

LONXANET: DE LA LONJA A INTERNET (A) (RESUMIDO)

Original del Enrique Dans del IE Business School.

Versión original de 27 de febrero de 2003. Última revisión, 13 de noviembre de 2008.

Editado por el Departamento de Publicaciones del IE, María de Molina 13, 28006 – Madrid, España.

©2003 IE. Prohibida la reproducción total o parcial sin el permiso escrito del IE.



“No tienen ninguna posibilidad. Venden su producción en mercados completamente ineficientes, en los que los compradores los manejan a su antojo. No poseen información sobre los recursos disponibles, ni sobre los canales de comercialización, ni sobre el mercado, y están sometidos a una economía de total subsistencia. Si las cosas siguen así, ser mariscador o pescador artesanal en este país será un oficio sin futuro”

Juan y Enrique, buenos amigos desde los tiempos en que compartían piso durante la carrera de Biología en Santiago de Compostela, discutían sobre la situación de sus respectivas agendas de investigación. Mientras Juan, Profesor de Biología en la Universidade da Coruña, había derivado cada vez más en temas sociales y de gestión de recursos pesqueros, Enrique centraba su actividad en temas ligados a la nueva economía, los mercados electrónicos e Internet en general. La conversación había ido derivando hacia la posibilidad de hacer investigaciones conjuntas, y, en poco tiempo, se les había ocurrido lo que parecía “la idea tonta del día”: un mercado electrónico para productos de la pesca artesanal, que solucionase las ineficiencias derivadas del proceso. Podía ser, en efecto, una “idea tonta”... pero al menos, por ahora, podía ser un interesante tema de conversación y, ¿quién sabe?, tal vez de investigación conjunta o de escritura de artículos, un poco de “vidilla intelectual” para ese verano de 2000 que comenzaba...

INFORMACIÓN DE CONTEXTO

La pesca artesanal en Galicia da empleo a aproximadamente 40.000 personas, con unas 8.500 embarcaciones. Incluye todas las actividades extractivas con base en la costa de las rías y plataforma continental, en las que los pescadores llevan a cabo su actividad mediante diferentes artes. El número de embarcaciones es, de hecho, completamente orientativo, dado que gran parte de las actividades no están ligadas a ninguna embarcación: se realizan mediante recogida manual en la arena o las rocas. En los casos en que se utiliza barco, este sale generalmente por la mañana y retorna a puerto por la tarde con las capturas. Desde un punto de vista económico, el sector genera un total de 190.000 Tm., con un valor total en primera venta de alrededor de €480 millones¹.

¹ Estos datos, sin embargo, proceden de la Xunta de Galicia, y deben por tanto ser interpretados con precaución. El sector emplea a mucha más gente de la recogida en las estadísticas (pescadores a tiempo parcial, amateur o ilegales)

La especial morfología (ría) y las características oceanográficas de la costa gallega favorecen la aparición de ecosistemas de altísima productividad: aguas templadas, ricas en nutrientes, provistas de una altísima biodiversidad. Las capturas de estas áreas gozan de una calidad superior, perceptible en el aspecto y en las características organolépticas, sabor y textura o tenacidad de la carne. Esas características son interpretadas por el mercado como un grado superior de calidad, y justifican precios muy elevados en relación con los pescados y mariscos procedentes de otras áreas. En general, el marisco gallego es de un precio elevado y tiene una connotación de producto de lujo en el resto de España.

Las especies objeto de pesca son alrededor de cincuenta, e incluyen grupos muy diversos: crustáceos (nécora, centolla, camarones, percebes...), bivalvos (almejas, berberechos, navajas, vieiras, zamburiñas...), cefalópodos (pulpo, calamar, jibia...) y peces (merluza, mero, rape, lenguado, rodaballo...) En Galicia, tan sólo algunas de esas especies soportan pesquerías específicas, mientras que el resto se someten a una estrategia de "coger lo que aparezca". El ecosistema muestra claros síntomas de sobreexplotación, cercanos a porcentajes del 90% por temporada, como lo demuestran la práctica desaparición de algunas especies en años recientes (santiaguíño, langosta, etc.) y la disminución generalizada de capturas en otras.

