

Indicadores de gestión y estrategias empresariales de la acuicultura en España

J. García Mestanza, A. Ruiz Molina y R. Ventura Fernández

Grupo de Investigación de Recursos Naturales. Departamento de Economía y Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Málaga. Plaza de El Ejido, s/n. E-29071 Málaga, España. Correo electrónico: ruiz.molina@uma.es

Recibido en julio de 2001. Aceptado en febrero de 2002.

RESUMEN

Se aborda el estudio del sector acuícola con la perspectiva de las estrategias empresariales a seguir por las explotaciones con el fin de aprovechar las oportunidades que un entorno dinámico y complejo ofrece a una industria en cuyo funcionamiento inciden multitud de factores, unos limitando sus posibilidades de crecimiento y otros potenciándolas. Todo ello a partir del análisis de determinados indicadores de gestión que ayudan a hacer susceptible de interpretación la realidad en que las empresas acuícolas desarrollan su actividad.

En primer lugar se realiza una breve revisión teórica en la que se evidencia la utilidad de la información empleada para la consecución de resultados en el sentido reseñado. A continuación, del estudio de la información recogida se obtienen conclusiones acerca de la situación global del sector y se apunta un conjunto de decisiones estratégicas factibles en el ámbito de la acuicultura continental y marina.

Palabras clave: Indicadores de gestión, dirección estratégica, estructura y viabilidad financiera, tamaño empresarial, acuicultura continental y marina.

ABSTRACT

Management indicators and commercial strategies in the aquaculture industry in Spain

The aquaculture industry is dynamic and complex. The underlying reasons determining this environment are many, and some of them limit firms' possibilities for growth, whereas others represent opportunities. The present paper reviews the aquaculture industry's prospects from a strategic management point of view, analysing selected indicators able to bring us closer to understanding the specific circumstances affecting these companies.

After a brief theoretical review of our chosen data set and analysis model, we present our results, ending with conclusions regarding the sector's overall situation and recommending a set of strategic decisions necessary to guarantee the future success of both freshwater and marine aquaculture firms.

Keywords: Indicators, strategic management, financial feasibility, financial structure, freshwater aquaculture, marine aquaculture, business size.

INTRODUCCIÓN

La acuicultura ha experimentado un desarrollo espectacular en los últimos años y los avances re-

cientes en tecnología de producción acuícola han contribuido a su auge. Entre estos avances cabe destacar los logros de las investigaciones sobre reproducción de especies y producción de alevines,

que han convertido a la acuicultura en un proceso integral de cultivo de animales, generalmente marinos, que incluye desde la fecundación hasta la captura final en un medio controlado.

Sin embargo, el análisis detenido lleva a la conclusión de que la situación global del sector en España no es tan satisfactoria como cabría esperar si se atiende a los recursos económicos empleados, al potencial del país y al desarrollo experimentado en otros países de su entorno (Consejo Económico y Social, 1997).

Como se ha evidenciado en estudios anteriores, las estrategias factibles en las empresas integrantes del sector son crecimiento, internacionalización, liderazgo en costes y comercialización (Ruiz Molina, 1997). El desarrollo adecuado de estas estrategias para conseguir ventajas competitivas a medio y largo plazo, requiere prestar atención especial a la estructura de costes y al ámbito financiero de las empresas acuícolas.

En este trabajo se aborda el estudio de la industria acuícola, desde la perspectiva de las estrategias empresariales a adoptar por los responsables de las explotaciones acuícolas, partiendo del análisis de determinados indicadores de gestión que pueden ayudar a interpretar la realidad en que las empresas acuícolas desarrollan su actividad. A tal efecto, su contenido se ha estructurado en dos apartados: en el primero se realiza una breve revisión teórica en la que se pone de manifiesto la utilidad de la información empleada para conseguir resultados en el ámbito reseñado; en el segundo, a partir del estudio de la información recogida, se obtienen conclusiones acerca de la situación global del sector y se apunta un conjunto de decisiones estratégicas a abordar en el ámbito de la acuicultura, continental y marina.

