



Cofradías de Pescadores

Confraria de Pescadors de Roses⁵¹

1. Presentación

La Cofraria de Pescadors de Roses es una institución de tipo gremial relacionada con las artes de la pesca. Las Cofradías son corporaciones de derecho público que actúan como órganos de consulta y colaboración con la Administración en aquellos temas de interés general, para promover e impulsar los intereses pesqueros. En torno a las Cofradías, encontramos a todos aquéllos que intervienen directamente en el proceso extractivo: armadores (propietarios de los buques) y marineros.

El año 2008, según las Estadísticas Pesqueras del Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, el sector de la pesca marítima suponía un valor añadido bruto a precios de mercado de 583,80 millones de euros, con un empleo total equivalente a 31.386 personas, y una remuneración a asalariados de 448,37 millones de euros. Aunque hoy en día sólo una parte de los pescadores están organizados en Cofradías, sí es cierto que las Cofradías sólo operan en caladeros nacionales. De este modo, podemos observar cómo la flota pesquera española que opera en caladero nacional, y de la que forman parte las Cofradías, aporta el más del 95% de la flota total, aunque en tonelaje (arqueo) sólo represente poco menos del 40%; a pesar de ello, se genera cerca del 70% del empleo total.

⁵¹ CIRIEC España agradece a D.Joan Fontdecaba i Baiges, Secretario de la Cofradía, y a D.Antoni Abad Mallol, Patrón Mayor de la Cofradía, las facilidades para la elaboración de este capítulo.



TABLA 1

Datos básicos pesquerías españolas

Magnitud	Total	Caladero Nacional	%	Resto Caladeros	%
Buques Pesqueros – 31/12/2009	11.116	10.625	95,6	491	4,4
Arqueo (GT total) – 31/12/2009	438.997	174.083	39,7	264.914	60,3
VABpm (millones de euros) – 2008	583,80				
Empleo – 2008	31.386	22.010	70,1	9.376	29,9
Remuneración a asalariados (millones de euros) – 2008	448,37	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

Fuente: MARM (2010). “Estadísticas Pesqueras”. Abril 2010. Madrid.

La población del municipio de Roses alcanzaba, a 1 de enero de 2009, un total de 20.179 personas. La Confraria de Pescadors de Roses es una de las más importantes de las 32 que existen en la Cataluña, tanto en toneladas de pescado vendido como en valor (euros vendidos); siendo, además, una de las que mayor número de armadores acoge en su seno. La Cofraria de Pescadors de Roses agrupaba en el ejercicio 2009 a 125 armadores y 177 marineros.

2. Nacimiento y entorno

Las Cofradías son la denominación que reciben los Gremios de pescadores en España; su historia es larga, remontándose algunas de ellas al siglo XII, fundadas como asociaciones económicas bajo bases religiosas⁵². La Confraria de Pescadors de Roses nace en 1921 en Roses (Girona), cuando se reunieron dos asociaciones de pescadores de Roses: La Pescadora y La Unión Mutua Obrera. La idea principal detrás de la creación de la Cofradía no era, ni más ni menos, que mejorar los procesos de cobro de la venta del pescado; anteriormente, tenían que ir cliente a cliente para poder cobrar, con los consiguientes problemas, moras y retrasos. La nueva institución, la Confraria de Pescadors de Roses, se encargaría de la cobranza de las ventas del género de todos sus cofrades. Hoy en día esta aportación ha continuado siendo bastante importante, aunque a medida que se han ido reduciendo las tasas de morosidad ha habido otra función social que ha ido ganando peso, como es la concesión de, podríamos llamar, microcréditos a los miembros de la Cofradía que puedan tener problemas de liquidez. De hecho, en sus inicios disponía también de economato.

Para comprender mejor las características del nacimiento de la Cofradía, hay que remontarse a finales del siglo XIX, cuando se abolieron los gremios de mareantes (marineros,

⁵² Franquesa, R. (2004). “Las Cofradías en España: Papel Económico y Cambios Estructurales”. Gabinete de Economía del Mar – Universitat de Barcelona. Mimeo.



pescadores y actividades relacionadas con la mar), en 1864, y la Matrícula de Mar, en 1873; dicha liberalización permitió la llegada del capitalismo al sector marítimo pesquero⁵³. Sin embargo, este cambio impulsó la separación entre trabajo y capital, impidiendo mejoras socioeconómicas derivadas de las mejores productividades y rentabilidades de las capturas.

