

EL MODELO EMPRESARIAL DE PESCANOVA FRENTE AL RETO DE LA SOBERANÍA ALIMENTARIA

Carlos Montero Castaño Para Globalízate (04/02/11)

La pesca es una de las actividades humanas más antiguas y que más tiempo ha tardado en evolucionar. Sólo desde hace medio siglo se han empezado a introducir innovaciones tecnológicas y de gestión con respecto a la actividad conocida desde hace milenios. Sin embargo, ese último medio siglo está suponiendo una etapa convulsa, de giros de timón repentinos, sin políticas ni estrategias claras a nivel internacional, ni regional, ni nacional, que mantiene a la pesca enredada en grandes debates que enfrentan a lo industrial con lo artesanal, a los intereses de países desarrollados en aguas de terceros frente a la soberanía nacional sobre los recursos de los países costeros, a la pesca frente a la acuicultura, a las políticas de subsidios frente a las contrarias a esta herramienta, a la nacionalización del sector frente a la privatización, y un largo etcétera de otros grandes debates. Estas discusiones enriquecen el conocimiento del sector y llevan a reflexiones que ponen encima de la mesa grandes preguntas con grandes respuestas, pero desafortunadamente la ejecución de las propuestas siempre queda en el limbo de las recomendaciones, las delegaciones de competencias o simplemente las limitaciones reales de su puesta en marcha y su cumplimiento. Este estado de reflexión permanente debe convertirse en el punto de inflexión para el sector pesquero en el que corregir los errores del pasado y adaptarse a las exigencias del futuro mediante nuevas maneras de entender la actividad, aportando las respuestas necesarias a la multitud de variables y dimensiones del sector, la económica, la industrial, la social, la ambiental, la patrimonial, etc., y permitiendo la participación de todos los agentes que en él actúan.

Es necesario resaltar que se está avanzando, hay esperanza. Este es el primer mensaje que se debe transmitir, pero hay mucho trabajo que hacer, y se debe hacer rápidamente. Se está avanzando a nivel internacional en la lucha contra la pesca ilegal, no regulada y no documentada, en el uso de las redes de deriva, en la protección de ciertas especies, en las condiciones de trabajo de los profesionales del sector, en la certificación ambiental de las pesquerías, etc. Y también se está avanzando en políticas nacionales, sobre todo en aquellos países en los que la pesca es un sector relativamente joven y han podido aprender de los errores de otros, y en aquellos países que han sido capaces de asumir verdaderas revoluciones para cambiar los principios y objetivos de la actividad. Europa desgraciadamente no es un ejemplo de ninguno de estos dos casos, a pesar de que debe ser protagonista en este sector por su importancia histórica, su flota mundialmente extendida, su papel como consumidor y su capacidad política para promover e influenciar el desarrollo de iniciativas responsables y sostenibles a escala internacional. Queda la reforma de la Política Pesquera Común, habrá que trabajar para que esté a la altura de las necesidades.

Pero ¿por qué la pesca es tan lenta en avanzar hacia sistemas de gestión más sostenibles? Gran parte de las razones, que no justificaciones, que se puedan aducir para contestar a esta pregunta nacen de la dimensión histórica y cultural

de la actividad. La pesca se realiza en un medio ajeno al ser humano como es el mar, donde sólo con los instrumentos adecuados la humanidad puede aprovechar sus recursos y siempre asumiendo unos riesgos e incertidumbres que no existen en las actividades en tierra. Este hecho hace que el sector sea reacio a introducir grandes cambios, se prefiere asegurar lo que ya funciona. Además de este aspecto cultural, la dimensión histórica de la pesca juega un papel muy importante. Es necesario comprender que hasta hace apenas 30 años el mar era un espacio libre, sin dueños ni responsables, donde cualquier persona que contara con los medios adecuados podía dedicarse a esta actividad, y aunque este hecho histórico no sea justificación para ninguno de los desmanes que se puedan producir hoy en día, sí hay que tenerlo en cuenta, incluso desde un punto de vista psicológico de los profesionales del sector. Esta dimensión histórica también incluye una realidad, la pesca es una actividad cuyo desarrollo ha sido y es dirigido por las empresas y nunca por las administraciones o las leyes. Pocos son los casos en los que la normativa se adelanta a las actividades del sector, básicamente la legislación suele surgir para regular algo que ya está siendo realizado. Esta es una realidad de doble filo, si cabe la expresión, pues supone una limitación a la capacidad innovadora por parte de los gestores y deja en ventaja a ciertos agentes del sector con ansias depredadoras. Pero por otra parte, también supone una oportunidad para aquellas empresas activas con capacidad de proposición e innovación que pueden tener una gran influencia en la toma de decisiones y en el diseño de modelos de gestión más adaptados a sus intereses, y cuando éstos son responsables y sostenibles deben ser apoyados por las administraciones; esto aún sucede en pocas ocasiones.

