

## CASCAJARES: DESARROLLANDO VÍAS PARA LLEGAR AL MERCADO<sup>1</sup>

A principios de febrero de 2014, Alfonso Jiménez y Francisco Iglesias —fundadores de Cascajares y, respectivamente, Presidente y Director General— estaban reunidos con Simón de Francisco (Director de Comunicación y Marketing de la empresa y uno de sus hombres de confianza) para analizar los resultados de 2013 y las dificultades que estaban encontrando en el mercado español. Las ventas de los últimos meses mostraban la caída de consumo en el país, lastrado por una terrible crisis económica que duraba ya más de 5 años.

### EVOLUCIÓN DE CASCAJARES Y SU SITUACIÓN A PRINCIPIOS DE 2014

La historia de Industria Gastronómica Blanca Mencía, S.L. (más conocida por su marca comercial, Cascajares), se remontaba a 1991. Aquel año, Alfonso Jiménez, con sólo 18 años de edad, decidió criar un centenar de capones<sup>2</sup> en una finca propiedad de su padre ubicada en la provincia de Zamora. Con esta iniciativa pretendía recobrar la cría del capón, como producto típico de la región que se había perdido en la historia, y la comercialización de su carne en fresco. Un año más tarde se unía al proyecto su amigo Francisco Iglesias. Con sólo 160.000 pesetas<sup>3</sup> como capital inicial el negocio prosperó durante los dos primeros años, enfocándose a la venta de capones en fresco a restaurantes de prestigio. Ante la demanda generada, en 1994 decidieron dar un gran salto en la producción para criar 1.000 capones, 10 veces más de los que habían producido el año anterior. Alfonso recordaba:

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Antonio Villafuerte Martín del Instituto Internacional San Telmo, y con la colaboración de la asistente de investigación D<sup>a</sup> Anylu Vidal Romero, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Mayo 2014, 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.

Rev. Diciembre 2014

<sup>2</sup> El capón es un pollo de corral con una carne más fina y de mayor peso que los pollos camperos normales, conseguido mediante la castración a la edad de un mes aproximadamente, antes de comenzar el proceso de engorde. Tradicionalmente el proceso de castración se hacía de forma manual y durante el mismo también se le cortaba la cresta. La carne del capón es muy característica, con una gran cantidad de grasa entreverada, de modo que resulta una carne tierna, sabrosa y aromática, muy adecuada para preparar rellena y asada.

<sup>3</sup> Equivalentes a 961,62 euros.

*“De los 1.000, sólo logramos comercializar 300. Nos encontramos con 700 sobrantes a los que teníamos que alimentar cada día..., y es mucho el pienso que consume un capón. Si no lográbamos encontrar una forma de vender esos animales, supondrían nuestra ruina y el fin del negocio. En un momento dado, alguien nos habló de la posibilidad de confitarlos –como hacen con el confit de pato en Francia- para, posteriormente, enlatarlos y comercializarlos listos para su finalización en las cocinas”.*

Trabajando sobre esta idea, encontraron una empresa ubicada en una localidad cercana que se dedicaba a confitar productos del pato. Llegaron a un acuerdo para alquilarles sus instalaciones, en las que comenzaron a confitar los capones sobrantes. Alfonso continuaba: *“Esa fue nuestra salvación. Los capones así conservados aguantaban más tiempo, por lo que podíamos venderlos poco a poco, según la demanda del producto”.*

A los clientes de Cascajares (entre los que ya por entonces se encontraban algunos de los principales cocineros y restauradores<sup>4</sup> de Castilla-León y Madrid) les pareció muy buena la idea. El nuevo formato les aportaba grandes ventajas de espacio y conservación y les resultaba muy práctico contar con un plato de alta calidad, prácticamente listo para servir, despiezado y cocinado previamente.

Tras los primeros años de consumo, algunos clientes observaron que el proceso de confitado no daba una adecuada calidad a las pechugas de los capones, por lo que Alfonso decidió escabechar esta parte del ave. Dado que las instalaciones alquiladas no permitían desarrollar esa técnica y que la demanda de sus capones seguía aumentando, comenzaron a buscar nuevas instalaciones de producción. En 1998, la Fundación San Cebrián<sup>5</sup> les ofreció una nave en alquiler (ubicada en una localidad de Palencia), con la condición de que dieran trabajo a personas con alguna discapacidad. De esta forma surgía la que sería, con el paso del tiempo, una de las identidades de la empresa: su carácter social<sup>6</sup>.

