



Universidad
Politécnica
de Cartagena



FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA
EMPRESA

ANÁLISIS Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COFRADÍA DE PESCADORES DE CARTAGENA.

JOSÉ JIMÉMEZ MECA

CURSO 2014/15

Director/es: Antonio Juan Briones Peñalver



AGRADECIMIENTOS

La realización de este trabajo fin de grado, se ha desarrollado mediante la dirección de Antonio Juan Briones Peñalver, profesor del Departamento de Economía de la Empresa de la UPCT, gracias al cual me ha ayudado, corregido y orientado de la mejor manera posible, reconociendo el tiempo que ha usado para ayudarme a llevarlo a cabo.

Por otro lado, me gustaría agradecer el apoyo y la simpatía recibida por parte del Patrón Mayor de la Cofradía de Pescadores de Cartagena, Bartolo Navarro que ha usado horas de su trabajo para hablar conmigo sobre los problemas más importantes que sufre el sector pesquero en Cartagena, y además de aportarme información detallada de todas las dudas que tenía a cerca del sector.

Cartagena, Septiembre de 2015.

Índice

1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1. Objetivos	6
1.2. Justificación de la empresa.....	6
1.3. Breve revisión histórica.....	6
1.4. Contexto	6
1.5. Procedimiento y previsible resultados	7
2. HISTORIA DE LA COFRADÍA.....	8
2.1. Origen de la Cofradía	8
2.2. Evolución de la Cofradía.....	9
2.3. Actividad principal.....	10
2.4. Flota pesquera	11
2.5. Evolución de la pesca desembarcada	12
2.6. Trabajadores de la Cofradía.....	13
3. METODOLOGÍA	14
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO	15
4.1. Entorno general	15
4.1.1. Dimensión económica.....	16
4.1.2. Dimensión socio-cultural	18
4.1.3. Dimensión político-legal.....	23
4.1.4. Dimensión tecnológica.....	25
4.2. Entorno específico.....	27
4.3. Competitividad del sector.....	29
5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO	30
5.1. Misión y visión.....	30
5.2. Objetivos de la Cofradía.....	30
5.3. Análisis DAFO.....	31
5.4. Resumen del análisis DAFO	33
5.5. Análisis del perfil estratégico	34
5.6. Matrices del análisis estratégico.....	36
5.6.1. Matriz Crecimiento-Cuota de Mercado.....	37
5.6.2. Matriz Atractivo de la Industria/Fortaleza del Negocio.....	38
5.6.3. Matriz del Ciclo de vida del sector pesquero de Cartagena.	39
5.7. Benchmarking	40

6.	FORMULACIÓN Y DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	42
6.1.	Estrategias genéricas de la empresa	42
6.2.	Diversificación	44
6.3.	Innovación.....	46
6.4.	Internacionalización	46
6.5.	Operaciones, calidad y trazabilidad.....	47
6.6.	Estrategia de responsabilidad social y medioambiental	47
6.7.	Crecimiento.....	48
6.8.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA COFRADÍA DE PESCADORES DE CARTAGENA.	49
6.8.1.	Identificación de los factores-clave de éxito de la organización.	49
6.8.2.	Relación causa-efecto entre factores.	54
6.8.3.	Recomendaciones personales para mejorar el futuro de la Cofradía.....	55
6.8.4.	Elección de indicadores.....	57
6.8.5.	Resumen de los indicadores empleados.	60
6.8.6.	Conclusiones del CMI.....	60
7.	RESULTADOS ESPERADOS.....	61
8.	CONCLUSIONES.....	62
9.	ANEXO: CUESTIONARIOS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A DIFERENTES AGENTES DEL SECTOR PESQUERO.....	63
9.1.	Anexo I: Cuestionario realizado al Patrón Mayor de la Cofradía de Pescadores de Cartagena.....	63
9.2.	Anexo II: Cuestionario realizado a dos pescadores.....	64
9.3.	Anexo III: Cuestionario realizado a una pescadería de Cartagena.....	64
10.	GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	65
11.	BIBLIOGRAFÍA.....	66

1. INTRODUCCIÓN

En este TFG se ha realizado un análisis y una planificación estratégica de la Cofradía de Pescadores de Cartagena. Dicho estudio sirve para que la Cofradía conozca en todo momento su posición estratégica actual con respecto a otras.

A nivel global, la FAO¹ ha sido la institución que más esfuerzo ha realizado para la mejora de los colectivos implicados en el sector pesquero, ofreciendo grandes sumas de dinero y apoyo para la investigación en el campo del conservacionismo pesquero.

La actividad pesquera se encuentra en recesión desde los años 70, debido a las políticas llevadas a cabo por la UE y a la mala gestión de la nueva PPC² que entró en vigor en 2015, que no se adapta a la situación actual que vive el sector, que en la actualidad está provocando un daño importante al sector y sobre todo a la flota pesquera que se dedica al arrastre.

De esta forma, con la nueva PPC a las Cofradías les quedan pocos años de vida, ya que se defiende que hay que reducir la flota, debido que los caladeros están sobreexplotados y esquilados.

Sin embargo, la pesca artesanal puede ser viable y sostenible, con un futuro muy prometedor y sostenible, de forma que si este tipo de actividades pesqueras reciben un trato equitativo, se gestionan de manera responsable, tienen el potencial de proporcionar un medio de vida sostenible durante un tiempo determinado, permitirán tener un mejor futuro.

Podemos decir que la Región de Murcia como la mayoría de lugares de España donde su economía depende del sector pesquero, atraviesa una época muy inestable, debido a la profunda crisis económica, que hacen que el futuro de las Cofradías sea un tanto dudoso.

¹ FAO: es el principal organismo de las Naciones unidas encargado en ayudar a los países en desarrollo a modernizar, mejorar y ampliar su agricultura, silvicultura y pesca.

² PPC: es una parte integrante de la Política agrícola Común, en ella se establecen unas cuotas para limitar la cantidad de pescado de cada especie que los estados miembros pueden capturar.

1.1. OBJETIVOS

Este TFG tiene como principal objetivo establecer un estudio en el ámbito de la Dirección Estratégica, mediante la aplicación de la materia estudiada en el Grado de ADE, para ayudar a mejorar la Cofradía de Pescadores de Cartagena, conocer su posición competitiva, las estrategias directivas y su actual ventaja competitiva.

1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

La Cofradía de Pescadores ha sido elegida puesto que este sector es considerado históricamente muy importante en Cartagena y está lleno de sugerencias y matices.

La pesca en Cartagena despierta un gran interés para el visitante ya que, sus recursos naturales, recursos pesqueros -puertos, faros, lonjas de pescado-, los sistemas, artes tradicionales de pesca y su léxico propio hacen que dicho sector sea diferente a los que encontramos en otros lugares de España. Todas estas características convierten el mundo de la pesca de nuestro litoral, en un conjunto de tradiciones dignas de conocer.

1.3. BREVE REVISIÓN HISTÓRICA

La Cofradía de Pescadores de Cartagena es una corporación, sin ánimo de lucro, donde el mar es la fuente de vida y supervivencia para los pueblos costeros del litoral Mediterráneo.

Desde la antigüedad, estos pueblos han sabido valorar la importancia de los recursos naturales que le ofrecía el mar y han desarrollado una cultura y una forma de vida, que hay que conservar para futuras generaciones.

1.4. CONTEXTO

Cartagena, ciudad en la que desarrolla su actividad la empresa a analizar, se encuentra al sureste de la Península Ibérica, el clima de la ciudad es el mediterráneo cálido semiárido, caracterizado por veranos calurosos e inviernos suaves y por unas

precipitaciones muy escasas, siendo las máximas en primavera y otoño y las mínimas en los meses de verano.

La Cofradía de Pescadores de Cartagena desarrolla su actividad en el litoral mediterráneo, más concretamente en la franja costera comprendida entre San Pedro del Pinatar y Cabo Tiñoso.

Las características de las aguas (temperatura, mareas, profundidad, ecosistemas...) hacen que en estas aguas haya una gran diversidad de especies marinas.

1.5. PROCEDIMIENTO Y PREVISIBLES RESULTADOS

El procedimiento llevado a cabo será un análisis del sector pesquero que vive actualmente la Cofradía de Pescadores de Cartagena, comprobando las estrategias que se están llevando a cabo si son o no las correctas.

El resultado, que queremos llegar con este trabajo es comprobar si la Cofradía está desarrollando de forma correcta su actividad y tanto si a corto plazo como a largo plazo, es eficiente para la ciudad y para aquellos que viven del sector en la zona.

2. HISTORIA DE LA COFRADÍA

2.1. ORIGEN DE LA COFRADÍA

La pesca en la Región de Murcia es una actividad que se remonta a tiempos prehistóricos, ya que hallazgos en la zona revelan la existencia de arpones, lascas y restos óseos de moluscos encontrados en los yacimientos y cuevas distribuidas en las proximidades a Cartagena y su Comarca.

A partir de la época púnica (Siglo V a. de C.) es cuando se tiene noticia de esta costa como lugar de comercio y de la pesca, experimentando un importante desarrollo gracias a la introducción de técnicas pesqueras por parte de los fenicios, siendo el enclave portuario Cartago Nova, debido a las condiciones naturales de su bahía, que lo convirtieron en uno de los puertos más seguros de todo el Mediterráneo Occidental. Puede decirse que en esta época, ya se practicaba la pesca con almadraba, una técnica que consiste en instalar un laberinto de redes en el paso de los atunes.

A partir de los siglos XV y XVI, se constituyen las primeras Compañías Mayores de Pesquerías, denominadas más tarde Cofradías, lo que viene a significar una toma de conciencia por parte de la población pesquera del litoral por asumir las competencias de explotación de este medio de subsistencia.

Durante el siglo XVIII, la pesca sigue siendo un negocio próspero gracias al perfeccionamiento de técnicas para aumentar las capturas. Durante este siglo, el puerto de Cartagena recobra una importante actividad marinera, al mismo tiempo que se funda la Cofradía de Águilas y se desarrollan los embarcaderos del Puerto de Mazarrón.

De esta forma el gremio de pescadores comenzó a funcionar como tal en Cartagena en 1916. En un principio se manejaba como almacén, hasta que se instituyó la Cofradía tal y como la conocemos a día de hoy.

Cronológicamente, Francisco Macoles fue el primer patrón mayor de la Cofradía. Después le sustituyó Juan Paredes Fernández, de La Azohía, fallecido en 1970. Le relevaron sucesivamente Enrique Chereguini Tapia, Juan Gómez Ruiz y Jerónimo Asensio Jorquera, quien estuvo cuatro años en el cargo. Después llegó el turno para

Pedro López Lorente, calificado de innovador y elogiado porque se preocupó en especial por la temática social. Posteriormente ocuparon el cargo de patrón mayor Bartolomé Navarro Llorca, de Cabo de Palos; Ángel Gómez Gasco, Antonio Hernández Aguado y Bartolomé Navarro Álvarez, quien permanece en sus funciones desde el año 2011.

2.2. EVOLUCIÓN DE LA COFRADÍA

La Cofradía de Pescadores de Cartagena, se encuentra situada en la antigua dársena de “Los Caños”, en el castizo barrio de Santa Lucía, un barrio situado al sureste de la ciudad de Cartagena, que a día de hoy todavía conserva en sus calles y plazas “el sabor marinero” donde la mayoría de sus habitantes, son pescadores.

El puerto pesquero encierra toda la tradición marinera propia de los pueblos del mediterráneo. Las embarcaciones amarradas en sus muelles o varadas fuera de él, para su posterior reparación, junto a su lonja y su club náutico, convierten la explanada en un territorio muy arraigado al mar.

Junto al muelle de la dársena pesquera se encuentra el lugar llamado “El Varadero”, que es aquel lugar destinado a la reparación y mantenimiento de las embarcaciones, proporcionando una estampa peculiar donde podemos contemplar, si pasamos por la zona las maniobras de limpieza y puesta a punto de los barcos y botes de pesca, así como botadura y varada.



Figura 1: Panorámica de la dársena de la Cofradía de pescadores de Cartagena

Dentro del recinto encontramos la Lonja de Santa Lucía, que es aquel edificio donde tiene lugar la subasta diaria del pescado traído a puerto por la flota amarrada en Cartagena, también es la sede de la Cofradía de Pescadores. Es un edificio que respira tradición marinera por sus cuatro costados y conserva la disposición clásica de este tipo de lugares, con una gran sala donde el pescado es expuesto para su venta posterior.



Figura 2: Caja de pescado en la lonja de Santa Lucía preparada para su venta posterior en subasta

De los otros mercados con que cuenta la ciudad, destaca el Mercado de Santa Florentina, donde se conserva de la mejor manera la tradición de los mercados de la Región, combinando los productos del mar y la tierra, en la que podemos encontrar diferentes puestos entre los que destacan los puestos de pescado, fruta y verduras y salazones.



Figura 3: Venta de pescado fresco en el mercado de Santa Florentina (Cartagena)

Por último cabe destacar que la Cofradía, también cuenta con un restaurante “La Casa del Pescador”, un restaurante de tipo familiar, donde se ofrece una buena oferta del Pescado de Cartagena.

2.3. ACTIVIDAD PRINCIPAL

Las Cofradías de Pescadores son corporaciones, sin ánimo de lucro, que representan los intereses económicos de armadores de buques de pesca y trabajadores del sector, que actúan como órganos de consulta y colaboración de las administraciones en materia de pesca marítima y de ordenación del sector pesquero, cuya gestión se desarrolla con el

fin de satisfacer las necesidades e intereses de sus socios, contribuir el compromiso al desarrollo de la sostenibilidad.

Se encuentra regulada en Ley 3/2001, de 26 de marzo, de Pesca Marítima del Estado.

Para saber en qué sector se encuentran las Cofradías de pescadores, se utiliza de forma general el criterio de la CNAE-93, (Clasificación Nacional de Actividades Económicas), según el Real Decreto 1560/1992, de 18 de Diciembre, tiene el código (3315) Reparación y mantenimiento de buques, y (4638) Comercio al por mayor de pescado y mariscos y otros productos alimenticios.

Otro sistema que es muy utilizado en la actualidad, es el sistema de nomenclatura comercial internacional, Standard Industrial Classification, (SIC). Según su actividad SIC, es 0912, 0913 y 0919, la cual engloba (09) la “caza y pesca” y cuya clave específica encontramos (12) Pescados, (13) Mariscos, y (19) Productos diversos del mar.

2.4. FLOTA PESQUERA

Anteriormente Cartagena, contaba con mucha más flota que la que hay actualmente. Hoy en día, quedan un total de 37 embarcaciones, que se dividen de la siguiente manera:

- **“22 de artes menores”**: este tipo de pesca se realiza de forma muy artesanal, capturando especies poco accesibles a las artes industriales como el cerco y el arrastre. Debido a esta capacidad llegan a especies muy concretas con un gran valor comercial realizando capturas muy reducidas y generando unos ingresos muy reducidos.
- **“7 de arrastre”**: Este tipo de pesca es el pilar básico de la Cofradía de Pescadores de Cartagena que consiste fundamentalmente en el empleo de una red lastrada que barre el fondo de la mar capturando todo lo que encuentra a su paso, destacando que cerca del 70% de la facturación lo hace este tipo de pesca.

- **“2 de cerco”**: Este tipo de pesca consiste en rodear el banco de peces, y procediendo luego a cercarlo, soltando la red haciendo un círculo alrededor del pescado para luego cercarlo con ayuda de la panga, seguidamente se cierra el fondo de la red capturando la pesca.
- **“6 de palangre de superficie”**: Este arte de pesca puede considerarse semi-pasivo, ya que son estáticos durante la pesca, atrayendo los peces mediante cebos. Es un método de pesca industrial muy selectivo. A través de esta modalidad de pesca se capturan las especies de mayor tamaño y que suponen unos ingresos muy importantes para la Cofradía.

