

Estrategias de la anchoíta en un mar de tiburones.

Las pymes conserveras marplatenses durante la valoración financiera (1975-2006).

José Mateo (GESMar-UNMdP/CONICET)

Gonzalo Yurkievich (GESMar-UNMdP/CONICET)

1. Introducción

En los años 1970 Argentina se consolidó, casi en silencio, como un país pesquero, ligado al mercado exterior y con escasa o nula regulación estatal o privada de la biomasa extraída. La sobrepesca de una serie de especies (la merluza es la más destacada) puso en riesgo en pocas décadas la continuidad a corto plazo de esta actividad. Simultáneamente, pequeñas y medianas empresas, muchas de ellas de propiedad y gestión familiar y líderes del sector en las décadas anteriores a este período, han sabido conciliar extracción, manufactura y mercados mediante la explotación de especies costeras entre las cuales se destaca la anchoíta (*Engraulis anchoíta*) que apenas se extrae en una cuarta parte de su captura máxima sostenible. En una aproximación inicial, el presente trabajo aborda el circuito de esta especie, el cual implica extracción de materia prima por parte de la flota costera y fresquera –con nula intervención de congeladores y factorías- generando puestos de trabajo en tierra y obteniendo un producto que requiere distintos grados de elaboración y que es orientado fundamentalmente al mercado exterior.

En la actualidad existen en Argentina 20 empresas que elaboran la anchoíta, de las cuales 17 tienen sede en Mar del Plata. Nuestro análisis se centra en las estrategias de gestión, organización e innovación de dos de estas empresa (Coomarpes e Indupesa), las cuales han subsistido en un mercado dominado por un poderoso oligopolio interno y por capitales foráneos que desde hace tres décadas depredan el mar argentino y exportan productos con escaso agregado de valor hacia mercados europeos y asiáticos.

2. El mar argentino y sus recursos

El mar argentino, entendido no como accidente geográfico sino como espacio sobre el cual el estado argentino ejerce derechos de soberanía, se extiende desde el paralelo de 35° sur hasta el de 55° sur, lindando al oeste con la costa argentina y al este con el borde de la plataforma epicontinental argentina, conformando una superficie de alrededor de

1.000.000 km². En sus aguas hay una rica presencia de plancton, además de sardinas y anchoítas que sirven de alimento a otras especies, lo que constituye una base de la cadena alimentaria.

El mar argentino contienen un alto grado de biodiversidad como consecuencia del tipo de costa, de la clase de fondo, del aporte de los grandes ríos, de la confluencia de las corrientes marinas que derivan de las aguas frías de la Antártida con las aguas cálidas provenientes de Brasil, así como de las variaciones que se observan en la temperatura, en la tasa de salinidad y en otras variables. Los peces del mar argentino son especies casi todas migratorias y las especies comerciales más destacadas son lideradas desde hace años por la merluza y su fauna acompañante como el abadejo y el mero. La corvina y la pescadilla, han sido objeto de pesca intensiva estos últimos años, con destino a mercados de oriente. Entre los crustáceos, el langostino es la especie de mayor actividad comercial y dentro de los moluscos, en estos últimos años se han incrementado las capturas del calamar, y también se ha incrementado la pesca de la merluza negra, especie que habita desde las costas bonaerenses hasta el sur de la Patagonia en profundidades de 1.000 metros y aún mayores (lo cual implica una tecnología especial, el palangre, para poder alcanzar dichas profundidades).

3. La actividad pesquera

En términos más que simbólicos, la sociedad de un Estado cede a sus pescadores los derechos colectivos sobre el medio y los recursos marinos a cambio de que el pescador les provea de este alimento. Una vez en tierra el pescado es una mercancía que con sus particularidades no difiere en mucho de otras mercancías. El concepto “producción pesquera” en la Argentina refiere a la extracción de un recurso relativamente abundante que, como mercancía, posee un escaso mercado interior, infinitas posibilidades de incorporarle valor y muy buenas posibilidades de exportación.

No obstante, y a pesar de su potencial, la actividad pesquera en Argentina ha ocupado un lugar poco prestigioso en la consideración del Estado. De hecho, la pesca comercial marítima en Argentina se desarrolló autónomamente, al margen de episódicas y espasmódicas expresiones de deseos mayormente discursivos de impulsarla. Las “ventajas comparativas” de la pesca en Argentina, en cambio, han sido corrientemente monedas de cambio de la política económica global del Estado.

Iniciada la pesca comercial marítima en Mar del Plata, hacia finales del siglo XIX, por una demanda estival de un turismo de elite satisfecha con el trabajo de pescadores

inmigrantes fundamentalmente de Italia, fue puesta al cumplir su centenario entre dos espadas: la del agotamiento del caladero y la de la cadena de personas e intereses involucrados en la pesquería atlántica (que iban desde el pescador al comerciante minorista, pasando por la industria pesquera). En un marco en el cual la dimensión de la crisis de empleo (al que llevó la aplicación acrítica del “Consenso de Washington”) había adquirido niveles jamás conocidos, se hacía impensable la reconversión de una fuerza de trabajo que, en algunos casos, representa a varias generaciones de pescadores. Se sumó a esto el problema global de la pesca, como es la expulsión de pescadores de oficio, con buenas o malas artes, ante la tecnificación de la extracción y navegación. El presente encuentra en riesgo entonces tanto a la biodiversidad de la biomasa oceánica como a la socio-diversidad del sujeto pescador.

El problema reseñado ha dejado al descubierto una vez más décadas de apatía frente a la actividad haliéutica por parte de muchos de los sectores supuestamente interesados. La crisis actual es diferente de otras vividas en el pasado ya que se suma a la de la actividad pesquera a escala mundial y presenta en el medio local la sumatoria de tres procesos críticos: la concentración empresarial, el agotamiento del caladero de sus especies comerciales más relevantes y la precarización laboral producto del sistema de en muchos casos apócrifas cooperativas de trabajo.

4. Los tiburones

Mar del Plata no solo cuenta con una gran variedad de especies costeras, sino que además, por su ubicación, se constituye como centro de la migración de la principal especie comercial del mar argentino: la merluza (*Merluccius hubbsi*). A partir de la década de 1960, se llevaron a cabo cambios cuantitativos y cualitativos en la conformación de la industria pesquera nacional, la cual reorientó sus funciones en pos de surtir el mercado internacional ante el inminente agotamiento de varios caladeros. De esta forma comenzó un ciclo de transferencia del “esfuerzo de pesca”¹ desde los caladeros centrales hacia los caladeros periféricos, cuando el gran valor energético y proteico de la merluza fue detectado por los países pobres en carnes rojas y de alimentación basada en carnes blancas (Japón, Hungría, la ex URSS, Bulgaria, España Italia, entre otros). El deterioro de sus caladeros llevó a estos países a desarrollar embarcaciones más grandes y poderosas para alcanzar los recursos realizando un

¹ Capacidad de bodega, potencia de motores, instrumentos de captura, etc.

traspaso de tecnologías hacia nuevos países productores de la periferia, como la Argentina, Perú y México.

