

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE INNOVACIÓN EN LA INDUSTRIA DE LA SALAZÓN DE BACALAO DE ANDALUCÍA*

Inmaculada MARTÍNEZ ALBA**

Gema GONZÁLEZ ROMERO***

RESUMEN

La industria de la alimentación se encuentra fuertemente condicionada por la mundialización de la economía y el creciente protagonismo de las firmas transnacionales, lo que dificulta la capacidad competitiva de las pequeñas y medianas empresas; la incorporación de conocimientos e innovaciones parece ser, pues, clave para conseguir que este tipo de empresas puedan insertarse en mercados cada vez más globalizados. Con este contexto de referencia, el objetivo de este artículo es analizar el comportamiento innovador de las empresas dedicadas a la salazón de bacalao en Andalucía.

Palabras clave: Innovación, Industria de la salazón de bacalao, Andalucía

ABSTRACT

Food industry is determined by the globalization of the economy and the protagonism of the transnational enterprises, this fact hinders the small and medium-sized companies from competing with global trade; hence, the ability to incorporate knowledge and to innovate is the key to achieve it. In this general context of reference, the aim of this article is to analyze innovations in the salted codfish industry in Andalusia.

Key words: Innovation, Salted codfish Industry, Andalusia.

* La información utilizada en este artículo procede del proyecto de investigación "The Spanish salted fish project and the opportunities for the Norwegians", financiado por The Research Council of Norway and Norwegian fish processing industry. NFR Projectnumber is 185126/110.

** Universidad de Sevilla.

*** Universidad de Sevilla.

1. INTRODUCCIÓN

El modelo socioeconómico impuesto en las últimas décadas y derivado del continuo proceso de integración económica a escala global ha generado una creciente competencia entre empresas y entre territorios, que les obliga a desarrollar estrategias de diversa índole para lograr posicionarse exitosamente en un espacio mundial en constante evolución; entre dichas estrategias, destacan las que hacen especial hincapié sobre el conocimiento y la innovación (VELT, 1998; STORPER, 2000; MACKINNON- CUMBERS- CHAPMAN, 2002; MÉNDEZ, 2002; UNESCO, 2005; ROHRBACH, 2007...).

A todo ello se ha sumado la actual crisis económica, cobrando ahora, más fuerza si cabe, los argumentos esgrimidos, tanto por responsables públicos como por investigadores, sobre la necesidad de definir un nuevo modelo de desarrollo que base la competitividad económica en una apuesta decidida por avanzar en las capacidades de innovación y aprendizaje de las empresas y de los territorios, pues con ello se contribuye al fortalecimiento de las ventajas comparativas existentes y a la definición de otras nuevas de carácter competitivo (HARVEY, 2010; TOURAINE, 2010...). Conocimiento e innovación se convierten, de este modo, en factores cruciales para la puesta en valor diferenciada del capital del que disponen los distintos territorios, condicionando, además, su capacidad de superación de la crisis.

Estos mismos procesos afectan hoy a la industria de la alimentación, fuertemente influida por la mundialización de la economía, la subida de los precios de las materias primas y el creciente protagonismo de las empresas transnacionales. En este contexto, las pequeñas y medianas empresas se encuentran con graves dificultades para competir en mercados cada vez más globalizados, lo que les exige mantener una incesante labor innovadora en los productos, procesos, organización y comercialización; sólo así, pueden llegar a satisfacer las demandas de unos consumidores cada vez más preocupados por la calidad nutricional, la salubridad de los alimentos y los costes ambientales de su elaboración, a la vez que son más exigentes en cuanto a la sofisticación de los productos (EARLE, 1997; MURDOCH-MARSDEN- BANKS, 2000; FRITSCHER, M., 2002; WILKINSON, 2002; LINDKVIST, 2010; SÁNCHEZ-HERNÁNDEZ, 2011...).

Si, tal y como se ha expuesto, el conocimiento y la innovación pasan a ser hoy claves para la competitividad empresarial y territorial, en una región como Andalucía, caracterizada por su debilidad económica,

estructura industrial especializada en sectores maduros de baja demanda e intensidad tecnológica y una situación periférica a escala mundial, un decidido esfuerzo en esa dirección se convierte en uno de sus actuales retos si quiere ser capaz de competir en una economía globalizada (ZOIDO-CARAVACA, 2005).

