>	Acción colectiva.	Todos los productos.	Marcas regionales: relación con el territorio. Marcas globales: gama integral.	A veces planteamiento de arriba abajo. Posibles restricciones reglamentarias sobre declaraciones de origen.
<b>Marcas independientes.</b>	Acción individual.	Todos los productos.	Identificación del productor. Sin especificaciones.	Dificultad de enraizar firmemente la marca: labor a largo plazo, elevados gastos de comunicación. Sin reconocimiento oficial.
<b>Etiquetas ecológicas.</b>	Acción colectiva.	Productos de la pesca.	Demanda de los agentes finales (transformación y distribución). Acceso a nuevos mercados.	Diversidad de etiquetas. Coste de la certificación.
<b>Acuicultura ecológica.</b>	Acción individual.	Productos de la acuicultura.	Demanda de los consumidores.	Deben cumplirse las especificaciones. Modificación de las prácticas.

## Comunicación y promoción

La comunicación es un elemento esencial de todo proceso que pretenda incrementar el valor de un producto. Es posible que éste tenga una excelente calidad, esté personalizado para un mercado en concreto y certificado mediante una etiqueta de calidad, pero todo será en vano si esa información no se comunica al consumidor o si la información sobre el producto no logra transmitir el mensaje apropiado.

Una estrategia de comunicación que sea coherente con el producto y el mercado pretendido es de vital importancia. Por un lado, debe influir en las diversas etapas de la comercialización del producto; por otro, debe guiar el desarrollo del envasado y del tipo de envase y garantizar la coherencia con la presentación en el punto de venta o con las herramientas promocionales (folleto, página web, *stands*, carteles, etc.) y con la elección de una etiqueta o marca.

Las relaciones con la prensa local y las agencias de desarrollo local también pueden contribuir a mejorar la visibilidad y el conocimiento de los consumidores. Si se utilizan largos canales de distribución, es más difícil transmitir la información al consumidor final. En ese caso, las etiquetas y marcas pueden facilitar que la información llegue a dichos consumidores. Si no fuera así, habría que trabajar mucho en ese sentido en colaboración con los agentes de las fases finales de la distribución (mayoristas, distribuidores al público, etc.) quienes, especialmente en el caso de las grandes cadenas de supermercados, a menudo piden a los productores que participen en la promoción de sus productos.

También deben tenerse en cuenta las ferias comerciales, que permiten a los productores promover sus artículos a distribuidores potenciales. El hecho de participar en una feria como expositor requiere una inversión relativamente grande e implica una logística importante. Por lo tanto, es necesario preparar y elegir aquellos eventos que mejor se correspondan con el producto y el mercado. Probablemente lo más sensato es asistir en primer lugar a esas ferias en calidad de visitante. Mediante una inversión reducida se puede así evaluar el potencial del encuentro e iniciar los primeros contactos con clientes potenciales. Con objeto de optimizar la rentabilidad de la inversión, antes de asistir al evento debería elaborarse una relación de clientes potenciales y personas de contacto interesantes, basada en la guía de expositores. Es posible concertar de antemano encuentros personales en la propia feria a fin de asegurarse de que las discusiones realmente se llevan a cabo. Es importante recordar que las personas de contacto más interesantes generalmente tienen una agenda muy cargada.

La participación en ferias comerciales de manera colectiva permite a los implicados tener mayor visibilidad que si participaran individualmente. Algunos de esos eventos son tan grandes que el *stand* que puede contratar un particular a menudo no ofrece el grado suficiente de visibilidad. La participación a través de *stands* regionales también es un modo eficaz de beneficiarse de economías de escala desde una perspectiva financiera y de visibilidad.