Esta transformación e incorporación de tecnologías fue complementada por el estado nacional, quien otorgó créditos blandos a los armadores locales para la incorporación y/o construcción de barcos de mayor autonomía y capacidad de captura. La expansión de la flota industrial de altura y media altura se complementó con la construcción en astilleros nacionales de barcos subsidiados (Decreto 10.033/66), financiados por el Banco Industrial de la República Argentina (BIRA), devenido luego en el Banco Nacional de Desarrollo (BANADE) y con la incorporación de buques bajo el régimen de licencia arancelaria (Decreto 10.032/60).²

Los barcos fresqueros de altura ingresaron así al caladero argentino para transformar a la actividad en productora de *commodities* a ser negociados en el mercado internacional. La incorporación de valor agregado planteada en los nuevos términos del intercambio era muy escasa, debido a las imposiciones de los mercados compradores. Se creaba valor en la industria harinera y en menor medida en el fileteado y congelado de merluza fresca.

Entre los años 1970 y 1975, bajo el régimen promocional de la ley 19.000 y su Decreto Reglamentario 440/71, se importaron 74 buques fresqueros nuevos y usados y 6 buques procesadores-congeladores y se construyeron 11 embarcaciones en astilleros nacionales. Para el año 1971, el sector pesquero de Mar del Plata registraba el 82% de las capturas marítimas. La capacidad de la flota de altura marplatense se había triplicado y en el año 1973, junto con la flota costera, capturaba más del 90% del total de la producción nacional. La flota de altura pasó de 72 buques en enero de 1972 a 152 en agosto de 1974, lo que llevó su capacidad de bodega de 200.000 toneladas a 500.000 toneladas. Las exportaciones pasaron de 2 millones de dólares en 1969 a 35 millones de dólares en 1974. Este “milagro” no lo realizó la mano invisible del mercado. Fue la acción del estado capitalista, a través de la ley 17.500, la que permitió facilidades en el cambio de bandera o importación de buques, complementado con exenciones impositivas y la asistencia financiera directa.³

Las empresas que hasta el momento eran netamente armadoras se transformaron en empresas integradas que complementaban la función extractiva con los procesos

² Bertolotti, M. I.; Errazti, E; Pagani, A. “El sector pesquero del PGP” En *Mar del Plata productiva: Diagnóstico y elementos para una propuesta de desarrollo local*. Centro de Investigaciones Económicas; Facultad de Ciencias Económicas y Sociales; Universidad Nacional de Mar del Plata, 2002.

³ Pradas, E. *Un acercamiento a la problemática pesquera marplatense*, Ediciones El Mensajero, 2005.

industriales y de comercialización e inclusive la exportación. Por otro lado, los empresarios marplatenses comenzaban a promover nuevos polos de desarrollo que ya se habían iniciado con la instalación de plantas industriales en Puerto Madryn y Puerto Deseado. Este proceso era lento aún y se consolidaría a partir de los años 1980, con políticas estatales de promoción de los puertos patagónicos, reflejadas en exenciones impositivas, subsidios al gasoil y prefinanciaciones y reembolsos a las exportaciones.

De esta manera, durante la década del setenta se multiplicó el número de fábricas y aumentó significativamente la cantidad de trabajadores permanentes. Los dueños de las plantas en tierra estaban mejor calificados que los armadores sin planta para ser beneficiarios de préstamos. El monopolio de los créditos y beneficios descartó el uso masivo de buques congeladores (ya disponibles en la época) y provocó la congestión del almacenamiento en tierra. De esta forma nace la gran planta de fileteado y congelado de los años 1970.

Pradas⁴ expresa que en este momento fundacional de la pesca se establecen las características que más perdurarán en la industria: “Una clase capitalista muy parasitaria: siempre pendiente del reembolso a las exportaciones o a las facilidades financieras que les proveía el Estado. (subsidio al gasoil, pre-financiación de las exportaciones, reclamo crónico de un dólar alto)” y “una integración al mercado mundial: que le dio una gran expansión inicial a la pesca argentina, pero también le fijó sus límites, ya que va a ser golpeada de lleno por el cierre de los mercados mundiales en 1975.”

La integración al mercado mundial, cerró la posibilidad de que se desarrolle el consumo interno. La búsqueda del beneficio vía exportación, mantiene a la Argentina en uno de los más bajos niveles de consumo de pescado en el mundo.

El denominado “Plan Rodrigo” produjo una fuerte crisis económica y financiera, con caída de las capturas y las exportaciones. Al golpista locaut de 1976 adhirió la Cámara Marplatense de Industriales del Pescado, que buscaba en el golpe, la venganza de la derrota sufrida con la huelga del SOIP (Sindicato de Obreros de la industria del pescado) de 1975, la cual se había logrado imponer en la Convención Colectiva de Trabajo. Cerca de 30 trabajadores de la industria del pescado desaparecerían luego durante la oscura noche de la dictadura.

⁴ Pradas, E. op. Cit.

En 1976 comenzó un proceso ascendente, que estuvo ligado al aumento de la demanda internacional, especialmente para productos congelados. Las empresas se vieron ante la necesidad de ampliar su capacidad de captura y procesamiento, lo que originó corrientes de inversión hacia el sector, mejoramiento de plantas y buques existentes, y la incorporación de buques importados.⁵

Entre 1975 y 1979 la capacidad de congelamiento aumentó un 166%, la de mantenimiento en cámaras, un 197% y las capturas, 153,25%. Las exportaciones a valor de dólar crecieron en cuatro años en más de un 1000%, pasando de 19.405.000 dólares en el año 1975 a 213.792.000 dólares en 1979. Las exportaciones llegaron en 1979 a 248.715 toneladas.⁶

El proceso de inversión y crecimiento del sector estuvo promovido por la Subsecretaría de Pesca, creada en 1976, dentro del ámbito de la Secretaría de Estado de Intereses Marítimos.

A nivel internacional se consolidó la tendencia a extender la soberanía marítima de los estados hasta las 200 millas de la costa. Esta situación hizo que cada país intente un desarrollo pesquero propio. Los países poseedores de una gran flota congeladora que les permitía pescar a gran distancia (URRSS; Polonia, España, Japón, Corea) se vieron muy perjudicados con esta medida y debieron optar por desguazar su flota con subsidios estatales, vender sus barcos o formar empresas en cooperación (*joint ventures*) para así pescar dentro de las nuevas zonas soberanas, asociados a los estados o a los armadores de estos países.