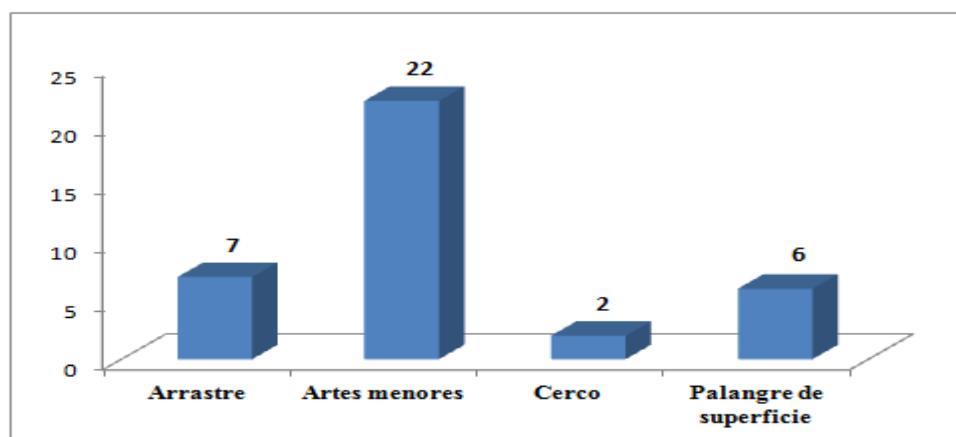


Figura 4: Distribución de la flota pesquera de Cartagena, 2015. Fuente: Elaboración propia.

2.5. EVOLUCIÓN DE LA PESCA DESEMBARCADA

En el año 2012, los números en términos de pesca desembarcada en el puerto de Cartagena fueron realmente malos, donde las capturas desembarcadas descendieron un 36%. Dicha disminución es consecuencia directa de la principal problemática a la que se enfrenta el sector pesquero y que obliga a las embarcaciones a pasar largas temporadas amarradas en el puerto de la ciudad, esto es conocido como las paradas biológicas. No obstante en los años 2013 y 2014 se observó una recuperación en la evolución que seguirá mejorando en números en 2015.

Presentamos un gráfico donde podemos ver la evolución de la pesca desembarcada, según la especie capturada en los últimos años. En él podemos observar que el número

de capturas de peces ha aumentado considerablemente, manteniéndose constante las cifras de moluscos y crustáceos.

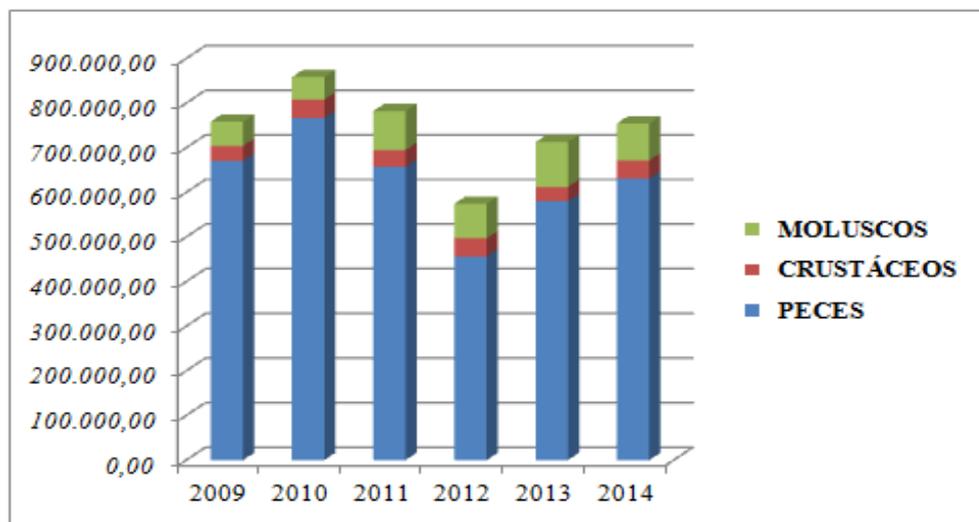


Figura 5: Evolución de capturas según modalidad de pesca, (Cartagena). Fuente: CREM

2.6. TRABAJADORES DE LA COFRADÍA

En el año 2015, la Cofradía tenía a su disposición cerca de 250 trabajadores contratados de forma directa e indirecta. Entre los que podemos encontrar los siguientes:

- **El Patrón Mayor:** es la persona más importante de la Cofradía, lleva a cabo tareas de dirección, administración y organización. Además es el representante de todos los pescadores, que da a entender en todo momento sus preocupaciones y alegrías.
- **Administrativos:** son aquellas personas con un alto nivel de estudios que se encargan de llevar a cabo la contabilidad, libros de facturas y en general todo el papeleo que se genera al cabo del año.
- **Motoristas:** son aquellas personas que se dedican al mantenimiento del motor del barco y, en su caso del frigorífico, en el caso de embarcaciones que lo lleven a su disposición, como por ejemplo los barcos de arrastre.

- **Marineros y tripulación:** son aquellas personas que se dedican a realizar las labores de pesca a realizar el resto de actividades como por ejemplo, además de limpiar el barco una vez que llega a puerto o salir a tierra a hacer encargos, entre otras actividades.
- **Rederos:** son aquellas personas que son contratadas para arreglar las redes que vienen en mal estado, su trabajo es muy importante para el día a día de la Cofradía, ya que su trabajo dependerá que salgan en buen estado las redes para la pesca posterior. Normalmente, no se suelen embarcar, pero están dados de alta como un marinero o tripulante más del barco.

3. METODOLOGÍA

En este apartado explicamos cómo se realizó el trabajo para conseguir el objetivo anunciado previamente. En primer lugar, se ha realizado una valoración genérica de cómo se encuentra el sector pesquero en la Comarca de Cartagena y para conocerla hemos realizado una serie de entrevistas y reuniones con el Patrón Mayor de la Cofradía de Pescadores de Cartagena, -en el apartado Anexo I, podemos ver el cuestionario realizado-; que sin duda es una de las personas que mayor conocimiento tiene sobre este sector, con el objetivo de realizar de la mejor manera posible el desarrollo de dicho trabajo.

En segundo lugar, hemos llevado a cabo una valoración más específica; para ello entrevistamos a dos pescadores y visitamos una pescadería como método de observación de diferentes cuestiones de índole de este análisis estratégico. Utilizamos dos cuestionarios para este estudio del sector – ver en el apartado Anexo II y III-, uno que se ha realizado a los pescadores y otro que sirve de guión para contrastar la información obtenida a través de la observación sobre lo realmente expuesto en el comercio o pescadería.

En páginas web dedicadas al estudio del sector pesquero, obtuvimos datos estadísticos para hacernos una idea de cómo se encuentra actualmente el sector, siempre comparando los datos con los que nos proporcionaba el Patrón Mayor.

Para analizar la competencia visitamos diferentes lonjas de pescado y grandes superficies para observar la evolución en el precio de los productos del mar que se ofrecen. Se ha observado que existe un margen muy elevado en el precio del pescado que ofrece una lonja y las grandes superficies con respecto a los precios de la Cofradía.

No se ha conseguido un PGC de la Cofradía de pescadores para analizar el perfil estratégico, no obstante, el Patrón Mayor nos ha proporcionado todos los datos financieros de la Cofradía para poder comparar con otras empresas del sector. Dichos datos los hemos podido conocer de la fuente de datos de la fuente de SABI de la UPCT.

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO

El análisis del entorno es de vital importancia para cualquier empresa, en nuestro caso, la Cofradía de Pescadores de Cartagena, es una cooperativa que trabaja en el sector pesquero, un sector con un futuro incierto, debido a la situación económica que vive durante los últimos años y además por los diferentes cambios producidos, como por ejemplo, en el número de capturas de un año a otro son muy diferentes. Para que la Cofradía desarrolle correctamente su actividad, deberá de conocer en todo momento su entorno.

4.1. ENTORNO GENERAL

En este apartado estudiaremos el entorno a partir de cinco dimensiones, llamado análisis PEST:

Política-legal	Económico
Socio-cultural	Tecnológico

Cada una de estas dimensiones estará identificada por un determinado número de factores que sirven de referencia para elaborar el diagnóstico correspondiente.

4.1.1. DIMENSIÓN ECONÓMICA

La economía española pisó otra vez el acelerador del crecimiento en el arranque de 2015 para lograr el avance más intenso desde finales de 2007, cuando la mayor crisis en más de medio siglo apenas despuntaba. El Instituto Nacional de Estadística (INE) publicaba un artículo sobre el producto interior bruto (PIB) en el que se indica que ha aumentado un 0,9% respecto al trimestre que cerraba 2014 y encadena así casi dos años en expansión, tras dos recesiones encadenadas en el lustro anterior.



Figura 6: Evolución del PIB de España. Fuente: INE

Con este último acelerón -entre octubre y diciembre de 2014, el avance trimestral fue del 0,7%-, la economía española crece ya a un ritmo anual del 2,6%, en la comparación con el inicio del año pasado. Este punto de partida, la inercia que se deriva del contraste con periodos de menor crecimiento y las buenas expectativas sobre la evolución hasta el verano, han llevado al Gobierno a revisar su proyección de crecimiento para 2015 del 2% al 2,9%.

Diversos estudios destacan "la ralentización del crecimiento del comercio al por menor", pero incidía en "la evolución favorable de otros indicadores de gasto de los hogares como, por ejemplo, las matriculaciones de turismos.

Los primeros datos referidos a las cuentas de las Administraciones en 2015 evidencian un aumento del gasto corriente, que contrasta con el apreciable ajuste a finales del año pasado (-1%). Y el consumo público equivale al 20% del PIB. El repunte del gasto de las Administraciones en año electoral también se constató en las últimas cifras de

empleo. En ellas, la rama de actividad que más puestos de trabajo aportó fue la de la construcción, lo que también apuntala la tendencia de una mayor aportación del ladrillo, tras una larga crisis. Hoy se experimenta movimientos muy positivos en la compraventa de viviendas lo cual indica una recuperación del sector de la construcción.

En el sector exterior destaca comportamiento de las exportaciones de mercancías en los dos primeros meses del año, pese al viento a favor de la depreciación del euro, la rebaja de la factura energética, por el abaratamiento del petróleo, y las buenas cifras del turismo, con un aumento de visitantes y del gasto de los turistas.

Otro dato a destacar es que los precios de consumo han dado un respiro y en junio volvieron a alcanzar una tasa positiva del 0,1%. El repunte de tres décimas respecto a mayo es debido a la continua bajada de precios que se suele ser el síntoma del estancamiento. El Gobierno ya ha confirmado que el crecimiento en 2015 será superior al esperado del 2,9%.

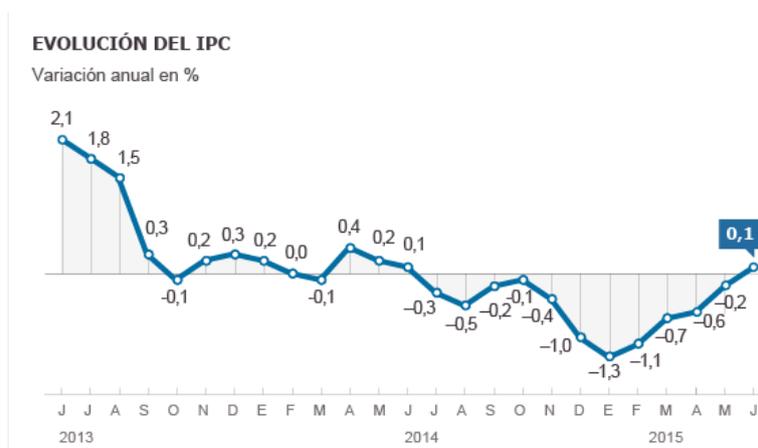


Figura 7: Evolución del IPC. Variación anual en %. Fuente: INE.

Otro dato a destacar es la elevada deuda pública que soporta España. Los últimos datos de los que se tiene constancia es que en mayo la deuda pública ha crecido en 7.890 millones de euros respecto a abril, de forma que ha pasado a 1.040.387 millones, que suponen 97% sobre el PIB.

La última variable a analizar es la balanza comercial, destacando las exportaciones e importaciones de pescado en la Región de Murcia.

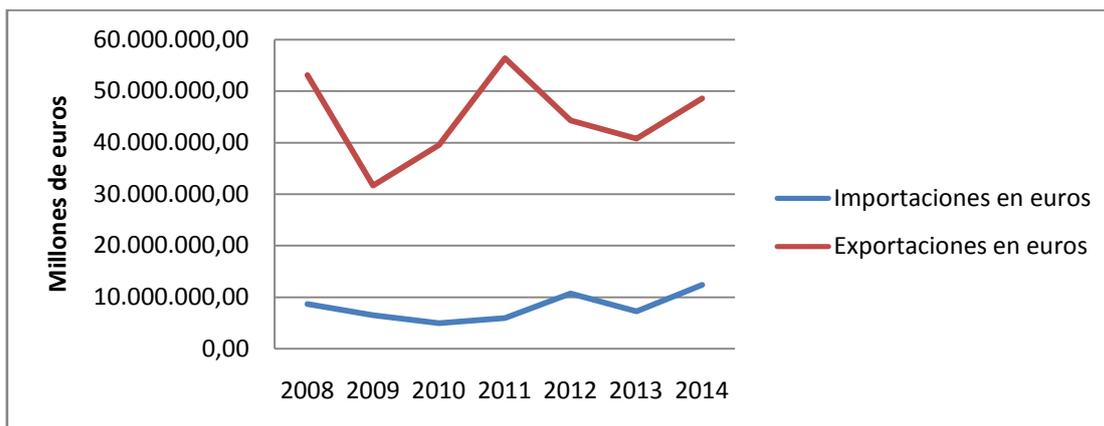


Figura 8: Evolución de las exportaciones e importaciones de pescado en la Región de Murcia. Fuente: CREM

Como se puede ver en la tabla anterior, el número de las exportaciones es mayor entre los años 2008 a 2014, siendo las importaciones menores, esto es positivo para el comercio español y sobre todo para el sector pesquero, dado que al tener más exportaciones provoca una mejor economía en el sector.

Esta evolución sitúa a la Región de Murcia en la comunidad autónoma que más exporta pescado por detrás de Galicia y Andalucía.

España ocupa en el año 2012 el puesto 9º como país más exportador de pescado, teniendo como principal referencia a países como China, Noruega o Tailandia, según datos de la FAO.

En cuanto a las importaciones, España ocupaba en el año 2012 el puesto 4º, por encima de países de la UE, como por ejemplo, Francia, Italia y Alemania.

4.1.2. DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL

En este apartado se incluye la tasa de crecimiento de la población, índice de natalidad y mortalidad, nivel de formación, educación o cualificación, pirámide de edades, tasa de desempleo.

La población de España descendía un 0,15% en 2014, continuando con la tendencia negativa iniciada en 2012, en caso de mantenerse las tendencias demográficas actuales.

En los próximos 15 años España, perdería 1.022.852 habitantes (un 2,2%) y en los próximos 50 años más de 5,6 millones (un 12,1%). De esta forma, la población se reduciría hasta 45,8 millones en el año 2024 y hasta 40,9 millones en 2064.

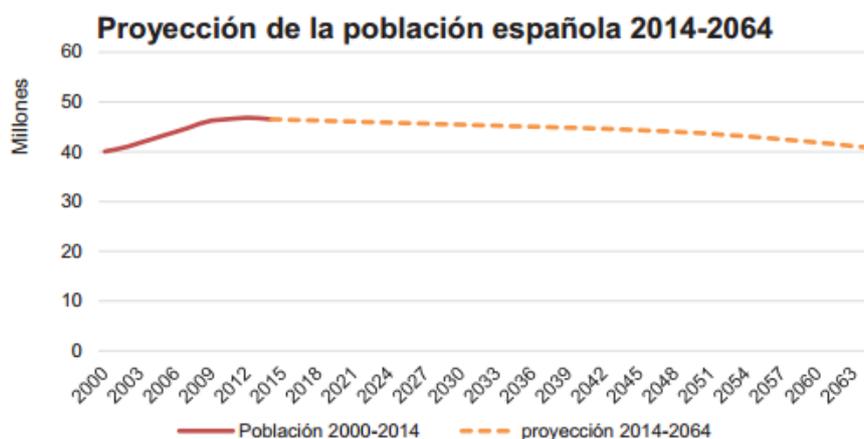


Figura 9: Proyección de la población española 2014-2064. Fuente. INE

La tendencia demográfica española hará que dentro de cuarenta años haya desaparecido la décima parte de la población, que actualmente es de más de 46 millones de habitantes, una situación que comenzará a notarse en 2018, año en el que ya habrá más defunciones que nacimientos.

