



## **PRODUCTOS DE ALMADRABA. LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL ATÚN ROJO A TRAVÉS DE LA MARCA GADIRA.**

**MIGUEL ÁNGEL SÁNCHEZ JÍMENEZ**  
(Universidad de Cádiz)

# **PRODUCTOS DE ALMADRABA. LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL ATÚN ROJO A TRAVÉS DE LA MARCA GADIRA.**

## ***Resumen***

En el presente caso se pone en contexto la información de la empresa Productos de Almadraba S.L., explicando en qué consiste su negocio, el motivo de su creación y los principales valores que representa. Posteriormente, se centra en el sello de identidad de la empresa que es la marca Gadira, con la que comercializa el atún rojo salvaje en exclusiva de las almadrabas de Zahara de los Atunes, Conil y Barbate y mediante la cual es conocida en todo el mundo como referente de sostenibilidad y calidad en el tratamiento y comercialización del producto. Se expone la estrategia de comercialización de la marca para conocer mejor la situación de la empresa y la manera en la que Gadira se dirige a sus clientes, para ello se van a tratar los principales aspectos sobre las 4 variables clásicas del marketing-mix: producto, precio, comunicación y distribución. Como circunstancia importante, se analiza la internacionalización del atún rojo Gadira, en la que se va explicando el crecimiento de la marca y los avances más importantes que ha propiciado su crecimiento en todo el territorio nacional y en el extranjero, hasta llegar a los últimos años en los cuáles se ha producido su gran expansión lo que va a permitir incrementar su volumen de negocio y poder abrirse a nuevos mercados. Por último, cabe destacar también la importancia del mercado asiático en la historia y la evolución del sector, mediante la adquisición de conocimientos sobre el tratamiento del atún rojo que ha sido aprendido y aprovechado por las almadrabas y la empresa.

## ***Contexto y presentación del negocio***

La empresa Productos de Almadraba S.L. fue fundada el 31 de marzo de 2002 con el objetivo de poner en valor el atún rojo salvaje capturado en las almadrabas de Zahara de los Atunes, Conil y Barbate en el mercado nacional y europeo.

Productos de Almadraba nace entorno a las almadrabas de la costa gaditana, con el propósito de dar a conocer y comercializar el atún salvaje de almadraba y las diferentes especies capturadas mediante este arte de pesca.

La empresa tiene más de 30 años de experiencia en la comercialización del atún salvaje de almadraba en el mercado nacional, europeo y asiático, el más exigente del mundo en cuanto a la calidad del producto, siendo este mercado de gran importancia para conocer la historia de la comercialización del atún en el litoral gaditano.

Productos de Almadraba cuenta con un personal cualificado y formado en técnicas japonesas para garantizar un óptimo rendimiento en el despiece minimizando al máximo los tiempos para la posterior ultracongelación y conservación a - 60º C. Cabe mencionar la importancia de Japón para el conocimiento y aprendizaje en las técnicas de tratamiento y conservación del atún rojo.

Esta tecnología de ultracongelación está diseñada no sólo para evitar el desarrollo de microorganismos, la actividad enzimática o la pérdida nutritiva, sino

también para mantener las características de los alimentos, conservando todas las cualidades del producto como recién capturado.

La empresa Productos de Almadraba S.L. desde sus inicios ha comercializado el atún rojo bajo la marca de Gadira, siendo esta denominación como la seña de identidad de la empresa y por la cual es conocida en todo el mundo como referente de sostenibilidad y calidad en el tratamiento y comercialización del atún rojo salvaje. La empresa cuenta actualmente con otras dos marcas: Baelo y El Rey de Oros.

Baelo es la marca dedicada a la comercialización del atún yellowfin (*Thunnus Albacares*), además de la elaboración de conservas, semiconservas, salazones y ahumados provenientes del atún y especies como, la melva canutera, caballa, sardinas, salmón, etc. En las semiconservas y ahumados, ofrece una gran variedad de productos como son el atún marinado, ventresca de atún en aceite y las maravillosas banderillas de atún ahumado y queso. En la línea de productos de salazón, se dispone de la peculiar hueva de maruca, hueva seca de atún y la mojama de atún entre otros.

Las salazones, conservas y semi conservas, se elaboran a la manera tradicional, con un alto porcentaje de intervención humana, alejado de procesos automatizados e industriales. A través de esto se consiguen los cortes perfectos, el punto de sal óptimo y los marinados adecuados, para ofrecer siempre un producto de calidad acorde con lo que esperan los clientes del producto.

Respecto a El Rey de Oros, Productos de Almadraba ha relanzado esta mítica marca el 24 de mayo de 2022, una de las firmas más importantes e históricas del sector conservero en España, desaparecida en 2008 tras más de 80 años de trayectoria. Desde su nacimiento en 1925 y hasta el cese de la producción, El Rey de Oros fue un ejemplo de calidad ligada a la historia de Barbate, con gran fama nacional e internacional por sus conservas en aceite de oliva. En la nueva gama de productos de El Rey de Oros están presentes las conservas tradicionales de la marca, como la caballa o la melva canutera, ambas en aceite de oliva. También semiconservas y salazones, elaboradas artesanalmente, y una novedosa gama de productos del mar ultracongelados.