Y aquí aparece Pescanova, primera empresa pesquera de España, tercera de Europa y octava del mundo, por tanto uno de los agentes con mayor capacidad de influencia y por consiguiente con mayor responsabilidad en el sector pesquero mundial, pionera e innovadora en muchos aspectos, pero ¿cómo contribuye al reto y a la obligación de asegurar una mayor soberanía alimentaria de la humanidad?

La evolución de la actividad pesquera en el mundo en los últimos 50 años está íntimamente ligada al desarrollo y crecimiento de Pescanova. En 1960 se creó esta empresa familiar que cambiaría la manera de aprovechar los recursos marinos de la pesca en todo el mundo, introduciendo las entonces nuevas tecnologías de congelación a bordo y revolucionando los sistemas de comercialización de productos pesqueros del planeta. La instalación de las tecnologías de congelación a bordo exigió buques de mayores dimensiones, pero al mismo tiempo esto permitió almacenar mayores cantidades de pescado sin riesgo a que se estropease por su acumulación o por el tiempo transcurrido desde su extracción. Estos grandes buques tuvieron acceso a caladeros más alejados, durante más tiempo, a zonas más profundas, y al uso de artes y aparejos más grandes y eficientes para la captura de grandes volúmenes de pescado. Por tanto, el nombre elegido para esta nueva empresa fue muy acertado, porque realmente se inició una *nueva* manera de entender y realizar la *pesca*, una *pescanova*.

Pescanova fue, en los términos industriales de los años 60 y 70, una verdadera empresa revolucionaria e innovadora en la actividad pesquera, la industrialización definitiva del sector y de la profesión. La primera apuesta fue la construcción de dos buques gemelos, el Lemos y el Andrade, los primeros barcos pesqueros congeladores del mundo, que se destinaron a los caladeros del Atlántico sur. Este hito tuvo su continuación con la botadura del Galicia en 1966, que se remodeló para pasar de ser un barco de pasajeros a un buque factoría con una línea de fileteado a bordo y que zarpó hacia aguas sudafricanas donde ya estaban operando los dos buques congeladores.

Pero todo esto ocurrió hace ya más de medio siglo y desde entonces la pesca, el mar y el mundo han cambiado notablemente. Por entonces pocas eran las potencias pesqueras y los países en los que la pesca suponía una actividad económica importante entendida como un sector estratégico para las naciones. Era más bien una actividad artesanal sin mayor regulación, cuyo peso radicaba en su dimensión social debido a la cantidad de personas que dependían de ella para subsistir, sin siquiera aportar a los sistemas recaudatorios de los países, ni al aporte alimenticio más allá de las propias poblaciones costeras, a excepción de los países asiáticos. Todo este panorama sufriría un gran giro cuando en 1982 entró en vigor la Convención de Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar que establece las Zonas Económicas Exclusivas de 200 millas de amplitud, regulando el acceso a esas aguas costeras. Este acuerdo restringiría el rango de acción de los barcos pesqueros, industriales y artesanales, que históricamente faenaban en aguas de terceros países y que a partir de entonces deberían "pedir permiso" para poder seguir desarrollando su actividad en esas aguas. Además, en 1986, España se integra en la Comunidad Económica Europea, hoy Unión Europea, y la política pesquera, hasta entonces de competencia exclusivamente nacional, pasa a ser política comunitaria, lo que supone una pérdida de peso específico dentro del conjunto de países que integraban la CEE. La pérdida de peso específico se ha ido aumentando con las posteriores ampliaciones de la UE, compuesta hoy por 27 países, la mayoría de los cuales considera a la pesca como una actividad menor, marginal o incluso inexistente. Esta evolución política se ha visto acompañada por el desarrollo de las nuevas tecnologías de comunicación vía satélite que permiten tener información en tiempo real en cualquier momento y en cualquier lugar del planeta, lo que ha contribuido a asentar el fenómeno de la globalización, sobre todo en un sector como el pesquero cuyo mercado está por naturaleza globalizado debido a las dimensiones geográficas de sus actividades.

