

## BOLTON FOOD Y LA NUEVA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA CUCA<sup>1</sup>

### INTRODUCCIÓN

Oscar Vicente —director general de Bolton Food— se encontraba en su coche conduciendo desde Villaverde de Pontones a Zamudio (Vizcaya) en uno de los primeros viernes de la primavera de 2021, mientras pensaba en el recorrido potencial que podía tener en la nueva estrategia de comunicación de Cuca, el acuerdo que acababa de firmar con el cocinero Jesús Sánchez.

Jesús era el propietario del restaurante “El Cenador de Amós” situado en la localidad de Villaverde de Pontones (Cantabria), distinguido con tres estrellas de la Guía Michelin por segundo año consecutivo en 2021 y muy activo en el ecosistema digital.

Oscar llevaba tiempo reflexionando con su departamento de marketing sobre la estrategia de la empresa Bolton Food y en particular, sobre cómo afrontar el mercado de conservas de pescado con sus tres marcas: Isabel, Cuca y Massó.

Oscar y su equipo tenían claro que este mercado tenía ciertas singularidades frente al italiano (uno de los más importantes del mundo, junto con el español) y frente a otros mercados internacionales. Se distinguía por la alta cuota de mercado de la MDD y la regionalización, pero se vislumbraba un nuevo escenario en el que muchos consumidores valoraban cada vez más la calidad y el origen de los productos, según ponían de manifiesto distintos estudios sobre los hábitos alimenticios incorporados por los consumidores como consecuencia de la pandemia de la Covid-19.

La marca Cuca estaba orientada al segmento *premium* de las conservas de pescado y los directivos consideraban que podía ser la adecuada para crecer en esa categoría ante este nuevo escenario. Para ello necesitaba atraer nuevos consumidores, pero sin perder los actuales; realizar nuevas propuestas de productos e imagen, pero sin cambiar su posicionamiento; utilizar nuevos medios de comunicación pero sin abandonar los tradicionales.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor José Luis García del Pueyo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © enero 2022, 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](mailto:casos@santelmo.org).

La reunión que tenía programada para el lunes con el director de Marketing, Luca Brenna, y con su equipo, sería clave para concretar la estrategia de Cuca para los próximos años y definir los criterios de asignación para una inversión en comunicación que podía estar en torno a los tres millones de euros anuales.

En sus decisiones influirían la eclosión de los medios y soportes digitales de comunicación; los hábitos de los nuevos consumidores; el crecimiento del *e-commerce*; los *marketplaces*, generalistas o especialistas en alimentación; o la importancia que estaba adquiriendo el DTC<sup>2</sup>.

## **BOLTON GROUP**

Bolton era una empresa familiar italiana fundada en 1949 por Joseph Nissim, inmigrante de origen griego y refugiado de la Segunda Guerra Mundial en Italia, donde comenzó a importar productos de la empresa norteamericana Procter & Gamble.

En 2021 estaba presente con 50 marcas en 146 países, empleaba a 11.000 trabajadores y tenía 15 centros de producción.

Su división más importante era la de alimentación, que representaba el 69% de su facturación (incluía tanto la pesca de atún- y otras materias primas- como el envasado). Las otras divisiones, por orden de importancia, eran las siguientes: cuidado personal o belleza (13%), limpieza del hogar (9%) y adhesivos (9%).

La división de pesca de atún tenía la singularidad de contar con una flota de 18 barcos atuneros<sup>3</sup> que le permitía integrar verticalmente su proceso productivo, desde las capturas en el mar hasta el envasado y comercialización con sus marcas propias.

Bolton Group compró en 2012 el 22% del capital social que las antiguas cajas de ahorros gallegas tenían en Calvo, empresa destacada del sector de conservas de pescado; este porcentaje lo incrementó con posterioridad hasta el 40%, manteniendo la familia Calvo el resto del capital.

Su siguiente compra en el sector fue en 2015, cuando adquirió el 55% del capital de Conservas Garavilla, que era propiedad del fondo de inversión MCH Private Equity; en 2018 se hizo con el restante 45%, que aún pertenecía a la familia fundadora.