Estos datos se desprenden de las últimas Proyecciones de Población difundidas este lunes por el Instituto Nacional de Estadística (INE), que revelan un escenario de pérdida progresiva de habitantes en las próximas décadas. Así, en 2022 España contará con 45 millones de habitantes, un 2,5% menos que este año y cifra que en 2052 se reducirá hasta los 41,5 millones de habitantes, un 10,2% menos que en la actualidad.

Según las previsiones del INE, en los próximos años nuestro país continuaría registrando un paulatino descenso de la natalidad. De este modo, en 2021 nacerían 375.159 niños, casi un 20% menos que en el último año. Hasta 2031 se registrarían 7,7 millones de nacimientos, un 9% menos que en los últimos 20 años.

El descenso de nacimientos vendría determinado por la propia estructura de la pirámide poblacional, debido a una progresiva reducción del efectivo de mujeres en edad fértil. Por ello, el número de nacidos no volvería a crecer hasta 2030, una vez superado el

efecto que produjo la crisis de natalidad de los años 80 y primeros 90 sobre la pirámide poblacional femenina, aunque volvería a decrecer a partir de 2040. En cualquier caso, en los próximos 40 años nacerían en España 14,6 millones de niños, un 24% menos que en los últimos 40.

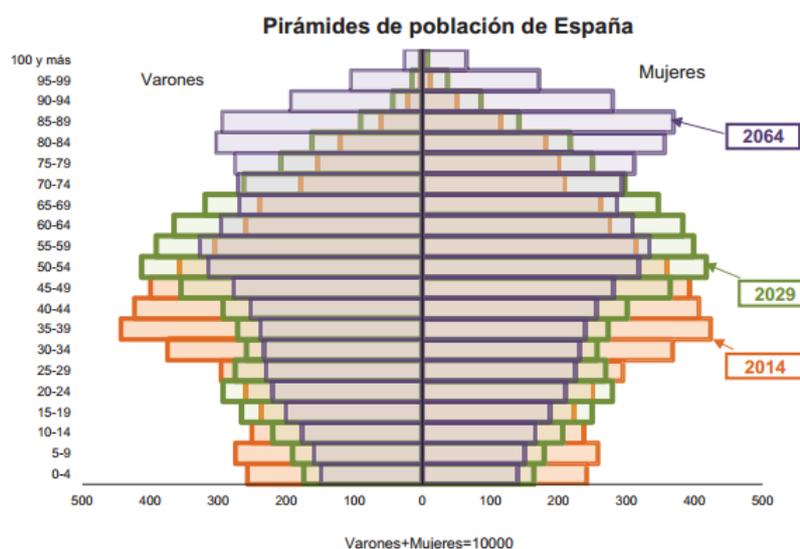


Figura 10: Pirámide de población de España. Fuente: INE

De esta forma, el incremento de la edad media de los españoles, conllevará a una disminución del consumo de todos los productos, que en nuestro caso afectará al pescado.

Según la FAO, 132 millones de toneladas de pescado son consumidas en el mundo, esto implica 17Kg de consumo de pescado por habitante anualmente.

El sector pesquero es un sector muy importante en nuestra economía, ya que España es considerado uno de los países donde más pescado fresco se consume al año, considerando dos tipos de consumidores de pescado: el relacionado con los pescadores locales a pequeña escala que está compuesto por personas con ingresos bajos, para quienes el pescado es un elemento importante de su dieta alimenticia.

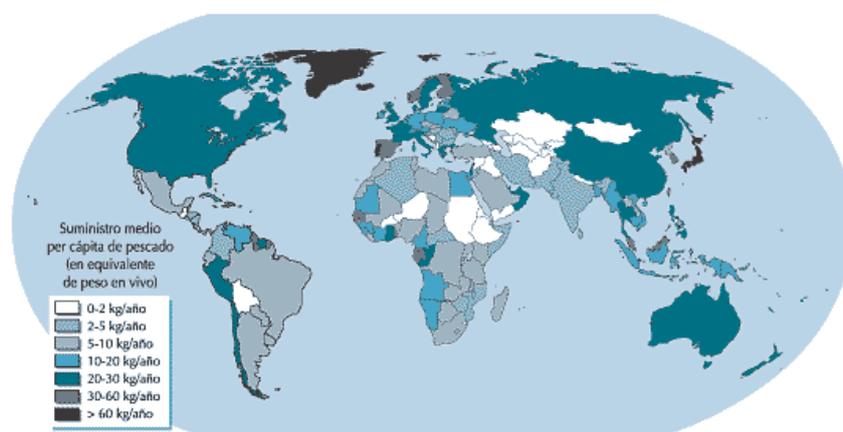


Figura 11: Suministro medio per cápita de pescado (en equivalente de peso en vivo). Fuente: FAO

Nunca antes la humanidad había consumido tanto pescado como ahora. Este consumo récord se debe en gran parte al desarrollo de la acuicultura. Cuando se sabe que para la producción de un kilo de peces de cultivo son necesarios 5 kilogramos de peces salvajes, es lógico que nos preocupemos por la cantidad de peces salvajes. Cerca de 10 especies de los pescados más consumidos se encuentran en vías de extinción.

A continuación vamos a analizar la tasa de paro en general y la tasa de ocupación del sector pesquero en España.

Si analizamos la tasa de paro en general, el mercado laboral comenzó a recuperarse en 2014. El paro baja, con 477.900 desocupados menos en un año, por tanto sube el empleo, con 433.900 puestos de trabajo más, según la encuesta de población activa (EPA) del cuarto trimestre del año pasado.

Pero lo positivo del balance del último año no borra el deterioro acumulado durante siete años de crisis laboral. Todavía hay 1,76 millones de hogares en los que ninguno de sus miembros tiene trabajo y 731.000 en los que no entra ingreso alguno.

El análisis segregado por edades muestra que la mejoría ha llegado a muchos segmentos, pero no a todos. La ocupación ha caído entre quienes tienen entre 20 y 34 años. En el resto de rangos, ha aumentado, incluso entre el colectivo que está entre 16 y 19 años. Pero lo más significativo es el repunte entre quienes tienen más de 50 años, que registra 280.300 más empleos más.

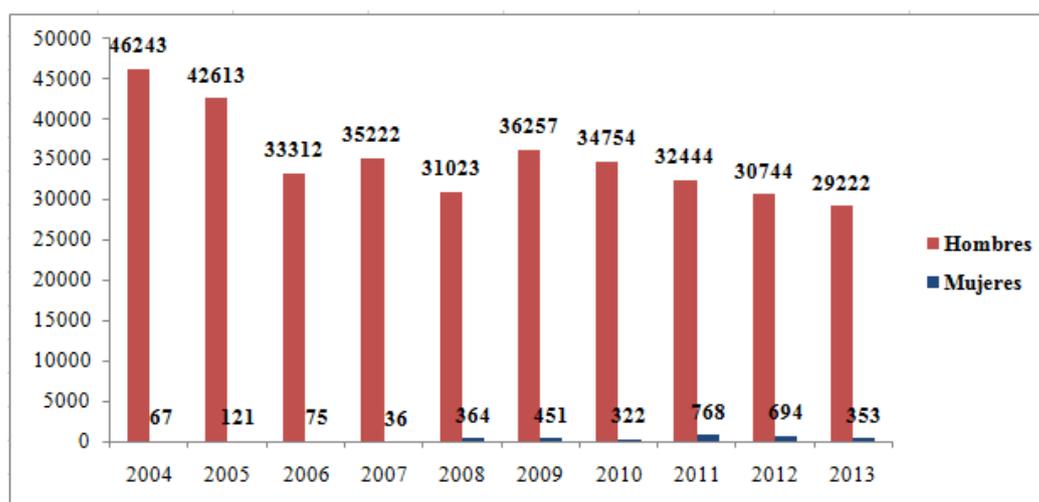


Figura 12: Evolución del empleo en el sector pesquero por sexo. Fuente: CREM

El gráfico presenta la evolución de la población ocupada en el sector pesquero en España, desde 2004 hasta 2013. En color azul se muestra el género femenino y en color rojo el masculino.

En el año 2013 la pesca contaba con 29.222 trabajadores una cantidad inferior a 2004, que presentaba el dato más alto con 46.243 trabajadores. En la gráfica podemos observar que en los últimos años, se han producido una incorporación más alta de la mujer en el sector, ya que la incorporación de la mujer en el sector reabre nuevas alternativas y medidas para asegurar el futuro.

La pesca posee trabajadores con escasa formación, y su incorporación a la actividad es muy temprana. Por ello, se fomenta la competitividad y se conceden ayudas a jóvenes pescadores que se incorporen al mundo de la pesca.

Los trabajadores que se dedican a esta actividad tienen la mayoría una edad muy avanzada en ocasiones más del 30% de los trabajadores tienen una edad superior a 45%.

En los últimos años la dedicación a la pesca tiende a disminuir, por el agotamiento de los caladeros nacionales, problema que se está intentando solucionar con el repoblamiento de algunas especies marítimas.

4.1.3. DIMENSIÓN POLITICO-LEGAL

Las poblaciones de peces son limitadas, donde algunas están siendo sobreexplotadas. Como consecuencia de ello, los países de la UE han tomado medidas para garantizar la sostenibilidad del sector pesquero europeo e impedir que el tamaño de las poblaciones y la productividad no se vean amenazados a largo plazo.

La PPC se introdujo por primera vez en los años setenta y ha sufrido varias actualizaciones, siendo la más reciente la que entró en vigor el 1 de enero de 2014.

¿Cuáles son los objetivos de la reforma de la Política Pesquera Común?

Con la PPC se pretende garantizar que la pesca y la acuicultura sean sostenibles desde el punto de vista medioambiental, económico y social, y ofrezcan a los ciudadanos de la UE una fuente de alimentación buena para la salud. Su finalidad es dinamizar el sector pesquero y asegurar un nivel de vida justo para las comunidades pesqueras.

Aunque es importante aumentar las capturas, también tiene que haber unos límites. Debemos evitar que las prácticas de pesca impidan la reproducción de las especies. La política actual prevé que entre 2015 y 2020 se fijarán límites de capturas que sean sostenibles y permitan mantener las poblaciones a largo plazo.

Actualmente, no se comprenden bien las repercusiones de la pesca en un entorno marino frágil. Por esa razón, la PPC adopta un enfoque cauteloso que reconoce el impacto de la actividad humana en todos los elementos del ecosistema. Pretende así que las capturas de las flotas pesqueras sean más selectivas y suprimir progresivamente la práctica del descarte de los peces no deseados.

La reforma también modifica la manera de gestionar la PPC y concede a los países de la UE un mayor poder de control a escala nacional y regional.

Después de la importante reforma de 2014, la PPC está más atenta a los problemas del medio ambiente y las nuevas exigencias de pescadores y consumidores

Entre las normativas a destacar relacionadas con el sector pesquero, encontramos:

- Normativa de la UE en materia de etiquetado de productos pesqueros

- Las disposiciones comunitarias en materia de etiquetado que afectan a los productos pesqueros empezarán a aplicarse el próximo 13 de diciembre.
- Reglamento (UE) 1379/2013, por el que se establece la Organización Común de Mercados (OCM) en el sector de los productos de la pesca y la acuicultura,
- Reglamento (UE) 1169/2011, sobre información alimentaria facilitada al consumidor.

El primero indica que la forma de declarar un pescado o producto de la pesca para venta en el envase es la denominación comercial y su nombre científico y, a tal fin, cada Estado miembro debe confeccionar y publicar una lista de denominaciones comerciales aceptadas en sus respectivos territorios, junto con los nombres científicos. Esta información es obligatoria para todos los productos que se comercializan en la Unión Europea, con la excepción de las conservas y productos preparados.

Las principales novedades del nuevo Reglamento (UE) 1379/2013 son, además de la denominación comercial y científica, especificar si el producto ha sido descongelado previamente; el arte de pesca; y la fecha de duración mínima si procede.

Por su parte, el Reglamento (UE) 1169/2011, establece numerosas novedades: indicación de agua añadida, elaborado a partir de piezas de pescado y venta a distancia.

Además, la información nutricional pasa a ser obligatoria y se debe declarar: valor energético, grasas, ácidos grasos saturados, hidratos de carbono, azúcares, proteínas y sal. Asimismo, se establece un marco legal para la información voluntaria.

Otra novedad son las responsabilidades a lo largo de la cadena: el operador responsable de la información alimentaria será aquel con cuyo nombre o razón social se comercialice el producto.

Por su parte, el comercializador no pondrá a la venta alimentos no conformes a la legislación y no modificará la información de la etiqueta, si puede inducir a error o reduce la protección del consumidor.

El Reglamento garantiza la legibilidad, determinando un tamaño mínimo de letra según el tamaño del envase y deja abierto que puedan exigirse otros aspectos en el futuro como el color, la distancia entre letras y líneas, el grosor, el tipo de letra o el contraste.

Cabe destacar también la posibilidad de que haya que indicar el país de origen/lugar de procedencia cuando se mencione el de un alimento y éste no sea el mismo que el de su ingrediente primario; o cuando se trate de alimentos no transformados, productos con un solo ingrediente o ingredientes que constituyen más del 50% del alimento.

Otra obligatoriedad importante es la fecha de primera congelación para productos de la pesca no transformados congelados, cuando el producto haya sido congelado en más de una ocasión.

Por último, el nuevo Reglamento establece que en alimentos glaseados, el peso neto no incluirá el peso del glaseo. Es decir, lo que ahora significa peso neto escurrido, pasará a indicarse bajo peso neto.

En materia de Impuestos, el sector pesquero (exceptuando la acuicultura que sí está incluida en el REAGP), se le aplican las condiciones del Régimen General del IVA, del 10% con la nueva reforma fiscal.

En materia de impuestos especiales, particularmente en relación del impuesto de hidrocarburos, donde la Ley 38/1992 de Impuestos especiales reconoce la exención del Impuesto de Hidrocarburos para el sector pesquero.

Además todos los trabajadores deberán estar inscritos en el Régimen Especial del Mar en la Seguridad Social.

4.1.4. DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

Un elemento fundamental que sin duda marcará el futuro en el desarrollo de la Cofradía será el desarrollo tecnológico, y como se ha dicho en alguna ocasión este desarrollo se adapta a las necesidades actuales.

La revolución tecnológica por la que estamos atravesando no ha pasado desapercibida por la Cofradía de Pescadores, donde se puede observar una mejora en telecomunicación que permiten tanto a armadores como a exportadores de pescado a realizar con mayor éxito las transacciones de pescado.

Desde el año 2001, la Cofradía ha implantado una subasta plenamente electrónica sustituyendo el sistema tradicional de comercialización por voceo entre los compradores allí presentes, donde las condiciones sanitarias no eran de lo mejor, ya que el pescado estaba rodeado de una cantidad muy elevada de personas siendo poco higiénico de cara al consumidor.

De esta forma, el nuevo sistema de subasta implantado abarca todo el proceso, desde la recepción del pescado su pesaje y clasificación y venta en la subasta, hasta la generación de los registros de venta, documentos de rastreabilidad y transporte, etiquetado, cotización, etc.



Figura 13: Vista de una subasta diaria en la Lonja de Santa Lucía (Cartagena). Fuente: La Verdad

También en los últimos años los compradores pueden conocer en tiempo real lo que ocurre en la subasta gracias a la telefonía móvil y así poder actuar comprando en función de las características y precios del pescado. Al mismo tiempo las lonjas están interconectadas y se conoce a cada instante los productos que son subastados en cada una de ellas así como el precio y la cantidad disponible.