Todo este escenario geopolítico existente desde los años 80 posee una importancia crucial para el desarrollo del sector pesquero mundial ya que además es en esa década de los 80 cuando se alcanzan los máximos históricos de capturas pesqueras mundiales. Desde entonces las capturas se han mantenido estables a pesar de los nuevos avances tecnológicos introducidos y de las nuevas flotas creadas, lo que lleva a una conclusión lógica, el mar ya está dando todo lo que puede dar, no hay más. Este hecho también supone un nuevo cambio en la filosofía de la gestión, la innovación y la modernización de la actividad pesquera ya que deja de ser tan importante, ni tan rentable, invertir en el desarrollo de tecnologías encaminadas a capturar

mayores volúmenes; lo que verdaderamente pasa a ser clave desde una lógica empresarial es la capacidad de obtener el mayor beneficio económico del mismo volumen de captura.

No obstante, otro hecho viene a aportar mayor complejidad a la situación actual, el aumento de la población mundial. El incremento exponencial del número de habitantes del planeta supone un aumento en paralelo de la demanda de alimento, y si se tiene en cuenta que el mayor foco de este incremento poblacional se está produciendo en Asia, la primera región del mundo en consumo de productos marinos y al mismo tiempo la región de mayor desarrollo socioeconómico en la actualidad y en un futuro cercano, es fácil comprender la doble implicación que este fenómeno tiene sobre la actividad pesquera mundial.

El desarrollo y crecimiento de las naciones y en especial de los nuevos países emergentes, en Asia pero también en África y en Iberoamérica, se basa en la capacidad para alimentar de manera adecuada a su población con medios propios e independientes, es decir, lo que hoy en día se denomina “soberanía alimentaria”. La actividad pesquera contribuye enormemente a la soberanía alimentaria de muchos de estos nuevos países, por su importancia socioeconómica como actividad y por la riqueza nutricional que aportan los productos del mar, por tanto una correcta gestión de esta actividad debe llevar a una mejora de las condiciones de vida de las personas que dependen de ella de forma directa o indirecta. Pero la pesca debe contribuir aún en mayor medida a la soberanía alimentaria, pues todavía hoy existen países con problemas nutricionales y sectores pesqueros en desarrollo pero en los que el producto, el pescado, no es considerado un alimento si no una moneda de cambio para conseguir divisas, divisas que se emplean muchas veces en promover programas de producción de alimento; es decir, se obtiene alimento para cambiarlo con dinero con el que conseguir alimento, imposible de entender desde una lógica de soberanía alimentaria. Por tanto, el sector pesquero debe entrar a formar parte como contribuyente directo de la mejora de la soberanía alimentaria de las naciones pesqueras y no un sector más que contribuya únicamente a la economía de los países. Este es el verdadero reto que las empresas pesqueras del mundo, sobre todo aquellas con un alcance mundial como Pescanova, deben asumir, cómo desarrollar una actividad social, económica y ambientalmente rentable y responsable al tiempo que se contribuye a mejorar la soberanía alimentaria del planeta. Es entonces cuando surge la pregunta, Pescanova, la principal empresa pesquera de España, tercera de Europa y octava del mundo, ¿cumple con esta responsabilidad y esta contribución?

Para comenzar a responder a esta pregunta conviene conocer la realidad actual de esta empresa pesquera con 50 años de trayectoria que nació como una iniciativa familiar y hoy es un grupo empresarial de amplia participación accionarial con un volumen de negocio próximo a los 1.000 millones de €, y única empresa del sector pesquero español que cotiza en bolsa.