La firma barbateña renace para englobar elaboraciones de gran calidad referidas al mar. Por su parte, Gadira continúa afianzándose como comercializadora exclusiva del atún rojo salvaje de las almadrabas de Zahara de los Atunes, Tarifa y Conil, fresco en temporada y ultracongelado a  $-60^{\circ}$  C el resto del año.

### ***Atún rojo Gadira***

Gadira posee cada temporada el mejor el atún rojo 100% salvaje (*thunnus thynnus*) recién capturado en las almadrabas de Zahara de los Atunes, Tarifa y Conil.

El Atún Gadira se alimenta libremente en océano abierto y es pescado solo entre abril y junio, cuando presentan un punto óptimo de calidad para su consumo, con una infiltración en grasa equilibrada y natural, sin métodos de engorde.

Gadira es la principal marca y la seña de identidad de Productos de Almadraba. Comercializa en exclusiva del atún rojo salvaje de las almadrabas de Zahara de los Atunes, Conil y Tarifa, una pesca trimilenaria, sostenible y respetuosa con la especie y el medioambiente.

Desde Barbate (Cádiz), centro de operaciones de las almadrabas y de la marca, se ofrece el atún rojo salvaje fresco en temporada (entre abril y junio) y ultracongelado a -60°C durante todo el año.

Así, Gadira provee su producto a los principales clientes de la restauración nacional e internacional, ofreciendo una amplia variedad de cortes adaptados a las necesidades de los chefs más exigentes. Además, también se dedica a la elaboración artesanal de conservas, semiconservas y salazones.

Gadira apuesta por un arte de pesca fijo, selectivo y sostenible como son las almadrabas del litoral gaditano, con una tradición de más de 3.000 años de antigüedad en la pesca del atún rojo salvaje de Almadraba. Su captura va a depender de diversos factores entre los que destacan la climatología, las mareas, los vientos y la limpieza y transparencias de las aguas, dándose lugar en los meses de abril y mayo, aprovechando el proceso de migración de estos hacia el Mediterráneo, y coincidiendo en que tienen el mejor punto óptimo de calidad para el consumo.

Respecto a las instalaciones, Gadira se encuentra en el centro neurálgico de las almadrabas del litoral gaditano, situándose en el Polígono Industrial el Olivar, en el pueblo de Barbate, Cádiz (España), aspecto de gran importancia para poder realizar los procesos con la mayor eficiencia por la cercanía de la fábrica a las zonas de captura.

Además, cuenta con instalaciones equipadas con tecnología de última generación que permiten controlar todos los procesos productivos.

Lleva a cabo profundos controles de calidad y dispone de un personal cualificado y formado con las mejores técnicas en el ronqueo del atún, obteniendo un rendimiento adecuado en el despiece, minimizando al máximo los tiempos para la posterior ultracongelación y conservación a -60° C.

Mediante este proceso se logra poder ofrecer el atún rojo Salvaje durante todo el año guardando todas sus características como recién capturado.

Hay que tener en cuenta que el atún rojo de almadraba solo se puede capturar salvaje por un corto periodo de tiempo, que va desde finales de abril hasta inicios de junio. Sin una técnica como el de la ultracongelación, sería imposible disponer de él durante todo el año.

El atún rojo ultracongelado se almacena en las cámaras hasta su venta bajo la marca Gadira. El transporte se realiza en flotas de vehículos especialmente adaptados para este fin, que garantizan la cadena de frío, y permite disponer de atún rojo salvaje, de la mejor calidad en cualquier lugar del mundo, en cualquier momento del año.

El atún rojo capturado en las almadrabas de la OPP51 (Organización de Productores Pesqueros de Almadraba) es comercializado en exclusiva en España y resto de Europa por Gadira desde Barbate (Cádiz), centro de operaciones de las almadrabas. Además de la sede industrial, Gadira también dispone de tienda online y varias tiendas en Barbate y Conil.

## **Las almadrabas de la OPP51**

Tal como se ha comentado anteriormente, el atún rojo salvaje comercializado por Gadir proviene en exclusividad de las almadrabas de Zahara de los Atunes, Conil y Tarifa (Cádiz), que forman la OPP51 (Organización de Productores Pesqueros de Almadrabas). Esta es una asociación que nace en el año 2000 con el objetivo de garantizar el ejercicio racional y sostenible de la pesca del atún rojo a través del arte de la almadraba.

La OPP51 funciona como interlocutora entre las distintas administraciones y el sector pesquero. Asimismo, vela porque se cumplan las leyes vigentes de explotación y conservación sostenible.

Desde los inicios de la captura del atún en las costas atlánticas gaditanas, la calidad del producto obtenido ha sido extraordinario, y con unas características únicas. La OPP51 trabaja para que se reconozca esa singularidad, alcanzando en el 2005 la creación de la Marca de Calidad Certificada “Atún Salvaje de Almadraba del Sur de España” A.S.A.S.E. Esta marca distingue el atún procedente de las almadrabas de otros con otras técnicas y artes de pesca.