Así como, a partir de 1969 “sobraban” fresqueros en Europa y su oferta y venta en Argentina ayudó a la expansión de la explotación de la merluza, a partir de 1975-76 empezaron a exceder los congeladores que pescaban a gran distancia y no podían penetrar tan fácilmente a los caladeros bajo la nueva soberanía. Surgió así una presión para exportar congeladores o asociarlos bajo *Joint Ventures*. La legislación nacional, desde 1977, volvió a permitir la importación de buques sin aranceles. Se estableció una Ley de Promoción Industrial, nuevamente se dieron créditos y avales por parte del BANADE y el Banco de la Nación Argentina pre financió las exportaciones, a través de sus operaciones, además de garantizar reintegros impositivos.⁷

⁵ Espoz Espoz, M. *Introducción a la pesca argentina: su rol en la economía nacional y mundial*, Mar del Plata, Fundación Atlántica, 1985.

⁶ Bertolotti, *op. cit*

⁷ Pradas, *op.cit*

La formación de empresas mixtas, la reinversión y la fusión de empresas nacionales condujo, frente a una demanda internacional sostenida y con precios en alza, a los máximos de capturas y exportaciones de 1977, 1978, y 1979. Es en estos años que se observa el pico de mano de obra utilizada en el plantas de fileteado en tierra. La expansión comenzó a revertirse a mediados de 1979, por la grave situación económica interna y se manifestó en la disminución de las capturas y exportaciones de 1980 y 1981, agravada por la crisis en los mercados tradicionales, culminando el periodo con una flota envejecida por el alto promedio de edad de los buques ingresados al caladero.⁸

El conflicto bélico con el Reino Unido concluyó, en términos pesqueros, con el establecimiento unilateral por parte de Inglaterra de una Zona de Exclusión de 150 millas marinas, en 1982, ampliada a 200 millas al este en 1987, impidiendo que la flota Argentina accediera a importantes recursos demersales (como la merluza) y al calamar. El reino Unido otorgó 204 licencias en 1987 y 145 en 1988 para operar en la Zona de Exclusión de las Islas Malvinas.

Por su parte el gobierno de Raúl Alfonsín firmó en 1986 los Convenio Marco, otorgando permisos de pesca a embarcaciones rusas y búlgaras para pescar polaca y calamar al sur del paralelo 41° S, dentro de la Zona Económica Exclusiva (ZEE). Los principales objetivos declarados en la ley que respalda estas acciones eran:

- Asegurar la efectiva conservación y administración de los recursos vivos, su óptima explotación y el empleo racional de la pesca en la Zona Económicamente Exclusiva Argentina.
- Promover y reactivar la actividad pesquera en la República Argentina y sus fuentes de trabajo

Dichos acuerdos fueron firmados en julio de 1986 mediante la sanción de las leyes 23.492 y 23.494 y se iniciaron con el arribo del primer buque en mayo de 1987; los derechos de pesca concedidos fueron 180.000 toneladas para los buques soviéticos y 80.000 toneladas para los buques búlgaros. En 1989 se suspendió el acuerdo con Bulgaria por incumplimiento de los términos, en tanto que el acuerdo con Rusia se prorrogó por un nuevo periodo.

El balance fue muy negativo ya que las capturas de la flota búlgara y soviética significaron un 350 % y 154 % respectivamente, de lo pautado, con lo que se estuvo muy lejos de la anunciada “conservación y racional explotación de los recursos”.⁹

⁸ Bertolotti, *op. Cit.*

⁹ Bertolotti, *op. cit.*

No obstante, como expresa Cocco¹⁰ “Los acuerdos marco con la ex Unión Soviética y Bulgaria señalan el ingreso institucionalizado, en materia pesquera, de la Argentina en el contexto construido de la globalización desde el poder multidimensional y multiescalar.”

En esta época comienzan a instalarse los primeros establecimientos en la Patagonia al amparo de franquicias otorgadas por leyes y decretos que significaron excepciones y/o reducciones impositivas.¹¹ De esta forma Mar del Plata fue perdiendo lentamente su supremacía como capital de la pesca nacional a favor de los nuevos puertos patagónicos. Puerto Deseado, Puerto Mádryn y Ushuaia se destacan en este proceso siendo aquí que se radican los mayores exportadores. Empresas vinculadas con los grandes grupos económicos asociadas mediante *joint-ventures* a firmas internacionales.¹²

En materia de diversificación de la producción, otra situación que merece ser destacada es la lenta aparición de nuevas especies, como el calamar y el langostino, que comienzan a ser introducidas en los mercados mundiales y que actúan en detrimento de la Merluza, especie clave en la dinámica económica del Puerto de Mar del Plata de los 60' y los 70'.

Sintetizando podemos observar que durante los años 1980 se dio un desplazamiento de la actividad pesquera hacia el sur del país, se comenzó el proceso de renovación tecnológica de la flota pesquera, con la primera incorporación de congeladores-factoría que operarán en puertos patagónicos, se comenzaron a advertir los primeros síntomas de extranjerización dentro del circuito y aparecieron nuevas especies de mayor valor comercial que se ubican en aguas no adyacentes al puerto de Mar del Plata.

A principios de los 90', y en el marco de la Ley de quiebras menemista, algunas empresas líderes en el procesamiento, que habían gozado ya por mucho tiempo del favor oficial y la refinanciación de sus deudas, entraron en convocatoria de acreedores y se declararon en quiebra. Estas son Ventura, Arpemar, Estrella de mar, Tomar de Tobo, Pesquera San Andres, Antonio D'Antonio Pesquera, Alfé Trade, Pesquera Bolivar, Mediterraneo y Frigocen. Más de 6000 trabajadores quedaron en la calle y la gestión judicial que se hizo cargo de las quiebras trabajó para facilitar la concentración de

¹⁰ Cocco, J.M.; Le Bail, J.; Gómez, O.; y Boetto, A. “*La minería pesquera argentina?*” En Actas del Segundo Encuentro Internacional Humboldt. Mar del Plata, 2000.

¹¹ Decreto 2529/77, ley 21.608 de promoción industrial, ley 21.382 de inversiones extranjeras que permitía la formación de sociedades mixtas y poner en operación sus flotas de largo alcance, ley 21.514 de concurso internacional para adjudicar la explotación de recursos pesqueros al sur del paralelo 40°S., (Bertolotti, 1985 en Cocco, et al., op cit)

¹² Cocco, et. al, op. cit.

capitales y Valastro, Moscuza, Solimeno, El Marisco y Barillari entre otros, se disputaron el botín adquiriendo a precio de remate los activos físicos que tuvieran algún valor (barcos y plantas).¹³

El modelo de empresa integrada verticalmente es el que adoptaron las sobrevivientes de la catástrofe y líderes del sector desde entonces. Los puertos patagónicos serían su base de operaciones más importante, en detrimento del puerto de la ciudad de Mar del Plata y un elemento fundamental de la nueva estrategia de acumulación, estuvo dado por la masiva entrada de barcos congeladores-factoría al caladero argentino y por el aumento de la explotación de la mano de obra a través del sistema de cooperativas.

