



Alfonso Jiménez Rodríguez-Vila

PRESIDENTE Y FUNDADOR DE CASCAJARES

«La mitad de las ventas de Cascajares estará fuera de España»

Alfonso Jiménez Rodríguez-Vila se define como un emprendedor, que, una vez finalizados sus estudios de bachillerato y contando con escasos medios económicos, decidió constituir una empresa dedicada a la comercialización de transformados cárnicos (con el capón como máximo referente) junto a su socio y director general de Cascajares, Francisco Iglesias.

La fusión de tradición e innovación caracterizan la producción de sus conservas cárnicas, semiconservas cárnicas y productos frescos envasados al vacío, siendo la calidad su mejor seña de identidad. En la actualidad, el catálogo de Cascajares engloba más de 70 referencias, nacidas a partir del continuo proceso de renovación que desarrolla su departamento de I+D+i. La empresa, que hasta el momento centraba su actividad internacional en la exportación de productos a países de la UE, Rusia, Japón y Canadá, en 2011, decidió abrir una delegación comercial en París y una fábrica en Quebec (Canadá) con expectativas de multiplicar el creciente volumen de facturación procedente de los mercados internacionales. No menos importante es el carácter social de Cascajares, que, a través de su fundación, favorece la inserción socio-laboral de personas discapacitadas, reflejo de lo cual es que el 25% de su plantilla tiene algún tipo de discapacidad.

Pablo Aumente

Breve historia de la empresa

La empresa palentina Cascajares nació en 1994 como un proyecto que daba respuesta a la inquietud de dos jóvenes emprendedores de revolucionar el sector de la transformación de productos agroalimentarios. En sus inicios, subcontrataban la producción a una empresa francesa ubicada en Palencia, pero, poco tiempo después, invirtieron en su propia planta de producción, lo que les permitiría aumentar la dimensión de la compañía. En 2003, con el comienzo de la actividad exportadora, lanzaron su plataforma de venta online, una herramienta imprescindible para darse a conocer y poder acceder a los mercados internacionales.

¿Alguna vez imaginó a Cascajares en los escaparates de los mercados internacionales? ¿En qué momento se plantearon la exportación?

La presencia de Cascajares en los mercados internacionales fue algo que siempre estuvo en nuestra mente, aunque no se llegó a materializar hasta 2003. Ese año, fuimos proveedores de capón en el banquete de la boda de sus Altezas Reales los Príncipes de Asturias, lo cual contribuyó a que nuestra empresa se diese a conocer no sólo a nivel nacional, sino también internacional. Empezamos nuestro negocio internacional exportando con éxito a Japón y Francia. También ese mismo año empezamos la

venta *online*. Así, pusimos en marcha nuestra página web con doble finalidad: informativa y comercial.

En 2003, cuando la empresa comenzó a exportar, facturábamos en torno a 1,5 millones de euros y contábamos con una plantilla de 10 personas. En el año 2007, el tamaño de la compañía ya se había multiplicado por seis, por lo que decidimos otorgar mayor dimensión a la compañía y consolidar nuestra presencia física en otros mercados.

«Cuando, en agosto de 2008, sufrimos una contracción interanual de la demanda, tuvimos que decidir si replegar hacia España o salir fuera con una estructura propia»

¿Qué porcentaje de sus ventas representan las ventas exteriores en la actualidad?

En 2011, habremos facturado 500.000 euros vía exportaciones y 1,5 millones de euros a través de la fábrica de Canadá, frente a los 6,5 millones que vendemos en España. Las ventas en el exterior suponen entre un 25 y un 30%. Nuestro plan estratégico para los

próximos años establece que el 50% de las ventas estará fuera de España.

¿En qué mercados están presentes sus productos? ¿En qué países han conseguido mayor éxito? ¿Dónde han encontrado mayores dificultades?

Nuestros productos están presentes en varias áreas geográficas fuera de España: (i) en los países de la Unión Europea en general, donde, en nuestro mercado más inmediato, Portugal, no nos está yendo nada mal porque vendemos a las líneas aéreas portuguesas; (ii) en Canadá, donde actualmente el millón y medio que se factura sólo corresponde a la región de Québec, ya que la primera fábrica sólo tenía permiso provincial y será la segunda fábrica, que sí tiene permiso federal, la que nos va a permitir vender en el resto de Canadá y EEUU; (iii) en Asia, donde hemos tenido una presencia importante en el mercado japonés, salvo en estos últimos años, en los que el tipo de cambio euro-dólar ha hecho que nuestros productos se volvieran excesivamente caros.

El mercado en el que hemos encontrado mayores dificultades hasta la fecha es Francia. Aunque tenían verdadero interés en nuestro producto, no nos salían las cosas, hasta que una persona experta en comercio exterior nos indicó que la estrategia que había que seguir en Francia era implantarse. Incluso, algún cliente importante



francés nos exigió que tuviéramos estructura propia en el país.

¿Qué modelos de implantación ha seguido la empresa en los mercados exteriores? ¿A qué estrategia responde la apertura de una delegación comercial en París y de una fábrica en Canadá?

Con respecto a la oficina de París, desde allí llevamos nuestro departamento de *export manager*, que no está en España, y vendemos con éxito en Francia, Alemania, etc. Es una oficina bastante activa, que nos va a permitir vender este año 200.000 euros en París. Desde que hemos montado esta oficina, somos franceses para ellos y parece que les transmitimos esa confianza que anteriormente no les dábamos.

