

ANÁLISE DOS FACTORES DE COMPETITIVIDADE NUNHA INDUSTRIA MADURA: O CASO DO SECTOR CONSERVEIRO GALEGO

José Ramón García González.

Universidade de Santiago de Compostela

1.- A ESTRUCTURA DO SECTOR

A crecente rivalidade internacional, a aceleración da innovación tecnolóxica, o proceso de unión económica europea, o incremento das importacións procedentes de países en vías de desenvolvemento posuidores dun abastecemento de materias primas e man de obra a un prezo moi inferior, a integración crecente dos distintos mercados financeiros internacionais, a maior cooperación económica a nivel internacional e as novas normativas sanitarias, medioambientais e de homologación impostas polos órganos da Unión Europea, son algúns dos retos cos que se enfrenta na actualidade a **Industria Conserveira**, e disto vai depender en grande medida a evolución futura do sector.

Os factores citados no parágrafo anterior ocasionaron e seguirán ocasionando o peche de pequenas e medianas empresas que non saiban adaptarse ás novas condicións do mercado¹, e noutros casos, a un estrangulamento financeiro de empresas aínda existentes, que augura novos peches naquelas empresas que non saiban posicionarse no mercado cunha estratexia competitiva adecuada ás súas posibilidades. Isto ocasiona un proceso de concentración da produción nun menor número de empresas e a aparición de grupos empresariais dunha dimensión que podemos considerar, xa importante.

Todos estes procesos configuran a **ACTUAL ESTRUCTURA DO SECTOR EN GALICIA** en tres grandes grupos ou estratos empresariais, ben diferenciábeis entre si, utilizando o nivel de facturación e emprego das diferentes empresas, a súa presenza en mercados internacionais, e o comportamento na súa organización empresarial. Esta caracterización estratificada das empresas do sector é básica á hora de identificar o diferente posicionamento das empresas no sector, marcando as tendencias que cada empresa poderá e deberá seguir no futuro para adaptarse á evolución do seu contorno.

¹ Datos proporcionadas pola Asociación Nacional de Fabricantes de Conservas e Semiconservas de Pescados e Mariscos cifran o nº de empresas en España no ano 1975 en 463, no ano 1980 en 370, no ano 1985 en 203, no ano 1990 en 173 e no ano 1996 en 137.

PRIMEIRO ESTRATO

Está formado polas 7 empresas de maior dimensión do sector. Concentran o 62% das vendas totais (considerando unicamente a produción galega de Garavilla-55%-, e a produción industrial conserveira do grupo Calvo) e o 57% (7.687 millóns de pts) dos gastos de persoal total, contan cunhas vendas media do estrato de 10.345 millóns de pesetas, con límite inferior de 6.939 millóns de pesetas e superior de 15.255, emprego promedio superior ós 250 traballadores (tres empresas superan os 400). En todas elas o Atún é a produción principal, aínda que o grao de especialización varía bastante, e todas elas demostraron unha capacidade de adaptación ós importantes cambios que experimentou o sector dende mediados dos anos 70: especialización en tónidos, problemas de abastecemento, internacionalización do sector productivo, concentración da distribución en cada vez menor número de empresas, competencia de novos produtores...etc.

Afrontar estes cambios requiriu, ademais do aumento da dimensión, a formación de equipos directivos máis profesionalizados, con especialistas nas diversas áreas de produción, financiamento, marketing, exportación...etc, ou a xeneralización dos sistemas de calidade e control de custos. Son empresas centradas na produción daquelas especies de maior consumo, tónidos principalmente, (e por conseguinte de maior competencia no mercado) e onde o trazo diferenciador ten menor peso no consumidor, polo que afinar ó máximo os seus prezos faise necesario para resultar competitivo nos mercados nacionais e internacionais.

Todo isto permitiulles ter unha presenza maioritaria nos distribuidores, con marcas moi coñecidas polo consumidor español e que son frecuentemente apoiadas por fortes campañas publicitarias.

As estruturas destas 7 organizacións son diferentes a pesar da súa similar caracterización, e son resultado das diferentes estratexias de integración e diversificación realizadas, da maior ou menor especialización en determinados produtos, da forma de penetración en mercados exteriores...etc; non obstante, hai que destacar as accións realizadas en todas elas para asegurarse o abastecemento dos recursos pesqueiros: xa sexa mediante a adquisición de barcos propios, a participación en empresas armadoras ou a deslocalización das plantas productivas, estas empresas souberon garantirse o acceso á súa materia prima fundamental, o peixe.

Ademais, en moitos casos adquiriron participacións en empresas produtoras de moluscos que as surten desta materia prima escasa no mercado interior; como actividades complementarias, as fábricas de fariña de peixe, as comidas para animais ou os pratos preparados, foron tamén obxecto da súa expansión. Por último, dentro dos procesos de integración vertical e como demostración do dinamismo actual do sector, é de destacar o auxe do investimento en plantas xeradoras de enerxía eléctrica.

SEGUNDO ESTRATO

Está formado por 15 empresas de tamaño mediano que concentran o 30% das vendas totais e o 30,5% (4.095,5 millóns de pts) dos gastos de persoal totais. Supoñen unha facturación media no estrato de 2.331 millóns de pesetas, nunha escala de facturacións entre os

1.000 e 5.000 millóns de pesetas, e a súa cifra de emprego promedio é sempre inferior ós 200 traballadores.

Trátase de empresas de tamaño medio con carácter familiar, aínda que con certo grao de profesionalización entre os seus cadros directivos. Esta última característica é importante para diferenciar este grupo de empresas das máis pequenas, que incluímos no estrato seguinte, xa que os labores de organización foron un factor estratéxico indispensable para manter a presenza nun sector de gran competencia e de concentración da produción, cun produto xa centenario, nun mercado español saturado, que obriga a abrirse a novos mercados e a diversificar a produción. Foi con esta diversificación cando moitas empresas encontraron o seu nicho de mercado, con produtos de menor competencia que os tñidos, e cunha produción e gamma ofertada moito máis diversificada que as empresas de maior tamaño. Este tipo de producións contan cunha inferior demanda no mercado que limita as súas posibilidades de crecemento, ou mellor dito, as súas posibilidades de desenvolver facturacións elevadas. Isto leva a algunhas das empresas englobadas neste estrato a apostar por unha estratexia de crecemento, centrando maiormente a súa produción no segmento de maior dinamismo e competencia, presentando un comportamento máis parecido ás grandes conserveiras cunha maior especialización en tñidos e unha cifra de vendas máis elevada, aínda que *non por isto máis rendible nas súas actuais condicións*. Esta especie conta cunha elevadísima competencia nos mercados nacionais e internacionais que os obriga a axustar o prezo o máximo se queren ter presenza nas canles de distribución actuais cun produto co que as posibilidades de diferenciación son moito máis reducidas. Facer fronte a esta redución de prezos ten dúas posibilidades, ou ben redúcense os custos a través de: fortes incrementos de produtividade froito dunha maior mecanización nesta especie ou especialización de plantas productivas para a elaboración da mesma, procesos de integración vertical que garanten o abastecemento de materia prima en mellores condicións, procesos de internacionalización, redución de custos salariais, control dos gastos xerais...etc., ou ben limítase a marxe empresarial. E por isto que a especialización en tñidos existente nas empresas de maior dimensión colocan ás empresas de menor tamaño, que opten por centrar a súa estratexia na produción de tñidos buscando maiores cifras de venda, en importante inferioridade competitiva. Estas empresas de maior tamaño, a que nos estamos referindo, contan na actualidade con plantas productivas eficientemente utilizadas e destinadas á elaboración exclusiva desta especie (acadando productividades non coñecidas con anterioridade), contan con flotas da súa propiedade ou participacións accionariais en empresas extractivas, levaron a cabo importantes procesos de internacionalización alí onde esta especie é máis abundante e o custo da man de obra máis reducida, e idean unha loxística perfectamente deseñada e orientada á máxima redución de custos alí onde fora posible. Contan ademais, cunha importante potenciación de marca forte do produto no mercado, cun mellor trato no acceso a fontes de financiamento externo, cun maior poder de negociación fronte a provedores e distribuidores, e coa posibilidade de incorporar investigación e desenvolvemento na actividade diaria da empresa. E por isto que, despois dos procesos de especialización levados a cabo polas empresas de maior dimensión, estemos en disposición de afirmar que non sería a estratexia adecuada para as empresas desta dimensión centralizar a súa produción nos tñidos, senón que, especializarse nalgunha outra especie, ó igual que fixeron as máis grandes cos tñidos, ou diversificar a súa oferta, se presente como a máis adecuada alternativa adaptada ás súas posibilidades.