Según testimonios de los protagonistas el trabajo en negro siempre existió en el puerto de Mar del Plata, debido a que una parte de la pesca que abastecía al mercado interno circulaba por el canal de las “cuevas” (plantas de fileteado clandestino). Cuando había excedentes de materia prima con respecto a la capacidad instalada para procesarla, los empresarios recurrían a éstas para completar el proceso productivo. Esta tendencia era marginal ya que el grueso del fileteado se realizaba en grandes plantas habilitadas. Luego de las quiebras de 1991, los nuevos agentes que se fueron consolidando contaban con gran cantidad de mano de obra calificada y desempleada disponible, la cual fue reinsertada en el proceso productivo a través de falsas cooperativas, manejadas por los empresarios a través de testaferros. Bajo este régimen, el trabajador se debía inscribir como trabajador autónomo, debiendo hacerse cargo de todos sus gastos previsionales. Este sistema sigue en vigencia en nuestros días.

“Se crearon las cooperativas para eludir toda la legislación laboral, para terminar con los aportes patronales a la jubilación, liquidar la obra social y la garantía horaria. Desde el punto de vista de la patronal lo que se logra es la destrucción lisa y llana del convenio del 75”¹⁴

En el año 1994 Felipe Solá en su rol de subsecretario de pesca de la nación firmó el acuerdo sobre relaciones en materia de pesca entre la C.E.E y la República Argentina. Según se desprende de los considerandos, los objetivos declarados del mismo son: “desarrollar una cooperación económica más estrecha en el sector de la pesca marítima, mediante la promoción de sociedades mixtas y radicación de empresas y la constitución de asociaciones generales de empresas”, con el objeto de proveer “un acceso estable a

¹³ Pradas, *op. cit.*

¹⁴ Pradas, *op. cit.*

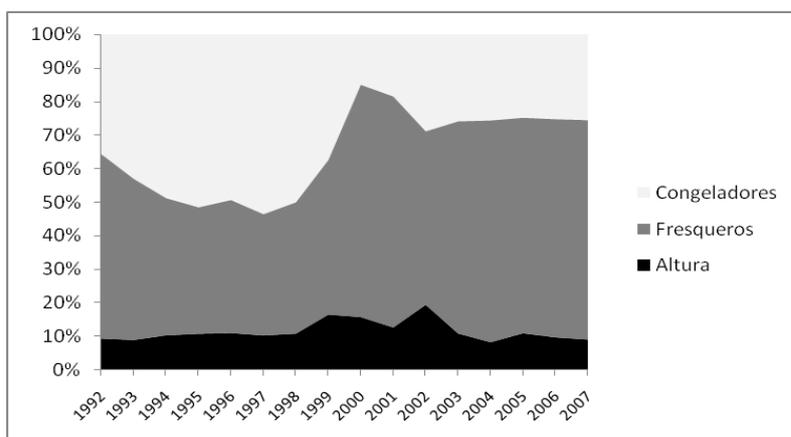
nuevas posibilidades de pesca” para la flota europea, contribuir “al objetivo de la renovación y reconversión de la flota argentina y la reestructuración de las flotas de la comunidad”, así como promover “la explotación racional de los recursos de largo plazo”

En su artículo 5, inciso 3, se describe el meollo del acuerdo: “La comunidad, en el marco de su política de reestructuración de la flota, facilitará la incorporación de buques comunitarios a empresas constituidas o que se constituyan en la Argentina. A este fin la Argentina, en el marco de su política de renovación tecnológica en materia pesquera, facilitará la transferencia de los permisos de pesca vigentes y expedirá los nuevos permisos que correspondan en virtud del presente acuerdo”.

De esta forma aprovechando la ola de quiebras que había diezmando el puerto marplatense, se utilizaron licencias de barcos hundidos, inexistentes y quebrados, comprados como chatarra y se trasladó el permiso de pesca a la Sociedad Mixta recién creada. La unión Europea invirtió 230 millones de dólares para exportar más de 100 barcos entre 1991 y 1997. La mayoría se concentró en la explotación de la merluza.¹⁵

A través de los acuerdos con la comunidad, los principales grupos empresarios que lideran la pesca argentina (Mellino, Solimeno, Valastro, Moscuza, Barillari y El Marisco entre otros) se transformaron en agentes integrados que controlan la captura y el procesamiento, quienes manejaban instrumental económico clave como transporte y almacenamiento en frío y que incluso controlaban la comercialización a través de canales establecidos con sus socios foráneos.

De esta forma, como muestra el gráfico 1, fueron los barcos congeladores los que



generaron un proceso de sobrecaptura que encontró su punto más álgido las campañas de 1995 a 1997.

Gráfico 1 Distribución proporcional de las capturas de merluza hubbsi por tipo de flota 1992-2007¹⁶

¹⁵ Pradas, op cit.

¹⁶ Fuente: S.A.G.P.yA.

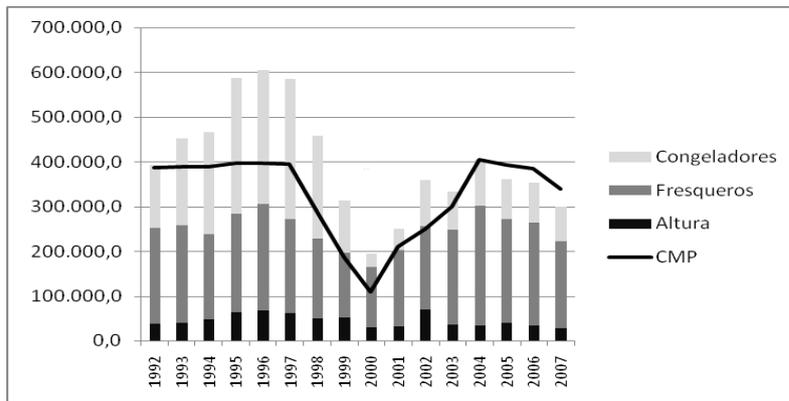


Gráfico 2 Evolución de las capturas de merluza hubbsi por tipo de flota 1992-2007 en relación de la Captura Máxima Permissible (CMP)¹⁷

En el gráfico 2 podemos observar la forma en la cual la flota

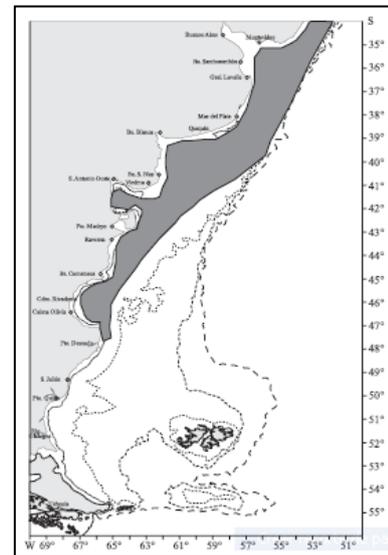
congeladora motivó la superación del umbral de sostenibilidad del recurso durante 5 años de la década de 1990. Entre los años 99 y 2002, las vedas y una coyuntura macroeconómica desfavorable redujeron la operación de los barcos permitiendo la recuperación del recurso. A partir de 2002 la nueva coyuntura favorable volvió a incrementar significativamente el esfuerzo pesquero y la operación de los grandes barcos.

