



INSTRUCCIONES:

Se deben responder todas las cuestiones, pudiéndose alterar el orden de las respuestas.

TIEMPO: Una hora y treinta minutos

PUNTUACIÓN: La prueba consta de cuatro cuestiones, dos de ellas con una calificación de 3 puntos y las otras dos con una calificación de 2 puntos cada una.

CRITERIOS DE CALIFICACIÓN:

Para la calificación de las respuestas a las cuestiones planteadas se valorará:

- ✓ El empleo de las formas de cálculo apropiadas, así como la exactitud de los resultados.
- ✓ El empleo correcto de la terminología propia de la materia, la claridad de la exposición y la corrección de los razonamientos.
- ✓ La capacidad del alumno/a para aplicar los conocimientos teóricos y la extensión de la respuesta, debiendo ser ésta precisa, a la vez que suficiente.
- ✓ Las faltas de ortografía se penalizarán con 0'2 puntos cada una (máximo 2 puntos).



1. (3 puntos)

La empresa cascajares, premio emprendedor a la mejor pyme del año, ha hecho del capón un floreciente negocio dentro y fuera del mercado español.

Negocio con estómago y corazón

Todo en el éxito y la consolidación de la empresa de alimentación Cascajares está vinculado a la pasión y el entusiasmo de sus fundadores, una aventura que acaba de ser reconocida con el Premio Emprendedor a la Mejor Pyme del Año.

Isabel García Méndez 18/01/2012. Publicado en Emprendedores (versión digital)

Con sólo 21 años, Alfonso Jiménez inició una aventura empresarial llamada al fracaso (vender capones), que ha sabido consolidar y hacerla exitosa. Decía Rubén Darío: “¡Juventud, divino tesoro!”. Y en el caso de los dueños de Cascajares, bien que la aprovecharon. Nada menos que 20 y 21 años tenían Alfonso Jiménez y su socio, Francisco Iglesias, respectivamente, cuando crearon de la nada esta empresa alimentaria en 1994. “No teníamos tradición familiar ni experiencia en el sector. Éramos aventureros, sin un duro en el bolsillo y con toda la ilusión del mundo”, recuerda Jiménez.

La de este emprendedor es una historia un tanto atípica en el mundo de los negocios. Benjamín de los 10 hijos de un funcionario del Estado, Jiménez acabó el Bachillerato y decidió que lo suyo no eran los estudios. Para ganarse algún dinero con el que sacarse el carné de conducir e ir tirando, decidió criar 100 capones en una finca que su padre tenía en Zamora y venderlos. Al año siguiente decidió, junto a su amigo Paco que había estudiado marketing, transformar esa cría de capones en algo más rentable y profesional. No se les ocurrió otra cosa que criar ¡1.000 capones! “Invertimos todo lo que teníamos, 160.000 pesetas de entonces, en la idea. Aquello fue una locura porque no había mercado para tanta oferta. Tampoco hicimos estudio alguno; la idea estaba condenada al fracaso. Conseguimos vender los 100 habituales y con mucho esfuerzo, otros 200 más al cabo de unos meses, pero los otros 700 no había manera de colocarlos”. Además, como eran animales vivos, empezaban a ser más una carga que una ventaja, porque había que alimentarlos, lo que acabó provocándoles una quiebra técnica: “No teníamos ni para pagar el maíz con el que darles de comer”, recuerda.





¡Quién ha dicho miedo!

Así las cosas comprendieron “que para obtener resultados distintos hay que hacer cosas distintas y se nos ocurrió que la solución era venderlos en conserva: de esta manera, dejábamos de alimentarlos y no se nos estropeaban”. Aprovecharon la proximidad de una fábrica francesa en Palencia que hacía confit de pato y les convencieron para que les hicieran capón confitado: produjeron una tirada de 700 latas de medio capón y 300 de capón entero. Las vendieron en 15 días. “Éramos como una empresa de servicios: vendíamos un producto industrial, pero lo fabricaban otros a los que pagábamos un dinero por cada lata que envasaban con nuestra marca. Las primeras ventas fueron entre amigos, pero poco a poco empezamos a visitar los restaurantes de la zona y a entrar en el circuito horeca (hostelería, restauración y cafetería)”, añade.

Lecciones empresariales

A pesar de su inicial juventud e inexperiencia, la historia de Cascajares ha sido una sucesión de brillantes lecciones empresariales, muchas de ellas por azar. La primera de todas, saber escuchar al cliente. De lo contrario, “no tienes futuro”. Fue a raíz de esa labor de escucha como detectaron que tenían que cambiar su producto. Empezamos a preguntarles y todos coincidían en que los muslos confitados estaban muy buenos, pero las pechugas quedaban secas. Se imponía cambiar y así empezamos a hacer I+D+i. Lo que se nos ocurrió fue que podían comercializarse escabechadas. El problema era que los franceses no querían, así que llegamos a un acuerdo: les alquilábamos las instalaciones los sábados por 30.000 pesetas y nos pasábamos el día entero mi socio y yo preparando las pechugas escabechadas”, explica Jiménez. Así estuvieron desde 1995 hasta 1998, creciendo paulatinamente.

En este punto de su trayectoria, llega la segunda gran lección que extrajeron del día a día. Las cosas iban bien, pero la fábrica francesa no daba abasto con los pedidos de Cascajares en las épocas navideñas, así que apostaron por salir del área de comodidad y echar el resto: alquilar una fábrica exclusivamente para sus productos.