A busca da máxima competitividade posible nestes produtos de maior consumo, tipo tñidos, nun mercado cada vez máis globalizado, supuxo unha concentración da produción, nas empresas de maior dimensión, cara a cada vez menor número de produtos que lles permitise afrontar unha ampla contención dos custos e fortes incrementos de produtividade. Na actualidade, e despois de fortes investimentos, estas empresas contan cuns centros produtores especializados na produción de tñidos, e paralelamente abandonan a produción de moitas outras especies e segmentos. Ademais, observando a actual estruturaación do mercado, todo nos fai pensar que estas grandes empresas do sector continuarán concentrando o seu ímpeto investidor na produción destas especies de forma cada vez máis competitiva, detraendo o capital financeiro necesario, para encamiñar a súa produción cara a outras gammas de produción, para as que a estruturaación actual destas fábricas é incompatible. Esta especialización non debe facer esquecer ás ditas empresas que a potenciación dunha marca no mercado esixe dun amplo abano de produtos que satisfaga as necesidades dos cada vez máis esixentes e distintos consumidores, polo que a colaboración e coordinación de intereses, entre estas empresas de diferentes dimensións, parece presentarse como a máis adecuada das estratexias competitivas.

TERCEIRO ESTRATO

As 27 empresas restantes de menor dimensión, englobadas no estrato terceiro, concentran o 8% das vendas totais e o 12% (1.630 millóns de pts) do gasto de persoal total, a súa facturación é sempre inferior ós 1.000 millóns de pesetas, cunha media do estrato de 399 millóns por empresa. A cifra de emprego medio está sempre por baixo dos 100 empregados, as funcións directivas son case sempre realizadas polos propietarios e a dependencia de asesores externos á empresa nas diferentes áreas de organización empresarial son bastante frecuentes, coas limitacións e deficiencias que isto implica para unha adecuada xestión empresarial.

O número e tipo de produtos varía moitísimo, tanto no relativo a especies como ás diferentes transformacións ou presentacións, pero podemos diferenciar neste grupo empresarial aquelas empresas que se centraron na produción de conservas de sardiña, moluscos, cefalópodos e outros peixes, das empresas que entraron no segmento dos tñidos, ben para subministrar a conserveiras máis grandes ou cadeas de distribución baixo a denominada marca branca, ou ben aquelas que apostan por unha estratexia de crecemento para tratar de entrar neste segmento de maior dinamismo e competencia de que xa falamos.

Este estrato, a pesar de manter aínda moitas empresas nunha situación financeira moi precaria, cunha estrutura fortemente endebedada que nos fai pensar nunha maior desaparición de empresas produtoras e empregos nos próximos anos, presenta un número importante de sociedades que, a pesar da súa reducida dimensión, poden manterse no mercado de forma moi eficiente, elixindo estratexias de diversificación da súa produción cara a produtos con estándares de produtividade que non son tan elevados e dificilmente se poden chegar a establecer economías de escala; ou ben de enfoque cara a produtos de calidade recoñecida en mercados nacionais e internacionais. A estratexia de enfoque adecuada para estas empresas descansa na elección dun panorama de competencia estreito dentro do sector. O empresario debe seleccionar un produto ou grupo de produtos e axustar a súa estratexia a servilos con exclusión doutros produtos típicos do sector. O optimizar a súa

estratexia para os productos seleccionados, busca lograr unha vantaxe competitiva nestes productos, aínda que non posúa unha vantaxe competitiva xeral. Unha primeira posibilidade é, explotando as diferencias no comportamento dos custos dos diferentes productos, centrarse no menor custo de produción que estas empresas obterían fronte a outras empresas máis xeneralistas na súa árbore de produción. E unha segunda posibilidade explota as necesidades especiais dos compradores en certos productos, como o método tradicional, a exquisita calidade ou a exclusividade.

Aquelas empresas que mellor saiban posicionarse neste mercado, e adapten a súa estratexia de funcionamento ás súas posibilidades reais, terán moitas posibilidades de manterse eficientemente no mercado, configurando un novo grupo empresarial, onde algunhas das empresas do estrato segundo poderían conseguir posicionarse no estrato primeiro, e onde o grupo terceiro (empresas con facturacións inferiores ós 1.000 millóns de pesetas) vería minguar o seu número de empresas integrantes, actualmente 27, ben por ineficiencia e inadaptación ás novas condicións impostas, ben polo seu paso ó denominado grupo segundo (empresas con facturacións superiores ós 1.000 millóns de pesetas) tras elixir a estratexia adecuada.

Esta estratificación e caracterización das distintas empresas do sector exposto anteriormente pode resultar de grande utilidade a hora de definir unha estratexia competitiva intergrupos, que por unha parte acade unha maior competitividade xeral de grupo, froito da especialización individual e a colaboración conxunta, e por outro lado, garanta o peche do menor número de empresas existentes, mantendo a importancia laboral e arrastre económico que ata o momento caracterizou ó sector.

2.- AVALIACIÓN DAS REGLAS DA COMPETENCIA DO SECTOR INDUSTRIAL

O paso previo á análise e elección da estratexia competitiva aseitada, é avaliar e comprender as regras da competencia que determinan o atractivo ou utilidade do sector industrial conserveiro para así poder, a través da súa estratexia, influír nelas ó seu favor. A partir desta análise poderanse coñecer as principais vantaxes e desvantaxes competitivas que caracterizan e caracterizaron o sector na actualidade e na súa historia recente.

Seguindo a Michael Porter², as regras da competencia en calquera sector industrial están englobadas en cinco forzas competitivas, que determinan a súa utilidade:

1. **A entrada de novos competidores (Competidores potenciais).** Determina a probabilidade de que empresas novas entren a producir no sector, coloca un límite nos prezos e conforma o investimento requerido para desanimar a entrantes.
2. **A ameaza de productos substitutivos.** Detemina o grao en que algúns outros productos poden cubrir as mesmas necesidades do comprador, colocando un teito sobre a cantidade que un comprador está disposto a pagar polo producto
3. **O poder de negociación dos compradores.** Determina o grao no que os distribuidores reteñen o valor creado para o consumidor. Este inflúe nos prezos que pode cargar a

² *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior, 1992.*

empresa, por exemplo, cando o fai a ameaza dunha posible substitución, e nos custos e o investimento, cando o poder da concentración esixen bens custosos.

4. **O poder de negociación dos provedores.** Determina o custo das materias primas e outros insumos.
5. **A rivalidade entre os competidores existentes.** Determina o grao ó que as empresas que xa están no sector se competirán o valor que crean para os compradores entre eles mesmos. Inflúe nos prezos así como nos custos de competir en áreas coma planta, desenvolvemento do produto, publicidade e forza de vendas.