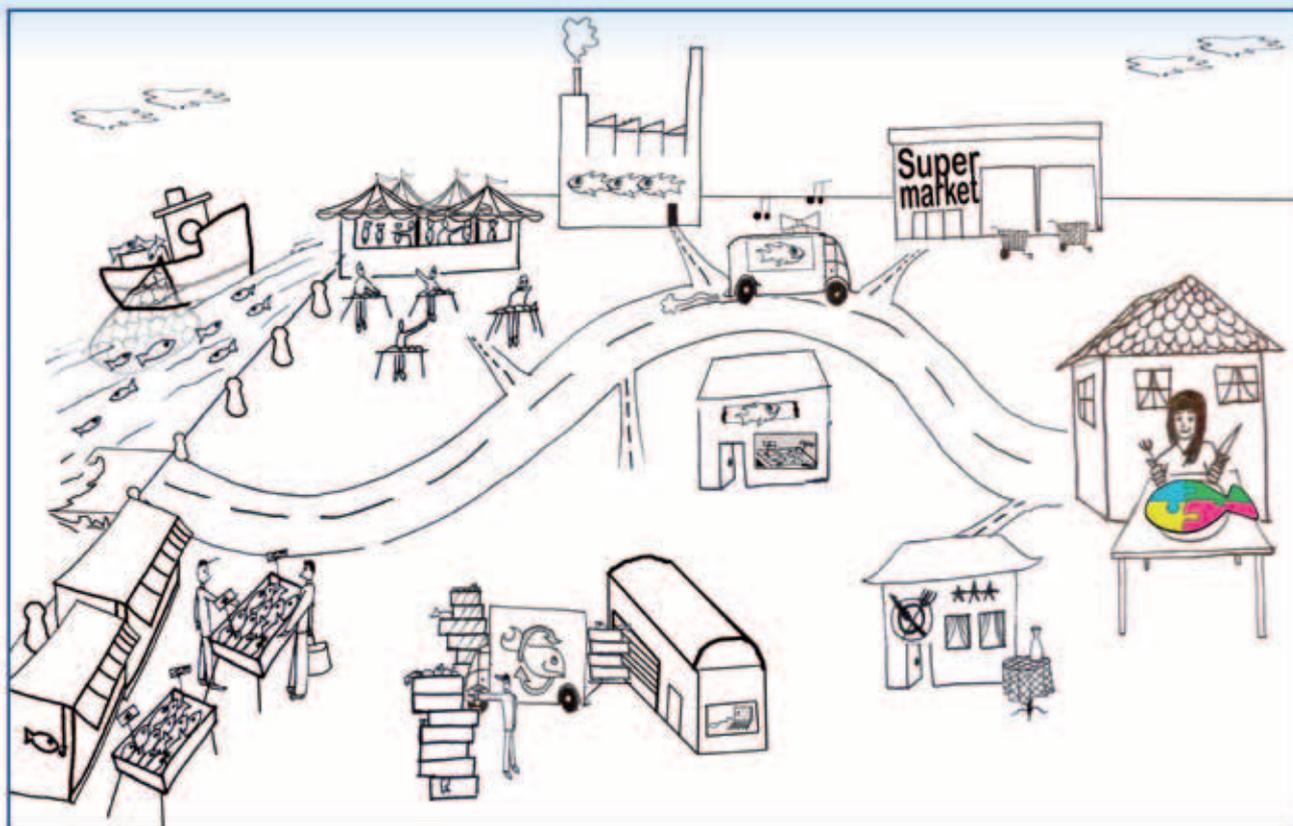
## 3.3 Mejorar la estrategia de comercialización

---

### **Elegir el canal de distribución más adecuado**

Adaptar el canal de distribución al producto también puede ser un eficaz modo de añadir valor. Debemos distinguir entre canales de distribución largos y cortos en función del número de intermediarios implicados. Los canales de distribución cortos no tienen más de un

intermediario entre el productor y el consumidor y, por consiguiente, incluyen las ventas directas. Los canales largos tienen más de un intermediario. Esas dos clases principales de distribución no son mutuamente excluyentes, por lo que la diversificación de las oportunidades de venta es otra vía para aumentar la certeza de las ventas.



**Figura 4** – Los canales de distribución son complejos. Elegir el canal de distribución más apropiado es una decisión importante que debe tener en cuenta los objetivos y las posibilidades individuales.

### **Canales de distribución cortos**

#### > Ventas directas

Las ventas directas se caracterizan por el contacto directo entre el productor y el consumidor. Entre ellas se encuentran las ventas en el lugar de producción o desembarque, así como las ventas en mercados, las ventas móviles o las ventas en el establecimiento del productor.

Este método es frecuentemente utilizado por los pescadores costeros, los acuicultores de marisco y los acuicultores de peces pequeños para la venta de una parte de sus productos frescos. Algunos incluso llevan a cabo actividades de transformación utilizando métodos tradicionales (muchas veces de ahumado), que también venden del mismo modo. Se trata de un mecanismo eficaz para diversificar las fuentes de ingreso. Sin embargo, esas iniciativas son comúnmente puestas en marcha por empresas individuales y no son resultado de un planteamiento colectivo, salvo en el caso de los establecimientos colectivos.

### **Recuadro 11 – Ventas directas y patrimonio local: ofrecer a los consumidores el sabor de «lo auténtico»**

#### **Quioscos de venta directa en Boulogne sur Mer**

**País: Francia.**



En Boulogne sur Mer, uno de los principales puertos pesqueros de Francia, situado en la intersección de las rutas de navegación más intensas del Canal de la Mancha, algunos pescadores han incrementado el valor de sus capturas utilizando el sistema de ventas directas. Durante muchos años, los *aubettes* (pequeños quioscos situados justo encima de los amarres) han atraído a los residentes locales, que compraban allí las capturas del día. A principios de este siglo, el ayuntamiento renovó esas instalaciones, mejorando la higiene y la calidad en cuanto a la manipulación de los productos, así como las condiciones de trabajo de los pescadores y de las mujeres que venden el pescado.

Hoy en día, veinticinco de esos quioscos han sido asignados a propietarios individuales de barcos, que pagan un alquiler anual de 4 000 euros. Esos quioscos representan al 20% de los 125 buques amarrados en Boulogne. En 2009, en un estudio hecho por Agrocampus Ouest se ponía de relieve que aproximadamente el 25% de los ingresos de estos pescadores procedía de las ventas directas en los quioscos.

Aunque no se tienen datos concretos sobre la ganancia de valor del pescado vendido en este contexto, sí parece que esta actividad ofrece resultados positivos a los pescadores, quienes, aparte del alquiler, tienen también que invertir en materiales de venta y en transporte. Gracias a esos puntos de venta situados en uno de los lugares principales de entrada a la ciudad de los visitantes locales y los turistas ocasionales, los pescadores se benefician de una mayor visibilidad y de acceso a los consumidores, lo cual a su vez proporciona a la ciudad una referencia cultural y turística para la promoción del patrimonio cultural.