La disolución de las Cofradías, aún cuando muchas se habían reconvertido en sociedades de pescadores, provocó que el apartado social y comunitario de tipo mutualista se desmoronara, impidiendo la ayuda a pescadores y marineros en situación de penuria. Con el fin de subsanar estas deficiencias se plantearon diversas soluciones, llegando en la segunda década del siglo XX a crearse una forma de asociacionismo cooperativo: los pósitos de pescadores (*Real Orden de 5 de enero de 1918*), los cuales recuperarían su denominación y estructura actuales mediante la *Orden del Ministerio de Trabajo, de 31 de marzo de 1943*.

En la actualidad, según Franquesa (2004), las funciones de una Cofradía son básicamente las siguientes:

- Incluir a todos los pescadores en activo de su ámbito geográfico.
- Mantener una estructura democrática, representando a armadores (propietarios) y marineros.
- Establecimiento de desagregación por arte de pesca (arrastre, cerco, palangre, marisqueos y otras artes menores).
- Obligatoriedad de venta en la subasta de la Cofradía. Entre el 1,5% y el 3% de las ventas se retiene por parte de la Cofradía a modo de gravamen para soportar los costes de gestión.
- No acumulación de beneficios. Los excedentes son utilizados para mejorar las infraestructuras, o ser redistribuidos entre sus miembros.
- Bajo el amparo legal Comunitario, Estatal, y Regional, pueden establecerse reglas adicionales: control de tiempos de pesca, aceptación o prohibición de determinadas artes, establecimiento de vedas, etc.
- Control y capacidad de penalización. Los cofrades participan en la vigilancia de los acuerdos y normas de la Cofradía, siendo el transgresor sancionado en tiempo real: expulsión de la lonja, relegándole a la venta en último lugar, o, incluso, sanciones de tipo social (p.e., practicando el vacío, retirando el saludo, etc.).

3. Descripción del proyecto empresarial

La Confraria de Pescadors de Roses está constituida según el Decreto 152/1991, de 17 de junio, de regulación de las Cofradías de Pescadores. En su art.1, la citada norma establece que “las Cofradías de Pescadores de Cataluña, constituidas como corporación de derecho

⁵³ Ansoa, A. (2005). “Una Pesca Feliz: A Propósito de Alfredo Saralegui y sus Pósitos de Pescadores (1915-1936)”. VIII Congreso de la Asociación Económica de Historia Económica. Galicia.

público con personalidad jurídica y capacidad de obrar para el cumplimiento de sus fines, ejercen la representación del sector pesquero, sin perjuicio de lo que pueda corresponder a otras entidades asociativas, y actuarán en sus respectivos ámbitos territoriales como órganos de consulta y colaboración de la Administración de la Generalitat [de Catalunya], con el objetivo de promover e impulsar los intereses pesqueros”.

El proyecto empresarial es de carácter colectivo, basado en los pósitos de pescadores, los cuales estaban siendo desarrollados en la época mediante la iniciativa derivada del asociacionismo cooperativista. Los pósitos de pescadores nacieron como solución a los problemas que tenía la gente del mar a principios del siglo XX, y estaban basados en las Cofradías.

La elección del modelo social obedeció a la tradición en zonas de pescadores; las Cofradías tienen una larga historia en las costas españolas, permitiendo agrupar dentro de una misma colectividad a empresarios (armadores) y empleados (marineros).

En la actualidad la Cofradía continúa como en sus orígenes, aunando la parte económica y la parte social, defendiendo los intereses de ambos colectivos, y ofreciendo servicios que permitan la continuidad de la actividad de la pesca marítima. Además, la Cofradía dispone de servicios de tipo social: desde los servicios sanitarios y de rehabilitación dedicados a los cofrades, que son prestados en instalaciones propias de la Cofradía: el “Casal del Pescador” (la Casa del Pescador); el “Casal del Jubilat” (Casa del Jubilado), que es un club social para los pescadores jubilados, aunque también admiten jubilados de otras profesiones. El “Casal del Jubilat” está dirigido por gente del mar, y está formado por unos 1.300 socios. Además, los cursos de formación son prestados en las instalaciones de la Cofradía, sitas en el centro de Roses. Como otra función social y comunitaria añadida, la Cofradía cede sus instalaciones a asociaciones de vecinos, clubes deportivos y demás asociaciones para la realización de reuniones, asambleas, etc.