Estas cinco forzas competitivas influencian os prezos de venda, os custos de produción, e o investimento requerido, e así determinan a capacidade das empresas do sector a gañar, en promedio, taxas de retorno de investimento maiores ó custo do capital (factor condicionante do investimento no sector), é dicir, determinan groso modo a rendabilidade do capital investido.

Nos sectores industriais onde as cinco forzas son favorables (productos farmacéuticos por exemplo), moitos competidores gañan márxes atractivas. **Pola contra, naqueles sectores industriais onde a presión dunha ou máis forzas é intensa (como é o noso caso), poucas empresas logran márxenes atractivos a pesar dos mellores esforzos da súa administración.**

O poder de cada unha das cinco forzas competitivas é unha función da estrutura industrial, ou as características económicas e técnicas básicas do sector. E por isto, que pasamos a continuación a analizar os diferentes aspectos que inflúen ou poden influír en cada unha das cinco forzas competitivas e a súa especial incidencia no sector conserveiro actual:

1. Limitacións á entrada de novos competidores (Barreiras de entrada).

- Economías de escala.
- Diferencias propias do produto
- Identidade de marca
- Custos intercambiabes
- Requirimentos de capital
- Acceso á distribución
- Vantaxes absolutas de custo
- Curva de aprendizaxe
- Acceso a insumos necesarios
- Deseño propio de produtos de baixo custo
- Man de obra
- Políticas gobernamentais
- Retornos esperados

2. Determinantes da ameaza de substitución

- Desempeño do prezo relativo dos substitutos
- Custos intercambiabes
- Propensión marxinal do comprador a substituír

3. Determinantes para o poder do comprador

➤ **Palanca negociadora**

- Concentración de compradores contra concentración de empresas
- Volume de compra
- Negociación para a absorción de custos, ben polo comprador ben polo provedor
- Información do comprador
- Capacidade de integrarse cara a atrás por parte do distribuidor
- Produtos de substitución para o distribuidor
- Empuxe

➤ **Sensibilidade ó prezo**

- Prezo/compras totais
- Diferenciación en produtos
- Identidade de marca
- Impacto sobre a calidade/desempeño
- Utilidades do comprador
- Incentivos dos tomadores de decisións

4. Determinantes do poder do provedor

- Diferenciación de insumos ofertados
- Custos intercambiáveis de provedores e empresas no sector
- Presencia de insumos substitutos
- Concentración de provedores
- Importancia do volume para o provedor
- Custo relativo ás compras totais no sector industrial
- Impacto de insumos no custo final ou diferenciación
- Ameaza de integración cara a adiante en relación coa ameaza de integración cara a atrás.

5. Determinantes da rivalidade

- Crecemento da industria
- Custos fixos (de almacenamento) / valor engadido
- Sobrecapacidade intermitente
- Diferencias do produto
- Identidade de marca
- Custos intercambiáveis
- Concentración e balance
- Complexidade da información
- Diversidade de competidores
- Plataformas empresariais
- Barreiras de saída

Avaliando os principais elementos determinantes das cinco forzas competitivas que caracterizan a estrutura dun sector industrial, e aplicando o modelo ó noso sector industrial conserveiro, teremos representados dunha maneira feaciente as principais características estruturais, as vantaxes competitivas existentes e os principais problemas que caracterizan

un sector que na actualidade soporta fortes presións das forzas competitivas que determinan a súa estrutura e limitan a súa utilidade:

1. LIMITACIÓNS Á ENTRADA DE NOVOS COMPETIDORES. A aparición de novos competidores de baixo prezo nos mercados nacionais e internacionais pon de manifesto unhas **REDUCIDAS BARREIRAS DE ENTRADA Ó SECTOR**, como poñen de manifesto os seguintes factores determinantes:

As economías de escala a nivel productivo son reducidas dentro do sector, a excepción da elaboración de conservas de túnidos, onde se concentra o grosso do desenvolvemento tecnolóxico nos últimos anos e os conseguintes incrementos de produtividade. Así, a intensidade do factor traballo sempre caracterizou un sector onde a mecanización en moitos casos non era factible. Isto ocasiona que naqueles procesos non mecanizables os niveis de produtividade sexan reducidos e o custo da man de obra (moi inferior nestes novos países produtores) se converta en determinante.

Falta dunha clara política estratéxica de diferenciación nos produtores galegos. Estas non souberon transmitir ó consumidor, na medida axeitada, a súa máis que demostrada superior calidade; procedendo a comercializar os seus produtos como homoxéneos ós dos seus competidores e enterrando aínda máis fondo a xa arraigada idea da estandarización dos diferentes produtos conserveiros ofertados; esta barreira de entrada (diferenciación), determinante na aparición de novos competidores, queda así mermada, facilitando a entrada no mercado destes produtos de baixo custo orixenarios de países do Norte de África, de América do Sur, e do sudeste asiático, que contan coa vantaxe dun menor custo da man de obra e materias primas subministradas.

Con respecto á Identidade de marca obsérvase un importante esforzo publicitario nas empresas de maior tamaño. Estas acadaron cotas de popularidade importante pero exclusivamente no mercado interior. Hoxe en día os mercados exteriores representan unha parte importantísima das vendas totais, polo que o esforzo publicitario deberá volcarse nuns mercados onde o crecemento potencial é, a diferenza do mercado español, aínda moi elevado. Esta outra barreira de entrada que supón a identidade de marca crébrase cando moitas destas empresas permiten a comercialización dos seus produtos baixo a denominada marca branca ou marca do distribuidor.

Os Requirimentos de capital necesarios para introducirse na produción son tamén dependentes das distintas producións. Aquelas especies que admiten unha maior mecanización, tipo túnidos, requiren duns investimentos máis elevados, pero non así no resto das producións, onde a dispoñibilidade de man de obra abundante e barata, como é o caso destes novos países competidores, incluso desincentiva grandes investimentos de capital, que nestas outras especies menos mecanizables non supoñen grandes incrementos de produtividade. Non supón polo tanto este punto unha barreira de entrada infranqueable para estes novos competidores mentras dispoñan dun factor traballo substitutivo do factor capital a uns prezos que fan moi competitivos os seus produtos ofertados.

Os maiores desembolsos de capital nos últimos anos veñen da man do desenvolvemento tecnolóxico no tratamento dos túnidos e das esixencias en materia hixiénico-sanitaria e medioambiental impostas pola UE. Se estes novos países produtores son obrigados a cumprir estes requisitos para as súas vendas en Europa, poden encontrar unha importante barreira de entrada por requirimentos de capital.

Noutro senso, temos que engadir que as empresas produtoras padecen as consecuencias de gastos de financiamento elevados. A súa estrutura familiar limita as contribucións de recursos propios á súa estrutura financeira, e as necesidades de financiamento son elevadas en momentos concretos do tempo.

Outro elemento determinante da entrada de novos competidores é o acceso á distribución. Na estruturación actual do mercado, esta non parece resultar excesivamente complicada sempre que os produtores se adapten ás condicións actualmente impostas pola gran distribución. A actuación en mercados internacionais de figuras intermediadoras que moven importantes volumes de produción, xunto coa concentración da distribución e a imposición no mercado da compra vía prezos e as marcas brancas, posibilitan o acceso ó mercado destes produtos. Non obstante, as condicións de pagamento e as esixencias impostas actualmente pola gran distribución poderían chegar a limitar as vendas a aqueles grupos empresariais que acaden unha dimensión axeitada que poda soportar as ditas condicións. Neste senso, a imposición das denominadas marcas de calidade (a través das cales un consumidor europeo nun mercado común amplo aprenderá a distinguir os diferentes produtos) e as novas normativas hixiénico-sanitarias impostas en Europa (xa sufridas polas nosas empresas en importante contía), poden agora converterse nunha importante traba para estes países competidores de cara á venda dos seus produtos nos nosos mercados. Abarcar as ditas reformas na mesma escala, e sen un importante apoio governamental, determinante nas nosas empresas, gravaría en importante contía a posición competitiva das empresas destes países.