Actualmente, el Grupo Pescanova está compuesto por más de 160 empresas entre sociedades que dependen directamente y en su totalidad del Grupo,

filiales y empresas subsidiarias, sociedades participadas y uniones estratégicas o *joint ventures*. Todo este entramado es de difícil seguimiento, puesto que las compras, ventas y fusiones dentro y fuera del Grupo son muy frecuentes y la transparencia en la información se reduce básicamente a la publicación de los datos y reportes obligatorios por el hecho de cotizar en bolsa. Pescanova responde a una filosofía basada en dos pilares, la integración vertical y la diversificación. A través de la integración vertical Pescanova pretende controlar todas las fases desde la extracción del producto en el mar hasta la venta al consumidor final, planteamiento estratégico que supone una innovación única en el mundo en el sector pesquero. Por otro lado, Pescanova aplica la diversificación en dos conceptos principales, el ámbito geográfico y la generación de productos, *“ni una sola especie por país, ni un solo país por especie”*, verdadero motor de su expansión mundial. Además de esta concepción, Pescanova ha añadido en las últimas décadas una tercera visión, la diversificación sectorial, pasando de cimentar su actividad en la extracción, procesamiento y comercialización de productos pesqueros a introducirse en los sectores de la acuicultura, los productos agrícolas, los productos precocinados, las reparaciones navales, la gestión de flotas y la navegación mercantil entre otros. De nuevo esta estrategia responde a la situación mundial de las pesquerías que surge a finales de los años 80 con la sobreexplotación de muchas de las especies de importancia comercial lo que provoca un giro del Grupo hacia el sector de la acuicultura, que actualmente es el principal sector estratégico de Pescanova.

Para la gestión de esta amplia red, el Grupo está estructurado en tres grandes áreas, Fishco, Acuicultura y Aliholding. Fishco agrupa a aquellas empresas cuya actividad principal se centra en la extracción de productos pesqueros, Acuicultura integra las sociedades dedicadas a la producción acuícola, y por su parte Aliholding reúne a aquellas que centran sus actividades en el sector de la alimentación, la transformación y la comercialización. Esta estructura le permite a Pescanova alcanzar unas cifras anuales promedio de 120.000 toneladas de capturas, 100.000 toneladas de producción acuícola, y 200.000 toneladas en ventas.

La filosofía de trabajo seguida ha llevado a que hoy en día Pescanova esté presente en los 5 continentes, en más de 20 países, tenga una flota propia de más de 120 buques, más de 50 instalaciones de acuicultura, más de 30 plantas de procesamiento, trabaje con más de 70 especies marinas, venda con más de 16 marcas comerciales propias y emplee a unas 10.000 personas.

Sin embargo, toda esta macroestructura no es necesariamente garantía de un desarrollo responsable y sostenible de las actividades. El comportamiento de Pescanova es muy diferente dependiendo de los países y de la importancia estratégica que para la empresa tenga cada uno de ellos.

Así, la filial de Pescanova en Australia, Austral Fisheries Pty Ltd., es reconocida como un modelo de responsabilidad tanto ambiental como social en aguas de los territorios subantárticos. Colabora con diferentes Organizaciones No Gubernamentales en la lucha contra la pesca ilegal, todas sus operaciones son inspeccionadas a bordo mediante observadores tanto para el control de la

actividad pesquera como para observar la interacción de las mismas con aves y mamíferos marinos, colabora con las autoridades en la vigilancia de las actividades de buques ilegales en las zonas de pesca y forma parte de COLTO, Coalición de Operadores Legales de *Toothfish*, que es una organización no gubernamental constituida entre organizaciones de conservación y empresas comerciales de pesca con el fin de reducir la incidencia de la pesca ilegal en esta zona. La buena gestión queda de manifiesto por la certificación de una de sus principales pesquerías, la del pez de hielo, que cuenta con el sello del Marine Stewardship Council (MSC) que certifica las pesquerías que cumplen con criterios ecológicos, y también por los galardones recibidos, entre ellos el otorgado por WWF en el año 2003 por su papel en la creación de una Reserva Marina.

