

EJERCICIOS DE SELECTIVIDAD SOBRE INICIATIVA EMPRESARIAL

Colegio San Buenaventura

2º Bachillerato

Junio 2002

Un grupo de inversores está dispuesto a iniciar una actividad empresarial dentro del sector de ocio nocturno para jóvenes, en concreto abrir una discoteca, dirigiéndose a Ud. para que les asesore sobre una serie de aspectos:

- a) ¿Qué actividad, qué tipo de negocio le aconsejaría llevar a cabo y por qué razones? (producto-mercado)

Descripción de la actividad haciendo mención a los productos o servicios a prestar, público al que va dirigido, el tipo de ubicación. Razones

- b) ¿Cuáles son las inversiones y los gastos más importantes que deberían llevarse a cabo y soportarse?
c) ¿Qué departamentos deberían estar presentes para desarrollar la actividad de la empresa? ¿Qué debería subcontratarse?
d) ¿Qué forma jurídica les aconsejaría como más adecuada y por qué (haga mención a los requisitos mercantiles y fiscales más relevantes para la decisión?)

Desde el punto de vista fiscal hay que sopesar si interesa tributar por el IRPF o si merece la pena hacerlo por el IS, teniendo en cuenta que por el primero quizá no fuera obligatorio llevar la contabilidad.

Desde el punto de vista mercantil, hay que considerar el nº mínimo de socios en ambos casos así como el capital social y las posibles transmisiones de participaciones o acciones de la empresa.

Junio 2003

Un grupo de inversores está dispuesto a iniciar una actividad empresarial dentro del sector de la hostelería, más concretamente en el campo de los hoteles, dirigiéndose a Ud. para que les asesore sobre una serie de aspectos:

- a) ¿Qué tipo de hotel recomendaría? (Características, servicios, ubicación geográfica...) (0,8 p)
b) ¿Cuáles son las inversiones y los gastos más importantes que deberían llevarse a cabo y soportarse? (0,6 p)
c) Proveedores y clientes: ¿Qué poder negociador tienen las empresas de este sector con proveedores y clientes? (0,6 p)

Un aspecto determinante es si el hotel pertenece a alguna cadena. El poder negociador será mayor si es así. La mayor especificidad de este tipo de negocio es la existencia de dos tipos de clientes: los consumidores finales, pero también tienen gran importancia los intermediarios como agencias, tour-operadores, etc.

- d) ¿Qué forma jurídica les aconsejaría como más adecuada y por qué? (0,4 p)

En la valoración se debe tener en cuenta la dimensión de la empresa, por tanto, las necesidades de capital.

- e) ¿Qué impuestos debiera soportar? (0,6 p)

IVA, IAE (en el caso de que facture un millón de euros o más) e IS o IRPF

Septiembre 2001

Un grupo de inversores está dispuesto a iniciar una actividad empresarial dentro del sector turístico, dirigiéndose a Ud. para que les asesore sobre una serie de aspectos:

- a) ¿Qué actividad, tipo de negocio le aconsejaría llevar a cabo y por qué razones? (producto-mercado)

0.4 p descripción actividad haciendo mención a los productos o servicios a prestar.

0.2 ámbito geográfico

0.4 razones

- b) ¿Cuáles son las inversiones y los gastos más importantes que deberían llevarse a cabo y soportarse?

- c) ¿Qué departamentos deberían estar presentes para desarrollar la actividad de la empresa? ¿Qué debería subcontratarse?
- d) ¿Qué forma jurídica les aconsejaría como más adecuada y por qué (haga mención a los requisitos mercantiles y fiscales más relevantes para la decisión?)

Para valorar esta cuestión se debe tener en cuenta la dimensión de la empresa, por tanto las necesidades de capital.