La principal importancia que se le otorga a la entidad, aun sin olvidar el importante carácter social de ésta, es la gestión profesional y asesoramiento, aspecto al que se le empezó a poner mayor énfasis desde principios de los años ochenta.

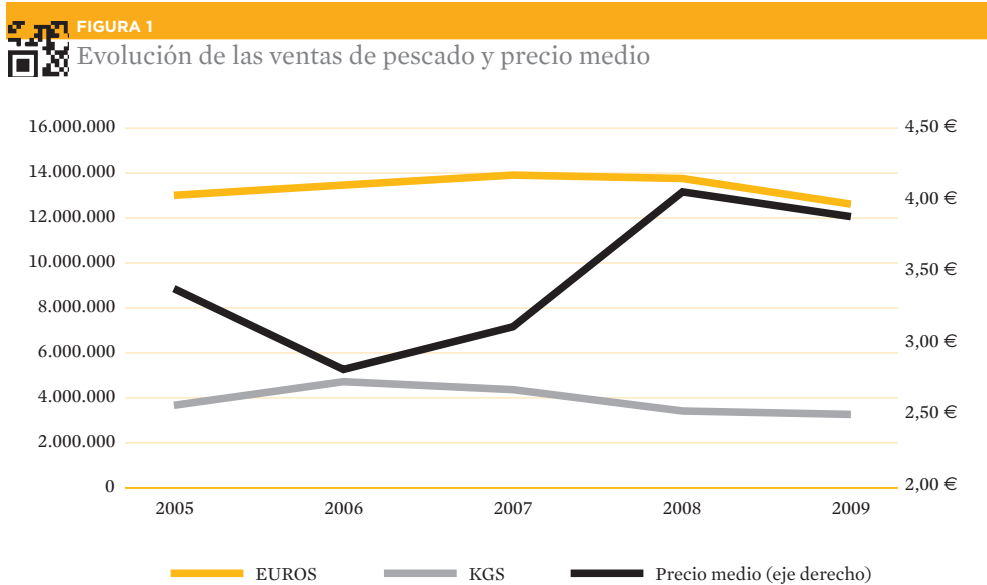
La oferta de productos es variada, atendiendo a las diferentes artes de pesca a que se dedican los cofrades, siendo el elemento diferencial el servicio al cliente; se busca la total profesionalidad en todo el proceso empresarial, centro de la satisfacción del cliente.

4. Identificación y caracterización del modelo de actividad

La actividad principal de la entidad es la administración de la pesca, la cual engloba la subasta del pescado en la Lonja de Roses (Girona), así como todos los servicios relacionados con la misma. Además, la Cofradía es propietaria y accionista único de la sociedad mercantil Pescadors de Roses, S.L.U. Dicha sociedad realiza tres tipos de actividad: planta de envasado de pescado, acuicultura y tienda de efectos navales. A partir de 2010, la Cofradía ha creado una nueva sociedad, junto con la mercantil “Peixos Gotanegra”, que se



denomina “Pescadors de Roses Planta d’Envasat”, de la que ostenta el 51% de las participaciones.



Fuente: Elaboración propia, a partir de la información facilitada por la Cofradía de Pescadors de Roses.

La venta de pescado no sólo se realiza en la Lonja, sino que la Cofradía también se dedica a la distribución y a la venta a mayoristas. Son clientes de la Cofradía distintas pescaдерías, restaurantes, cadenas de supermercados, etc., tanto a nivel local como provincial.

Las grandes superficies buscan proveedores que les den servicios, buscan la facilidad del producto (p.e., envases unificados, estabilidad y continuidad del suministro, etc.) y la competitividad; esto podría ser conseguido mediante una asociación de lonjas, por ejemplo. Dado que este tipo de asociación, aunque parece que se está avanzando en ello, no está materializándose de manera inmediata, la Cofradía busca ofrecer estos servicios de valor añadido mediante la sociedad unipersonal “Pescadors de Roses”; el mayor paso en este sentido ha sido la nueva sociedad, planta de envasado, conjunta con un intermediario experto en el sector, que ha facilitado la adquisición del conocimiento y los contactos necesarios para permitir cumplir con estos objetivos de comercialización.

A través de “Pescadors de Roses” se ha desarrollado una actividad de acuicultura, con una piscifactoría propia, anexa a las instalaciones de la Cofradía en el puerto de Roses. Además, y como servicio a los cofrades, aunque también se trata de una actividad abierta a los no socios, existe una tienda de repuestos; dicha tienda actúa a su vez como ayuda financiera a los cofrades al facilitar los términos de pago de las compras realizadas.