---

<sup>2</sup> DTC (Direct To Consumer), era una tendencia que muchas empresas fabricantes estaban potenciando y consistía en distribuir directamente al consumidor final, prescindiendo de las empresas de distribución.

<sup>3</sup> La flota mundial de atuneros registrados en ISSF (International Seafood Sustainability Foundation) estaba constituida por 642 barcos de diferente calado y bandera, que operaban en todos los océanos. Las condiciones éticas, físicas y laborales en las que faenaban muchos de estos barcos y sus tripulaciones, habían sido cuestionadas por la comunidad internacional, y los consumidores comenzaban a tener en cuenta estos factores. Los barcos más modernos como los de Bolton, tenían un coste de unos 30 millones de euros y contaban con una sofisticada tecnología que les permitían capturar y congelar el producto en muy corto espacio de tiempo. Estos barcos de Bolton tenían una tripulación media de unas 30 personas. Su base de operaciones estaba en Ecuador ya que sus capturas procedían del Océano Pacífico, donde pasaban largas temporadas, por lo que contaban con grandes medidas de confort y seguridad laboral.

Conservas Garavilla era una empresa de conservas de pescado fundada en 1887 en Bermeo (Vizcaya). Tenía varias factorías, tanto en Vizcaya como en Galicia, y cuatro modernos barcos atuneros. Comercializaba sus productos mediante tres marcas: Isabel —de carácter popular y muy notoria—, Cuca —especializada en conservas de mayor valor— y Massó —centrada en el mercado de Cataluña. Sus ventas procedían tanto de España como de varios países de Hispanoamérica —Ecuador, Colombia o Perú— y África del Norte —Marruecos, Argelia y Libia.

La empresa cambió de nombre por el de Bolton Food en 2019, año en el obtuvo unos beneficios de algo más de 10 millones de euros y facturó 350 millones de euros, lo que la colocaba en la cuarta posición del mercado, tras Frinsa<sup>4</sup>, Jealsa<sup>5</sup> y Calvo.

Bolton concentró la producción en las factorías coruñesas de O Grove y Cabo de Cruz, estableció las oficinas centrales en Zamudio (Vizcaya) e incorporó a Oscar Vicente<sup>6</sup> como director general de la empresa.

## EL MERCADO ESPAÑOL DE LAS CONSERVAS DE PESCADO

El mercado español era el primero de Europa y el segundo del mundo, con un importe económico de 1.880 millones de euros en 2020. Ese año, debido a la pandemia Covid-19, la alimentación envasada dentro del hogar creció un 11,9% y, dentro de ella, la categoría de conservas de pescado había sido una de las más destacadas.

Además de este consumo doméstico, el sector exportaba más del 50% de su producción y era uno de los más competitivos del mundo. La mayoría de las empresas se encontraban en Galicia o País Vasco y algunas en Andalucía o Cataluña.

Las conservas de pescado tenían una gran aceptación en España, donde se comercializaban una amplia variedad de productos, aunque los túnidos eran los preferidos por los consumidores y representaban el 61% de la categoría. Dentro de estos, el atún claro era el de mayor volumen de ventas, con un 70%, seguido de los listados, con el 18%, y del bonito del norte, con un 12%.

La participación de los otros productos dentro de la categoría de conservas de pescado era la siguiente: mejillones 8%; berberechos y navajas 7%; sardinas 6%; y anchoas 6%.

---

<sup>4</sup> Grupo Frinsa es la primera conservera gallega en facturación (588 millones de euros en 2020) y esta especializada en MDD, que fabrica para El Corte Inglés, Carrefour, Alcampo y Lidl. Su marca propia, es Frinsa, minoritaria en su facturación y orientada al segmento gourmet de conservas de pescado

<sup>5</sup> Jealsa comercializaba sus productos con las marcas Rianxeira, Escurís y envasaba Hacendado, la MDD de Mercadona.

<sup>6</sup> Oscar Vicente había estudiado en la Universidad de Deusto y al regresar a Bilbao, procedía de Unilever en Francia, donde había desempeñado varios cargos directivos durante los últimos diez años.