Junio 2004

Un grupo de inversores está dispuesto a iniciar una actividad empresarial dentro del sector de empresas de trabajo temporal, o en general de empresas de colocación, dirigiéndose a Ud. para que les asesore sobre una serie de aspectos:

- a) ¿Qué tipo de servicios prestaría?
- b) ¿Dónde estaría ubicada? ¿por qué?
- c) ¿Cuáles son las inversiones y los gastos más importantes que deberían llevarse a cabo y soportarse?
- d) Proveedores y clientes: describa quienes son y analice el poder negociador de la empresa respecto a ellos.

Los clientes son las empresas que necesiten trabajadores en su organización. Las empresas que estén satisfechas tendrán una elevada confianza y por tanto dependencia de la empresa de colocación, en la práctica sería una especie de subcontratación de una actividad esencial de recursos humanos como es la dotación de personal.

Las personas que recurren a la empresa para encontrar trabajo reúnen una doble condición. Por un lado, son clientes puesto que la empresa genera ingresos por los servicios que le preste, pero por otro lado proveen a la empresa de su principal recurso que es la posibilidad de atender a las demandas de trabajadores de sus clientes. El poder negociador en principio no es muy elevado, incluso se limita legalmente la posibilidad que la empresa demandante y el trabajador prescindan de la empresa de colocación.

- e) ¿Qué forma jurídica les aconsejaría como más adecuada y por qué?
- f) ¿Qué impuestos debiera soportar?

IVA, IAE (en el caso de facturación mínima) e IS (o IRPF)

Septiembre 2009

Por sus conocimientos e interés en el campo de la venta de telefonía móvil decide emprender una iniciativa empresarial en este sector. Defina su negocio a partir de los elementos recogidos en los siguientes apartados:

- a) Ubicación, nombre, actividad y mercado de la empresa (0,6 p)
- b) Inversiones y gastos más importantes (0,6 p)
- c) Fuentes de financiación previstas (0,6 p)
- d) Organización de la empresa: departamentos, subcontratación de servicios... (0,6 p)
- e) Forma jurídica y razones de la elección (0,6 p)

Junio 2009

En los últimos meses se confirma el tremendo encarecimiento de los productos alimenticios del origen al consumidor final. P.ej. las patatas sufren un incremento del 600% del precio que cobra el agricultor al precio que paga el consumidor final. Ante esta situación empiezan a emerger algunas iniciativas de venta directa de los productores. “lamejornanranja.com” o “naranjasadomicilio.es” son agricultores que ofrecen directamente sus productos a particulares por Internet. Ambas iniciativas recalcan que la fruta se recoge la tarde antes de la entrega y que se distribuye al día siguiente.

- a) Beneficios para el consumidor (0,6 p)

Precio, calidad, confianza

- b) Beneficios para el productor (0,6 p)

Beneficio, independencia

c) Requisitos para el productor (0,6 p)

Capacidad para recibir y atender debidamente los pedidos. Para lo primero resulta fundamental la tecnología, fundamentalmente Internet. Para lo segundo necesita poder preparar a tiempo los pedidos y, normalmente, enviarlos a través de alguna empresa de transporte.

d) ¿Cuál es el papel de los distribuidores en el sistema económico? (0,6 p)

Las empresas intermediarias añaden una cantidad al precio final que pagan los consumidores pero, a cambio, le acercan el producto para que esté disponible. La justificación de la existencia de intermediarios reside en la creación de valor.

e) ¿Qué productos estaría Ud. dispuesto a comprar directamente al productor o fabricante?

El poder ir a un comercio y encontrar una oferta variada de productos es una comodidad para el consumidor. En principio la venta directa tendría sentido por mejores condiciones en precio o calidad.