FUNDAMENTOS TÉCNICOS Y ARGUMENTOS

Indicadores de gestión y dirección estratégica

Como afirma Amat (1992), los cambios en el entorno y sus implicaciones en el mundo empresarial se traducen en la mayor necesidad de percibir esos cambios; así, las nuevas condiciones ambientales que afectan a las empresas exigen nuevos sistemas de información (Ripoll Feliu y Tamariz Aznar, 1994; Kaplan y Norton, 1997).

El problema estratégico al que se enfrentan las empresas actualmente está caracterizado por la ele-

vada complejidad interna (su organización) y también externa (la diversidad del entorno). Por este motivo la información requerida para la toma de decisiones estratégicas y estructurales debe satisfacer las necesidades siguientes (Álvarez López y Blanco Ibarra, 1993).

- Información de origen externo: se refiere a clientes, proveedores, competidores, mercados en los que se actúa y otros factores exteriores a la organización. Puede ser de naturaleza financiera (como ventas, costes y beneficios, por ejemplo, de los principales competidores) y no financiera, bien sea cuantitativa (como cuotas de mercado y otros) o cualitativa (por ejemplo, el grado de satisfacción de los clientes).
- Información de origen interno: está formada por el *output* de los sistemas tradicionales de naturaleza financiera (contabilidad financiera y de gestión) y por otros informes no financieros, ya se expresen en forma cuantitativa (como los niveles de productividad) o cualitativa (es el caso, por ejemplo, de los relativos al clima laboral existente en la organización).

Esta información permite a la dirección determinar y valorar la posición competitiva de la entidad empresarial en su conjunto y de cada una de sus unidades de negocio. El perfil competitivo deducido es la base para definir la estrategia orientada a la mejor adaptación al entorno y la superación continua. Estos objetivos responden a la necesidad de incrementar en la empresa tanto la competitividad interna como la externa. La primera atañe a la capacidad de la organización para obtener un rendimiento mayor de los recursos disponibles y de los productos y servicios obtenidos.

Respecto a la información considerada necesaria para la dirección estratégica es necesario destacar que el conjunto contable tradicional adolece de limitaciones y no satisface suficientemente las necesidades de la organización (Álvarez López y Blanco Ibarra, 1993): para Kaplan y Norton (1997) las empresas están poniendo en práctica numerosas iniciativas dirigidas a alcanzar una mejora continua (gestión de la calidad total, JIT (*Just in Time*), competencia basada en el tiempo, reducción de costes, ABC (*Activity Based Costing*), reingeniería, diseño de organizaciones orientadas al cliente y otros).

Según Iglesias Sánchez (1995), la que resulta útil para la toma de decisiones es la información contable relevante, siendo la relevancia un concepto

clave para comprender la diferencia entre la contabilidad de costes convencional y la de gestión, y fundamental para desarrollar en la empresa un sistema de información adecuado para la toma de decisiones económicas: para la dirección estratégica, la información relevante es aquella que reduce la incertidumbre del decisor en este proceso.

Por tanto, los sistemas de medición no deben incorporar sólo indicadores financieros, sino que han de recoger, en equilibrio, los resultados de esfuerzos consumados y los inductores que impulsan la actuación futura.

En este sentido, y a modo de referencia para las empresas acuícolas, se ha establecido un conjunto de indicadores que representan al sector en su conjunto y a partir del cual éstas pueden determinar, por comparación con la realidad interna, su situación relativa a escala nacional.

La información que se utilizará se refiere a la estructura de costes, el valor añadido, la rentabilidad y la estructura financiera, distinguiendo en cada caso entre acuicultura continental y marina.

La gestión de las empresas acuícolas. Indicadores

Una cuestión relevante, y que evidencia la naturaleza de la actividad acuícola, se refiere a la estructura de costes de la industria en el ámbito nacional. Según se expone en la tabla I, el concepto que adquiere la importancia mayor es el relativo a los consumos de explotación, que absorben el 45,4 % de los gastos totales del sector; le siguen los gastos de personal, que constituyen el 24,4 %, mientras que el capítulo de amortizaciones se sitúa a gran distancia, con aproximadamente el 10 % del total.

