
Pescanova S. A. (1960-1973): entre la iniciativa privada y el empuje del Estado*

● JESÚS GIRÁLDEZ RIVERO

Universidade de Santiago de Compostela

● MARÍA DEL CARMEN ESPIDO BELLO

Universidade de Santiago de Compostela

Introducción

Al estudiar el desarrollo de la pesca española en los años sesenta y principios de los setenta del siglo XX, autores como González Laxe o Varela Lafuente apuntaron que el desarrollo de la flota industrial en España corrió paralelo a un proceso de concentración empresarial en su rama más capitalizada, la congeladora, asentada en la obtención de economías de escala y la integración vertical de las fases de captura y distribución.¹ Pescanova S. A., pionera en la producción de pescado congelado, se configuró como una empresa clave, al liderar esta actividad durante décadas. Una importancia que se evidenció al situarse en la avanzadilla de las multinacionales españolas constituidas en los años sesenta tras la liberalización económica.²

Sin embargo, la empresa apenas ha atraído la atención de la historiografía económica, aunque contamos con algunos trabajos relevantes. La imprescindible biografía del Grupo Fernández llevada a cabo por Xoán Carmona

* Agradecemos a Xoán Carmona todos sus ánimos, sugerencias y materiales aportados, algunos de ellos inéditos. También agradecemos a los evaluadores anónimos y al equipo editorial su atenta lectura y comentarios realizados, los cuales, sin duda, han contribuido a mejorar la versión final de este texto. Los errores y omisiones son de nuestra exclusiva responsabilidad. Este trabajo ha sido financiado por el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades de España, en el marco del proyecto «Pesca, conserva y congelado: frontera, organización, instituciones y tecnología en la historia reciente de la pesca española» [HAR2017-881128-R] y por la Xunta de Galicia, Consolidación y Estructuración de Unidades de Investigación Competitivas, proyecto ED431B 2019/31.

1. González Laxe (1983), pp. 338-349; Varela Lafuente (1985), pp. 155-157.

2. Guillén (2004), p. 243; Puig y Fernández (2009a y 2009b); Fernández y Díaz (2015).

Fecha de recepción: junio 2020

Versión definitiva: mayo 2021

Revista de Historia Industrial

N.º 83. Año XXX. 2021.3

sobre el fundador de Pescanova, José Fernández, ofrece una visión general de la constitución de la empresa y apunta sus principales líneas estratégicas, basadas en la integración vertical y la multinacionalización. Este autor, en un reciente estudio, también proporciona información sustancial sobre otras sociedades, como Joaquín Davila y Cía., TECNACO o ASCON (Astilleros y Construcciones S. A.), que jugaron un papel esencial en el desarrollo de Pescanova. Elvira Lindoso y Margarita Vilar ofrecen una visión panorámica de la trayectoria de la empresa desde su fundación hasta 2013. A través de un minucioso vaciado del Registro Mercantil, abordan el proceso societario de constitución y capitalización de Pescanova, reiterando en una acertada síntesis las estrategias empresariales de integración vertical y multinacionalización, a la que se aproximan con una exhaustiva relación de las sociedades constituidas. Las autoras finalizan su artículo con una interpretación de la crisis más reciente de la empresa. Por su parte, Jesús Giráldez, desde una perspectiva sectorial, estudia la primera década de desarrollo de la congelación en la pesca española, el papel pionero de Pescanova, la función del Estado en el desarrollo de la flota, las tecnologías empleadas y la crisis de sobreoferta que provocó, el proceso de comercialización y sus transformaciones. Estos trabajos, junto con otros de diferente entidad, aportan datos de interés y señalan los hitos más destacados en la trayectoria de la empresa, pero en absoluto agotan el tema; por el contrario, lo abren, pues es necesario explicar los entresijos del proceso que permitió el desarrollo de la empresa.³

Este artículo busca precisamente profundizar en el estudio de la primera fase de la evolución de Pescanova, desde su fundación hasta la crisis del petróleo y la quiebra del modelo de desarrollo de la pesca marítima española. Un período en el cual Pescanova adquirió activos, capacidades competitivas y creó barreras de entrada que le proporcionaron incuestionables ventajas sobre sus seguidores y le permitieron lograr una elevada penetración en el mercado. Se trata de estudiar la empresa en un momento esencial de su trayectoria, analizando sus estrategias de adaptación a los cambios tecnológicos, institucionales y de mercado.⁴

En este sentido, los autores mencionados subrayan, en línea con Chandler, la triple inversión en producción, distribución y organización como base de las capacidades competitivas de Pescanova, reproducidas en los mercados internacionales a través de un proceso de multinacionalización.⁵ Ahora bien, como apuntó el propio Chandler, en un marco de actuación sobre economías de escala, las actividades operativas relacionadas con la articulación de la

3. Carmona (2006, 2012 y 2021); Giráldez (2008); Lindoso y Vilar (2014). También aportan información sobre los primeros momentos de Pescanova los trabajos de López Facal, Noqueira y Soto (1980), Sequeiros (1986) o Rodríguez Galdo y Losada (2000).

4. Alonso (2007).

5. Carmona (2006), Giráldez (2008), Lindoso y Vilar (2014).

producción y la distribución en masa plantean distintos problemas de coordinación de los flujos, que se encuentran en la base de los procesos de integración vertical y que requieren un proceso de aprendizaje, de prueba y error, cuyo éxito no está previamente garantizado.⁶ En este artículo tratamos de destacar esta cuestión, la adquisición por parte de Pescanova de competencias operativas que le permitieron producir de forma eficiente y consolidarse como un agente clave en el sector pesquero.

Ahondar en las claves del proceso que condujo a Pescanova hasta una posición de liderazgo requiere responder a varias cuestiones que sintetizamos en tres objetivos principales, a los que atenderemos en los sucesivos apartados del trabajo. En primer lugar, analizaremos la creación de la empresa, las dificultades de su desarrollo inicial y el papel desempeñado por el Estado en el marco económico español; esto es, las estrategias mantenidas en función del contexto de la política pesquera e industrial abierta a finales de los años cincuenta. A continuación, estudiaremos el proceso de su temprana multinacionalización, examinado la relación que esta guarda con los problemas del mercado español y las oportunidades ofrecidas por otros mercados. En tercer lugar, observaremos las respuestas de Pescanova al aumento de la competencia en el sector del congelado en España, atendiendo a los cambios que le permitieron mantener una destacada cuota de mercado. Finalmente, sintetizaremos los determinantes de las estrategias seguidas por la empresa y su importancia.

Las fuentes primarias utilizadas comprenden básicamente las memorias anuales de la sociedad proporcionadas a la Junta de Accionistas. Lamentablemente, no hemos podido consultar las actas del Consejo de Administración o de las juntas generales de accionistas, ni tampoco informes o libros de contabilidad.⁷ Sin embargo, las memorias de este período contienen una información muy rica y hasta ahora no empleada de forma sistemática, pues condensan la información esencial de la marcha del ejercicio, tanto de tipo cualitativo como cuantitativo, sus resultados y su interpretación. Además, aportan análisis detallados de la evolución de la empresa y observaciones de gran interés sobre las perspectivas de negocio. Por eso, aunque se trata de una fuente parcial que puede sesgar información relevante, consideramos imprescindible su empleo. Conscientes de la necesidad de contrastarla con otras

6. Chandler (1992).

7. En 2013 la crisis de Pescanova destapó la existencia de una doble contabilidad. Sin embargo, creemos que sería muy poco riguroso generalizar este asunto a todas las etapas y coyunturas de la empresa en una trayectoria de más de medio siglo. En este sentido, merece la pena citar las palabras de Alfonso Paz-Andrade, en 1995: «Manuel Fernández, fillo de don Xosé, accedeu no 84-85 á presidencia. Foi o home que renovou a administración da empresa, implantando un novo concepto de enxeñaría financeira» (Romero y Rúa, 1995). Más recientemente, algún libro que analiza la crisis de Pescanova sitúa el inicio de «la bola de nieve financiera» que condujo a su quiebra en el período 2004-2013 (Carrera, 2013, p.13).

fuentes para paliar sus carencias, las hemos complementado y verificado con diversa documentación estadística, fuentes registrales, hemerográficas y bibliográficas.

La constitución de la empresa y su integración vertical

La fundación de Pescanova a mediados de 1960, además de un genérico objeto social de explotación y transformación industrial de los recursos pesqueros, incluía una finalidad concreta: el desarrollo de la congelación en la pesca. En el proyecto, como ha relatado Xoán Carmona, se plasmaban varios años de conversaciones entre los más destacados empresarios pesqueros vigueses y visitas con ingenieros a los astilleros alemanes y daneses, donde la flota rusa construía desde mediados de los cincuenta sus grandes arrastreros y modernos buques factoría. José Fernández López, empresario lucense con inversiones en muy distintos sectores, había seguido de cerca el desarrollo de la pesca española de gran altura, lo que le permitió percibir claramente las oportunidades de negocio que se abrían si esta se combinaba con la congelación a bordo. La falta de respuesta de los empresarios vigueses lo animó a tomar la iniciativa y a aportar la mayor parte del capital de la nueva empresa.⁸

El primer Consejo de Administración mostró lo que sería el corazón de la empresa en su primera etapa. Junto a José Fernández, en la presidencia, se situó Valentín Paz-Andrade, en la vicepresidencia, profundo conocedor del mundo pesquero por ser, desde los años veinte, abogado de la patronal de armadores de Vigo y, desde 1954, asesor de la FAO en cuestiones de pesca. Completaban el Consejo de Administración, por un lado, Carlos Barreras Barret y Román Fernández Davila, ambos conocidos empresarios de la construcción naval, participantes en ASCON —el segundo, también accionista destacado de Joaquín Davila y Cía., una de las principales casas consignatarias viguesas—, y, por otro, Álvaro Gil Varela, persona de confianza en las empresas del grupo de los hermanos Fernández.⁹ A este equipo inicial no tardó en incorporarse Antonio Pedrosa Latas, miembro destacado del Movimiento y, en estos años, presidente del Sindicato Nacional de la Pesca y director técnico del Instituto Social de la Marina, entre otros cargos. Así pues, Pescanova aparece como una empresa animada por el proceso de liberalización económica puesto en marcha en España en esos años, gestada en los años previos y en la que participaban destacados conocedores del sector y de los cambios que se estaban produciendo en la pesca mundial.

8. Carmona (2006); Lindoso y Vilar (2014).

9. Carmona y Nadal (2005); Carmona (2006, 2012 y 2021).

Al crearse Pescanova, José Fernández le traspasó dos buques que meses antes había encargado personalmente a ASCON; dos arrastreros clásicos dotados de túneles frigoríficos para la congelación del pescado, llamados Lemos y Andrade, que serían los primeros de una flota de seis unidades similares.¹⁰ Inicialmente ambos estaban destinados al trabajo en aguas argentinas, pero la invitación que le hizo Manuel Cordo Boullosa, «amo del petróleo en Portugal», de origen gallego, a su amigo Paz-Andrade para la inauguración de una refinería en la capital de Mozambique en 1960 modificó la estrategia.¹¹ Su visita a Ciudad del Cabo permitió a Paz-Andrade comprobar la abundancia y la calidad de la merluza allí capturada y redirigir hacia este enclave uno de los buques. De hecho, a principios de diciembre de 1961, el Lemos arribó al puerto de Vigo procedente de la meseta continental argentina con la primera calada de pescado congelado, y, un mes más tarde, lo hizo el Andrade desde aguas sudafricanas. El éxito de esta última expedición hizo que Pescanova abandonara los caladeros argentinos, lo que le permitiría ahorrar sustancialmente en costes.