Septiembre 2003

(Extracto de “La oficina tradicional reclama su puesto a la banca *on line*”, El Mundo, 2003)

Las entidades de nuevo están centradas en la ampliación y renovación de su parque de oficinas, intensificando la integración de internet y la interactividad entre todos sus canales. Este creciente interés por compaginar el trato personal y la tecnología en las relaciones con los clientes viene de la mano de los malos resultados de 2002 (el beneficio decreció un 12,1% respecto a 2001). No les fue mejor a las entidades *on line* que acumularon en 2002 unas pérdidas netas un 10,7% mayores a las registradas en el ejercicio 2001. Así se explica que los equipos directivos de los bancos, incluidos los *on line*, hayan redescubierto la oficina como motor de crecimiento.

a) ¿Cuáles son los beneficios de la banca *on line* para los bancos? (0,8)

Ahorro de espacio, sueldos, acceso a clientes geográficamente alejados, ampliar el número de productos por cliente a través de la personalización de la oferta, etc.

b) ¿Cuáles son los beneficios de la banca *on line* para los clientes? (0,8)

Evitar desplazamientos, libertad de horarios, privacidad al no interactuar con personas, posibilidad de comparar productos financieros, etc.

c) ¿Por qué crees que no ha funcionado la banca *on line* como esperaban los bancos? (0,7)

Por haber fallado algunos de los siguientes requisitos: infraestructura (ordenador conectado a internet), formación en el uso de tecnologías de la información y, finalmente, confianza. Al fallar cualquier elemento, el uso de la banca *on line* se ve problemática frente a los servicios bancarios tradicionales.

d) ¿Por qué crees que persisten en la estrategia de banca *on line*? (0,7)

Las importantes ventajas para los bancos y la esperanza de una mayor "cultura" informática les induce a pensar que próximamente se traspasará el umbral mínimo de rentabilidad, y que la fidelidad por estar el primero será un activo importante.

Septiembre 2004

Jeffrey Bezo abandonó su trabajo como programador para fundar en 1994 Amazon, la primera librería virtual de la web. En la actualidad vende libros, música y otros artículos. Ocupar el puesto de rey del comercio electrónico sale caro. A Amazon le ha costado casi 10 años y un endeudamiento de un par de miles de millones de dólares. A pesar de ello, parece ser la primera empresa destinada a garantizar acceso personalizado a los bolsillos de 100 millones de clientes. El último trimestre del año 2003 ha sido apoteósico. En total, ventas de 5300 millones de dólares y unos beneficios para todo el año de 35 millones de dólares. Sin embargo, Amazon tiene que seguir creciendo para pagar sus deudas. Entre los rasgos definitorios del éxito de Amazon cabe destacar los siguientes: catálogos cuasi-infinitos, precios competitivos, personalización del servicio, no paga libros hasta que no los vende.

- a) ¿Cuáles son los beneficios de esta librería virtual frente a las tradicionales?
 Acceso a clientes. Ahorro de instalaciones. Ahorro de inventarios. Posibilidad de vender otros productos. Catálogos ilimitados y flexibles. Automatización de tareas, etc.
- b) ¿Cuáles son los beneficios para los compradores de esta librería virtual frente a las tradicionales?
 Evitar desplazamientos, libertad de horarios, privacidad al no interactuar con personas, acceso a libros en otros idiomas, precios más baratos, etc.
- c) ¿Por qué crees que Amazon ha tardado tanto tiempo en conseguir beneficios y ha incurrido en una deuda tan elevada?
 Los clientes necesitaban contar con infraestructura, también con la confianza suficiente. Desarrollo y perfeccionamiento de los programas informáticos. Inversión en infraestructura. Acuerdo con proveedores.
- d) ¿Qué crees que puede ocurrir en el futuro con esta iniciativa? ¿es posible la aparición de iniciativas similares?
 En el caso concreto de Amazon que es un referente solo cabe que vaya ampliando su nº de clientes y las ventas por cliente. Las editoriales pueden volcar sus catálogos a Internet, pero nunca con la amplitud de oferta de Amazon. También parece difícil que aparezcan otras librerías virtuales que puedan competir contra Amazon.