Como se deduce de esta información, para el conjunto de la industria acuícola española, los ele-

mentos que adquieren el carácter estratégico son la adquisición de los distintos consumos y los recursos humanos. El primero constituye la principal fuente de ventaja competitiva para las empresas. La reducción de su peso en el conjunto de costes repercutirá en la viabilidad del sector en circunstancias de no transferencia de costes de ineficiencia al mercado, como corresponde a una industria competitiva en la que el mercado fija el precio final del producto.

La importancia del segundo factor referido se corresponde con la necesidad de trabajadores cualificados, tanto para mejorar los procesos productivos como para avanzar en la mejora en I + D, fuente, a su vez, de ventajas competitivas para el sector.

Es especialmente significativa la participación reducida de las amortizaciones en los gastos, expresión, en general, de una política de inversiones deficiente, con el riesgo de la sustentación de activos productivos obsoletos respecto a los de la competencia. Así mismo, resulta relevante la baja participación de la partida de gastos financieros (3,1 %), lo que hace especular sobre una política financiera ineficiente, principalmente apoyada en la autofinanciación (habitual en empresas de dimensión reducida) y en la obtención de subvenciones, dada la falta de capacidad garante de las empresas para acudir al mercado financiero.

Si realizamos el análisis previo distinguiendo entre acuicultura continental y marina (tabla I) se constata la existencia de dos realidades empresariales significativamente distintas. En efecto, en acuicultura marina la relevancia mayor la alcanzan los gastos de personal (34 %), que se aproximan a la participación de los gastos de explotación (40 %). En la acuicultura continental, contrariamente, la relación entre ambas magnitudes es muy diferente, y la partida de gastos de explotación (que constituye el 56 % del total) supera a la de gastos de personal (20,6 %).

Esta diferencia viene a expresar el grado de madurez alcanzado por cada industria. La acuicultura continental requiere trabajadores menos especializados, con dedicación mayoritaria a tareas rutinarias y de manipulación. Frente a la acuicultura continental en su conjunto, la acuicultura marina se presenta en un estadio de expansión, que otorga más peso a I + D y, por añadidura, incrementa la participación de los recursos de personal, circunstancia que le ocasiona algunas ventajas competitivas frente a la acuicultura marina de otros países, consecuencia de los recursos y capacidades adquiridos.

Tabla I. Estructura de costes de la acuicultura española.

	Sector acuícola (%)	Acuicultura continental (%)	Acuicultura marina (%)
Gastos de explotación	100	100	100
Consumos de explotación	45,4	56,19	40,20
Gastos de personal	24,4	20,64	33,67
Amortizaciones	9,6	7,08	11,03
Gastos financieros	3,1	2,01	4,10
Impuestos	6,8	2,21	6,95
Otros	10,8	11,87	4,05

Otra cuestión significativa se refiere a la participación de las amortizaciones como expresión de la depreciación de los activos fijos. En los gastos totales por este concepto, la acuicultura marina interviene con un porcentaje mayor que la continental. La explicación a esta diferencia se puede encontrar en la antigüedad media de las instalaciones, más viejas en la acuicultura continental, y en el intenso y más reciente esfuerzo inversor de la acuicultura marina en su conjunto, que se puede justificar a partir de la participación de los gastos financieros, más amplia en la acuicultura marina (4,2 %) que en la continental (2,2 %).

Si se analiza el valor añadido y su distribución (tabla II), se deduce la mayor eficiencia de la acuicultura marina respecto a la continental, explicable por el esfuerzo inversor más intenso al que se aludía. Esto permite un dinamismo propio de un sector que incluye actividades incipientes necesitadas de volúmenes importantes de recursos para I + D e instalaciones, imprescindibles para mejorar la capacidad competitiva, tanto en los productos consolidados como en los recién incorporados al mercado.

Merece atención especial la estructura financiera de las empresas del sector, pues constituye uno de sus males endémicos. De los datos de la tabla III puede deducirse que existe, en general, un desequilibrio estructural, dado que los recursos a corto plazo se están destinando a financiar las necesidades de los recursos permanentes requeridos por estas empresas. A este respecto conviene recordar el volumen de recursos absorbidos por el proceso productivo, consecuencia de su dilatado periodo de maduración.

