

ANGULAS AGUINAGA¹

El año 2010 había sido complejo para todas las empresas. Pese a que Angulas Aguinaga parecía haber soportado el vendaval de la crisis del consumo, y a que la campaña de Navidad había animado el cierre del año, su director general, Carlos Luna, se cuestionaba los mensajes a transmitir en el próximo Consejo de Administración en abril de 2011.

Desde el lanzamiento en 1991 de La Gula del Norte, Angulas Aguinaga había revolucionado el mercado del sucedáneo de pescado con una innovación que creó una nueva categoría de producto, que en 2010 estaba presente en el 35% de los hogares españoles. Supuso un gran cambio cultural en la empresa, que había pasado de capturar y comercializar angula fresca a elaborar la conocida marca de sucedáneo de angula “La Gula del Norte” como transformado de pescado, situándose como líder frente a una competencia que no tardó en surgir y ejercer presión en los precios. Lo anterior les llevó a diversificar con otros productos elaborados con la misma materia prima (surimi²) como los palitos de surimi Krissia. La estrategia ahora era seguir potenciando el liderazgo de La Gula del Norte que constituía la principal fuente de ingresos de la compañía.

Pero su última innovación en el negocio del pescado era más osada si cabe. Angulas Aguinaga se había propuesto desde 2008 revolucionar la sección de pescado del supermercado, introduciendo productos del mar (langostinos, pulpo de primera cocido, mejillones, etc.) en la gama más alta de calidad, referenciados con su código de barras y bajo la marca Angulas Aguinaga. Todo ello soportado por la inversión de 30 millones de euros en una planta de producción de Burgos. Esta inversión fue realizada con el apoyo del fondo de inversión Ibersuizas, máximo accionista de Angulas Aguinaga desde el año 2006. En marzo de 2011, Ibersuizas pasaba a manos del fondo Portobello Capital, fundado por cinco exsocios de Ibersuizas).

¹Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Miguel Ángel Llano Irusta, con la colaboración de la asistente de investigación D^a Gloria Ocaña Derqui, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Noviembre 2011, Instituto Internacional 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 medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

Revisado: Abril 2015.

² Surimi: palabra que en japonés significa “músculo de pescado blanco”.

En la Navidad de 2010 habían alcanzado el punto de equilibrio en la inversión de la nueva planta de Burgos, pero ¿serían capaces de replicar el éxito alcanzado con La Gula del Norte, con esta segunda revolución? Con el lanzamiento de La Gula del Norte habían desarrollado capacidades clave para esta nueva aventura: una vocación por el liderazgo en innovación, la marca, la diversificación y la colaboración con el canal de distribución para desarrollar las secciones de pescado. ¿Pero eran suficientes esas capacidades adquiridas? ¿Qué nuevas implicaciones traería esta innovación en el modelo de negocio? ¿Les correspondía a ellos ser los impulsores del código de barras en la pescadería? ¿Cómo hacer del producto del mar preparado una innovación rentable? ¿Cuándo empezarían a ver los resultados? ¿Era el momento de emprender otro cambio radical del modelo de negocio? ¿Valdría más la pena en plena crisis, una retirada a tiempo de la estrategia iniciada en 2008 de revolucionar la sección de pescado del supermercado y atrincherarse en los productos hechos en base a surimi?

Todo esto parecería una idea descabellada para muchos, sobre todo en un clima de recesión económica mundial, pero ya lo hicieron lanzando La Gula del Norte en la crisis de inicios de los 90 y nunca imaginaron el éxito alcanzado.... *“Quizá esto sea un presagio y sea necesario dar un paso adelante que nos vuelva a catapultar al éxito”* se sonreía Carlos para sus adentros, mientras observaba los últimos datos del cierre de 2010.

HISTORIA DE ANGULAS AGUINAGA

1974-1991: COMERCIALIZACIÓN DE ANGULA

En la ría del Oria, en Gipuzkoa, se encuentra el pueblo de Aguinaga, localidad dedicada tradicionalmente a la pesca de angula.