As vantaxes absolutas de custo, como xa comentamos, non son precisamente unha baza competitiva das nosas empresas, senón dos seus novos competidores internacionais (países todos eles caracterizados como subdesenvolvidos ou en desenvolvemento, posuidores dunha man de obra abundante e barata e fácil acceso ós recursos básicos). Soamente poderíamos considerar as vantaxes absolutas de custo como unha barreira de entrada para novos ingresos potenciais de empresas doutras rexións españolas ou doutros países desenvolvidos.

A curva de aprendizaxe e a disponibilidad de man de obra especializada son outras das posibles barreiras de entrada ó sector, que avaliaremos no seu conxunto, ó estaren amplamente relacionadas. A pesar da impresión xeneralizada de que a fabricación de conservas de peixe é un proceso relativamente sinxelo de adoptar, hai que comentar neste punto que a experiencia acumulada dende o século pasado na produción das fábricas galegas é un proceso dificilmente igualable e creador dunha importante baza competitiva vía diferenciación, polo que neste senso si pode ser considerada como unha barreira a novas incorporacións. O traballo feminino nas tarefas de fabricación é algo tradicional e está fortemente arraigado nos costumes e formas de vida das vilas nas que se sitúan as fábricas. Estas habilidades, transmitidas na cadea de produción ó non estar institucionalizada a súa formación, son moi importantes no produto, xa que o tratamento da materia prima é, ás veces, tan importante como a procedencia ou características da mesma para obter un produto de calidade. Non é extraño, pois, que nos encontremos ante unha actividade feminizada, algo habitual naqueles sectores da produción que requiren precisión, minuciosidade, destreza manual, rapidez no resultado, paciencia na elaboración..., xa que o costume de manipular este tipo de materias primas está asociado á experiencia do traballo familiar. Ademais debe engadirse o feito de que esta actividade transformadora se asente en lugares coñecedores da

materia prima, dende que esta é obtida ata o seu consumo final, onde hai toda unha cultura de mar que dota de coñecementos ás persoas que alí viven.

Debemos igualmente destacar, no que a man de obra se refire, que este factor representa o 14,85%³ dos custos totais do sector en Galicia (21.615 millóns de pesetas en 1995) e que está caracterizado por unha elevada eventualidade no seus contratos (en torno ó 20% a través de empresas de traballo temporal, o 20% a través de contratos temporais realizados pola propia empresa, o 22% a través da figura do fixo-discontinuo, e o resto- aproximadamente o 40%- empregados fixos). Esta eventualidade foi fundamentalmente debida á estacionalidade da produción que sempre caracterizou a este sector (fundamentalmente cando a produción maioritaria era a sardiña), debido en grande parte á irregularidade e estacionalidade das capturas por parte do sector extractivo. Hoxe en día, e trala especialización en túnidos, pode dicirse, polo menos nas empresas de maior dimensión, que a estacionalidade vén máis definida polo mercado que pola estacionalidade no abastecemento da materia prima, máis cando a distribución está concentrada en cada vez menor número de empresas.

No que respecta á man de obra non productiva, denótase, sobre todo nas empresas de menor dimensión, falta de preparación cultural e empresarial entre os industriais conserveiros, derivada fundamentalmente do carácter familiar deste sector. En moitos casos basean a súa xestión empresarial nos asesoramentos externos (laborais, fiscais, contables, de marketing, de comercio exterior...etc) coa conseguinte limitación que este tipo de asesoramentos externos implica no coñecemento real e instantáneo da situación e posibilidades do negocio empresarial.

O acceso a insumos necesarios, foi quizás a máis importante barreira de entrada que sempre caracterizou o sector, máxime cando o 66,79% do custo total do sector corresponde a materias primas, fundamentalmente procedentes do sector pesqueiro (43,21%). Esta excesiva dependencia, ou mellor dito, interrelación co sector pesqueiro, xa analizado ó longo de todo o século no capítulo de referencias históricas do sector, supón un elevado risco derivado do esgotamento dos recursos, da estacionalidade de certas capturas e das fluctuacións no prezo dos distintos peixes. As empresas xa instaladas de maior dimensión optaron pola tendencia ó autoabastecemento, ou abastecemento seguro, ben levando a cabo procesos de integración vertical, ben deslocalizando total ou parcialmente centros produtores, ben creando empresas pesqueiro-extractivas paralelas, ou incluso participando accionarialmente en importantes empresas pesqueiras xa existentes. Isto proporcionou unha importante vantaxe competitiva ó garantir en maior medida un continuo abastecemento de materias primas e posibilitar o control da calidade dende a orixe. Ademais garante o subministro daquelas especies que ou ben non existen nas nosas costas ou ben son de subministro limitado e prezo elevado (túnidos, xarda, berberecho e ameixa principalmente). As pequenas e medianas empresas produtoras sofren en maior medida o risco desta excesiva dependencia do sector pesqueiro, xa que a súa reducida dimensión non lles permitiu levar a cabo estas actuacións e por conseguinte son máis dependentes do sector pesqueiro extractivo local.

³ *Táboa Input-Output Pesca-Conserva Galega 1995, Consellería de Pesca, Marisqueo e Acuicultura 1997*

Á vista do comentado con anterioridade, podemos concluír que o acceso a insumos necesarios é froito dunha importante vantaxe competitiva, orixe dunha barreira de entrada ó sector por razóns diferentes no tempo. Antigamente non podía concibirse a instalación dunha fábrica conserveira lonxe daquelas zonas costeiras onde se garantía un importante subministro das especies orixe de tratamento, e por conseguinte, as fábricas existentes estaban localizadas en zonas pesqueiras por excelencia. Hoxe en día a situación é ben diferente, as novas comunicacións e a globalización actual dos mercados facilita en boa medida as importacións de peixe; sen embargo, segue existindo neste punto unha importante barreira de entrada a ter en conta: por unha parte os procesos de acumulación existentes ó longo de todo un século de experiencias, e os procesos de integración vertical así facilitados, dota ás principais empresas do sector dun abastecemento propio privilexiado, aínda que agora fóra das nosas costas. Podemos adiantar que reside aquí unha importante baza competitiva ó noso favor non considerada polo de agora na súa xusta medida; o feito de considerar o sector extractivo-transformador coma un todo, axúdanos a entender que a experiencia pesqueira acumulada en zonas como Galicia resulta unha factor competitivo básico para o sector transformador e non soamente para o pesqueiro extractivo. Debe engadirse pois que, a pesar de que actualmente unha parte cada vez máis importante das materias primas necesarias son importadas, o feito de que esta actividade transformadora se asente en lugares coñecedores da materia prima, dende que esta é obtida ata o seu consumo final, e onde hai toda unha cultura de mar que dota de coñecementos ás persoas que alí viven, pode seguir considerándose como determinante.

Outra das posibles barreiras de entrada que se deben analizar son as políticas gobernamentais. Estas poden influír en dobre vía: por unha parte, cada vez en menor medida, limitando a libre circulación de mercadorías nunha área económica determinada, ben a través de aranceis, de creación de barreiras técnicas, de diferentes acordos...etc, e por outra, favorecendo a través de políticas de apoio, as empresas produtoras ou o grupo empresarial no seu conxunto. Antigamente estas políticas gobernamentais de afectación na demanda a través de aranceis eran determinantes e por conseguinte constituían unha importante barreira de entrada a novos competidores. No contexto actual, a política comercial da Unión Europea parece avogar por unha liberalización dos intercambios co maior número de países posibles. Esta política é, pola historia coñecida, a máis favorecedora e axeitada para o sector conserveiro sempre que a concorrència o mercado sexa en igualdade de condicións e esixencias. As políticas gobernamentais de apoio ós produtores, ou ó sector no seu conxunto, si poden ser consideradas como fonte dunha vantaxe competitiva limitadora de novos produtores que non contén con medidas semellantes nos seus países respectivos. Os apoios gobernamentais establecidos na triple vía (Autonómica-Estatal-Europea) ou por vías individuais, para acondicionamento, modernización, investigación, control hixiénico-sanitario, control ambiental, acceso a mercados, campañas de apoio...etc, resultaron básicos e determinantes á hora de poder acometer, non sen dificultades, investimentos de tan importante contía que produciron, producen e producirán, vantaxe competitiva sobre o resto, limitando os avances en custo por eles adquiridos.