También destaca el porcentaje constituido por los recursos propios respecto a todos los utilizados en la financiación del sector. En efecto, casi el 60 % de las necesidades totales proceden de estos recursos, circunstancia que refleja la escasa capacidad de

Tabla III. Estructura financiera de la empresa acuícola española.

	Sector acuícola (%)	Acuicultura continental (%)	Acuicultura marina (%)
Recursos totales	100	100	100
Recursos propios	57,73	45,85	59,14
Recursos ajenos	42,27	54,15	40,86
Corto plazo	25,40	24,87	25,05
Largo plazo	16,87	29,28	15,81
Recursos permanentes	74,60	65,37	66,47
Coficiente básico de financiación	88,02	62,58	65,06

las empresas para acceder al mercado de capitales, otro de los problemas que acucian al sector, debilitando su capacidad de gestión.

En este sentido, es necesario aclarar que la financiación a largo plazo utilizada por las grandes empresas acuícolas se nutre en porcentajes importantes de aportaciones procedentes de empresas de su grupo, lo que proporciona una idea de los problemas a los que se enfrenta el sector en materia financiera, que se agravan en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas.

Esta problemática es especialmente significativa cuando las estrategias de desarrollo de esta industria pasan por el crecimiento, la expansión, la renovación tecnológica y la apuesta por nuevos mercados, cuya financiación debe sustentarse en la captación de recursos de plazo largo. Por eso hay que poner de manifiesto que, aun cuando han existido y se mantienen medidas de apoyo al sector, se considera imprescindible facilitar vías que permitan a las empresas establecidas contar con la adecuada refinanciación de su pasivo, lo que debe ser impulsado desde las instituciones financieras del país, sin dejar de fomentar nuevos sectores.

El segmento bancario, por su parte, se muestra reacio a otorgar créditos con las garantías que pueden aportar las empresas acuícolas (generalmente la pignoración de productos), que considera insuficientes a pesar del marco jurídico que las sustenta.

Cuando se distingue entre acuicultura continental y marina, se observa, por un lado, que la proporción de recursos propios es significativamente mayor en la segunda (59,1 % frente a 45,8 %), mientras que la proporción de recursos ajenos a largo plazo es sensiblemente menor en ésta que en la continental (15,8 % y 29,2 %, respectivamente).

Tabla II. Distribución del valor añadido en la acuicultura española.

	Sector acuícola (%)	Acuicultura continental (%)	Acuicultura marina (%)
Valor añadido	100	100	100
Gastos de personal	40,30	51,79	30,45
Amortizaciones	15,50	17,76	9,98
Gastos financieros	5,20	5,04	3,71
Impuestos	11,40	5,55	6,28
Beneficios	12,30	4,44	6,37

Todo ello denota que, ante la necesidad de realizar inversiones de mejora del nivel de competitividad, la fuente de recursos más utilizada en la acuicultura marina es la de los fondos propios, consecuencia de la estrechez del mercado de capitales y de la reducida capacidad de negociación bancaria de estas empresas. Esta circunstancia se constata al analizar el efecto de apalancamiento financiero negativo que se produce en las empresas de acuicultura marina, que llegan a absorber parte de la rentabilidad económica obtenida (tabla IV).

Este problema de debilidad en la estructura financiera de las empresas del sector acuícola se agrava en las de reducida dimensión, evidenciando, además, la existencia de economías de escala, tanto a nivel de inversión y financiación como de recursos humanos y, consecuentemente, de resultados.

Esta lectura resulta de gran interés para las empresas y también para la Administración, en el sentido de apoyar, a la hora de promover y autorizar nuevos proyectos acuícolas, el desarrollo de aquéllos que permitan obtener economías de escala y, por tanto, generar valor añadido, frente a los de reducida dimensión, con base en la escasa viabilidad financiera que constituyen.

CONCLUSIONES

Lo primero que conviene destacar es la heterogeneidad del sector respecto a las técnicas de producción y de gestión, los tipos de cultivo y la complejidad y variedad de los productos que incluye. Esto dificulta su análisis en conjunto e impone la precaución de incorporar en las conclusiones las singularidades de cada uno de los subsectores que lo integran.