Partiendo del contexto socioeconómico mundial y de la realidad socioeconómica y territorial existente en Andalucía, el objetivo de este artículo es analizar las estrategias innovadoras llevadas a cabo por las empresas de la industria de la alimentación vinculadas a la salazón del bacalao.

Para cubrir este objetivo, la investigación se ha realizado utilizando como base la información procedente de un exhaustivo cuestionario pasado al conjunto de las empresas dedicadas a la industria de la salazón de bacalao de Andalucía. A la información cuantitativa se ha añadido otra, no menos interesante, de carácter cualitativo y obtenida de las entrevistas abiertas realizadas a informantes claves de las empresas de bacalao salado de la región.

2. LA INDUSTRIA DE LA SALAZÓN DE BACALAO EN ANDALUCÍA: SITUACIÓN Y DINAMISMO RECIENTE

La industria de la alimentación de Andalucía tiene una significación destacada no sólo en el contexto regional, sino también en el estatal; así, su producción, valorada en 48.544 millones de euros, y sus 52.505 ocupados representaban, respectivamente, el 58% y 14% del total nacional en 2008 (IECA, 2009). En esta región, las empresas dedicadas a la elaboración de alimentos suponen el 21% de las manufactureras y, dentro de éstas, las vinculadas al procesado de pescados, moluscos y crustáceos un 2% (IECA, 2012). Por su parte, la industria de conservas, salazones y ahumados está formada por 17 empresas, un 56% de las que comprenden el sector transformador de pescado, siendo sólo 5 las dedicadas a la salazón de bacalao.

Pese a la reducida presencia de estas últimas, su importancia económica es mucho mayor, pues, su producción alcanzó las 2.610 tn. y su facturación ascendió a los 21,30 millones de euros en 2009, un 63,9% y 60,1% de la industria andaluza de conservas, salazones y ahumados (Consejería de Agricultura y Pesca, 2010).

El incremento constante de la producción de bacalao salado entre 2005-2009 es prueba del dinamismo reciente de esta actividad, pues en esos

años se llega a quintuplicar su producción (cuadro 1). En ese período, 2006 supuso un punto de inflexión, coincidiendo con el momento en el que Ubago y Baco, dos de las principales empresas del sector, inician, respectivamente, una estrategia de diversificación de sus productos (platos elaborados “listos para comer” y “listos para cocinar”) e incremento de la producción (puesta en funcionamiento de nuevas plantas de procesado).

Cuadro 1. Evolución de la producción de bacalao salado en Andalucía

Año	Producción (Tn.)
2005	480
2006	2.080
2007	2.410
2008	2.392
2009	2.610

Fuente: Consejería de Agricultura y Pesca, 2006; 2007; 2008; 2009; 2010.

Junto al crecimiento de la producción de la industria de salazón de bacalao, ha tenido lugar una concentración de la actividad en un limitado número de empresas que, además, han visto aumentar sus trabajadores; mientras tanto, se producía el cierre de otras, reduciéndose a la mitad las firmas vinculadas a este sector entre 1999 y 2009. En la actualidad, la producción de bacalao salado y productos derivados en Andalucía se concentra en manos de: Grupo Barea, Grupo Ubago, Baco, Albacor y Compañía Atlántica del Bacalao.

Este proceso se explica en un contexto de creciente competencia interempresarial al que no todas las firmas han sabido adaptarse; sólo aquellas que han sido capaces de acometer inversiones en innovación han podido desarrollar estrategias basadas en la diferenciación por calidad y en la diversificación de los productos ofertados, logrando con ello una mejor posición en el mercado.

La concentración de la actividad en unas pocas firmas ha ido acompañada de otra de carácter territorial, de modo que la localización de las empresas y sus establecimientos viene a coincidir con algunos municipios de las principales aglomeraciones urbanas de la región (Cuadro 2).

Cuadro 2. Empresas según número de trabajadores y localización

	Trabajadores (salazón de bacalao)	Sede Social	Establecimientos
Grupo Barea	196	- Sevilla	- Alcalá de Guadaíra (Sevilla) - Sevilla
Grupo Ubago	100*	- Málaga	- Málaga - La Línea de la Concepción (Cádiz) - China - Marruecos - Cabo Verde
Baco	82	- Sevilla	- Dos Hermanas (Sevilla)
Albacor	47	- Castro del Río (Córdoba)	- Castro del Río (Córdoba)
Compañía Atlántica del Bacalao	16	- Castilblanco de los Arroyos (Sevilla)	- Castilblanco de los Arroyos (Sevilla)

*Datos de la planta de La Línea de la Concepción.