Os baixos retornos esperados caracterizadores dun sector que sempre contou cun abundante número de empresas produtoras, implica que as empresas de conservas de peixes e mariscos quedaron ó marxe do movemento de penetración de capital exterior que si caracte-

rizou o resto do sector alimentario en España, polo que tamén puido, máis que pode, supoñer un freo ou limitación á entrada de novos produtores.

Poderíamos engadir os elementos anteriormente expostos como determinantes da limitación de entrada de novos competidores, algúns trazos explicativos da localización actual da industria conserveira en lugares como Galicia, e que dalgunha maneira son fonte de importantes vantaxes competitivas: a ósmosis tecnolóxica ou fluxo de coñecementos entre empresas próximas foi importante á hora de diversificar a produción, introducir innovacións nos produtos, acceder a novas formas de abastecemento ou reordenar os procesos productivos, a concentración de provedores comúns ás empresas do sector fortemente especializadas e eficientes, ou a creación dunha rede de servicios especializados nas necesidades específicas do sector.

2.- AMEAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS. Cabe destacar como principais produtos substitutivos do sector conserveiro aquelas outras diferentes presentacións dos peixes e mariscos, ben sexan nas súas modalidades de fresco ou conxelado.

Estructura do consumo de peixe	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Total Productos da Pesca	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Peixe Fresco	45,2%	44,8%	46,2%	49,9%	51,4%	49,7%
Peixe Conxelado	11,4%	17%	15,4%	14,4%	13,2%	12,3%
Conservas de Peixe e Marisco	9,8%	10,2%	10%	10,3%	10,9%	11,2%
Mariscos, Crustáceos e Moluscos	27,5%	27,9%	28,3%	25,4%	24,5%	26,8%

Fonte: La Alimentación en España 1995. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 1996

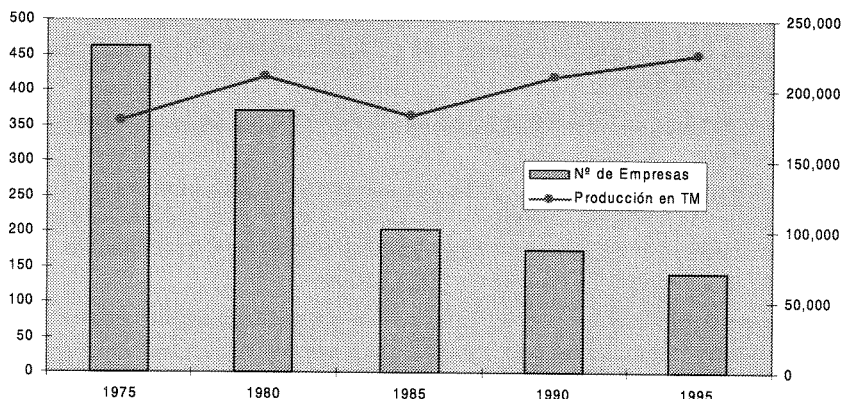
Os tres elementos determinantes da ameaza de substitución (desempeño do prezo relativo dos substitutos, custos intercambiabes, e propensión marxinal do comprador a suplilo) serán os que determinen en qué medida un consumidor está disposto a cambiar un destes produtos por outro e en que medida afectan as variacións de prezos ás súas decisións de consumo.

A pesar de ser diferentes presentacións dunha mesma materia prima, pouco ou nada teñen que ver un e outro produto. A súa utilidade é ben diferente e o consumidor final dificilmente os percibe como substitutivos, polo menos naquelas zonas en que o consumo de peixe forma parte da dieta.

3.- PODER DE NEGOCIACIÓN DOS COMPRADORES. Procedendo a analizar os elementos determinantes desta terceira forza competitiva, cabe adiantar que na estrutura actual do mercado, este poder é elevadísimo, constituíndo un dos problemas actuais máis importantes do sector:

Concentración de compradores contra concentración de empresas. Desde sempre o sector estivo caracterizado por contar cun número de empresas produtoras moi elevado, a maioría delas de moi baixa dimensión, incapaces de levar a bo fin o reto da crecente globalización e internacionalización da economía e cunha estrutura financeira tambaleante ante calquera desequilibrio. O mercado pasou factura e a redución do número de empresas en España foi moi importante como observamos na seguinte gráfica:

Evolución da produción e do nº de empresas no periodo 1975-1995



Con estes acontecementos a dimensión media das empresas medra considerablemente e obsérvase un elevado grao de concentración empresarial desde o punto de vista do volume de negocio. Así, pódese constatar a coexistencia dun pequeno número de empresas que concentran a maior parte da produción total (as 12 principais empresas concentran o 78% da produción galega total e o 63% da produción española, ou indo máis lonxe, as 7 empresas do estrato primeiro concentran o 62% da produción galega total e o 51% da produción española), xunto cun número elevado de empresas de facturacións moito máis reducidas (as 35 empresas restantes facturan soamente o 22% do total en Galicia). É certo que este incremento da dimensión proporcionales a estas empresas a potenciación dunha marca forte de produto no mercado, que facilita a súa comercialización e por conseguinte incrementa a palanca negociadora ante a distribución, pero cómpre engadir que o poder de negociación acadado pola gran distribución, froito dun proceso de concentración brutal nos últimos anos, absorbe os logros anteriormente mencionados e marca as regras de xogo actuais nas relacións produtores-distribuidores, absorbendo unha parte moi importante do valor creado para o consumidor e reducindo os retornos ó produtor ata cifras que poden considerarse preocupantes para o mantemento dunha rendibilidade axeitada.

Este crecente peso das grandes superficies de distribución nas canles de venda someten á industria a unha *excesiva presión financeira* que, xunto cunhas condicións precarias que xa atravesan moitas das empresas produtoras e a entrada de produtos do exterior a prezos moi competitivos, non fan senón potenciar aínda máis o poder da canle, ademáis de lanzar o fenómeno da marca branca, que adquire un peso relativamente importante dentro do sector. Este tipo de comercialización leva consigo unha redución dos prezos de venda e da rendibilidade, unha perda de protagonismo fronte ó consumidor, unha perda de poder negociador, perda da diferenciación do produto por parte do consumidor e necesidades de investimento para adaptarse ós requisitos do distribuidor.

Da análise efectuada sobre os balances das empresas distribuidoras obtense a seguinte información:

- As empresas distribuidoras cunha facturación de entre **500 e 999 millóns de pts**, teñen un prazo medio de pagamento ós provedores de **15,37 días**.

- As empresas distribuidoras cunha facturación de entre **1.000 e 4.999 millóns de pts**, teñen un prazo medio de pagamento ós provedores de **70,99 días**.
- As empresas con facturacións entre **5.000 e 24.999 millóns de pts**, un prazo medio de pagamento de **78,58**.
- E as empresas con facturación superior ós **25.000 millóns de pts**, pagan nun prazo de **104,39 días**.

Se a isto último engadimos a evolución seguida polas vendas, concentrándose cada vez en maior medida nas grandes superficies de distribución e diminuíndo paulatinamente a importancia do comercio minorista⁴, a empresa distribuidora no seu conxunto presenta un prazo medio de pagamento a provedores de 88,12 días.