Otra de las actividades realizadas por la Cofradía, aunque indirectamente, es la venta de pescado preparado, a través de la sociedad “Pescadors de Roses. Planta d’Envasat”, que se dedica a la comercialización de pescado preparado y fileteado, en bandejas. Esto permite que la Cofradía abarque desde la venta de pescado fresco hasta congelado. Esta sociedad mercantil es al 51% de la Cofradía, y al 49% de un socio externo, el cual aporta a su vez su experiencia y contactos.

Para desarrollar su actividad, la entidad dispone, en 2009, de un conjunto de 14 empleados, de los cuales sólo 1 es mujer. Con respecto a la sociedad mercantil “Pescadors de Roses”, la plantilla es de 5 hombres y 3 mujeres; sólo un miembro de la plantilla, de un total de 8, es titulado universitario.

En cuanto a los colectivos a los que la entidad confiere mayor importancia son, curiosamente, las Administraciones Públicas y los órganos reguladores; esto es debido a que la Cofradía ve que su actividad principal está altamente relegada al cumplimiento de unas normativas muy restrictivas y cambiantes, muy alejadas de la realidad que gobiernan. A continuación, son los cofrades, seguidos de los empleados, aquellos colectivos a los que la Cofradía les otorga mayor peso. El cliente queda en cuarto lugar, aunque no por ello se le tenga abandonado, ya que es parte fundamental de la cadena de valor, junto con los proveedores, quinto en la ordenación. La Cofradía apenas presta atención a los agentes sociales (patronal y sindicato), relegándoles a los últimos lugares por orden de importancia; esto es debido a la propia naturaleza de la Cofradía, que ya por sí agrupa tanto a patrones como marineros. Los agentes del sistema de I+D, tales como universidades o centros de investigación, quedan también en los últimos lugares.

5. El papel de la innovación

La Cofradía, en general, no es una entidad innovadora; en todo caso, las innovaciones que realizaría serían más en la tipología de producto o en la comercialización de éste, y siempre de una forma relativamente gradual, sin ser en absoluto innovaciones radicales.

A modo de ejemplo, la dirección de la Cofradía nos indicó que han puesto mucho énfasis en la comercialización a través de la alianza estratégica con su socio mercantil, lo que les ha supuesto grandes ventajas en la comercialización. Por otra parte, tal vez como mayor ejemplo de innovación, en la piscifactoría se presta especial atención a la alimentación y desarrollo de los peces, de forma que su contenido en grasas se asemeje lo más posible al pescado en mar abierto, diferenciándose del resto de pescado de piscifactoría.

6. La cultura corporativa

La estructura de gestión de recursos humanos es muy cercana y casi familiar. Como anotación propia, pudimos observar cómo el ambiente es extremadamente distendido, exis-



tiendo una gran camaradería y fraternidad, tanto entre los empleados, como entre éstos y los superiores.

Existe mucha estabilidad en la plantilla, con rotación casi nula, lo cual facilita que los empleados estén muy familiarizados con la Cofradía, y con las labores y objetivos de ésta.

Aunque no se fomenta mucho la actitud participativa, durante el desempeño de las tareas suelen comentarse las sugerencias que pueden ser introducidas en el proceso. Ahora bien, las iniciativas y decisiones suelen ser tomadas directamente desde dirección. Ésta no fomenta en absoluto la asunción de riesgos, aunque sí acepta el hecho de que se puedan cometer errores cuando se delegan tareas; como contrapartida, no existen medidas que recompensen los aciertos. Existe muy buena relación entre los empleados y la dirección, lo cual redundará en la fluidez de la comunicación entre todos los integrantes de la plantilla y con sus superiores.

7. Configuración organizativa

El diseño organizativo, aún siendo de tipo funcional, es extremadamente flexible e integrado. Los empleados de la Cofradía desempeñan sus tareas asignadas sin tener un puesto de trabajo específico; alguien que realiza un trabajo administrativo puede de repente estar realizando una tarea de subalterno. Dentro de las tareas de oficina, sí que existen puestos de gestión de caja, gestión de proveedores, etc., pero siempre considerando que se trata de personas multifuncionales.

