

BLENNIUS: CONSTRUYENDO LA ACUICULTURA DEL FUTURO¹

Para Carlos Lluna, CEO del Grupo Visión Holding Europa, el inicio de curso académico coincidía ese año con la nueva siembra de alevines de pez limón que comenzaría en unas semanas. Se había desplazado desde su residencia en Málaga a las instalaciones de Cooperativa Blennius ubicada en el Puerto de Santa María, para supervisar, junto con Patricio Urrutia, el gerente y director técnico de la factoría, la puesta en marcha de esta nueva campaña productiva.

En ese mes de septiembre de 2023, además de las cuestiones operativas de la nueva siembra² que estaba revisando con Patricio, dos temas centraban las reflexiones de Carlos. Por un lado, era consciente de que el negocio de la empresa se apoyaba en gran medida en la introducción de tecnología digital. Sería inviable manejar esa granja sin ayuda de la tecnología. Pero también sabía que era necesario continuar buscando soluciones más avanzadas, más integradas, que planteaban el reto del siguiente salto: pasar de la automatización a la gestión de la ingente cantidad de datos que los sistemas instalados ya ofrecían, utilizándolos con carácter predictivo.

Ese nuevo paso, irremediablemente, exigía una mayor inversión para continuar desarrollando el negocio. Lo que le hizo reflexionar sobre la escalabilidad del modelo: la planta en la que se encontraba, aunque plenamente operativa, en producción y rentable, no dejaba de ser una planta piloto. Era necesario crecer, y en ese crecimiento era importante encontrar al socio adecuado: estaban muy avanzadas las negociaciones con un importante grupo español con presencia internacional, dedicado a la promoción, construcción y gestión de infraestructuras del agua y energías renovables. De hecho, esperaba que el acuerdo pudiera hacerse público antes de que acabara el año.

Sus reflexiones sobre el futuro de la empresa y, en definitiva, del sector, le producían una gran expectación, ya que el objetivo marcado pasaba por convertirse en líderes del

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Antonio-Abad Hidalgo Pérez, de San Telmo Business School, y Dña. Anylú Vidal Romero, EMBA 2014, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © diciembre 2024, Fundación San Telmo. España

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org

² En acuicultura se utiliza el término “siembra” para referirse al inicio del proceso productivo mediante la introducción de alevines en los tanques de crianza y engorde del pescado.

mercado. ¿Era demasiado ambicioso conseguirlo? ¿Serían capaces de captar toda la potencia que la tecnología les ofrecía para acelerar su crecimiento?

GRUPO CORPORATIVO VISIÓN

El grupo ecuatoriano Corporativo Visión contaba con líneas de negocio tan diversas como la alimentación, la comunicación, el sector inmobiliario, la construcción y la tecnología. Incursionó en el mundo alimentario en 1993 de la mano de especialistas asiáticos con exportaciones de pesca fresca hacia mercados tan exigentes como el japonés y el estadounidense. Posteriormente, amplió su producción al sector de productos del mar en conservas y congelados con ayuda de tecnología española para el mercado europeo. Se estableció una buena base reputacional en aquellos mercados por la permanente aplicación de sus políticas de cumplimiento en sus ofertas y calidad en sus productos. Desde 1993, ha sido el segundo exportador de atún por volumen en Ecuador.

El grupo procesaba y comercializaba más de 65.000 toneladas de pescado y marisco anualmente que exportaba al resto de América y Europa principalmente. Operaba en dieciséis países con más de 2.300 trabajadores. En 2022 superó los 210 millones de euros de facturación. Contaba con varias empresas dedicadas a cubrir diferentes partes de la cadena de valor, como Tecopesca, Bilbosa y Manabita de Comercio.

Tecopesca era una empresa industrial especializada en la compra de pescado a armadores en el ámbito internacional y la transformación industrial del atún para las conservas. Desde el inicio de sus operaciones en el año 2.000, había enfocado sus inversiones en el desarrollo de productos transformados, como los productos en conserva, congelados, semi elaborados (cuarta gama) y listos para consumir (quinta gama).