O volume de compra é outro dos elementos da palanca negociadora determinantes do poder do comprador. Neste senso cabe apuntar que a concentración das vendas en cada vez menor número de distribuidores, significa que moitos dos produtores teñan concentradas as súas vendas nun número moi reducido de clientes (incluso nun único cliente), sometendo a unha excesiva dependencia ós produtores sobre os distribuidores. A perda dunha destas cadeas de distribución como cliente, que en moitos casos pode concentrar unha elevada porcentaxe das vendas totais, supón importantísimos problemas de exceso de oferta, e ocasiona graves problemas de liquidez por incolocación dos seus produtos no mercado. Esta excesiva dependencia implica que a palanca negociadora se incline favorablemente cara ó distribuidor, podendo así dictar as condicións que considere máis axeitadas nas súas relacións coas empresas produtoras.

A negociación para a absorción de custos, e a información do comprador son igualmente palancas negociadoras fundamentais para determinar o poder do comprador. Neste punto cabe sinalar, o mesmo que nos puntos anteriores, que o elevado poder das canles de venda tamén marca as diversas regras de xogo neste senso. Estes sometén, por unha parte, os distintos produtores a unhas determinadas existencias (marcas de calidade por exemplo), e por outra, incrementan o seu poder negociador, ó contar en moitos casos con sistemas de influencia sobre o consumidor moi elevada, e dispoñer dos medios suficientes para unha absorción de custos cómoda para o produtor.

A capacidade de integrarse cara a atrás por parte do distribuidor fronte á capacidade de integración cara a adiante por parte do produtor, delimita tamén o maior ou menor poder do comprador. Compre dicir que son os distribuidores os que de novo gañan a partida, desenvolvendo de forma progresiva as súas propias marcas coas finalidades principais de reducir, aínda máis, o poder negociador dos provedores, obter maiores marxes, e dotar ós establecementos dunha imaxe propia que fidelice en maior medida a clientela. Ademáis, como indican Carlos Flavián, Eva Martínez e Yolanda Polo⁵, o aínda reducido desenvolvemento das marcas propias en España (8% no mercado de alimentación) en rela-

⁴ Segundo datos NIELSEN (anuario estatístico) as tendas tradicionais gozaban dunha cota de mercado no ano 1975 do 71% fronte ó 12% do ano 1996, os Supermercados (grandes e pequenos) dunha cota no ano 1975 do 9% fronte ó 42% do ano 1996, e os Hipermercados dun 3% no ano 1975 e dun 35% no ano 1996.

⁵ Carlos Flavián, Eva Martínez e Yolanda Polo "La distribución comercial en España: evolución reciente y perspectivas de futuro", boletín económico do ICE N° 2558

ción a outros países do noso contorno (Gran Bretaña 37%; Alemaña 30%; Suíza 23%; etc.) podería interpretarse como un indicador do gran potencial de desenvolvemento que poden ter estas marcas de distribuidor nun futuro próximo. No que respecta á posibilidade de integración cara a adiante dos propios produtores non observamos paso ningún neste sector. Este factor pode resultar sorprendente se observamos que actualmente as condicións impostas pola gran distribución supoñen, xunto cos problemas de abastecemento, un dos maiores problemas da industria conserveira. Podería considerarse que pola dimensión acadada polas grandes distribuidoras resulta moito máis sinxelo levar a cabo os procesos de integración cara a atrás, que os procesos de integración cara a adiante por parte dos produtores, máxime cando o coñecemento do mercado por parte destes é elevadísimo. Neste senso temos que engadir que a colaboración, de cara a establecer unha distribución propia, entre empresas do mesmo sector e diferentes sectores, con claros intereses comúns, que constituían unha ampla oferta de produtos compatibles, pode resultar moi fructífera e rachadora dunha estruturación actual do mercado no que a figura creadora do valor dos produtos para o consumidor se sitúa nunha posición de desvantaxe fronte á figura do distribuidor.

Neste punto debemos engadir que a figura pública debe tamén tomar cartas no asunto e delimitar con regulación legal o risco que comporta a distribución actual en mans de grandes compañías de distribución: risco de cobro a medio prazo (o risco acumulado por algunha destas empresas é brutal), risco de non-venta por peche, traslado ou enajenación dalgunha destas distribuidoras, risco de dano á imaxe, marca ou produto por non diferenciación, risco de competencia ilícita a través de marcas brancas...etc.

Outro dos elementos determinantes da palanca negociadora son os produtos de substitución para o distribuidor. Nada que comentar neste punto, pois como xa dixemos, os denominados produtos substitutivos da conserva de peixe e marisco (peixe e marisco fresco e conxelado) contan cunha utilidade ben diferente para o consumidor. Se ben é certo que naqueles países onde o consumo de peixe non está aínda estendido e as posibilidades de dispoñer deste nas súas modalidades de fresco e conxelado son limitadas, os produtos en conserva poderían contar con importante vantaxe inicial á hora de introducir nestes países novos costumes alimenticios.

Por último, no que respecta a palanca negociadora, débese destacar o empuxe no mercado dos diferentes produtos ofertados. Polo de agora o consumo per cápita en España (3,29 kilos por persoa e ano en 1995⁶) non parece supor unha excesiva demanda que potencia a posición do produtor fronte ó distribuidor nunhas condicións nas que o número de ofertantes internos é aínda elevado e a competencia exterior crecente. Por outro lado si podemos considerar como maior palanca o empuxe particular de empresas ou marcas determinadas que gozan dunha maior imaxe no mercado froito, en moitas ocasións, de fortes campañas publicitarias.

O segundo factor determinante do poder do comprador é, xunto coa palanca negociadora, a sensibilidade ó prezo, e dentro desta, a relación prezo/compras totais, diferenciación en produtos, identidade de marca, impacto sobre a calidade/desempeño, utilidades do com-

⁶ Fonte: *La Alimentación en España 1995, Ministerio de Agricultura, Pesca e Alimentación, 1996*

prador, e incentivos dos tomadores de decisións. Como ben coñecemos, a razón de ser destas novas formas de distribución é precisamente os prezos agresivos e polo tanto a redución de custos convértese en determinante. É por isto que debido ó importante poder negociador de que dispoñen estas empresas, as produtoras galegas non souberan ou ben non puideron facer valer no mercado, recibindo maiores retornos, a súa máis que demostrada superior calidade fronte ós seus competidores internacionais, afondando a xa estendida idea da estandarización dos diversos productos conserveiros, nun tipo de venda onde o prezo resulta aínda determinante⁷.

4.- DETERMINANTES DO PODER DO PROVEDOR. Das cinco forzas competitivas que determinan a utilidade do sector, radica aquí quizais a máis favorable para o sector conserveiro. Centrándonos no principal e determinante input do sector, o peixe e marisco, obsérvase ó longo de toda a historia como sempre foron os produtores e non os provedores os que determinaron as condicións do abastecemento realizado; primeiramente debido ás necesidades de venda duns bens perecedeiros nuns tempos de inexistencia das comunicacións actuais, e posteriormente por dispoñer dunha palanca negociadora favorable fronte ós seus provedores froito dos procesos de integración vertical cara a atrás das empresas conserveiras en busca do seu propio autoabastecemento, o escaso asociacionismo e por conseguinte atomización de provedores, da súa reducida dimensión e dunha escasa vocación comercial dos provedores con claro descoñecemento das súas posibilidades reais no mercado.