#### **Las cabañas ostreras de Arcachón**

**País: Francia.**

Los productores de la cuenca de Arcachón han emprendido iniciativas relacionadas con el «descubrimiento de las ostras» desde hace muchos años, las cuales, a menudo combinadas con las ventas directas, pueden llevarse a cabo de manera individual o comunitaria, pero siempre con el fin de promover la calidad «única», el entorno y los conocimientos expertos que caracterizan a este icónico producto de la región.

El pescador Hervé Bojon y su esposa, una acuicultora ostrícola, poseen una cabaña ostrera en La Teste de Buch. Su propósito es ofrecer una auténtica inmersión en el verdadero mundo marítimo mediante un conjunto educativo completo con embarcaciones, cabañas y alojamiento. Todos los acuicultores ostrícolas tienen una cabaña en la que almacenan sus equipos, pero muchos también las utilizan para ofrecer degustaciones y ventas directas. En opinión de Hervé, «Las degustaciones que se ofrecen en la cabaña son claramente un modo eficaz de promover el producto. Una docena de ostras que normalmente se vende al mayorista a 4,30 euros, puede aquí venderse a 9,50 euros».



<http://lacabanelaurinette.free.fr/>

<http://www.lacabanelaiguillon.com/>

Pese a que las ventas directas eliminan al intermediario entre el productor y el consumidor final, requieren bastante inversión en cuanto a personal, en especial durante el tiempo dedicado a la venta. En el sector pesquero, esta actividad es habitualmente efectuada por las mujeres de los productores.

Para determinar la viabilidad de las ventas directas es necesario tomar en consideración todos los costes asociados (compra o alquiler de equipos, vehículo, instalaciones, cumplimiento de las obligaciones públicas en materia sanitaria, etc.), así como las horas de trabajo implicadas (preparación de los productos, carga y descarga antes y después del mercado, tiempo de venta, etc.).

Las ventas directas dependen fundamentalmente del mercado local. Si se comparan con otras modalidades, se comprueba que los compradores de productos de granja se desplazan hasta veinte kilómetros para abastecerse. Por consiguiente, es importante garantizar que la población de la zona inmediata sea suficiente para sostener un negocio viable. Esa población local está formada por los habitantes locales, así como por los turistas y los residentes que se han mudado a otros lugares pero que regresan a la zona durante sus vacaciones. Estos últimos representan lo que se conoce como demanda de temporada.

También es posible distinguir entre la población costera y la población de grandes centros urbanos, aunque éstos estén situados en zonas costeras. Esas diferentes categorías de consumidores no tienen el mismo conocimiento de los productos pesqueros, ni tampoco las mismas necesidades. Por tanto, deberían aplicarse estrategias de comercialización específicas en cuanto al tipo de ventas directas utilizado y a las clases de productos ofrecidos. Por ejemplo, las especies que son de temporada serán algo con lo que está familiarizada la población local, pero que sin embargo debe explicarse a los turistas y los consumidores urbanos.

Curiosamente, la venta directa por los pescadores en los puertos, tanto si son marítimos como lacustres, a menudo intensifica el atractivo turístico de esas zonas, por lo que fácilmente puede convertirse en parte de una iniciativa de desarrollo territorial integrado de más alcance. No obstante, en cualquier proyecto de venta directa, es importante ser conocedores de las limitaciones impuestas por la legislación de la UE. Algunas de ellas proceden de la normativa en materia de higiene y

seguridad alimentaria, tal como se exponía en el apartado 2.5, mientras que otras tienen que ver con la reglamentación en materia de control (véase en concreto el artículo 59 del Reglamento del Consejo (CE) núm. 1224/2009 por el que se establece un régimen comunitario de control para garantizar el cumplimiento de la PPC). En consecuencia, es conveniente que antes se verifique con las autoridades competentes nacionales los volúmenes y las especies autorizados para venta directa en la región de que se trate.

Un aspecto fundamental de las ventas directas es la proximidad del productor al consumidor final. La historia relativa al producto es tan importante como el propio producto y forma parte del valor añadido de las ventas directas. En este caso, no se trata sólo de la compra de un producto diario, sino de establecer un vínculo con el productor. Este imaginario y la dimensión emocional que genera logran aumentar la satisfacción de los consumidores. En general, los consumidores tienen la idea de que un producto comprado directamente al productor será de más «calidad» que el mismo producto comprado al pescadero, que a su vez será de más «calidad» que el comprado en un supermercado. Ahora bien, es importante que esta percepción de calidad superior esté realmente asociada al valor real del producto. Como expusimos anteriormente en el apartado sobre la calidad, ésta no es una característica inherente del producto, incluso cuando el consumidor la percibe de ese modo cuando realiza la primera compra. En la práctica, los consumidores no volverán a comprar a un productor si el sabor, la frescura o el gusto del producto sean decepcionantes, por mucho que fuera acompañado de la historia más bonita del mundo.