Sin embargo, este comportamiento no ha sido siempre reproducido y Pescanova ha sido acusada, y en algunos casos denunciada, por trabajadores y opinión pública de aprovecharse de su peso en las economías locales para negociar y conseguir réditos como concesiones o cuotas de pesca, de aplicar políticas sociales inaceptables de empleo precario, discontinuo y sueldos bajos, entre otras cosas.

Este es el caso de su empresa subsidiaria en Namibia, Novanam, que de manera periódica tiene problemas con sus trabajadores. Durante los años 2007 y 2008 se produjeron despidos y huelgas en las plantas de Pescanova en este país debido a la disminución importante de las capturas y la reclamación de mejoras en las condiciones laborales. Además, en el período de cierre de la temporada de captura, los empleados de Novanam dejaban de cobrar sus salarios. Tras dos años de huelgas, Pescanova se comprometió a aumentar un 6,5% los salarios de los trabajadores que percibían los sueldos más bajos y un 6% para los salarios medios y altos. Además Pescanova se comprometió a otorgar a los trabajadores un subsidio para la vivienda, una compensación para los trabajadores que operan a temperaturas por debajo de los cero grados y un pago extra diario para los pescadores que trabajan en países extranjeros. En definitiva, estos compromisos ponen de manifiesto la gran importancia estratégica que para el Grupo Pescanova tiene Namibia, sin olvidar la presencia de capital público namibio en la filial del Grupo, lo que supone sin duda una garantía de cara a la expansión, crecimiento y estabilidad en este país.

El caso de Argentina también es destacable. En ese país de Sudamérica el Grupo lleva instalado prácticamente desde sus primeras operaciones a través de su filial Argenova. En la actualidad esta empresa presenta una imagen muy favorable respecto a los problemas ambientales de las pesquerías en el país. De hecho ha colaborado activamente en campañas científicas para cuantificar y minimizar los efectos del palangre sobre las aves marinas. Igualmente, las tripulaciones de sus barcos son probablemente las mejores consideradas de toda la flota tanto por el salario como por las condiciones de trabajo a bordo. Sin embargo, la realidad de la pesca en Argentina es cada día más dramática debido a la reducción de las capturas de las principales especies comerciales derivada fundamentalmente de una mala gestión y control por parte de la Administración y por las acciones de los armadores y capitanes de pesca. Ya

en 1991 la pesquería de merluza austral y congrio dorado se colapsó y llevó a la ruina a una parte importante de la industria local pasando las capturas de merluza austral de 80.000 toneladas en 1990 a 16.000 toneladas en 1991. Pescanova fue empresa pionera en la puesta en marcha de esta pesquería, y durante años contó con cierta exclusividad, por lo que debe considerarse responsable de este fracaso ambiental, social y económico. Argenova también ha mantenido litigios con las autoridades argentinas por el incumplimiento de ciertas normativas a la hora de transferir permisos de pesca de unos buques a otros intentando aumentar las capacidades de pesca establecidas.

Al igual que en la pesca, el Grupo Pescanova ha sido reconocido por sus buenas prácticas en el sector de la acuicultura. Así en el aspecto medioambiental, la acuicultura de Pescanova ha sido galardonada con importantes certificados y premios, tales como el Best Aquaculture Practices, el Registro del FDA, el Premio a la Producción Más Limpia y el Premio Nacional a la Exportación, entre otros.

Pero también en la acuicultura se han observado impactos negativos de las actividades de Pescanova tanto en aspectos ambientales como sociales, algunos de ellos de carácter general a la producción acuícola, pero no se debe olvidar que Pescanova ha sido y es pionera en el desarrollo de este sector en muchos de los países en los que se encuentra instalada y en muchos de los casos llevando a cabo proyectos de inversión participados por los gobiernos, por lo que su margen de decisión e influencia suele ser amplio y por tanto su responsabilidad para promover prácticas adecuadas también.