La abundancia de recursos del hemisferio sur frente a la agudización de los rendimientos decrecientes en las zonas pesqueras tradicionales del hemisferio norte explica la elección de Pescanova, decisión que conllevó una mayor capitalización, transformaciones organizativas, nuevas tecnologías extractivas, procesadoras, etc.¹² Se abrió lo que Paz-Andrade definió como la «tercera etapa de expansión» de la pesca española.¹³ Un enfoque próximo a lo que actualmente autores como Campling o Moore denominan fronteras de mercancías (*commodity frontiers*), las cuales descansan en la «apropiación de la naturaleza no capitalizada como pedestal de la productividad laboral».¹⁴

La iniciativa de Pescanova coincidió con el propósito del Estado de dar un nuevo impulso al sector pesquero. La política económica expansionista aplicada durante los años sesenta y primeros setenta se enmarcó en los planes de desarrollo estatales, y se caracterizó por un considerable aumento del número de las unidades pesqueras y una acusada transformación de estas. La promulgación, el 23 de diciembre de 1961, de la Ley 1471/1961, sobre renovación y protección de la flota pesquera, trataba de paliar la crisis de la construcción naval, elevar el consumo de pescado y potenciar las exportaciones mediante «una flota eficiente y moderna, apta para realizar abundantes capturas con mínimos costos»¹⁵ en caladeros alejados; es decir, que permitiera mantener altos niveles de rentabilidad. El interés del Estado se expresó, por

10. Giráldez (2008); Carmona (2021).

11. Paz-Andrade (1963); Romero y Rúa (1995); Lopes Cordeiro (2009).

12. Paz-Andrade (1963); Bas, (1968).

13. Paz-Andrade (1973).

14. Campling, (2012); Moore (2015), p. 27.

15. *BOE*, 29 de diciembre de 1961; 19 de enero de 1962; 31 de diciembre de 1962.

un lado, en el crédito oficial barato, con bajos intereses y amplios plazos de amortización, especialmente para las unidades denominadas industriales, de gran tonelaje, que incorporaban la nueva tecnología de la congelación; por otro lado, en el establecimiento de unas cuotas y previsiones de construcción que se superaron ampliamente en los sucesivos planes de desarrollo.¹⁶

La actuación del Estado contribuyó a la concentración empresarial en el segmento del sector pesquero más capitalizado, cuestión central de la nueva política económica abierta con el Plan de Estabilización. Sin embargo, para Pescanova las consecuencias fueron complejas: por una parte, pudo aprovechar la nueva oferta de crédito barato, pero por otra, se enfrentó a la ruptura de su monopolio. El aumento de la competencia, que se intensificó desde 1964, obligó a Pescanova a replantear su estrategia inicial.¹⁷

La financiación extraordinaria inaugurada a finales de 1961 permitió a la empresa contratar los dos primeros congeladores españoles de arrastre por popa, botados en 1962 y 1963, respectivamente. La tecnología para su construcción la obtuvo ASCON de un acuerdo con Rickmers Werft, astillero de Bremerhaven que había desarrollado procedimientos para este tipo de pesca.¹⁸ Pescanova se convirtió en el principal cliente de ASCON, colaborando los técnicos de Pescanova con los ingenieros del astillero en el diseño de sus buques, un ejemplo que expresa la intensa cooperación entre ambas empresas como socios tecnológicos.¹⁹

Paralelamente, Pescanova desarrolló un sistema de flotilla en torno al Galicia, un antiguo transatlántico adaptado como barco de transporte, nodriza y factoría. Sus funciones principales eran las de congelación de piezas enteras, preparación de filetes de pescado, obtención de subproductos, harina y aceite, así como la producción de hielo en escamas. Estas funciones respondían a las necesidades de los seis arrastreros tradicionales que lo abastecían junto con diez modernos buques polivalentes, construidos en Hijos de J. Barreras, con posibilidad de destinarse al arrastre por popa para la pesca de merluza austral o, mediante procedimientos modernos totalmente mecánicos de izado de la red, a la pesca al cerco de especies pelágicas.²⁰ En 1964, el Galicia se dirigió hacia aguas de Sudáfrica para dedicarse a la congelación y transformación de merluza. Con él hicieron su aparición, por vez primera en la pesca española, los barcos factoría; se elevó la escala de producción, se mo-

16. González Laxe (1983); Comín y Vallejo (2009).

17. Pires (2003), p.17; Giráldez (2008); González Laxe (1983), p. 269.

18. *Ingeniería Naval* (en adelante, *IN*) (1962), p. 328; 1963, p. 335; *Industrias Pesqueras* (en adelante, *IP*) (1963), pp. 865-866 y 874; Carmona (2021).

19. Lindoso y Vilar (2014) han visto entre ambas empresas «una integración vertical»; sin embargo, el capital de ASCON estuvo abrumadoramente en manos de la sociedad Joaquín Davila y Cía., cuya participación se mantuvo siempre por encima del 70 %, repartiéndose el restante entre socios diversos (Carmona, 2021).

20. Giráldez (2008); *IN* (1964), p. 13.

dificaron las condiciones de formación de costes y cobraron importancia las economías de escala y de velocidad, que exigían mantener un flujo continuo de entrada de materia prima.²¹

Este modelo de explotación emulaba al de las empresas japonesas con buques nodriza que operaban a grandes distancias de sus bases, cuya influencia es evidente en esta fase de arranque de Pescanova. De hecho, el capitán designado para mandar el Galicia visitó Japón en la primavera de 1962 para conocer su industria pesquera, sus principales laboratorios de investigación tecnológica y estudiar la dinámica operativa de las flotas a bordo de los buques de la principal empresa pesquera del país, la Nippon Suisan Kaisha Ltd., tanto en el mar de Bering como en el banco canario-sahariano, al tiempo que dos capitanes japoneses navegaban a bordo de los barcos de Pescanova en Sudáfrica. La colaboración se reafirmó cuando el director de operaciones de arrastre de la compañía japonesa visitó en Vigo distintas empresas relacionadas con la pesca.²²

Pescanova tuvo que enfrentarse al envío de las capturas a la península, pues el esquema clásico de «marea redonda» limitaba la rentabilidad económica de las unidades pesqueras, al aumentar sus tiempos improductivos. La necesidad de separar la captura del transporte dio lugar al empleo de chárteres frigoríficos extranjeros, con cuantiosos pagos en divisas por los elevados precios de los fletes. Las primeras expediciones estuvieron a cargo de la empresa holandesa Seatrade, tramitadas por Joaquín Davila y Cía., que, además, aportó conocimientos muy específicos relacionados con la gestión del comercio exterior.²³

En esta fase inicial de desarrollo de la congelación en la pesca, la escasa oferta existente en España de los necesarios transportes frigoríficos se traduciría en un mercado limitado en sus dimensiones e ineficiente en su funcionamiento.²⁴ Una vez más, Pescanova mostró su dinamismo rompiendo este cuello de botella mediante una cuasi integración vertical con Costeros de Levante S. A., empresa a la que arrendó dos barcos. Esto le permitió prescindir del recurso a buques frigoríficos extranjeros. En 1964, el Gobierno decretó la obligación de efectuar mediante barcos españoles todo el transporte de pescado congelado desde Ciudad del Cabo u otros puertos africanos.²⁵ Pescanova no tardó en integrar plenamente esta actividad, con la construcción de dos barcos congeladores factoría, que recogían en el mar los copos de los arras-

21. Chandler (1987), pp. 334-338.

22. Sahrhage y Lundbeck (1992); *IP* (1962), pp. 841-842, 853; (1963), pp. 865-866.

23. Paz-Andrade (1973); Lennfors y Birch (2019), pp. 124-125; Carmona (2021).

24. A finales de 1965 la flota española apenas se componía de siete buques frigoríficos, con 10.000 TRB y 465.000 pies cúbicos de capacidad de bodegas. *IN* (1965) p. 366; *Anuario Estadístico de Pesca y Flota Pesquera Española* (en adelante, *AEP* y *FPE*, respectivamente) (1966).

25. *BOE*, 15 de diciembre de 1964.

treros y dirigían las capturas hacia el parque de pesca, donde se descabezaba y evisceraba el pescado antes de ser congelado.²⁶ En 1965, el Consejo de Administración pudo felicitar a la empresa por los índices de productividad destacados que estos buques permitían obtener.²⁷ Pescanova aprovechó las generosas condiciones del crédito naval para construir su flota de frigoríficos. La integración del transporte frigorífico constituyó una fuente de reducción de costes, al permitir a la empresa una ampliación de la escala de producción y establecer una importante barrera de entrada frente a los seguidores, lo que le proporcionó una ventaja decisiva para reafirmar su posición central en la nueva rama de la actividad pesquera.

Sin embargo, el proclamado éxito de la operación austral de Pescanova palideció en el momento de la descarga. El escaso interés comercial despertado por el pescado congelado obligó a su almacenamiento para su salida gradual a las plazas, poniendo de relieve la inadecuación de la cadena comercial existente y la necesidad de seducir a unos consumidores habituados al consumo de pescado fresco, salado o en conserva. Dado que el pescado congelado era un producto desconocido en España, los primeros años sesenta fueron para Pescanova «de grandes dolores de crecimiento».²⁸ Solo podía obtener ventajas de la producción en masa afrontando el desarrollo del mercado interior. Dar salida a los elevados volúmenes de producción requería canales comerciales distintos a los tradicionales del pescado y consumidores proclives a la nueva forma de pescado, de la que recelaban por dudas sobre su calidad y el desconocimiento de su manipulación. La experiencia de los fundadores en la producción cárnica les permitió percibir la necesidad estratégica de una cadena de distribución propia, la cual exigía importantes inversiones en una tecnología especializada y un período de tiempo adecuado para su puesta en marcha. A este fin, Pescanova contó con la Comisaría General de Abastecimientos y Transportes (CAT), con la que colaboraban tanto empresas gestionadas por los Fernández, como es el caso de los mataderos FRIGSA o IFESA, como Joaquín Davila y Cía., gestora de los despachos de IGFISA en Cádiz.²⁹

En su intervención contra la subida de precios del pescado, la CAT optó desde 1963 por comercializar merluza y pescadilla congeladas, por lo que contrató con Pescanova la entrega de quinientas toneladas mensuales durante diez meses, a fin de distribuirla en su propia flota de camiones y vitrinas frigoríficas en Madrid y Barcelona.³⁰ Sin embargo, el desinterés de las pescaderías por su venta se hizo patente: en Madrid, apenas se ofrecieron a comer-

26. *IP* (1966), p. 932; Akerman (1964).