Septiembre 2008

Infojobs.net es líder indiscutible de los portales de empleo transformando de forma radical los sistemas de búsqueda de trabajo. Es una de esas empresas nacidas sin muchas ambiciones cuyos logros superan sus expectativas iniciales. En un primer momento, esta agencia de empleo online ni siquiera fue concebida como un negocio, sino como una herramienta del Grupo Intercom creada para seleccionar personal para cubrir las vacantes de la propia compañía. La eficacia del sistema hizo que, con el tiempo, este servicio se ofertara a otras empresas. Infojobs.net empezó su andadura como un servicio gratuito que no ponía barreras a la entrada de clientes potenciales, tanto empresas necesitadas de candidatos como personas en busca de trabajo. Ese carácter gratuito hizo posible que el portal acumulara pronto un gran volumen de empresas y de currículos y se hiciera con una masa crítica suficiente como para convertirse en uno de los puntos de encuentro de oferta y demanda de empleo con más tráfico de España. Alcanzada esa posición, Infojobs.net empezó a aplicar un sistema mixto que combina servicios gratuitos y de pago en función de las necesidades de cada empresa.

Para las personas en busca de empleo, la web sigue sin tener ningún coste, hay casos excepcionales como aquellos en los que se desea recibir información sobre el estado de la candidatura mediante un SMS.

- a) Describa en pocas palabras la idea de negocio y el funcionamiento de Infojobs.net (0,6 p)
 Es un punto de encuentro virtual entre oferentes y demandantes de empleo. Infojobs como intermediario se encarga de organizar y gestionar el portal para asegurar que cumpla su cometido como bolsa de empleo.
- b) Explique cuáles crees que son las fuentes de ingreso de esta iniciativa (0,6 p)
 Principalmente cobra a las empresas por los servicios que les presta básicamente el acceso al currículo de quienes buscan empleo. En algunos casos también cobra a los candidatos. El tercer ingreso deriva de la publicidad debido al tráfico que el portal genera.
- c) Exponga las ventajas para los candidatos (0,6 p)
 Principalmente la comodidad, sin moverse de su casa puede acceder y seleccionar las ofertas de empleo que deseen. Además, si lo desean pueden ser informados vía email, SMS... de ofertas, noticias, etc.
- d) Exponga las ventajas para las empresas (0,6 p)
 El proceso de selección de personal es uno de los más importantes en la empresa. Encontrar al candidato ideal consume enormes recursos de tiempo y dinero. Un portal de empleo simplifica las primeras fases que son las más mecánicas: la obtención y consulta de currículos.
- e) En su opinión, ¿cuáles serían los riesgos o las amenazas a los que se enfrentaría Infojobs.net?

La competencia de otros portales pero posiblemente la amenaza fundamental podría ser que las empresas desarrollen sus propios portales.

Septiembre 2005

Michael Dell fundó en 1984 “Dell Computer” desde su dormitorio en la universidad. Comenzó comprando ordenadores viejos de IBM y DEC, los arreglaba con componentes nuevos y los vendía a precios un 15% inferior a los del mercado. Una vez constituida como empresa informática asumió que no todos los clientes son semejantes, cada vez más iba surgiendo un tipo de comprador conocedor de la informática. Un segmento creciente de clientes sabía el ordenador que deseaba y quería comprarlo a un precio bajo. Dell estimó que los clientes sacrificarían las relaciones de venta cara a cara a cambio de precios bajos y personalización del producto. En vez de comprar una de las máquinas preconfiguradas que un comerciante tenía en stock, Dell le dio la posibilidad de elegir los elementos que tendrían sus PCs. Dell fue la primera compañía en basarse solamente en el ensamblaje y distribución de productos terminados. Además, como resultado de una relación cercana con sus proveedores ha eliminado la necesidad de tener existencias, la rotación de inventarios es muy superior a la media del sector. En Dell, el proceso de producción comienza una vez que el cliente hace el pedido pagando al contado. La compañía vende por teléfono y a través de Internet directamente, lo que le permite ahorrar costes y vender más barato.

