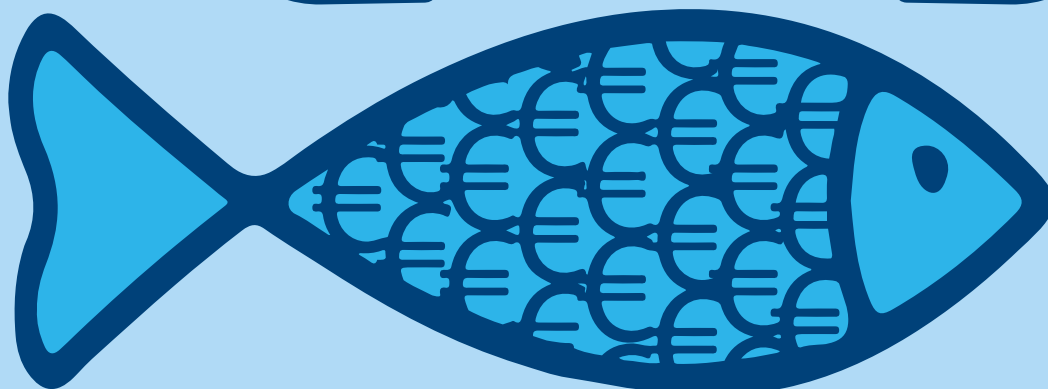




Impulsar la actividad empresarial a lo largo de la cadena de valor de la pesca



Autores:

Monica Veronesi Burch y Stephanie Maes, con contribuciones de Urszula Budzich-Tabor, Hattie Booth, David Lamb y Gilles van de Walle

Créditos:

Bothnian Sea and Lake Pyhäjärvi FLAG (5), FSU (5), Langeland FLAG (5, 41), Agrocampus Ouest Beg-Meil (15), VLAM (16), Seadog Foods (17), North Devon FLAG (18), Kitkan Herkku Ltd (20), Christine Brandt (Agentur für Wirtschaftsförderung Cuxhaven) (20), Associação de Armadores de Pesca Artesanal do Centro e Sul (23), Blue Crab PC (24), Jean sur Mer (25), Fish and Kids (Marine Stewardship Council) (26), Effkes (32), Ría de Vigo FLAG (35), Drecklyfish (38), Thorupstrand Kystfiskerlaug (39), East Scotland Seafood (44), Foodassembly (45).

Producción:

DevNet geie (AEIDL/Grupo Alba)/Kaligram

Contacto:

Unidad de Apoyo FARNET

Rue de la Loi 38, boîte 2 | B-1040 Bruselas

+32 26132650 | info@farnet.eu | www.farnet.eu

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 publicación.

ISBN 978-92-79-65196-0

ISSN 2363-4049

doi:10.2771/9740

© Unión Europea, 2017.

Índice

Introducción	5
1. Comprender las cadenas de valor locales.....	6
1.1. ¿Qué sentido tiene realizar un inventario de la industria pesquera y de las cadenas de valor de su zona?	6
1.2. ¿Qué deberían incluir los GALP en este inventario?.....	6
1.3. Enfoques para realizar un inventario de las diferentes cadenas de valor locales.....	11
2. Apoyo directo a las empresas	14
2.1. ¿Por qué invertir para proporcionar apoyo directo?	14
2.2. Garantizar un apoyo eficaz a las empresas pesqueras	14
2.2.1. Trabajar con estructuras de apoyo	14
2.2.2. Asesoramiento y formación personalizados.....	16
2.2.3. Reunir a las empresas	18
2.2.4. Elaboración y evaluación del plan empresarial	18
2.2.5. Facilitar el acceso a la financiación	19
3. Acceder a nuevos mercados	22
3.1. ¿Por qué ponerse a buscar nuevos mercados?.....	22
3.2. Comprender el desarrollo de los alimentos locales: ¿qué mercados para los productos pesqueros?	22
3.2.1. Mercados urbanos	23
3.2.2. Mercados regionales y rurales	24
3.2.3. Eventos, ferias y conciertos.....	25
3.2.4. El mercado alimentario público	25
3.3. Acceder a nuevos mercados en la práctica	27
4. Innovar con la ayuda de la ciencia y la investigación	31
4.1. Cinco razones para conectar a las empresas pesqueras con la ciencia y la innovación	31
4.2. Aliarse con la ciencia y la investigación	33
4.2.1. Establecer contacto	33
4.2.2. Implicar a los institutos de investigación en las actividades de los GALP.....	33
4.3. La ciencia y la empresa, en acción.....	34
4.3.1. Actividades para facilitar los contactos	34
4.3.2. Comunicación.....	34
4.3.3. Viabilidad frente a asunción de riesgos	35
4.3.4. Implicar a la sociedad civil: innovación abierta	36
4.3.5. Financiación de la investigación relacionada con la pesca.....	36

5. Construir asociaciones estratégicas.....	38
5.1. ¿Por qué trabajar en asociación?	38
5.2. Cooperación entre los productores	38
5.2.1. Cooperativas	39
5.2.2. Plataformas y programas de comercialización compartida	40
5.2.3. Organizaciones de productores.....	40
5.3. Cooperación a lo largo de la cadena de suministro de la pesca	41
5.4. Relación con otros sectores	42
5.4.1. El sector público.....	42
5.4.2. Turismo.....	43
5.4.3. La agricultura y otros sectores innovadores.....	44
Conclusiones.....	47
Plan empresarial – preguntas clave.....	48

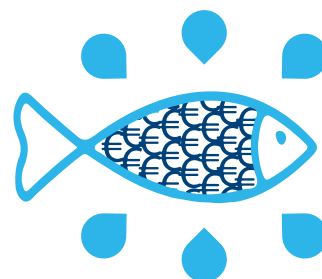
Introducción

En el contexto de la pesca y la acuicultura, la cadena de valor se refiere a «todas las actividades y servicios –desde los insumos a la producción (pesca de captura y acuicultura), la transformación, la venta al por mayor y, finalmente, la venta al por menor»¹. Cada especie, incluso las provenientes de cada barco o piscifactoría, tendrá una cadena de valor específica dependiendo del método de producción, la calidad del producto (incluido su tamaño), los canales de comercialización establecidos y los «intermediarios» participantes. Parte del pescado se venderá fresco, directamente en la comunidad local, mientras que otros productos se pueden comerciar, almacenar, transformar y enviar a consumidores situados en el otro extremo del planeta.

Los flujos de los productos de la pesca y la acuicultura dependen de muchos factores, desde las preferencias de los consumidores en los distintos lugares, a la capacidad y competitividad de una zona de pesca dada para capturar o producir, manipular, transformar, distribuir y comercializar sus productos. La ruta que siga cada pescado hasta llegar al mercado determinará, a su vez, el valor añadido generado por dicho pescado, y quién se queda con la mayor proporción de tal valor.

El sector de la pesca artesanal se enfrenta, en particular, a una serie de retos que van desde el carácter irregular (y, a veces, el escaso volumen) de la pesca desembarcada por los operadores más pequeños, hasta el reducido ciclo de vida útil del pescado y el marisco, y la elevada demanda por un limitado abanico de especies. Muchas empresas pesqueras de Europa se enfrentan a la realidad de una dura competencia por parte de otras empresas del sector, incluidas extranjeras, mejor organizadas y altamente especializadas.

El objetivo de esta guía es proporcionar herramientas a los GALP que se propongan reforzar las cadenas de valor de sus zonas y conseguir que las empresas locales, y especialmente los pescadores y productores acuícolas locales, retengan la mayor proporción posible de ese valor.



Una de las consideraciones más importantes a tener en cuenta es que la comunidad local se beneficie de sus recursos pesqueros, gracias a la presencia en la zona de una actividad económica dinámica, rentable y sostenible. El apoyo a este tipo de actividades puede consistir en aumentar el flujo de pescado local a la comunidad por medio de una mejor organización de la venta local, o bien en reforzar actividades como la transformación, que permitan a los productos locales alcanzar nuevos mercados.

En el marco del Fondo Europeo Marítimo y de Pesca (FEMP), los GALP tienen la oportunidad de apoyar los siguientes objetivos: «Aumento del valor, creación de empleo, atracción de jóvenes y promoción de la innovación en todas las fases de la cadena de suministro de los productos de la pesca y la acuicultura»². Los siguientes capítulos ofrecen inspiración y métodos para lograr tales objetivos, ayudando a las empresas pesqueras a acceder a los conocimientos, las redes y la financiación necesarios para emprender nuevas actividades e imaginar nuevos métodos de trabajo, y contribuyendo, así, a incrementar el dinamismo y la resiliencia del sector de la pesca y la acuicultura a nivel local.



1 http://www.cftdi.edu.tt/pdf/Value_chain_approaches_in_fisheries_planning_CRFM_2014.pdf.

2 Artículo 63 (1a) del FEMP (Reglamento [UE] N° 508/2014).

1. Comprender las cadenas de valor locales

1.1. ¿Qué sentido tiene realizar un inventario de la industria pesquera y de las cadenas de valor de su zona?

Invertir tiempo y recursos para entender perfectamente la industria pesquera local resulta esencial para que el GALP pueda ser capaz de **orientar su apoyo** a aquellas fases de la cadena de valor en las que pueda producir un mayor impacto. De hecho, como la mayoría de los presupuestos de los GALP son relativamente modestos, basar las inversiones en un enfoque estratégico puede contribuir a maximizar los resultados y el impacto del apoyo del GALP.

Cualquier estrategia de GALP que tenga por objetivo reforzar la competitividad de sus productos locales y la sostenibilidad del sector en general, deberá incluir un análisis exhaustivo del sector pesquero local. Los conocimientos obtenidos gracias a esta labor de recogida de datos y análisis contribuirán a esbozar un **riguroso panorama del contexto** en el que operan las diversas empresas relacionadas con la pesca, así como a revelar los principales puntos débiles en las diferentes cadenas de suministro locales y las oportunidades para mejorar la capacidad de la zona para generar más valor a partir de sus productos pesqueros y/o acuícolas.

Esta información será fundamental para **proporcionar una dirección estratégica** a las inversiones del GALP, en el sentido de que les permitirá adoptar decisiones basadas en hechos contrastados y no en información anecdótica, o simplemente adaptadas caso a caso, en respuesta a las solicitudes de proyectos que puedan recibir. En otras palabras, esta información permitirá a los GALP adoptar un enfoque proactivo y dinámico a la hora de abordar ciertos puntos débiles de las cadenas locales de suministro de la pesca.

Finalmente, la realización de un estudio serio y coherente del sector pesquero local y de las cadenas de suministro relacionadas, permitirá a los GALP mejorar su **credibilidad y reconocimiento** como socio valioso para las empresas pesqueras locales: un socio que no solo comprende sus contexto operativo y sus limitaciones, sino que también ve el escenario general con la perspectiva adecuada y puede por tanto ayudar a encontrar posibles soluciones.

1.2. ¿Qué deberían incluir los GALP en este inventario?

En primer lugar, y ante todo, los GALP deberán asegurarse de conocer y comprender bien la industria pesquera de su zona. Por industria pesquera entendemos las actividades de pesca, la producción acuícola y la transformación. He aquí algunas de las preguntas que todos los GALP deberán estar en situación de contestar cuando describan las características principales de sus sectores de pesca locales:

- ✓ Principales métodos de captura o producción.
- ✓ Principales especies.
- ✓ Número, tipo y tamaño de los barcos.
- ✓ Número y tipo de piscifactorías presentes.
- ✓ Unidades de transformación.
- ✓ Número de empresas que componen el sector pesquero.
- ✓ Volumen y valor del pescado local.
- ✓ Diferentes productos pesqueros que llegan al mercado.

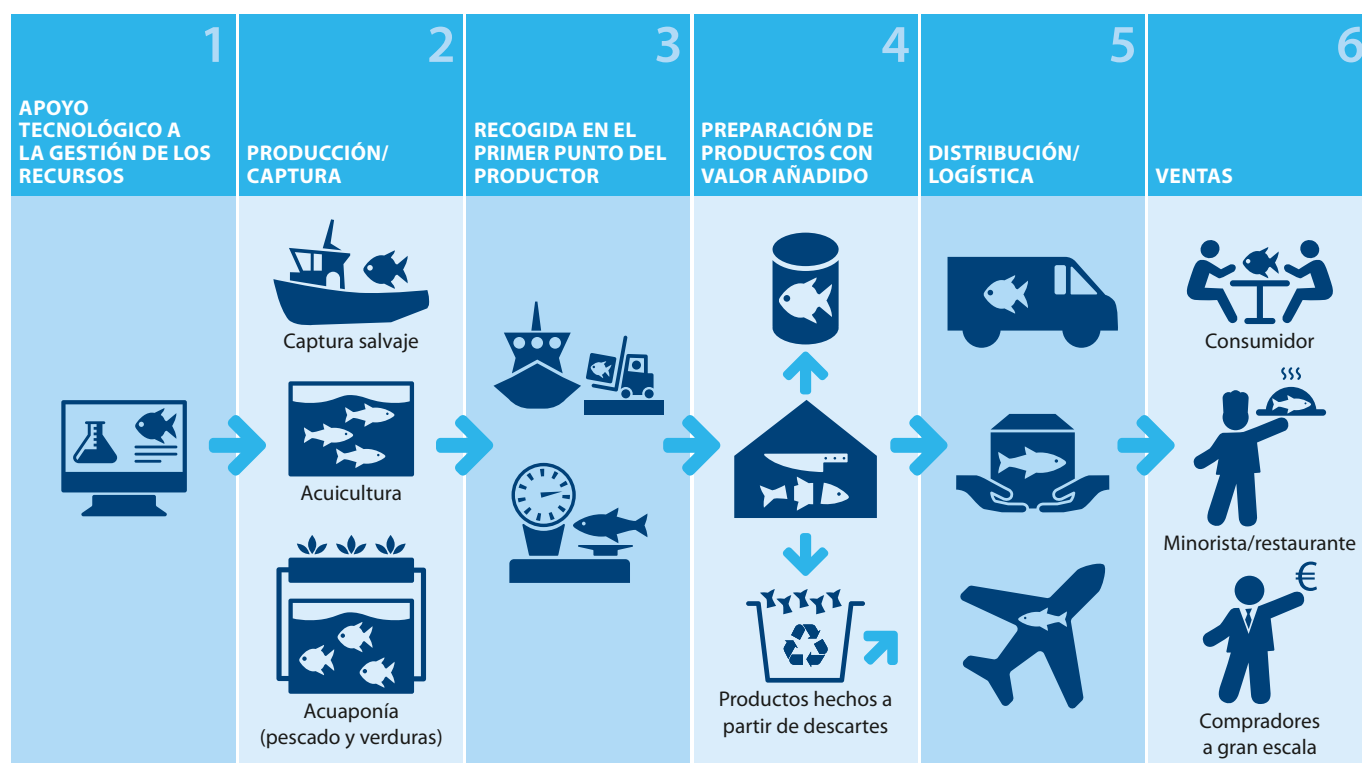
Lo ideal sería elaborar este tipo de análisis **en la fase de preparación de la estrategia de desarrollo local del GALP**, aun-

que este deberá estar siempre al tanto de las novedades que se vayan produciendo a lo largo del período de programación.

Por otro lado, y más allá de este análisis general del sector pesquero, es importante también comprender con mayor detalle cómo trabajan las diferentes cadenas de valor de la pesca en la zona.

En la Figura 1 podrá encontrar una ilustración general de una cadena de valor de la pesca. Como podemos comprobar, la cadena empieza con el estudio de la información recabada, como pueda ser el apoyo tecnológico a la **gestión de los recursos**, un elemento vital para garantizar **la producción o las capturas**. La fase de producción incluye: la captura salvaje de pescado y/o marisco; la acuicultura —en otras palabras, la cría de especies específicas de pescado u otras criaturas acuáticas—, y la acuaponía —la combinación de la acuicultura con la producción de verduras u hortalizas, por la que los residuos de la piscifactoría proporcionan los nutrientes a las hortalizas cultivadas con métodos hidropónicos, que a su vez purifican el agua—.

Figura 1: La cadena de valor de la pesca



© Manta Consulting Inc., 2013/Kaligram

Estos productos se desembarcan y por lo general se pesan y clasifican antes de su **recogida** en un punto del primer productor, ya sea una lonja o directamente en un barco o granja acuícola a través de un contrato o una venta directa. Los productos se **transforman** luego, una fase clave para añadir valor a los productos pesqueros locales, y que podría consistir simplemente en limpiar, congelar o filetear el pescado, o bien en formas más elaboradas de transformación, que pueden ir desde el ahumado y el enlatado a la elaboración de comidas preparadas. Los productos de los descartes y los residuos de pescado también pueden someterse a un proceso de aumento de valor en esta fase, como, por ejemplo, la producción de harina de pescado con los descartes, o de cuero a partir de la piel del pescado.

Seguidamente, los productos se empaquetan en cantidades pequeñas, medianas o grandes, y se **distribuyen** (por barco, camión o avión) a su destino final, en el que se **venden**, ya sea directamente al consumidor final, a través de puntos de venta y restaurantes, o bien a compradores a gran escala, que a su vez los revenderán.