27. Pescanova (1965); Paz-Andrade (1967).

28. Romero y Rúa (1995).

29. Carmona (2006); Barciela, López, y Melgarejo (2004); Carmona (2021).

30. *La Vanguardia* (en adelante, *LV*), 27 de febrero de 1963; 27 de marzo de 1963.

cializar productos de Pescanova dieciocho de las más de mil pescaderías censadas, mientras que en Barcelona no se ofreció a ello ninguna de las mil trescientas existentes. Quizás fueron las presiones oficiales las que llevaron al Gremio Sindical de Detallistas de la capital catalana a ofrecer «toda su red comercial para situar la pescadilla y la merluza congelada a los precios señalados por dicho organismo».³¹ Lo mismo sucedió en Madrid; el seis de abril de 1963 se pusieron a la venta las primeras partidas en los principales mercados de la capital, para que el público adquiriera el pescado ya descongelado. Ese día también se mostraron las tiendas piloto, con sus correspondientes remolques y arcones frigoríficos que el organismo tenía pensado instalar en las capitales de provincia y principales localidades. A comienzos de 1964 Pescanova anunciaba en la prensa de Madrid los 32 puestos de venta de que disponía en los distintos mercados de la ciudad. Al año siguiente, la CAT relacionaba en Barcelona 112 puestos en mercados y 21 tiendas donde se vendía pescado congelado. La actuación de este organismo incidió en la difusión del nuevo producto en los barrios obreros en rápido crecimiento. Pescanova fue incapaz de atender el crecimiento de la demanda, lo que la obligó a recurrir a importaciones de la flota japonesa.³²

Ahora bien, la apertura de un mercado para un nuevo producto obligó a la empresa pionera a incurrir en elevados gastos, asimilables a costes fijos «de instalación», derivados de dar a conocer el producto a los potenciales clientes, atraer su confianza y constituir un equipo de ventas.³³ En este sentido, la actuación de la CAT adquirió relevancia, al contribuir a reducir ese período inicial en el cual el valor de las ventas puede ser inferior al conjunto de los costes. El apoyo de la CAT permitió a Pescanova dar salida a su producción y obtener un flujo de caja esencial en el momento de su arranque, lo que le facilitó el desarrollo del mercado y la creación de su organización comercial.

Pescanova tuvo que organizar su propia red de distribución y comercialización, que exigía almacenes frigoríficos estratégicamente situados en los puertos de recepción y en los principales centros de distribución y mercados, transportes adecuados y esfuerzos gerenciales de coordinación de los flujos. A tal objeto, adoptó una estrategia de integración vertical, en la que los almacenes frigoríficos eran decisivos, ya que extendían la cadena de frío hasta los últimos eslabones comerciales y ejercían una función estabilizadora del mercado. Esto le permitió a Pescanova anunciar un «suministro continuo y la normalización de las especies preferidas», así como garantizar «en todos los destinos precios unificados, módicos y fijos».³⁴ En 1965, la empresa ya dis-

31. *LV*, 3 de abril de 1963; 23 de abril de 1963.

32. *LV*, 23 de abril de 1963; 28 de noviembre de 1963; 7 de mayo de 1963; 16 de septiembre de 1964.

33. Labini (1966), pp. 70-71

34. *IP* (1964), p. 881.

Los primeros puntos de venta de pescado congelado en los mercados públicos de las ciudades españolas eran muy distintos de los supermercados a los que se asociara en los Estados Unidos su comercialización.³⁶ El escaso desarrollo en España de los nuevos tipos comerciales orientó a Pescanova hacia los tradicionales ultramarinos.³⁷ De este modo, seguía la manera de proceder de la empresa norteamericana General Foods, que en los años treinta instaló vitrinas para congelados en las tiendas de ultramarinos, en las que se ofrecía un producto estandarizado, envasado y etiquetado con marca. Esta misma estrategia fue la empleada por la Norwegian Frozen Fish, cooperativa de ventas de pescado congelado, que a comienzos de los años cincuenta se enfrentó a la necesidad de organizar su comercialización en el mercado noruego.³⁸

Entre las distintas alternativas tecnológicas que ofrecía el equipamiento de frío comercial, el arcón congelador se configuró, por sus dimensiones y sus menores costes energéticos, como la mejor opción para un comercio de reducidas ventas. Y, junto con este, se disponía de una sierra eléctrica de cinta que permitía al cliente comprar rodajas según su necesidad, algo fundamental para un consumidor que carecía de los frigoríficos adecuados para su conservación. Integrando al minorista en su red de ventas, Pescanova ofrecía a sus clientes un nuevo producto, aunque para el minorista era poco atractivo por la gran incertidumbre que rodeaba al congelado y el elevado coste del equipo.³⁹

Pescanova utilizó esta posición de cuasi monopolio de la red tradicional de ventas para trasladar las economías de escala a lo largo de la cadena comercial y hacerse con un mercado reservado, lo que le permitió configurar una barrera de entrada decisiva frente a los competidores sin asumir los costes y riesgos de una integración plena.⁴⁰ Así, empleando estratégicamente la red minorista de ultramarinos, accedió al conjunto del territorio español. Además, al situar al pescado congelado junto a los alimentos tradicionales, lo puso al alcance de consumidores no habituados al pescado fresco. La difusión del congelado permitió extender el consumo de pescado en España y homogeneizarlo entre zonas urbanas y rurales.⁴¹ Asimismo, el contacto permanente con la red de detallistas proporcionó a Pescanova información comercial muy valiosa, imprescindible para coordinar elevados flujos de producción y mercados finales en formación. El arcón congelador no era tan solo

36. *IP* (1958), p. 752; Josephson (2008); Hamilton (2003).

37. Maixé-Altés (2009); Langreo y Germán (2018).

38. Hamilton (2003); Josephson (2002); Finstad (2012).

39. Instituto de Reforma de las Estructuras Comerciales (1977), pp. 226-238; (1985), pp. 91-114; *Commercial Fisheries Review* (en adelante, *CFR*) (1965), 21, pp. 9 y 76-77.

40. Comisaría del Plan de Desarrollo Económico y Social (1967), p. 72.

41. Peinado (1985), p. 181

un elemento tecnológico, sino que también se trataba de un eslabón clave que vinculaba al detallista con la cadena de alimentos congelados, que buscaba romper las restricciones que pesaban sobre el pescado congelado y mejorar el posicionamiento del producto.⁴²

En definitiva, en estos primeros años el crecimiento de Pescanova se centró en el proceso de integración de la producción y la distribución y, en menor medida, de la comercialización. La barrera de entrada creada en este proceso dificultó a sus competidores la comercialización, una cuestión de gran importancia en la segunda mitad de los años sesenta, cuando el desarrollo de la rama congeladora en la pesca dio lugar al aumento de la competencia.

La política industrial del Estado contribuyó al éxito de Pescanova. La aprobación del Plan de Desarrollo Económico y Social y del Decreto 65/1963, de 10 de enero, sobre aplicación de las normas generales existentes para todo tipo de industrias a la concesión de industrias frigoríficas, liberalizó la construcción de plantas frigoríficas. En febrero de 1964 se establecieron ciertas dimensiones y condiciones técnicas, en septiembre se declaró prioritaria la industria del frío a efectos de crédito oficial y a finales de año se aprobó el Plan de Red Frigorífica Nacional. En este se establecían previsiones de crecimiento y exigencias para crear un sistema coherente de instalaciones frigoríficas. Se concretaron una serie de estímulos en función del tipo de instalación (producción, exportación, transporte o consumo) a los que podían acogerse los inversores.⁴³ También se determinaron limitaciones relativas a capacidad mínima, técnicas y zonas de aplicación de las nuevas instalaciones. El Instituto Nacional de Industria (INI) abandonó su papel de empresario en el desarrollo de la red de frío para pasar a asumir una función planificadora.

El impulso público en colaboración con la iniciativa privada llevó a algunos autores a valorar la constitución de la Red Frigorífica Nacional y la Red de Transportes Frigoríficos como «una aportación positiva del INI a la modernización de la industria alimentaria».⁴⁴ Sin embargo, este empuje del Estado se concentró especialmente en los frigoríficos de producción, que experimentaron un intenso crecimiento, frente a los de distribución, comercialización y transporte, cuyo retraso fue notable. El elevado coste de los equipos y las dificultades financieras de inversión limitaron su desarrollo, lo que obligó a organizar una vía de crédito específica. A través de las cajas de ahorros y la ban-

42. Finstad (2012), Fons (1971).

43. BOE, 16 de marzo de 1963; 9 de enero de 1964; 25 de enero de 1964; 22 de septiembre de 1964; 6 de enero de 1965; Pires (2003); Braña, Buesa y Molero (1984), pp. 200-227; Peinado (1985), pp. 309-310; Barciela, López y Melgarejo (2004); Fons (1971), pp. 173-176.

44. Barciela, López y Melgarejo (2004).

ca privada se confirmaron los beneficios de acceso al crédito oficial, plazos de amortización o desgravaciones fiscales, «para cubrir todo el territorio nacional con cámaras inferiores a quinientos metros cúbicos y vitrinas frigoríficas, así como vehículos frigoríficos para transporte urbano».⁴⁵

Los balances de Pescanova reflejaron claramente la expansión de este equipamiento en España: su inmovilizado en la cuenta de mobiliario frigorífico pasó de 23 millones de pesetas en 1965 a 51 millones en 1969; después cayó rápidamente para apenas superar los 10 millones en 1972.⁴⁶ Es decir, su inversión se redujo a medida que los planes estatales consolidaron los distintos escalones de la red de frío. Con todo, Pescanova pudo mantener su reserva del mercado, cediendo al minorista los equipos frigoríficos a cambio de la venta de sus productos en exclusiva.

Las fusiones o adquisiciones de empresas tuvieron una importancia menor en el desarrollo de Pescanova en comparación con el proceso de integración vertical. La absorción de Pesquerías Vieguesas S. A., en 1966, le permitió hacerse con su flota de arrastreros tradicionales que ya participaban en el abastecimiento de sus barcos factoría. La de COPIBA, en 1969, le proporcionó sus instalaciones centrales, oficinas administrativas, muelles, factoría de procesado en tierra y uno de los mayores frigoríficos de España, con una dimensión superior a 15.000 metros cúbicos y una capacidad de congelación diaria de 70 toneladas. En realidad, supuso la absorción de una empresa con la que mantenía desde hacía años, al igual que en el caso anterior, una cuasi integración vertical.⁴⁷ Por su parte, los factores que actuaron en el caso de Pescatún S. A. fueron algo distintos. La breve e infausta trayectoria de esta empresa, cuyo presidente del Consejo de Administración era Nieto Antúnez, ministro de Marina entre 1962 y 1969, le ofreció a Pescanova la oportunidad de hacerse con una rama de negocio en la naciente pesquería de túnidos. En 1965 adquirió la participación mayoritaria de la sociedad e inició el desarrollo de un ambicioso programa de pesca, pero la actividad «no fue propicia desde su iniciación» y Pescanova acabó absorbiéndola en 1970, con un quebranto en sus cuentas de 30 millones de pesetas.⁴⁸ Las adquisiciones tuvieron una importancia menor en el crecimiento de la empresa, al contrario de lo que ocurrió con las sociedades mixtas creadas en distintos países africanos, cuya trascendencia fue mucho mayor.

45. Barciela, López. y Melgarejo (2004); *BOE*, 9 de mayo de 1967; 7 de octubre de 1968; Comisaría del Plan de Desarrollo Económico y Social (1967), p. 72.

