

CAVIAR DE RIOFRÍO¹

“Pusieron asimismo un manjar negro, que dicen que se llama ‘cabial’, y es hecho de huevos de pescado, gran despertador de la colambre”

Miguel de Cervantes, 1605 – El ingenioso hidalgo Don Quixote de la Mancha

Para esa mañana de otoño de 2008, se había fijado la extracción del caviar a cinco hembras, que según los técnicos se encontraban en el momento óptimo, y los directivos de la compañía siguieron el trabajo de éstos con suma atención. Ese mismo día, en la reunión de dirección, se debatía sobre las decisiones de productos a potenciar en el mercado.

La calidad del producto era indiscutible, y para Diego Pozas, Gerente de Caviar de Riofrío, la cuestión se centraba en si continuar la apuesta por un producto perfectamente diferenciado o adaptarlo a las peticiones de los clientes, que preferían un color, textura y sabor más “tradicional”.

Diego sabía que las consecuencias de una u otra decisión serían importantes para el futuro de la compañía. Tenía el convencimiento de que las acciones planteadas harían aumentar la competitividad del negocio, justo cuando el aumento de la fabricación iba a convertirlos en el primer productor mundial de caviar ecológico.

ANTECEDENTES

Caviar de Riofrío, nombre comercial de Piscifactoría de Sierra Nevada, S.L., era una empresa única y pionera en España. Su creación data del año 1956 en Navarra, donde se abrió la primera piscifactoría comercial del país. Al ser los primeros de esa actividad,

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el Profesor Miguel Angel Llano Irusta, con la colaboración de D. Antonio Aguilera Nieves (Master Sevilla Enero 06), bajo el Patrocinio de la ASOCIACIÓN CAE Y EXTENDA, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

no se conocía casi nada de la misma. Algunos países tenían más recorrido en el sector, pero la situación política de la época, con bloques políticos cerrados, hacía muy difícil la comunicación y la transferencia de conocimiento con países productores, principalmente de la Europa del Este y Rusia. La solución por la que apostaron fue la investigación continua.

En su nacimiento la empresa estuvo dedicada al cultivo de la trucha, en su mayoría trucha Arcoiris. Desde el primer momento apostaron por la calidad, obteniendo como producto final la propia trucha fresca, sin preparación ni evisceración, la cual estaba destinada al consumo infantil².

Años 60-70

A comienzos de los años 60 ampliaron el negocio con la incorporación de varias instalaciones: Riezu, Zudaire y Yesa en Navarra; Riofrío, Riodulce y Manzanil en Granada. La más importante de ellas en 1964 se situaba en Riofrío por tamaño y calidad de sus aguas.

La elección de Riofrío, un pequeño pueblo andaluz, en Granada y a 900 kilómetros de las instalaciones centrales se debió a la inigualable calidad de sus aguas, óptima para truchas pero también apta para posibles nuevas especies. Ya existían en las crónicas tradicionales referencias a la calidad de la trucha que naturalmente se daba en el Río Frío.

Gracias a estas ampliaciones, se produjo un aumento de la producción y se propició el acceso a nuevos mercados.

Años 80

En estos años, la trucha se popularizó y muchas empresas se dedicaron a la acuicultura continental por lo que la oferta excedió la demanda y el precio cayó. El control de los costes podía derivar en una pérdida de calidad, que Caviar de Riofrío no deseaba asumir. Por ello, se comenzaron a buscar nuevos cultivos alternativos. Aunque ya funcionaba de manera informal desde sus inicios, en 1987 se creó oficialmente el Departamento de I+D. Se empezó a trabajar con otras especies, entre ellas el esturión, trayendo los primeros ejemplares desde el río Po³.

En los años 80, la presentación de la trucha ya no era solo fresca; se evisceraba, congelaba, y se ponía al vacío. Se exportaba a los mercados más exigentes de forma masiva.

² El pescado era vendido a grandes cadenas internacionales, dedicadas a la elaboración de productos alimenticios para bebés e infantiles, que se comercializaban en establecimientos especializados.

³ El río Po se encuentra en el norte de Italia. Nace en los Alpes y desemboca en el mar Adriático, cerca de Venecia.

Años 90

El mercado de la trucha siguió en la dinámica de la década anterior y la política de Caviar de Riofrío fue seguir apostando firmemente por la calidad. Se asumieron mayores costes a cambio de un producto de calidad. Para avalar esta calidad, se recurrió a un sello de garantía externa que daba al consumidor la seguridad de que aquello que compraba era un producto diferenciado. Se inició la búsqueda de la calidad total, que posteriormente se encontró en la acuicultura ecológica (Anexo 1).

En esos años se intentaron diferentes certificaciones que fueron pasos intermedios positivos, pero incompletos, como el acuerdo con PRYCA⁴ (primer producto español en conseguirlo).

En los años 90, la producción mayoritaria era la trucha y comenzaban a producir esturión fresco, eviscerado y congelado. Tímidamente se iniciaba la elaboración de otros productos como los ahumados, tanto de la trucha como del esturión.

Apostaron por afianzar la producción del esturión “*Acipenser naccarii*”, iniciada en la década anterior como cultivo complementario de la trucha (Anexo 2). Esta especie necesitó un especial esfuerzo económico y de investigación, ya que se trataba de un fósil viviente (el grupo aparece en la tierra hace 250 millones de años) y no se conocía nada de ellos cuando Caviar de Riofrío empezó, ni tan siquiera que era autóctono de Andalucía (España). Se logró hacer viable el cultivo en cautividad, de una especie de alto valor ecológico, económico, científico, histórico y gastronómico. Se demostró que era una especie autóctona de todo el sur europeo, incluida Andalucía, en sus principales ríos como son Guadalquivir y Guadiana. Se recuperó en cautividad e incluso se planteó y se posibilitó que pudiera iniciarse su recuperación en medio libre.

En otoño de 2008, con 70.000 hembras, la piscifactoría contaba con la mayor concentración controlada de esturiones y la mayor y única población de esta especie criada en acuicultura, de la que eran los únicos criadores en el mundo. El “*Acipenser naccarii*” era una de las especies más apreciadas mundialmente, aunque también una de las más costosas debido a que la hembra de esturión tardaba una media de 18 años en dar huevas, mientras que las demás especies lo hacían en la mitad de tiempo.

⁴ PRYCA fue la primera gran superficie que se instaló en España. Su nombre es abreviatura de Precio y Calidad. Implantó un sistema de certificación para los productos que vendía en sus establecimientos. Tras su fusión con Continente, los establecimientos pasaron a denominarse Carrefour.