La pesca del atún rojo salvaje de almadraba cuenta con una tradición milenaria en el litoral gaditano y ha sido fuente de prosperidad para las poblaciones relacionadas con este oficio. El arte pesquero de la almadraba, ofrece un conjunto de características únicas, que lo convierten en un sistema sostenible y respetuoso con la conservación de la especie.

Respecto a la composición de la almadraba, esta se conforma de una serie de redes verticales, mantenida a flote por bollas y sujetas al suelo por grandes anclas. Al no producirse “arrastre” de las redes, el fondo marino no sufre degradación, contribuyendo a mantener la biodiversidad.

En cuanto a la pesca, el formato de las redes empleadas para conformar la almadraba solo captura atunes adultos, de uno en uno, que han completado el ciclo reproductor, lo que garantiza su contribución a la conservación de la especie. Por el tamaño de la malla de las redes de la almadraba no se capturan juveniles.

La historia de las almadrabas se remonta hace más de 3000 años con la llegada de los fenicios a las costas atlánticas del estrecho, comenzando una industria pesquera que se mantiene hasta nuestros días. En la tabla 1 se especifica cronológicamente la historia de las almadrabas.

Tabla 1. Cronología de la historia de las almadrabas de la OPP51

<b>Periodo</b>	<b>Acontecimientos significativos</b>
1000 a.c.	Los fenicios instalaron sus factorías del sector pesquero y fueron pioneros en la industrialización de la pesca.
Asentamiento romano	El comercio pesquero con la Bahía de Cádiz aumenta, y se amplían las zonas de caladero al norte de África.

Ocupación Árabe	De los siglos durante la ocupación árabe de Al- Andalus, no se mantienen registro sobre la captura del atún, pero se mantienen multitud de términos que se utilizan actualmente en este arte, como la propia de “almadraba”, las cuales proceden de la cultura árabe. Por esto se puede presuponer que se continuó ejerciendo la pesca de atunes.
El Ducado de Medina Sidonia	Tras la reconquista, la explotación de las almadrabas pasa a manos de los Duques de Medina Sidonia. Comienzan a realizarse las construcciones de mediados del siglo XVI, dedicadas al procesamiento del atún y labores administrativas, las “chancas”, o las conocidas “torres vigía” que adornaban la costa andaluza y se utilizaban para el avistamiento de las tropas de atunes.
La revolución industrial	A inicios del siglo XX, hay un gran aumento en la importancia de la pesca almadrabera. En 1928 se establece el Consorcio Nacional Almadrabero, resultado de la unión de las empresas almadraberas andaluzas, que, como sus predecesores los Duques de Medina Sidonia, construyeron y gestionaron poblados almadraberos, tanto para la captura del atún, como para gestionar las industrias conserveras.
La recuperación	En 1980, gracias a inversores privados, y un esfuerzo por ampliar el mercado, comenzó una próspera comercialización en Japón y las almadrabas comienzan una nueva época de repunte.
En la actualidad	Actualmente las almadrabas activas; Zahara de los Atunes, Conil y Tarifa, proporcionan empleo estable de forma directa a más de 500 trabajadores de la zona. Debido a su importancia la OPP51 trabaja para que la Comisión Internacional sobre la Conservación del Atún Atlántico (ICCAT) cumpla estrictamente el Plan de Recuperación de 2007.

### ***Estrategia de comercialización de Gadira***

Para conocer mejor la situación de la empresa y la manera en la que Gadira realiza su negocio y se dirige a sus clientes se va a tener en cuenta los principales aspectos sobre las 4 variables clásicas del marketing-mix: producto, precio, comunicación y distribución.

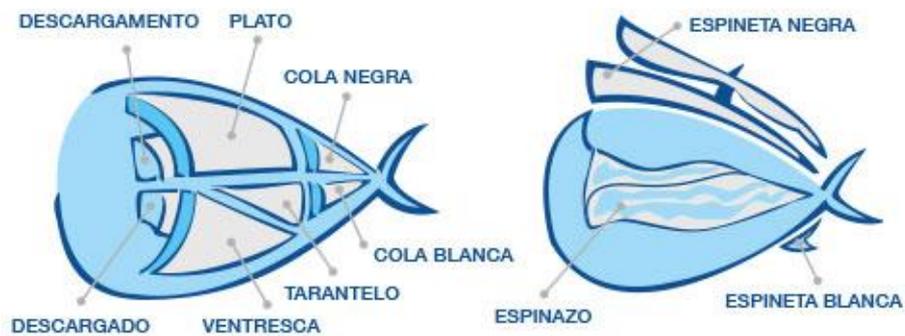
Respecto el producto, Gadira comercializa cuatro tipos diferentes de productos de atún rojo de almadraba: atún fresco de temporada, atún ultracongelado a -60ª todo el año, salazones y conservas.

Es en la propia almadraba donde se produce el ronqueo. Este término se refiere al despiece tradicional del atún rojo. La palabra proviene del ruido que hace el cuchillo al rozar con el espinazo del pez.