**Tabla 4** – Características principales de las modalidades de venta directa

Consumidores objetivo	Modalidad de venta	Clases de producto	Variación estacional
<b>Turistas</b>	Ventas directas en puertos o en centros de producción. Tiendas en los lugares de interés turístico.	Productos típicos o festivos. Alimentos de consumo diario.	Alta
<b>Emigrantes</b>	Ventas directas en puertos o en centros de producción. Mercados.	Productos típicos tradicionales.	Alta.
<b>Población costera local</b>	Ventas directas en puertos o en centros de producción. Mercados.	Productos de consumo diario.	Baja
<b>Población urbana</b>	Establecimientos en la ciudad. Mercados en la ciudad.	Productos festivos. Amplia gama de productos.	Baja

Fuente: Observatorio Europeo LEADER. «La venta de productos locales: canales de distribución cortos y largos» – La innovación en las zonas rurales, folleto núm. 7, julio de 2000.

Las ventas directas también afectan a los productos transformados, especialmente a los que se comercializan en latas o en tarros, que pueden venderse en los centros de producción. Muchas veces esas ventas están asociadas a una visita a las instalaciones, por lo que están fundamentalmente dirigidas a los turistas. Los productos enlatados son también especialmente adecuados para las ventas a larga distancia, mediante correo electrónico o una página internet.

Sin embargo, hay que tener mucha precaución con los productos transformados. Aunque la legislación europea en materia de seguridad alimentaria permite cierto grado de flexibilidad respecto a las ventas directas de pequeñas cantidades de productos primarios, esa flexibilidad no es aplicable una vez que la venta va más allá de la fase de productos primarios, según se define en la legislación de la UE (véase la nota sobre el Reglamento europeo relativo a la higiene de los productos de la pesca en la página 26).

#### > Otros canales cortos de distribución

Los canales cortos de distribución distintos a la venta directa implican, como máximo, la existencia de un intermediario entre el productor y el cliente. Éste puede ser un minorista (pescadería local o supermercados) o un restaurante. La hostelería local u otras formas de turismo rural también pueden ser excelentes canales de distribución para los productos pesqueros locales, debido al tipo de alojamiento y de servicios ofrecidos.

Estas otras modalidades cortas de distribución permiten a los productores limitar el número de intermediarios, sin por ello convertirse en vendedores directos. De hecho, la venta de productos es un negocio completamente distinto, que no se adapta necesariamente a los deseos o a las capacidades de todos los productores. En esos casos, la comunicación sobre los productos se encomienda a un tercero y, por otro lado, las intervenciones específicas en el punto de venta podrían ayudar a reforzar la proximidad entre el consumidor y el productor.

Todas esas actuaciones, al igual que las de venta directa, son normalmente emprendidas por empresas individuales y no por proyectos colectivos.

#### El caso de las cestas de pescado:

El concepto de cestas de pescado se basa en un compromiso mutuo de productores y consumidores, a saber, que el productor ofrece un suministro regular (semanal o quincenal) de una cantidad específica de productos de la pesca o la acuicultura a unos clientes que han acordado comprarlos durante un período concreto (por ejemplo, a lo largo de la temporada de pesca).

Esta idea se fundamenta en los proyectos de «agricultura de apoyo comunitario», que también se han convertido en proyectos de «pesca de apoyo comunitario» en la costa Este de Estados Unidos.

Este concepto es conocido en Francia con el nombre de AMAP (*Associations pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne* o Asociaciones para el Mantenimiento de la Agricultura Tradicional). Algunos productores se han incorporado a las AMAP existentes y ofrecer así productos del mar, de los ríos y los lagos, así como productos agrícolas. También existen algunas AMAPAP (AMAP de acuicultura y de pesca), que amplían sus atribuciones a la acuicultura y la pesca.

Esos sistemas establecen una estrecha relación entre los consumidores y ciudadanos y los productores del mismo territorio, pero existen algunos problemas que pueden dificultar su desarrollo. En primer lugar, si los productos ofrecidos son los mismos todas las semanas, existe el riesgo de que los consumidores se cansen y no repitan a la temporada siguiente. A menudo los productos de la pesca son de temporada, y el mismo productor rara vez posee una variada gama de especies disponibles en un momento dado. Del mismo modo, muchas veces los acuicultores se especializan en una única especie.

Otra crítica que se hace frecuentemente es la falta de conocimiento por parte de los consumidores sobre cómo cocinar los productos del mar, de los lagos y de los ríos. La venta de pescado previamente fileteado es más probable que provoque la fidelidad de los consumidores que la venta de pescado entero, ya que éste se considera más difícil de cocinar. En este caso, sin embargo, debe observarse la normativa en materia de seguridad alimentaria. De cualquier modo, el asesoramiento del productor es fundamental. Esto podría hacerse, por ejemplo, mediante la colocación de sugerencias de recetas en las propias cestas. Como esta modalidad se basa en un intercambio entre el productor y el consumidor, siempre existe la posibilidad de escuchar a los consumidores y modificar la oferta de productos en función de sus propuestas.

Con objeto de responder a la necesidad de variar los productos ofrecidos en las cestas, a veces es más apropiado recurrir a varios productores. Ése es el motivo por el que las cestas también se ofrecen por vendedores mayoristas de pescado, que son capaces de diversificar sus fuentes de abastecimiento y establecer la logística necesaria para su distribución.