El sector acuícola, que en España ha crecido espectacularmente en los últimos años, mantiene un

gran potencial de crecimiento en este país si se considera la capacidad de consumo de productos pesqueros en su mercado y los recursos naturales de sus costas.

Para la formulación de la estrategia adecuada hay que tener presente la atención de una demanda que exige productos de más calidad y con un grado de transformación mayor que facilite su consumo. También hay que considerar la competencia creciente de los países del entorno, la dimensión reducida de las explotaciones acuícolas, la necesidad de invertir coordinadamente en I + D y la estructura de propiedad.

A tal efecto, se debe realizar un gran esfuerzo desde el sector para mejorar la gestión empresarial, con el fin de obtener ventajas competitivas sostenibles y afrontar así la competencia de las empresas de otros países. Además, la creación de valor se debe erigir en el objetivo prioritario de la industria acuícola, lo que obliga al planteamiento del diseño de estrategias de crecimiento para mejorar su dimensión, aprovechar los efectos de economías de escala y, así, incrementar su potencial, la cuota de mercado y la capacidad de negociación con los agentes de frontera. En todo este proceso, como se deduce de la información analizada, la estrategia de liderazgo en costes adquiere una importancia decisiva para afrontar la competencia con las empresas de otros países.

Respecto a la política financiera de las empresas acuícolas, los esfuerzos se deben dirigir a adecuar las estructuras a las necesidades del sector, procurando el mejor ajuste de los instrumentos ofrecidos por los entes financieros y propiciando la acudida de las empresas a las entidades bancarias con proyectos viables.

Otra vía que conviene valorar es la incorporación y creación de sociedades de garantía recíproca para la aportación de avales a las entidades que pudieran solicitarlos, propiciando la ampliación de las fórmulas de financiación adecuadas para el sector. En esta línea de incorporación de capitales con asunción de riesgos caben otros planteamientos, como la participación de sociedades de capital de riesgo y la instrumentación de determinadas directrices que favorezcan la implicación de los organismos públicos y las entidades bancarias en la mejora de la situación financiera de las empresas acuícolas.

A la argumentada necesidad de acercamiento de las entidades financieras a las demandas del sector, habría que añadir la exigencia de impulsar la formación en la gestión económica y empresarial dentro

Tabla IV. Rentabilidad global de la empresa acuícola española.

	Sector acuícola (%)	Acuicultura continental (%)	Acuicultura marina (%)
Rentabilidad global	5,67	3,89	5,85
Efecto de apalancamiento financiero	3,88	5,24	-2,25
Rentabilidad financiera	9,55	9,13	3,59

del segmento acuícola, vital para mejorar la administración y facilitar la planificación de los proyectos a financiar. Sería una forma de potenciar que el sector acudiera a las entidades financieras con proyectos viables y buena planificación, pues sólo así tendrá posibilidades reales de obtener la financiación que pretende. Actualmente no se trata sólo de un problema de la captación de fondos: también las empresas acuícolas deben ser capaces de mejorar la gestión y ofrecer proyectos viables y atractivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez López, J. y F. Blanco Ibarra. 1993. La contabilidad de dirección estratégica en el proceso empresarial de mejora continua. *Técnica Contable* 45 (540): 769-786.
- Amat, J. M. 1992. *El control de gestión: una perspectiva de dirección*. 4.ª edición. Gestión 2000. Barcelona: 270 pp.
- Consejo Económico y Social. 1997. Análisis socioeconómico del sector pesquero. *Informes del CES INF 9607*, NICES 108-96: 140 pp.
- Iglesias Sánchez, J. L. 1995. Aportación de la contabilidad de gestión al proceso de decisión. Una reflexión. *Técnica Contable* 565: 1-10.
- Kaplan, R. S. y D. P. Norton. 1997. *The balanced scorecard (El cuadro de mando integral)*. Gestión 2000. Barcelona: 321 pp.
- Ripoll Feliu, V. M. y M. C. Tamariz Aznar. 1994. Contabilidad de gestión: investigación y práctica empresarial. *Revista Española de Financiación y Contabilidad* 23 (81): 907-927.
- Ruiz Molina, A. 1997. Problemática económica de la acuicultura versus estrategias empresariales. *Papeles de Economía Española* 71: 299-312.