Es un corte manual realizado por partes en función del grado de engrasamiento que presenta el músculo y no necesariamente siguiendo planos de piezas musculares diferenciadas. Del ronqueo se obtienen las distintas partes del atún rojo tanto para consumo fresco y/o posterior ultracongelación como para la realización de productos elaborados, como salazones y conservas.

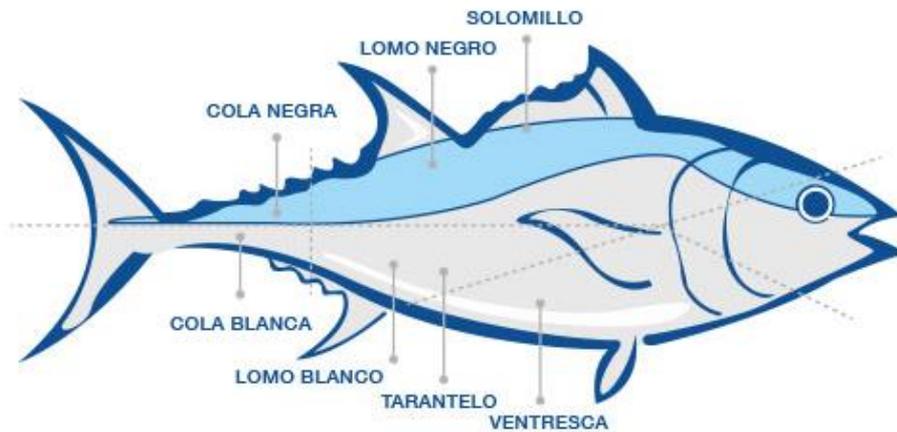
Tal como se observa en las imágenes 1, 2 y 3, en total se extraen 24 piezas, se aprovecha prácticamente al 100%, por este motivo es conocido como el “cerdo” del mar. Cada corte es considerado como un sabor, una textura y una experiencia única.

Imagen 1. Piezas del atún I



Fuente: Gadira

Imagen 2. Piezas del atún II



Fuente: Gadira

Imagen 3. Piezas del atún III



Fuente: Gadira

En lo que respecta al precio, el producto más caro es el atún rojo fresco de temporada, pudiendo llegar a superar los 100€ el kg, según la pieza y que solo puede adquirirse en la temporada entre abril y junio. Posteriormente se encuentra el producto ultracongelado, yendo desde los 35€ el kg del solomillo de atún rojo, hasta los 95€ el kg del descargamento de atún rojo. En salazones se pueden encontrar productos de aprox. 35€ el paquete de 250 gramos y, por último, las conservas oscilan los productos entre los 5 y 18€.

El elevado precio del atún rojo se debe principalmente a dos aspectos, en primer lugar, a la creciente demanda a lo largo de los años tanto en el mercado nacional como en el internacional, que hace incrementar el precio del producto. El consumidor lo percibe como un producto de lujo y como un pescado azul muy atractivo por su sabor y textura, y que aporta magníficos beneficios a la salud. En segundo lugar, por las dificultades de su obtención y tratamiento. El atún rojo del Atlántico es una especie en peligro y necesita ser obtenido de manera sostenible. La pesca se somete ahora a los estrictos controles de la Comisión Internacional para la Conservación del Atún Atlántico, que fija cuotas de capturas anuales. Este racionamiento dispara su valor.

En la comunicación, Gadira consta de una página web en la que se informa de sus productos. Los comerciales de la empresa, además de una labor de venta, también ofrecen información a los compradores potenciales, especialmente a los mayoristas y minoristas interesados en la adquisición de los productos. Además, cuenta con un número de teléfono de información, un correo electrónico y un formulario para poder contactar con la empresa.

Dispone de tres perfiles de redes sociales activas, en Facebook, Twitter e Instagram. La importancia de la intervención de las marcas en las redes sociales cada vez está cobrando mayor importancia, ya que son canales tanto de comunicación como de interacción entre la marca y los consumidores de todo el mundo.

Analizando su intervención en las redes sociales se aprecia desde comienzos del año 2021 hasta mediados de 2022 que las dos redes sociales más utilizadas son Facebook e Instagram, quedando Twitter con un nivel de intervención casi residual durante este año y medio.

Como puede comprobarse en la imagen 4 la página de Facebook de Gadira cuenta con más de 18k seguidores, 218 publicaciones en dicho año y medio con más de 27k interacciones. La página de Instagram tiene algo menos de seguidores y publicaciones, con 11k y 196 respectivamente, sin embargo, cuenta con más interacciones hasta llegar a las 32k. La intervención en Twitter es considerablemente inferior, teniendo 1,9k seguidores y realizando 71 publicaciones en dicho año y medio.

Imagen 4. Principales indicadores de la intervención de Gadira en las redes sociales.