Asimismo, es de la máxima importancia que esos proyectos estén promovidos por los propios productores locales. Los pescadores deben participar en el proyecto, lo cual debería hacerse desde las primeras fases. Éstos no deben considerar las nuevas modalidades de comercialización como una forma más de vender sus productos, sino como una forma de establecer vínculos con los consumidores y de aumentar su producción y sus ingresos. Sin este activo compromiso de los productores, existe el peligro real de que estos sistemas de distribución fracasen si la organización que respalda el proyecto desaparece o bien si la calidad de los productos suministrados no se garantiza debido a la falta de interés o a la ausencia de compromiso personal por parte de los productores.

## Recuadro 12 – Las ventas directas y el establecimiento de relaciones más estrechas entre los productores y los consumidores

**Capturas Locales y Mercado de Pesca de Eastman, Pesca de Apoyo Comunitario de New Hampshire**  
**País: Estados Unidos.**

“It’s no fish ye’re buyin’, it’s men’s lives”, Sir Walter Scott, 1816

«No es pescado lo que compramos, sino vidas de seres humanos», Sir Walter Scott, 1816.



La entidad Pesca de Apoyo Comunitario (CSF, según sus siglas en inglés) de Capturas Locales de Eastman, creada por Carolyn y Ed Eastman, se dedica fundamentalmente a reforzar las relaciones entre los pescadores y las familias. Actúa como una especie de «punto de contacto» entre un público que sabe poco acerca de lo que sucede en el sector pes-

quero y los pescadores, personas muy trabajadoras pero no muy dadas a hablar de sí mismas.

La CSF facilita la participación de la comunidad en el proceso de captura y el suministro de información sobre los productos del mar a los consumidores locales, por medio del mercado local de pescado o de un sistema de ventas directas en el que pueden inscribirse los consumidores para recibir productos pesqueros locales. El sistema de la CSF se basa en el de la Agricultura de Apoyo Comunitario (CSA), en virtud del cual los consumidores tienen la posibilidad de convertirse en participantes de las capturas del barco de pesca. A cambio, reciben el pescado de más alta calidad capturado por el barco y los pescadores perciben un precio más elevado por las capturas realizadas.

Las repercusiones de Eastman en el conocimiento de los consumidores y la integración territorial del sector pesquero son evidentes. En el verano de 2010 este sistema contaba ya con 400 participantes, distribuidos a lo largo de la costa de New Hampshire y que se desplazan de 10 a 100 kilómetros para recoger su pescado.

Por otro lado, su régimen actual de ventas directas implica a otros productores del territorio, como el mercado de agricultores y las granjas locales de la CSA donde los clientes pueden recoger sus pedidos. De este modo, se ayuda a integrar las actividades pesqueras en otros sectores económicos del territorio y a establecer vínculos más estrechos entre los pescadores y los agricultores locales.

<http://www.eastmansfish.com/>

A efectos de asegurar la coherencia de sus actuaciones, los consumidores que participan en este tipo de proyecto a menudo prefieren el carácter sostenible de la pesca que apoyan. No obstante, comprar productos locales no significa comprar productos sostenibles, lo cual puede ser causa de decepción. Por otro lado, la

presión ejercida por los consumidores puede también modificar las prácticas de los productores. Las personas que participan en esta clase de acciones suelen tener una actitud abierta y, por lo tanto, estar dispuestas a dialogar.

#### **Canales largos**

Muchas veces es esencial utilizar canales largos, especialmente cuando los centros de consumo se encuentran muy distantes de los centros de producción. Este tipo de canales implica volúmenes de producción más elevados y más productores que los canales cortos. En estos sistemas, existe al menos un intermediario (frecuentemente un mayorista) entre los productores y el punto de venta al consumidor final. Dichos puntos de venta pueden ser tanto pescaderías tradicionales como grandes supermercados. Estos últimos no deben nunca desdeñarse en la distribución de productos de la pesca y la acuicultura, ya que su cuota de mercado es a menudo por lo menos del 75% del volumen vendido en los países de la UE. Los mecanismos de comercialización de los productos del mar, de los lagos y de los ríos difieren de un Estado miembro a otro, en particular en lo que atañe a la existencia o no de lonjas de pescado. Estos mecanismos se están haciendo cada vez más complejos, por lo que la influencia del productor en las negociaciones es reducida. El hecho de agrupar la oferta por medio de cooperativas podría ser un buen modo de incrementar ese peso.

No obstante, los grandes supermercados imponen muchas exigencias: hay que respetar especificaciones concretas en cuanto a la calidad y la trazabilidad de los productos y las entregas deben ser regulares, tanto en lo que respecta a la cantidad como a la calidad de las especies elegidas. También se imponen multas en el caso de incumplimiento de los contratos, mientras que las cadenas de supermercados se reservan el derecho a cambiar de proveedor si el que tienen no cumple las expectativas previstas (por ejemplo, si su producto no se vende bien). Asimismo, las modalidades de pago son complejas, los márgenes de beneficio de los proveedores son bajos y los plazos de pago son largos. Al mismo tiempo, se exige a los productores que contribuyan a las campañas promocionales de sus productos.