46. Pescanova (1965, 1969 y 1972).

47. Este proceso ya fue señalado por Sequeiros (1986), p. 95; Giráldez (2008) o Lindoso y Vilar (2014).

48. INI (1959); Pescanova (1965-1970); *IP* (1965), p. 916; Carmona (2017); Uriarte (2019); *AEP* (1968).

África: la multinacionalización

La llegada de los barcos de Pescanova al Atlántico sudoriental coincidió con una serie de transformaciones en los mercados y en la actividad pesquera de Sudáfrica. Durante los años cincuenta, el consumo interior de pescado, restringido por razones económicas y culturales al mercado cautivo de la mano de obra minera, se expandió bajo el apartheid con la demanda de la clase media blanca, que tendía a adoptar el estilo de vida americano. El desarrollo de la cadena de frío en sus distintas fases, hasta el ámbito doméstico, permitió comercializar nuevos productos elaborados a base de pescado, envasados y con marca, desde pasta hasta palitos de pescado, vendidos a las amas de casa como alimento barato, rápido y saludable. Las empresas pesqueras sudafricanas, que hasta entonces disfrutaban de un mercado reservado, con equipos obsoletos, se tuvieron que enfrentar a una competencia cada vez mayor de flotas internacionales, justo cuando iniciaban los proyectos de modernización y ampliación de sus flotas.⁴⁹

Pescanova percibió claramente las oportunidades de crecimiento que ofrecía este mercado y respondió con rapidez y dinamismo. La empresa impulsó inversiones y utilizó sus redes en la búsqueda de socios que complementaran sus propias competencias y contribuyeran al crecimiento. Pero también era consciente de sus debilidades, por un desconocimiento del mercado local y de los mercados exteriores, debido al alejamiento cultural y a su falta de experiencia exportadora.⁵⁰ Así, cuando en 1964 anunció su intención de establecer una base permanente en Sudáfrica, inició los contactos con la Southern Sea Fishing Enterprises Ltd. (SSFE), de origen holandés, dedicada a la pesca costera e importante conservera, y con la Imperial Cold Storage and Supply Co. (ICS), principal distribuidora sudafricana de productos congelados, con una amplia red de almacenes frigoríficos. El resultado fue la creación de Sea Harvest Corporation, con un capital de 2,1 millones de dólares estadounidenses, repartido entre Pescanova (40 %), ICS (40 %) y SSFE (20 %).⁵¹ En la constitución de esta sociedad mixta, al igual que poco después en la de Pescanova Ships Agents and Brokers, encargada de llevar a cabo los despachos de la flota, desempeñó un papel destacado Román Fernández Davila, empresario experto en comercio exterior y gestión aduanera.⁵² La red empresarial en la que se insertaba Pescanova comprendía también las de sus socios, lo que conformaba una trama de relaciones que prolongaba su actividad y ampliaba su base de competencias.⁵³ Según Lees, Sea Harvest Corporation buscaba la

49. Lees (1969), pp. 264-265.

50. Lees (1969), p. 265; Stohr (1977).

51. Lees (1969), p. 265; *IP* (1964), p. 893; *CFR* (1965), 27, p. 1.

52. Carmona (2021).

53. Johanson y Vahlne (2009).

integración vertical del proceso de suministro a través de la unión complementaria de activos y capacidades específicas de cada uno de los socios (pesca, transformación, distribución y comercialización) para obtener una importante ventaja frente a los competidores.⁵⁴ Para ello, en 1965 inauguró una factoría en Saldanha Bay, destinada al procesamiento de pescado de arrastre, con una capacidad de producción en torno a veinte mil toneladas.

Esta factoría contaba con líneas totalmente automatizadas, destinadas a la producción de filetes, barras y bloques de pescado para su procesamiento secundario en mercados exteriores; instalaciones para elaborar pescado ahumado; una planta para la transformación de los residuos en harina, de cien toneladas de capacidad; el mayor almacén frigorífico del país, con un volumen para casi mil toneladas, y conexión ferroviaria integrada. El complejo se alimentaba desde su propio muelle, inicialmente por seis arrastreros españoles, integrados virtualmente en la línea de producción, a los que no tardaron en añadirse cuatro pequeños buques de arrastre por popa de la flotilla destinada al Galicia y, en 1967, otros seis tradicionales de la antigua PEVISA.⁵⁵

El equipo directivo de Sea Harvest integraba ejecutivos y mandos intermedios con experiencia en factorías de pescado de otros países y comercialización internacional, algo muy importante por la orientación de la empresa no solo al mercado sudafricano, sino también a la exportación.⁵⁶ Pronto se constató que mientras Pescanova combatía en España la perezosa expansión del consumo de pescado congelado, la constitución de Sea Harvest le otorgaba un considerable poder de mercado en Sudáfrica y ganaba experiencia en líneas de productos estandarizados, que respondían a una demanda mundial creciente de productos homogéneos (palitos de pescado, bloques de congelado, filetes o rodajas).⁵⁷

Sea Harvest Corporation contribuyó a que Pescanova adquiriese capacidades operativas tecnológicas, productivas y de comercialización singulares, derivadas de las características de los mercados a los que se dirigían sus productos, muy diferentes a las del mercado español. Asimismo, impulsó a la empresa a desarrollar nuevas competencias y oportunidades de negocio no relacionadas directamente con su actividad central. Así, en 1967, Pescanova creó Shipair Services (PTY) Ltd., en Ciudad del Cabo, compañía en la que participó con el 87,5 % del capital. Esta actividad le proporcionó un aprendizaje esencial y la situó en una posición privilegiada cuando el crecimiento de las flotas pesqueras que trabajaban a lo largo de la costa de Sudáfrica y África sudoriental incrementaron la demanda de servicios en los

54. Lees (1969), p. 265.

55. Lees (1969) p. 265; *CFR* (1965), 27, pp. 1 y 90-91; Pescanova (1967).

56. *IP*, 15 de diciembre de 1965.

57. *CFR* (1965), 27, p. 1; Espido y Giráldez (2018).

principales puertos sudafricanos: consignaciones aduaneras, almacenamiento frigorífico, reparaciones o repuestos. De hecho, no tardó en extender sus actividades hacia la carga y descarga portuaria; los servicios de consignación, despacho de aduanas, fletes, almacenistas, distribuidores o transportes; las reparaciones marinas, mecánicas, eléctricas y electrónicas, así como la venta de suministros de pesca.⁵⁸ En definitiva, las competencias adquiridas facilitaron la diversificación de Pescanova hacia ramas auxiliares de la actividad principal, de modo que pasó a proporcionar servicios especializados y suministros regulares, inicialmente a la flota pesquera y muy pronto, también, a mercantes y petroleros.⁵⁹ De esta forma, podríamos afirmar que, la trayectoria seguida por Pescanova responde bien a lo señalado por Kogut, cuando indica que las inversiones iniciales de una empresa mediante sociedades mixtas en un nuevo mercado incorporan también la adquisición de un derecho futuro a su expansión en todas las oportunidades potenciales de ese mercado. Tal adquisición no solo incluye activos, sino también conocimientos, capacidades y relaciones que se enriquecen con su empleo y constituyen un motor para desarrollar nuevos negocios.⁶⁰

La multinacionalización de Pescanova en Sudáfrica le aportó los conocimientos necesarios para la creación de nuevas empresas mixtas también en otros países, al reducir los costes de transferencia de tecnología y de exploración de estos mercados. Así, en los años siguientes creó la Société Industrielle des Pêches du Cameroun (SIPEC) y la Compañía Comercial y Pesquera del África Ecuatorial (AFRIPESCA).

La Société Industrielle des Pêches du Cameroun se constituyó como sociedad anónima en 1967, con un capital de 150 millones de francos CFA y sede en Duala. En SIPEC participaban Pescanova (32,5 % del capital), la Compagnie Commerciale Hollando-Africaine (CCHA) (32,5 %), el Estado de Camerún (30 %) e inversores privados (5 %). Su flota estaba compuesta por el Pambre, arrastrero clásico congelador vendido por Pescanova, y un barco marisquero dedicado a la captura de camarón. Sus primeros trabajos se concentraron en la construcción de una red de frío propia y un sistema de distribución para transportar el pescado hacia los principales núcleos urbanos, donde establecieron sus puntos de venta. La flota de camiones de la CCHA, destinados al transporte de cacao, café o maderas, le permitía el abastecimiento directo de plantaciones, aserraderos y pequeños núcleos de consumo, aprovechando los retornos para cargar contenedores isotérmicos con pescado. Las ventas se efectuaban al por mayor, por piezas enteras.⁶¹

58. Esto se hizo a través de las empresas International Stevedoring, en la que participaba con un 50 %, Clearing and Forwarding y Hesper Engineering.

59. Quero (1973); Giráldez (2008); Pescanova (1967-1972).

60. Kogut (1991, 1998); Kogut y Zander (2003).

61. Laure (1969), (1971).

El éxito de SIPEC se reflejó en las cerca de tres mil toneladas de pescado congelado vendidas el primer año, estimándose para el segundo alrededor de seis mil. Además de la producción propia, esta empresa proyectaba para 1968 llevar a cabo importaciones destinadas al mercado interior superiores a mil toneladas y exportaciones de atún a los Estados Unidos y Europa. También planeaba iniciar la producción de pescado ahumado y salado e instalar una fábrica de harina de pescado. A esta expansión contribuyeron varios factores: en Camerún era la única empresa de pesca congelada y estaba participada por el Estado, lo que le aportaba protección arancelaria y condiciones favorables para su asentamiento en el mercado; hacia el exterior el crecimiento se explica por la intensificación de su actividad comercial y la apertura de mercados en los países del área del franco CFA.⁶²

Como ya se ha comentado, otra empresa creada por Pescanova, en 1967, fue AFRIPESCA. Establecida en Guinea Ecuatorial, en esta compañía Pescanova tenía la mayoría del capital, y también participaba la holandesa CCHA, seguramente en una función logística similar a la de Camerún, proporcionando medios de enlace con los puntos finales de consumo. El objetivo de AFRIPESCA era desplazar las formas tradicionales de consumo de pescado, seco o ahumado, mediante la importación de pescado congelado. Para ello construyó dos plantas frigoríficas de pescado, en Santa Isabel, Fernando Poo, y en Bata, Río Muni, con una capacidad de 1.400 y 1.500 metros cúbicos, respectivamente, de almacenamiento, lo que le daba a la colonia española una capacidad de congelación muy superior a la de sus países vecinos. La inversión en estas instalaciones se hizo acogiendo a créditos de 10 millones de pesetas financiados por el Plan de Desarrollo Económico de Guinea Ecuatorial. En este plan se anunciaba un proyecto de un gran complejo en Santa Isabel, dotado de congelador, frigorífico, fábrica de hielo, etc., abastecido por una flota de diez barcos tradicionales y dos frigoríficos, que sería ampliado en el futuro, con una planta de secado y otra de conservas.⁶³ También acometió la organización de una red de frío, con la instalación de cámaras de cinco toneladas en las cabeceras de demarcación y armarios frigoríficos en los distintos puntos de venta. En 1967, el equipamiento frigorífico de Guinea ascendía a trece plantas polivalentes, seis en Fernando Poo y siete en Río Muni, con una capacidad de 2.294 y 1.957 metros cúbicos, respectivamente. A finales de la década, su importación de productos congelados alcanzaba las 4.500 toneladas anuales. Esta sociedad tuvo un carácter meramente comercial, dedicándose a la importación de pescado y otros pro-

62. Pescanova (1966-1972); Laure (1969).

63. Comisaría del Plan de Desarrollo Económico y Social (1964), pp. 21 y 104.

ductos congelados y a su exportación a los países próximos: Nigeria, Gabón o Congo.⁶⁴

En la multinacionalización de Pescanova a través de empresas mixtas se suele considerar como factor esencial el acceso a recursos pesqueros bajo jurisdicción estatal.⁶⁵ Sin embargo, esa interpretación no tiene en cuenta el modelo económico pesquero dominante en el período que aquí se aborda, que, como sintetiza Arruza, se caracteriza por unos bajos costes variables (combustible y mano de obra), inversiones fijas muy ventajosas por la intensa participación del Estado en la financiación del sector y, muy especialmente, la vigencia a escala internacional del principio de libre acceso a los recursos pesqueros. Este modelo apunta a los *four cheaps* de Moore, los cuatro insumos principales (fuerza de trabajo, alimentos, energía y materias primas), que se asienta en la naturaleza barata (*cheap nature*) como estrategia de acumulación.⁶⁶ Solo a partir de 1973, el encarecimiento de los *inputs* y, desde 1975, la generalización de las zonas económicas exclusivas a 200 millas obligó a profundos cambios en las estrategias de la empresa. En todo caso, en los años aquí tratados el problema de acceso a recursos bajo jurisdicción estatal tuvo escasa repercusión, pues, aunque Sudáfrica, Camerún y otros países africanos disponían de fértiles pesquerías costeras, la actividad se ejercía principalmente fuera de su mar territorial.