La capacidad de una zona para **almacenar** sus productos pesqueros en las diferentes etapas de la cadena de suministro (por ejemplo, pescado vivo, envasado al vacío o congelado) reviste igualmente una extrema importancia si se desea controlar el su-

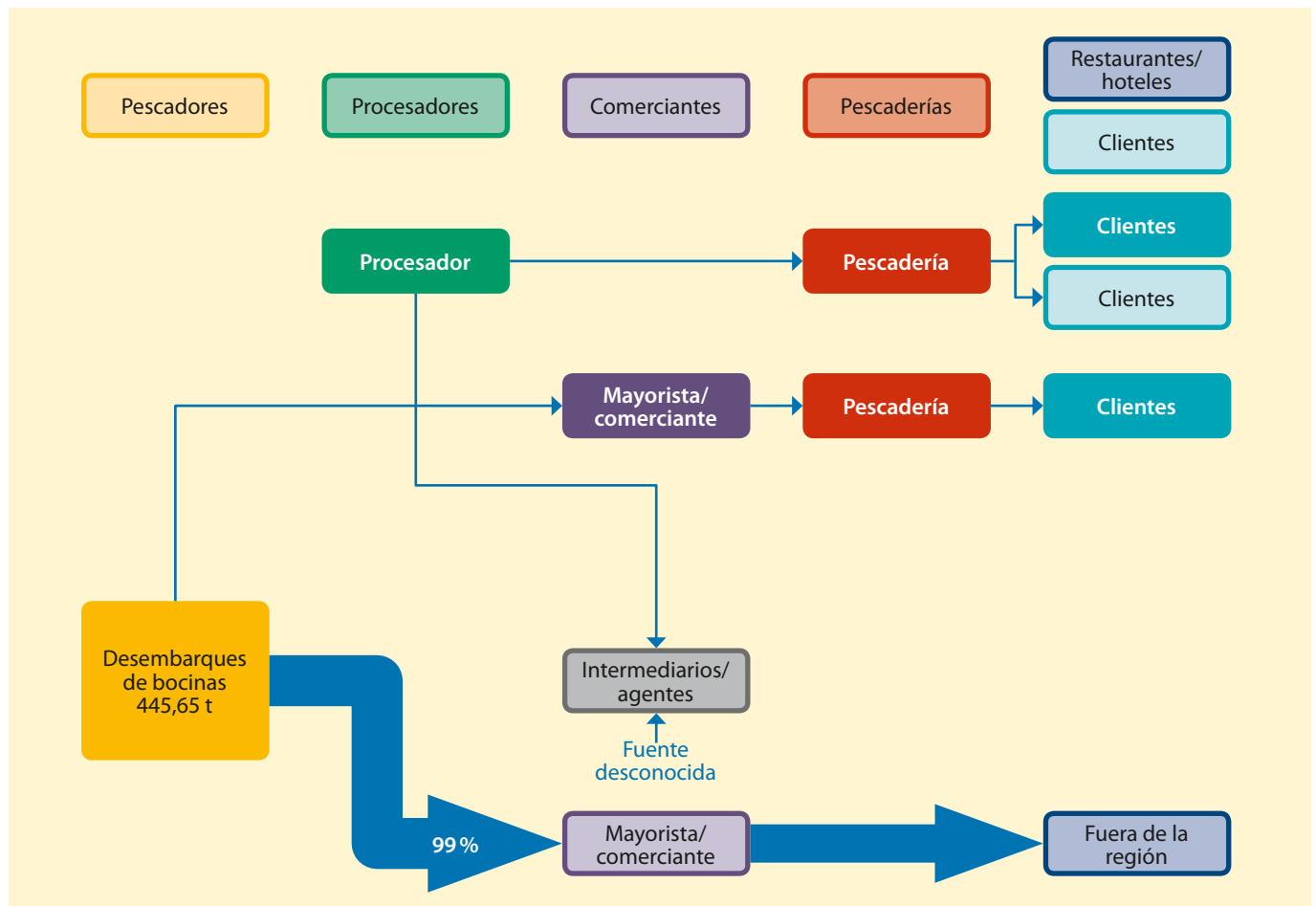
ministro (volúmenes y ritmo de venta) y maximizar así el valor de los productos locales. **Mantener la cadena del frío** constituye igualmente una consideración logística fundamental para poder garantizar la calidad, por no mencionar los requisitos de seguridad alimentaria y, por consiguiente, la viabilidad del producto.

Se trata de una versión simplificada de la ruta que los productos pueden seguir hasta llegar al mercado. La realidad es, sin embargo, más compleja, y **cada especie de pescado (e incluso cada tamaño) de cada barco tendrán su propia y específica cadena de valor**. Teniendo esto en mente, los GALP deberán examinar en detalle las principales cadenas de valor de la pesca en sus zonas, a fin de identificar en qué etapas de las diferentes cadenas de suministro habría que reforzar a las empresas locales o desarrollar nuevas actividades.



En el período 2007-2013, el **GALP de Devon del norte**, en Reino Unido, encargó un estudio detallado del mercado y de la cadena de suministro del pescado capturado y desembarcado en su zona, estudio que le proporcionó los conocimientos necesarios para prestar un apoyo específico y personalizado a diferentes empresas locales relacionadas con el sector pesquero. En este informe se identificaron las ocho especies más importantes para la zona. Más abajo reproducimos dos de estas cadenas de suministro.

Figura 2: Cadena de suministro de la bocina en Devon del norte



© ABP Mer³/Kaligram

El estudio o inventario de la cadena de suministro de la bocina reveló que:

- 💧 El 99 % de estos caracoles marinos desembarcados en Devon del norte abandonaban la zona y se vendían al por mayor sin transformación previa.
- 💧 Existía un procesador local de bocinas, pero su volumen de producción era muy reducido, y además **adquiría el producto a un mayorista de fuera de la zona.**
- 💧 La **demand**a local de bocinas era escasa, y la mayor parte de la producción se vendía a los mercados asiáticos.

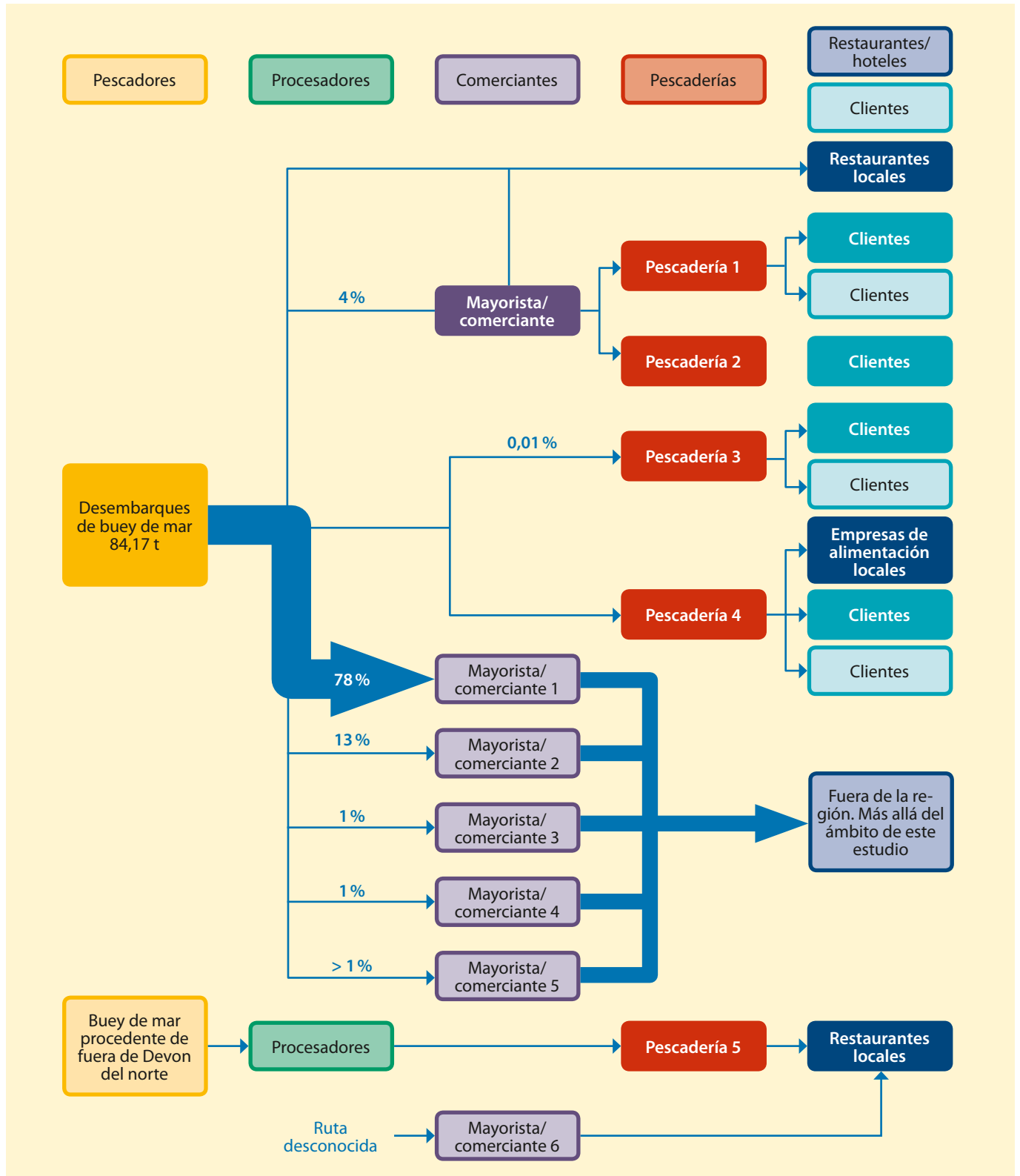
Todo esto significaba que la **comunidad local estaba perdiendo** buena parte del **valor añadido**, ya que eran muy pocas las empresas locales que habían desarrollado una actividad en torno a los desembarques de bocinas en la zona.

Analizar este tipo de información permite a los GALP estudiar la manera de reforzar la cadena de suministro local; en este caso concreto, se podrían proponer las siguientes ideas:

- ✓ Tareas de sensibilización y promoción de la bocina a nivel local.
- ✓ Apoyar usos nuevos de la carne de bocina y maneras más atractivas de procesar la especie.
- ✓ Fomentar los vínculos entre los pescadores locales y el procesador local de bocinas.
- ✓ Explorar la posibilidad de establecer una conexión directa con los mercados asiáticos.

3 Understanding the Market and Supply Chain for Fish Caught and Landed in North Devon (Comprender el mercado y la cadena de suministro del pescado capturado y desembarcado en Devon del norte), Informe R. 2059, encargado por el GALP de Devon del norte.

Figura 3: Cadena de suministro del buey de mar en Devon del norte



© ABP Mer⁴/Kaligram

4 Understanding the Market and Supply Chain for Fish Caught and Landed in North Devon (Comprender el mercado y la cadena de suministro del pescado capturado y desembarcado en Devon del norte), Informe R. 2059, encargado por el GALP de Devon del norte.

El análisis reveló que el buey de mar local estaba llegando a más pescaderías, restaurantes, empresas de alimentación y consumidores finales locales que la bocina. Sin embargo:

- 💧 **Menos del 7 % del buey de mar desembarcado en la zona se vendía a través de cadenas de suministro locales.**
- 💧 Casi el 50 % de los restaurantes y una de las cinco pescaderías se estaban **abasteciendo de buey de mar fuera de la zona**, lo que evidenciaba una **fuerte demanda por esta especie**.
- 💧 La mayor parte del buey de mar desembarcado localmente era suministrado a los restaurantes y pescaderías a través de un **mayorista local**.
- 💧 Solo el 0,01 % del buey de mar era suministrado directamente por los pescadores a los restaurantes locales.
- 💧 No existía **ningún procesador local** de buey de mar.

El estudio detectó que el papeleo y el tiempo necesarios para el trato directo con los clientes constituían un importante obstáculo para la mayoría de los pescadores. Los restaurantes tenían **dificultades**, por tanto, **para abastecerse de buey de mar directamente de los barcos locales**. Otro motivo aducido por los restaurantes para no adquirir el producto local era el hecho de que los proveedores de fuera de la zona también proporcionaban productos transformados, como carne de buey de mar, algo que no se suministraba en el mercado local.

A fin de abordar algunos de estos retos, el GALP podría plantearse las siguientes acciones:

- ✓ Proporcionar apoyo para facilitar la venta directa del buey de mar.
- ✓ Estudiar opciones para poner en marcha una unidad de procesamiento local.
- ✓ Trabajar con el pescadero y el mayorista que adquieren el producto fuera de la zona, para animarlos a abastecerse del buey de mar local.



En caso de apoyar una actividad nueva, como una unidad de procesamiento local, el GALP deberá asegurarse de que el promotor potencial del proyecto haya estudiado cuidadosamente las oportunidades y los riesgos, y sea capaz de competir de manera eficaz con los procesadores establecidos fuera de la zona (**véase el capítulo 3, «Acceder a nuevos mercados»**).

1.3. Enfoques para realizar un inventario de las diferentes cadenas de valor locales

¿Cómo proceder a la hora de hacer un inventario del sector pesquero y de las principales cadenas de suministro de su zona? Los enfoques pueden variar de una zona a otra, pero cualquiera que sea el método elegido, es importante que los GALP tengan claro qué es lo que exactamente están tratando de comprender: ello condicionará el análisis a emprender y el tipo de asuntos a tratar.

Los GALP pueden empezar llevando a cabo un compendio de los conocimientos existentes a través de una **búsqueda o investigación en línea** de las estadísticas públicas y de los datos de las empresas privadas que operen en el sector. Este primer acercamiento debería proporcionar una adecuada respuesta a muchas de las cuestiones básicas mencionadas anteriormente: las principales especies desembarcadas, tamaño y tipo de flota, instalaciones de transformación, etc. Y también debería revelar cuáles son las lagunas de conocimiento (no toda la información está disponible en línea) y en qué áreas o aspectos sería útil contar con información adicional o más específica.

Basándose en este análisis, y dependiendo del tiempo y los recursos disponibles, los GALP podrían plantearse la posibilidad de **encargar un estudio** de las principales cadenas de valor existentes en su zona, que incluyera, por ejemplo, entrevistas con pescadores, procesadores, mayoristas y restaurantes a fin de averiguar cómo trabajan y a qué retos se enfrentan. Un estudio así podría analizar:

- ✓ Los actores principales de la cadena de suministro de la pesca.
- ✓ Oferta y demanda del mercado, incluida la estacionalidad.
- ✓ Análisis de precios: de primera venta frente a reventa, y de producto fresco frente a procesado en diferentes formas (¿dónde está el valor añadido de cada especie? , ¿dónde se producen «fugas» o pérdidas en la economía local?).
- ✓ Canales de comercialización existentes.
- ✓ Cómo se organiza la distribución: ¿satisface las necesidades de las empresas locales?
- ✓ Oportunidades y obstáculos para:
 - *Incrementar en la zona la oferta de pescado desembarcado localmente*
 - *Acceder a otros mercados.*
 - *Añadir valor a escala local.*

Finalmente, los GALP deberán relacionarse en persona con sus comunidades, **contactando directamente con los actores del sector**. Con cuantas más personas hablen los GALP, más profundo será su conocimiento de los asuntos, mejor conocerán el sector desde dentro y forjarán las relaciones necesarias para fomentar el cambio en el sistema actualmente establecido. Las llamadas de teléfono y las reuniones cara a cara constituyen un método esencial para empezar a entender la industria y conocer a las diferentes partes interesadas. Asistir a reuniones de grupos locales para aprovechar las redes ya existentes puede ayudar igualmente en este sentido.



Empiece con especies de pescado más simples antes de ampliar sus conocimientos a otras cadenas de valor.

Figura 4: Aproximación a la industria: ejemplo de hoja de ruta

Grupo de partes interesadas	Retos potenciales para mantener la cadena de suministro local	Ámbitos potenciales que los GALP podrían apoyar
Pescadores	<ul style="list-style-type: none"> 💧 Burocracia asociada a la venta directa 💧 Los compradores individuales adquieren solo cantidades pequeñas, haciendo que la venta directa consuma mucho tiempo 💧 Otros costes relacionados con la venta directa son muy elevados 💧 Grandes cantidades de especies de escaso valor que el mercado local no puede absorber 💧 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyo a la venta directa ✓ Plan local para comprar directamente a los pescadores y distribuir el producto a escala local ✓ ✓
Comerciantes	<ul style="list-style-type: none"> 💧 Algunas especies concretas no disponibles 💧 Producto en forma procesada no disponible 💧 La cantidad y la variedad proporcionadas localmente no es lo suficientemente abundante 💧 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fomentar la cooperación entre los pescadores para mejorar la coherencia del suministro ✓
Procesadores	<ul style="list-style-type: none"> 💧 Escasa cantidad de ciertas especies e irregularidad del suministro 💧 La pesca local carece de una «identidad de marca» 💧 Competencia de otros procesadores 💧 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fomentar la cooperación entre los pescadores para mejorar la coherencia del suministro ✓ Apoyo para mejorar las soluciones de almacenamiento ✓ Crear marcas para los productos pesqueros
Pescaderos	<ul style="list-style-type: none"> 💧 Competencia con los supermercados 💧 Dificultad del público para adquirir pescado y marisco por kilos 💧 Distribución (falta de equipos especializados para el transporte de pescado y marisco) 💧 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Campaña de sensibilización del público ✓ Apoyo directo a los pescaderos ✓
Restaurantes	<ul style="list-style-type: none"> 💧 Dificultades para la compra directa en los barcos locales 💧 Falta de un sistema adecuado de distribución 💧 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Venta directa y distribución a los restaurantes locales
Sector de la restauración pública	<ul style="list-style-type: none"> 💧 Falta de productos pesqueros locales en un formato fácil de cocinar (por ejemplo, fileteado, comidas preparadas, etc.) 💧 Demasiado caro 💧 Falta de coherencia en la oferta 💧 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Investigación de mercado para acceder a este sector ✓ Apoyo a nuevas actividades de transformación ✓
Otros	<ul style="list-style-type: none"> 💧 💧 	<ul style="list-style-type: none"> ✓

Entender cómo trabajan las diferentes cadenas de valor de una zona es el primer paso para poder analizar los puntos débiles e imaginar las mejoras que podrían hacer a las empresas pesqueras y/o acuícolas locales más resilientes y rentables.

