



**EMPRESA Y ORGANIZACIÓN**  
**NIVEL SUPERIOR**  
**PRUEBA 1**

Viernes 16 de noviembre de 2001 (tarde)

2 horas 15 minutos

---

**INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS**

- No abra esta prueba hasta que se lo autoricen.
- Lea el caso que se expone con atención y luego conteste todas las preguntas.

## ESTUDIO DE CASOS

### GRANJA CABRERA

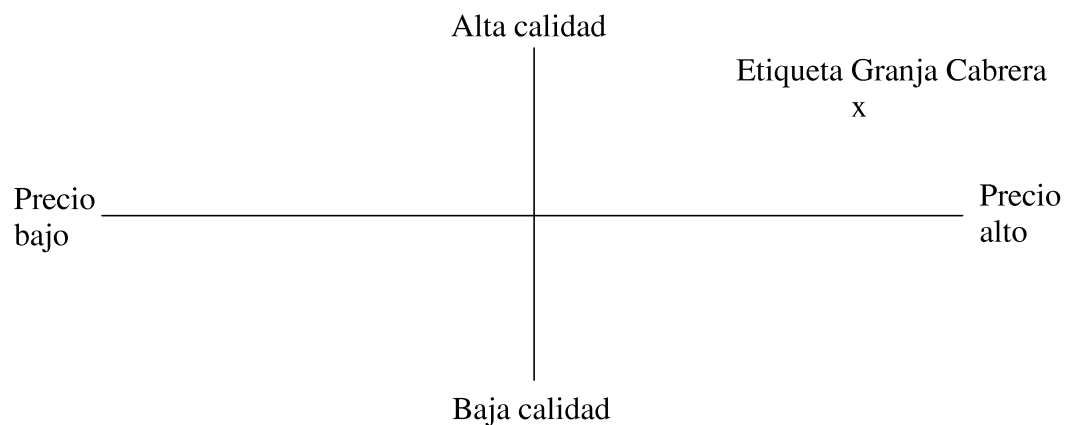
Francisco Cabrera es un agricultor que heredó una granja de su padre. Dicha granja pertenece a la familia desde hace más de 100 años. Después de un largo período de pérdidas, los niveles de beneficio de la granja han comenzado a aumentar. Esto se debe a que se ha incrementado el número de tiendas que compran directamente de los agricultores, así como a un mayor interés en los productos orgánicos<sup>1</sup> por parte de los consumidores.

Francisco tiene 6 personas que trabajan para él: 2 jefes y 4 trabajadores agrícolas. Los 2 jefes trabajan 40 horas a la semana. Los trabajadores agrícolas trabajan 48 horas a la semana, y organizan los relevos entre sí.

Hace 10 años, la Granja Cabrera fue objeto de airadas protestas porque Francisco utilizaba pesticidas no ecológicos para sus cultivos. Durante el transcurso de los últimos 5 años, los métodos de cultivo han cambiado en línea con la opinión pública. En la actualidad, Francisco se siente muy orgulloso de sus productos que se producen orgánicamente utilizando métodos ecológicos y que se venden con la etiqueta Granja Cabrera.

#### Figura 1

Mapa de posición de los productos con etiqueta Granja Cabrera



El éxito de los productos vendidos bajo la marca Granja Cabrera ha permitido a Francisco y a su mujer, Valentina, asegurarse un préstamo bancario para reacondicionar un granero antiguo y abrir una tienda. Ello le permitirá a Francisco y a otros agricultores locales unirse para vender directamente al público productos cárnicos, lácteos y verduras. Asimismo, están planeando crear un sitio Web para vender productos por Internet.

Los principales costes serían el reacondicionamiento del granero, la preparación de la tienda, la creación del sitio Web, la comercialización de los productos y la remuneración del personal.

<sup>1</sup> Los productos orgánicos se producen mediante métodos ecológicos y asegurando el bienestar de todo el ganado.