La angula es la cría de la anguila. El ciclo de vida de la angula comienza con los huevos de anguila, en el mar de los Sagarzos (en el Caribe), de los que salen pequeñas larvas llamadas leptocéfalos, que se dejan arrastrar por las corrientes marinas a grandes distancias. Al acercarse a las costas de Norteamérica -al cabo de un año- o a las europeas -al cabo de, por lo menos, tres años-, se transforman en angulas, que penetran en millares en los ríos y nadan corriente arriba para establecerse en el curso alto, donde continúan creciendo. Cuando la anguila tiene ya catorce o quince años, cambia su coloración gris-verdosa-amarillenta, para convertirse en una "anguila plateada" y emprender el largo viaje de regreso al mar de los Sargazos, sitio en que, finalmente se reproduce y muere.

La angula es un producto exquisito, de sabor suave y peculiar textura, muy demandado por restaurantes de alta gama y pescaderías, cuya captura, artesanal y dependiente de la llegada de alevines, hacía fluctuar los precios notablemente. Aguinaga, al igual que otras

zonas de tradición angulera, se había beneficiado de la captura de angulas durante muchos años.

La historia de Angulas Aguinaga comenzó en el año 1974 con la unión de varias empresas familiares de larga tradición en la pesca y comercialización de la angula. Esta alianza convirtió a Angulas Aguinaga en el mayor comercializador de angulas del mundo, en manos de cuatro familias de tercera generación. Aparte del mercado nacional, sus principales clientes eran compradores chinos y japoneses, que adquirían la angula viva para criarla en cautividad y así convertirla en anguila, especie muy valorada en la gastronomía asiática. Para ello, Angulas Aguinaga había desarrollado una enorme capacidad de compra de angulas procedentes, sobre todo, de Francia. En los años 1980, la captura de la angula disminuyó drásticamente, entre otros motivos por la contaminación de los ríos y la pesca intensiva. Angulas Aguinaga tan sólo consiguió comercializar un 10% del volumen habitual, pasando de 1.000.000 de kilos en 1977 a 100.000 kilos en el año 1989 (ver Anexo 1).

Los propietarios de Angulas Aguinaga, gente de la zona que habían sido capaces de unirse años atrás para concentrar la oferta, disfrutaron con la angula de un mercado rentable del que habían vivido por generaciones y del que, entonces, se cuestionaban su supervivencia por la escasez de materia prima.

Ante dichas circunstancias y durante el proceso de búsqueda de una solución, se contempló como posibilidad la sustitución de la angula por el alevín de otras especies de pescado. Pero ninguno de los posibles candidatos cumplía satisfactoriamente los requisitos.

FINALES DE LOS 80: DESCUBRIMIENTO DEL SURIMI COMO PRODUCTO DE CALIDAD

Angulas Aguinaga se decidió por el desarrollo de un sustituto natural de la angula que utilizara como materia prima el surimi, prácticamente desconocido en Europa. Tradicionalmente era empleado en Japón para la elaboración de productos de pescado (como sucedáneos de colas de langosta, de gambas o patas de cangrejo) o como ingrediente habitual en los platos japoneses, considerándosele la “harina del mar”, por sus propiedades para adoptar diferentes formas y texturas.

La técnica de elaboración del surimi, de más de cuatro siglos de antigüedad, surgió para hacer frente a periodos de grandes capturas de pescado en Japón. Consistía en extraer de los lomos del pescado recién capturado, sólo aquellas partes más nutritivas y sanas. El pescado, eviscerado y limpio sin piel ni espinas, se lavaba repetidas veces hasta eliminar toda su grasa. Tras este proceso quedaba una viruta de pura proteína de pescado, que era compactada y congelada, garantizando un elevado valor nutricional y aportando bajos