Los siguientes pasos serán **identificar los tipos de apoyo** que se podrían proporcionar para hacer ello posible (ya sea para poner en marcha nuevas actividades, crear nuevos productos o acceder a nuevos mercados) y **fomentar la cooperación con socios estratégicos** que cuenten con las redes, las cualificaciones y las influencias necesarias para que estas nuevas actividades tengan éxito.

PASOS PARA LA ACCIÓN

- ✓ Tenga claro qué es lo que está tratando de comprender.
- ✓ Empiece con un trabajo de documentación preliminar.
- ✓ Hable con pescadores y empresas locales.
- ✓ Plantee la posibilidad de recurrir a expertos para llevar a cabo una investigación profesional.
- ✓ Analice los puntos débiles y las oportunidades.
- ✓ Oriente sus acciones en función de dichos puntos débiles y oportunidades, y de los objetivos de su estrategia de desarrollo local.
- ✓ Ponga en marcha el apoyo al cambio en sus cadenas de valor locales.

2. Apoyo directo a las empresas

2.1. ¿Por qué invertir para proporcionar apoyo directo?

La prestación de apoyo directo a las empresas locales es uno de los métodos más eficaces para proporcionar tanto a los emprendedores potenciales como a las empresas ya existentes **las competencias, los conocimientos y la confianza** necesarios para embarcarse en una nueva actividad. Animar a las empresas a incorporar nuevas formas de trabajo y a forjar nuevos contactos permitirá al GALP **estimular cambios** que puedan reforzar las cadenas de suministro locales.

Por eso, cuando la estrategia de un GALP se proponga impulsar la actividad empresarial a lo largo de la cadena de valor de la pesca, no bastará simplemente con asignar una parte de la financiación del GALP en forma de subvenciones a los emprendedores: igual importancia tiene, y a veces incluso más, **garantizar que las empresas tengan acceso a asesoramiento, a redes de contactos y a otras formas de apoyo** que les ayuden a desarrollar e implementar proyectos de gran calidad.

A tal fin el GALP deberá:

1. Comprender las diferentes necesidades de apoyo de aquellas partes de la cadena de valor de la pesca que se proponga reforzar (véase el **capítulo 1** sobre cómo realizar un inventario de las cadenas de valor).
2. Comprobar qué tipos de apoyo hay ya disponibles en la zona del GALP o en sus alrededores (por ejemplo, servicios de asesoramiento a las pymes, incubadoras de empresas, etc.), e identificar las lagunas.
3. Asegurar la prestación de apoyo personalizado, ya sea a través de estructuras existentes u organizando actividades específicas.

2.2. Garantizar un apoyo eficaz a las empresas pesqueras

Dependiendo del contexto local, el GALP puede que tenga que centrarse principalmente en **apoyar a las empresas existentes**, por ejemplo, en zonas donde ya existan muchas empresas locales operando a lo largo de la cadena de valor de la pesca, pero que se enfrenten a una dura competencia, a problemas relacionados con la gestión o a limitaciones de mercado.

Otra posibilidad es que los GALP hayan identificado lagunas en la cadena de suministro local que podrían ser rellenadas facilitando la creación de **nuevas empresas**. Tal podría ser el caso de zonas en las que buena parte de la cadena de valor se gestione fuera de las mismas, y en las que actualmente no haya empresas locales con la experiencia y los conocimientos necesarios para aprovechar las oportunidades existentes para manipular y/o añadir valor a la pesca local.

Las necesidades de apoyo pueden variar mucho entre las empresas ya existentes y las de nueva creación, ya que estas últimas suelen requerir formas de apoyo más intensivas y específicas.

2.2.1. Trabajar con estructuras de apoyo

En la mayoría de las zonas de GALP existen organizaciones que proporcionan cursos de formación u otros tipos de apoyo para el desarrollo empresarial. Los GALP deberían establecer vínculos con estas organizaciones que, en algunos casos, podrán proporcionar el tipo de apoyo que un beneficiario del GALP necesita para iniciar o adaptar una actividad comercial en el sector pesquero. En estos casos, el GALP puede desempeñar una importante función **presentando las empresas locales a las estructuras de apoyo relevantes**.



PRÁCTICA

El **GALP del sudoeste** de Irlanda trabaja, por ejemplo, con el sector de la formación dedicada al ámbito alimentario para aumentar la demanda del mercado por la pesca de bajura en su zona, lo que implica una estrecha cooperación con el instituto local de tecnología, Tralee. El GALP mantiene igualmente una lista de todos los **cursos disponibles en su zona**, y se ha esforzado por remitir a los promotores potenciales de proyectos a agencias especializadas en ámbitos específicos, como, por ejemplo:

- 💧 La **Oficina de Empresa Local** para apoyo directo en materia de demandas del mercado, costes, etc.
- 💧 Una organización regional denominada **Údarás na Gaeltachta**, para ayudar a registrarse a una nueva empresa, y formarse en materia de contabilidad y protección de productos.
- 💧 La **Autoridad para la Protección de la Pesca Marítima** para asuntos relacionados con los requisitos legales nacionales y de la UE.
- 💧 La **Agencia para el Desarrollo de la Pesca** (BIM) nacional, para desarrollar productos pesqueros.

Es posible, no obstante, que los servicios de apoyo general proporcionados en la zona no estén siempre adaptados a los retos específicos del sector pesquero, en cuyo caso quizá sería más conveniente que los GALP **identificaran a uno o varios socios locales** que estén dispuestos a trabajar en estrecha colaboración con las empresas pesqueras para personalizar el apoyo.



PRÁCTICA

Tal fue el caso del **GALP de Galați**, en Rumanía, que decidió crear un **centro de asistencia técnica** para **ayudar a los pescadores a desarrollar ideas de negocio** por medio de la cooperación con estudiantes e investigadores de una universidad y un instituto de investigación cercanos. La formación y la orientación ofrecidas a los emprendedores potenciales de la comunidad pesquera abarcan temas como la realización de planes empresariales, el desarrollo de proyectos y las fuentes potenciales de financiación. Tras su primer año de funcionamiento, ya han ayudado a desarrollar 40 nuevas ideas de negocio y 8 planes empresariales.



El GALP de Cornualles prevé la creación de un espacio para ensayar nuevas ideas

Las **incubadoras de empresas** pueden representar igualmente una valiosa herramienta para proporcionar una ayuda integral a las empresas de nueva creación, incluyendo instalaciones y oficinas, contabilidad, apoyo jurídico y técnico y oportunidades de promoción y comercialización conjuntas. Los GALP podrían establecer vínculos con organizaciones que tengan experiencia en incubadoras de empresa para ver cómo pueden ayudar a las empresas de nueva creación a lo largo de la cadena de suministro de la pesca, o, en el caso de que no haya ninguna incubadora en la zona, podrían optar por crear una.



PRÁCTICA

Esto es precisamente lo que se propone hacer el **GALP de Cornualles** en Francia, reuniendo para ello a una **agencia tecnológica y de innovación** y a un **instituto de investigación** locales con un organismo intermunicipal a fin de ampliar **un vivero local y crear una incubadora** centrada en nuevas empresas acuícolas y otros proyectos de biotecnología relacionados con el sector pesquero. Los emprendedores locales podrán aprovechar estos espacios para ensayar nuevas ideas, al tiempo que reciben ayuda científica y técnica del departamento de biotecnología del instituto de investigación.

2.2.2. Asesoramiento y formación personalizados

Algunas formas de apoyo combinan el asesoramiento y la formación en un proceso de aprendizaje individualizado y adaptado a las necesidades de una empresa dada, por ejemplo, el **asesoramiento experto** (*mentoring*) y la **tutoría** (*coaching*; esta última se centra más en el apoyo para llevar a cabo una tarea específica, mientras que el primero implica una relación de aprendizaje a más largo plazo). Ambos tipos de asesoramiento pueden estar particularmente indicados para empresas de nueva creación.



El **GALP de Fisterra-Ría de Muros-Noia**, en España, por ejemplo, puso en marcha un programa de apoyo llamado **EMPREAMAR**, con el objetivo de reforzar las capacidades de 30 desempleados locales y ayudarles a **desarrollar y poner en marcha nuevas iniciativas empresariales** en el sector pesquero. Se contrató a expertos en el ámbito de la pesca vinculados a las universidades regionales para que proporcionaran formación sobre desarrollo de proyectos, evaluación de viabilidad, estrategias de comunicación y redes sociales, creación de marcas, comercialización y procedimientos de solicitud de ayudas. El programa estableció contactos con empresas de éxito de la zona y proporcionó tutorías para desarrollar propuestas empresariales. Algunos de los proyectos consiguieron recibir financiación del GALP para implementar sus ideas de negocio, fase durante la cual continuaron recibiendo asesoramiento experto y personalizado.



El «comprador misterioso» puede ayudar a las pescaderías y a otras empresas a mejorar la satisfacción de sus clientes



Otra forma interesante de asesoramiento que puede ayudar a empresas como pescaderías o restaurantes a **mejorar la satisfacción de sus clientes**, es el concepto del «cliente misterioso». Durante el período 2007-2013, el **GALP de Ostende**, en Bélgica, ayudó a VLAM, una organización especializada en promocionar las empresas de alimentación de Flandes, a desarrollar un **servicio de «cliente misterioso»** para las pescaderías. Estos compradores eran en realidad expertos bien formados que visitaban las tiendas haciéndose pasar por clientes normales, y que posteriormente elaboraban un informe sobre aquellos aspectos que suelen afectar a la satisfacción del cliente (¿Se les dio la bienvenida al entrar? ¿Estaba limpia la tienda y la presentación era atractiva? ¿Se mostraban claramente los precios?...). El informe, que permitió a las pescaderías identificar aspectos susceptibles de mejora, se vio acompañado de unas **orientaciones de fácil aplicación** para:

- ✓ Entablar relaciones a largo plazo con los clientes.
- ✓ Crear una campaña de promoción.
- ✓ Recabar las opiniones y los comentarios de los clientes.
- ✓ Publicar un boletín de calidad.
- ✓ Saber qué tener en cuenta a la hora de ofrecer degustaciones.

Algunos GALP han obtenido resultados extraordinarios en su labor de apoyo a las empresas, gracias a la **contratación de una persona dedicada** cuya tarea principal es trabajar en estrecha colaboración con las empresas existentes y potenciales. Tal persona debe poseer un muy buen conocimiento del sector pesquero y gozar de amplia credibilidad en el mismo, así como disponer de unas sólidas capacidades y conocimientos para apoyar el desarrollo empresarial.



Para que una idea de negocio sea un éxito, resulta fundamental el entusiasmo y el dinamismo del individuo que se proponga ponerla en práctica.

Una «responsable social del marisco», la respuesta a los puntos débiles de la cadena de suministro

Durante el período 2007-2013, y tras un estudio exhaustivo del sector pesquero local⁵ (véase el [capítulo 1](#), «Comprender las cadenas de valor locales»), el **GALP de Devon del norte**, en el Reino Unido, contrató a una «responsable social del marisco» (empleo a jornada completa durante tres años) con el fin de reforzar la oferta de pescado local en la zona mediante la concienciación sobre la importancia de las capturas locales y la ayuda a empresas existentes y de nueva creación por medio de una serie de iniciativas de apoyo personalizadas.

Estas fueron, así, algunas de las iniciativas puestas en marcha:

asesoramiento directo a empresas ya existentes, como pescaderías; **asesoramiento experto** a las empresas nuevas por parte de otras con más experiencia; facilitar el acceso de las empresas a asesoramiento profesional; y **cursos de formación personalizados** para colmar las lagunas de conocimiento detectadas, como mejorar la comprensión general del sector pesquero local, cómo comercializar el pescado y el marisco local como una empresa alimentaria, introducir un nuevo producto alimenticio en el mercado, y cómo cocinar y preparar especies locales de pescado y marisco (como, por ejemplo, el buey de mar, el bogavante o el calamar).

Una de las formas más eficaces de apoyo a las empresas fue **ayudar a crear redes de colaboración**: en efecto, el GALP ayudó a hacer las presentaciones entre las empresas y a conectar a empresas de diferentes etapas de la cadena de suministro (pescadores, minoristas, mayoristas, restaurantes, otros proyectos del GALP, etc.) para que pudieran forjar relaciones de trabajo duraderas y mutuamente beneficiosas.

El proyecto también **patrocinó eventos** y colaboró con los **medios de comunicación** para sensibilizar a los consumidores locales e incrementar la presencia en el mercado local del pescado desembarcado en la zona. El resultado fue una mayor visibilidad del sector pesquero local, la mejora de las relaciones entre las empresas y la creación o impulso de una serie de empresas y productos:

- ✓ Una **columna habitual en el periódico local**, con crónicas de «buenas noticias» sobre la industria pesquera local y reportajes sobre varios proyectos e iniciativas apoyados por el GALP (por ejemplo, eventos marinos locales, cómo participar en la limpieza de las playas o nuevas empresas relacionadas con la pesca).
- ✓ Una **«Academia del pescado» en Devon del norte**, que proporciona cursos de formación práctica a las empresas locales para enseñarles a preparar, cocinar y comercializar pescado (en cooperación con una institución de enseñanza superior local, expertos regionales y la autoridad nacional de la pesca, Seafish).
- ✓ Mejorar las operaciones y **dar mayor visibilidad a una pequeña pescadería** propiedad de una empresa pesquera familiar (incluida nueva cartelería y publicidad, promoción de su lema «del mar al plato» en sus menús y fabricación de bolsas isotérmicas con su imagen de marca para aprovechar el tirón de las ventas a los turistas).
- ✓ Una **nueva empresa de comida callejera**, llamada Seadog Foods, especializada en utilizar el pescado de Devon del norte en platos de inspiración global, al tiempo que da a conocer la historia de la industria pesquera local (esta empresa fue la ganadora absoluta de la edición 2015 de los premios británicos a la mejor comida callejera [«British Street Food Awards»]).
- ✓ La puesta en marcha de Sunfish Cuisine, **una pequeña empresa** que ofrece cestas *gourmet* y cajas de pescado para barbacoa con el fin de hacer más accesible el pescado local a turistas y residentes.
- ✓ Una mayor presencia en eventos locales y nacionales por parte de The Glorious Oyster, una **nueva empresa consistente en una caseta ambulante de venta de marisco que también ofrece servicios de catering**, y que tiene su sede en una pequeña localidad turística de la zona.



Seadog Foods, ganadora de la edición 2015 de los premios británicos a la mejor comida callejera («British Street Food Awards»)

Buena práctica FARNET

⁵ Ibidem.

2.2.3. Reunir a las empresas



Evento para la creación de redes destinado a las empresas de la cadena de suministro de la pesca en Devon del norte, Reino Unido

Uno de los métodos más importantes para apoyar el desarrollo empresarial es **reunir a diferentes emprendedores** y fomentar los vínculos entre ellos. Las empresas no operan aisladamente, sino que necesitan forjar relaciones de confianza a lo largo de la cadena de suministro. Así, por ejemplo, el sector dedicado a las capturas debería trabajar en colaboración con los pescaderos, los procesadores y los distribuidores. También pueden darse importantes sinergias para la comercialización y la promoción conjuntas.

Esta relación de confianza se puede construir si los propietarios y los principales responsables de las empresas tienen la oportunidad de encontrarse cara a cara y discutir con sus colegas. Por eso resulta tan importante que los GALP organicen **eventos para la creación de redes** de contacto, o que faciliten la participación de empresas locales en eventos organizados por otros organismos (por ejemplo, agencias de desarrollo empresarial, redes de empresas, compañías de comunicación, organismos de promoción de los alimentos, etc.). Este tipo de eventos suelen ofrecer un amplio margen para establecer contactos útiles e intercambiar ideas y noticias relacionadas no solo con la industria pesquera sino también con otros sectores importantes a nivel local.

También podrá encontrar más información sobre asociaciones entre empresas pesqueras y otros actores en el **capítulo 4 («Innovar con la ayuda de la ciencia y la investigación»)** y en el **capítulo 5 («Construir asociaciones estratégicas»)**.

2.2.4. Elaboración y evaluación del plan empresarial

Todas las empresas y emprendedores necesitan planificar cómo van a desarrollar sus negocios a través de un plan empresarial que es obligatorio presentar a la hora de solicitar muchas de las fuentes de financiación. Normalmente suele haber varias organizaciones que pueden ayudar a los beneficiarios potenciales a elaborar sus planes empresariales, y los GALP deberán poner en contacto a dichas organizaciones con los promotores de proyectos.

Es probable, no obstante, que se den casos en los que el promotor de un proyecto necesite el apoyo directo del propio GALP para desarrollar su plan empresarial; y, en cualquier caso, los GALP deberán saber en qué consiste un buen plan empresarial cuando tengan que evaluar los proyectos que se les presenten para recibir financiación.

En efecto, los GALP tienen que poder verificar al menos los siguientes puntos clave:

¿Es la **idea** del proyecto suficientemente clara?

1
Idea

- ¿Cuáles son los objetivos?
- ¿Quién prevé hacer qué actividades, y cuándo?
- ¿Qué es lo que hace único el proyecto?

¿Existe un **mercado** para el producto/servicio?

2
Mercado

- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Quiénes son los competidores?
- ¿Cuánto puede esperar vender la empresa, y a qué precio?

¿Puede el negocio cubrir todos sus costes y **generar ingresos**?

3
Viabilidad

- ¿Cuáles son los costes fijos? ¿Y cuáles los variables?
- ¿Qué ingresos se espera obtener? ¿Son realistas?
- ¿Cuál es el umbral de rentabilidad?

Aunque ya existen varios documentos con orientaciones sobre cómo desarrollar un plan empresarial⁶, la **lista de control** que se ofrece al final de esta guía puede ayudar igualmente a los GALP a apoyar o evaluar ideas de negocio.