La actividad es intrínsecamente familiar. Las tripulaciones o grupos de mariscadores están compuestos por miembros de una misma familia, reclutándose únicamente en el exterior cuando la familia no aporta suficientes miembros. Las capturas, una vez realizadas, son llevadas a la lonja, mercado local gestionado por las cofradías. Las cofradías son asociaciones que defienden los intereses de los pescadores, y que datan del siglo XV. Existen 61 cofradías de diferentes tamaños a lo largo de la costa, gestionando un número equivalente de lonjas en una serie de infraestructuras portuarias a cambio de un porcentaje sobre las ventas de un 2% a un 4%. La venta a través de otros canales es ilegal. Las lonjas operan mediante un mecanismo de subasta holandesa o descendente, y su eficiencia como mercado depende, básicamente, de su tamaño. Los pescadores pueden optar por llevarse su producto a otras lonjas más grandes, sin embargo, esto conlleva la solicitud de un permiso especial o *guía*, y la necesidad de incurrir en costes de logística adicionales.

Una vez el producto es vendido en la lonja, recorre normalmente una cadena de intermediarios de longitud enormemente variable, hasta que llega al consumidor final. Restaurantes locales, por ejemplo, compran el producto en la lonja y lo venden directamente en lo que podría ser el canal más corto². En el más largo, podemos encontrar un consolidador o *vendeduría*, que compra el producto para revenderlo a un intermediario, que a su vez lo ofrece a un mayorista, que lo vende a un transportista (a veces están integrados), y a un *asentador* en un segundo mercado central (como MercaMadrid, MercaValencia, MercaBarna, etc.) donde es comercializado a través de un *puesto*, a otro distribuidor de alta capilaridad que lo lleva a, por ejemplo, restaurantes o pescaderías. Algunos de estos canales dan lugar a cinco o seis etapas, todas ellas con saludables márgenes y/o comisiones comerciales. El incremento de precio, aún en los canales más cortos, raramente es inferior a un 150% sobre el precio de primera venta en lonja, y es en algunos casos concretos muy superior a esta cifra.

La demanda es muy estacional, con picos de precio asociados a las navidades y al verano. La *Xunta* impone períodos de veda y limitaciones al tipo de arte de pesca utilizado, pero su carácter más político que ecológico, unido a la imposibilidad de una vigilancia eficaz y a la presión ejercida por las actividades de pesca ilegal impiden una sostenibilidad de las pesquerías a largo plazo. Algunas instalaciones, tales como las cetáreas, intentan actuar como un "colchón de mercado", acumulando productos en épocas de precios razonables y liberándolos cuando son más caros. No obstante, este tipo de procesos, así como los períodos de conservación excesivos, disminuyen

y seguramente produce mucho más que lo que se recoge en las estadísticas de las *lonjas*. Según algunas fuentes, la cantidad que escapa a las estadísticas oficiales podría exceder un 50%.

² Existen canales más cortos, aunque ilegales: un pescador más o menos ocasional recoge, por ejemplo, percebes en una roca y los vende directamente a bares y restaurantes. Si bien esta actividad no puede considerarse una fuente estable de recursos, sí es utilizada por determinados colectivos a modo de "economía de subsistencia".

claramente la calidad del producto³. En general y salvo excepciones, la longitud del canal de intermediación y las condiciones del mercado redundan en un *time-to-market* excesivo para este tipo de productos. Por otro lado, la falta de información sobre origen, fecha de extracción, método de conservación, etc. en la mayoría de los canales y la falta de una política de denominación de origen hacen que importaciones de otros países, con menor calidad y precio, compitan con los productos gallegos, en ocasiones mezclándose intencionadamente con éstos a lo largo de la cadena de intermediación.

LONXANET: PRIMERAS APROXIMACIONES A LA IDEA

Tras darle varias vueltas e intercambiar ideas y resultados de investigaciones anteriores, tanto Juan como Enrique parecían pensar que un mercado o e-marketplace en Internet podía ser una solución interesante, desde un punto de vista teórico, para muchos de los problemas planteados en el sector de la pesca artesanal en Galicia. Sin embargo, pasar de la teoría a la práctica era otro tema, y más para dos académicos acostumbrados, como ellos mismos decían, “a predicar, pero no a dar trigo”...