Después de mucho buscar, dieron con una fundación que alquilaba una planta con la condición de que se contratasen personas con discapacidad. Lo que empezó siendo una cláusula empresarial, se iba a convertir con el paso del tiempo en uno de los sellos de identidad de la compañía: “Esa circunstancia accidental nos permitió conocer un mundo asombroso, con gente muy fiel, agradecida y comprometida con el proyecto”. Hoy el 30% de las 100 personas que componen la plantilla del obrador tiene algún tipo de discapacidad física o psíquica. También han creado la Fundación Cascajares para favorecer iniciativas socialmente responsables.

Volviendo a 1998, pidieron un préstamo al banco de 30 millones de pesetas para producir por cuenta propia y pasar de ser una empresa de servicio a ser otra, industrial. “Empezaba una época muy dura porque había que amortizar el préstamo, pagar las nóminas y afrontar una serie de gastos que se nos hacía



muy cuesta arriba. Fueron años duros, pero que nos ayudaron a formarnos como empresarios”, asegura.

En 2001, las cosas empezaron a funcionar mejor gracias, en parte, a una mala noticia: la aparición del mal de las vacas locas. “A nosotros, especializados en capones y aves, nos favoreció y comenzamos a vender por toda España. También nos abrió los ojos y empezamos a hacer I+D+i con cabeza: esa vez nos habíamos beneficiado, pero nada nos garantizaba que un día fuese al revés, así que diversificamos hacia el mercado porcino y ovino. Por eso la gripe aviar no nos afectó tanto”, afirma Jiménez.

La cuarta lección es que siempre hay que marcarse desafíos: “En 2003, se anunció el compromiso de los príncipes de Asturias. Nos propusimos que teníamos que estar en el banquete de boda con el plato principal. Fue una negociación difícil, pero conseguimos convencer, primero, a Jockey —el restaurante encargado de confeccionar el menú— y, después, a la Casa Real, que se decantó por nuestro capón en gran medida animados por la acción social que desempeñábamos con la integración de la discapacidad”.

A todo ello se unió una campaña promocional impactante: “Para el banquete, nos pidieron 600 capones, pero preparamos 800 y los 200 que sobraron se lo enviamos a las personas con más poder mediático con una tarjeta que decía: Coma usted lo que están comiendo los invitados a la boda real”.

En ese punto de inflexión, también tuvo mucho que ver el cambio de público objetivo: “Hasta ese momento, nuestro cliente era exclusivamente horeca, pero a partir de entonces empezamos con los asados para el hogar y se forjó el lema que ahora preside la compañía: Disfruta de tu tiempo libre, Cascajares cocina por ti”.

La entrada en los hogares supuso una expansión meteórica y en apenas cuatro años pasaron del millón de euros de facturación y 12 personas en plantilla, a los seis millones y 50 empleados en 2007. Todo ello obligaba a replantearse la necesidad de crecer. Así se embarcaron en la creación de una nueva planta de producción propia, en Dueñas, “para absorber el crecimiento interior y exterior”

Tras la lectura del artículo de prensa, responde a las siguientes cuestiones:

- En qué aspectos se manifiesta la responsabilidad social de la empresa Cascajares?, ¿crees que le ha supuesto alguna ventaja/beneficio?, en caso afirmativo ¿de qué tipo? (1 punto)
- ¿Con qué teoría/s sobre el empresario podrías identificar a los socios de la empresa Cascajares?, ¿por qué? (1 punto)
- Señala los puntos fuertes (Fortalezas) y las Oportunidades de la empresa Cascajares. (1 punto)



2. (3 puntos)

Explica las particularidades (diferencias) de la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SL) respecto de la Sociedad Anónima (SA) (0'8 puntos). ¿Qué requisitos debe cumplir una SL/SA para poder ser calificada como Laboral? (0'8 puntos).

Analizando distintos criterios a tener en cuenta (responsabilidad, capital mínimo, nº de socios, tratamiento fiscal y complejidad administrativa), ¿Cuál crees que es la forma jurídica más apropiada para la empresa Cascajares (0'7 puntos). Una vez seleccionada la/s forma/s jurídica/s que creas adecuada/s, explica los requisitos de constitución (no los trámites), (0'7 puntos).

La forma jurídica la puedes seleccionar de entre las siguientes: Comunidad de Bienes (CB), Sociedad Colectiva (SC), Sociedad de Responsabilidad Limitada (SL), Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE), Sociedad Anónima (SA), Sociedad Limitada Laboral (SLL), Sociedad Anónima Laboral (SAL) y Sociedad Cooperativa (S. Coop.)

3. (2 puntos)

Responde a las siguientes cuestiones sobre las reservas de enriquecimiento y las reservas de mantenimiento:

- a) Cómo se originan (0'7 puntos)
- b)Cuál es su finalidad (0'7 puntos)
- c) Qué repercusión tienen sobre el Patrimonio Neto (0'6 puntos)

4. (2 puntos)

Respecto a la motivación de los trabajadores en la empresa:

Explica la teoría de las necesidades de Maslow (0'6 puntos), así como los factores motivacionales empleados en la empresa (0'7 puntos), relacionando éstos con las necesidades descritas (0'7 puntos).