6 Por ejemplo, http://ec.europa.eu/environment/eco-innovation/files/docs/getting-funds/business_plan_guidelines.pdf, o <http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/business-finance/business-plan.pdf>.

2.2.5. Facilitar el acceso a la financiación

Aparte de proporcionar formación, asesoramiento, y otro tipo de apoyo «intangibles», los GALP pueden ofrecer una subvención inicial a ciertas empresas locales. No obstante, y una vez que las empresas de la cadena de suministro de la pesca empiecen a crecer, dicha ayuda se quedará corta para abordar todas sus necesidades financieras. Resulta, en consecuencia, muy importante que los GALP conozcan otras oportunidades de financiación y que puedan ayudar a las empresas locales a acceder a las mismas.

Financiación pública

Una fuente potencial podría ser la financiación de la UE procedente de **otros capítulos del FEMP** y otros **Fondos Estructurales y de Inversión Europeos** disponibles a nivel nacional y regional. Los centros o servicios de desarrollo empresarial se pueden financiar a menudo con el **FEDER**; el **FSE** puede cubrir, por su parte, ciertas necesidades de formación del sector empresarial local; y, en lo que se refiere a las zonas rurales, el apoyo al desarrollo empresarial se suele financiar a través del **FEADER**, LEADER incluido. El programa **Horizonte 2020** ofrece también apoyo a las pymes y financiación a proyectos innovadores a través de la **Agencia Ejecutiva para las Pequeñas y Medianas Empresas** (EASME). Finalmente, incluso en los casos en que un GALP no esté implementando una estrategia multifondo, es posible que pueda también acceder a algunos de estos fondos.

Otra herramienta que podría ser útil para los GALP cuando propongan fuentes adicionales de financiación es el **Portal europeo para las PyMES**. Este sitio web, que está disponible en todas las lenguas de la UE, proporciona asesoramiento e información sobre fuentes de financiación disponibles para las pymes tanto a escala europea como nacional y regional, incluyendo:

- 💧 Préstamos, avales y fondos de capital riesgo.
- 💧 Subvenciones a empresas, financiadas por el FEDER, el FSE, el FEADER y el FEMP.
- 💧 Una base de datos en la que se pueden buscar todos los programas nacionales y regionales financiados por la UE.
- 💧 Información sobre licitaciones y convocatorias de propuestas a escala de la UE.
- 💧 Datos de contacto de los puntos de información para las pymes en los Estados miembros.

Existen diferentes **programas nacionales y regionales** que también pueden ofrecer oportunidades de financiación a las empresas locales, como el **Plan de transformación estratégica de Flandes**, que apoya a emprendedores que tengan una idea o una aptitud únicas, o el **Fondo para las comunidades costeras**, para la regeneración económica en el Reino Unido.

El ejemplo de abajo muestra cómo el **GALP de Kainuu-Koillismaa** en Finlandia consiguió financiación del Eje 2 del FEP para lograr un significativo impacto en la cadena de suministro local; y el proyecto del GALP de Bélgica (**véase la sección 4.3.5**) logró extender el ciclo de vida útil de los camarones frescos basándose en una investigación financiada por el Eje 3 del FEP.

Un GALP utiliza el Eje 2 para desarrollar un centro de manipulación del pescado en Kuusamo valorado en 2,7 millones de euros

El sector de la pesca local en la zona de Kainuu-Koillismaa en Finlandia no podía garantizar un suministro fiable de pescado al mercado debido a la estacionalidad de la pesca local en el lago (en primavera y otoño la capa de hielo sobre los lagos es débil, por lo que resulta imposible pescar). A ello se añadían otros obstáculos como la falta de infraestructuras para abordar este problema y la escasa cooperación entre los pescadores y los acuicultores.

La solución a este problema vino dada por un proyecto que puso en común la producción de los pescadores y los acuicultores locales y construyó un gran centro logístico en Kuusamo donde poder congelar, almacenar y transformar el pescado.

El **GALP de Kainuu-Koillismaa** financió una serie de informes preliminares y un estudio de viabilidad y, basándose en los resultados positivos de los mismos, apoyó la cooperación entre los pescadores, los acuicultores y los transformadores de pescado locales y el ayuntamiento de la localidad. Aparte del aproximadamente millón de euros conseguido a través de la inversión privada y la financiación pública local, el GALP **ayudó igualmente al ayuntamiento a solicitar financiación del Eje 2 del FEP**, que se tradujo en una subvención de 759.488 euros destinada a cubrir los costes totales del centro.

El centro de manipulación del pescado está proporcionando ya unas excelentes oportunidades a los actores locales para desarrollar su actividad económica, añadir valor a sus capturas locales y conseguir contratos en nuevos mercados. Se crearon, además, seis nuevos empleos en las empresas pesqueras, y otros dos más en el sector de la transformación.

Buena práctica FARNET y Vídeo del proyecto



Un nuevo centro de manipulación del pescado en Kuusamo, Finlandia

Financiación privada

Aparte de las subvenciones, se espera también que las empresas locales aporten inversión privada a cualquier actividad comercial nueva o mejorada, y, en este sentido, el **acceso al crédito** suele señalarse constantemente como uno de los principales obstáculos para la creación de empresas. Esta afirmación es particularmente cierta para las empresas dedicadas a la pesca artesanal, y a ella suelen aludir también las mujeres de los pescadores que tienen la intención de crear una pequeña empresa.

Los GALP pueden, por tanto, analizar las oportunidades ofrecidas por diferentes instrumentos financieros que podrían ser beneficiosos para las empresas locales. Deberían, en concreto, intentar establecer una buena relación de trabajo con instituciones financieras locales como **bancos, cooperativas de crédito o fondos de préstamos especiales**.

Para muchos GALP, el mejor contacto podría ser el banco cooperativo local, cuyos propietarios suelen ser miembros de la comunidad local y que es posible que cuente, además, con unos procedimientos de toma de decisiones para apoyar a las pequeñas empresas locales más sencillos y rápidos que los de las sucursales de los grandes intermediarios financieros nacionales o multinacionales.



Reunión entre un banco regional y un promotor de proyecto, organizada por el GALP de Cuxhaven



En Alemania, por ejemplo, el **GALP de Cuxhaven** ha establecido una **cooperación regular con el banco regional** de Baja Sajonia, NBank, que está invitado a visitar las oficinas del GALP cada dos meses para reunirse con los promotores potenciales de proyectos. En estas reuniones se debaten las ideas propuestas y se ofrece asesoramiento empresarial, incluida una evaluación de si los proyectos potenciales podrían tener derecho a un préstamo por parte del NBank o a una subvención de otros instrumentos financieros, como el FEDER o el FSE. A la hora de evaluar a los solicitantes de la zona del GALP, el banco tiene en cuenta no solo su historial crediticio sino también la opinión del GALP de Cuxhaven.



Otra alternativa puede ser adoptar un enfoque más directo a la hora de facilitar el crédito a las pequeñas empresas pesqueras. Esto es precisamente lo que ha hecho el **GALP de Cerdeña oriental** en Italia: trabajar con una entidad de crédito privada que tiene que crear un **fondo rotatorio** para hacer el **microcrédito accesible a las empresas pesqueras locales**, que de otra manera tendrían serias dificultades para recibir un préstamo. El fondo, que concede préstamos de hasta 25 000 euros, permite a las pequeñas empresas poner en marcha proyectos de una forma mucho más rápida de lo normal gracias a una menor burocracia y a la prestación de un servicio de apoyo personalizado.

Los GALP deberían tener siempre en mente que las empresas pesqueras suelen necesitar **más de un tipo de apoyo**: formación, asesoramiento experto, orientación personalizada, apoyo empresarial y tecnológico, así como relaciones con otras empresas y financiación son factores todos ellos importantes. Los GALP tendrán que analizar todas las necesidades de las empresas integrantes de sus cadenas de suministro locales y, en colaboración con las organizaciones que proporcionen los servicios y fondos relevantes, desarrollar los **paquetes personalizados** de apoyo que mejor puedan satisfacer dichas necesidades.

PASOS PARA LA ACCIÓN

- ✓ Antes de poner en marcha una actividad de apoyo a las empresas, compruebe si existe ya un servicio destinado a tal fin.
- ✓ Asegúrese de que todo el apoyo financiado por el GALP se adapta a las necesidades específicas de las empresas destinatarias.
- ✓ Procure que los beneficiarios reciban un paquete integrado de apoyo: formación, asesoramiento, financiación...
- ✓ ¡No permita que sus empresas desarrollen su actividad en solitario! Asegúrese de que estén bien integradas en las redes relevantes de su zona.

3. Acceder a nuevos mercados

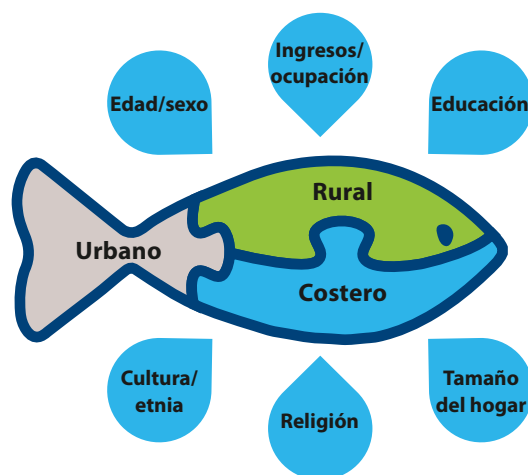
3.1. ¿Por qué ponerse a buscar nuevos mercados?

Un ámbito clave en el que los GALP pueden apoyar a las empresas locales —tanto a las existentes como a las de nueva creación— es ayudándolas a **acceder a mercados en los que actualmente no venden sus productos**.

Estos nuevos mercados pueden basarse en un criterio geográfico, como por ejemplo centros urbanos cercanos muy poblados o zonas rurales del interior donde el apetito potencial por el pescado local puede que aún no haya sido suficientemente explotado. También se pueden encontrar oportunidades en segmentos específicos de clientes o en nichos de mercado: sector turístico, minorías étnicas específicas, instituciones públicas, mercados de agricultores locales, etc. El acceso a nuevos mercados puede significar un **incremento potencial de las ventas y los ingresos**.

Este mundo actual en constante evolución ofrece también oportunidades para conectar de una manera más directa a los productores con los consumidores, relación que si se organiza con eficacia puede llevar a que **la comunidad local retenga una mayor proporción del valor** de sus recursos pesqueros.

Al mismo tiempo, las innovaciones (en la producción, la transformación o el envasado, por ejemplo) o el aumento en la oferta de ciertas especies de pescado pueden también permitir —o incluso necesitar— el desarrollo de nuevos mercados a fin de **maximizar las ventas de la producción local y evitar la generación de desechos**.



3.2. Comprender el desarrollo de los alimentos locales: ¿qué mercados para los productos pesqueros?

La forma de adquirir nuestras provisiones diarias ha cambiado a lo largo del siglo pasado: de pequeñas tiendas especializadas como fruterías, carnicerías y pescaderías, hemos pasado a formatos de tienda más grandes como los supermercados. Este hecho ha llevado en numerosos países a una situación en la que un reducido número de **grandes operadores dominan el mercado minorista**.

Sin embargo, allí donde se ha producido una mayor concentración de grandes operadores en el mercado, se ha dado también un **resurgimiento de tiendas más pequeñas y especializadas**, así como de mercados de agricultores y de alimentos locales en la venta al por menor, los hoteles y el sector del *catering*. Este fenómeno se ha visto impulsado por el mayor deseo de variedad y por el interés por saber de dónde vienen nuestros alimentos —su procedencia—, y se

ha visto acompañado por una creciente sensibilización de los consumidores sobre la importancia de una **dieta saludable** y una **producción sostenible**.

Este impulso hacia una mayor sostenibilidad en la producción de los alimentos, ya sea el modo en el que se produzca o capture el pescado, el formato de envasado, el uso de energía o los residuos generados, implica la exigencia de una **información** más clara **sobre cómo, dónde, y sobre todo, cuándo ha sido capturado nuestro pescado**. Para contribuir a reforzar la confianza de los consumidores, los GALP pueden ayudar a las empresas locales a responder a esta tendencia mediante la utilización de un etiquetado o embalaje más claro, o a través de la venta directa por parte del productor o el pescador.

Finalmente, la capacidad de transportar productos alimenticios a los mercados internacionales se ve reflejada igualmente en nuestra propia capacidad para viajar por todo el planeta, que ha llevado a un **mayor conocimiento** por parte de los consumidores **de las especialidades culinarias de todo el mundo**. Ello puede conducir a que los consumidores deseen adquirir los alimentos que han probado en sus viajes, o a que ciertas comunidades busquen variedades de alimentos a las que era mucho más fácil acceder en sus países de origen.

Los GALP y las empresas pesqueras locales deberían adaptarse a los diferentes mercados que, dentro y cerca de sus zonas, ofrezcan un fuerte potencial para sus productos pesqueros y acuícolas locales. Más abajo podrá encontrar ejemplos de algunos de estos diferentes mercados.

3.2.1. Mercados urbanos

Las zonas urbanas proporcionan un **público destinatario más amplio y por lo general más constante** para los productores de alimentos locales. Para aprovechar las oportunidades que presentan estos mercados se puede empezar con las siguientes consideraciones:

1. ¿Dónde se encuentran los consumidores (en la zona del GALP, en centros urbanos cercanos o en barrios residenciales)?
2. ¿Cómo prefieren acceder a productos de mayor valor como el pescado (supermercados, mercados de productores, envío directo)?

A tal fin se necesita una cuidadosa investigación, especialmente en lo que se refiere a los **canales de distribución** utilizados, y cómo se pueden usar sin añadir costes sustanciales. El uso de los canales de distribución existentes ofrece una serie de ventajas como un menor coste, una mayor certeza de llegar a grupos ya bien establecidos de consumidores, etc.

Envío de cestas de pescado a una ciudad cercana

El proyecto «Cabaz do Peixe» (Cesta de pescado), que recibió el apoyo del **GALP de Além Tejo**, en Portugal, aprovechó el enorme mercado urbano que ofrecía la cercana capital lusa para vender pescado de procedencia local, incluidas especies menos conocidas. El proyecto, que fue iniciado por la asociación de pescadores artesanales de Sesimbra, utilizó puntos de entrega en Lisboa y su periferia.

El proyecto —que está relacionado con otro muy popular, PROVE (centrado en cestas de frutas y verduras), de hecho ambos utilizan los mismos puntos de entrega—, ofrece una combinación de especies populares de pescado local con otras menos conocidas, que constituyen una tercera parte de cada cesta.

Pescadores jubilados y lesionados ayudan a limpiar el pescado y a preparar las cestas. Cada cesta cuesta 20 euros y contiene 3 kilos de pescado (de al menos tres especies diferentes entre una lista de 22). Los clientes pueden elegir las especies dependiendo de la temporada, e indicar hasta tres de ellas que preferirían no incluir en su cesta.

Los pedidos se hacen **en línea** o por teléfono, y los envíos se realizan una vez a la semana o cada dos semanas, dependiendo del punto de entrega. Quince meses después de su puesta en marcha, el programa estaba vendiendo ya entre 90 y 100 cestas por semana.

www.cabazdopeixe.pt



«Cabaz do Peixe» suministra pescado fresco a Lisboa

Las zonas urbanas pueden contar también con **establecimientos minoristas o restaurantes especializados** en los que merecería la pena que se fijaran aquellas empresas que puedan añadir valor a la pesca local a través de un proceso adicional de transformación, preparación o envasado. Para aquellas compañías que necesiten un ciclo muy rápido de renovación de productos por dar servicio a una población amplia y exigente, la **facilidad** puede ser un factor importante, por lo que resulta crucial tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- ✓ Facilidad de uso.
- ✓ Tamaño de porción necesitado.
- ✓ Nivel de cualificación de las personas que preparen las porciones.
- ✓ Conocimiento de las variedades de las especies locales.
- ✓ Disponibilidad de las especies.

El sector especializado de las zonas urbanas puede abarcar también a **grupos específicos de consumidores**, en los que se pueden incluir grupos minoritarios con una fuerte demanda por productos presentes en sus cocinas tradicionales.

Cangrejo azul: un nuevo producto para el mercado asiático de Europa

La empresa Blue Crab se creó en 2012 en Calestra, Grecia, con el objetivo de comercializar un producto tradicionalmente descartado como captura accesoria: el cangrejo azul vivo. Originalmente una especie invasora en la zona, Blue Crab detectó una fuerte demanda por el cangrejo azul entre las comunidades asiáticas locales, por lo que se puso a desarrollar un producto adaptado a este nicho de mercado.

La empresa llevó a cabo una investigación de mercado por internet a la que siguieron una serie de visitas directas a clientes potenciales, lo que le permitió detectar una fuerte demanda por el cangrejo azul entre las comunidades asiáticas. En las primeras fases, uno de los métodos clave para generar interés era utilizar el cangrejo en sí mismo como una especie de «tarjeta de presentación» en las reuniones con los clientes potenciales, ya que el hecho de contemplar el producto real ayudaba a superar las barreras del lenguaje. En respuesta a esta demanda, la empresa desarrolló una oferta de cangrejo azul vivo y, posteriormente, una serie de productos procesados para este segmento de clientes.

La compañía trabaja ahora con unos 25 pescadores locales, que capturan el cangrejo azul, así como otras especies de pescado y marisco, y lo suministran a comunidades asiáticas de siete países europeos diferentes. El producto, que se vende tanto a través de intermediarios como directamente a los consumidores, ha generado cinco puestos de trabajo.