En el primer año, ellos estiman que los costes e ingresos serán los siguientes:

**Figura 2**

**Ingresos mensuales estimados para el año 2000**

Mes	Ventas de la tienda \$	Ingresos procedentes de supermercados (recibidos con 2 meses de retraso)	Ventas a crédito de Internet (recibidas con 1 mes de retraso)
Enero	2.000	6.000	3.000
Febrero	2.000	6.000	3.000
Marzo	1.800	5.400	2.700
Abril	2.500	7.500	3.700
Mayo	3.000	9.000	4.500
Junio	3.000	9.000	4.500
Julio	2.800	8.400	4.200
Agosto	3.500	10.500	5.200
Septiembre	2.400	7.200	3.600
Octubre	2.800	8.400	4.200
Noviembre	2.600	7.800	3.900
Diciembre	3.500	10.500	5.200

Otros ingresos

Préstamo bancario \$100.000 (dólares estadounidenses)

**Figura 3**

**Costes estimados**

Reacondicionamiento de granero	\$30.000	Pagado en enero del 2000
Máquina de envasado	\$50.000	Pagado en enero del 2000
Jornales	\$2.000	Mensualmente
Productos de otras granjas	30% del total de ventas mensual	
Cobros propios	10% del total de ventas mensual	
Electricidad, teléfono y gas	\$3.200	Pagado a 4 plazos en enero, abril, julio, octubre
Gestión del sitio Web	\$1.000	Mensualmente
Publicidad	5% del total de ventas mensual	
Transporte	\$1.000	Mensualmente

25 Para mejorar el almacenamiento de sus productos, Francisco tendrá que invertir en una máquina de envasado que costará \$50.000. Ésta proporcionará una tasa de rendimiento de \$15.000 sobre un período de 5 años. Al finalizar estos 5 años, Francisco espera vender el equipo por \$5.000.

La apertura de la tienda servirá para mejorar el negocio, pero no resulta del agrado de los residentes locales ya que supondrá un incremento del tráfico, particularmente los fines de semana.

30 Al banco le preocupa la falta de acuerdos formales que Francisco tiene con los otros agricultores, quienes podrían dejar de proveer a Francisco en cualquier momento, o insistir en que se les pague un porcentaje mayor de las ventas mensuales. A Francisco, este aumento del coste le resultaría muy difícil pasárselo a sus clientes. Por lo tanto, Francisco ha pactado un contrato con los otros agricultores por el que se convierten en socios formales del negocio. Esto significa que todos los socios son responsables de aquellas deudas que podrían surgir en el futuro.

35 A Francisco aún le preocupa la falta de apoyo del gobierno a la industria agrícola para poder seguir comerciando. Existe una tendencia creciente por parte de los supermercados a comprar los productos más baratos posibles, de diferentes países. Los productos de otros países son más baratos porque la tecnología es menos avanzada, los gastos de mano de obra son bajos y la legislación sobre sanidad y seguridad es menos estricta.

40 Valentina convocó una reunión con el personal agrícola para explicarles los cambios. En las fases iniciales de preparación de la tienda y del servicio de Internet, cada uno de los trabajadores agrícolas trabajarían por turnos en la tienda. Se facilitaría adiestramiento básico sobre cómo recoger pedidos y administrar el dinero. El personal no está contento con estas nuevas tareas. No obstante, dado que les preocupa arriesgar su trabajo, han aceptado los cambios.

1. Explique **dos** motivos por los que Francisco Cabrera cambió sus métodos agrícolas, pasando del empleo de pesticidas no ecológicos, a la producción de productos orgánicos. *[4 puntos]*
2. (a) Sugiera **dos** formas por las que Francisco Cabrera podría mejorar sus relaciones con los residentes locales. *[2 puntos]*
- (b) Discuta **tres** ventajas, para Francisco Cabrera, de estipular un contrato con los otros agricultores y de establecer una sociedad. *[3 puntos]*
3. Calcule el valor actual neto del equipo de envasado utilizando una tasa de descuento del 10%. *[6 puntos]*

Valor actual de \$1 a cobrar según una tasa de descuento anual del 10% al final del

Año 1	2	3	4	5
0,909	0,826	0,751	0,683	0,621

4. (a) Construya una previsión de flujo de caja para el año 2000. *[8 puntos]*
- (b) Analice **tres** formas en que Francisco Cabrera podría mejorar la situación del flujo de caja. *[3 puntos]*
5. Aplique la mezcla de estrategias de marketing a la gama con la etiqueta Granja Cabrera y evalúe cómo Francisco Cabrera podría comercializar con éxito su gama de productos (i) localmente y (ii) en Internet. *[8 puntos]*
6. Evalúe **tres** implicaciones para el personal del cambio de tareas laborales, es decir, de trabajador agrícola a tendero, utilizando teoría apropiada de la motivación para apoyar su respuesta. *[6 puntos]*
-