4.2. ENTORNO ESPECÍFICO

El entorno específico está formado por el conjunto de factores que afectan a la empresa de forma directa, en función del sector que pertenezca.

Para su análisis, utilizaremos **“El Modelo de las 5 Fuerzas de Porter”**, donde dicho modelo permitirá establecer vínculos entre las Cofradías de Pescadores de la misma zona. De esta forma el modelo se representará de la siguiente forma:

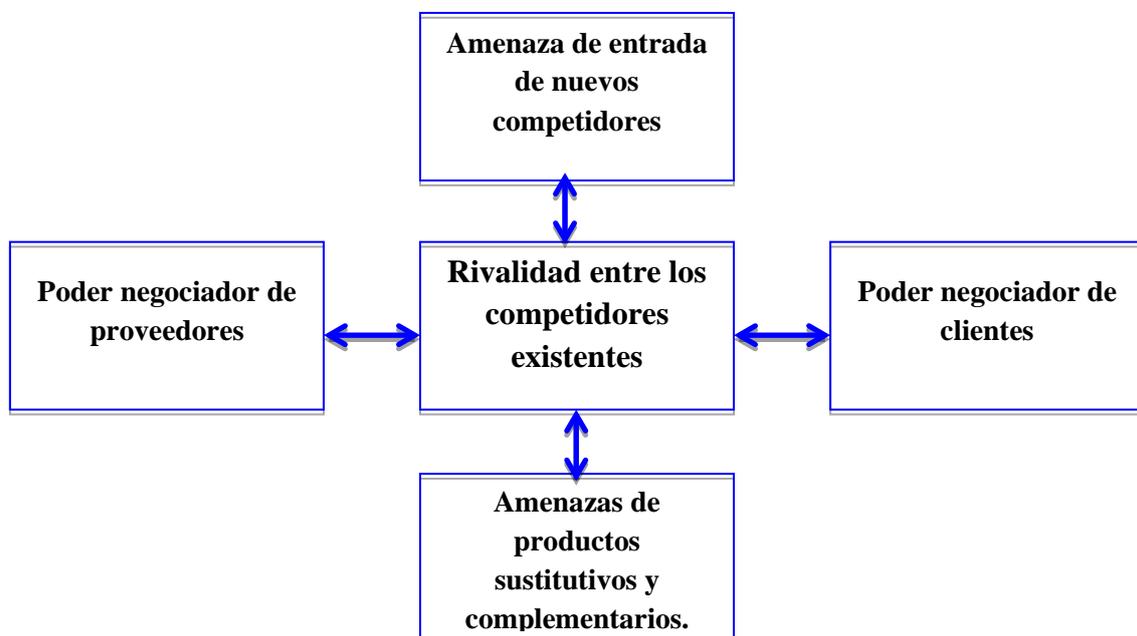


Figura 15: Matriz de las cinco fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, Porter analiza la **“amenaza de productos sustitutos y complementarios”**.

Se puede considerar que son sustitutos de los pescados los restantes alimentos proteínicos como la carne principalmente.

Dentro de los diferentes productos de pesca, el comportamiento del consumo indica que se ha producido un incremento muy notable del conjunto de los mariscos, moluscos y crustáceos en especial congelados y de las conservas de pescado.

El pescado fresco y el congelado también han sufrido una cierta sustitución por los platos preparados. Existe también una sustitución entre especies. Así, el pescado azul está sustituyendo a otros pescados y los langostinos crecen más que ningún otro dentro del grupo de mariscos.

Las distintas especies de la pesca son complementarias entre sí, ya que permiten completar una amplia oferta de gama. En todos los casos los productos frescos son sustitutivos de los congelados, mientras la conserva se mueve en otro nicho de consumo distinto. Los productos de acuicultura son sustitutivos a los de extracción.

Globalmente no existen productos sustitutivos, salvo el surimi, también derivados de la pesca. Los productos importados y los de acuicultura son sustitutivos de los provenientes de las pesquerías españolas.

En segundo lugar, **“la amenaza de entrada de nuevos competidores”**, cabe destacar el papel desempeñado por las Cofradías, donde se practica especialmente pesca artesanal. A día de hoy es imposible que se creen nuevas Cofradías de Pescadores en la zona, dado que la legislación vigente no permite más de una Cofradía por puerto.

De esta forma, el surgimiento de nuevas Cofradías implicaría un aumento en la pesca y la creación de nuevos puertos pesqueros que conllevaría más gastos e inversiones para la Administración, que irían en contra de la lógica dado el actual estado de los caladeros.

En tercer lugar, **“el poder negociador de los clientes”**, si consideramos como clientes aquellos que compran el pescado mediante el sistema de subasta, su poder a día de hoy es prácticamente nulo e inexistente, dado que el propio sistema de subasta evita pactos previos para modificar los precios de compra.

En cuarto lugar, **“el poder negociador de los proveedores”**, entre los principales proveedores encontramos los suministradores de gasoil para las embarcaciones, hielo para mantener en todo momento el pescado fresco, las redes, anzuelos, y todos aquellos artículos necesarios para desarrollar la actividad pesquera.

El poder negociador es alto debido a que existen pocas empresas en la zona que se dediquen a vender los productos, por tanto existe una competencia inexistente con respecto al precio pactado.

En cuanto al gasoil, el poder negociador es bajo, destaca su precio que ha subido más del triple en los últimos años, de esta forma la Cofradía no puede competir ante este problema, ya que el precio dependerá del que estén dispuestos a ofrecer aquellas empresas que se dedican al suministro de gasóleo.

En quinto lugar, **“la rivalidad entre los competidores existentes”**, en este punto podemos decir que las empresas que se dedican a la venta de pescado, venden un producto homogéneo en todo momento, por lo que al comprador le resulta indiferente elegir uno u otro. La homogeneidad del producto supone que no existen diferencias entre el producto que vende un oferente y el que venden los demás.

4.3. COMPETITIVIDAD DEL SECTOR

La competitividad que actualmente tiene que hacer frente la Cofradía de Pescadores es prácticamente inexistente, no obstante siempre existe la competencia de la acuicultura, con las que las cofradías tienen que luchar diariamente, debido a que ofrecen al consumidor un producto más barato; sin embargo, la calidad en ocasiones deja mucho que desear.

Además existe una competencia con las grandes superficies comerciales que venden pescado en grandes cantidades a un precio mucho más bajo que en las propias lonjas de pescado, provocando que decaiga el precio del pescado en su conjunto.

5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO

A continuación, vamos a desarrollar la parte de la estrategia interna de la Cofradía de Pescadores, la cual conlleva una serie de apartados que describen como se encuentra en la actualidad en cuanto a sus órganos internos.

5.1. MISIÓN Y VISIÓN

La misión de la Cofradía de Pescadores es fortalecer la comunidad entre los pescadores de Cartagena y el sector pesquero a través de acciones basadas en criterios de sostenibilidad y participación de los pescadores. La posición de la Cofradía es estimular el desarrollo de un sistema productivo viable económicamente para el sector, al mismo tiempo que es respetuoso con el ecosistema marino.

La visión de la Cofradía de Pescadores es defender un sector donde los pescadores sean valorados en toda la sociedad, protegiendo el orgullo de su profesión y cultura, con el fin de participar en la construcción de un sector pesquero más justo y sostenible.

5.2. OBJETIVOS DE LA COFRADÍA

- Garantizar a los consumidores la calidad, frescura y sabor del pescado, así como supervisar los procesos de pesca y captura.
- Asegurar el nivel óptimo de las poblaciones de peces, evitando su agotamiento y garantizando que las futuras generaciones puedan seguir practicando la pesca en nuestros caladeros.
- Promocionar el Pescado de Cartagena, mediante la Etiqueta Azul garantizando el bienestar económico de la comunidad de pescadores, generando beneficios de una manera sostenible y defendiendo el reparto equitativo de éstos.
- Mantener el bienestar social de las comunidades de pescadores, evitando su deterioro en el largo plazo.

- Usar de forma correcta la tecnología, en la que los trabajadores utilizan de forma responsable los avances tecnológicos, evitando los efectos contrarios al desarrollo sostenible de la pesca.
- Respetar el medio ambiente y la riqueza que supone el pescado fresco para la ciudad.
- Realizar una propuesta de planes de pesca, con una finalidad de autorregulación de los recursos marinos.
- Defender y estimular los principios que aseguren una buena pesca sostenible.

5.3. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO, es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro, que ayudará a plantear las acciones que se deberían de poner en marcha para aprovechar las oportunidades destacadas y a preparar a la Cofradía contra las amenazas, teniendo siempre presente las debilidades y fortalezas.

El principal objetivo de un análisis DAFO es ayudar a encontrar las estrategias, una vez que se conocen, usarlas de la mejor manera posible y apoyar los posibles cambios que se produzcan que satisfagan a la Cofradía, de esta forma, consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades y eliminando o reduciendo las amenazas.

Por tanto, el análisis DAFO, se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo, siendo dicho análisis de la Cofradía el siguiente:

- **OPORTUNIDADES**

En lo referente a las oportunidades cabe destacar entre todas las que se dispone las siguientes: la etapa final de la crisis mundial permitirá a la Cofradía la necesidad de implantar nuevos sistemas de gestión de pescado, la opción de aumentar su clientela y expansión dentro de la Región de Murcia y España.

El sector pesquero es un sector muy amplio, variado y de alta calidad, que ofrece uno de los mejores pescados de la costa mediterránea. Existe la posibilidad de desarrollo de nuevos negocios que permitan incrementar la rentabilidad de la Cofradía, con nuevos productos y nuevos centros para ofrecer nuevos servicios por la Comarca de Cartagena.

Además de todo esto, es importante atender a la demanda creciente del mercado en el que se trabaja garantizando plazos y ofreciendo un buen pescado para el consumidor.

- **AMENAZAS**

En cuanto a las amenazas que puede tener la Cofradía, viendo la competencia y los factores externos que tiene que hacer frente entre las más destacadas encontramos:

El cambio climático que venimos sufriendo las últimas décadas ha afectado también a los caladeros y a zonas pesqueras perdidas por los acuerdos pesqueros con la UE ya que da más prioridad a los asuntos políticos que a los pesqueros y de normativas como la PPC que no se adapta a las condiciones actuales.

La escasa incorporación de los jóvenes a las actividades pesqueras y la presencia nula de la mujer en el sector, la inconformidad de los clientes por los servicios o productos que no han cumplido con sus necesidades, los precios más altos de los combustibles, las nuevas técnicas de pesca como la acuicultura y las inspecciones pesqueras desorbitadas y fuera de orden.

- **DEBILIDADES**

Entre las debilidades más destacadas podemos mencionar las siguientes: el mercado de captación de cliente, en la mayoría de las veces se realiza mediante el boca a boca de los clientes.

Hoy en día persiste una configuración excesivamente individualista, debido a que la mayoría de las Cofradías son empresas de tipo familiar, que provoca en la mayoría de las ocasiones dificultades para traspasar las fronteras nacionales. Además de la inexistencia de un servicio a domicilio del pescado a sus clientes.

La inexistencia de un plan de comunicación interno para que los empleados se mantengan informados, integrados y motivados para el logro de las metas establecidas en la Cofradía.

Los procesos llevados a cabo por la Cofradía son insuficientes y falta agilidad para su resolución.

Por último, cabe mencionar que existe una jornada laboral muy amplia, donde en ocasiones los empleados sufren condiciones laborales realmente malas.

• FORTALEZAS

En cuanto a las fortalezas se cuenta con la presencia de unos trabajadores con mucha experiencia, con una capacidad indiscutible y una profesionalidad muy elevada; además cuenta con un conjunto de locales que son de su propiedad. Estos son usados para desarrollar el trabajo de la mejor manera posible; una política de innovación, responsabilidad social y calidad, tales como la implantación de una subasta electrónica que reduce el trabajo de manera sustancial y una flota sostenible con el medio ambiente.

5.4. RESUMEN DEL ANÁLISIS DAFO

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Captación de clientes mediante el boca a boca. Inexistencia de un servicio a domicilio Estructura excesivamente individualista. Jornada laboral muy amplia. Procesos poco definidos y falta de agilidad de resolución de los mismos. Inexistencia de un plan de de comunicación interno.	Presencia de un personal altamente cualificado con una alta capacidad y profesionalidad. Locales propios para desarrollar su trabajo de la mejor manera posible. Responsabilidad social. Política de innovación. Servicios de subasta electrónicos modernos. Flota sostenible con el medio ambiente.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Precio más altos en el mercado. Escasa incorporación de gente joven al sector. Presencia nula de la mujer. Inconformidad de los clientes por los servicios prestados. La entrada en vigor de nuevos reglamentos y normativas que ponen en grave peligro la supervivencia del sector Competencia de la acuicultura.	Posibilidad de desarrollar nuevos productos y nuevos servicios para la región. Atender en todo momento a la demanda que presenta el mercado en todo momento. Sector amplio, variado y de calidad. Nuevos sistemas de gestión de para aumentar la clientela y la expansión del sector en la región y en España.

Figura 16: Matriz DAFO. Fuente: elaboración propia.

5.5. ANÁLISIS DEL PERFIL ESTRATÉGICO

El perfil estratégico permite poder realizar una comparación en nuestro caso de la Cofradía de Pescadores de Cartagena con otros competidores que trabajan en el mismo sector, en el que se encuentran los factores claves de éxito, y de este modo hacer una posición competitiva de la empresa.

La interpretación del perfil estratégico, estará formado por una lista de variables económicas y actividades principales, distribuidas en diferentes áreas como por ejemplo, comerciales, de producción, financiera, tecnológica, recursos humanos y *management*, para poder desarrollar un diagnóstico de los puntos fuertes y débiles de la empresa, según el grado de comportamiento para cada variable.

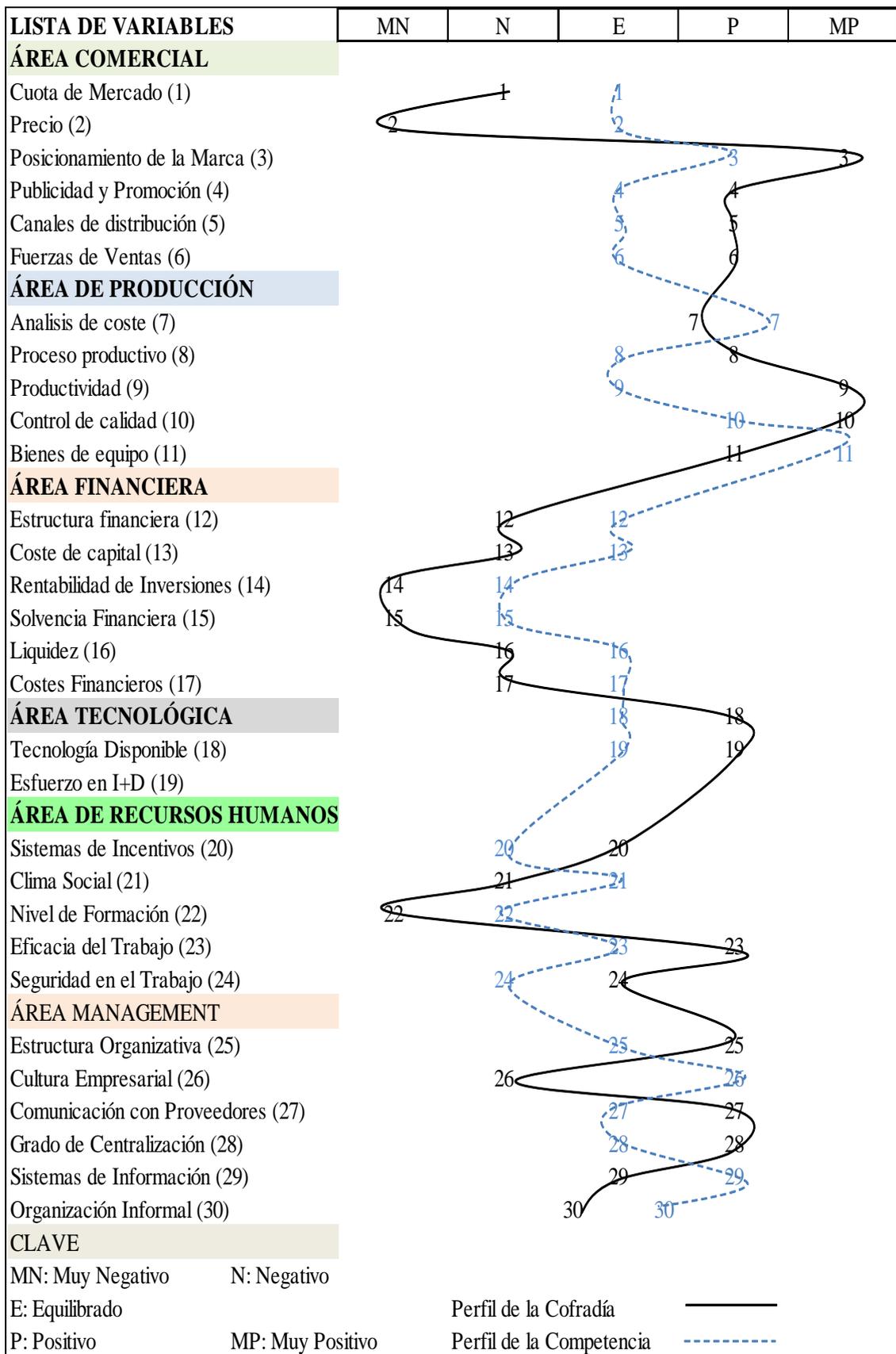


Figura 17: Perfil Estratégico de la Cofradía de Pescadores de Cartagena. Fuente: elaboración propia

Para la realización del perfil estratégico, se ha tenido en cuenta como principales competencias para analizar el perfil con la Cofradía de Pescadores, diferentes empresas que trabajan en el sector, como por ejemplo CABOMAR, S.L., la Cofradía de Pescadores de Mazarrón y Pescados de Cartagena S.L.