Buena práctica FARNET



El cangrejo azul es ahora un producto muy solicitado entre las comunidades asiáticas de Grecia y otros países

3.2.2. Mercados regionales y rurales

La capacidad de abastecerse de alimentos locales puede aportar también una **ventaja competitiva a los comercios de alimentación al por menor y a los restaurantes regionales**. Son muchos los chefs de reconocido prestigio que han puesto de relieve el valor que supone utilizar productos frescos, locales y de temporada, lo que ha llevado a algunos restaurantes

de gama alta a reconocer la necesidad de tratar directamente con los proveedores y a apreciar el valor que aporta el hecho de indicar la procedencia local de los productos en sus propios menús. Los turistas, e incluso los visitantes de las zonas urbanas, cada vez buscan más los alimentos locales cuando visitan otras regiones o países, incluidas las especialidades locales y los productos con protección de la indicación geográfica.

Los GALP pueden ayudar a los pescadores y a los acuicultores a establecer estos vínculos con los restaurantes y los comercios de alimentación al por menor relevantes, así como a ponerlos en contacto con las redes establecidas de productores de alimentos rurales. Muchas zonas rurales cuentan, ciertamente, con una mayor tradición en la promoción de productos frescos, locales y de temporada, y la pesca local podría constituir un complemento muy bienvenido a la oferta agrícola. De hecho, establecer **vínculos entre las cadenas de suministro de la pesca y la agricultura** puede permitir a las empresas locales aprovechar la masa crítica de estas últimas y beneficiarse de otras sinergias a la hora de distribuir y promocionar los productos locales.

Algunas empresas locales han extendido el concepto de productos de origen local para incluir también la experiencia de «crear» el producto, donde esta **experiencia** tiene tanto valor para el visitante como el propio sabor. La creación de rutas gastronómicas es un ejemplo de cómo los GALP pueden ayudar a poner de relieve y promover la producción local. Este tipo de actividades puede contribuir a crear vínculos con los restaurantes, los hoteles y otros puntos de venta locales, reforzando con ello la cadena de suministro en su conjunto (véase en el **capítulo 5** cómo la ruta del pescado de Escocia oriental ha unido a los productores y los puntos de venta locales para promocionar sus productos pesqueros locales).

3.2.3. Eventos, ferias y conciertos



Los conciertos y otros eventos pueden representar oportunidades de mercado muy rentables

Aunque no paran de surgir nuevas oportunidades, los productores suelen tener aún la tendencia de concentrarse en los mercados existentes, como el minorista, que pueden ser altamente competitivos. Algunos ejemplos recientes han demostrado que la preparación de **productos para su consumo inmediato** puede suponer una oportunidad muy rentable, por ejemplo en eventos o ferias con gran afluencia de público. Este tipo de oportunidades no suele limitarse ya a las grandes ciudades, ya

que se ha incrementado el número de festivales y ferias celebrados en el ámbito regional. Entre este tipo de eventos cabe citar no solo a los específicos relacionados con la alimentación y la bebida, sino también los de tipo cultural o deportivo que, además, se pueden prolongar durante varios días.

Los organizadores de muchos de estos eventos se han dado cuenta de que el tipo de público que acude a ellos busca los mismos criterios de salud, sostenibilidad y origen que en los puntos de venta tradicionales. En Escocia, por ejemplo, una serie de festivales en puertos de pesca tradicionales como **Portsoy** o **Crail** dan a conocer las excelencias del pescado local, mientras que agrupaciones regionales como la de los **Productores de alimentos de Argyll** suministran una amplia variedad de pescado y marisco durante la celebración de importantes conciertos de música pop y rock.

3.2.4. El mercado alimentario público

Uno de los mercados a los que ha sido más difícil acceder durante los últimos tiempos ha sido el sector de la restauración pública: escuelas, hospitales y otros comedores públicos bajo control de las autoridades locales. Este segmento de mercado ha mostrado siempre interés en los alimentos de procedencia local, pero se ha enfrentado a obstáculos importantes a la hora de abastecerse a una escala más pequeña, como los **grandes contratos con los proveedores mayoristas**, el énfasis en la **competitividad de los precios** y las **habilidades requeridas** en las cocinas públicas para preparar la comida con ingredientes básicos, en lugar de limitarse a recalentar los platos precocinados.

Se están produciendo esfuerzos para superar estas dificultades, ya que las autoridades municipales y regionales reconocen los beneficios que supone promocionar un sistema de producción saludable y sostenible ante sus clientes (en este caso, los alumnos de establecimientos escolares, los pacientes de hospitales, los empleados de la administración e incluso el personal de las fuerzas armadas o los reclusos penitenciarios...) y ante las empresas locales.

La solución a ello ha sido intentar **cambiar el sistema de contratación pública**, o al menos replantearse su interpretación. Ello significa que en los requisitos se preste una mayor atención a la salud, la frescura y la estacionalidad, y en algunos casos se ajusten los presupuestos en consecuencia. También se han producido cambios en la manera de ejecutar los contratos: algunos de los más grandes se han desglosado en lotes más reducidos para permitir que las empresas más pequeñas puedan suministrar sus productos a este mercado.

Las propias empresas han reconocido también la necesidad de organizarse para este sector de mercado, por medio, por ejemplo, de la **cooperación regional y sectorial**, que suele resultar vital para la regularidad del suministro, sobre todo

en los casos en los que se requieran grandes volúmenes. La cooperación puede facilitar la comercialización y el suministro conjuntos y ayuda a compartir gastos, incluidos los relacionados con la distribución.

Suministrar filetes de pescado local a los comedores escolares

Tras realizar un detallado estudio de viabilidad para la transformación y la comercialización de los productos pesqueros de la zona, el organismo intermunicipal francés *Agglomération Sud Pays Basque* detectó una fuerte demanda por parte de los colegios y otros proveedores de restauración colectiva por el pescado local y «listo para cocinar». Los resultados de este estudio financiado por el GALP dieron lugar a una serie de reflexiones por parte de los actores de la industria y las autoridades públicas sobre cómo aprovechar esta demanda.

El intercambio y la cooperación entre los socios locales condujo a un proyecto piloto por el que se construyó una planta cooperativa de transformación destinada a suministrar a escuelas, hospitales y otros comedores públicos filetes de pescado local listos para cocinar. Aunque una serie de dificultades técnicas y financieras interrumpió las operaciones de la planta de transformación, el impulso generado por ella contribuyó a plasmar una voluntad compartida al nivel departamental por abastecerse de productos locales.

El consejo departamental ha elaborado posteriormente unas directrices destinadas a los colegios de enseñanza secundaria, residencias de ancianos y centros de asistencia a discapacitados para que se abastezcan de pescado de origen local, y ya existen tres mayoristas certificados en el departamento. A día de hoy continúan las iniciativas para promover activamente entre los comedores públicos esta estrategia de adquisición de pescado local.

Para más información, contacte con el [GALP Côte Basque](#).



Los comedores escolares se pueden beneficiar del pescado «listo para cocinar»

3.3. Acceder a nuevos mercados en la práctica

Como hemos visto más arriba, existe un amplio abanico de posibilidades para que las empresas dedicadas a la pesca y la acuicultura reduzcan su dependencia de las vías tradicionales de acceso al mercado, como los minoristas o los mayoristas. Aparte de las posibilidades que ello ofrece para incrementar las ventas, también puede reducir el impacto de las fluctuaciones de los precios y evitar riesgos como el cambio de proveedor.

No obstante, cuando se intente acceder a estos mercados alternativos, se debe determinar **el ámbito y el alcance de los mercados disponibles**, es decir, se requiere de una significativa precisión a la hora de valorar y aprovechar con eficacia las oportunidades de mercado.

Las empresas más pequeñas pueden tener un profundo conocimiento de su propio sector, basado en el contacto directo con los clientes y en conocer sus opiniones. Pero es posible, sin embargo, que no cuenten con los medios suficientes para llevar a cabo el tipo de investigación exhaustiva necesaria para identificar los nuevos mercados y acceder a ellos. Los GALP pueden apoyar a las empresas en este sentido financiando una **investigación profesional de mercado** que ayude a las empresas locales que tengan la motivación y la capacidad de asumir este reto. En este caso, se deberá empezar siempre con las siguientes preguntas específicas sobre el mercado:

- ✓ ¿Dónde se encuentra la oportunidad?
- ✓ ¿Qué productos se están demandando?
- ✓ ¿Qué se requiere para suministrar dichos productos?
- ✓ ¿En qué formatos se deben proporcionar los productos?

Conocer estos requisitos puede ayudar a comprender y, lo que es más importante, a **cuantificar las oportunidades** disponibles. Es posible que, en algunos casos, estos mercados estén ya bien suministrados. Por ejemplo, en muchos mercados a pequeña escala, puede que las oportunidades de proveer pescado fresco sean bastante limitadas si otros productores lo están ya suministrando al mercado directamente y se han granjeado una clientela fiel. Ello no quiere decir que no exista margen para ampliar el mercado, sino que se necesita una estrategia más específica e identificar los huecos y oportunidades del mercado.

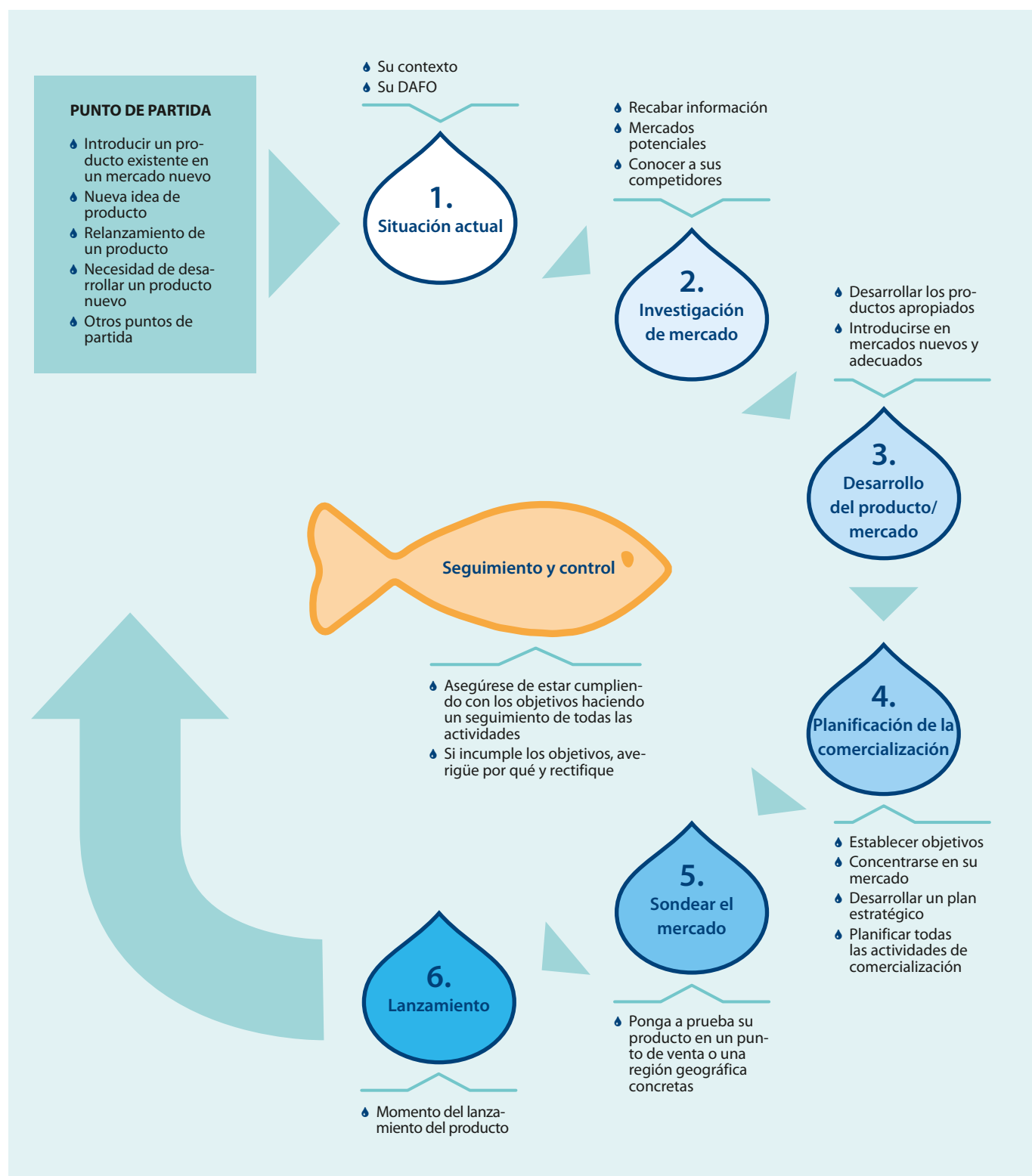
Gracias a la abundante disponibilidad de datos que existe actualmente, particularmente a través de las **búsquedas en línea** y los **informes de mercado**, los productores pueden investigar directamente muchas oportunidades, así como tener en cuenta su **propia información y conocimiento del mercado** a nivel local. Sea cual sea la fuente utilizada, es importante que las empresas locales tengan acceso a toda la información y datos clave del mercado, para que puedan entender perfectamente el potencial del mismo y las expectativas de los clientes antes de desarrollar una estrategia para acceder a un mercado dado.

Así pues, ya sea para introducir una nueva idea de producto o un producto ya existente en un mercado nuevo, o bien para relanzar un producto, hay que seguir una serie de pasos.

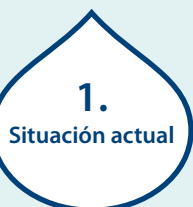


Asegúrese de que el argumento de venta o ventaja competitiva específica de la empresa sea clara y esté protegida en caso de que otras empresas la imiten.

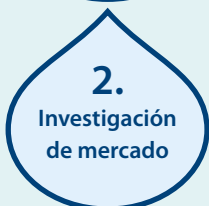
Figura 5: Secuencia de los pasos a seguir para llevar a cabo una actividad de comercialización.



Secuencia de la actividad de comercialización: el caso de la masa para rebozar pescado de «Jean sur Mer»



«Jean sur Mer», uno de los pioneros en el sector de los puestos de comida ambulante, lleva sirviendo platos de pescado de temporada en puestos ambulantes independientes desde el año 2010. Uno de sus platos más populares es el «kibbeling», porciones pequeñas de pescado blanco servidas con una crujiente capa de rebozado.



Los clientes solicitaban a menudo el producto sin cocinar para llevárselo y cocinarlo ellos mismos en el momento de su elección. Así es como surgió la idea de lanzar un producto que la gente pudiera preparar en casa. Tras analizar el mercado, «Jean sur Mer» descubrió que la masa para hacer kibbeling no estaba aún disponible como producto en Bélgica.



Al principio, la idea era introducir en el mercado un producto completo del tipo «hágalo usted mismo», incluyendo el pescado fresco, la masa para rebozar y la salsa tartar. Sin embargo, las restricciones en materia de seguridad alimentaria hacían muy difícil combinar un producto procesado (la salsa tartar) con el pescado crudo y la mezcla para el rebozado, todo ello en un único paquete. De modo que se adoptó la decisión de introducir únicamente la masa en el mercado, lo que al mismo tiempo redujo el riesgo para Jean sur Mer, ya que así no se incluía ningún producto fresco.

Para desarrollar y manufacturar el producto, «Jean sur Mer» formó equipo con Evlier, un experimentado productor de alimentos. Llevó su tiempo encontrar la receta perfecta (un rebozado ligero y crujiente), pero el resultado ha obtenido un éxito rotundo.



Se estableció una serie de objetivos y metas para los años siguientes en paralelo con las otras actividades del puesto de venta ambulante.

El hecho de que el ciclo de vida útil de la masa para rebozar pueda ser de hasta 18 meses se usó como un atractivo argumento de venta, ya que ello significaba reducir el riesgo también para los minoristas.



Para sondear el mercado, «Jean sur Mer» y Evlier, cada uno por su parte, pidieron las opiniones de sus propios clientes.

El producto se puso a prueba también en el puesto de venta ambulante.



Finalmente, el producto se introdujo en el mercado, aprovechando la marca existente del puesto ambulante de «Jean sur Mer» así como los canales de distribución de Evlier. Como el lanzamiento coincidió con la nueva temporada de primavera (abril de 2016), el producto obtuvo un amplio eco en una gran variedad de medios de comunicación (revistas de cocina, blogs de alimentación...), con artículos en los que se animaba a los lectores amantes de la buena mesa a probar algo nuevo.

Dada la popularidad del producto, «Jean sur Mer» decidió posteriormente desarrollar una línea profesional del mismo (paquetes de tres kilos) con vistas a suministrar el producto a bares y restaurantes para su uso comercial, para lo que siguió una secuencia similar de actividad de comercialización.

www.jeansurmer.be

Las expectativas de los clientes tendrán que ver a menudo con la regularidad del suministro, así como con la calidad y el precio. Pero para valorar en su justa medida la oportunidad, suele ser necesario tener en cuenta también la manera en que se va a suministrar el producto, así como la preparación requerida para llevarlo hasta el cliente. Esto puede suponer un mayor coste o esfuerzo, pero puede representar también una oportunidad para añadir valor si así se mejora la comodidad, el conocimiento, la experiencia o la satisfacción del cliente.

Para llegar a comprender el valor de un producto es importante reflexionar cuidadosamente sobre si los resultados de cualquier nueva actividad van a mejorar el negocio, ampliándolo, mitigando los riesgos y, en última instancia, incrementando las ganancias.

LISTA DE CONTROL

- ✓ ¿Se ha llevado a cabo una completa investigación de mercado, en la que se hayan incluido los competidores?
- ✓ ¿Hasta qué punto tendrá que adaptarse la empresa —habilidades, conocimientos, idiomas, marketing—?
- ✓ ¿Cuáles son los desafíos? ¿Suministro, distribución, transformación, comercialización?
- ✓ ¿Cuánta experiencia tiene la empresa y qué apoyo necesita?
- ✓ ¿Cuál será el resultado final para la empresa: nuevos mercados, generación de más valor, diversificación de riesgos?
- ✓ ¿Existe la posibilidad de cooperar con otras empresas?
- ✓ ¿Hay otras oportunidades que la empresa no haya explorado?