5. La anchoíta

“La anchoíta es fuerte, no es débil, es rica, es abundante y ha sobrevivido a muchas situaciones”.¹⁸

“En el mar argentino, la anchoíta [*Engraulis Anchoíta*] es el más importante de los peces pelágicos”, dice Jorge Hansen, especialista en la especie del INIDEP.¹⁹ Y es así por su propia biomasa, por su potencialidad alimentaria-comercial y porque esta especie forma parte de la cadena trófica de numerosas especies, entre ellas la merluza. En las últimas décadas se la ha capturado en torno al 20% de la captura máxima sostenible aconsejada por aquel organismo científico.

Los estudios de biomasa muestran la posibilidad de expansión de la pesquería actual, la cual no se ha realizado al parecer por razones económicas (costos de explotación y de



Mapa 1 Distribución espacial de la captura de anchoíta.

¹⁷ Fuente: S.A.G.P.yA.

¹⁸ Directivo de la empresa INDUPESA.

¹⁹ HANSEN, J. “Anchoíta (*Engraulis Anchoíta*)” en *El mar argentino y sus recursos*, N°4, Mar del Plata 2004, pp.101-115.

comercialización, falta de mercado, existencia de alternativas). El puerto de Mar del Plata es el que holgadamente concentra la mayor parte de los desembarcos de anchoíta.

La flota que la captura tradicionalmente está constituida por cerca de un centenar de embarcaciones pesqueras pequeñas, la tradicional “flota amarilla” con asiento en Mar del Plata y Quequén, que realizan salidas diarias, y que utilizan una red de cerco sin jareta denominada *lampara*²⁰ de originaria del Mediterráneo.

Como puede observarse en el gráfico 3, también la capturan crecientemente barcos de altura con red de arrastre de media agua en las regiones bonaerense y norpatagónica. La red de media agua, con la cual las embarcaciones de altura comenzaron a extraer especies pelágicas (como la anchoíta y la caballa) hacia finales de los años 1960, no sólo introdujo un elemento de competencia entre flotas sino que limitó el acercamiento de las especies comerciales a la costa y produjo una oferta alternativa a la de la organización de la flota costera. Los industriales, o al menos algunos de ellos, podían ejercer ahora la compra directa o en medida creciente ser sus propios abastecedores con

la concentración y control vertical del proceso productivo.

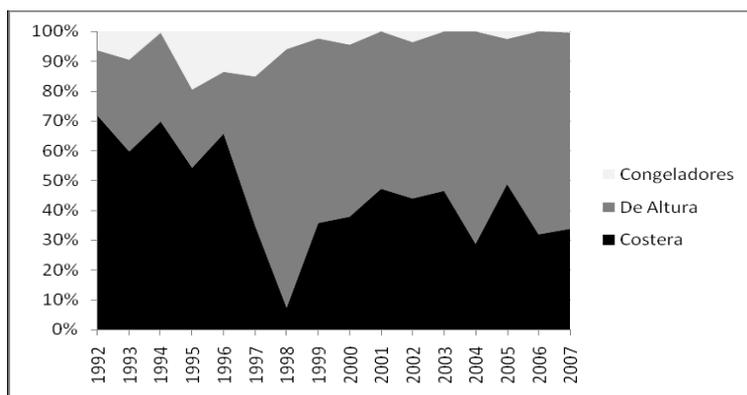


Gráfico 3 Distribución proporcional de las capturas de anchoíta (*Engraulis Anchoita*) por tipo de flota 1992-2007²¹

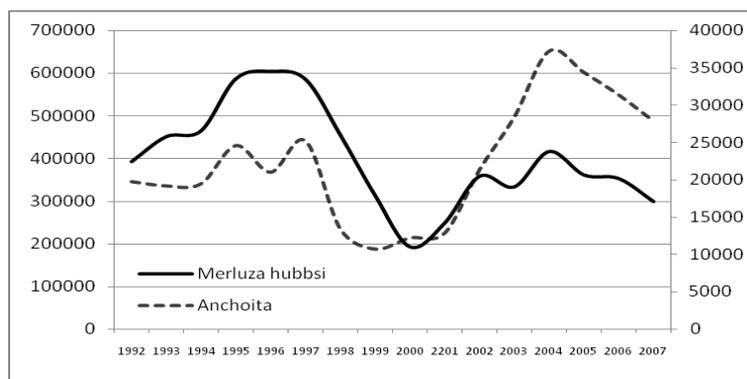


Gráfico 4 Evolución de las capturas de Merluza Hubbsi y Anchoíta 1992-2007²²

A partir de la crisis pesquera del año 2000, mientras que la captura de merluza comenzó a

²⁰ MATEO, J. “Cosechando el mar en lanchas amarillas”, en *Anuario el IEHS*

²¹ Fuente: S.A.G.P.yA.

²² Fuente SAGPyA

estacionarse, la de anchoíta comenzó a crecer (gráfico 4), sea por su abundancia (dado que su principal depredador, la merluza, había mermado su biomasa), sea por la ampliación de las posibilidades mercantiles

La anchoíta se utiliza principalmente para el salado madurado, fuertemente orientado a la exportación y en menor escala al mercado interno. Una pequeña proporción se exporta congelada y se ha comenzado la exportación de anchoíta marinada. Las formas mercantiles de comercialización de la anchoíta son: Al natural (conservas), congeladas (enteras - evisceradas - H&G²³), saladas o en salmuera (enteras - evisceradas - H&G), a granel y sardinas al natural (conservas)

En la actualidad existen en Argentina 20 empresas que se dedican a la elaboración de anchoítas:

Empresa	Localidad	Producción
Antonio Baldino e Hijos SA	Mar del Plata	SALADAS O EN SALMUERA (Enteras - Evisceradas - H&G) A Granel
Argen-Pesca SA	Mar del Plata	CONGELADAS (Enteras - Evisceradas - H&G) SALADAS O EN SALMUERA (Enteras - Evisceradas - H&G) A Granel
Arhepez SA	Mar del Plata	CONGELADAS (Enteras - Evisceradas - H&G)
Baldimar SA	Mar del Plata	SALADAS O EN SALMUERA (Enteras - Evisceradas - H&G) A Granel
Centauro SA	Mar del Plata	SALADAS O EN SALMUERA (Enteras - Evisceradas - H&G) A Granel
COOMARPES LTDA	Mar del Plata	CONGELADAS (Enteras - Evisceradas - H&G) SALADAS O EN SALMUERA (Enteras - Evisceradas - H&G) A Granel
Delicias SA	Mar del Plata	AL NATURAL (Conservas) SALADAS O EN SALMUERA (Enteras - Evisceradas - H&G) A Granel
Di Meglio y Seoane SA	Mar del Plata	SALADAS O EN SALMUERA (Enteras - Evisceradas - H&G) A Granel AL NATURAL (Conservas)
El Marisco SA	Mar del Plata	CONGELADAS (Enteras - Evisceradas - H&G)
Engraulis SA	Quequén	SALADAS O EN SALMUERA (Enteras - Evisceradas - H&G) A Granel AL NATURAL (Conservas)
Frigorífico del Sud Este SA	Mar del Plata	CONGELADAS (Enteras - Evisceradas - H&G)
Harengus SA	Puerto Madryn, Chubut	CONGELADAS (Enteras - Evisceradas - H&G) SARDINAS AL NATURAL (Conservas)
Indupesa SAICyF	Mar del Plata	SALADAS O EN SALMUERA (Enteras - Evisceradas - H&G) A Granel
ISO-MAR Agrupación Empresaria SA	Mar del Plata	SALADAS O EN SALMUERA (Enteras - Evisceradas - H&G) A Granel
José Di Scala e Hijos SA	Mar del Plata	SALADAS O EN SALMUERA (Enteras - Evisceradas - H&G) A Granel
Marbella SAIC	Mar del Plata	SALADAS O EN SALMUERA (Enteras - Evisceradas - H&G) A Granel. AL NATURAL (Conservas) SARDINAS AL NATURAL (Conservas)
Mattera Hnos. SA	Mar del Plata	SALADAS O EN SALMUERA (Enteras - Evisceradas - H&G) A Granel
Ostramar SA	Mar del Plata	CONGELADAS (Enteras - Evisceradas - H&G)
Pesquera Santa Elena SAIC	Puerto Deseado, Santa Cruz	SARDINAS AL NATURAL (Conservas)
Pesquera Tres Marías SA	Mar del Plata	CONGELADAS (Enteras - Evisceradas - H&G)

Tabla 1 Empresas elaboradoras de anchoíta en Argentina.²⁴

Como se puede observar, 17 de estas empresas tienen su planta de elaboración en Mar del Plata. A valores del último ejercicio (donde es discriminada la especie en sus diferentes productos) las exportaciones de anchoíta fueron las siguientes:

²³ Headed and gutted (sin cabeza ni vísceras).

²⁴ Fuente: SAGPyA.

Producto	Toneladas (t)	Valor FOB u\$d	% t	% FOB	u\$d t
Entero	339	289785	3	1	856
H&G en salmuera	11194	16358243	90	74	1461
Preparaciones ²⁵	501	2906205	4	13	5802
Filetes secos, salados o en salmuera	113	720858	1	3	6402
Filetes preparados ²⁶	264	1791748	2	8	6791
Total general	12411	22066839			1778

Tabla 2 Exportaciones de Anchoíta 2007.²⁷

El 65% de las exportaciones se dirigen a España, el resto a Perú (10%), Estados Unidos (6%), Marruecos, Brasil y Japón (4% cada uno), y el resto de reparte entre Italia, Canadá, Francia y otros que importan pequeñas cantidades. España importa todas las formas comerciales excepto los filetes preparados y Perú sólo H&G en salmuera. El comprador exige que el producto tenga ciertas condiciones, como determinados contenidos de cloruros, humedad y PH. El envasado para exportación toma las formas de bloques congelados, Barriles en sal, latas en sal, bolsas al vacío de anchoa fileteada. También se producen frasquitos de filete de anchoas en aceite para el mercado interno.

El proceso productivo completo del producto se conforma con los siguientes pasos: estacionado, descabezado, selección por tamaño y descamado en maquina, salado en prensas dentro de los tambores, escaldado en maquina, corte de panza y colita, secado en trapo y centrifugado en maquina, fileteado, empaquetado o enfrascado. Gran parte de las tareas se realiza a mano y por lo tanto tiene un componente importante de mano de obra en el agregado de valor.

6. La cooperativa (COOMARPES).

“La estrategia empresaria de COOMARPES es no tener los huevos todos en una canasta y tener una alternativa. Esto te permite permanecer en el tiempo. COOMARPES tiene muchas alternativas, eso le permite ser exitosa.”²⁸

La producción pesquera tiene una serie de problemas endógenos. Los mayores condicionantes son la rápida descomposición del producto y la deficiente articulación entre el tiempo de extracción y el tiempo de mercado. En el caso de las pequeñas empresas pesqueras familiares –como las que componen la flota costera marplatense–, ambos elementos generaron una fuerte dependencia de la producción frente al sector comercializador del producto. Esta dependencia, suma al riesgo propio de la actividad la incertidumbre del proceso de realización económica del producto de la pesca. Para sobrellevar esta incertidumbre los pescadores han recurrido tradicionalmente a formas asociativas bastante similares al margen de geografías y culturas. En las sociedades

²⁵ En aceite, en vinagre, en salsa de tomate, al natural, paté y otras.

²⁶ En aceite y en vinagre.

²⁷ Fuente: S.S.P.yA. *Exportaciones e importaciones pesqueras*, 2007, pp.43-44.

²⁸ Gerente general de Coomarpes.

capitalistas avanzadas, la asociación cooperativa es la más difundida de estas instituciones. Las cooperativas del sector pesquero raramente se constituyen en torno a la propiedad común de medios de producción. Son organizaciones que buscan el mejoramiento económico y social de sus asociados, promoviendo el aumento y diversificación de la producción, pero fundamentalmente aspiran a controlar la comercialización afrontando colectivamente la demanda.

Como ocurre en la mayor parte de los casos conocidos,²⁹ los variados intentos cooperativos de los pescadores marplatenses surgieron como respuesta a conflictos en los que los pescadores fueron o se sintieron maltratados por los compradores. En Mar del Plata, las organizaciones que lograron estos propósitos con mayor éxito fueron la Corporación de Pescadores de Ayuda Mutua, y la Cooperativa Marplatense de Pesca e Industrialización (COOMARPES). Tales cooperativas se diseñaron para proporcionar muchos de los mismos servicios que prestaban los consignatarios –intermediarios entre el pescador y el mercado- en mejores condiciones: un mercado sostenido, precios procedentes por sus capturas, créditos y suministros a tasas y precios razonables, etc.

