

ACTIVIDAD DE CLASE

Tema 5 (núm. 1)

Para la realización de esta actividad se requiere la lectura y estudio previo del epígrafe 5.2 (tema 5) de los apuntes de la asignatura. Al finalizar la actividad en clase, ésta se entregará al profesor para su evaluación.

Tiempo de realización: 10 minutos

CASO: Del mar a la mesa

Casi medio siglo después de su fundación, la multinacional gallega Pescanova, S.A. se ha consolidado como la primera empresa de pesca europea y la séptima mundial. Pescanova fue creada por José Fernández López en 1960 en Vigo. A diferencia de otras empresas pesqueras de la zona, Pescanova desarrolló una infraestructura en sus propios barcos que ha sido clave para entender su evolución: minutos después de su captura y en alta mar, se limpia el pescado, se trocea, se empaqueta y ultracongela.

Los problemas actuales del sector pesquero ya se empezaban a notar en los años ochenta: el agotamiento de algunos de los caladeros más importantes, la imposibilidad de hacer frente al incremento de la demanda, los acuerdos en materia de pesca entre países o a nivel comunitario, la presión ejercida por los principales grupos japoneses. Ante

esta situación, Pescanova toma dos decisiones. La primera, buscar caladeros en terceros países que no estuvieran bajo los acuerdos comunitarios. Esto le lleva a convertirse en una empresa multinacional, con filiales en 21 países, y una flota pesquera de más de 130 barcos. Así, la empresa tiene importantes acuerdos con países como Cuba, Namibia o Chile. La segunda decisión fue su apuesta por la acuicultura. En los años ochenta la cría de pescado era prácticamente inexistente, tecnológicamente poco desarrollada y limitada a especies como el salmón. La empresa decidió invertir en ello a razón de 6 millones de euros anuales.

Actualmente, la empresa cuenta con tres divisiones en función del negocio: en primer lugar Fishco, que aglutina a todas las empresas relacionadas con la captura de pescado. En segundo lugar, Acuinoва recoge las cinco piscifactorías –en Chile, Galicia y Andalucía– que tiene la empresa dedicadas al cultivo del rodaballo, salmón, lenguado, dorada, lubina y marisco. Por último, Aliholding comprende todas las empresas dedicadas a la elaboración y comercialización del pescado. Pescanova utiliza diferentes marcas para comercializar sus productos en función del canal de distribución. A través de todas ellas Pescanova facturó 932,5 millones de euros en 2004, con un beneficio de 15,1 millones; exportando casi el 40% de las ventas.

Fuente: Iborra, M. et al. (2007): Fundamentos de Dirección de Empresas, Thomson, Madrid.

Cuestión:

Explicar el tipo de desarrollo seguido por Pescanova y los motivos que lo explican.