4. Innovar con la ayuda de la ciencia y la investigación

4.1. Cinco razones para conectar a las empresas pesqueras con la ciencia y la innovación

Las empresas y operadores a pequeña escala tienden a centrarse en sus actividades esenciales, y el hecho de estar siempre muy ocupados les suele impedir conectar con el resto de la cadena de suministro o con otros sectores. Se trate de un pescador, un pescadero local, una empresa de transformación a pequeña escala o un puesto de *fish and chips* (pescado y patatas fritas), la tendencia general es ceñirse a lo que uno mejor conoce y sabe hacer. Pero salirse de la zona de confort de la actividad diaria y utilizar la ciencia y la investigación puede conducir realmente a **innovaciones y nuevas fuentes de ingresos**. Una vez surgida una nueva idea, puede que sea necesario realizar una investigación para **convertir la idea en un negocio viable**, por lo que la colaboración con científicos o expertos técnicos puede ser de una gran ayuda en este sentido.

1

Eficiencia

Las oportunidades pueden surgir en todas y cada una de las etapas de la cadena de valor, empezando por el subsector de las capturas, en el que los cambiantes métodos de trabajo pueden requerir nuevas cualificaciones, nuevos equipos e incluso nuevos barcos, lo que a veces supone una inversión significativa. Pero los factores externos, como el cambiante contexto político, las demandas del mercado o el aumento en el precio de los combustibles, también están forzando a los pescadores y productores a adoptar **nuevos métodos de producción o técnicas de pesca**. Introducir cambios en las artes de pesca, por poner un ejemplo, puede contribuir a reducir el consumo de combustible y/o a pescar de una manera más selectiva, reduciendo las capturas accesorias; y conocer mejor los ciclos de reproducción de una especie dada puede mejorar también el rendimiento de la acuicultura.

2

Sostenibilidad

También se pueden adoptar medidas para **mejorar la gestión de los recursos** y por tanto la sostenibilidad de la actividad pesquera. La cooperación entre los pescadores y los científicos es esencial para recabar información sobre las poblaciones de peces y vigilar el impacto que sobre ellas tenga la pesca y otras actividades o factores. El desarrollo de herramientas de traza-

bilidad puede contribuir igualmente a un mejor conocimiento de las poblaciones y a obtener un certificado de sostenibilidad y origen, lo que a su vez puede ayudar a abrir mercados nuevos y de mayor valor.

3

Calidad

Una vez capturado o recolectado el pescado, se pueden emprender muchas iniciativas para **optimizar la manipulación y la transformación**. Una manipulación y almacenamiento adecuados a bordo del barco pueden, por ejemplo, aumentar significativamente la calidad del producto. Y un producto de mayor calidad suele implicar una mayor vida útil, lo que puede permitir a su vez el acceso a mercados nuevos (y más remotos), o una manipulación extra en tierra, por la que se contribuirá a aumentar el valor en la zona pesquera. Ya sea a bordo o en tierra, la optimización de la manipulación y la transformación —como eviscerado, cortado en tiras o en filetes, troceado, cocción, refrigeración, congelación o envasado (por ejemplo, en atmósfera modificada) — suele ir precedida de apoyo técnico y de una labor de investigación.

4

Nuevos alimentos

A la hora de desarrollar **nuevos productos alimentarios**, la dependencia de la investigación y el apoyo técnico es una realidad. Salvo que la empresa cuente con su propio departamento de investigación y desarrollo, deberá recurrir a conocimientos técnicos e infraestructuras externas para poder poner sus ideas en práctica. La introducción de una especie menos conocida en el mercado, por ejemplo, debería ir precedida no solo de un estudio de viabilidad sino también de un exhaustivo análisis de características como la consistencia, el sabor y la apariencia del producto. Se necesitará con toda probabilidad el apoyo de un laboratorio de análisis de alimentos para seleccionar los métodos de conservación más apropiados y diseñar un envasado adecuado para el mercado.

5 Nuevos mercados

Finalmente, componentes como el omega-3, los ácidos grasos, el ácido palmítico y el colágeno se pueden extraer de los residuos del pescado y suministrar al mercado «no alimentario» emergente (por ejemplo, para alimentación animal, productos farmacéuticos y cosméticos, etc.). En estos casos se requiere inves-

tigación para identificar y analizar tales componentes y también para saber si existe un volumen suficiente para crear una empresa viable. Véase este ejemplo de **buena práctica FARNET** en la que el **GALP Oeste**, en Portugal, ayudó al instituto politécnico de Leiria a desarrollar un procedimiento para extraer la quitina del «caranguejo pilado» o nécora de Henslow.

Hamburguesas de pescado y otros alimentos nuevos a partir de subproductos de la pesca

En lugar de simplemente tirar los subproductos pesqueros, la pesca comercial y la industria de la transformación del pescado están buscando formas de aumentar el valor. Un consorcio multidisciplinar con sede en Bélgica ha explorado las posibilidades, oportunidades y obstáculos en este sentido. Las opciones de transformación se investigaron analizando varios subproductos, identificando cualquier componente de valor, desarrollando y probando diferentes aplicaciones a pequeña escala y llevando a cabo un análisis socioeconómico. También se prestó asesoramiento sobre la comercialización de los subproductos de la pesca⁷.

Una de las sugerencias que resultaron de esta investigación fue el desarrollo de otros productos alimentarios como «croquettes». La idea está siendo objeto ahora de un nuevo laboratorio de acción, que forma parte de un programa para desarrollar el potencial de innovación de la industria agroalimentaria mediante el apoyo a proyectos prácticos propuestos por el propio sector.

El objetivo del laboratorio de acción, denominado «Fish Labs», es crear una hamburguesa de pescado a partir de capturas accesorias de pescado. En el proyecto están cooperando varios operadores de la cadena de suministro como lonjas, mayoristas, escuelas de restauración e institutos de investigación, a fin de introducir en el mercado una hamburguesa a base de dos especies de pescado: rubio y faneca.

www.facebook.com/effkescompany

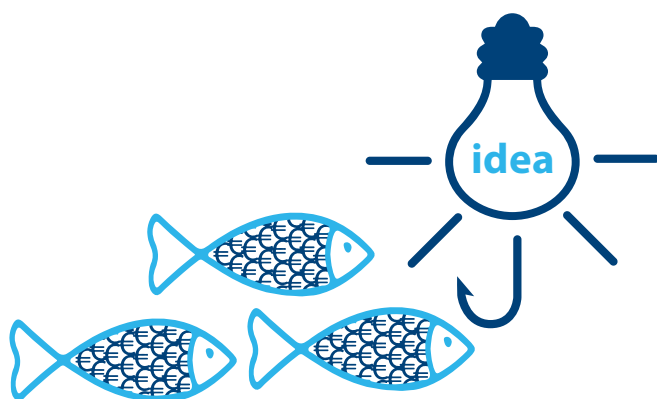


Hamburguesas de pescado hechas a partir de capturas accesorias

⁷ Proyecto Valorevis: http://www.pomwvl.be/sites/default/files/uploads/ondernemerschap_en_bedrijfsinfrastructuur/doc/FvTVoeding/P_valorevis_6_vives.pdf.

4.2. Aliarse con la ciencia y la investigación

Puede que se requiera un cierto esfuerzo para desarrollar relaciones de trabajo con científicos e investigadores. Los GALP deberán ser, no obstante, diligentes al respecto y explorar las posibilidades existentes para movilizar el potencial que la ciencia puede aportar para ayudar a construir un **sector pesquero más innovador y orientado al futuro**.



4.2.1. Establecer contacto

Un buen punto de partida podría ser identificar a las diferentes universidades, institutos tecnológicos y escuelas de negocios de la región, así como cualquier empresa *spin-off* (creada para explotar los resultados de una investigación) relevante. Muchas zonas de GALP cuentan con un instituto marino u otra organización de investigación cercana que estén en condiciones de apoyar la innovación en el sector pesquero local. Algunos países tienen incluso una plataforma dedicada para reunir al sector pesquero y la comunidad científica e investigadora (tal es el caso, por ejemplo, de **PTEPA**, la Plataforma Tecnológica Española de la Pesca y la Acuicultura). Los GALP deben contactar activamente con este tipo de instituciones.

Del mismo modo que los GALP pueden realizar un inventario de sus cadenas de pesca locales, pueden hacer lo propio con los diferentes organismos de investigación que podrían apoyar la innovación en el sector pesquero. He aquí una serie de pasos que pueden servir de inspiración para ponerse en marcha:

- ✓ Empiece con **su propia red** de contactos: **hable con los innovadores** que hay en ella y averigüe con quién colaboraron en el pasado.
- ✓ Identifique los equipos de investigación existentes en la zona y cualquier **investigación que pueda ser relevante** –ya esté prevista, en curso o completada (y que tenga potencial para ser adoptada por el mercado).

- ✓ Haga un inventario de los **proyectos en curso** y compruebe si aún puede acceder a los mismos.
- ✓ Encuentre a las **personas adecuadas y reúnese con ellas** en las organizaciones destinatarias; puede que necesite diferentes contactos en diferentes departamentos.
- ✓ Pregunte qué tipo de **equipamiento poseen para ensayar** nuevas ideas o productos.
- ✓ Compruebe la **disponibilidad de estudiantes** en diferentes disciplinas.
- ✓ Infórmese sobre los **programas existentes de financiación a la investigación**, especialmente aquellos a los que puedan recurrir las empresas en busca de servicios de investigación.
- ✓ Añada todas las **personas de contacto a su base de datos**, junto con sus áreas de especialización, e implíquelos en las actividades del GALP.

Una vez clarificado el panorama de los investigadores y científicos y se haya establecido contacto con ellos, los GALP podrán empezar a explorar formas prácticas de participar en esta red.

4.2.2. Implicar a los institutos de investigación en las actividades de los GALP

Implicar a las organizaciones de investigación en la asociación del GALP y en el desarrollo de su estrategia puede ser una manera eficaz de elaborar un plan más innovador que contribuya a un sector más competitivo y orientado al futuro. Se trata de una situación que puede ser beneficiosa para ambos socios, así como para la comunidad local. Las organizaciones de investigación pueden aportar sus experiencias, competencias e ideas a los retos y oportunidades relacionados con las cadenas locales de suministro de la pesca, mientras que los GALP pueden ofrecer financiación a proyectos específicos de investigación, así como **conseguir que la investigación continúe siendo relevante para la comunidad**.

Aparte del trabajo inicial para establecer vínculos con la investigación en la fase de desarrollo de la asociación y de la estrategia, se deberá intentar la **implicación constante** de la investigación siempre que sea posible. A tal fin los GALP deberán velar por que las personas relevantes reciban el **boletín del GALP**, y solicitar ellos mismos el envío de los boletines que publique cualquier socio potencial de investigación. También pueden invitar a los organismos de investigación a los **even-**

tos del GALP para asegurarse de que conozcan sus prioridades estratégicas y **compartan información** sobre las posibilidades relevantes de investigación.

Los institutos de investigación suelen contar con procedimientos internos para comunicar los temas en curso de investigación por parte de las diferentes disciplinas, y las **reuniones interdepartamentales** pueden ser, por ejemplo, una buena

plataforma para presentar las actividades de los GALP (véase el cuadro inferior sobre la Plataforma Tecnológica del Mar). Acceder a los canales de comunicación de las **redes existentes**, como Interreg, Horizonte 2020 o los programas nacionales que apoyen la investigación científica, puede igualmente ayudar a los GALP a conectar con una serie de organizaciones relevantes con relativamente poco esfuerzo.

La Plataforma Tecnológica del Mar

La Plataforma Tecnológica del Mar, creada por la Universidad de Aveiro en Portugal, reúne a representantes de las disciplinas de la biología, la ordenación del espacio marítimo y la geología. La plataforma se reúne cada dos semanas, y siempre que se debaten temas relacionados con otros ámbitos de interés se invita a ellas a representantes de otros departamentos. La misión de la plataforma es identificar a los investigadores con las capacidades que mejor se adecuen a las necesidades científicas de los proyectos que se estén evaluando, sean estos proyectos internos de la universidad u otros propuestos por socios externos, como pymes o asociaciones.

La plataforma apoya ideas desde la fase inicial de reflexión y debate hasta el envío de las propuestas de proyecto a las agencias de financiación. En este sentido, ayuda a las pymes y a las asociaciones con procedimientos burocráticos que sin su ayuda podrían convertirse en un verdadero obstáculo, lo que convierte a la plataforma en un socio perfecto para los GALP.

www.cesam.ua.pt

4.3. La ciencia y la empresa, en acción

Los pescadores y otros empresarios suelen ser reacios a asociarse con científicos, o bien carecen del tiempo o los contactos necesarios para hacerlo. Los científicos pueden, no obstante, apoyar ideas innovadoras trabajando en estrecha colaboración con su promotor, y proporcionándole asesoramiento, seguimiento, pruebas o ensayos y, a veces, equipos.

4.3.1. Actividades para facilitar los contactos

Una vez los GALP han establecido vínculos con los institutos de investigación locales, pueden centrarse en organizar **actividades para facilitar los contactos entre las empresas locales y los socios de investigación relevantes**. Son varias las actividades que los GALP pueden llevar a cabo, como:

- ✓ **Grupos de enfoque** pequeños centrados en temas específicos.
- ✓ **Eventos** de tipo más informativo con actividades **de creación de redes**.
- ✓ **Reuniones bilaterales**, especialmente en las fases tempranas en las que un promotor potencial de proyecto prefiere mantener sus ideas en la confidencialidad.

Independientemente del modo en que se generen las ideas, los GALP tienen también un importante papel que desempeñar a la hora de garantizar que las ideas progresen hacia una propuesta de proyecto, y una vez que los socios potenciales decidan trabajar juntos, es vital asegurarse de que todos los participantes **comprendan claramente los objetivos**. Haya surgido la idea de un pescador, una organización de productores u otra empresa local, el GALP deberá tratar de **implicar desde el inicio a las personas adecuadas**, sean estas las que cuenten con los conocimientos técnicos, los equipos para realizar pruebas o los fondos apropiados.

4.3.2. Comunicación

Mantener una comunicación **abierta y constante** a lo largo del ciclo de vida del proyecto es extremadamente importante para garantizar que todos los socios estén al tanto de su evolución, y sean informados también cuando se produzcan resultados negativos. Y ello es necesario tanto para **asegurar que las expectativas sigan siendo realistas** como para, en caso necesario, poder tomar las decisiones pertinentes para adaptarse.

Desarrollar una comunidad activa en torno a un proyecto de investigación es un factor clave para lograr que los participantes hagan el proyecto verdaderamente suyo y garantizar que la investigación responda realmente a las necesidades de la industria, y que por tanto maximice su potencial para ser adoptada por el mercado.

Otra actividad clave para los GALP es asegurarse de que cuando una investigación tenga éxito reciba la **visibilidad** necesaria (ya sea en eventos locales, en el boletín del GALP o en la prensa local), a fin de **impulsar su adopción por el mercado** e **incitar a otros a innovar** también.



Gestione bien las expectativas y mantenga una actitud constructiva frente al riesgo y el fracaso.

De la ciencia a las nuevas oportunidades de producción y negocio

A iniciativa de la cofradía de pescadores «San José», de Cangas, se requirió al Instituto Español de Oceanografía y a la Universidad de Vigo que investigaran la posibilidad de cultivar volandeiras, para lo que se necesitaba responder a una serie de cuestiones específicas:

- ✓ ¿Cómo es el ciclo reproductivo?
- ✓ ¿Cuáles son las técnicas existentes para cultivar la especie?
- ✓ ¿Qué condiciones se necesitan para garantizar la producción (supervivencia y crecimiento)?
- ✓ ¿Cómo se deben manipular las volandeiras durante su crecimiento y cuando estén listas para su recogida?

Esta cooperación, y el proceso participativo paso a paso correspondiente, condujo al desarrollo de un método para que los pescadores locales pudieran cultivar con éxito la volandeira. El proyecto trabajó igualmente en nuevos métodos para procesar y comercializar las volandeiras, incluida una detallada investigación de mercado, que llevó a la introducción de la volandeira en el mercado tanto como producto fresco como producto lavado y envasado al vacío y, por tanto, de mayor valor.

Buena práctica FARNET



La colaboración con la ciencia permitió el cultivo de la volandeira

4.3.3. Viabilidad frente a asunción de riesgos

Es crucial incorporar una primera **verificación de viabilidad** a la hora de desarrollar una propuesta de proyecto, ya que una idea original no tiene por qué ser siempre una idea viable. Los GALP pueden contribuir a esta tarea preguntando si se han tenido en cuenta todos los pasos y costes esenciales: véase el **capítulo 2** para un resumen de las cuestiones clave sobre la idea de un proyecto, el mercado y el plan de financiación; y el **capítulo 3** sobre cómo introducir un producto en el mercado.

También es importante, no obstante, saber **aceptar el fracaso**. Como afirma Elon Musk, director general de Tesla Motors: «El fracaso es una opción. Si no se producen fracasos, es que no estás innovando lo suficiente». La clave es aquí aprender de la experiencia. Analizar las causas del fracaso puede convertirse en un importante motor de éxito en el futuro. Se trata de un verdadero reto para los GALP que gestionan fondos públicos, pero que hay que tener siempre en mente si los GALP se proponen verdaderamente fomentar la innovación a lo largo de las cadenas de suministro de la pesca y la acuicultura.

4.3.4. Implicar a la sociedad civil: innovación abierta

Otra medida que los GALP pueden adoptar para estimular la generación y puesta en práctica de nuevas ideas es sumarse a iniciativas de «innovación abierta», un concepto basado en una serie de enfoques como la **cocreación**, el **conocimiento basado en código abierto** y los **procesos de colaboración masiva (crowd-sourcing)**.