El **área Tecnológica** se encuentra colocada como el punto más fuerte a la hora de establecer su estrategia de planificación, debido al desarrollo en el último año de páginas web, promocionando el pescado de Cartagena, desarrollando la marca pescado de Cartagena, en restaurantes y pescaderías que sin duda es el mejor escaparate para promocionar el pescado de la zona de Cartagena, más a menudo en las pescaderías las amas de casa preguntan por esa marca, provocando que día a día sea más conocida entre la población, que sin duda es el objetivo que se marca la Cofradía de Pescadores de Cartagena, para un corto plazo.

El **área de Management**, hay muchas diferencias entre la Cofradía y las empresas utilizadas como competencia, en variables como comunicación con los proveedores, grado de centralización o cultura empresarial.

En el **área de Recursos Humanos**, cabe destacar la variable del nivel de formación, la cual, es necesario fomentar la capacitación de los pescadores debido a su escasa formación y lograr así una mayor cualificación con el resto de Cofradías de Pescadores de la Región.

Sin embargo, el **área Financiera**, se encuentran en una situación desfavorable con respecto a la competencia, la cual se debe de potenciar para mejorar la posición, como por ejemplo mejorar la estructura financiera y la solvencia financiera.

5.6. MATRICES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Las matrices estratégicas son representaciones gráficas que sintetizan algunos de los factores, parámetros o características más relevantes para seleccionar el tipo de estrategia más apropiada en función de los objetivos perseguidos, las circunstancias del entorno y los recursos y capacidades de la empresa.

A continuación, se desarrollara la matriz BCG, o Matriz Crecimiento-Cuota de Mercado, que es sin duda la más utilizada por las empresas.

5.6.1. MATRIZ CRECIMIENTO-CUOTA DE MERCADO.

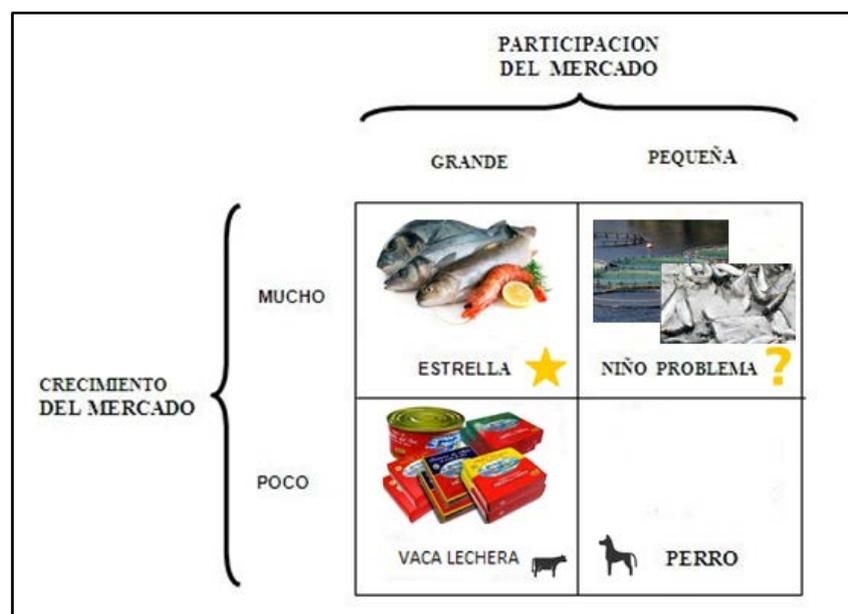


Figura 18: Matriz Crecimiento-Cuota de mercado. Fuente: DE de la empresa, Eduardo B.

Tras la realización de la matriz BCG, encontramos como producto estrella, al pescado fresco capturado en nuestras costas, destacando especies como, la pescadilla, el bonito, la gamba roja o el pulpo común, los cuales, generan la mayoría de los ingresos y beneficios a la Cofradía. Es por tanto, el pescado fresco como producto estrella, debido a la alta participación relativa que tiene en el mercado y por el alto nivel de crecimiento, si lo comparamos con los datos de los años anteriores, quedándose de esta forma reflejada en que tienen tantas fortalezas y generan oportunidades para su expansión.

Otros productos como las conservas y salazones, ha sido situado en la categoría de vaca lechera, debido a que tienen una alta participación en el mercado y una fuerte posición competitiva en las industrias maduras. En nuestra zona, destacan salazones de bonito y caballa y las huevas de mújol, que son muy consumidas en épocas de navidad y comidas de alto nivel adquisitivo.

Por último, el pescado congelado y una nueva técnica de pesca que está entrando con fuerza en el mercado de la pesca como puede ser la acuicultura y las piscifactorías, lo incluimos como productos interrogantes.

El pescado procedente de este tipo de industria (acuicultura y congelados) considerados relativamente débiles en términos de competencia. El consumidor, de hoy en día prefiere ir a la lonja o al mercadillo de abastos y que el pescadero le ofrezca un pescado fresco de garantía y pescado en mar abierto, en vez del congelado y el criado en piscifactorías.

Sin embargo, estos productos interrogantes, están ubicados en industrias o sectores de alto crecimiento y así pueden ofrecer oportunidades de suministrar un crecimiento a largo plazo, por lo que requieren inversión para su desarrollo.

5.6.2. MATRIZ ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA/FORTALEZA DEL NEGOCIO.

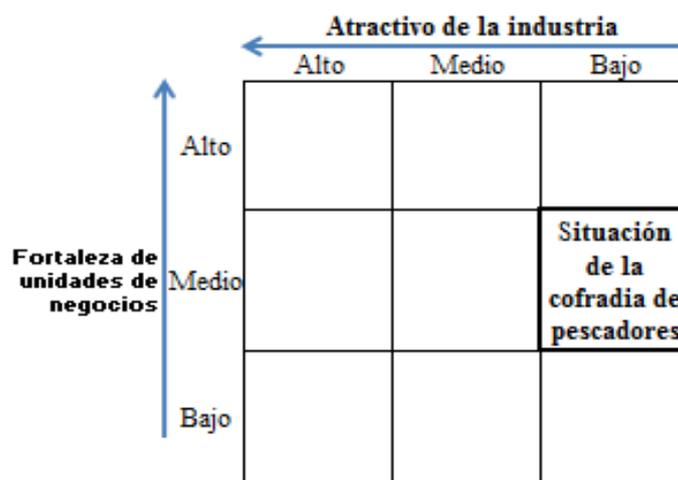


Figura 19: Matriz atractivo de la industria/fortaleza del negocio. Fuente: Elaboración propia

Para analizar el atractivo del sector pesquero, tendremos en cuenta variables tales como el tamaño de la empresa, sus competidores, rentabilidad del sector, entorno legal, entorno social, posición de los clientes y la existencia de barreras de entrada.

En cuanto a las fortalezas de unidades del negocio, tendremos en cuenta el análisis interno de la empresa, a través de las fortalezas y debilidades del perfil estratégico.

Una vez analizados todos los factores y variables, obtenemos que el atractivo de la Cofradía y la posición competitiva es medio, por lo que la Cofradía, se encuentra en una

situación estable dentro de la competencia, ya que la única competencia que puede tener la Cofradía es con la acuicultura, pues con esta última se obtienen más número de especies, a un precio más bajo, lo cual hace más factible este tipo de pescado para el consumidor en el mercado de las economías domésticas y restauración.

5.6.3. MATRIZ DEL CICLO DE VIDA DEL SECTOR PESQUERO DE CARTAGENA.

Posición competitiva	Madurez de la industria			
	Embrionario	Crecimiento	Madurez	Vejez
Dominante				
Fuerte				
Favorable				
Defendible				Situación de la Cofradía de pescadores
Débil				

Figura 20: Matriz del ciclo de vida de la Cofradía de Pescadores de Cartagena. Fuente: Elaboración propia.

Actualmente, la madurez de la Cofradía de Pescadores de Cartagena, se encuentra en una etapa de envejecimiento, debido a la multitud de problemas que surgen diariamente con la Administración y la nueva PPC está retrocediendo de manera significativa en el desarrollo del sector, esto se debe a que la UE, decide que hay que desgazar barcos que se dedican al arrastre, disminuyendo de esta forma el número de capturas y los ingresos tan elevados que supone esta actividad en las cofradías del mediterráneo.

Por otro lado, se puede considerar que la Cofradía se encuentra en esta etapa de envejecimiento, porque ha llegado a un límite en el desarrollo tecnológico, ya que las pocas ayudas que reciben por los Ayuntamientos y la Administración, les resulta imposible, invertir en desarrollar nuevas tecnologías adaptadas a las necesidades actuales.

La posición competitiva que se encuentra la Cofradía es defendible ya que hoy en día el único competidor que encontramos es la acuicultura.

Por tanto se encuentra en una fase de renuncia o abandono, de esta forma la Cofradía, sabe que a un corto plazo, no existirán competidores que puedan entrar en el sector y hacer frente a su oferta y demanda.

Además se deberían realizar desinversiones para intentar inyectar dinero rápido para hacer frente a otros pagos de la Cofradía.

La escasa probabilidad de supervivencia hace que sea un sector poco rentable. La Cofradía está enfrentándose diariamente con la Administración para intentar solucionar el problema, pero desde la organización se piensa que ese problema viene de la propia Administración, al defender esta última, que se trata de un sector con poco futuro, en vez de ayudarlo y no dejar que sean los propios patrones de las Cofradías, los que luchan a diario con este problema.

Existe un equilibrio en el Cash-Flow ya que tiene en cuenta la eficiencia en la gestión de clientes, la capacidad de negociar las condiciones de pago con los acreedores o el nivel de inversión que tiene que efectuar la empresa.

5.7. BENCHMARKING

Una empresa lleva a cabo un estudio de *Benchmarking* cuando decide mejorar el proceso de su negocio comparándolo con el proceso y las técnicas de mejoramiento de una segunda organización y compararse con él para mejorar. Al hacerlo, espera reducir el tiempo que demandan algunas etapas del procesamiento y mejorar la eficiencia de sus actuales Gestión.

No se tiene constancia de que la Cofradía de Pescadores esté llevando a cabo un proceso de Benchmarking, por lo que consideramos que debería de realizar este estudio para mantener una posición defendible con respecto a la competencia. A continuación vamos a desarrollar un análisis de Benchmarking en las distintas áreas de trabajo de la Cofradía de Pescadores:

- **Promoción, publicidad:** el principal objetivo de este proceso de benchmarking es la identificación de los elementos para gestionar de la mejor manera a la Cofradía. Se recomienda, la emisión de cuñas de radio e insertar publicidad en televisión y prensa local, sobre el consumo del Pescado de Cartagena, así como los beneficios que aportan su consumo para la salud y el bienestar.

Por otra parte, la propia Cofradía puede poner en funcionamiento una serie de medidas internas de carácter comercial, que ayuden a la consecución de unos objetivos, como por ejemplo ofertas conjuntas de pescado, moluscos y crustáceos, concursos y sorteos y subastas benéficas.

- **Recursos Humanos:** para realizar un análisis de benchmarking en el área de recursos humanos, tenemos que tener en cuenta el activo más importante de la Cofradía de Pescadores como son sus trabajadores y pescadores. En la mayoría de los casos una adecuada gestión del personal supone una ventaja para sus competidores. La dirección de recursos humanos tratan a los empleados con el fin de que alcancen unos objetivos de la mejor manera posible. Para alcanzar esos objetivos no basta con tener una buena plantilla y saberla dirigir sino que hay que tener presente en todo momento el talento, de manera que la plantilla no se vaya con la competencia.

Por tanto, no basta con que los empleados tengan unas habilidades valiosas, sino que tienen que estar comprometidos e integrados.

De esta forma, a la hora de desarrollar un proceso de benchmarking en el área de recursos humanos, la Cofradía tiene que tener presente cuatro materias clave, como la gestión del compromiso empresarial, evaluación del rendimiento, procesos de selección del personal cualificado y retribución.

- **Fidelización del cliente:** la Cofradía de Pescadores tiene una preocupación en el área comercial, sobretodo en el mantenimiento de la cartera de clientes. Por esta razón, se podría realizar un estudio de benchmarking para solucionar este problema, que esté orientado en repasar cual puede ser la mejor opción estratégica que tiene la Cofradía como la diferenciación y la especialización.

6. FORMULACIÓN Y DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA.

6.1. ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE LA EMPRESA

Porter identificó tres estrategias genéricas que podrían usarse individualmente o en conjunto para crear en el largo plazo, una posición defendible que fuera superior al de sus competidores. De este modo, presentamos el siguiente gráfico de las tres ventajas competitivas genéricas que existen:

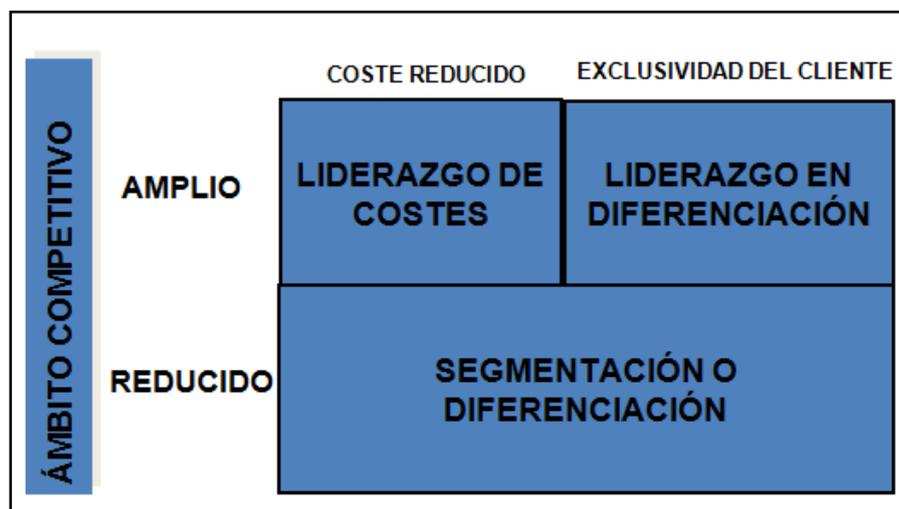


Figura 21: Ventajas competitivas genéricas (Porter, 1980).Fuente: Elaboración propia.