	Fans	Nº de publicaciones	Publicaciones / día	Total de interacciones
  Gadira, productos de almadraba	18k	218	0,3	27k
  GADIRA	11k	196	0,3	32k
  GADIRA	1.9k	71	0,1	42
<u>Promedio</u>	<b>10k</b>	<b>162</b>	<b>0,3</b>	<b>20k</b>

Fuente: FanpageKarma

Tal como puede observarse, aunque dispone de los canales adecuados para ello, no se prodiga en exceso en la comunicación de sus productos. En palabras de su propio gerente Andrés Jordán “tenemos en nuestra disposición un producto idóneo para el mercado, por lo tanto, es el mercado el que va a buscar el producto, no nosotros al mercado”. De ahí que la empresa no dedique un sobreesfuerzo a la comunicación, ya que consta de los productos adecuados en la cantidad y condiciones necesarias para que sea el mercado el que se interese por ellos.

Por último, respecto a la distribución, combinando la cercanía de las almadrabas a la planta de procesado, la buena calidad de los ronqueadores y las nuevas tecnologías en transporte logístico refrigerado, es posible distribuir atún rojo fresco y ultracongelado prácticamente en toda España en 24h, y a cualquier parte del mundo entre 24 y 72h.

En este sentido cabe destacar los distintos tipos de canales de distribución en los que comercializa la empresa. Por un lado, la empresa cuenta con 5 distribuidores en Madrid, Barcelona, Zaragoza, Ibiza y San Sebastián, aunque está previsto que se añadan más pronto. Por otro lado, es común que las empresas vendan directamente a minoristas, en este caso los pertenecientes al canal HORECA (Hoteles, restaurantes y cafeterías), además de a grandes superficies. Este producto único y su historia ha alcanzado un gran valor gastronómico y está presente en las cocinas de los mejores chefs, nacionales e internacionales. En este caso atún rojo Gadira provee sus productos varios de los restaurantes más conocidos y laureados en el panorama nacional e internacional como son El Timón de Roche, El Campero o los restaurantes del chef Dani García que, con tres estrellas Michelin, comercializa atún rojo Gadira

en sus restaurantes de Qatar y Arabia Saudí. Por último, a través de la tienda online de su página web y de su tienda física en Barbate (Cádiz), también comercializa sus productos directamente al consumidor final.

### ***La internacionalización del atún rojo Gadira***

Cómo se ha comentado anteriormente Gadira/Productos de Almadraba se funda en el año 2002, pero no es hasta el año 2006, en el que la empresa comienza a utilizar el proceso de ultracongelación a través de la empresa Frialba, cuando empieza a comercializar en todo el mercado nacional y también en el mercado internacional. Todo el atún rojo que no es destinado a la comercialización en fresco, es sometido a una rápida congelación en las mismas instalaciones hasta alcanzar los  $-60^{\circ}\text{C}$ . Este proceso, conocido como ultracongelación o congelación electro facial, no solo asegura la eliminación completa de parásitos y bacterias, si no que garantiza la perfecta conservación de las propiedades nutricionales del atún rojo, manteniendo intacto olor, sabor y texturas una vez descongelado. Por lo tanto, esto se convierte en un gran avance para la empresa, sin la cual no hubiera podido vender su producto en todo el territorio nacional y en el extranjero.

Las infraestructuras de la empresa se iban quedando muy pequeñas para el volumen de negocio que iba afrontando y en el año 2009 adquiere una nueva planta en el polígono industrial El Olivar en Barbate para dar cabida al tratamiento y comercialización de sus productos.

Los ingresos de explotación empiezan a crecer y en el año 2015 ocurre otro punto de inflexión. A partir de este periodo el interés por el atún rojo aumenta notablemente fuera del mercado japonés, aumentando la cantidad de atún rojo adquirido por Gadira y por tanto aumenta de manera considerable su negocio en el mercado español e internacional. En este año también abre una nueva tienda en Conil de la Frontera (Cádiz).