Esto no implica que la localización de los recursos y la disponibilidad de mercados carecieran de importancia. De hecho, este factor aproxima los primeros años de multinacionalización de Pescanova al modelo ecléctico de Dunning, al denominado paradigma OLI, sigla de *ownership, localisation and internalisation*, que vincula cada tipo de ventaja a un cierto nivel de análisis: *ownership* se relacionaría con la competencia imperfecta; *localisation*, con la ventaja comparativa del país anfitrión, e *internalisation*, con la internalización y la organización de la empresa.⁶⁷ En este sentido, la decisión de establecerse en Sudáfrica no fue ajena a la existencia de recursos abundantes y a la posibilidad de obtener ventajas competitivas, con los consiguientes efectos sobre la productividad. La elección de los socios indica una búsqueda de activos específicos y competencias complementarias para acceder a mercados donde gozar de una situación de oligopolio o cuasi monopolio; es decir, a la disponibilidad de activos generadores de rentas.⁶⁸

La multinacionalización también respondió a la potencial entrada en mercados exteriores, con estructuras y demandas muy diferentes a las del merca-

64. *ABC*, 22 de junio de 1966; 11 de julio de 1967; *IP* (1966), p. 942; Pescanova (1971, 1972).

65. Guillén (2004), (2006); Lindoso y Vilar (2014); Buisán y Aceña (2007).

66. Arruza (1996); Moore (2015), p. 17.

67. Dunning (1988; 1993).

68. Ponte y Van Sittert (2006); Crosoer, Van Sittert y Ponte (2006).

do español. La demanda de pescado en Sudáfrica era muy distinta a la de sus socios comerciales. Sin embargo, la difusión de las pautas de la sociedad de consumo americana tendió a aminorar las diferencias entre los gustos nacionales, lo que dio lugar al surgimiento de mercados globales de productos estandarizados.⁶⁹ Para Pescanova, Sudáfrica no solo ofrecía un ventajoso marco de acceso a nuevas tecnologías de procesado, con mayor diversificación productiva, sino también a nuevas formas de comercialización y a una posición competitiva avanzada, por su orientación hacia mercados como los Estados Unidos, Australia, Nueva Zelanda o la propia Sudáfrica, con demanda creciente de productos de mayor valor añadido.⁷⁰

Por otra parte, la carencia de sectores auxiliares especializados en la provisión de ciertos *inputs* y servicios imprescindibles, así como la necesidad de tener que recurrir a proveedores lejanos, animaron a Pescanova a desarrollar capacidades especializadas en actividades y ramas auxiliares, que se acabaron integrando mediante distintas empresas mixtas. Una diversificación productiva que la convertía en la infraestructura del sector pesquero, aumentaba sus ingresos y le otorgaba ventajas competitivas clave tanto respecto a las empresas pesqueras españolas como locales. Además, estas empresas evidencian la capacidad de Pescanova para anticiparse a posibles competidores internacionales y obtener rentas oligopolistas en los nuevos mercados desarrollados. Buena muestra de ello fue el caso de SIPEC, donde la participación del Estado en el accionariado buscaba directamente el control del mercado, para evitar la presión de la competencia extranjera. De hecho, a finales de los años sesenta, esta se frenó con apropiadas «medidas gubernamentales para una mayor protección de las industrias pesqueras camerunesas frente a importaciones a precios anormales»,⁷¹ medidas a las que no fueron ajenas las propias gestiones de la empresa.

Por último, debemos considerar que los conocimientos y las capacidades adquiridas por las sociedades mixtas en los mercados exteriores se acabaron transfiriendo a la casa matriz y al resto de sus participadas. La exportación de pescado congelado afianzó el crecimiento de Pescanova en España. En 1970 obtuvo la Carta de Exportador con los beneficios financieros asociados; sus exportaciones FOB (de *free on board*, libre a bordo) fueron de 500 millones de pesetas en 1971, 741 en 1972 y 724 en 1973. Entre las exportaciones destacaban los cefalópodos, con alrededor del 75 % del valor total.⁷²

69. Vernon (1979); Nordström (1991), p. 28.

70. Hutton, Raakjær y Mayekiso (1999).

71. Pescanova (1972).

72. *BOE*, 2 de junio de 1970; Fomento de la Producción Nacional (1971-1973).

CUADRO 1 • *Exportaciones FOB de las principales empresas pesqueras en 1973 (millones de pesetas)*

Pescanova S. A.	724
MAR S. A.	672
Pesquerías del Bacalao S. A. (PEBSA)	380
Diego Grimaldi S. A.	208
Industria y Comercio Reunidos S. A. (INCORESA)	330
Frigoríficos Santa Pola S. A.	141
Pesquerías y Secaderos de Bacalao de España (PYSBE)	107

Fuente: Fomento de la Producción Nacional (1973).

A comienzos de los años setenta, Pescanova era ya la principal empresa española exportadora de pescado, superando a las conserveras o bacaladeras, de gran tradición de ventas en el exterior. En 1972, se situó en el puesto 26 en la clasificación de empresas exportadoras españolas, una posición nada despreciable.⁷³

La crisis del congelado: la diversificación como estrategia de mercado

En la segunda mitad de los años sesenta, el aumento de la flota dio lugar a una rápida expansión de la producción de pescado congelado. El exceso de oferta de merluza, una especie apenas consumida fuera del mercado peninsular, y la debilidad de la demanda interna provocaron un rápido aumento de los stocks. Estos problemas, junto con la caída de rendimientos en los caladeros sudafricanos, pusieron en cuestión el modelo tecnológico de Pescanova, y evidenciaron que la producción fordista de pescado congelado solo era viable con mercados en expansión. En 1968, la sociedad hizo constar su «preocupación por la obtención de márgenes de rentabilidad acordes con las inversiones».⁷⁴

Pescanova empleó sus capacidades competitivas y organizativas para iniciar un proceso de redefinición estratégica de flotas, producciones y mercados.⁷⁵ Por un lado, como ya hemos visto, intensificó su proceso de multinacionalización, con la creación de nuevas empresas en Sudáfrica, Camerún y Guinea. Por otro, orientó su flota hacia tres actividades perfectamente dife-

73. Fomento de la Producción Nacional (1973).

74. GAUR (1970), pp. 124-132; Comisaría del Plan de Desarrollo Económico y Social (1972), p. 20; Pescanova (1967, 1968); Giráldez (2008); *IP* (1967), p. 975.

75. Pescanova (1965).

renciadas: la pesca de merluza en aguas de Sudáfrica, ejercida por buques congeladores autónomos y pequeñas unidades apoyadas en buques congeladores factoría, en cuya producción cada vez cobrarían más peso los filetes de pescado; la congelación de moluscos cefalópodos (pulpo, sepia o calamar), inicialmente en el área del Sáhara; y la pesca de marisco (langostino, gambón, langosta, etc.) a lo largo de la costa africana

Pescanova, enfocada al pescado congelado entero, por la demanda del mercado español, se vio obligada a cambiar sus equipos pesqueros a medida que la crisis del congelado se acentuó. En unos casos transformó sus barcos, dotándolos de maquinaria procesadora (descabezadoras y fileteadoras) y renovando su proceso de congelación; en otros, para evitar su liquidación residual, los orientó hacia la captura de crustáceos o cefalópodos, especies de elevada rentabilidad. Estos cambios requirieron un gran volumen de inversiones.⁷⁶ Además, apoyándose en la generosa financiación estatal, construyó una flota de grandes arrastreros congeladores factoría, que, en una coyuntura de saturación del mercado, le permitió ampliar la gama de productos, aunque también le exigió un empleo más eficiente de su organización comercial y una «intensa labor de introducción y promoción».⁷⁷ En 1968, el primer año de actividad, se evidenció el éxito de la decisión tomada por Pescanova: sus dos primeros arrastreros congeladores factoría produjeron «12.300 toneladas de pescado entero, 700 toneladas de filetes de merluza y 540 toneladas de harina de pescado»⁷⁸, mientras que la producción del resto de su flota merlucera, incluyendo el complejo de buques congeladores factoría, ascendía a «11.100 toneladas de pescado entero y 625 de filetes».⁷⁹ Estos resultados animaron a la empresa a encargar otros dos nuevos arrastreros congeladores factoría, con una capacidad de congelación de 60 toneladas diarias, y cuatro grandes buques destinados a la producción de harina de pescado, producto de creciente demanda en el mercado mundial, que entraron en servicio en 1972 y 1973.⁸⁰

En relación con esto debemos recordar que Pescanova fue la principal empresa beneficiaria del crédito naval, con un 37 % del dinero concedido y un 32 % del tonelaje financiado, lo que muestra que pudo aprovechar intensamente las favorables condiciones crediticias.⁸¹ En 1968, con 16 buques pesqueros y 12.357 toneladas de registro bruto (TRB), ya ocupaba el primer puesto entre las empresas productoras de pescado congelado y el tercero del conjunto de empresas pesqueras, solo superada por las grandes compañías bacala-

76. Pescanova (1965-1967); Giráldez (2008).

77. Pescanova (1968).

78. Pescanova (1968).

79. Pescanova (1968).

80. Pescanova (1970-1973); Eiroa del Río (1997), pp. 235-240.

81. Giráldez (2008); Carmona (2021).

deras PYSBE y PEBSA, cuyo crecimiento había estado igualmente asociado al favor del régimen.⁸² Pescanova aprovechó la quiebra de muchas casas armadoras durante la crisis del congelado para incrementar su flota; entre 1970 y 1971 compró cinco congeladores de arrastre por popa, que destinó a la pesca de merluza en el Atlántico sur, y doce arrastreros tradicionales, para el abastecimiento de sus distintos buques factoría. En el activo de su balance quedó constancia del esfuerzo efectuado para reforzar la fase de producción: la partida «Flota» creció a una tasa media acumulativa del 13 % anual entre 1967 y 1973 (cuadro 2). Los nuevos barcos se destinaron principalmente a aguas de Sudáfrica y Namibia.