Mediante el uso de estos procesos abiertos y participativos, la industria puede implicar a ciudadanos, estudiantes y desarrolladores cualificados y entusiastas a la hora de poner en marcha proyectos. Participar en un entorno de innovación abierta

puede permitir un desarrollo «ascendente» de tecnologías, servicios y aplicaciones que aborden las necesidades reales de los consumidores⁸.

Los GALP pueden conectar a los promotores potenciales de proyectos con la comunidad de innovación abierta de sus zonas; estas, que normalmente son fáciles de encontrar en línea, suelen adoptar la forma de:

- ✓ *Fablabs* (laboratorios de fabricación).
- ✓ *Hacklabs* (laboratorios de *hackers* o programadores).
- ✓ *Makerspaces* (espacios comunes de creación y construcción).
- ✓ Espacios de trabajo cooperativo (*co-working*).
- ✓ *Living labs* (laboratorios vivientes).
- ✓ Nodos creativos, etc.

Financiación colectiva para el puerto de Annan

El grupo de acción del puerto de Annan, en Escocia, ha utilizado con éxito la financiación colectiva (*crowdfunding*) para recaudar una financiación complementaria del sector privado que se ha demostrado vital para un proyecto de rehabilitación del puerto apoyado por el GALP. En efecto, el GALP utilizó un proceso de financiación colectiva por internet como método innovador para recaudar dinero de un amplio abanico de particulares. Dicho proceso consiste en pedir pequeñas donaciones a cambio de «recompensas». Esta estrategia ayudó igualmente a demostrar el amplio apoyo que el proyecto suscitaba entre la comunidad, y animó al GALP a pensar de una manera creativa sobre cómo comunicarse y contactar con la comunidad local.

Buena práctica FARNET

4.3.5. Financiación de la investigación relacionada con la pesca

Otra opción por la que pueden inclinarse los GALP es dedicar parte de su **presupuesto para la estrategia de desarrollo local** a financiar proyectos de investigación o experimentos científicos. Son varios los ejemplos de GALP que han optado por ello para financiar, por ejemplo, el desarrollo y ensayo de nuevas artes de pesca o de nuevos productos pesqueros. Los GALP también pueden, no obstante, ayudar a los promotores de proyectos a acceder a **otros fondos relevantes**.

- ✓ A nivel de la UE, los GALP deberán mantenerse al tanto de las oportunidades de financiación de otros capítulos del FEMP, así como de fondos como **LIFE** y **Horizonte 2020** a través de **EASME**, la Agencia Ejecutiva para las Pequeñas y Medianas Empresas (**véase la sección 2.2.5 para más información**).
- ✓ A nivel nacional, regional y local, los GALP pueden también investigar oportunidades de financiación, así como trabajar con instituciones académicas de sus zonas para **mantener el sector de la pesca y la acuicultura en la agenda de la investigación** y garantizar que se dé prioridad a sus necesidades.



La ciencia y la investigación pueden ayudar a convertir las ideas en empresas rentables

Mantener una comunicación regular con los actores relevantes de la investigación también puede ayudar a los GALP a mantenerse al tanto de cualquier **nuevo resultado de la investigación** que luego pueda ser utilizado para solucionar los problemas detectados. Tal fue el caso del ejemplo de proyecto que exponemos a continuación.

Adopción por el mercado de una investigación financiada por el Eje 3 del FEP

Durante el anterior período de programación, el **GALP belga** apoyó un proyecto que reunió a la Asociación Flamenca de Pesca (VWV) y a una pyme local, Brevisco BVBA, para desarrollar un sistema de cocción y refrigeración mejorado para los camarones.

El nuevo sistema se basó en una investigación realizada por el Instituto de Investigación de Agricultura y Pesca de Flandes (ILVO) y financiada por el Eje 3 del FEP.

Utilizando los resultados de esta investigación, que se pusieron a disposición del público, se construyó una planta piloto en tierra firme con una subvención del GALP, con el fin de optimizar el control de la temperatura, la duración y la salinidad del proceso de cocción, y eliminar cualquier contaminación por bacterias. Este nuevo proceso aumentó significativamente el período de vida útil del camarón fresco local sin necesidad de utilizar conservantes, haciéndolo así más competitivo en el mercado.

Buena práctica FARNET

Asociarse con el mundo de la ciencia y la investigación de sus zonas para aprovechar su potencial supone un importante reto para los GALP que debe ser, al mismo tiempo, un aspecto fundamental de su trabajo. Los GALP han de aprovechar la posición única de la que gozan para reunir a diferentes actores

con el fin de abordar los retos sectoriales y de la zona en su conjunto, y ayudar así a fomentar y ensayar nuevas ideas que puedan contribuir a mejorar la sostenibilidad, la innovación y la rentabilidad del sector.

PASOS PARA LA ACCIÓN

- ✓ Llevar a cabo un minucioso análisis de los recursos científicos y de investigación en la zona del GALP.
- ✓ Implicar a la comunidad investigadora en la elaboración de la estrategia del GALP y convertirla en miembro de la asociación.
- ✓ Organizar actividades encaminadas a conectar a las empresas pesqueras con los actores relevantes.
- ✓ Proporcionar el apoyo necesario, incluidas verificaciones de viabilidad.
- ✓ Fomentar una comunicación constante para garantizar que la comunidad local comprenda el papel de la investigación y la perciba como un factor relevante.
- ✓ Velar por que la investigación se guíe siempre por las necesidades del mercado y termine con su adopción por parte del mismo.

5. Construir asociaciones estratégicas

5.1. ¿Por qué trabajar en asociación?

La fuerte demanda actual de pescado y marisco representa una importante oportunidad para los productores locales. Pero se trata **también** de un **mercado cada vez más complejo**, con unos consumidores cada vez más sofisticados en su afán por adquirir una comida que sea saludable, con gran nivel de calidad y preferiblemente sostenible (tanto desde el punto de vista social como medioambiental), y que al mismo tiempo siga siendo asequible⁹. Satisfacer tales demandas supone un reto que a veces puede parecer abrumador a los productores locales.

Siempre que intentan mejorar su posición en la cadena de suministro, los productores locales se encuentran invariablemente con una serie de restricciones que pueden limitar su capacidad para retener una mayor proporción del valor añadido de sus productos. En efecto, acceder a nuevos mercados, desarrollar nuevos productos, explorar nuevas oportunidades de comercialización y **desarrollar contactos** con institutos científicos y de investigación son todas iniciativas interesantes y dignas de poner en práctica, pero que también requieren una considerable inversión de tiempo y dinero que normalmente está fuera del alcance de los productores locales, que suelen operar con recursos humanos y financieros limitados.

Una manera de **minimizar la inversión** requerida y, por tanto, los riesgos que esta conlleva, es desarrollar asociaciones con otros actores. Al trabajar conjuntamente, los socios no solo comparten los costes inherentes (tiempo y dinero), sino que también pueden **poner en común sus conocimientos y experiencias**. Además, la curva de aprendizaje asociada a la creación de una nueva empresa es un factor al que no se le suele dar la debida importancia, por lo que el desarrollo de una asociación adecuada puede contribuir a **evitar costosos errores**.

Diferentes tipos de asociaciones son posibles, dependiendo de los objetivos y ambiciones del proyecto. Nosotros distinguiremos aquí entre tres tipos diferentes:

1. Asociaciones entre productores primarios.
2. Asociaciones de productores con otros actores de la cadena de suministro de la pesca.
3. Asociaciones con actores de otros sectores.

5.2. Cooperación entre los productores

La cooperación entre los productores se puede producir de diferentes formas. Suele comenzar de una manera informal entre productores individuales, que deciden **poner en común ciertos recursos** (máquinas de hielo, carretillas elevadoras, etc.). Este intercambio de instalaciones o equipos terminará requiriendo algún grado de organización. ¿Cómo se pagan los costes de mantenimiento? ¿Quién puede usar qué y cuándo? Este es el tipo de cuestiones que suele ser mejor gestionar de una manera organizada, para tratar de evitar conflictos.

Otros productos más complejos, como las plataformas de **comercialización conjunta** o las **marcas colectivas**, en las que los productores ponen en común sus recursos para comercializar sus productos, requieren un grado mucho mayor de formalización.

Aunque estos acuerdos de cooperación y asociación se pueden formalizar en la práctica por medio de contratos entre particulares o empresas, crear una estructura administrativa compartida puede a menudo facilitar el proceso.

⁹ Véase el [informe EUMOFA EU Consumer Habits Regarding Fishery and Aquaculture Products](#) (Los hábitos de los consumidores de la UE respecto de los productos de la pesca y de la acuicultura).

5.2.1. Cooperativas

Una de las formas mejor conocidas de organización de productores primarios es la cooperativa. La cooperativa se puede definir como «una asociación autónoma de personas unidas para conseguir **objetivos económicos, sociales y culturales comunes**»¹⁰. Las cooperativas tienen la ventaja de ser reconocidas como una forma jurídica de organización, lo que a su vez implica también ciertas responsabilidades y obligaciones. Aunque la mayoría de los Estados miembros posee una definición jurídica propia de cooperativa, se pueden observar ciertos rasgos comunes en lo que respecta a su funcionamiento. En general, las cooperativas deberán:

- ✓ Ser abiertas y voluntarias.
- ✓ Tener una estructura democrática en la que cada miembro disponga de un voto.
- ✓ Ser justas y equitativas, que propongan una distribución equilibrada de los resultados económicos de acuerdo con el volumen de operaciones realizado a través de la cooperativa¹¹.



Trabajando juntos los pescadores pueden retener una mayor proporción del valor de su producto

Creación de una cooperativa para garantizar las cuotas de pesca de la comunidad local

En Thorupstrand, un pueblo en el noroeste de Dinamarca, los pescadores locales decidieron crear la «cofradía de pescadores de bajura de Thorupstrand», una cooperativa cuyo objetivo es asegurar las cuotas de pesca para la comunidad local. Los pescadores ponen en común sus cuotas en la cooperativa, que luego las arrienda a su vez entre sus miembros. Los ingresos generados por la cooperativa se utilizan para devolver los préstamos utilizados para adquirir cuotas adicionales de pesca para sus socios. Cada miembro de la cooperativa cuenta con un voto, independientemente del volumen de la cuota común que esté arrendando. Ello ha ayudado a Thorupstrand a mantener los derechos de pesca dentro de la comunidad, y por tanto a garantizar el futuro de la pesca local¹².

La cooperativa ha contribuido igualmente a retener una mayor proporción del valor añadido a nivel local gracias a su inversión en instalaciones de transformación y actividades de comercialización conjunta. El Eje 4 del FEP le concedió una ayuda para convertir un barco de pesca retirado del servicio en una pescadería flotante que, amarrada en el centro de Copenhague, permite acceder a este mercado urbano de tan elevado poder adquisitivo.



Los pescadores han creado una cooperativa en Thorupstrand para asegurar las cuotas de pesca

Buena práctica FARNET

¹⁰ https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/cooperatives_es.

¹¹ Ibid.

¹² Højup T., 2011, [The need for common goods for coastal communities](#) (La necesidad de bienes comunes para las comunidades costeras), Universidad de Copenhague.

5.2.2. Plataformas y programas de comercialización compartida

Los GALP puede ser una pieza clave para fomentar la cooperación entre los productores, incluso aunque no exista una estructura formal como pueda ser una cooperativa.



Tal ha sido el caso de Galicia, donde el **GALP Ría de Pontevedra** inició una colaboración entre las siete cofradías locales, que posteriormente le pidieron que dirigiera el **desarrollo de una lonja**

en línea conjunta para promover y vender el pescado local de la flota artesanal. Una vez desarrollada, la plataforma fue cedida a las cofradías, que son actualmente las responsables de su gestión. Los pescadores envían información sobre sus capturas diarias a través de sus teléfonos móviles, y los clientes potenciales pueden realizar sus pedidos para adquirir el pescado directamente en la lonja local¹³. También se desarrolló una marca, «pescadoartesanal» —que ahora utilizan 10 restaurantes y 20 pescaderías locales— para promover el pescado fresco certificado de la lonja local.

La pesca apoyada por la comunidad o los **programas de cestas de pescado** son otros tantos ejemplos de cooperación entre los productores cuyo objetivo es crear un vínculo especial entre los consumidores y los propios productores, por el cual los consumidores se comprometen a adquirir una cantidad fija de pescado de manera regular, a un precio establecido. A tal fin, los productores tienen que trabajar juntos para garantizar el suministro y la entrega de pescado fresco de procedencia local a los lugares designados. Son muchos y diferentes los tipos de asociaciones que existen para poner en marcha este tipo de programas, que han sido descritos en la guía de FARNET **La comercialización de la pesca local**.

5.2.3. Organizaciones de productores

Un vehículo común para la cooperación en el sector pesquero de la UE son las organizaciones de productores. Se trata de agrupaciones de productores que **organizan sus actividades de producción y comercialización de manera colectiva**. Para ser oficialmente reconocida como tal, una organización de productores debe respetar una serie de requisitos relativos a su composición, cometido, funcionamiento, actividades y representatividad¹⁴. El reconocimiento oficial abre también la posibilidad de recibir apoyo financiero del FEMP. Las organizaciones de productores suelen dedicarse a las siguientes tareas:

- ✓ Gestionar las oportunidades de captura en sus pesquerías.
- ✓ Comercializar los productos de sus miembros.
- ✓ Reducir en la medida de lo posible las capturas no deseadas y, cuando sea necesario, hacer el mejor uso de ellas, sin crear un mercado para aquellas que estén por debajo de las tallas mínimas de referencia para la conservación.
- ✓ Luchar contra la pesca ilegal, no declarada y no reglamentada.
- ✓ Estabilizar los mercados.



La reforma de la organización común de mercados en el sector de los productos de la pesca y de la acuicultura¹⁵ ha previsto también la **creación de organizaciones de productores en el sector de la acuicultura**. La zona del **GALP Opolszczyzna** en Polonia representa en torno al 10 % de la producción nacional de la carpa, por lo que sus miembros están liderando una iniciativa para, con la ayuda del GALP, animar a otros productores de carpa de las zonas vecinas a crear una organización de productores acuícolas. Aunque en este caso el apoyo del GALP reviste en su mayor parte un carácter informal, ha servido para proporcionar a los miembros una plataforma con la que ponerse en contacto con los productores de otras zonas.

13 La legislación española establece que todo el pescado capturado por los barcos nacionales tiene que ser vendido a través de una lonja.

14 Estas condiciones se especifican en el Reglamento (UE) N° 1379/2013 por el que se establece la organización común de mercados en el sector de los productos de la pesca y de la acuicultura.

15 https://ec.europa.eu/fisheries/cfp/market_es.

TRABAJAR CON LOS PESCADORES ARTESANALES

Los pescadores tienen fama de ser profesionales independientes que a veces pueden mostrarse reacios a abandonar métodos y tradiciones de trabajo muy arraigados. Las personas que deseen trabajar con el sector tendrán que superar estos obstáculos potenciales, para lo que quizá les venga bien tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- ✓ Aunque a los pescadores les pueda gustar salir a faenar, a muchos no les agradan las tareas relacionadas con la gestión de una empresa pesquera (administración, ventas, etc.). Es frecuente que en estas actividades ayuden otros **miembros de la familia**, que pueden ser por tanto más accesibles que los propios pescadores.
- ✓ Es crucial elegir el **momento oportuno** para contactar con los pescadores locales: evitar períodos de mucha actividad y buscar los momentos del año más tranquilos (cuando haya, por ejemplo, condiciones meteorológicas adversas, mareas vivas, etc.).
- ✓ En muchas comunidades pesqueras existen ciertos momentos del año en los que los habitantes se reúnen para asistir a determinados **eventos** (bendición de barcos, celebraciones religiosas...), que pueden brindar una útil oportunidad para hablar con los pescadores y otros miembros de la comunidad.
- ✓ Otro factor que también ayudará en el proceso de contacto es **presentar de una manera clara** los beneficios de hacer negocios de forma diferente, y evitar la jerga. Presentar **ejemplos de proyectos** que hayan tenido éxito en otras comunidades pesqueras puede contribuir también al impacto del mensaje que se quiera transmitir.



Los GALP necesitan contactar y colaborar con los pescadores artesanales

5.3. Cooperación a lo largo de la cadena de suministro de la pesca

A medida que han ido evolucionando la demanda de los consumidores y las tecnologías, las cadenas de valor de la pesca se han ido haciendo cada vez más complejas y globalizadas. Aunque desempeñen un papel esencial en estas cadenas de valor, **los productores primarios no siempre se benefician de una gran parte del valor generado a lo largo de la cadena**. Ni tampoco otras empresas locales como transformadores de pescado o restaurantes, están aprovechando en muchos casos estos recursos locales, que se suelen vender al por mayor y enviar directamente a mercados lejanos.

Los GALP tienen, por tanto, un importante papel que desempeñar a la hora de **ayudar a las empresas locales a generar valor añadido** a partir del pescado desembarcado o producido localmente. Como se ha expuesto más arriba¹⁶, a los pescadores se les puede ayudar a ampliar su papel más allá de la

producción, para abarcar también las ventas y la distribución. Esto puede adoptar la forma de venta directa a los consumidores o a los restaurantes locales, que a menudo tienen dificultades para abastecerse de pescado local.

Habrà, sin embargo, muchos pescadores que no tengan el deseo, el tiempo o los conocimientos técnicos para involucrarse más en la comercialización de su propio pescado, en cuyo caso **los GALP pueden ayudar a poner en contacto a los productores con las empresas locales que puedan añadir valor** a su producto, contribuyendo a garantizar, así, que el valor permanezca en, y beneficie a, la comunidad local. Fomentar las relaciones entre los productores, los transformadores, los pescadores y otras partes interesadas de la zona, incluidos los comerciantes locales, puede ayudar a vender en la zona una cantidad máxima de las capturas, incluidas las especies menos populares.