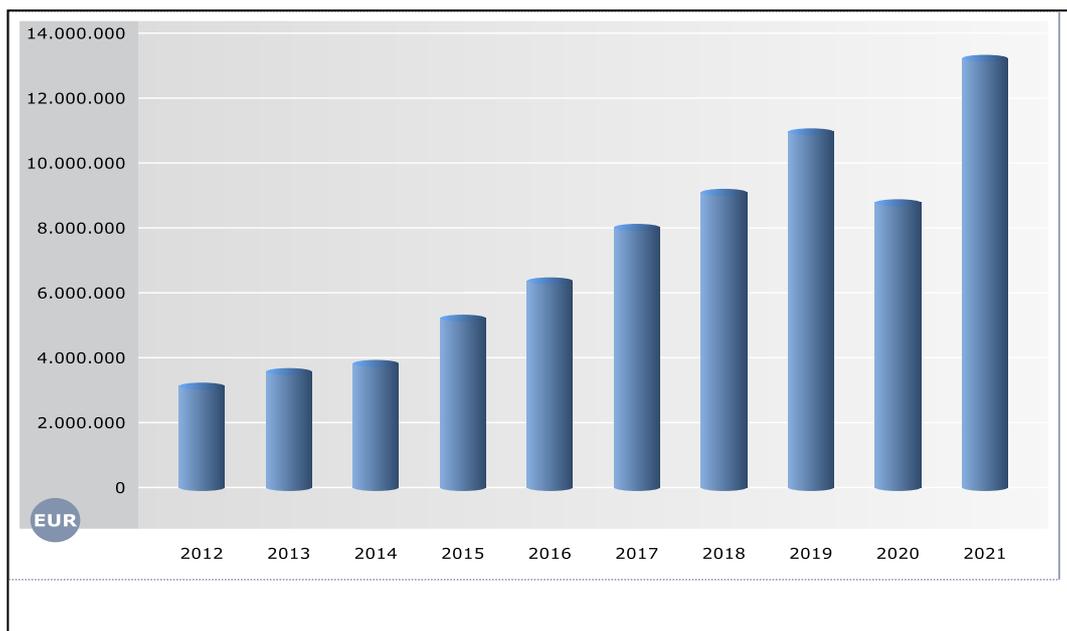
En el año 2018 Gadira adquiere la antigua fábrica de la empresa El Rey de Oros, antigua conservera barbateña cerrada en el año 2013. En palabras del Gerente Andrés Jordán, "es una operación con la que se pretende dar continuidad a la forma de trabajar y de proporcionar a la empresa nuevas instalaciones dadas las necesidades existentes de falta de espacio". Y es que volumen de negocio seguía creciendo y había que dar cabida a una mayor producción.

Debido a la crisis sanitaria del COVID-19, no es hasta mayo de 2022 cuando se hace efectivo este proceso de expansión mediante la apertura y la mejora de las instalaciones adquiridas en el año 2018, permitiendo la congelación del producto y el mantenimiento de la capacidad de distribución durante todo el año, lo cual, sin duda, va a permitir a la empresa incrementar su volumen de negocio y poder abrirse a nuevos mercados. La nueva sede de Gadira, donde se ronquean los atunes para su venta, cuenta con tecnología de ultracongelación pionera en Europa por el uso de refrigerantes naturales. Así, la sostenibilidad se extiende de principio a fin, desde su captura en la almadraba hasta su conservación a  $-60^{\circ}\text{C}$ . El nuevo centro cuenta con más de 6000 metros cuadrados destinados al procesado y ultracongelación del atún rojo salvaje de almadraba. Estas instalaciones permiten a Gadira almacenar casi mil toneladas

de atún rojo, triplicando la capacidad de producción de las antiguas instalaciones que estaban ubicadas también en el Polígono Industrial El Olivar de Barbate. Además, estas nuevas instalaciones han permitido una ampliación de plantilla de 20 personas. Esta expansión realizada por Gadira también se ve reflejada en la capacidad de inversión en I+D (investigación y desarrollo), ya que las nuevas instalaciones han provocado que se triplique la capacidad de producción de atún rojo y también que se lleve a cabo una serie de actuaciones y de medidas a favor de la eficiencia energética de la que Gadira es pionera y que será referencia en todo el mundo. De hecho, actualmente cuenta con un laboratorio de pruebas analíticas en la que se investiga acerca del producto de atún rojo, ya sea para su tratamiento y procesado como en la elaboración de nuevos productos, como por ejemplo la bacoreta curada. A través de este laboratorio se ha conseguido sustituir el refrigerante R23 por gas natural etano, menos contaminante, lo que viene afianzar el fuerte compromiso de la empresa con los principios de sostenibilidad y calidad propios de la marca. También se ha comenzado a desarrollar un nuevo proceso de sistema de integración integral (SII), que va a permitir optimizar los recursos disponibles, mejorar la organización, reducir costes y mejorar el rendimiento. De hecho, la empresa fue reconocida en febrero de 2022 con la entrega de la Medalla de Andalucía por la provincia de Cádiz por su labor en pro de la sostenibilidad y defensa de la especie.

La empresa desde hace varios años está realizando un fuerte proceso de expansión. Como puede observarse en la imagen 5, los ingresos de explotación han ido creciendo año a año de manera exponencial, sin contar con el año 2020 por la crisis sanitaria. En el año 2021 se ha alcanzado un récord de ingresos de 13.500 millones de € y con la materialización de las expansiones se prevé que los próximos años siga creciendo el volumen de compra y los ingresos, lo que va a permitir dirigirse cada vez más al mercado internacional para poder dar salida a sus productos.

Imagen 5. Evolución de los ingresos de explotación de Gadira



Fuente: Base de datos Sabi

En lo que respecta al volumen de ingresos de Gadira en las exportaciones al mercado internacional, este es de 450.000€, un 4% del total de los ingresos obtenidos. Por lo tanto, como puede comprobarse, Gadira hasta el año 2021 está dirigiéndose sobre todo al mercado nacional. Esto teniendo en cuenta que Gadira no vende directamente al mercado asiático bajo su marca, sino que es la propia almadraba quien vende el atún rojo en grandes lotes a estos países, sobre todo a Japón. Tal como explica el presidente de Gadira y gerente de la OPP51 Diego Crespo, estas almadrabas fueron pioneras en comercializar directamente con el mercado asiático desde el año 1978, esta tradición se conserva hoy en día. Además, las propias almadrabas pueden comercializar en mejores condiciones con el mercado asiático ya que estas venden el producto sin despiezar completamente en grandes lotes por toneladas. Gadira por su parte por razones de eficiencia en capacidad y recursos comercializa con el producto ya despiezado y no vende en grandes lotes de toneladas.