Finalmente, Pescanova se orientó hacia la explotación de especies de elevada demanda y altos precios en el mercado internacional, cefalópodos y crustáceos. En lo que se refiere a los primeros, mediante un contrato con la empresa japonesa Tayo se comprometió al suministro de hasta 30.000 toneladas de choco y pulpo, lo que requirió la adaptación y el traslado del buque factoría Galicia al banco canario-sahariano⁸³. En 1969 comenzó la exploración de las costas norteamericanas; en el área de Boston se descubrieron importantes caladeros de calamar y pota, por lo que la empresa iniciaría la pesca en esta zona al año siguiente. Aunque el principal destino de los cefalópodos capturados en este período fueron los mercados exteriores, absorbiendo Japón más del 90 % del volumen de las capturas en el quinquenio 1970-1974, parte de estas se orientaron hacia el mercado español, donde Pescanova constató que los cefalópodos gozaban de general aceptación.⁸⁴

Por su parte, la captura de crustáceos exigió la construcción de barcos especializados o la transformación de otros para esta actividad; si inicialmente se capturaban en la costa occidental africana, desde 1969 Pescanova inició los trabajos en el canal de Mozambique. Los altos precios alcanzados por especies como el camarón, la gamba, el gambón o el langostino se convirtieron en su principal atractivo. En definitiva, realizó un nuevo desplazamiento de la frontera mercantil hacia nuevas especies y áreas de pesca para enfrentarse a la caída de rendimientos en los tradicionales caladeros africanos, que ahora impedían sostener ritmos acelerados de incremento de la productividad.⁸⁵

82. Subsecretaría de la Marina Mercante (1968); GAUR (1970); pp. 86-93; Espido y Giráldez (2018).

83. En el período estudiado el nombre de esta empresa era Taiyo Gyogyo Kabushiki Kaisha, pero era conocida en España por Tayo.

84. Pescanova (1966-1970). Para una excelente información sobre esta exploración, véase Pino (2020).

85. Giráldez (2008); Moore (2015).

El desarrollo de la producción presionó sobre las fases de procesado y distribución. Pescanova amplió su planta de Vigo, racionalizó los procesos e instaló nuevas líneas de producción. Esto le permitió aumentar el número de productos ofertados y sus presentaciones, y obtener, así, importantes economías de gama. En 1968 y 1969, cuando la crisis del congelado se agravó, Pescanova, apoyada en su red comercial, procuró sostener los precios. Ante los numerosos fraudes que estaban teniendo lugar en las ventas de pescado congelado, asoció su marca a una imagen corporativa de calidad, que acabó por transferir la fuente de confianza del consumidor desde el comerciante al fabricante.⁸⁶ A ello contribuyeron amplias campañas publicitarias de los nuevos productos estandarizados, envasados en función del segmento de demanda y comercializados bajo marca propia. La publicidad funcionó como una herramienta para desarrollar los mercados de los nuevos artículos y lograr la diferenciación del producto.

A finales de la década, Pescanova sumó a la ventaja de su liderazgo, basado en la dimensión y en la integración vertical, una política de diversificación de la oferta con el empleo del marketing para «modelar» los mercados.⁸⁷ Esta estrategia se convirtió en un factor fundamental en la consolidación de su dominio en el sector. En 1971, la producción de Pescanova ascendía a 25.000 toneladas de pescado congelado, 12.000 de filetes, 30.000 de cefalópodos, 1.500 de marisco y 3.000 de harina de pescado.⁸⁸

La planta de procesado en tierra le permitió optimizar su gama de productos procesados (filetes sin piel y sin espinas, filetes de merluza empanados listos para freír, rodajas de merluza, coronas de calamar, gambas peladas, rape, colas de langosta o anillas de calamar) y de preparados de pescado (bolsas para sopa, cóctel de marisco, etc.). En 1970, su oferta comprendía más de cien artículos distintos, todos normalizados a fin de asegurar la uniformidad de pesos y en sus correspondientes envases. Pero no tardó en consolidar una orientación hacia el pescado procesado, adaptando las instalaciones a «la fabricación de prefritos, productos empanados, paellos y precocinados siguiendo la evolución de la demanda creciente, que determinará en breve nuevas ampliaciones e incluso la extensión de nuestra gama de producción».⁸⁹ En 1973, de un total de 86.000 toneladas procesadas, un tercio correspondía a «productos varios».⁹⁰ La evolución de la inversión en la planta de preparación industrial refleja esta orientación (cuadro 2).

86. Pescanova (1968-1969); Chandler (1990), p. 101; Castro (2017), p. 26.

87. Chandler (1990), pp. 35-59.

88. Fomento de la Producción Nacional (1971).

89. Pescanova (1973).

90. Fomento de la Producción Nacional (1973).

CUADRO 2 - Partidas significativas del activo de Pescanova S. A. (miles de pesetas)

Año	Activo total	Instalaciones industriales	Planta de preparación industrial	Flota	Vehículos
1965	1.546.315	–	–	1.071.756	8.939
1966	1.786.045	–	–	1.163.521	15.709
1967	2.100.761	–	–	1.399.684	12.103
1968	2.988.824	47.505	30.018	2.064.214	13.230
1969	2.975.779	52.204	36.510	2.057.958	14.894
1970	3.490.993	59.959	43.076	2.413.190	17.534
1971	3.794.072	62.531	51.811	2.565.610	30.359
1972	4.492.736	67.334	54.544	2.513.456	36.535
1973	4.903.735	78.150	68.270	2.866.312	38.138

Fuente: Elaboración propia a partir de las memorias de Pescanova de 1965 a 1973.

La ampliación de la cartera de productos requirió un esfuerzo suplementario en la fase de distribución. Así, junto con la ampliación de su red comercial, potenció el acceso a los mercados exteriores y al segmento de demanda representado por los grandes consumidores institucionales (colegios, empresas, hospitales y cuarteles) y la hostelería, en auge por el intenso crecimiento del turismo. De hecho, el gasto en productos pesqueros de hostelería y restaurantes se duplicó entre 1970 y 1975. Asimismo, a fin de lograr una mayor penetración en el mercado, la empresa no se olvidó del tradicional consumo a pequeña escala, ámbito en el que ofreció una multiplicidad de formatos.⁹¹

Pescanova también reforzó las ventajas de su integración vertical con políticas más activas en la organización comercial: fortaleció la red de ventas, amplió la capacidad frigorífica en los mercados finales y aumentó su flota de camiones (cuadro 2). Los gastos en publicidad se incrementaron para conseguir una mayor penetración de sus nuevos productos, principalmente de los mariscos, y el marketing ganó en importancia, perfeccionando «los instrumentos de análisis y promoción con nuevos servicios de estudios de mercados y productos».⁹² En 1973, Pescanova constató el «singular éxito de la primera campaña publicitaria de ámbito nacional de nuestros mariscos»,⁹³ lo que le animó a celebrar su primera convención nacional de agentes de ventas para fortalecer el operativo comercial, sobre todo en las grandes ciudades, con un resultado que superó las expectativas previstas. La organización comercial fue

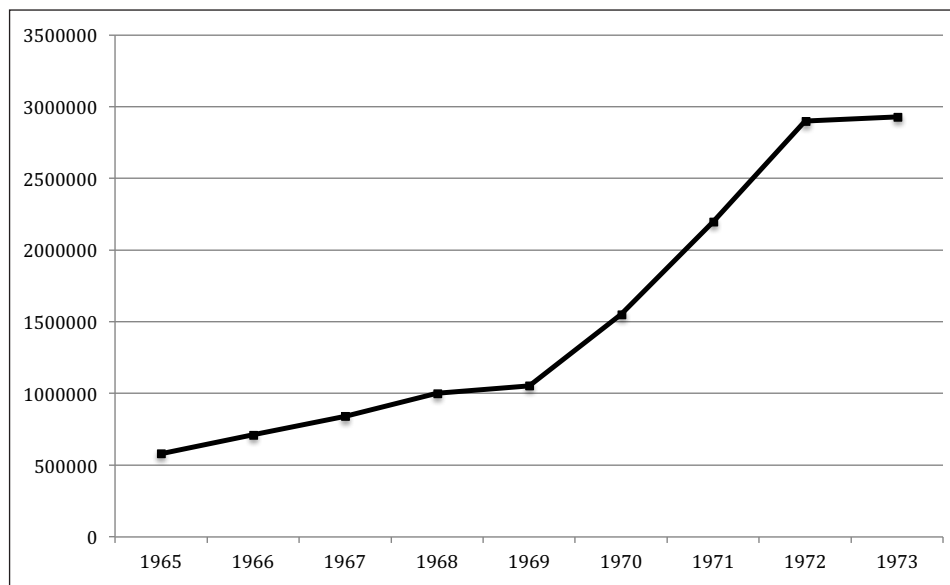
91. Pescanova (1968); Peinado (1985), pp. 206-207; *ABC*, 17 y 31 de octubre de 1969.

92. Pescanova (1973).

93. Pescanova (1973).

decisiva en el éxito de la empresa para garantizar su cuota de mercado. El volumen de negocio creció a tasas del 40 % anual entre 1969 y 1972 (gráfico 1), y, al año siguiente, Pescanova pudo constatar que «el mercado interior continúa demandando nuestras producciones al límite de las mismas».⁹⁴

GRÁFICO 1 • Ventas brutas de Pescanova S. A. (miles de pesetas)



Fuente: Elaboración propia a partir de las memorias de Pescanova de 1965 a 1973.

En definitiva, la estrategia de Pescanova ante la crisis del congelado terminó reforzando su posición. La transformación de su actividad no solo afectó a su capacidad operativa, con un incremento de las capturas y la reducción de costes, sino que también incidió en su diversificación productiva, lo que requirió importantes inversiones relacionadas en infraestructuras de producción y distribución. La necesidad de garantizar la salida a una producción creciente y diversificada exigió el refuerzo de sus estructuras de marketing de masas y su coordinación gerencial, y esto le permitió aumentar su cuota de mercado. En 1973 ya figuraba como la principal empresa pesquera española, muy por delante de otras compañías que habían dominado el sector en las décadas anteriores (cuadro 3).

94. Pescanova (1973).

CUADRO 3 - *Empresas pesqueras españolas en 1973*

Nombre	Cifra de negocio (millones de pesetas)	Plantilla (número de empleados)
Pescanova S. A.	2.918	4.411
MAR S. A.	790	1.300
Industria y Subproductos de la Pesca Mar S. A.	770	150
Diego Grimaldi S. A.	790	80
PEBSA	506	160
Pesquera Industrial Gallega S. A.	536	337

Fuente: Fomento de la Producción Nacional (1973).

Conclusiones

La primera etapa de desarrollo de Pescanova se enmarca en el proceso de apertura de la economía franquista. Como pionera de la congelación en la pesca, tuvo que enfrentarse a varios retos. Por un lado, a la elección de una tecnología pesquera inicialmente limitada, dados los estrictos condicionantes administrativos de la política industrial. Por otro, a una articulación logística particular que exigía activos específicos, al ejercer la actividad a grandes distancias del puerto base. Finalmente, debió afrontar la creación de un mercado para un producto nuevo y desconocido, que a su vez obligaba a la creación de una red de distribución basada en una cadena de frío. Estas exigencias y la falta de proveedores especializados estimularon su integración vertical para articular la imprescindible cadena de suministro del pescado congelado, asumiendo la complejidad de los diferentes procesos y sus costes de coordinación. Sin embargo, también otorgaron a Pescanova importantes ventajas competitivas que se revelaron determinantes cuando los efectos del crédito naval hicieron despegar la producción de pescado congelado, lo que afectó a su posición de monopolio. De hecho, su elevada dimensión y el grado de integración vertical alcanzado se convirtieron en una poderosa barrera para los nuevos competidores.