Fuente: Entrevistas y cuestionarios a empresas.

Respecto al tamaño empresarial, en este sector predomina la mediana empresa y, así, los grupos Barea y Ubago contratan a 196 y 100 trabajadores, Baco y Albacor a 82 y 47, y la Compañía Atlántica del Bacalao a 16 (cuadro 2).

3. LAS INNOVACIONES EMPRESARIALES DE LA INDUSTRIA DE BACALAO SALADO EN ANDALUCÍA

Las empresas dedicadas a la salazón del bacalao en Andalucía han llevado a cabo una importante actividad innovadora en los últimos años, que les ha permitido lograr una mejor posición en los mercados regional y nacional. Todas ellas han desarrollado alguna innovación en los productos y en el proceso productivo, siendo menos frecuentes, sin embargo, las vinculadas a la organización y al mercado (cuadro 3). Para la incorporación de innovaciones algunas empresas han recurrido a la cooperación con organismos de investigación; ése ha sido el caso del Grupo Ubago que, en colaboración con la Universidad de Valencia, ha llevado a cabo un proyecto conjunto para la aplicación de nuevas técnicas en la producción de bacalao salado.

Cuadro 3. Innovaciones en la industria de la salazón de bacalao

TIPO DE INNOVACIONES	% de Empresas
Innovaciones de productos	
Modificación de los productos existentes	100
Desarrollo de nuevos productos	100
Renovación de los envases	60
Innovaciones de procesos	
Renovación de la maquinaria y equipo	100
Incorporación de nuevas técnicas de cortes	60
Introducción de nuevas técnicas de limpieza	100
Innovaciones de organización	
Nuevas plantas de procesamiento	40
Ampliación de la cadena de valor	40
Innovaciones de mercado	
Diversificación de los mercados de abastecimiento de bacalao	80
Ampliación de la red de ventas en el exterior	20
Comercialización con marca blanca	80

Fuente: Entrevistas y cuestionarios a empresas

3.1. Las innovaciones en productos y en procesos

Respecto a las innovaciones de productos, las empresas han introducido cambios y diversificado los formatos y presentaciones del bacalao salado tradicional (centros, lomos y filetes de bacalao con o sin piel, tacos, tiras, desmigado...). Además de estas modificaciones, todas las firmas han desarrollado nuevos productos “listos para cocinar” y “listos para comer”, para intentar responder de este modo a las nuevas exigencias de los consumidores que, buscando reducir el tiempo dedicado a la cocina, han aumentado la demanda de alimentos semi-elaborados (100% de las empresas) (cuadro 3).

Pese a la diversificación y ampliación de los productos, las ventas aún siguen estando condicionadas por la estacionalidad de su consumo, que obedece a cuestiones socioculturales, siendo la primavera el período de mayor demanda (cuadro 4).

Cuadro 4. Productos ofertados por las empresas andaluzas

	Bacalao salado tradicional	Bacalao ligeramente salado	Bacalao desalado (congelado)	Listo para comer	Listo para cocinar
Grupo Barea	X	X	-	-	-
Grupo Ubago	X	-	X	-	X
Baco	X	-	X	X	X
Albacor	X	-	X	-	-
Compañía Atlántica del Bacalao	X	-	-	-	-

Fuente: Entrevistas y cuestionarios a empresas

Junto a las anteriores innovaciones, han tenido lugar otras relacionadas con cambios en las dimensiones y tipos de los envases, para cubrir con ello diferentes nichos de mercado (60% de las empresas). Por un lado, la incorporación de envases más pequeños intenta responder a la demanda derivada de la progresiva reducción del tamaño de las familias. Por otro, las estrategias empresariales basadas en la diferenciación por calidad prestan mayor atención a las presentaciones del producto y diseño de los envases (cuadro 3).

En cuanto a las innovaciones de procesos, además de la renovación de la maquinaria y el equipo (100% de las empresas), se han llevado a cabo algunas dirigidas a la aplicación de nuevas técnicas de corte (60%) y limpieza del bacalao (100%) (cuadro 3).