Andrés Jordán, gerente de la empresa, comenta que ellos actualmente no tienen un departamento específico para el mercado internacional, no han buscado dirigirse específicamente al extranjero, sino que han sido los mayoristas de estos países internacionales los que han llegado y buscado a Gadira debido a su buena imagen de marca, basada en la excelencia en el tratamiento y calidad de su producto.

No obstante, desde Gadira tienen en cuenta el gran potencial del mercado internacional, sobre todo a partir de este año 2022 en el que se ha realizado un gran proceso de expansión de la empresa, tal como se ha comentado anteriormente, que va a permitir aumentar su volumen de compra y la posibilidad de dirigirse a nuevos mercados.

En el año 2021 de esos 450.000€ en ingresos por exportación, cerca del 75% ha sido vendido a un mayorista en Suiza, el resto ha ido a Alemania, el Reino Unido, Qatar y Arabia Saudí. Estos mayoristas se encargan del transporte y hacen llegar el producto en las mejores condiciones al minorista para que, posteriormente, pueda ser disfrutado por el consumidor final.

Cabe destacar la exportación a estos dos últimos países a través de los restaurantes del chef español Dani García, que posee tres estrellas Michelin y que pone en valor a la marca Gadira en el ámbito internacional. De hecho, el chef está muy ligado a la marca Gadira, habiendo realizado durante el año 2021 y 2022 varias sesiones de masterclass en un encuentro cultural y gastronómico celebrado en ciudades como Marbella, Madrid y Qatar. En la cita de Qatar, bajo el lema de “el arte del atún” Dani en su restaurante Lobito de Mar en Doha, junto con un equipo experto de Gadira, realizaron y explicaron el ronqueo y despiece del producto, en el que fueron descubriendo la infinitas texturas y sabores del atún rojo (imagen 6). Posteriormente, el chef elaboró diferentes recetas con Atún Gadira. En el show cooking en vivo, García cocinó tartar bipolar, sashimi, carpaccio, contramormo de atún mechado o t-bone, todos ellos recetas que pueden encontrarse en sus restaurantes.

Imagen 6. Masterclass de Dani García en Doha (Qatar)



Fuente: Grupo Dani García

Los restaurantes del chef en Qatar son Lobito de Mar Doha y Bibo Doha, inaugurados en el año 2022. Está previsto que también para el año 2022 inaugure su restaurante en Arabia Saudí llamado Leña Dubai. Sus dos restaurantes en Qatar tienen una muy valoración en Tripadvisor por parte de sus clientes que destacan la calidad del atún rojo Gadira, lo que convierte a Dani García como embajador de la marca en el ámbito internacional.

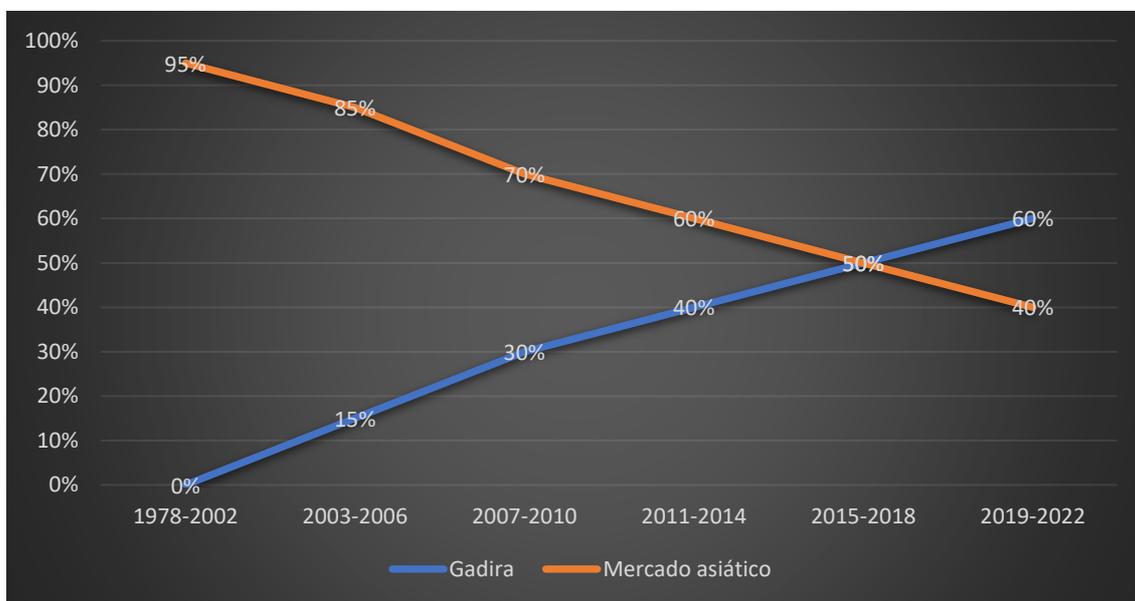
Cabe mencionar que Gadira no vende directamente a estos restaurantes, sino que llega un acuerdo con un mayorista de estos países que posteriormente hace llegar el producto a los restaurantes.