Bilbosa se dedicaba a la transformación y exportación de mariscos, principalmente del camarón³ y otros pescados de valor añadido. Asimismo, Manabita era la procesadora de harina y aceite de pescado ubicada al noreste de Ecuador, en la costa del océano pacífico. Su oferta de productos se había ampliado bajo el concepto de suplementos proteicos para la acuicultura, sirviendo de alimento para los peces y demás especies marinas. Las tres empresas generan una sinergia de economía circular.

La estrategia del Grupo Visión en la acuicultura se centraba en criar y comercializar especies que tuviesen alguna complejidad en sus fases de desarrollo, como la reproductiva, fase larvaria, etc. La decisión de renunciar a trabajar con las especies más comunes de peces y mariscos y centrar su desarrollo en especies de valor añadido como

³En España, gamba es el nombre que reciben los crustáceos decápodos comestibles del infraorden *Caridea*, abdomen desarrollado y caparazón flexible que son consumidos como mariscos. En el español americano son llamados "camarones", nombre que en España se refiere específicamente a los de tamaño diminuto.

la seriola⁴, el mahi-mahi, el langostino tigre o el pulpo, exigía una inversión intensiva en investigación y tecnología.

Una apuesta del grupo fue la incorporación de un equipo especializado en biotecnología molecular marina que permitiera alcanzar esos objetivos basados en la investigación y perfeccionamiento del conocimiento de las especies.

Fruto de la necesidad de desarrollar su expansión en el mundo de la acuicultura altamente tecnificada y sostenible se apostó por Blennius, empresa radicada en la provincia de Cádiz, en España. Carlos, como máximo responsable del grupo inversor en Europa, indicaba que *“el Grupo Visión tiene un gran compromiso con Ecuador, el país mayor exportador del mundo de langostinos, para cambiar su matriz productiva basada en la energía fósil y abrirse a sistemas amigables medioambientalmente y potenciar la economía azul. Por eso queremos aprovechar la gran experiencia de Blennius para reducir prácticamente a cero el impacto ambiental de estas producciones a través de la tecnología y la innovación en generación energética.”*

BLENNIUS SCA

Con la forma jurídica de sociedad cooperativa, y participada en un 40% por el holding europeo de Grupo Visión, un 43,5% por la empresa “Ciudad de la Alimentación Internacional S.L.”, y un 16,5% en mano de trabajadores, las instalaciones de la empresa Blennius se ubicaban en Puerto Real y el Puerto de Santa María, Cádiz. La principal actividad de la empresa era la construcción y puesta en marcha de infraestructuras destinadas a la cría de especies acuáticas, basada en tecnología en Sistemas de Recirculación en Acuicultura (RAS⁵).

En 2020 se inauguró una planta RAS, pionera en el sector, con una inversión inicial de 2,4 millones de euros que se amplió en 1,7 millones de euros más un año después. Se trataba de una planta piloto que utilizaba tecnología en la recirculación de agua, RAS, para la producción de la *Seriola dumerili*, bien conocido como pez limón o kingfish. Tenía una capacidad nominal para producir 200 toneladas de pescado al año aproximadamente y su principal característica era la enorme necesidad de digitalización necesaria para controlar cada una de las fases de producción.

“El sistema que hemos implantado se basa en controlar todos los parámetros para que el pez esté en su mejor ambiente, sin estrés, y se dedique a comer y a engordar”, explicaba Patricio. Los cuatro pilares en los que se sustentaba la empresa eran la sostenibilidad, la innovación, la rentabilidad y la responsabilidad social. (Anexo 1: Objetivos de la acuicultura en Blennius).

⁴ Seriola o pez limón y mahi-mahi o dorado son especies de peces.

⁵ Recirculating Aquaculture Systems, por sus siglas en inglés.