En este proceso de consolidación, el apoyo del Estado fue fundamental, al permitirle asentar su posición dominante en el mercado del congelado. Esto se observa en cada una de sus fases: en la construcción de su flota pesquera, en el caso de los transportes frigoríficos, en la configuración de su red de frío e incluso en la creación del propio mercado. Los criterios clientelares que guiaban la concesión del crédito y el diseño de las políticas industriales tendieron a desplazar la asunción de riesgos desde las empresas hacia el Estado, lo que limitó la incertidumbre derivada del mercado y del equipo de produc-

ción. La posición de Pescanova como empresa ya establecida le favoreció, primero, para obtener el «premio» del crédito oficial barato, financiación privilegiada, la preferencia en las subvenciones y un trato favorable en las autorizaciones ministeriales; después, para facilitar la renovación de su flota. Ahora bien, Pescanova no fue una excepción. Entre los principales sectores beneficiados por la política industrial estuvieron las formas de alimentación más modernas, la construcción naval o la industria frigorífica. En este sentido, quizás debamos considerarla un ejemplo más de esta intervención estatal; la constitución de oligopolios en otros sectores relevantes de la industria alimentaria, como el lácteo o el cárnico, durante la etapa desarrollista del franquismo ya ha sido señalada.⁹⁵

Pescanova destaca por pertenecer al grupo de empresas multinacionales creadas tras la liberalización de la economía española a finales de los años cincuenta. Al constatar la estrechez del mercado nacional y la posibilidad de aprovechar la oportunidad de negocio que representaba el atraso técnico de la pesca sudafricana, puso en marcha un proceso de internacionalización, apenas cuatro años después de su constitución y sin un gradual acceso a los mercados exteriores. Sus conexiones con ciertas redes empresariales internacionales ayudaron al éxito del proceso. La creación de su primera sociedad mixta en Sudáfrica le permitió obtener una posición de oligopolio, combinar las ventajas de su escala con acceso a canales de distribución, economías comerciales de gama, adquirir conocimientos de mercados, capacidades técnicas de diversificación productiva y ampliar sus redes empresariales.⁹⁶ Unas competencias clave en la posterior constitución de otras sociedades mixtas y su orientación hacia la exportación desde su sede central.⁹⁷

Aunque el proceso de multinacionalización de Pescanova varió según los países, la necesidad de enfrentarse al perezoso crecimiento del mercado español, en un marco de fuerte aumento de la competencia, constituyó un poderoso elemento de impulso hacia la búsqueda de oportunidades para su expansión en el exterior. La elección de los socios en las empresas mixtas fue un elemento decisivo para complementar competencias y controlar el mercado en los nuevos países, toda vez que los masivos flujos de producción exigían un acceso a canales de distribución adecuados. Por el contrario, la cuestión del acceso a los recursos pesqueros, recurridamente señalada en distintos trabajos, aparece con una importancia secundaria, por la restringida limitación de aguas en esos años. Además, en Sudáfrica, la ineficiencia en los mercados de sectores afines y auxiliares fue decisiva para que Pescanova pudie-

95. Braña, Buesa y Molero (1984), pp. 200-227; Buesa y Pires (2002); Clar (2008); Colllantes (2009).

96. Ponte y Van Sittert (2006).

97. Puig y Fernández (2009b).

ra aprovechar las capacidades obtenidas en la provisión de su flota para crear diferentes sociedades dedicadas a reparaciones, suministros o consignación, lo que la convirtió en una empresa clave del sector en la zona sudatlántica.

A medida que avanzó la década de los sesenta, el monopolio productivo de Pescanova dejó paso a una mayor competencia en el mercado español. No obstante, las economías de escala, los menores costes, la asociación con el nuevo producto, el pescado congelado, la diferenciación del producto a través de su marca y la identificación con la calidad, el acceso privilegiado a las redes de distribución y, por qué no, la posición relevante respecto a los poderes públicos dificultaron la competencia de las empresas entrantes. Las ventajas del pionero constituyeron sólidas barreras de entrada frente a sus competidores, permitiéndole consolidar su posición dominante. Esta se reforzó tras la saturación del mercado de merluza congelada, que estimuló la diversificación de Pescanova hacia productos más valorados, nuevas especies, nuevos procesados o nuevos segmentos de mercado. Una diversificación relacionada que le permitía compartir tecnología y capacidades de las nuevas líneas con la principal, aprovechar su red de distribución y consolidar la marca. A comienzos de los años setenta, Pescanova ya había tomado el relevo de las viejas empresas bacaladeras y se había convertido, por plantilla, cifra de negocio y valor de exportaciones, en la principal empresa del sector pesquero y en un actor decisivo en el mercado mundial.

Bibliografía

ABC, varios años.

AKERMAN, Á. (1964). «La evolución del pesquero de arrastre de altura en los últimos cuatro años». *Ingeniería Naval*, 353, pp. 398-404.

ALONSO ÁLVAREZ, L.; LINDOSO, E.; VILAR, M. (2014). «La relatividad de las teorías de la internacionalización y las multinacionales españolas». *Revista de Economía y de la Empresa*, 8, pp. 13-23.

ALONSO RODRÍGUEZ, J. A. (2007). «Fragmentación productiva, multilocalización y proceso de internacionalización de la empresa». *Información Comercial Española*, 838, pp. 23-39.

ALONSO, L. E.; CONDE, F. (1994). *Historia del consumo en España: una aproximación a sus orígenes y primer desarrollo*. Madrid: Debate.

ARRUZA, P. (1996). *Hacia un nuevo modelo económico en la pesca española*. Vigo: SIPSA/ Industrias Pesqueras.

BARCIELA, C.; LÓPEZ, I.; MELGAREJO, J. (2004). «La intervención del Estado en la industria alimentaria durante el franquismo (1939-1975)». *Revista de Historia Industrial*, 25, pp. 127-165.

- BAS, C. (1968). «Pesquerías de merluza en el África Austral». *Publicaciones Técnicas de la Junta de Estudios de Pesca*, 7, pp. 13-39.
- BRAÑA, J.; BUESA, M.; MOLERO, J. (1984). *El Estado y el cambio tecnológico en la industrialización tardía: un análisis del caso español*. México: Fondo de Cultura Económica.
- BUESA, M.; PIRES, L. E. (2002). «Intervención estatal durante el franquismo tardío: la regulación de la inversión industrial en España (1963-1980)». *Revista de Historia Industrial*, 21, pp. 159-200.
- BUISÁN, M.; ACEÑA, F. (2007). «Estrategias de internacionalización de la pyme española: una visión desde el programa de apoyo a proyectos de inversión (PAPI)». *Información Comercial Española*, 839, pp. 55-64.
- CAMPLING, L. (2012). «The Tuna “Commodity Frontier”: Business Strategies and Environment in the Industrial Tuna Fisheries of the Western Indian Ocean». *Journal of Agrarian Change*, 12, pp. 252-278.
- CAPMANY, J.; FARRÉ-ESCOFET, E.; IVERN, N. (1980). *La industria en la economía de Galicia*. Barcelona: Banco Industrial de Cataluña.
- CARMONA, X. (2006). «José Fernández López (1904-1986): de Lugo a Capetón: a trayectoria empresarial do Grupo Fernández». *Empresarios de Galicia*. Santiago de Compostela: Caixa Galicia, pp. 432-46
- (2012). «Valentín Paz-Andrade e o mundo da empresa». *Galiza como tarefa*. A Coruña: Fundación Luís Seoane y Diputación de A Coruña. pp. 90-93
- (2017). «Crisis, reconversión y concentración: la atunización de la industria española de conservas de pescado (1959-2007)». *XII Congreso de la Asociación Española de Historia Económica*, 6-9 de septiembre de 2017. Salamanca.
- (2021). *Grupo Davila. Un siglo de liderazgo en el sector marítimo español, 1917-2017* (en prensa).
- CARMONA, X.; NADAL, J. (2005). *El empeño industrial de Galicia. 250 años de historia, 1750-2000*. A Coruña: Fundación Pedro Barrié de la Maza.
- CARRERA, V. (2013). *Pescanova, crimen perfecto*. Santiago de Compostela: Paradiso-Gutenberg.
- CASTRO, N. (2017). *La dictadura de los supermercados: cómo los grandes distribuidores deciden lo que consumimos*. Madrid: Akal.
- CHANDLER, Jr., A. D. (1987). *La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa americana*. Madrid: Ministerio de Trabajo.
- (1990). *Escala y diversificación. La dinámica del capitalismo industrial* (2 vols.). Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza.
- (1992). «What is a firm? A historical perspective». *European Economic Review*, 36, pp. 483-492.
- CLAR, E. (2008). «La soberanía del industrial. Industrias del complejo pienso-ganadero e implantación del modelo de consumo fordista en España: 1960-1975». *Revista de Historia Industrial*, 36, pp. 133-165.

- COLLANTES, F. (2009). «La alimentación en la España del siglo xx: una perspectiva desde la historia económica». *Comunicación del I Congreso Español de Sociología de la Alimentación*, 28-29 mayo de 2009. Gijón.
- COMMERCIAL FISHERIES REVIEW (1960-1975).
- COMÍN, F.; VALLEJO, R. (2009). «Los Programas de Inversiones Públicas (1964-1976): ¿El instrumento presupuestario al servicio de los Planes de Desarrollo?». En: TORRE, J. de la; GARCÍA-ZÚNIGA, M. *Entre el Mercado y el Estado. Los Planes de Desarrollo durante el franquismo*. Pamplona: Universidad Pública de Navarra, pp. 89-147.
- COMISARÍA DEL PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL (1963). *Plan de Desarrollo Económico y Social. Años 1964-1975*. Madrid: Presidencia del Gobierno.
- (1964). *Guinea Ecuatorial. Anexo al Plan de Desarrollo Económico y Social. Años 1964 a 1967*. Madrid: Presidencia del Gobierno.
- (1967). *II Plan de Desarrollo Económico y Social. Pesca Marítima*. Madrid: Presidencia del Gobierno.
- (1972). *III Plan de Desarrollo Económico y Social. Pesca Marítima 1972-1975*. Madrid: Presidencia del Gobierno.
- CONTRERAS HERNÁNDEZ, J. (2002). «Alimentación y sociedad. Sociología del consumo alimentario en España». En: GÓMEZ BENITO, C., GONZÁLEZ, J. J. (coords.). *Agricultura y sociedad en el cambio de siglo*. Aravaca: Mc Graw-Hill Interamericana de España S. A. U., pp. 297-332.
- CROSOER, D.; SITTERT, L. van; PONTE, S. (2006). «The integration of South African fisheries into the global economy: Past, present and future». *Marine Policy*, 30, pp. 18-29.
- DIRECCIÓN GENERAL DE PESCA MARÍTIMA (1960-1973). *Estadística de Pesca / Anuario Estadístico de Pesca*. Madrid: Dirección General de Pesca Marítima.
- (1965-1967). *Flota Pesquera Española*. Madrid: Dirección General de Pesca Marítima.
- DÜNNING, J. H. (1988). *Explaining International Production*. Londres: Unwin Hyman.
- (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Workingham: Addison-Wesley.
- EIROA DEL RÍO, F. (1997). *Historia y desarrollo de la pesca de arrastre en Galicia. Siglos xvii al xx*. A Coruña: Diputación Provincial de A Coruña.
- ESPIDO, M.^a del C.; GIRÁLDEZ, J. (2018). «La actividad bacaladera bajo el franquismo (1939-1975)». *Revista de Historia Industrial*, 74, pp. 137-175.
- FERNÁNDEZ, P.; DÍAZ, P. (2015). «Entre el poder y el mercado. Aproximación a la evolución histórica de los grandes grupos empresariales familiares en la España del siglo xx». En: FERNÁNDEZ, P. y LLUCH, A. *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España. Una visión de largo plazo*. Bilbao: Fundación BBVA, pp. 347-380.
- FINSTAD, T. (2012). «Cool alliances: Freezers, frozen fish and the shaping of industry-retails relations in Norway, 1950-1960». En: JESSEN, R., LANGER, L. *Transformations of Retailing in Europe after 1945*. Nueva York: Routledge, pp. 195-210.

- FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN NACIONAL (1971-1975). *Fomento de la Producción. Revista de la Producción, la Industria y las Finanzas*. Barcelona: Fomento de la Producción Nacional.
- FONS GARCÍA, R. (1971). «Realizaciones de la industria frigorífica española». *Economía Industrial*, 89, pp. 75-99.
- GAUR, S.C.I. (1970). *La pesca de superficie en Guipúzcoa y Vizcaya*. San Sebastián: Caja Laboral Popular y COPESCA.
- GIRÁLDEZ, J. (2008). «Revisitando el nudo gordiano: el desarrollo de la congelación en la pesca gallega (1960-1970)». *Áreas*, 27, pp. 69-79.
- (2019). *Mister Ford en el Océano*. DT-AEHE-1903. Disponible en: <https://econpapers.repec.org/paper/ahedtae/1903.htm>.
- GIRÁLDEZ, J.; ESPIDO, M.^a del C. (2019). «The restructuring of fishery product markets in Spain: 1960-1986». *IV Conference of the European Rural History Organisation (EURHO)*, 10-13 de septiembre de 2019. París.
- GONZÁLEZ LAXE, F. (1983). *El proceso de crecimiento del sector pesquero español (1961-1978)*. A Coruña: Caixa de Aforros de Galicia.
- GUILLÉN, M. F., (2004). «La internacionalización de las empresas españolas». *Información Comercial Española*, 812, pp. 211-224.
- (2006). *El auge de la empresa multinacional española*. Madrid: Fundación Rafael del Pino y Marcial Pons.
- HAMILTON, S. (2003). «The economies and conveniences of modern-day living: frozen foods and mass marketing, 1945-1965». *Business History Review*, 77, pp. 33-60.
- HUTTON, T.; RAAKJÆR, J.; MAYEKISO, M. (1999). «Government-industry co-management arrangements within the South African deep-sea hake fishery». *International Workshop on Fisheries Co-management*, 23-28 de agosto de 1999. Penang, Malasia. Disponible en: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.201.7564&rep=rep1&type=pdf>.
- INDUSTRIAS PESQUERAS (1958-1975).
- INGENIERÍA NAVAL (1959-1975).
- INSTITUTO DE REFORMA DE LAS ESTRUCTURAS COMERCIALES (1977). *La comercialización de la pesca en España*. Madrid: Ministerio de Comercio.
- (1985). *Comercialización de productos congelados*. Madrid: Ministerio de Comercio.
- INSTITUTO NACIONAL DE INDUSTRIA (1959). *Censo Nacional de la Industria Frigorífica*, octubre de 1959 [documento mecanografiado].
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. (2009). «The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership». *Journal of International Business Studies*, 40, pp. 411-431.
- JOSEPHSON, P. R. (2002). *Industrialized nature: Brute force technology and the transformation of the natural world*. Washington, D. C.: Island Press.
- (2008). «The ocean hot dog. The development of the fish stick». *Technology and Culture*, 49 (1), pp. 41-61.

- KOGUT, B. (1991). «Joint ventures and the option to expand and acquire». *Management Science*, 37, pp. 19-33.
- (1998). «Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives». *Strategic Management Journal*, 9, pp. 319-332.
- KOGUT, B.; ZANDER, U. (2003). «Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation». *Journal of International Business Studies*, 34, pp. 516-529.
- LA VANGUARDIA, varios años.
- LABINI, S. (1966). *Oligopolio y progreso técnico*. Barcelona: Oikos-Tau.
- LANGREO, A.; GERMÁN, L. (2018). «Transformaciones en el sistema alimentario y cambios de dieta en España durante el siglo XX». *Historia Agraria. Revista de Agricultura e Historia Rural*, 74, pp. 167-200.
- LAURE, J. (1969). *La pêche industrielle au Cameroun*. Yaundé: Office de la Recherche Scientifique et Technique Outre-Mer. Disponible en: https://horizon.documentation.ird.fr/exl-doc/pleins_textes/divers10-10/04373.pdf.
- (1971). *Vingt ans de pêche industrielle au Cameroun*. Yaundé: Office de la Recherche Scientifique et Technique Outre-Mer. Disponible en: http://horizon.documentation.ird.fr/exl-doc/pleins_textes/pleins_textes_5/b_fdi_14-15/20459.pdf.
- LEES, R. (1969). *Fishing for fortunes. The story of the fishing industry in Southern Africa and the men who made it*. Ciudad del Cabo/Johannesburgo/Londres: Purnell.
- LENNEFORS, T. T.; BIRCH, P. (2019). *Snow in the Tropics. A History of the Independent Reefer Operators*. Leiden/Bristol: Brill.
- LINDOSO, E.; VILAR, M. (2014). «La doble estrategia empresarial de Pescanova: integración vertical e internacionalización (1960-2013)». *Revista de la Historia de la Economía y de la Empresa*, 8, pp. 155-185.
- LOPES CORDEIRO, J. M. (2009). «Manuel Cordo Boullosa (1905-2000)». En: CARMONA, X. *Empresarios de Galicia* (vol. 2). Santiago de Compostela: Caixa Galicia, pp. 544-576.
- LÓPEZ FACAL, X.; NOGUEIRA, C.; SOTO, L. (1980). *O poder industrial en Galicia*. Vigo: Xerais.
- LOSADA, A.; RODRÍGUEZ GALDO, M. X. (2000). «Pescanova: una empresa audaz». En: OJEA, F. (coord.). *Grandes empresas, grandes historias de Galicia*. A Coruña: La Voz de Galicia, pp. 226-234.
- MAIXÉ-ALTÉS, J. C. (2009). «La modernización de la distribución alimentaria en España, 1947-1997». *Revista de Historia Industrial*, 41, pp. 125-160.
- MOORE, J. W. (2015). *Capitalism in the Web of Life. Ecology and the accumulation of capital*. Londres/Nueva York: Verso.
- NORDSTRÖM, K. A. (1991). *The Internationalization Process of the Firm - Searching for New Patterns and Explanations*. Estocolmo: Institute of International Business.
- PAZ-ANDRADE, V. (1963). «Las pesquerías españolas austro-atlánticas». *Industrias Pesqueras*, 15 de mayo de 1963, pp. 165-169.

- (1967). «La problemática económica de las pesquerías de onda larga». *Información Comercial Española*, 411, pp. 81-89.
- (1973). «El proceso de expansión de las pesquerías españolas». *Información Comercial Española*, 478, pp. 83-94.
- PEINADO, M.^a L. (1985). *El consumo y la industria alimentaria en España: evolución, problemática y penetración del capital extranjero a partir de 1960*. Madrid: Instituto de Estudios Agrarios, Pesqueros y Alimentarios.
- PESCANOVA S. A. (1960-1973). Memorias de la Junta General de Accionistas.
- PINO, J. (2020). «Primera prospección al calamar en Boston: Orlando Maseda al mando del congelador Sobroso», *La Voz de Galicia*, 28 de noviembre de 2020.
- PIRES JIMÉNEZ, E. (2003). *Regulación industrial y atraso económico en la dictadura de Franco*. Madrid: Dykinson.
- PONTE, S.; SITTERT, L. van (2006). «The chimera of redistribution: “Black economic empowerment” (BEE) in the South African fish industry». *DIIS Working Paper 2006/32*. Copenhagen: Danish Institute for International Studies. <https://www.diis.dk/files/media/documents/publications/wp202006-27.final.pdf>.
- PUIG, N.; FERNÁNDEZ, P. (2009a). «A silent revolution: The internationalisation of large Spanish family firms». *Business History*, 51, 3, pp. 462-483.
- (2009b). «La internacionalización de la empresa española en perspectiva histórica». *Información Comercial Española*, 849, pp. 27-38.
- QUERO, J.-C. (1973). «Les merlus d’Afrique du sud et leur pêche». *Revue des Travaux de l’Institut des Pêches Maritimes*, 37, pp. 117-136-
- ROMERO, D.; RÚA, M. (1995). «Alfonso Paz-Andrade. De Frigopeixe a Pescanova». *Galicia S.L. Vigo: Xerais*, pp. 149-187.
- SAHRHAGE, D.; LUNDBECK, J. (1992). *A History of Fishing*. Berlín: Springer-Verlag.
- SEQUEIROS, J. (1986). *El desarrollo económico en Galicia, II. Industrialización y mercado interior*. Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela.
- STOHR, P. S. (1977). *The Fisheries Development Corporation and its influence of the South African fishing industry* (2 vols.). Ciudad del Cabo: University of Cape Town, Faculty of Commerce, School of Economics. <https://open.uct.ac.za/handle/11427/23600?show=full>.
- SUBSECRETARÍA DE LA MARINA MERCANTE (1968). *Flota Pesquera española en 31 de diciembre de 1967*, Madrid: Subsecretaría de la Marina Mercante.
- URIARTE, R. (2019). *Globalización y cambio técnico en la flota atunera del País Vasco. La pesquería de túnidos en aguas tropicales del Atlántico africano (1945-1985)*. DT-AEHE-1913. Disponible en: <https://www.aehe.es/wp-content/uploads/2019/10/dt-aehe-1913.pdf>.
- VARELA LAFUENTE, M. M. (1985). *Procesos de producción en el sector pesquero en Galicia*. Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela.
- VERNON, R. (1979). «The product life cycle hypothesis in a new international environment». *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41, pp. 255-267.



Pescanova S.A. (1960–1973): between private initiative and the push of the State

ABSTRACT

This paper analyses the early years of Pescanova S.A., a pioneer in the production and marketing of frozen fish in Spain. Its business strategies and the determined support of the State for the fishing sector allowed Pescanova to gain a dominant position in the Spanish market, soon becoming the most important Spanish and European fishing company. The study focuses on the perspective of the business strategies adopted. Firstly, the setting up of Pescanova and its vertical integration. Then, multinationalization of the company in African countries is studied in the second section. The enterprise's productive diversification and its marketing strategies are analysed in the third section. Finally, the main conclusions are summarized.

KEYWORDS: Food industry, multinationals, fishing, business history.

JEL CODES: L66, F23, Q22, N84



Pescanova S. A. (1960-1973): entre la iniciativa privada y el empuje del Estado

RESUMEN

El presente trabajo analiza los primeros años de Pescanova S. A., empresa pionera en la producción y la comercialización de pescado congelado en España. Sus estrategias empresariales y el decidido apoyo del Estado al sector pesquero le permitieron hacerse con una posición dominante en el mercado español, por lo que no tardó en convertirse en la primera empresa pesquera española y europea. El artículo se plantea desde la perspectiva de las estrategias empresariales adoptadas. En primer lugar, se aborda la constitución de Pescanova y su integración vertical. A continuación, se atiende a la multinacionalización de la empresa en los países africanos. En tercer lugar, se observa su diversificación productiva y su recurso al marketing. Finalmente, se recogen las principales conclusiones del estudio.

PALABRAS CLAVE: industria alimentaria, multinacionales, pesca, historia empresarial.

CÓDIGOS JEL: L66, F23, Q22, N84.