A diferenciación de insumos ofertados. Nas relacións actuais provedor-productor máis que un determinante do poder do provedor é unha esixencia do produtor sobre o provedor, rexeitando ou ben realizando descontos no prezo sobre aquelas materias primas que non acaden a calidade estipulada. Ademais, como xa comentamos anteriormente, as empresas produtoras acadaron notables procesos de integración, por adquisición dos seus propios buques, e participando accionarialmente en importantes empresas pesqueiras ou de subministración doutras materias primas que lles permite controlar o proceso dende a orixe

Custos intercambiáveis de provedores e empresas no sector. Este factor resulta determinante na relación dos produtores con, por exemplo, os provedores de mexillón, absorbendo os primeiros custos, como transporte e limpeza, dos segundos.

A concentración dos provedores é outro dos elementos determinantes do poder do provedor, limitando o abano de posibilidades de abastecemento da materia prima por parte dos produtores. No que respecta á materia prima principal (peixe e marisco) esta caracterízase pola existencia dunha multiplicidade de provedores, polo que a súa palanca negociadora límitase en gran medida. Non obstante, cabe apuntar como excepción os actuais movementos asociativos dos produtores de mexillón, cun principal resultado que consiste no incremento dos prezos medios de venda e reorientación da produción cara ó consumidor final en maior medida. Isto ocasionou un conflito entre produtores de conserva e provedores de mexillón, xa que coas novas condicións obxectivo impostas polas asociacións de mexilloeiros e a engadida presión en prezo imposta pola distribución, poñíase en grave

⁷ A elasticidade $\text{Prezo/Compras totais}$ é moi elevada.

perigo a competitividade da conserva de mexillón para os nosos produtores⁸ As posibilidades de saída actuais son as seguintes: incrementarse o prezo do mexillón en conserva a través dunha política clara de diferenciación, importar a materia prima de países coma Nova Zelandia, China ou Chile, ou iniciar unha produción propia de mexillón. Esta última oportunidade, a diferenza dos procesos de integración vertical levados a cabo na pesca extractiva, preséntase como realmente difícil ó estar actualmente pechada a concesión de licencias para a instalación de novas bateas nas rías galegas.

Importancia do volume para o proveedor. Radica aquí quizáis a principal razón das condicións impostas. O volume de compra das empresas conserveiras é moi elevado e posibilita para os provedores a colocación case plena da súa produción. Hoxe en día e a medida que estes produtores descubren novas formas de comercialización máis rendible, a dependencia do sector pesqueiro do sector transformador vese reducida, aínda que ó mesmo tempo o sector transformador faise máis autodependente a través dos seus procesos de integración permitidos.

Impacto de insumos no custo final ou diferenciación. Como comentamos no capítulo dedicado á avaliación dos custos do sector, o peixe e marisco representa un 43% do custo total de empresa, delimitando en moitos casos a posición competitiva das empresas do sector, tanto pola súa importancia cuantitativa na composición dos custos como cualitativa pola súa incidencia na calidade e posterior diferenciación. Isto implica un interese claramente contraposto, orixe de moitos dos problemas actuais do sector; por unha parte presúmese de maior calidade e por outra véndese como homoxéneo e falto dunha adecuada política de comercialización. Por conseguinte o impacto do prezo dos insumos non pode ser absorbido polo produtor, sen minguar a súa marxe empresarial, sempre e cando o prezo final veña prefixado polas condicións actuais de venda.

Ameaza de integración cara a adiante en relación coa ameaza de integración cara a atrás nas empresas produtoras. O proceso foi o segundo, dotando as empresas produtoras de un autoabastecemento e incremento da balanza negociadora fronte ós provedores.

5.- DETERMINANTES DA RIVALIDADE. Temos que adiantar neste punto que actualmente a rivalidade no sector é moi elevada; o sector encóntrase inmerso nunha continua guerra de prezos, motivada en grande medida pola competencia de produtores estranxeiros que, contando cun abastecemento de materia prima e man de obra a prezos moi inferiores, entran nos mercados nunhas condicións moi vantaxosas, incluso dende o punto de vista arancelario. Esta guerra de prezos e conseguinte minoración das rendibilidade foi igualmente motivada pola guerra interna destapada entre as marcas principais, na busca da maior cota de mercado posible.

Debemos dicir igualmente que o sector pecou de pouco hábil na política de comercialización, xa que non soubo definir unha estratexia clara cara á imposición dos seus produtos no mercado. **A calidade é o trazo no que o sector español pode e debe establecer un punto de diferenciación fronte a outros países produtores con maior vantaxe en cus-**

⁸ Sempre e cando entendamos competitividade como competitividade vía prezos, pois este produto ten calidade máis que suficiente para presentarse no mercado cunha política de diferenciación aseitada que garante uns maiores retornos.

tos de materia prima e man de obra utilizada, pero, o que é mais importante, esta calidade debe ser transmitida e percibida polo consumidor se se quere obter un prezo superior que compense o tamén superior custo de produción.

Destacan como principais elementos determinantes da rivalidade:

A infrautilización da capacidade productora instalada de moitas das empresas existentes (principalmente as empresas de dimensión mediana-pequena) provoca que ante unha variación na demanda, a oferta poida variar no mesmo senso sen especial dificultade, dada a elevada elasticidade de resposta nun sector moi intensivo en man de obra con dispoñibilidade absoluta de traballo temporal e que apenas necesita inversión en capital para incrementar a súa oferta, e pola contra, unha repentina caída na demanda provoque unha temporal sobreoferta no mercado que incremente a rivalidade. Ademais a sobrecapacidade supón uns importantes custos fixos de produción polo que lograr economías de escala preséntase como vital para acadar un nivel competitivo axeitado. Esta sobrecapacidade debe empuxar en maior medida ós produtores á búsqueda de novos ou máis amplos mercados exteriores, pois a capacidade instalada é suficiente para atender a importantes aumentos de demanda.

A Concentración empresarial é reducida. O número de ofertantes que conflúen no mercado é quizais elevado se todos eles se adican a producir os mesmos produtos.

Crecemento da industria e barreiras de saída. O sector crece e compórtase como plenamente dinámico, pero faino a un ritmo relativamente lento. As taxas de crecemento anual do conxunto do sector son moi reducidas; obsérvase un crecemento anual importante nos grupos principais (incrementando fortemente a concentración das vendas) e redución ou desaparición das producións dos grupos de menor dimensión. O problema xorde cando esta última redución, daquelas empresas que non saiban adaptarse ás novas condicións do mercado ou non saiban elixir unha clara estratexia de diferenciación na súa produción, vese ás veces freada ou limitada polas altísimas barreiras de saída existentes nun sector, caracterizado como familiar, no que o mantemento dunha empresa moitas veces pouco ou nada rendable, subsiste e mantense no mercado, evitando acordos de colaboración básicos para a súa continuidade, simplemente, por orgullo familiar.

As diferencias do produto é outro dos elementos determinantes da rivalidade. As formas de comercialización ata o de agora utilizadas polas empresas do sector non foron en absoluto as máis axeitadas; vender os seus produtos como homoxéneos ós dos seus competidores externos introduceos nunha guerra de prezos que implica reducidísimas marxes.

Unha vez avaliadas as cinco forzas competitivas debemos engadir que aínda que o coñecemento das características intrínsecas do sector son indubidablemente tarefas importantes para ás empresas ó condicionar as estratexias competitivas xenéricas, unha empresa non debe ser considerada prisioneira da estrutura do seu sector industrial. As empresas, a través das súas estratexias, poden influír nas cinco forzas consideradas. Se unha empresa ou grupo de empresas influentes pode conformar a estrutura, pode fundamentalmente cambiar o atractivo dun sector industrial para ben ou para mal. O marco das cinco forzas permite que unha empresa vexa a través da complexidade e sinale aqueles factores que son críticos para a competencia neste sector industrial, así coma para identificar as innovacións estratéxicas que mellorarían maiormente a utilidade do sector industrial –e a propia-. O marco das cinco forzas non elimina a necesidade de creatividade para encontrar novas formas de competir no sector industrial, senón que debe ser considerado coma unha guía de enfoque cara

ás actuacións naqueles aspectos da estrutura do sector máis importantes para a utilidade a longo prazo.