Ésos son los motivos por los que los productores pocas veces negocian directamente con las grandes cadenas de supermercados y por los que prefieren vender sus productos por medio de comerciantes en pescado y mayoristas, que combinan abastecimientos provenientes de múltiples orígenes y ofrecen gamas completas de productos. Pese a que la proliferación de intermediarios limita el valor añadido del productor, sí tiene la ventaja de proporcionar un sistema logístico nacional que sería imposible de crear independientemente, de modo que los productores pueden vender toda o parte de su producción a través de este canal.

**Tabla 5** – Ventajas e inconvenientes de los canales de distribución

	<b>Proyectos individuales o colectivos</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Inconvenientes</b>
<b>Ventas directas.</b>	Acción individual o colectiva.	Contacto directo con los consumidores (y por lo tanto control sobre la información y el conocimiento del mercado) Precios más altos.	Inversión en tiempo. Inversión en equipos (transporte, almacenamiento, presentación, etc.). Obligaciones en materia sanitaria. Necesidad de ofrecer una gama diversificada y regular. Volúmenes limitados. Variaciones en la normativa local. Posibilidad de conflicto de intereses con los agentes finales de la cadena. Absorción del coste de los productos no vendidos.
<b>Canales cortos.</b>	Acción individual o colectiva.	Precios más altos.	Necesidad de ofrecer una gama diversificada y regular. Volúmenes limitados. Asunción de riesgos financieros (en los casos de impago o de retrasos en los pagos).
<b>Canales largos.</b>	Acción individual o colectiva.	Agrupación de ofertas. Volumen constante de demanda. Venta de grandes cantidades. Poca inversión en la venta real.	Muchos intermediarios. Dificultad de negociar con las grandes cadenas de supermercados. Las condiciones generales de las ventas impuestas por las grandes cadenas de supermercados son muy rigurosas: necesidad de volúmenes mínimos y constantes (multas en caso de incumplimiento), plazos cortos en cuanto a los pedidos, responsabilidad del volumen de ventas (posible obligación de contribuir a las promociones, etc.). Márgenes de beneficio reducidos. Control escaso de la comunicación.

### Colaborar con los agentes finales de la cadena de distribución

Los productores no deben considerar a priori a los agentes finales de la cadena de distribución como un obstáculo en su empeño por incrementar el valor de la producción. Es posible que sea de interés para todos los agentes promover los recursos locales. Así, podrían constituirse asociaciones entre productores, transformadores, comerciantes en pescado y empresas de distribución en torno a un proyecto común.

De esa forma, los productores pueden beneficiarse de una extensa red logística con mejor cobertura geográfica, mientras que los agentes finales de la cadena de distribución se benefician de la imagen de marca de la pesca a pequeña escala.

**Tabla 6** – Ventajas e inconvenientes de la colaboración entre los agentes iniciales y finales de la cadena de suministro

Ventajas	Inconvenientes
Información regular sobre las necesidades de los agentes finales de la cadena y posibilidad de adaptar el producto para satisfacer la demanda en todo momento.	Carga de trabajo adicional.
Posibilidad de influir en la comunicación.	Algunas veces intereses divergentes.
Volúmenes de producción garantizados.	

### Recuadro 13 – MJ Seafood, vincular el sector de hostelería y restauración con la flota local

MJ Seafood es una empresa pesquera a gran escala que abastece al mercado del Reino Unido. La sociedad se ha posicionado comercialmente como un proveedor de pescado de alta calidad que pone especial énfasis en el abastecimiento local y sostenible. MJ Seafood también creó el Programa de Armadores Británicos, cuyo objeto es establecer relaciones preferentes entre los buques a él afiliados y los consumidores. A través de numerosos encargados de compras locales, el programa crea una relación directa con los propietarios de los barcos, lo cual les permite conocer de antemano la pesca capturada. Esta información puede ser después transmitida a algunos clientes, como los chefs de restaurantes interesados en adquirir las capturas más frescas y saber previamente lo que podrán ofrecer en sus cartas. Los productores locales se benefician ya que les garantiza un canal especial para la promoción y la venta de sus productos a un precio superior.



<http://www.mjseafood.com/>

Las organizaciones interprofesionales (OIP) son una iniciativa de la UE concebida para promover la colaboración vertical en todo el sector de la pesca. Estas organizaciones fueron constituidas según lo dispuesto en el Reglamento (CE) 104/2000 por el que se establece la organización común de mercados en el sector de los productos de la pesca y la acuicultura.

Para ser reconocidas y apoyadas, esas organizaciones deben agrupar a representantes de organizaciones vinculadas a la producción, la comercialización o la transformación de productos de la pesca y la acuicultura, así como representar un elevado porcentaje de la producción y del comercio y transformar productos pesqueros

en la región o las regiones en cuestión, pero no deben emprender esas actividades por sí mismas. Asimismo, deben llevar a cabo dos o más de las acciones siguientes:

- > Mejora del conocimiento y de la transparencia de la producción y del mercado.
- > Contribución a una mejor coordinación de la puesta en el mercado de los productos de la pesca, en particular mediante trabajos de investigación o estudios de mercado.
- > Estudio y desarrollo de técnicas que optimicen el funcionamiento del mercado, también en el ámbito de las tecnologías de la información y la comunicación.