La COOMARPES surgió a instancias del Estado hacia finales de los años 1950, con intención del desarrollo económico de los pescadores, al abaratamiento del producto y la política del Estado orientada a penetrar en las organizaciones del sector productivo. Su éxito central estuvo en aliar a los propietarios de los medios de producción ligados a la Sociedad de Patronos Pescadores con la comercialización, transformación y servicios aportados por la cooperativa. Subsumió además a los marineros pescadores tanto en los servicios asistenciales. Los patrones podían recurrir a la Cooperativa para solucionar un sinnúmero de problemas de su actividad (adquirir insumos, importar motores y artes de pesca, realizar reparaciones, obtener financiación bancaria, e incluso servicios asistenciales y de responsabilidad civil frente a un siniestro).

La cooperativa condujo las rentas particulares surgidas de la coyuntura favorable, impidiendo que fueran otros sectores los que las capitalizaran. Con un fuerte apoyo de sus asociados y una gestión empresaria ya forjada en el conocimiento de las peculiaridades del mercado pesquero, un mercado cruzado por la demanda interna y externa, la política monetaria, el comportamiento errático de las especies y el no menos errático de los pescadores, la COOMARPES pudo desarrollarse y “capear” distintos procesos críticos conformando un modelo exitoso por seis décadas.

²⁹ ACHESON 1981:275 “Anthropology of fishing” en *Annual Review of Anthropology*, Nº10, pp. 1981, p. 275.

La cooperativa durante muchos años explotó la anchoíta como principal especie de la flota costera. Se descargaba en la banquina y se vendía a terceros. Algunos socios propusieron comprar un saladero. Convenciendo al resto y para atenuar presiones políticas dentro de la misma, la cooperativa compró un pequeño saladero (NATYMAR) en 1996. Al principio no se usaba mucho, pero el arribo de un cambio generacional en la conducción de la cooperativa tomó al procesamiento de la anchoíta en consideración. En 1997 habían viajado a Italia para buscar mercados Luis Ignoto de la Sociedad de Patronos Pescadores y Pino Ritorno de Coomarpes, sin éxito. En 1998 visitaron la cooperativa un grupo de italianos que habían trabajado en NATYMAR, que –nos dice el gerente de la Coomarpes- “...conocían del potencial de coomarpes, que coomarpes se había quedado con ese saladero, que tenían venta allá, que la sabían trabajar y querían que hiciéramos una *joint venture* o alguna asociación.” Los italianos les brindaron asesoramiento técnico, comenzaron produciendo un pequeño volumen que fue creciendo año a año.

La materia prima era comprada a los socios y tuvo un desarrollo exitoso en los primeros años, el que sirvió para cubrir la escasez de captura de caballa (*Scomber japonicus*, también conocida como macarela y localmente como magrú), que duró 8 años, y era la otra especie emblemática capturada por la flota costera. El mercado exterior y la provisión directa de los socios brindaban interés a esta producción. COOMARPES logró alcanzar los estándares de calidad exigidos por el mercado externo. El cliente viajaba a Argentina a ver el proceso y anticipa dinero. Cuando COOMARPES compraba el pescado para procesar³⁰ ya tenía vendido el producto terminado (H&Gs saladas y en salmuera o congeladas). El producto se terminaba en España “EE.UU y Australia son compradores de productos terminados. La anchoa española es de otros lados pero las vendes con denominación de origen”, nos dice el gerente de COOMARPES. Esto limita la capacidad de ser formadores de precio.

La producción se lleva a cabo contratando mano de obra cooperativizada dada su estacionalidad “Es gente que no tiene una base constante. Es gente que sabe laburar y no son de hacer problema”. Para las tareas técnicas y de control incorpora pasantes de la facultad de ingeniería.

³⁰ “Cuando el pescado llega el socio decide si se lo vende a la cooperativa o si lo vende por fuera, la mayoría prefiere venderlo por intermedio de la cooperativa porque el poder de negociación así es mayor y sabe que cobra.” Dice el gerente de COOMARPES.

En los últimos años el procesamiento de anchoíta dentro del conjunto de actividades y servicios de COOMARPES³¹ ha disminuido. En primera instancia la perjudicó el nivel de cadmio que posee la especie manufacturada, lo que en su momento les cerró mercados.³² Pero fundamentalmente debido a que la flota costera desde el 2005 ha comenzado a capturar una menor proporción de anchoíta (ver Gráfico 3). Esto se suma a la reducción del tamaño de la especie, las capturas de la flota uruguaya³³ en la Zona común de pesca establecida por el Tratado del Río de la Plata. También se lo atribuye a cambios en la temperatura y salinidad del agua. “Si tenés que comprar el pescado ya no es tanto negocio,” nos dicen, “Si tenés que salir a comprar tenés que trabajar un volumen muy grande para poder competir. Le tenés que ir comprar a fresqueros que no son de COOMARPES.” La flota costera se orientó en estos años a otras especies como la caballa y la corvina (*Micropogonias furnieri*). La COOPERATIVA apoya esta especialización: “La cooperativa debe estar al servicio de los socios este año son fuertes la corvina que se vende en África para consumo, consumían una especie parecida a esa y les gusta y la caballa que hoy por hoy tiene un consumo mundial. Tenés que competir en precio con Perú, Ecuador, Chile con el Jurel. Es importante el mercado interno en la caballa.”

El saladero hoy no está explotado como quisieran los directivos de la cooperativa. Sin embargo lo consideran una herramienta que se integra a la estrategia de la empresa de diversificación. Consientes de los ciclos en la historia de la actividad valoran positivamente la experiencia: “Ya fue un logro mantenerse, lo mas importantes es haber ganado mercados y haber podido exportar. Nosotros exportamos a todo el mundo y la marca se consolidó. Hubo un desarrollo en tanto posicionamiento de la marca COOMARPES a nivel mundial.”

7. La empresa PyME familiar

“De las 38 o 40 empresas que llega a haber hoy quedan 5 o 6 y nosotros, que éramos de las mi chiquitas, hoy estamos realmente bien posicionados”³⁴

³¹ Taller naval, alquiler y fabricación de cajones, venta de frío Saladero, proveeduría, frigorífico, harina y derivados de pescado. COOMARPES abona alrededor de 100.000 pesos mensuales solo de energía eléctrica.

³² Una investigación del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (Senasa) y la Agencia Española de Seguridad Alimentaria (AESA), hizo que la Comisión de la Unión Europea modificara el límite máximo permitido de cadmio en anchoíta, que de 0,1 mg por kilogramo pasó a 0,3 mg por kilogramo el 2 de julio de 2008, favoreciendo las exportaciones argentinas.

³³ Existió un proyecto de construcción de una planta de harina de pescado a partir de esta especie en la localidad de La Paloma, en Uruguay, que no prosperó pero que estimuló su captura por esta flota.

³⁴ Directivo de la empresa INDUPESA, hijo del funador.