¹⁶ Véanse también las guías FARNET [Añadir valor a los productos de la pesca y la acuicultura locales](#) y [La comercialización de la pesca local](#).

Sin embargo, crear vínculos con otras empresas a lo largo de la cadena de valor de la pesca local no es siempre una tarea fácil, ya que **la cadena se compone de actores muy diferentes, cada uno con sus propias necesidades y funciones, y representando diferentes esferas de influencia**. Cada actor tiende a centrarse en sus propias especificidades, y encontrar tiempo para ver más allá de sus actividades diarias no es algo que suele surgir de forma natural.

Los GALP pueden apoyar una serie de actividades para mejorar la conexión entre los diferentes miembros de la cadena de suministro local, como:

- ✓ **Eventos sectoriales con actividades de creación de redes** destinados a los actores de la cadena de suministro local.
- ✓ **Reuniones bilaterales** entre las diferentes partes interesadas.
- ✓ **Visitas a proveedores.**
- ✓ Elaboración de una **lista de contacto de minoristas y proveedores.**
- ✓ **Remitir a los interesados a las agencias sectoriales** que puedan suministrar información y recursos útiles, o apoyo adicional a las empresas¹⁷.



En Finlandia central, el **GALP de Kainuu-Koillismaa** formalizó la **integración vertical de su cadena de suministro local** reuniendo para ello a los pescadores, los acuicultores y los transformadores locales mediante la creación de una **unidad de transformación compartida**. Esta iniciativa ha inspirado nuevas ideas y formas de trabajar entre sus participantes, que han conducido a mejoras en la manera de almacenar, transportar y transformar el pescado local, así como a un incremento del valor añadido local. El éxito del proyecto ha animado a los socios a colaborar también para mejorar la comercialización de su producto (un pequeño pescado finlandés llamado «**kitkan viisas**»), que culminó con una exitosa solicitud para una denominación de origen protegida.



Los GALP pueden ayudar a conectar diferentes empresas a lo largo de la cadena de suministro de la pesca

5.4. Relación con otros sectores

La cadena de suministro de la pesca no funciona de manera aislada respecto de otras cadenas de suministro y otros sectores, por lo que, para fortalecer a las empresas relacionadas con la pesca, los GALP deberán también ir más allá de la pesca. Establecer **relaciones intersectoriales** y, en particular, buscar **socios estratégicos** en otros sectores puede ser fundamental para desarrollar nuevos productos e innovaciones, acceder a nuevos mercados y reforzar la promoción.

5.4.1. El sector público

Cuando se intente apoyar a las empresas pesqueras locales es muy importante mantener unas buenas relaciones con las autoridades públicas locales, y ello por una serie de razones. En primer lugar, pueden facilitar dinero público para **promocionar a las empresas locales** (véase el ejemplo inferior de la ruta del pescado de Escocia del este). También pueden contribuir a mejorar las infraestructuras locales necesarias. Los ayuntamientos locales suelen ser miembros clave de los GALP y/o promotores de proyectos, y animarlos a contribuir a **mejorar las condiciones operativas de las empresas pesqueras** es una manera eficaz de propiciar los cambios.

¹⁷ Véase a título de ejemplo la **buena práctica de FARNET «Apoyo a las empresas del sector pesquero»**.

Las autoridades públicas desempeñan también un papel influyente en el proceso de **toma de decisiones** que pueden afectar directamente al sector pesquero. En efecto, las autoridades públicas suelen gestionar asuntos como los permisos relacionados con el acceso a los espacios del litoral, incluidos los puertos, así como el uso del espacio marítimo, por lo que una actitud positiva por parte de los funcionarios públicos relevantes puede marcar una gran diferencia a la hora de **proteger y facilitar la actividad empresarial**. Otras actividades, como la puesta a prueba de nuevos tipos de artes de pesca o la realización de ventas directas, pueden ser también muy dependientes de la obtención de permisos por parte de los organismos públicos relevantes.

Finalmente, y como se mencionó en la [sección 3.2.4](#), los comedores o restaurantes del sector público como, por ejemplo, los de los hospitales, colegios, centros de asistencia, prisiones, etc., pueden convertirse en un mercado valioso para los productos pesqueros. **Las normas y contratos de la contratación pública** pueden condicionar considerablemente el tipo de producción de alimentos apoyado, por lo que promover que en dichas normas y contratos se incentive el uso de pescado local y de temporada puede ser de una gran ayuda para las empresas pesqueras locales.

5.4.2. Turismo

Conectar el turismo con las cadenas de suministro de la pesca presenta un enorme potencial. El turismo es uno de los principales sectores económicos en muchas de las zonas costeras, y se espera que su tasa de crecimiento anual sea del 2-3 % hasta el 2020¹⁸. **El mercado turístico es un importante segmento consumidor** de pescado y otros productos pesqueros y, a la inversa, la presencia de una flota pesquera local y de una cocina tradicional basada en la pesca puede suponer un importante polo de atracción de turistas hacia la zona.

Muchos GALP han trabajado para aprovechar este potencial para incrementar el valor de sus capturas locales, ya sea a través de una mejor promoción del pescado local en los restaurantes de la zona, o bien organizando eventos relacionados con la pesca, creando rutas pesqueras o conectando la pesca recreativa con la pesca profesional y sus productos. El sector turístico de muchas zonas se encuentra, no obstante, sumamente organizado, y aprovechar todas las ventajas que ofrece su potencial requerirá de una estrecha colaboración con los profesionales del sector.

Los patronatos y oficinas de turismo pueden ser socios clave para conectar con el sector turístico local y con los operadores individuales. También pueden desempeñar un papel eficaz en la promoción de los recursos pesqueros de una zona si se les informa bien de todas las cualidades que estos están en disposición de ofrecer. Una vez se hayan establecido relaciones con los socios potenciales del sector turístico, los GALP pueden optar también por organizar actividades específicas para fomentar la cooperación entre ellos y el sector pesquero.



En Apulia, Italia, el **GALP Mare degli Ulivi** organizó un innovador **evento de citas rápidas para operadores del sector turístico y pesquero** que permitió entablar breves reuniones entre las empresas para explorar las posibilidades de una futura colaboración. Ello llevó al desarrollo de **11 paquetes turísticos** en los que la pesca y el marisco local ocupan un lugar destacado.

18 Ecorys, 2013, [Study in support of policy measures for maritime and coastal tourism at EU level](#) (Estudio en apoyo de las medidas políticas que deben adoptarse en favor del turismo costero y marítimo en Europa), DG MARE.

Asociarse con el turismo y el sector público para promocionar el pescado local



Los visitantes están invitados a disfrutar de la pesca local a lo largo de la costa oriental de Escocia

En 2014 se puso en marcha la ruta del pescado del este de Escocia, que conecta a los productores a lo largo de la costa escocesa del mar del Norte. El personal del GALP participó en el proyecto proporcionando información sobre sus zonas, aunque la financiación corrió a cargo de las autoridades locales y del programa Community Food Fund (Fondo de apoyo a los alimentos locales) del gobierno escocés.

La ruta se diseñó con el objetivo de promover los vínculos actuales e históricos de la costa con el pescado. Para ello se ha proporcionado, entre otras cosas, un fácil acceso a información sobre dónde comer, probar y adquirir el mejor pescado local, con el objetivo general de ayudar a incrementar el consumo por parte de los visitantes. La ruta se basó en otras iniciativas de turismo gastronómico existentes en Escocia, como la tradicional «ruta del whisky», así como en iniciativas más recientes en las que se ha reunido, por ejemplo, a chocolateros artesanos (ruta del chocolate) o a productores de queso, así como en la ruta del pescado de la costa occidental de Escocia. También se establecieron vínculos con el ente escocés de promoción turística, Visit Scotland, para que ayudara a promocionar el programa.

La ruta y el sitio web se pusieron en marcha a finales de 2014, a tiempo para la celebración del «Year of Food and Drink» (Año de la alimentación y la bebida) 2015 y, en concreto, su mes de octubre, que estuvo dedicado a la pesca con el lema de «Sustainable Shores» (costas sostenibles).

www.eastofscotlandseafood.com

5.4.3. La agricultura y otros sectores innovadores

Existen otros muchos sectores con los que los GALP podrían conectar su sector pesquero local, y muchas las razones para hacerlo. En esta sección final se anima a los GALP a ir más allá de la pesca, en búsqueda tanto de **inspiración** como de **apoyo a la innovación** a lo largo de sus cadenas de valor de la pesca.

La conexión de la pesca con el mundo de la ciencia podría aportar un apoyo significativo. En efecto, **la ciencia y la investigación** pueden ayudar a mejorar el rendimiento de las empresas en todas las etapas de la cadena de suministro, desde unas mejores técnicas de producción al desarrollo de nuevos productos transformados o formatos de comercialización (véase el [capítulo 4](#)).

En otras ocasiones puede que las innovaciones existan ya, y que se las pueda **transferir desde otros sectores**. Tal es el caso de muchas ideas que se han desarrollado en otras cadenas de valor alimentarias que se enfrentan a similares problemas relacionados con la trazabilidad, la seguridad alimentaria y la logística.

La **cadena de valor de la agricultura**, por ejemplo, ha generado muchas innovaciones relacionadas con los productos alimentarios, el envasado y la comercialización. Los GALP deberían averiguar cómo se organizan otras cadenas alimentarias con el fin de fomentar la adopción de sus prácticas de éxito en el sector pesquero. Establecer una relación con los **grupos LEADER** cercanos podría ser un buen punto de partida para acceder al mundo de las innovaciones en la cadena de valor de la agricultura.

«Las colmenas que dicen sí»



El pescado puede ser un complemento muy bienvenido a las «Colmenas que dicen sí» y a los mercados de agricultores

Los programas de «pesca apoyada por la comunidad» y «cestas», explicados más arriba, se iniciaron originalmente con productos agrícolas, y posteriormente han sido adoptados por los productores de pescado para poder beneficiarse de estas innovaciones existentes que conectan a los productores con los consumidores finales.

Estos programas, que no han dejado de evolucionar, integran ahora muchas y diferentes cadenas de suministro, como puede comprobarse en el nuevo sistema desarrollado por «[Las colmenas que dicen sí](#)»¹⁹, en las que en lugar de recibir una cantidad fija de un producto específico cada semana, los clientes realizan sus pedidos entre una completa gama de productos disponibles (verduras, frutas, pan, queso, cerveza, etc.) unos días antes de recoger sus cestas en el lugar y la fecha establecidos.

Este programa aporta una mayor flexibilidad al consumidor en lo que se refiere a variedad y cantidad de productos y al momento de hacer los pedidos. Como «Las colmenas que dicen sí» se muestran más activas en los barrios urbanos, permiten a los productores locales llegar a este tipo de mercados de más difícil acceso.

Finalmente, establecer asociaciones con sectores diferentes puede generar también innovaciones y sinergias en el ámbito de la **comunicación**, a través, por ejemplo, de la creación de **marcas compartidas**, ya que los productos se pueden beneficiar mutuamente de la imagen de los demás o bien de una marca regional. Las iniciativas del tipo «mar y tierra», que conectan los productos agrícolas y pesqueros, por ejemplo, se están haciendo cada vez más populares, como lo muestra el restaurante de pescado y carne a la parrilla «Lest & Lammas» («Platija y cordero»), abierto por un pescador local con el apoyo del **GALP de Hiikala**, en Estonia²⁰.

Como elemento fundamental que es de la metodología del DLP, el **impulso a la cooperación y al establecimiento de asociaciones debería ser una parte integrante de los métodos operativos de todos los GALP**. Ello puede generar valor para todos los participantes, ya que ayudará a movilizar todo el potencial que tenga la zona para impulsar la actividad empresarial a lo largo de la cadena de valor de la pesca.

¹⁹ Estos programas se originaron en Francia con el nombre de «La Ruche qui dit oui» (La colmena que dice sí).

²⁰ Véase la página 25 del **nº 11 de FARNET Magazine** para más información sobre este proyecto.

PASOS PARA LA ACCIÓN

- ✓ Dedicar el tiempo suficiente para relacionarse con los pescadores y acuicultores locales.
- ✓ Promocionar las cooperativas entre los productores para lograr economías de escala.
- ✓ Fomentar los canales de distribución que preserven los vínculos entre los productores y los consumidores.
- ✓ Apoyar la conexión entre los productores primarios y los otros miembros de la cadena de suministro.
- ✓ Ayudar a crear vínculos entre diferentes sectores y cadenas de valor a fin de aprovechar las dinámicas positivas de otros sectores.

Conclusiones

Los GALP pueden desempeñar un importante papel a la hora de impulsar la actividad empresarial local en las rentes etapas de la cadena de valor de la pesca y la acuicultura. Resulta esencial, para empezar, conocer adecuadamente la zona y sus cadenas de valor de la pesca y la acuicultura locales. Se trata de un conocimiento clave, por un lado, para identificar y analizar los puntos débiles que hay que reforzar y las oportunidades que pueden aportar valor añadido. Y, por otro lado, permite a los GALP promover soluciones poniendo en común los diferentes recursos, tanto naturales como humanos/intelectuales o financieros.

La animación de la comunidad y el apoyo directo a la misma pueden lograr que las empresas locales accedan a los conocimientos y la experiencia que necesitan para mejorar las actividades existentes o poner en marcha otras nuevas.

Garantizando que estas tareas de apoyo e incentivación estén siempre disponibles para objetivos como **adaptar técnicas de captura o producción, optimizar la manipulación o la transformación y mejorar la distribución y la comercialización**, los GALP pueden ayudar a que sus zonas creen empresas pesqueras más innovadoras, orientadas al futuro y resilientes. El éxito en esta tarea dependerá de la medida en que los GALP puedan mantenerse al día de las cambiantes demandas del mercado, aprovechar los nuevos conocimientos y tecnologías y acceder con eficacia a los mercados relevantes con productos que respondan a estas necesidades y posibilidades. Los GALP necesitan, finalmente, movilizar todo el potencial de cooperación existente en el sector de la pesca y la acuicultura, así como con socios estratégicos de otros sectores, para maximizar el impacto de sus esfuerzos.



Plan empresarial – preguntas clave

IDEA DE PROYECTO

💧 ¿Cuáles son sus objetivos?

¿Objetivos empresariales y financieros? ¿A corto y a largo plazo?

💧 ¿Qué es lo que va a hacer el proyecto?

💧 ¿Qué es lo que hace único a su producto o servicio?

Su «ventaja competitiva».

💧 ¿Quién llevará a cabo la actividad?

Gestión y personal necesarios.

💧 ¿Cuándo se llevará a cabo?

¿Cuándo empezará la actividad? ¿Cuándo terminará? ¿Cuánto tiempo se espera que dure la actividad empresarial?

💧 ¿Cuáles son los recursos necesarios para hacerla posible?

Recursos financieros

Habilidades y competencias

Espacio, equipos...

💧 ¿Cómo va a medir el éxito?

💧 ¿Qué impacto tendrá su proyecto sobre el medio ambiente?

Otras preguntas:

.....

.....

MERCADO

💧 **¿Cuál es su unidad de producto?**

Por ejemplo, kilogramo de pescado, lata/tarro de paté de pescado, alojamiento por persona y noche...

💧 **¿Quiénes son sus clientes potenciales? ¿Cuántos hay?**

💧 **¿Qué productos similares están disponibles en el mercado (local)? ¿Quién los ofrece?**

💧 **¿En qué se diferencia su producto?**

Compare precios, disponibilidad, calidad, reputación y elementos innovadores con cada competidor.

💧 **¿Por qué piensa que los clientes comprarán su producto?**

Mencione cualquier estudio de mercado relevante, pero también información informal, por ejemplo, la obtenida a partir de conversaciones con compradores potenciales.

💧 **¿Qué cantidad de producto/servicio espera vender (por mes, temporada, año...)?**

💧 **¿Cuál es la cantidad máxima que puede producir?**

Otras preguntas:

💧

💧

PLAN FINANCIERO

Los planes empresariales suelen requerir diferentes tipos de información financiera. Lo más importante es, no obstante, saber si los ingresos van a poder cubrir los gastos (incluida la devolución o amortización de cualquier crédito, si procede).

💧 ¿Cuáles son sus costes fijos?

Los costes fijos son aquellos costes empresariales en los que se incurre independientemente del volumen de actividad. Suelen ser los siguientes:

	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Salarios y otros costes de personal					
Alquiler de oficinas					
Mantenimiento de equipos					
Amortización de créditos					
Promoción					
.....					

💧 ¿Cuáles son sus costes variables?

Los costes variables son aquellos que dependen del volumen de la actividad (por ejemplo, cuando produzca más paté, deberá comprar más pescado y otros ingredientes). He aquí algunos ejemplos:

	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Compra de materias primas					
Embalaje					
Consumibles, p. ej., combustible					
Impuestos					
.....					

💧 ¿Qué ingresos espera obtener?

Cantidad de unidades vendidas	Precio por unidad	Ingresos
X	Y	X * Y

💧 ¿Cuál es su umbral de rentabilidad? ¿Cuándo espera alcanzarlo?

El umbral de rentabilidad se alcanza cuando los ingresos por las ventas cubren todos los gastos fijos y variables. Cualquier cantidad vendida por encima de dicho umbral produce beneficios.

💧 ¿Cuál es la cantidad mínima que necesita vender para cubrir sus costes?

¿Es dicha cantidad realista, teniendo en cuenta todos los riesgos potenciales?

💧 ¿Cómo se propone cubrir su empresa los costes hasta alcanzar el umbral de rentabilidad?

Otras preguntas:

- 💧
- 💧
- 💧