3.2. Innovaciones de organización y de mercados

En relación a las innovaciones en la organización, las empresas parecen mostrar una menor sensibilización, pues, sólo un 40% parecen haberlas llevado a cabo. Algunas firmas, han aumentado su capacidad productiva a partir de la puesta en funcionamiento de nuevas plantas de procesado, como los grupos Barea (en Alcalá de Guadaíra -Sevilla-) y Ubago (La Línea de la

Concepción-Cádiz-, China, Marruecos y Cabo Verde). En otras ocasiones, las innovaciones se relacionan con la extensión de la cadena de valor y, así, a la producción de bacalao salado y otros productos derivados han añadido su venta al por mayor y al por menor, ya sea en supermercados o tiendas especializadas; en algún caso, como Baco, se ha ampliado el negocio a la hostelería (cuadro 3).

Los comportamientos de las empresas en cuanto a las innovaciones de mercado son dispares, dado que sólo una ha extendido su red de ventas al extranjero, mientras la mayoría ha diversificado los mercados de abastecimiento de bacalao o utilizado marcas blancas en la comercialización (80% de las empresas) (cuadro 3).

La expansión de la red de proveedores se relaciona con la necesidad de responder a un mercado mayor y a una demanda cada vez más exigente y diversificada. Del análisis de las entrevistas se desprende que las empresas han tenido que acometer significativos esfuerzos en ese sentido; de este modo, si hasta hace unos años Noruega había sido el lugar del que procedía fundamentalmente el bacalao, éste ha sido relegado y sustituido por otros como Islandia e Islas Faroe. Las razones que aducen la mayoría de los entrevistados en cuanto a sus preferencias por uno u otro mercado son, principalmente, la calidad del producto, y la flexibilidad y capacidad de respuesta de los proveedores, quedando el precio en segundo plano.

De los distribuidores de bacalao de Islandia, las empresas destacan las facilidades y la simplificación en las negociaciones -gracias a que sólo suele existir un intermediario en las ventas-, la información constante que se proporciona sobre la disponibilidad del producto y sus precios, y la fiabilidad a la hora de servir los pedidos. Respecto a los suministradores de las Islas Faroe, en las entrevistas se llama la atención sobre la alta calidad del bacalao proveído.

El mercado Noruego, por su parte, pese a ofrecer también un producto de calidad, resulta menos atractivo que los anteriores por varias razones. Una de ellas es la incapacidad de asegurar el abastecimiento durante todo el año, otra, que los intermediarios que participan en las negociaciones son más numerosos y a éstas se añade que los precios del bacalao noruego sufren constantes fluctuaciones; todo ello no hace sino aumentar los tiempos en la toma de decisiones y la formalización de los contratos. Además de las anteriores, otra de las razones es la inadecuación del color amarillento del bacalao noruego a la demanda de los consumidores nacionales, que lo prefieren blanco. Por último, los entrevistados apuntan cierta desconfianza hacia los suministradores, pues no siempre el volumen servido responde al negociado.

El ámbito geográfico de comercialización de las empresas de salazón de bacalao de Andalucía es básicamente regional, siendo menos extensa la red de ventas nacional y casi anecdótica la internacional; en este último sentido, se identifican algunos esfuerzos como los que recientemente viene realizando la Compañía Atlántica del Bacalao para insertarse en el mercado japonés.

Todas las empresas utilizan marcas propias para comercializar sus productos y la mayoría han incorporado en los últimos años marcas blancas para su venta en determinados supermercados y grandes superficies; en este sentido, el caso más paradigmático es el de Ubago, que vende en exclusiva el bacalao salado, ahumado y en ensalada a la cadena de supermercados Mercadona bajo las marcas Ubago y Hacendado desde el año 2006.

4. CONCLUSIONES

La industria de la alimentación está condicionada por la mundialización de la economía y el papel creciente de las firmas transnacionales, lo que hace especialmente difícil a las pequeñas y medianas empresas lograr insertarse y competir exitosamente en los mercados.

En este contexto se explica que la industria de la salazón de bacalao en Andalucía haya experimentado en los últimos años un proceso de reestructuración tal que ha derivado en una reducción significativa de las empresas vinculadas a este sector, habiendo sobrevivido sólo aquellas que han desarrollado una incesante labor innovadora en los productos y procesos, así como en la organización y comercialización. Con todo, y pese a haber conseguido posicionarse en los mercados regional y nacional, los esfuerzos dirigidos a incorporar nuevos conocimientos han sido insuficientes para poder penetrar en los canales internacionales de comercialización. Ello puede explicar que algunas empresas estén optando, antes que por intentar ampliar la red de ventas en el exterior, por copar ciertos nichos de mercado en contextos más cercanos, además de ampliar la cadena de valor con nuevas actividades; de este modo, a la producción han añadido, la distribución, comercialización al por mayor y por menor, e incluso la restauración.