La empresa también ha participado en diversas ferias para dar a conocer su producto, destacando la feria internacional de Conxemar y otras ferias nacionales con carácter internacional como las de Madrid Fusión, San Sebastián gastronómica, Alicante, Jerez de la Frontera, etc.

Haciendo hincapié en el mercado asiático, cabe destacar que, anteriormente a la fundación de la empresa, las almadrabas que forman parte de la OPP51 y cuyo atún rojo es el que comercializa Gadira, llevan vendiendo su producto al mercado japonés desde el año 1978, siendo pioneras en este aspecto. Desde este año hasta la creación de la marca Gadira y, sobre todo, desde la utilización del proceso de ultracongelación por parte de esta, dichas almadrabas vendían el 95% aprox. de su producción de atún rojo al mercado asiático, sobre todo a Japón. El restante 5% se vendían a comercios cercanos a la zona en la provincia de Cádiz. A partir de la constitución de la empresa Gadira este % de comercio a Japón ha ido disminuyendo debido a la estrecha relación de las almadrabas con Gadira, que ha llevado a la comercialización de sus productos en exclusiva. En el año 2021 las almadrabas han comercializado un 60% de su atún rojo a Gadira y un 40% aprox. al mercado asiático. Concretamente, de las 1150 toneladas capturadas de atún rojo, 690 han sido comercializada mediante la marca Gadira

y 460 han sido vendidas directamente al mercado asiático. En la imagen 7 puede comprobarse la evolución del atún rojo de las almadrabas comercializado por Gadira y el vendido al mercado japonés.

Imagen 7. % de atún rojo de las almadrabas de la OPP51 comercializado por Gadira versus el vendido al mercado asiático.



Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse, desde la creación de Gadira la cantidad de atún rojo que las almadrabas han ido vendiendo al mercado asiático ha ido disminuyendo a favor de la comercialización del producto por Gadira. Este crecimiento coincide con los puntos de inflexión claves que se han ido desarrollando en la marca, anteriormente comentados. Hay un gran aumento a partir del año 2006 con la ultracongelación, después en 2012 con el crecimiento de las instalaciones y posteriormente en 2015 con el aumento del interés del atún rojo en países fuera del mercado asiático. Ha medida que la marca ha ido creciendo, tanto en recursos, instalaciones, tecnologías, etc., ha ido aumentando la comercialización de su producto, y a partir de la gran expansión del negocio realizada en 2022 se prevé que siga aumentando aún más.

Es de relevancia destacar que el mercado asiático ha sido de gran importancia para la adquisición de *know how* y conocimientos sobre el tratamiento del atún rojo que ha sido aprendido y aprovechado por las almadrabas y la empresa. Casi todo el proceso de captura, almacenamiento, tratamiento y transporte del atún rojo ha sido aprendido de los japoneses, además, a partir de dichos conocimientos se ha podido innovar en todos estos aspectos, llegando incluso a mejorarlos.

Desde hace décadas el atún rojo es un producto codiciado por la cocina japonesa, que lo importa desde varios puntos del mundo siguiendo siempre el ciclo vital y las migraciones del atún. Desde el año 1978 hasta el año 2006 eran habituales en las costas gaditanas entre abril y junio los grandes buques frigoríficos japoneses que, tras cada "levantá" (nombre que se refiere a la subida

de las redes con los atunes a la superficie en la jornada de pesca), examinaban y transportaban el producto.

Todo cambió a partir del año 2006 con los túneles de ultracongelación, con capacidad para albergar el atún a una temperatura de  $-60^{\circ}\text{C}$ . Tras la pesca y el ronqueo, las piezas son sometidas a un proceso de glaseado con agua para que queden recubiertas de una capa fina de hielo durante el proceso de congelación, esto hace que el atún no pierde su color original y se eliminen bacterias que puedan ser nocivas para el hombre si el pescado no se conserva de manera adecuada. Esto permitió una exportación más segura y eficiente a cualquier mercado.

### ***Preguntas para debate***

1. ¿Cuáles considera que son las principales ventajas e inconvenientes en la internacionalización de la marca?
2. ¿Qué amenazas y oportunidades considera que puede tener la marca frente a la competencia en la internacionalización?
3. ¿Considera idóneo una mayor expansión hacia nuevos mercados internacionales?
4. ¿Piensa que la marca dispone de los recursos necesarios para poder afrontar eficientemente una mayor expansión internacional?
5. ¿En qué aspectos centraría sus esfuerzos para mejorar la internacionalización de la marca?
6. ¿Qué beneficios podría obtener la compañía ante un mayor volumen de negocio en el mercado internacional?
7. Analice la situación del mercado del atún rojo y su posible evolución tanto en el mercado nacional como en el internacional.