- > Elaboración de contratos normalizados compatibles con la normativa comunitaria.
- > Divulgación de información y realización de investigaciones necesarias para orientar la producción hacia productos más adaptados a las necesidades del mercado y a los gustos y expectativas de los consumidores, especialmente desde el punto de vista de la calidad de los productos y de unos métodos de explotación que contribuyan a la sostenibilidad de los recursos.
- > Elaboración de métodos e instrumentos y organización de acciones de formación para mejorar la calidad de los productos.
- > Potenciación y protección de las denominaciones de origen, etiquetas de calidad e indicaciones geográficas.
- > Definición, con respecto a la captura y comercialización de los productos de la pesca, de normas más estrictas que las disposiciones de las normativas comunitarias o nacionales.
- > Mejora del aprovechamiento de los productos de la pesca.
- > Promoción de los productos de la pesca.

La organización interprofesional italiana Filiera Ittica, receptora de fondos de la UE, fue constituida con el fin de implantar un proyecto de trazabilidad para el sector italiano de la pesca y de crear una marca colectiva del mismo nombre (Filiera Ittica). En la organización participan productores (diez organizaciones de productores), transformadores, empresas de pescado y restaurantes, y garantiza a los consumidores la completa trazabilidad de los productos a lo largo de toda la cadena de producción.

Pese a la disponibilidad de ayudas de la UE, sólo se ha reconocido hasta ahora un número reducido de organizaciones interprofesionales. El marco jurídico actual no siempre ha convencido a los profesionales de la utilidad de esa estructura para ayudar a superar la divergencia de intereses entre las diversas profesiones. Está previsto que se refuerce el apoyo a las OIP mediante la reforma de la Política Pesquera Común.

### Aprovechar las nuevas tecnologías

Las nuevas tecnologías, y en particular la omnipresencia de internet, ofrecen nuevas perspectivas a la distribución de los productos de la pesca y la acuicultura. La aplicación más evidente es la tramitación de los pedidos, tanto los efectuados por correo como aquéllos en que los clientes se desplazan para recoger sus compras. Este sistema tiene los mismos inconvenientes que las ventas directas, es decir, que necesita ofrecer una amplia gama de productos y volúmenes suficientes para satisfacer la demanda.

Los medios de comunicación de hoy en día también permiten que los barcos pequeños comuniquen sus capturas antes de regresar a puerto, lo que facilita que los agentes finales de la cadena conozcan previamente la disponibilidad de pescado. Esto requiere que los barcos estén equipados con las tecnologías pertinentes.

El uso de nuevas tecnologías como medio de comercialización está limitado por el grado de penetración de esas tecnologías en los mercados correspondientes y por la conducta de los consumidores. Por ejemplo, es posible que algunos consumidores sean reacios a comprar a través de internet. Del mismo modo, las plataformas de venta por teléfono o por internet precisan contar con una compleja organización logística, que puede ser difícil de establecer, en especial en el caso de los productos pesqueros que están obligados a respetar normas muy precisas en materia de higiene.

### Recuadro 14 – Abastecimiento local de una demanda de alcance nacional

#### **Lonxanet Direct**

**País: España.**

Los productos pesqueros gallegos pueden alcanzar precios muy altos en el mercado español, en el que especies como el bogavante o los percebes tienen connotaciones de lujo. Sin embargo, tras pasar por numerosos intermediarios, los beneficios que quedan para el productor son al final muy reducidos, a pesar de asumir todos los riesgos de la fase extractiva.



Lonxanet Directo SL es una empresa de ventas directas dedicada a la comercialización de productos pesqueros gallegos provenientes de la pesca artesanal, cuya propiedad está en manos de seis cofradías, de modo que éstas son accionistas de la sociedad y a la vez proveedoras de los productos pesqueros que comercializa. De este modo, se establece una relación directa entre los clientes (restaurantes, minoristas) de todo el país y los productores locales (pescadores miembros de las cofradías), lo cual permite a éstos adecuar sus faenas a la demanda del mercado.

La herramienta creada por Lonxanet para conseguir ese cambio social y económico es una página web y un mercado telefónico que integra servicios logísticos y de comercialización y que permite a las cofradías vender directamente a restaurantes y otros clientes finales. De ese modo, las cofradías tienen un mayor control sobre todo el ciclo comercial de sus productos y se facilita el paso de un planteamiento oportunista a una mentalidad de planificación económicamente sólida. Sus operaciones comerciales se iniciaron en diciembre de 2001. Al principio hubo algunos problemas de coordinación con las cofradías y en relación con el tiempo necesario para que los clientes se «adaptasen» a este modo de distribución (por ejemplo, muy pocos restaurantes tenían conexión a internet, los encargados de compras no estaban acostumbrados a hacer sus pedidos *online*, etc.). Al final, Lonxanet comenzó a saber más sobre la conducta de los clientes y otros asuntos y a potenciar la idea de pertenecer a un proyecto común.

En la actualidad Lonxanet sirve a alrededor de 360 restaurantes de toda España, sesenta de los cuales son clientes regulares. Aparte del sector de hostelería y restauración, Lonxanet también abastece con sus productos a unos quinientos clientes particulares que dan gran importancia a la calidad del pescado que compran.

La empresa ha sufrido recientemente las consecuencias de la crisis económica, debido principalmente a que ofrece el pescado más fresco y de la mejor calidad, mientras que ahora algunos clientes empresariales están obligados a reducir costes y, por lo tanto, eligen opciones más baratas (p. ej., pescado congelado). Además, se están generalizando los retrasos en los pagos debidos por los clientes, lo que subraya el riesgo financiero asociado a todo proceso de distribución.