En Chile la producción de salmón está muy cuestionada debido a las prácticas poco sostenibles derivadas de los tratamientos sanitarios y de la necesidad de utilizar un alto volumen de pescado para poder alimentar al salmón, ya que su factor de conversión es muy bajo (se necesitan entre 1,3 y 2 kg de harina de pescado para conseguir 1 kg de salmón), y por tanto de ser corresponsable de la sobreexplotación de los recursos pesqueros pelágicos del Pacífico suroriental. Además existe un aumento del impacto ambiental de las granjas de salmón sobre el ecosistema debido a la contaminación y residuos que generan estas instalaciones. Pesca Chile, filial de Pescanova en ese país, es la empresa más importante del rubro a nivel nacional y por tanto en gran medida responsable de estas problemáticas. Además, al igual que en algún caso del sector pesquero, algunas ONGs han denunciado sistemáticamente los efectos sociales negativos de la producción salmonera en Chile de las filiales de Pescanova, basándose en la existencia de malas condiciones de trabajo, sueldos bajos, prácticas antisindicales y escalas salariales en base al rendimiento productivo.

Por otro lado, el cultivo del langostino en los países de Centroamérica es fuente permanente de conflictos y problemas debido a la necesidad de disponer de grandes extensiones de terreno y de un aporte continuo de agua con unas condiciones de calidad óptimas. En ocasiones esta ocupación de terreno entra en conflicto con las comunidades residentes en estas zonas que son privadas de la posibilidad de pescar o de obtener otros recursos en esas áreas, además de que las instalaciones de cultivo están asociadas a zonas de manglar de gran

importancia y fragilidad ecológica. La práctica abusiva de las empresas en los aspectos relacionados con el manejo del agua, la deforestación y uso de tratamientos contra enfermedades es causa de fuertes impactos negativos. Un claro ejemplo de esta situación ocurre en el Golfo de Fonseca, donde las empresas del Grupo Pescanova poseen la mayor concesión para el cultivo de langostino con cerca de 7.000 hectáreas.

Pescanova posee y lleva a cabo una política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), más o menos activa en función de la importancia estratégica del país en el que actúa, con la que financia diversos programas de educación ambiental, estudios aplicados al análisis de parámetros ambientales en las zonas de influencia de su actividad, programas de investigación marina e incluso actividades de vigilancia pesquera, además de financiar proyectos eco-amigables de gran renombre internacional. No obstante, estas acciones en muchos casos obligatorias por las exigencias legislativas de aplicación de la RSC, no pueden ser suficientes en el caso de Pescanova a quien se le debe exigir una responsabilidad histórica con la sociedad puesto que ha sido beneficiada por multitud de ayudas públicas desde su creación y sobre todo en los años 90 (entre 1995 y 2009 Pescanova ha recibido más de 200 millones de € en ayudas públicas de España, Francia y Portugal) cuando la Xunta de Galicia tuvo que acudir al rescate de la empresa para reflotar el negocio con fondos públicos y evitar que el Grupo pasara a manos extranjeras, y más aún si se tiene en cuenta que gran parte del accionariado actual está controlado por cajas de ahorros gallegas.

En definitiva se puede concluir que Pescanova es sin duda alguna un agente de gran importancia mundial en el sector pesquero y acuícola, con una amplia capacidad de influencia y decisión y por tanto una gran responsabilidad. Es por ello que se le debe exigir un desarrollo sostenible de sus actividades y una actuación responsable frente a sus impactos. Pero concretamente frente al reto de la soberanía alimentaria ¿qué se le debe exigir? A pesar de su capacidad productiva, Pescanova aporta de manera muy discreta a la soberanía alimentaria de los pueblos. Es cierto que contribuye a garantizar esa soberanía en los países a cuyos mercados destina sus productos de la pesca y de la acuicultura, pero en su mayoría la soberanía alimentaria de esas naciones está más que asegurada. Sin embargo actúa en otras en las que las carencias nutricionales y alimenticias siguen siendo importantes. Por ello Pescanova debe contribuir a la soberanía alimentaria a través del uso responsable de los recursos naturales para que éstos puedan ser aprovechados por otros agentes con el fin de destinarlos a la producción de alimento para las poblaciones locales, debe generar empleo de calidad que facilite el acceso de las personas a más y mejores recursos, debe impulsar políticas sostenibles en aquellos países y regiones en los que ejerce una influencia importante, y debe promover el mercado y el consumo local. Este es el verdadero rol de Pescanova frente al reto de la soberanía alimentaria hoy.