Con frecuencia as empresas fan eleccións estratéxicas sen considerar as consecuencias a longo prazo para a estrutura do sector industrial. Ven unha ganancia na súa posición competitiva se o movemento ten éxito, pero fallan ó tratar de anticipar as consecuencias da reacción competitiva. Se a imitación dun movemento dos competidores ten o efecto de acabar coa estrutura do sector industrial, entón todos quedan en peores circunstancias, tal é o caso dun período sostido de redución de prezos por empresas influentes que arrastra a un movemento paralelo ó resto das empresas e provoca un efecto distorsionador sobre a diferenciación, un novo deseño do produto que socave as barreiras de entrada ou que aumente a rivalidade, ou a aparición de novos modelos de venda (marca branca) na gran distribución, que nun primeiro intre supón un importante volume de vendas para o produtor, pero unha vez xeneralizada provoca importantes inconvenientes para o sector no seu conxunto, facéndoo especialmente dependente dos compradores, ó minguar a súa palanca negociadora, reducindo as posibilidades de diferenciación dos distintos produtos e mostrándolle ó distribuidor o camiño da importación como vía importante de redución de custos.

É por isto que un líder debe constantemente balancear a súa propia posición competitiva contra a saúde do sector industrial como un todo. Con frecuencia os líderes estarán moito mellor tomando accións para mellorar ou protexer a estrutura do sector industrial que en buscar maiores vantaxes competitivas para eles mesmos, pois as accións destes poden ter impactos desproporcionados.

ANEXO GRÁFICO

Gráfico 1: Evolución Gráfica do Sector Conserveiro en Volúmen (1975-1997)

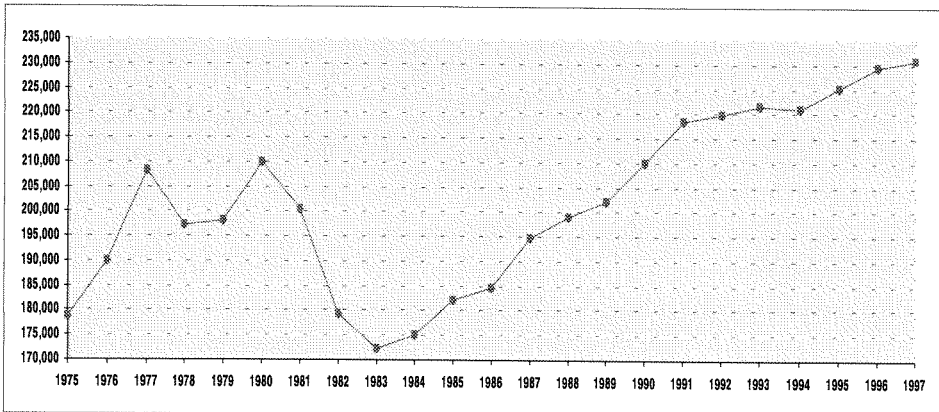


Gráfico 2: Comparación en Valor do Comercio Exterior e Interior

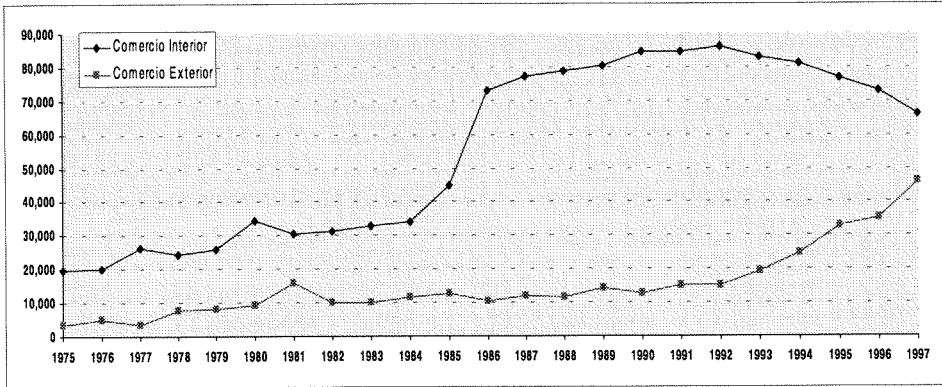
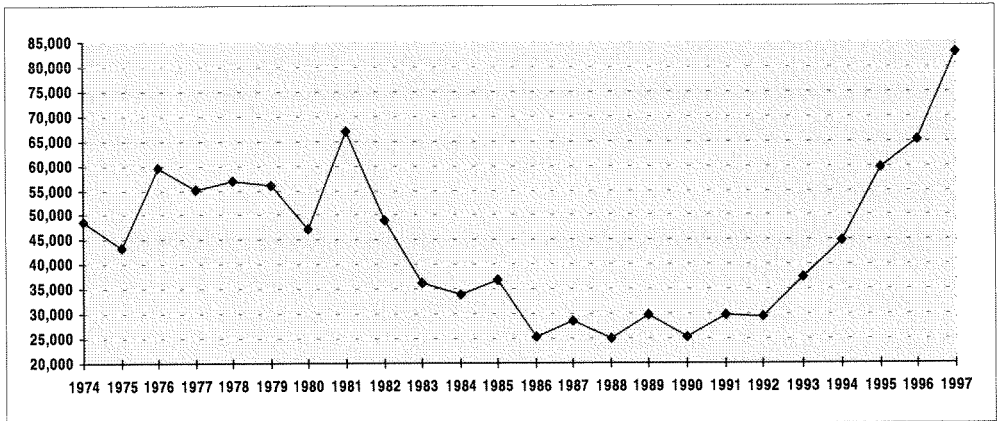


Gráfico 3: Evolución en Volume das Exportacións Españolas de Conservas



BIBLIOGRAFÍA

Alimarket. "Conservas de Pescado: Mar de fondo". Febrero 1996.

Alimarket. "Conservas de Pescado: a flote por la exportación". Febrero 1997.

Alimarket. "Festival inversor en época de saldos". Febrero 1998.

Alimarket. "La gran distribución paga a 100 días y cobra al contado". 1996

Alimarket: Censo de empresas conserveras y semiconserveras. 1997

Asociación Nacional de Fabricantes de Conservas (ANFACO): Revista Industria conservera., números 3 a 18. 1993-1997.

Base de datos ICEX.

- Boletín Económico de Información Comercial Española. “*La distribución comercial en España: evolución reciente y perspectiva de futuro*”. Nº 2558, Noviembre 1997.
- Consortio de la Zona Franca de Vigo. *Directorio de empresas ARDAN 1997*
- Jordi Canals. “*La Internacionalización de la Empresa: Como evaluar la penetración en mercados exteriores*”. Prólogo de Carlos Espinosa de los Monteros. Serie McGraw-Hill, Barcelona 1994.
- Leontief W. *Análisis económico Input-Output*. Ed. Ariel, Espluges de Llobregat 1973.
- Listado de empresas conserveras y semiconserveras. ANFACO 1996
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación: *Directorio de la Pesca Española 1996*.
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación: *La Alimentación en España 1995.*, Madrid 1997.
- Porter, Michael. “*The Competitive Advantage of Nations*”. Free Press, Nueva York, 1990.
- Porter, Michael. “*Ventaja Competitiva. Creación y Sostentamiento de un desempeño superior*”. Compañía Editorial Continental, s.a. de C.V. México 1992.
- Xunta de Galicia, Consellería de Pesca, Marisqueo e Acuicultura: *Táboa Input-Output Pesca-Conserva Galega 1995*. Universidade de Santiago de Compostela 1997.