Aun así, Lonxanet está poniendo de manifiesto cómo pueden aplicarse las tecnologías de la información para promover el cambio social y transformar un sector muy tradicional.

[http://www.lonxanet.com/que\\_es.php](http://www.lonxanet.com/que_es.php).

[http://profesores.ie.edu/enrique\\_dans/download/IT\\_social\\_change\\_Lonxanet.pdf](http://profesores.ie.edu/enrique_dans/download/IT_social_change_Lonxanet.pdf).

**Tabla 7 – Ventajas e inconvenientes de las nuevas tecnologías**

	<b>Proyectos individuales o colectivos</b>	<b>Productos implicados</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Inconvenientes</b>
<b>Anuncio de las capturas a desembarcar.</b>	Acción colectiva.	Productos de la pesca.	Vínculo con los agentes finales de la cadena de distribución. Planificación de las ventas.	Inversión en equipos.
<b>Ventas a través de internet.</b>	Acción individual o colectiva.	Todos los productos.	Ampliación de la base de clientes. La plataforma de ventas también constituye un medio eficaz de comunicación. Reduce el número de intermediarios.	Necesidad de ofrecer una gama diversificada y regular de productos. Complejo apoyo logístico. Muy dependiente del grado de penetración de internet. Posible rechazo de algunos clientes a comprar online.

## 4. Conclusiones

Las actividades encaminadas a añadir valor pueden incrementar potencialmente los ingresos de las comunidades pesqueras. Son muchos los modos de lograr ese propósito, tal como hemos puesto de manifiesto en esta guía. El papel de los FLAG a la hora de determinar esas posibilidades y de apoyar el desarrollo de nuevos proyectos es de crucial importancia.

El apoyo técnico en materia de asesoramiento y de orientación, la elaboración de guías y de folletos informativos (sobre asuntos específicos como las condiciones locales respecto a las ventas directas, por ejemplo), la transmisión y la búsqueda de información y la realización de cursos temáticos de formación son sólo algunas de las muchas actividades que los FLAG pueden llevar a cabo en apoyo de los promotores de proyectos en sus territorios.

El cometido del FLAG también es esencial para promover la cooperación entre los distintos agentes del territorio y el desarrollo de proyectos integrados, haciendo el mejor uso posible de todos los recursos disponibles localmente. El FLAG puede crear condiciones favorables para acercar a empresas provenientes de distintos sectores o regiones (por ejemplo, mediante la organización de talleres o la creación de grupos de trabajo específicos), en especial a través de la colaboración entre distintos FLAG.

El FLAG puede también contribuir a financiar proyectos destinados a añadir valor, de naturaleza individual o colectiva. Por lo que respecta a los proyectos individuales, el FLAG garantizará su integración en la estrategia del territorio, en particular mediante criterios de selección que podrían, por ejemplo, fomentar el uso de materias primas de origen local. Por su parte, los proyectos colectivos asegurarán que los beneficios se distribuyan entre un amplio abanico de empresas. Entre esas actividades podrían incluirse, por ejemplo, el establecimiento de un *stand* colectivo en ferias comerciales especializadas, la realización de estudios de mercado

sobre productos locales, la creación de certificaciones que promuevan la calidad de los productos locales o el establecimiento de nuevos puntos de venta de productos locales (quioscos de venta directa, mercados locales, etc.).

Es importante tener presente que el apoyo brindado por el FLAG no debe limitarse a proporcionar fondos para una actividad en concreto, sino que debe estar dirigido a respaldar a los promotores del proyecto durante toda su vigencia. Después, el FLAG puede seguir aprovechando las experiencias adquiridas durante el proceso y convertirse en un auténtico socio de quienes trabajan sobre el terreno.

No obstante, los procesos destinados a añadir valor sólo son una de las posibilidades de desarrollo local integrado. Con esa idea, la Unidad de Apoyo FARNET estudiará otras vías para desarrollar la economía local de las zonas de pesca en el futuro. Así, nuestra próxima publicación estará dedicada a la diversificación de actividades en las zonas pesqueras de la Unión Europea.

Por último, es importante hacer hincapié en que aunque esta guía sobre cómo añadir valor ofrece algunas ideas y herramientas a los productores y a los FLAG para ayudarles en sus iniciativas, no sustituye a los elementos fundamentales de toda acción de desarrollo, que siguen siendo el entusiasmo y el dinamismo de los promotores del proyecto, junto a un modo profesional de trabajar.

Si esta guía le ha parecido útil, nos gustaría saber de usted y de su proyecto, de modo que podamos añadir su experiencia a los ejemplos de buenas prácticas que la Unidad de Apoyo FARNET seguirá recopilando y difundiendo sobre cómo añadir valor a los productos de la pesca y la acuicultura.

Para finalizar, le deseamos una travesía con el viento a favor y mucho éxito en todas sus iniciativas.



**FARNET Support Unit**

Rue Saint Laurent 36-38 – B-1000 Bruxelles

T +32 2 613 26 50 – F +32 2 613 26 59

info@farnet.eu – www.farnet.eu