La Cofradía de Cartagena, se caracteriza por utilizar la diferenciación, ya que a pesar de que existen otras dos, no se especializa en ninguna especie concreta sino que abarca muchos tipos de especies, teniendo como ventaja, la variedad de pescados que existe en nuestras costas. De esta forma el pescado presenta un abanico de variedades y de una calidad extraordinaria.

En cuanto al liderazgo en costes, tampoco aplica esta estrategia ya que existen otras Cofradías y empresas dedicadas a la venta del pescado fresco con precios más competitivos a los que resulta imposible hacerles frente.

Por lo que nos centraremos en la diferenciación como estrategia clave, ya que:

- Se orienta en un mercado muy concreto, sobre todo a aquellos clientes que desean adquirir productos de calidad, también conocidos como pescado de Cartagena o “Etiqueta Azul”.

El pescado de Cartagena a través de su etiqueta azul, es fruto de la tradición y esfuerzo de los propios pescadores que caracteriza a la pesca artesanal de alta calidad que guarda en todo momento la esencia del mediterráneo, en cada uno de los productos que se ofrece, siendo sinónimo de calidad, salud y seguridad alimentaria.

Por esta razón la Cofradía aprovecha la ocasión para mostrar al consumidor las ventajas del producto y adaptarlo al poder adquisitivo de todas las familias, haciéndolo diferente a los demás.

- Intenta cubrir las necesidades del consumidor potencial, ya que los productos que ofrece la Cofradía son muy reconocidos entre los consumidores y son de primera calidad.

La Cofradía consigue esta diferenciación ofreciendo al consumidor un pescado que en todo momento es:

- **Sano:** De una calidad nutritiva excelente, contribuye al logro de una dieta equilibrada y evita los riesgos innecesarios para la salud. El pescado contiene un bajo contenido de grasas en comparación con otros alimentos, como la carne, ha sido puesto de manifiesto por la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria.
- **De exquisita calidad:** No consideramos la calidad como una simple cualidad del producto, sino una condición básica para que nuestro producto pueda satisfacer las necesidades del consumidor.
- **Sostenible:** No existe mayor protector del mar que el pescador. El cuidado de los recursos pesqueros garantiza la práctica de la actividad pesquera en el futuro. Por ello los pescadores abogan por la defensa de una pesca ética y responsable con las poblaciones de peces, al mismo tiempo que satisfacen las necesidades de la comunidad de pescadores de la ciudad.

- **Asequible:** El precio del pescado está al alcance de todas las economías. El sacrificio de las gentes del mar se ve compensado con la satisfacción de ver a toda una ciudad orgullosa de su pescado. El esfuerzo de los pescadores jamás estará pagado por el precio de sus capturas, sin embargo, siempre se verá recompensado con una población que consume pescado y exigen la mayor calidad.

La diferenciación se ve como una barrera protectora contra la competencia dada la lealtad del cliente hacia la marca, ya cada vez son más las amas de casa que van a la pescadería y preguntan por la “Etiqueta Azul” del Pescado de Cartagena, lo cual supone una menor sensibilidad en cuanto al precio y la calidad esperada.

6.2. DIVERSIFICACIÓN

Para analizar la estrategia de diversificación vamos a tener en cuenta la Matriz de Ansoff, una herramienta de marketing, que nos ayudará a evaluar nuestras opciones y elegir la que mejor que se adapte a nuestra situación.



Figura 22: Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, 1957. Fuente: Elaboración propia

Por un lado, la Cofradía se lleva a cabo la **penetración del mercado**, es decir, aumentando la participación en el mercado actual, mediante un mayor compromiso de la empresa en el mismo negocio, en el mismo mercado y con dedicación adicional de recursos.

La penetración de mercado que lleva la Cofradía es de expansión, donde se intenta incrementar las ventas en el negocio actual, tratando de atraer clientes potenciales y aumentar el consumo de clientes totales.

Además, para desarrollar una mayor expansión del mercado del pescado, la Cofradía ha desarrollado una subasta solidaria con diferentes ONG de la ciudad, con el único fin de que los beneficios obtenidos de la venta de pescado vayan destinados a los más necesitados de la zona. Como dato a destacar, la última subasta solidaria realizada en Abril de 2015 ha conseguido reunir mas de 3.000€en ventas de pescado.

Por otro lado la Cofradía de Pescadores lleva a cabo la estrategia de diversificación ya que, desarrolla nuevos productos para nuevos mercados. Hay que distinguir entre distintos tipos de diversificación, entre los cuales la Cofradía desarrolla la diversificación concéntrica y horizontal.

Desde hace unos meses, se está llevando a cabo una diversificación horizontal donde se desarrolla el concepto de pesca-turismo, la Cofradía está estudiando la opción para hacer un enclave turístico, en la que se ofrece una ruta turística por la costa de Cartagena, ver la descarga directamente del pescado fresco de los barcos de arrastre, tipos de pesca que se utilizan y/o ver in situ como funciona una subasta de pescado.

La diversificación que lleva a cabo la Cofradía también puede ser concéntrica, la cual consiste en la entrada en un nuevo campo de actividad, donde nuevos productos cubran misiones con algún grado de similitud a las actuales, es decir, entrar en nuevas actividades que supongan nuevos retos para el sector que cubran misiones diferentes, pero con algún contacto con el negocio tradicional.

De esta forma la Cofradía podría llevar a cabo una diversificación concéntrica abriendo un establecimiento de Delicatesen, donde se ofrezcan los productos más típicos de la zona. La decoración del establecimiento tendría un sabor plenamente marinero que no dejaría a nadie indiferente.

6.3. INNOVACIÓN

La innovación para la evolución del sector es necesaria para poder desarrollarse y adaptarse a los problemas actuales. Para conseguirlo, se propone la implantación de nuevas tecnologías que ayuden a posicionar el pescado de Cartagena no solo en la Comarca y en la Región sino a nivel nacional e internacional.

Desde 2001, se ha invertido en innovaciones tecnológicas, a través de una nueva forma de desarrollar la subasta de pescado fresco, de esta forma, la entrada de la digitalización ha permitido atraer nuevos compradores de grandes superficies.

Además, la creación de páginas web y la incorporación de redes sociales, han permitido conocer mejor la pesca de Cartagena y todos los productos que la forman. Además, a través de la web se ofrecen imágenes y precios de los productos, consejos para su preparación y beneficios que tiene para su consumo.

Sería recomendable desarrollar otras líneas de innovación, como crear una técnica de comercio como una lonja virtual, que contenga un blog, en el que se desarrollen leyendas, anécdotas y curiosidades de los propios pescadores. De esta forma se recogerían noticias de nuestra pesca, así como lo que en la actualidad opina el pescador y expertos del sector en la actualidad.

6.4. INTERNACIONALIZACIÓN

La Cofradía de Pescadores debería de fomentar la internacionalización de sus productos, dándose a conocer en países del extranjero donde la demanda de pescado fresco es alta, de esta forma aumentaría la competitividad, debido a que vivimos en un mundo cada vez más globalizado e interconectado.

De esta forma se debería de establecer contactos comerciales en el extranjero, con el fin de que se cree una plataforma logística dedicada a la distribución de pescado fresco a grandes escalas y a diferentes lugares del mundo, como por ejemplo, vender pescado como el atún a países como Japón, que es considerado el número uno como consumidor y adquiriente de esta especie.

La Cofradía de Pescadores tendría una ventaja, ya que apenas tendrían barreras arancelarias, ya que el pescado como materia prima, es uno de los productos cuya tarifa aduanera, es de los más bajos.

6.5. OPERACIONES, CALIDAD Y TRAZABILIDAD.

La calidad, el medio ambiente, la seguridad alimentaria y la salud y bienestar de los trabajadores son los pilares básicos para su crecimiento.

La Cofradía lleva a cabo un control exhaustivo de la cadena alimentaria y de higiene de su pescado, desde que se pesca hasta que se vende al consumidor final, de esta manera se garantiza ofrecer un pescado fresco y de calidad al consumidor.

Las últimas pruebas realizadas de forma aleatoria a diferentes especies de pescado sobretodo pescado azul, como por ejemplo la caballa o el bonito presentan niveles bastantes bajos tanto de carbono y plomo.

Además está intentando implantar, la posibilidad de encontrar y seguir el rastro, a través de todas las etapas de producción, transformación y distribución, del pescado que ofrece en el mercado.

Por último cabe destacar la trazabilidad de todos los productos pesqueros ya sean frescos, congelados o cocidos que se encuentran identificados en todo momento, siendo obligatorio que en la exposición para su venta sean identificados mediante una etiqueta o cartel donde queden reflejadas las características de los productos, método de producción, zona de captura o de cría y modo de presentación del producto.

6.6. ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL

La estrategia de responsabilidad social es de vital importancia para la Cofradía de Pescadores. Los pescadores de la ciudad de Cartagena han demostrado desde hace décadas su compromiso con los recursos pesqueros que les ofrece el mar.

El respeto por los períodos de veda, el cumplimiento de los períodos de estacionalidad y su máximo rigor con la selección de artes de pesca, hacen que el pescado de Cartagena garantice su origen artesanal y sea sostenible. Para que estos valores se hagan realidad se debe de asumir el compromiso con una pesca ética y transparente donde el pescado de la ciudad se identifique.

El pescado de nuestra ciudad ha contribuido a asegurar la soberanía alimentaria de Cartagena, dando respuesta a la demanda de la sociedad y garantizando un sistema productivo que favorezca el desarrollo sostenible de la actividad pesquera.

Existe un compromiso con los pescadores de estimular el comercio justo de pescado, promover procesos participativos entre pescadores y comerciales con el objetivo de aportar un conocimiento responsable con los recursos pesqueros que garanticen el desarrollo sostenible de la pesca.

La estrategia medioambiental tiene una gran importancia para el sector, en cualquier caso el pescador debe ser el propio defensor de recursos marinos, evitando en cualquier caso la sobreexplotación y respetando las reservas naturales, ya que el mar es su herramienta principal de trabajo y depende en mayor medida de él.

6.7. CRECIMIENTO

La Cofradía ha pasado en los años 2011 y 2013 los que se consideran los peores desde que se tiene constancia en datos económicos si tenemos en cuenta los kilogramos capturados, las ventas anuales y el precio que se pagaba en lonja por el pescado.

Como sector primario, se está viendo que la economía de la ciudad va mejorando, ya que los compradores en la lonja compran más pescado y a un precio más alto que en otros años.

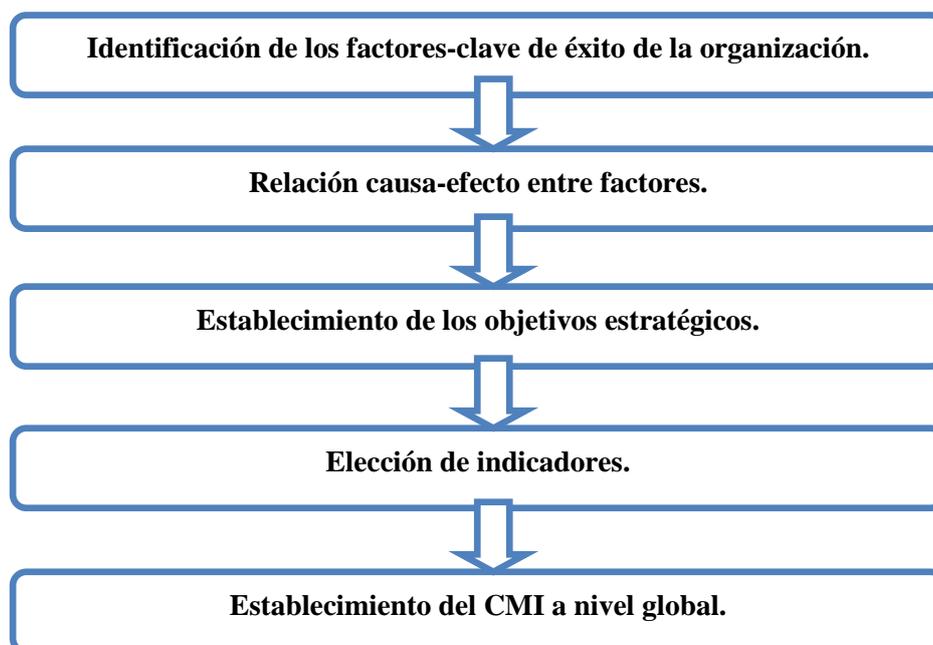
De lo que llevamos de año, el sector pesquero solamente teniendo en cuenta la Cofradía de Cartagena, ha facturado más de 1,9 millones de €, cantidad que si la comparamos con los años anteriores es bastante superior.

6.8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA COFRADÍA DE PESCADORES DE CARTAGENA.

El Cuadro de Mando integral (CMI), es considerado como uno de los modelos más importantes de planificación y gestión estratégica.

En resumen, se podría decir que su principal virtud es traducir la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permitan ordenar el comportamiento de los miembros de la organización.

Para la elaboración del CMI se tienen que llevar a cabo las siguientes etapas:



6.8.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES-CLAVE DE ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN.

El CMI es una herramienta de gestión que facilita la aplicación de la estrategia de la compañía de la forma más eficiente, proporcionando el marco, la estructura y el lenguaje apropiado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores en cuatro perspectivas, que las explicaremos a continuación:

• PERSPECTIVA DE FINANZAS

El sistema financiero que sustenta la Cofradía de Pescadores ha sido durante años un punto frágil, debido a la mala situación económica que sufre, provocando que entre otras cosas, su régimen contable, esté regulado de forma muy fragmentada e insuficiente.

En los últimos años, el personal en temas de administración y gestión administrativa tiene una formación bastante cualificada, esta le permite garantizar cierta fiabilidad de la información en el área de gestión, y que esta sea precisa y ajustada a la realidad financiera.

Como se puede observar en el apartado “**crecimiento**”, la Cofradía terminó el último ejercicio económico con un crecimiento consolidado, sobre todo al aumento del volumen de las capturas y del aumento del precio del pescado en subasta.

La Cofradía tiene una deuda financiera bastante elevada, lo que impide financiar con recursos propios sus planes de inversión, así como estudiar posibles oportunidades de crecimiento dentro del sector.

• PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES

El Cuadro de Mando Integral (CMI), mediante su Perspectiva de Clientes, permite definir las estrategias necesarias para seleccionar, conseguir, satisfacer y retener a los futuros o existentes clientes que sostienen la razón de ser de la empresa u organización.

En esta perspectiva se identifican los segmentos de cliente y mercado. También incluye indicadores del valor añadido que contribuye a segmentos específicos de clientes.

Con la perspectiva de clientes se han podido identificar los siguientes factores positivos y negativos:

PRINCIPALES PROBLEMAS	ASPECTOS MÁS POSITIVOS
La técnica a seguir que marcan los clientes, las grandes superficies y pescaderías, que ofrecen el pescado.	Relaciones con clientes potenciales, que permiten la repetición de compras de pescado.
Existencia de una gran variedad de productos productores del mar que en ocasiones pueden ser sustitutivos.	Buena reputación, lo que aumenta la satisfacción de los clientes.
Elección por precios de pescados procedentes de la acuicultura.	Presencia en diferentes mercados de la zona de Cartagena.
	Asistencia a ferias de pescado y subastas benéficas para los clientes más desfavorecidos.
	Imagen exterior, mediante la presencia en prensa regional y cuñas publicitarias.
	Diversidad de productos del mar.

Fuente: Elaboración propia

• PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

La magnitud de una Cofradía como es la de Cartagena requiere un trabajo constante en el mantenimiento de los factores de éxito y la mejora de aspectos que afecten a los trabajadores.