El grupo analizado consta de más de una empresa (EMPESUR dedicada al enlatado de bonito y sardinas e INDUPESA dedicado al procesamiento de anchoíta) las cuales claramente pertenecen a la misma familia. Se trata una empresa con organización fordista surgida desde el corazón de la inmigración y la transculturación, fundada por un matrimonio constituido en Mar del Plata por sicilianos de origen. El fundador, cuya familia salaba pequeñas cantidades de anchoa en el sur de Italia fue enviado al país por su madre ante el temor de una tercera guerra mundial. Asentado en el puerto de Mar del Plata generó una estructura productiva desde muy temprano, salando anchoa primero y luego, ya casado, enlatando (para la marca “Cascabel”). En los años 1970 compró una planta que pertenecía en su origen a un grupo español que había intentado producir anchoa en Mar del Plata, negocio que no les resultó, por lo cual vendieron la planta al fundador de la empresa quien pago con pescado.

La esposa –prima hermana e hija de sicilianos- es considerada por la familia como una pieza fundamental en el proceso de conformación de la empresa. Ella aportó el “*now how*” de la organización empresarial obtenido en la de su padre dedicado también a la fabricación anchoas en salazón y otras conservas. La empresa se incorpora a un total de 40 dedicados a ese rubro en los años 1960.

La empresa crece y se moderniza y sobrevive a los ciclos económicos de argentina adaptándola a los estándares de la demanda cuando esta fue generada, fundamentalmente desde España, en los años 1980, cuando la flota de este país comenzó a pescar en aguas periféricas aun no degradadas como si lo estaban los caladeros de los mares del norte.

La estrategia española incluyó la adquisición de materia prima mediante el perfeccionamiento de las técnicas de captura y la inclusión de nuevos barcos en los caladeros incorporados. Es en este marco que la anchoíta argentina comenzó a ser comprada por estos ávidos consumidores y es aquí donde INDUPESA aparece como pionera. Uno de los hijos del fundador, recibido de contador, fue quien logró crear el nexos comercial con los europeos, siguiendo el camino abierto por otros empresarios del sector.³⁵ La exportación es el efecto dinamizante de la supervivencia de esta firma familiar.³⁶

³⁵ Sería motivo de una investigación pertinente analizar si el resto de las empresas que no sobrevivieron a la fuerte competencia de los enlatados provenientes del sudeste de Asia durante los gobiernos de la dictadura militar y fundamentalmente de Carlos Saúl Menem desarrollaron todas una vocación exportadora.

³⁶ Estos elementos los vamos a volver a constatar en COOMARPES. Sobre todo en lo referente a la forma en que esta empresa se incorpora al ritmo exportador novedoso.

La empresa muestra una estructura de altos mandos, supervisores por áreas en mandos medios y operarios en los distintos momentos del proceso de transformación. Los puestos clave del proceso están cubiertos por miembros de la familia en diferentes grados de parentesco.

Las operarias son mayormente mujeres y el trabajo de fileteado totalmente manual. Están sentadas en filas, cada una en su mesa de trabajo, en notables condiciones de higiene. Esta separado el proceso por el cual se obtiene un producto con un agregado de valor notable como es el filet de anchoa de aquel sector de la fábrica en el cual se realizan los primeros pasos del proceso para obtener anchoa salada, enlatada sin filetear para abastecer el mercado externo que demanda aquellas condiciones el cual termina el procesos en países como Marruecos o Grecia en donde el mercado de trabajo abundante y barato brinda la posibilidad de reducir los costos. Existen leyes antidumping de la comunidad europea que exigen que el producto que llega a sus mercados no esté terminado. Se mandan entonces tambores o latas o pescado envasado en bolsas plásticas al vacío. Se termina el producto en aquellos países y luego en España se lo etiqueta con la denominación de origen para el mercado interior y para exportarlo a otros mercados como Estados Unidos y Australia.

Los estándares de calidad y la innovación técnica son impulsados por el comprador e interesado. En el caso de esta firma son los mismos españoles quienes mandan una maquina escaldadora,³⁷ el mayor implemento tecnológico del proceso. Utilizan además maquinas centrífugas y cerradoras al vacío. La planta está preparada para mucho más producción e incorporación de mano de obra de la que tiene, pero sus directivos atribuyen a la conflictividad sindical la no potenciación de su capacidad instalada. Es de destacar que la empresa contrata al grueso del personal en relación de dependencia incorporando personal temporario en los picos estacionales de captura de anchoíta (septiembre a noviembre). La empresa no posee flota propia –lo intentó sin éxito- y terceriza todo lo que puede (transporte, hielo, etc.), generalmente utilizando servicios proveídos por las grandes firmas de la industria del pescado. Actualmente adquiere cerca de un millón de dólares de pescado para procesar. Funciona en un medio con alto nivel de incertidumbre: “La empresa no es poderosa, es frágil, a nosotros nos funde

³⁷ Esta realiza el proceso conocido como “sacar el brillo”, en el cual se saca la piel de la anchoa mediante un cambio importante de temperatura sumergiendo la anchoa en agua muy caliente primero y muy fría después

cualquier Carlitos cuando quiere de cualquier organismo del estado. Acá nos funde cualquiera cuando quiere.”³⁸

8. Conclusiones

Hemos analizado dos industrias que procesan el producido de una actividad extractiva de un recurso de propiedad común como son los que se encuentran en la zona económica exclusiva (ZEE) de la Argentina. En principio se trata de la explotación de un recurso aparentemente no sometido a estrés de sobrepesca, que puede ser capturado por embarcaciones de pequeño o mediano alcance, que permite la elaboración de una variedad de productos comerciales, que cuenta con un mercado poliforme (exterior e interior) y requiere agregado de valor en diferentes niveles. Ambas empresas no se orientan exclusivamente al procesamiento de esta especie. INDUPESA se complementa con NATUSUR en el enlatado para el mercado interior y en COOMARPES el procesamiento de anchoíta es casi una actividad marginal dentro del funcionamiento global de la cooperativa.

Mientras INDUPESA presenta una extensa tradición en la elaboración de anchoíta y combinó el ciclo de demanda con una activa búsqueda de mercados, Coomarpes incorporó el procesamiento como una estrategia para aprovechar la ventaja competitiva de ser la especie extraída por sus socios, los patrones pescadores de la flota costera. Mientras Coomarpes depende fuertemente de la evolución de estas capturas por parte de esta flota, INDUPESA compra directamente tanto a Coomarpes como a otros proveedores de materia prima. Otras diferencias son que mientras INDUPESA terciariza Coomarpes mantiene la integración vertical de la producción y mientras INDUPESA contrata personal en relación de dependencia Coomarpes contrata cooperativas de trabajo.

Ambas formas empresariales parecen eficientes en la elaboración y comercialización de esta especie. Consideramos entonces que la mono y sobre explotación de la merluza que ha devenido en la crisis del caladero puede ser saneada económica, social y culturalmente con un manejo más intensivo de esta especie pasible de absorber la fuerza de trabajo (o buena parte de ella) desplazada por la escasez de merluza.

³⁸ Directivo de la empresa.