A pesar de que el grado de emprendimiento de las personas en plantilla es muy bajo, su capacidad de trabajo en equipo y su elevada adaptación a los cambios organizativos, junto con un alto grado de participación en los procesos de innovación y mejora desarrollados por la empresa, permite que las actividades de apoyo de la Cofradía se desenvuelvan con un alto dinamismo y eficacia. De hecho, durante la visita que efectuamos a las instalaciones pudimos comprobar cómo el personal de administración se relevaba para desempeñar tanto funciones administrativas como funciones de apoyo en la lonja (por ejemplo, preparación del hielo o encajonado de los peces).

8. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de actividad

El éxito de la Confraría de Pescadors de Roses es indiscutible si definimos éxito como la perdurabilidad en el tiempo; los casi 90 años que tiene esta organización, a lo largo de sus diferentes mutaciones, son un claro exponente de cómo la economía social permite que empleados y propietarios puedan defender sus intereses comunes dentro de una misma entidad.



La profesionalización de ésta ha permitido que lo que en sus inicios se trataba de una estructura centralizada de cobros, hoy en día consista en todo un centro de gestión integral del pescado y del cuidado socio-económico de la gente del mar de Roses.

9. Conclusiones

La Cofradía de Pescadores de Roses es una de las Cofradías más importantes de Cataluña. Las Cofradías agrupan tanto a armadores como a marineros, estableciéndose como centros de apoyo social y económico de ambos grupos.

La organización, a través de una gestión profesional, de una cultura corporativa, basada en la flexibilidad y la comunicación, y de sus valores sociales, ha conseguido pervivir en el tiempo, creando valor no sólo económico, sino también social para la población de Roses.

Clave del éxito: una gestión profesionalizada del ciclo integral de la pesca para apoyar al ciclo integral del pescador

La clave del éxito de la Cofradía de Pescadores de Roses podríamos decir que es “una gestión profesionalizada del ciclo integral de la pesca para apoyar al ciclo integral del pescador”.

La Cofradía nació ya en los años 20 (del siglo pasado) con ciertos tintes de gestión profesional y centralizada en la política de cobros, introduciendo, desde principios de los años 80, métodos de gestión más profesionalizada. Ello ha permitido que la organización a lo largo de su historia haya apoyado a sus cofrades, gente del mar, tanto desde el punto de vista económico como desde el punto de vista social.

El ciclo integral de la pesca gestionado por la Cofradía pasa por la salida al mar por parte de los cofrades, estando representados tanto los armadores como los marineros. Previamente a la salida, hay que considerar que la Cofradía ha facilitado las instalaciones, la compra de los materiales y de algunos de los elementos comunes del puerto; y que a su llegada al puerto, los pescadores venderán su pescado en la Lonja de la Cofradía. Además, en la planta de procesado se pre-elaborará el pescado y el marisco, congelando éstos si es necesario, y envasándolos para proceder a su distribución a mayoristas y cadenas. La comercialización será también facilitada por una de las empresas de la Cofradía. Es, en cierto modo, un proceso de desintermediación del proceso de captura, procesado y venta del pescado.

Respecto al ciclo del pescador, éstos pueden sentirse apoyados por la Cofradía desde que son formados para pasar a formar parte de la tripulación de un buque, o si son armadores; tienen a su disposición apoyo logístico y de repuestos, comercial y de asesoramiento; y, una vez han terminado su carrera, pueden disfrutar de los beneficios que aporta la Casa del Jubilado.



TABLA 2

Presentación del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de actividad
Metas del proyecto empresarial	Mejorar la situación de los cofrades.
Cliente objetivo	Minorista (restaurantes), mayorista (pescaderías) y gran distribución.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Pescado fresco y congelado.
Capital relacional de la empresa	Socio mercantil en “Pescadors de Roses Planta d’Envasat”.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Ciclo integral del pescado.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Gestión profesional y asesoramiento.
Estructura de costes	Controlada y flexible.
Ingresos	Diversificados.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Basada en la diversificación dentro de la cadena de valor y la profesionalización de la gestión.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



TABLA 3

Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Asistencia social del cofrade y pescador jubilado.
Cliente objetivo	Mercado más amplio, segmentado y continuo en el tiempo.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Salida a diferentes mercados de los productos de las capturas de los cofrades.
Capital relacional de la empresa	Mejora en las condiciones comerciales.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Desintermediación.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Mejor conocimiento de su entorno y situación interna de la Cofradía.
Estructura de costes	Competitividad.
Ingresos	Sostenidos, menos riesgo de caída.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Asegurada en tanto en cuanto se mantenga el nivel en la mejora de la profesionalización.



FIGURA 2



Red de valor del modelo de actividad