Las diferentes personas que trabajan en la cofradía, desde pescadores a administrativos, aseguran en todo momento una calidad y perfección de los utensilios de pesca utilizados y una exposición del pescado para posteriormente venderlo a los clientes.

Por lo tanto, para conocer mejor nuestro pescado de Cartagena y entender el trabajo de un pescador y lo que representa la marca, se creó una página web para dar a conocer la pasión y entrega que pone en sus trabajadores:

<http://pescadodecartagena.wix.com/pescadores-cartagena#!pescado-de-cartagena/c1mhs>

Este éxito se debe principalmente a una estrategia de diferenciación, con los siguientes puntos fuertes, que numeramos a continuación:

- a. Los mensajes de responsabilidad están cubiertos por un personal que conoce el sector y además está bien capacitado para ello, utilizando métodos estrictos de selección y formación de los pescadores.
- b. Cuenta con unas instalaciones y una maquinaria moderna.
- c. Los consumidores perciben un alto estándar de calidad de los productos que ofrece la Cofradía, debido a que cuentan con un número de especies muy variadas y muy prestigiosas, que les permite entrar de forma más fácil a nuevos mercados.
- d. Los productos de la Cofradía son muy diferentes en comparación con los de la competencia y otras Cofradías de la Región.
- e. La compañía tiene un fuerte compromiso con el medio ambiente y la ecología. Asegura el nivel óptimo de las poblaciones de peces, evitando su agotamiento y garantizando que las futuras generaciones puedan seguir practicando la pesca en nuestros caladeros y apostando por el consumo de pescado de nuestras costas.
- f. A través de diferentes acciones sociales, logrando mantener el bienestar social de las comunidades de pescadores, evitando su deterioro en el largo plazo.
- g. El control sobre toda la cadena de valor, la Cofradía se distingue por un modelo de negocio único, en el que se integra verticalmente todas las actividades de la cadena de valor, incluyendo la conservación del producto, almacenamiento y transporte, ventas y distribución y comercialización.

Para superar los principales problemas y aprovechar los aspectos más positivos, se adoptarán las siguientes medidas:

- 1) Una mayor calidad en el desarrollo del trabajo, con implantación de horarios flexibles, evitando jornadas laborales que superen las 12 horas, que provoquen saturaciones en los pescadores, reduciendo su capacidad productiva.
- 2) Mano de obra cualificada, a través de cursos de formación y trabajadores con mayor experiencia en el sector pesquero.
- 3) Trabajo en equipo, con trabajadores comprometidos que permitan de buenos resultados en la organización.
- 4) Sede interconectada con todos los niveles de grupos de trabajo, con capacidad de la toma de decisiones

• PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Los procesos internos de la Cofradía proceden de tres fuentes principales: personas, sistemas y procedimientos de la organización.

Pensamos que no es necesario llevar a cabo un plan de preparación para cada uno de los trabajadores de la Cofradía; no obstante, son de gran importancia la preparación, la motivación del personal y los sistemas y/o procedimientos para conseguir un buen resultado y que el mismo, sea óptimo en el corto plazo.

- **Preparación:** el personal tiene una excelente formación y preparación, conseguir un trabajo dentro de una Cofradía como la de Cartagena requiere de mucha profesionalidad, honradez y eficacia para desempeñar dicho trabajo.
- **Motivación:** los incentivos y ayudas al trabajador serán compensados de acuerdo a la consecución de resultados en la que el pescador cree una meta a alcanzar.
- **Sistemas:** resultan de gran utilidad para el seguimiento del rumbo estratégico y del control de gestión adaptado a las necesidades de la Cofradía.

Para superar los principales problemas y aprovechar los aspectos más positivos, se adoptarán las siguientes medidas:

- 1) Entender a los clientes del segmento y gestionar el negocio de la mejor manera posible, conociendo sus preferencias, lo que permitirá realizar mejoras en la conservación y distribución de los pescados, y tomar decisiones correctas y eficientes.
- 2) Distribuir y adquirir nuevas marcas como la Etiqueta Azul, que permitan ampliar su cartera de negocios, a través de alianzas con otras marcas y creando un Joint Venture. De esta forma se podría crear una alianza estratégica entre Cofradías y pescaderías compartiendo costes en publicidad, marketing e incluso colaborando con el intercambio de clientes. Con esta alianza estratégica se garantizaría el ahorro de sumas importantes de dinero con el potencial beneficio para todas las partes que entren en el acuerdo de cooperación.
- 3) Presencia de sistemas de información, que permitan tener todos los datos actualizados y poder tomar decisiones de forma correcta y segura.

6.8.2. RELACIÓN CAUSA-EFECTO ENTRE FACTORES.

Los factores clave de éxito expuestos de cada una de las cuatro perspectivas pueden integrarse en la siguiente figura poniendo en manifiesto las relaciones causa-efecto entre diversos factores-clave.

A medida que se dispone de datos relativos a cada uno de los factores-clave se puede comprobar el comportamiento de cada uno de ellos en función de los demás, lo que permite resaltar los que son decisivos para alcanzar los objetivos previstos.

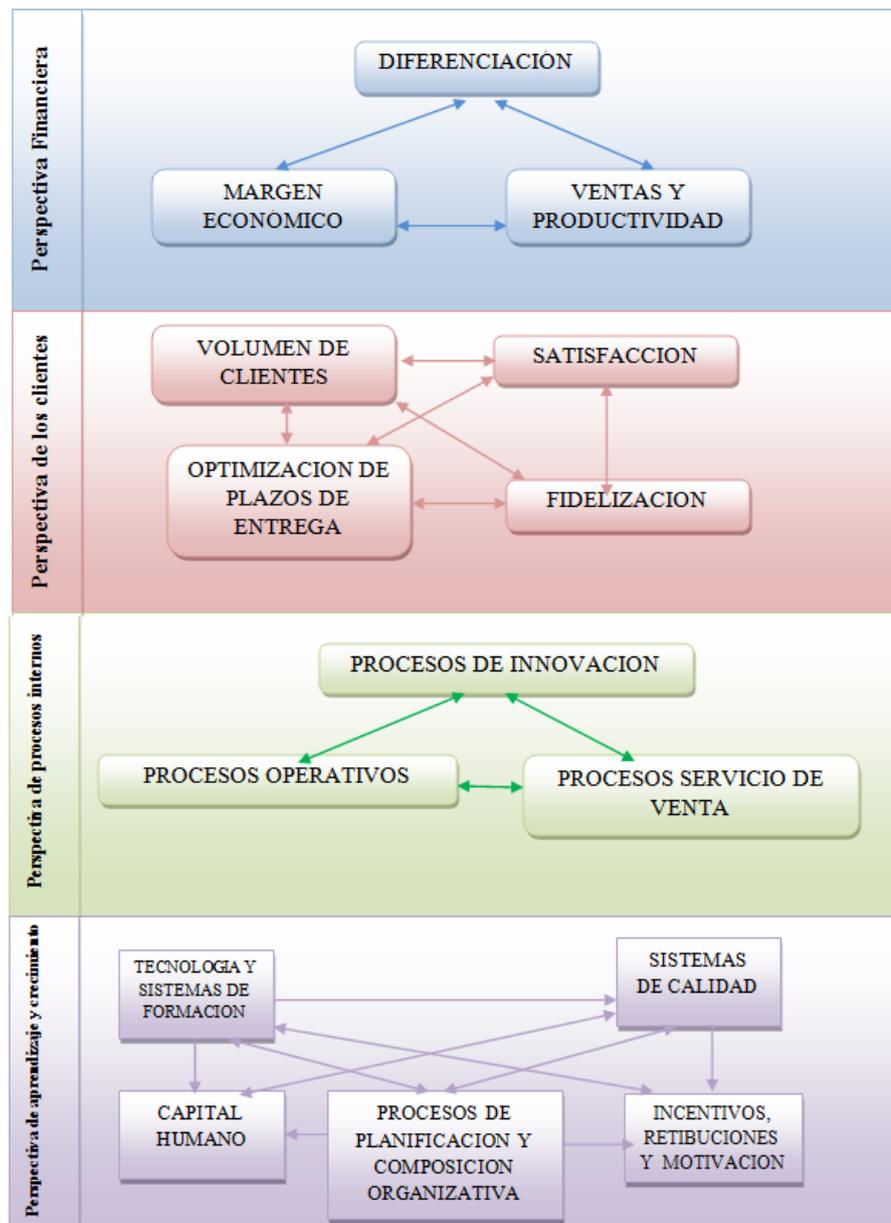


Figura 23: Relación causa-efecto entre los factores. Fuente: elaboración propia.

6.8.3. RECOMENDACIONES PERSONALES PARA MEJORAR EL FUTURO DE LA COFRADÍA.

Las perspectivas son un elemento importante dentro del Cuadro de Mando Integral (CMI), pero pueden llegar a ser prescindibles, ya que lo más importante para que el modelo sea correcto es que los objetivos estratégicos reflejen con claridad la propia estrategia y se establezcan los mecanismos precisos para la monitorización del grado de consecución de los mismos.

La gran mayoría de las organizaciones que deciden implantar el CMI, incluyen en el modelo las cuatro perspectivas; la razón la podemos encontrar en que nos ayudan a recordar la importancia de que los objetivos estratégicos cubran todas las dimensiones clave, obteniendo como resultado un modelo equilibrado y que no se cargue en exceso en el rendimiento pasado y presente, sino en aspectos no financieros clave para garantizar rentabilidad y éxito en el futuro.

• RECOMENACIONES EN PERSPECTIVA FINANCIERA

Tomando como referencia que los factores clave de éxito para la perspectiva financiera se han adoptado las siguientes recomendaciones:

- Aumentar beneficio un 5% en 1 año.
- Mejorar la estructura financiera actual de la Cofradía.
- Incrementar la rentabilidad un 5% en un año.
- Nuevas fuentes para financiar el sector mediante microcréditos de la banca ética e inversiones privadas.

• RECOMENDACIONES EN PERSPECTIVA CLIENTES

Tomando como referencia que los factores clave de éxito para la perspectiva relacional o clientes se han adoptado las siguientes recomendaciones:

- Captar nuevos clientes estratégicos un 3% en un año.

- Ser percibido como un proveedor excelente que ofrece el mejor pescado de la zona.
- Aumentar el grado de fidelización un 2% en un año.
- Mantener la satisfacción de los clientes potenciales en un 10% en un año, porcentaje que aumentará en un 5% hasta pasar al 15% en tres años.

• RECOMENDACIONES DE LA PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS.

Tomando como referencia que los factores clave de éxito para la perspectiva de procesos internos se han adoptado los siguientes objetivos:

- Acortar los tiempos de espera en la lonja un 10% en los próximos dos años.
- Aumentar la eficacia de los barcos pesqueros un 5%.
- Aumentar la publicidad de la Cofradía un 20%
- Mejorar los procesos de envase, embalaje y conservación del pescado en un 5% en los próximos dos años.

• RECOMENDACIONES DE LA PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.

Tomando como referencia los diferentes factores clave de éxito para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se han adoptado las siguientes recomendaciones:

- Atraer a gente joven y con talento para trabajar en la Cofradía.
- Desarrollar competencias estratégicas con otras Cofradías de la Región.
- Desarrollar cursos de formación complementarias de 15 horas.
- Mantener la integridad del ecosistema marino.
- Elaborar y mantener un sistema que sea eficiente tomando en consideración aspectos biológicos, tecnológicos y ambientales.

- Participación de los pescadores en Grupos de Acción Costera.

6.8.4. ELECCIÓN DE INDICADORES.

La definición de los indicadores habrá de tener en cuenta las relaciones causa-efecto y los inductores de actuación. Un CMI compuesto por un excesivo número de indicadores, puede hacer confusa la estrategia y producir una dilución perjudicial de los esfuerzos.

Por lo tanto es recomendable no superar los siete indicadores por cada una de las perspectivas y a la vez se considera correcto un número total aproximado de **25 indicadores**, lo cual viene a dar un promedio de unos seis indicadores por perspectiva.

- **INDICADORES FINANCIEROS**

PERSPECTIVA FINANCIERA	
FACTORES CLAVE	INDICADORES
¿Cómo mejorar el margen económico?	Rentabilidad Económica (ROE) Rentabilidad Financiera (ROI) BAII (B° antes de impuestos intereses) Diferencia del resultado del Ejer. (n-1,n)
Incrementar las ventas y productividad	Facturación mensual Endeudamiento=Recursos ajenos/RR.PP
Diferenciación	Cuota de mercado Competencia de los precios del pescado

• **INDICADORES DE LOS CLIENTES**

PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES	
FACTORES CLAVE	INDICADORES
Satisfacción	Evolución de los precios= $(P_{n-1}-P_n)$ Nivel de atención prestada a los clientes N° de quejas de los clientes Respuestas a las quejas
Volumen de clientes	Ingresos de clientes nuevos Crecimiento de los nuevos clientes
Fidelización	% Lealtad al cliente Frecuencia de repetición de las compras
Optimización de los plazos de entrega	Tiempos de espera en lonja Puntualidad en entrega de lotes de pescado

• **INDICADORES DE LOS PROCESOS INTERNOS**

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	
FACTORES CLAVE	INDICADORES
Procesos de innovación	% de ventas de productos de “EA” Beneficios del pescado “EA” Ritmo de introducción de nuevos productos pesqueros
Procesos productivos	Tiempo en cola para conseguir un lote de pescado N° de reclamaciones de clientes potenciales Tiempo de inactividad de la flota pesquera
Procesos de servicio de venta	Costes Ventas Tiempo de respuesta

• **INDICADORES DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
FACTORES CLAVE	INDICADORES
Tecnología y sistemas de información	Nivel tecnológico=Nº PC/Trabajador Proyectos presentados al Ayuntamiento anuales
Sistemas de calidad	Nº de incidencias al usar un sistema informático Etiquetado en el pescado=Etiquetas/Nº Cajas € inversión en auditoría de cuentas
Incentivo, retribución motivación y perfil del pescador	Importe incentivos de pesca/gastos por pescador Crecimiento anual salarial Horas de absentismo Edad media del trabajador Nº pescadores por barco
Capital humano	Número de pescadores de la Cofradía % hombre/mujeres
Proceso de planificación y composición organizativa	Nº de barcos que salen a faenar diariamente Nº de tareas por departamento/trabajador Nº de puestos de trabajo nuevos creados

6.8.5. RESUMEN DE LOS INDICADORES EMPLEADOS.

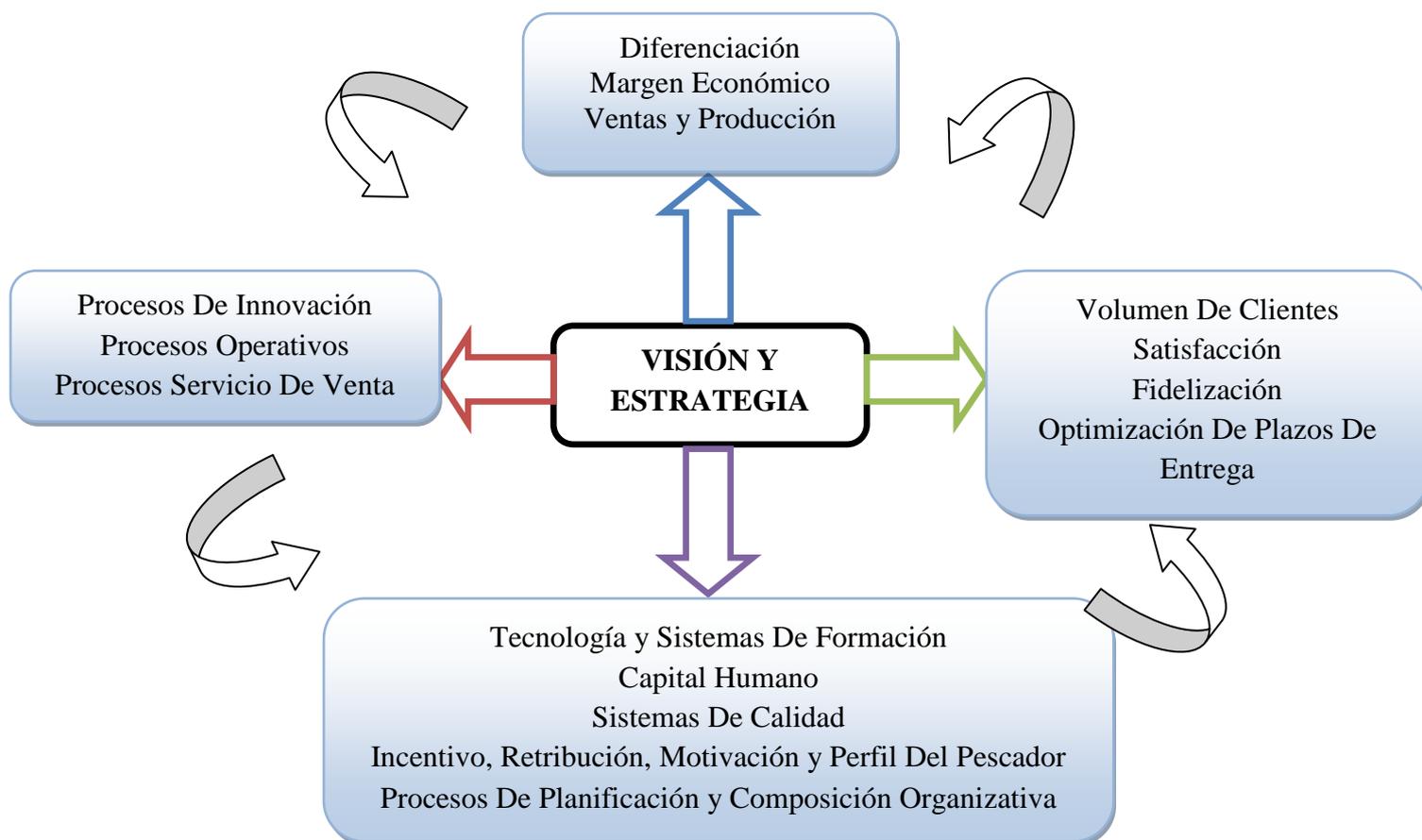


Figura 24: Resumen de los indicadores empleados.