Así pues, se puede concluir que, pese a que las empresas dedicadas a la salazón de bacalao en Andalucía se están mostrando especialmente receptivas a la incorporación de conocimientos, los esfuerzos en este sentido están siendo insuficientes, sobre todo en lo relativo a las innovaciones de organización y de comercialización.

BIBLIOGRAFÍA CITADA

ALBISU, L.M. - GRACIA, A. (2007): "Calidad y seguridad alimentaria: La multifuncionalidad desde el consumidor". En Gómez, J.A. - Barreiro, J. (Coords.). *La multifuncionalidad de la agricultura en España*. Madrid: MAPYA-Ed. Eumedia, pp. 173-188.

CONSEJERÍA DE AGRICULTURA Y PESCA (2006): *Análisis de la producción pesquera regional. Año 2005*. Sevilla: Consejería de Agricultura y Pesca, Junta de Andalucía.

CONSEJERÍA DE AGRICULTURA Y PESCA (2007): *Análisis de la producción pesquera regional. Año 2006*. Sevilla: Consejería de Agricultura y Pesca, Junta de Andalucía.

CONSEJERÍA DE AGRICULTURA Y PESCA (2009), *Producción pesquera andaluza. Año 2007*. Sevilla: Consejería de Agricultura y Pesca, Junta de Andalucía.

CONSEJERÍA DE AGRICULTURA Y PESCA (2009), *Análisis de la producción pesquera regional. Año 2008*. Sevilla: Consejería de Agricultura y Pesca, Junta de Andalucía.

EARLE, M. D. (1997): "Innovation in the food industry." *Trends in Food Science*_nº8, pp. 166-175.

FRITSCHER, M. (2002): *Globalización y alimentos: tendencias y contratendencias*, *Política y Cultura*, nº18, pp. 61-82.

HARVEY, D. (2010). *The enigma of capital and the crisis of capitalism*. Oxford: Oxford University Press.

IECA (2012): *Directorio de establecimientos con actividad económica de Andalucía* <[http: www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia](http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia)> (03/03/2012)

IECA(2009):*Encuesta Industrial Anual de Empresas. Resultados para Andalucía* <<http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia>> (03/03/2012)

LINDKVIST, K. B. (2010) "Mistrust and Lack of Market Innovation: A Case Study of Loss of Competitiveness in a Seafood Industry", *European Urban and Regional Studies*, nº 17:1, pp. 31-43

MACKINNON, D.; CUMBERS, A. y CHAPMAN, D. (2002): "Learning, innovation and regional development: a critical appraisal of recent debates", en: *Progress in Human Geography*, nº 26, pp. 293-311.

MÉNDEZ, R. (2002): «Innovación y desarrollo territorial: Algunos debates teóricos recientes» EURE, vol. XXVIII, N° 84, pp. 63-84.

MURDOCH, J.; MARSDEN, T. y BANKS, J. (2000): “Quality, Nature and Embeddedness: some Theoretical Considerations in the Context of the Food Sector”. *Economic Geography*, n° 76:2, pp.107-125.

ROHRBACH, D. (2007): “The development of knowledge societies in 19 OECD countries between 1970 and 2002”, *Social Science Information*, vol. 46, n° 4, pp. 655-689.

SÁNCHEZ-HERNÁNDEZ, J.L. (2011) “The food value chain as a locus for (dis) agreement: conventions and qualities in Spanish wine and Norwegian salted cod industries”, *Geografiska annaler*, n° 93, 2, pp.105-119

STORPER, M. (2000): “L’innovation comme action collective: produits, technologies et territoriales” En Gilly, J.P.-Torre, A. (dir.), *Dynamiques de proximité*. París: L’Harmattan, pp. 99-129.

TOURAINÉ, A. (2010): *Après la crise*. París: Éditions de Seuil.

UNESCO (2005): *Hacia las Sociedades del Conocimiento*. París, ONU.

VELTZ, P. (1998): *Mundialización, ciudades y territorios*. Barcelona: Ariel.

WILKINSON, J. (2002): «The final foods industry and the changing of the global agro-food system.» *Sociologia Ruralis*, n° 42,4, pp. 329-346.

ZOIDO, F. y CARAVACA, I. (coord.) (2005): *Andalucía. Segundo informe de desarrollo territorial*. Sevilla: Secretariado de publicaciones de la Universidad de Sevilla.