La forma de la empresa era un primer problema. Obviamente, la desintermediación era uno de los principales atractivos de la idea, y tal vez podrían conseguirse accionistas si la estructura de márgenes era la adecuada, aunque era un momento de mercado especialmente delicado para todo aquello que recordase a Internet. Habían estudiado casos de empresas como Todomarisco.com, simples canales de venta por Internet, pero ellos querían hacer algo diferente. No una simple tienda en la Red, sino una auténtica solución a una serie de problemas detectados como estructurales. Por el intenso contacto de Juan con los pescadores⁴, sabían de los problemas “de primera mano” y tenían un buen acceso a las cofradías para, por ejemplo, validar diferentes alternativas. También conocían otros eslabones de la cadena: sabían, por ejemplo, del bajo o nulo nivel de informatización de los bares, restaurantes y pescaderías, a los que no acababan de ver “comprando por Internet”, y, por supuesto, de los pescadores, a los que se imaginaban mucho menos todavía “aporreando un teclado”... Los bares y restaurantes mantenían, en general, una relación de amor-odio con los suministradores de pescados y mariscos: por un lado, los precios eran inestables y les obligaban a consignar los precios de los productos en los menús como “s/m” (según mercado), pero, por otro, les aprovisionaban de una amplia gama de productos en los que quedarse sin suministro en una fecha señalada podía significar enormes perjuicios económicos.

Por otro lado, estaba el propio acto de la compra: en la subasta, los compradores expertos observaban el producto detalladamente, lo sopesaban con sus propias manos, lo inspeccionaban cuidadosamente⁵... ¿Cómo replicar un proceso semejante en Internet?

Intentando definir un poco más la idea, Juan y Enrique empezaron a discutirla con Antonio, un tercer profesor, del Dpto. de Sociología de la Universidade da Coruña, intuyendo que su intensa

³ El caso de las cetáceas es particularmente llamativo: por problemas derivados de contaminación biológica de las aguas y por su gran territorialidad, los mariscos no son alimentados durante el período de mantenimiento. Algunas especies pueden resistir muy largos períodos sin alimentarse, sin embargo, esto redundaría en una relación peso / tamaño claramente deficiente. En otros casos, el producto es conservado en frío (sin congelarlo, dado que esto redundaría en un precio inferior) o mediante otros métodos.

⁴ Alguna de las investigaciones en, por ejemplo, dinámica de poblaciones de crustáceos, exigían la captura de animales que eran marcados con transmisores y vueltos a liberar para su recaptura posterior por los pescadores. Era preciso un contacto intenso con los pescadores para poder recuperar los animales y los transmisores posteriormente, mediante un pago lógicamente superior al valor de mercado del animal capturado.

⁵ En la centolla, por ejemplo, el comprador experto inspeccionaba cada animal (subastados uno por uno), y determinaba el sexo, lo que daba lugar a un primer corte: las hembras son más sabrosas que los machos. Pero además, era preciso levantar un opérculo situado en la parte inferior del caparazón y observar el color y apariencia de una zona llamada “vena” situada bajo el mismo. Este indicador, además, se basaba en un hecho biológico real: el color oscuro observado era el digestivo del animal, más o menos oculto por capas de musculatura. La cantidad de músculo se corresponde con el momento de la última muda, período en el que los animales adquieren una consistencia blanda y dejan de comer, de manera que su calidad disminuye notablemente.

experiencia investigando comunidades rurales de pescadores podía ser clave a la hora de definir el proyecto. Y, dado que la logística parecía ser un punto clave, comenzaron a validar la idea con Michael, un contacto de Enrique, Consejero Delegado de una conocida firma de transporte urgente española. Estaba claro que los principales elementos a considerar eran los problemas identificados en el escenario actual, y de que manera la idea de un e-marketplace podía ayudar a resolverlos de una manera satisfactoria. ■ ■ ■

COPIA DE INSPECCION