En 2001, tras la crisis provocada por las ‘vacas locas’<sup>7</sup>, Alfonso y Francisco decidieron apostar por ampliar al máximo la gama de productos y las especies trabajadas. De esta forma, la gripe aviar de 2006 no les afectó tanto como lo hubiese hecho en caso de

---

<sup>4</sup> Los clientes de Cascajares en aquel entonces pertenecían exclusivamente al canal de restauración.

<sup>5</sup> <http://www.fundacionsancebrian.com/grupofundacionsancebrian/>

<sup>6</sup> Desde sus inicios, Cascajares quiso contar con la colaboración de personas con algún tipo de discapacidad; en 2014 casi un cuarto del total de la plantilla del obrador eran trabajadores de este perfil. Para dar forma a esta Responsabilidad Social Corporativa, en 2010 se creó la Fundación Cascajares, cuyo fin se basaba en la inserción socio-laboral de personas con algún tipo de discapacidad. Reconociendo esta inquietud solidaria, en 2007 el Príncipe de Asturias entregó a Alfonso Jiménez el premio al Mejor Joven Empresario de España. En 2011, la Fundación recibió el premio a "la mejor Acción Social" por su subasta benéfica, entregado por ForoBurgos y la revista C&L Económica. Bajo el lema *“Devolver a la sociedad parte de lo que la sociedad nos ha dado”*, la Fundación contaba con varios proyectos para desarrollar en los próximos años.

<sup>7</sup> La enfermedad de las “vacas locas” o encefalopatía espongiforme bovina.

haber ofrecido sólo productos avícolas. En 2014 la empresa contaba con una gran variedad de platos y presentaciones (ver en el Apéndice I el catálogo de productos para alimentación y HORECA<sup>8</sup>).

También decidieron centrarse sólo en la transformación, envasado y comercialización de los capones (que seguían siendo su producto estrella), contratando la cría de los mismos a avicultores especializados de Castilla y León con quienes firmaban acuerdos de producción a largo plazo. La cría se efectuaba en semilibertad, y era supervisada estrechamente por personal de campo de Cascajares. El sacrificio y despiece corría a cargo de los productores, que entregaban a Cascajares los capones desplumados y deshuesados, a excepción de los muslos y las alas, que se deshuesaban en la fábrica de Cascajares para utilizarlos en sus platos preparados. Además del capón confitado y elaborado, Cascajares también continuaba suministrando capones frescos a algunos restauradores de gran prestigio.

Con el tiempo, la empresa fue extendiéndose a casi todas las regiones españolas y a diversos países europeos y extranjeros<sup>9</sup>, adaptándose a los diferentes gustos gracias a su amplio porfolio de productos. Hasta 2003 los clientes a los que se dirigía la empresa eran sólo hosteleros, especialmente, según comentaba Simón, *“aquellos más selectos y preocupados por la calidad”*, a los que llegaban a través de una red de distribuidores (en España) o importadores (en el exterior).

El año 2004 supuso un punto de inflexión para la empresa, al ser seleccionada para suministrar capones (frescos) para el menú de la boda de los Príncipes de Asturias: “capón deshuesado relleno de foie y frutos secos” fue el segundo plato del banquete. El restaurante Jockey, uno de los más reconocidos de Madrid en aquel momento y uno de los principales clientes de capón fresco de Cascajares desde hacía años, había sido elegido para servir el menú y Cascajares aportaría la materia prima, el capón.

*“Fue un salto increíble para la notoriedad y conocimiento de nuestra marca. Nos ayudó a desarrollar nuestras relaciones con determinados periodistas y con la prensa en general”*, comentaban Francisco y Simón. La trascendencia mediática provocó un crecimiento récord en la facturación de la empresa (ver Anexo 1).

A partir de ahí, y apoyándose en la notoriedad alcanzada, se inició la venta directa a los consumidores a través de tiendas *gourmet* y de la página web de la empresa. Para responder a la gran demanda, la producción se trasladó en 2006 a una nueva fábrica ubicada en Dueñas (Palencia), que supuso una inversión de 1,2 millones de euros.

---

<sup>8</sup> Hostelería, restauración y *catering*.

<sup>9</sup> En 2013 Cascajares exportó sus productos a Portugal, Andorra, Francia, Alemania, Holanda, Finlandia, Italia, Grecia, Rusia, Japón, República Dominicana y Canadá. En 2013, un 20% del volumen de ventas de la empresa se había realizado en el extranjero (incluyendo las ventas de la filial de Canadá).

Fuente: Cascajares.