6.8.6. CONCLUSIONES DEL CMI.

En conclusión, este CMI contribuirá a transformar los planes de dirección, en acciones aplicables al trabajo diario de los empleados de la Cofradía en las cuatro perspectivas estratégicas de la compañía.

De esta forma el CMI ofrecerá a todos los empleados, trabajadores, pescadores y en especial a los directivos de la Cofradía, una información precisa y adecuada sobre la estrategia de la organización, la eficacia de los procesos de producción y servicio, la satisfacción de los empleados, los clientes y los resultados económicos.

7. RESULTADOS ESPERADOS

Tras la realización del trabajo, podemos nombrar los resultados esperados:

- La Cofradía debería de llevar a cabo un estudio más enfocado en la venta de pescado fresco a grandes escalas, por ejemplo, todos sabemos que los japoneses son los principales consumidores de atún, por lo que la Cofradía podría estudiar la opción de ofrecer a éstos este tipo de pescado y así fomentar la internacionalización de la marca Pescado de Cartagena.
- Modificar la PPC³ actual ya que no se adapta a las condiciones actuales del sector, y crear una nueva normativa donde las leyes sean creadas siguiendo una participación de pescadores, administración y biólogos, es decir, gente experta con más conocimiento del sector pesquero.
- Impulsar técnicas de respeto con el medioambiente, en el que se cree un protocolo de actuación con la flota pesquera, de esta forma se podría invertir en barcos de bajo coste con el fin de que contamine menos el mar.
- Formar mediante cursos presenciales a los pescadores sobre temas de Responsabilidad Social Corporativa, como oportunidad de mejorar su situación social, económica y ambiental del sector pesquero.
- Conseguir que el municipio de Cartagena realice una apuesta por el consumo de Pescado de Cartagena, como producto estrella de la zona.
- Fortalecer la comunidad entre los pescadores de Cartagena y el sector pesquero a través de acciones basadas en criterios de sostenibilidad y participación de los pescadores.
- Defender un sector donde los pescadores sean valorados en toda la sociedad, protegiendo su oficio y cultura.
- Mejorar el empleo así como su calidad, especialmente en la incorporación de jóvenes en el sector, ya que éstos son el futuro de la Cofradía.
- Crear nuevos atractivos como el desarrollo de la pesca-turismo como potencial de crecimiento y generador de nuevos ingresos, empleo y actividad complementaria como dinamismo que permite mejorar la calidad de vida de las zonas costeras.

³ ver definición página 5.

8. CONCLUSIONES

Del trabajo realizado sobre el análisis y la planificación estratégica de la Cofradía de Pescadores se pueden extraer las siguientes conclusiones:

En el trabajo hemos realizado la planificación estratégica de la empresa. Con ella, logramos dirigir y hacia donde quiere posicionarse la Cofradía en el corto y medio plazo, todo ello con la determinación de unos objetivos y factores de éxito que nos ayudarán a lograr las metas planteadas en el futuro, además se introducirán aquellas estrategias que nos permitan mejorar la posición competitiva en el mercado.

Para mejorar la posición del producto en el mercado, hemos analizado las fortalezas y debilidades que tiene la Cofradía, además de nombrar aquellas estrategias llevadas a cabo como la segmentación o diferenciación, con el objetivo de producir una serie de productos y servicios que permita posicionarse como empresa líder en el mercado y subastas del sector pesquero. Además, se ha implantado una estrategia en el desarrollo tecnológica, mediante una subasta electrónica, lo que hace mejorar su I + D y que se renueve hacia posibles cambios y mejoras en el tema tecnológico.

La Cofradía tiene un compromiso muy importante con la responsabilidad social, donde los pescadores demuestran en todo momento el compromiso con los recursos que les ofrece el mar, destacando los períodos de veda, estacionalidad y selección de artes de pesca, de esta forma se consigue un compromiso con el concepto de pesca ética y responsabilidad social.

Destacamos el éxito de la Cofradía en apostar e invertir en productos con etiqueta azul, consiguiendo que el pescado de Cartagena incremente las ventas en el negocio, atraer clientes potenciales y aumentar el consumo de pescado.

Por último, queremos resaltar una vez más la ayuda recibida del Patrón Mayor de la Cofradía de Pescadores de Cartagena, D. Bartolomé Navarro Álvarez, así como la colaboración de los pescadores entrevistados. Con su estimada y precisa colaboración se ha podido realizar de manera singular este trabajo (TFG), el cual servirá para poner un antes y un después en el sector de la pesca y subastas de pescado, algunas veces olvidado y muy apreciado entre otros como la restauración y hostelería de Cartagena.

9. ANEXO: CUESTIONARIOS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A DIFERENTES AGENTES DEL SECTOR PESQUERO.

9.1. Anexo I: Cuestionario realizado al Patrón Mayor de la Cofradía de Pescadores de Cartagena.

¿Qué papel desempeña la figura de Patrón Mayor?

¿Es difícil ser Patrón Mayor de una Cofradía como la de Cartagena?

¿Qué situación actual vive la Cofradía?

¿Qué número de flota dispone actualmente?

¿Cuál es el pilar fundamental de esta Cofradía?

¿Qué soluciones puede aportar ante el problema de reducir flota por parte de la UE?

¿Lo ve correcto? ¿Cómo debería ser la próxima PPC, según su experiencia? ¿Que se debería añadir o quitar?

¿Cómo se reparte el salario entre los empleados y la tripulación? ¿Qué tripulación lleva a bordo normalmente un barco?

El precio del combustible es una amenaza en los últimos años, ¿tenéis alguna ventaja ante este problema?

¿Lleváis algún desarrollo en diversificación?

¿Qué sistema de subasta utilizáis?

¿Es verdad eso que se dice que a las Cofradías les quedan pocos años de vida? ¿Qué previsión de futuro tenéis?

9.2. Anexo II: Cuestionario realizado a dos pescadores.

¿Qué tipo de pesca lleva a cabo?

¿Cuáles son las principales especies que vende en la lonja? ¿Puede citarlas por orden de importancia? ¿De qué orígenes: caladeros, reservas marinas, etc.?

En caso de que venda su producto a clientes externos a la lonja, ¿cuáles son las prioridades de sus clientes: precio, origen del producto, etc.?

¿Considera importante el origen de las capturas de cara al consumidor final? ¿Es clave para ofrecer calidad de producto?

En la lonja, ¿le demandan alguna captura concreta, en función de las ventas o la época del año?

¿Cuáles serían las mejores prácticas de manipulación del producto a bordo?

¿Qué artes de pesca son las que más afectan negativamente a mantener la calidad del pescado? ¿Puede citar algunas (de más a menos dañinas)?

¿Tendría interés en conocer quién o quiénes y dónde se consume su producto capturado?

9.3. Anexo III: Cuestionario realizado a una pescadería de Cartagena.

¿Qué tipo de pescadería tiene? ¿Dónde? ¿Ofrece calidad o precio?

¿Cuáles son las principales especies que compra? ¿Puede citarlas por orden de importancia?

¿De qué orígenes: puertos, regiones o países? ¿Pregunta sobre el origen del producto?

¿Compra usted mismo el producto o tiene proveedores de confianza?

¿Conoce la pesca artesanal? ¿La valora?

¿Ha percibido que algunas especies, antes abundantes, ahora ya han desaparecido del mercado o son muy difíciles y caras de conseguir?

¿Trabajan cada vez más con producto importado?

¿Les transmite a sus clientes que es producto importado?

¿Les transmite a sus clientes la fecha de caducidad del producto?

¿Hay clientes que le demandan producto de algún origen específico? ¿Valoran estos clientes que el producto de estos orígenes es mejor que el de otros?

10. GLOSARIO DE TÉRMINOS.

CMI: Cuadro de Mando integral

CNAE: Clasificación Nacional de Actividades Económicas

CREM: Centro Regional de Estadística de Murcia

DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades

EPA: Encuesta de Población Activa

FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

INE: Instituto Nacional de Estadística

IPC: Índice de Precios al Consumo

IVA: Impuesto sobre el Valor Añadido

Kg: Kilogramos

MHAP: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas

OCM: Organización Común de Mercados

PGC: Plan General de Contabilidad

PIB: Producto Interior Bruto

REAGP: Régimen Especial de Agricultura, Ganadería y Pesca

RSC: Responsabilidad Social Corporativa

SABI: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos

SIC: Standard Industrial Classification

SL: Sociedad Limitada

SS: Seguridad Social

TFG: Trabajo Fin de Grado

UE: Unión Europea

UPCT: Universidad Politécnica de Cartagena.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Banco de España. Portal web: www.bde.es. Acceso: 19/05/2015
- BADARACCO, J.L. (1992): Alianzas Estratégicas, Ed. McGraw Hill, Madrid.
- Base de datos SABI. (Servicio de Documentación de la Universidad Politécnica de Cartagena)
- Boletín económico, Informe I trimestre de la economía española (Abril 2015). Banco de España.
- BRIONES, AJ. Coord. (2009): Factores de Dirección Estratégica de los Agronegocios. Edita Universidad Politécnica de Cartagena.
- BUENO CAMPOS, E. (1996) Dirección Estratégica de la empresa. Metodología, técnica y casos. Pirámide. Madrid.
- BUENO CAMPOS, E. Coordinador (2004): El Gobierno de la Empresa. Ediciones Pirámide.
- CREM (2014). Municipios en cifras. Datos de Cartagena sobre agricultura, ganadería y pesca.
- CREM (2014). Información estadística. Contabilidad regional. Evolución del PIB de mercado y sus componentes, en base 2010.
- CREM (2014). Información estadística. Comercio interior y comercio exterior.
- El cante de los mares (2013). Periódico La Verdad. www.laverdad.es/murcia/v/20130728/volcado/cantante-mares-20130726.html.

- M. BALLVÉ, ALBERTO. (2012). Cuadro de mando integral. Organizando información para crear valor. Prólogo de Robert Kaplan. Gestión 2000.
- MADRID. BUENO, E. MORCILLO, P. Y SALMADOR, M. P. (2006): Dirección Estratégica. Nuevas Perspectivas Teóricas. Pirámide. Madrid.
- MOLINA GARCIA, A (2013). Diagnóstico estratégico de la actividad pesquería en España. Universidad Politécnica de Madrid.
- FERNÁNDEZ-SÁNCHEZ, E. (1996): Innovación tecnológica y Alianzas Estratégicas. Factores clave de la competencia. Cívitas. Madrid.
- GARCÍA, D.; BERNAL, J. Y BRIONES, A.J. Coord. (2010): El Emprendedor Innovador y la Creación de Empresas. Edita. Universidad Politécnica de Cartagena.
- GÓMEZ GRAS, J. M^a. (1997) Estrategias para la competitividad de las PYMES. Mc Graw Hill. Madrid.
- GRANT, R.M. (1996): Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Cívitas. Madrid.
- HERNANDEZ AGUADO, S. (2012). Hacia una pesca socialmente responsable. Principal problemática del sector pesquero y la pesca artesanal como garantía de futuro. <http://repositorio.bib.upct.es/dspace/bitstream/10317/3410/1/tfg169.pdf>.
- IGE (2013). Estadísticas de agricultura y Pesca. Pesca desembarcada en Galicia: producción y valor en primera venta.
- JARILLO, J.C. (1992): Dirección estratégica. McGraw-Hill, Madrid.
- Jiménez, J.A. (2005): Dirección Estratégica y Viabilidad Empresarial, Ediciones Pirámide. Madrid.
- JOHNSON, G., Y SCHOLLES, K. (2002): Dirección estratégica. Prentice Hall. Madrid.
- La Política Pesquera Común en datos y cifras (FAO). Información estadística básica (2014). Unión Europea.
- Ley 3/2001, 26 de marzo, de Pesca Marítima del Estado (BOE del 28/03/01). Consultado el 13 de mayo de 2015: <http://boe.es/dias/2001/03/08/pdfs/A11509-11532.pdf>.
- LLORET SORIANO, G. (2011). A la búsqueda de un sector pesquero sostenible. Universidad de Alicante.

- Los pescadores de Mazarrón superan a los de Cartagena en número de capturas. <http://www.laopiniondemurcia.es/municipios/2013/06/26/pescadores-mazarron-superan-cartagena-numero/479069.html>.
- MINTZBERG, H.; BRIAN, J. Y GHOSHAL, S. (1999): El proceso estratégico. Edición europea revisada. Prentice Hall.
- MUNUERA, J.L. (2010): Casos de éxito de las empresas murcianas. Editorial ESIC. Murcia.
- NAVAS LÓPEZ J.E. Y GUERRAS MARTÍN L.A. (2004) Casos de dirección estratégica de la empresa. Civitas. Madrid.
- NAVAS LÓPEZ, J. E. Y NAVAS MARTÍN, L.A. (2002): La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones. Civitas. Madrid.
- Pescadores furtivos rompen las balizas de señalización de las redes de un barco en Portman. Periódico La Opinión. www.laopiniondemurcia.es/cartagena/2012/01/25.
- PROYECTO PESCARES. Nota de prensa. <http://www.proyectopescares.com/>
- Plan estratégico de innovación y desarrollo tecnológico. Pesca y acuicultura (2014-2020). Secretaria general de pesca. Edición y maquetación: PTEPA (Plataforma Tecnológica Española de la Pesca y la Acuicultura). http://www.magrama.gob.es/es/pesca/temas/innovacion/Plan_Estrat%C3%A9gico_D%2Bi_tcm7-328843.pdf
- ROJO LORCA, J (2013): Dirección Estratégica “Diego Zamora S.A.”Universidad Politécnica de Cartagena.
- VENTURA VICTORIA, J. (1994): Análisis Competitivo de la Empresa: Un Enfoque Estratégico. Civitas. Madrid.
- VARELA, M. y OJEDA, C (2010). La pesca en España: una lección no aprendida (primera edición). Madrid: Greenpeace España.