Por otra parte, nosotros decidimos mirar hacia Norteamérica, pero el cambio monetario suponía un incremento excesivo en el precio de nuestros productos. Además, en términos de aranceles, es muy complicado exportar productos alimentarios desde España hacia allí y más en el caso de productos cárnicos. Finalmente, nos decantamos por montar una fábrica en Quebec

(Canadá) por varios motivos: primero, la economía de Canadá era muy fuerte y saneada, incluso más que la de EEUU, y, segundo, las ayudas que dan en Canadá a una empresa de fuera son espectaculares, mayores también que las de EEUU.

«En la estrategia de internacionalización, las ayudas públicas han sido fundamentales, y no sólo por el apoyo financiero, sino también por el moral, que, a veces, es más importante»

¿Qué canales de distribución utilizan? ¿Difieren de los nacionales? ¿En qué?

Los canales de distribución que utilizamos a nivel nacional e internacional son totalmente distintos. En España, seguimos una estrategia en la que apostamos por la marca, ya que contamos con distribuidores especializados que valoran nuestra

marca y la colocan en los mejores puntos de venta *gourmet*.

En el exterior, cuando hablamos de exportaciones, apostamos por vender un producto de calidad a un buen precio a empresas que ya están situadas y tienen su propia marca. En el caso de Canadá, al estar implantados, tenemos las dos vías: una que explota nuestra marca a través de una empresa local y otra de marca blanca para los distribuidores locales.

¿Adaptan sus productos a los gustos de cada país? ¿Cómo realizan el seguimiento de las tendencias del mercado?

Adaptamos los productos a los gustos de cada país sin perder el norte, sabiendo que lo que nosotros hacemos tiene un valor e incorpora un *know how* que no queremos distorsionar en otros países. En ocasiones, nos hemos adaptado a los gustos de países extranjeros y luego han sido productos que han resultado tan sumamente buenos que hemos acabado vendiéndolos en España con éxito. Para realizar el seguimiento de nuestras tendencias, hacemos nuestros estudios de mercado. Por ejemplo, el de Canadá nos llevó un año desde



que comenzamos hasta que decidimos montar la fábrica.

«Adaptamos los productos a los gustos de cada país, pero sabiendo que lo que hacemos incorpora un *know how* que no queremos distorsionar»

¿Con qué imagen de los productos españoles se han encontrado al llegar a los distintos mercados? ¿El «made in/by Spain» les ha ayudado o no a exportar?

El producto «made in/by Spain» tiene una percepción fantástica y, a nivel gastronómico, más, ya que, de entre los cinco mejores cocineros del mundo, tres han sido españoles, lo cual contribuye decisivamente a proyectar nuestra cultura culinaria. La gastronomía española está de moda y, cuando los extranjeros vienen a España de turismo, trasladan la buena impresión que se llevan, algo que hay que saber aprovechar.

¿Cuáles han sido las principales barreras o desafíos a las que se ha

enfrentado Cascajares al exportar?

Hay dos claramente. La primera, los permisos y requisitos aduaneros que impiden la entrada en determinados mercados, como ocurre en EEUU, donde la FDA (Food and Drug Administration) hace casi imposible la importación de productos alimentarios. La segunda, los problemas logísticos, que hacen que, en países como Rusia o Reino Unido, no puedes vender cuatro cajas, sino que tienes que vender grandes volúmenes, lo cual es más fácil con otros productos como el vino, pero no en el caso de productos *gourmet*. Además, hacer un grupaje es complicado.

¿Han contado con algún tipo de ayuda pública en su expansión en los mercados exteriores? ¿Han desempeñado un papel importante para la consecución de sus objetivos?

En la estrategia de internacionalización, lo más importante ha sido la voluntad de la empresa, pero las ayudas públicas han sido fundamentales, y no sólo por el apoyo financiero, sino también por el apoyo moral, que, a veces, es más importante. Concretamente, en la implantación en Canadá, hemos

recibido ayudas por parte de España, aunque, en mayor medida, por parte de las autoridades canadienses, como es lógico.

«Las principales barreras de entrada en los mercados internacionales han estado relacionadas con los trámites aduaneros y las exigencias logísticas»

¿Qué métodos de promoción utilizan en mercados exteriores (ferias, misiones comerciales, apoyo al distribuidor en puntos de venta, etc.)?

Hemos recorrido todo el mundo acudiendo a ferias y misiones comerciales, algunas con éxito y otras con menos éxito.

¿Cuáles son sus previsiones para los próximos años? ¿Se plantean entrar en nuevos mercados a corto o medio plazo y por qué?

A nivel nacional, creemos que es momento de seguir apostando, aunque la situación sea adversa, e incluso promover determinadas alianzas para conseguir sinergias con otras empresas. Es fundamental poder seguir creciendo y desarrollando nuestra marca.

A nivel internacional, queremos consolidar nuestro proyecto europeo, principalmente en países como Alemania, Francia, Bélgica, Holanda e Inglaterra, que son países interesantes para nuestro tipo de gastronomía y las cosas que hacemos aquí. Además, queremos seguir apostando por la internacionalización de la empresa y llegar a exportar el 50% de nuestra actividad industrial, para lo cual queremos culminar el proyecto canadiense y dar el salto a EEUU ::