a) ¿Cómo cree que influye la rotación de los inventarios en la rentabilidad de la empresa? (0,8p)

La rotación de inventarios es el nº de veces que el inventario es realizado en un periodo de tiempo, es decir el tiempo que tarda en venderse el inventario. Cuanto más alta sea la rotación significa que menos tiempo permanecen las mercancías en el almacén. En el caso de Dell la rotación es muy superior porque apenas tiene inventarios, se compra, monta y distribuye a partir de los pedidos en firme. Por supuesto también debe mencionarse el ahorro y simplificación por la gestión de inventarios ajustados.

b) ¿Cómo cree que se puede llevar a cabo la distribución en Dell? (0,8 p)

La empresa carece de puntos de venta físico ya que vende por Internet o por teléfono. La distribución de los productos llega hasta el hogar del cliente, por tanto, se necesitaría una potente flota de medios de transporte, lo normal es que esta sea una actividad subcontratada.

c) ¿Qué tipo de estrategia diría que sigue Dell? (0,8 p)

Claramente apuesta por precios inferiores a sus competidores pero, a su vez, ofrece las ventajas de la personalización de los productos ofreciendo un reparto a domicilio. También cabría destacar que se concentra en el segmento de clientes “avanzados” por cuanto saben lo que quieren configurando sus propios productos.

d) Explique su grado de acuerdo con respecto a la siguiente afirmación: “los clientes financian a Dell”. (0,6 p)

Puesto que la producción comienza una vez que el cliente hace el pedido y lo paga por adelantado, Dell puede disponer de este dinero para poder hacer frente a los pagos necesarios. Situación inusual puesto que lo normal es que las empresas invierten en la fabricación y distribución de sus productos recuperando sus inversiones una vez vendidos sus productos.

Junio 2004

Es práctica habitual entre los emprendedores salir en busca de ideas novedosas para importar a nuestro país. Tiene la ventaja de que, en parte, no se empieza desde cero sino que tienes una referencia, aunque sea de otro país. Se considera que un 50% de los negocios que nacen en España tienen su inspiración en alguna idea anteriormente desarrollada en otros países.

a) ¿Qué utilidad crees que puede tener “fijarte” en un negocio inexistente en nuestro país para decidir sobre su viabilidad aquí?

Permite ver quiénes son los clientes, cómo se comportan en la compra, los precios de los productos, la forma de hacer publicidad, etc. En definitiva, permite evaluar la viabilidad de un negocio a través de la observación de una experiencia completa o parcialmente similar.

b) A la hora de implantar una iniciativa inexistente en nuestro país que funciona en el extranjero ¿qué cosas podrían ser diferentes y a la postre limitar las posibilidades de éxito? **Dependiendo del sector las diferentes leyes, costumbres, cultura, poder adquisitivo, infraestructuras, etc. pueden ocasionar que el mercado no esté maduro para la iniciativa en cuestión.**

c) En EEUU funciona con éxito una empresa denominada Cosmoparty. Su misión es organizar fiestas para solteros sesgadas por la temática y la edad de los participantes, el fin es unir a personas con los mismos intereses e inquietudes. La oferta temática consta de titulados, amantes del buen comer etc. de forma que los clientes se apuntan a la fiesta que más le gusta. En tu opinión, ¿crees que en nuestro país podría funcionar una iniciativa de estas características? ¿en qué circunstancias concretas podría tener éxito?

Sería una iniciativa que podría tener éxito en núcleos urbanos donde existen menos prejuicios, donde también pueden existir problemas de comunicación. Aun así por cuestiones culturales quizá los españoles no necesiten tanto esta iniciativa y por otra parte encuentren más complejos para recurrir a ella.

d) ¿Conoces algún caso de negocios que funcionen mucho mejor en sus países de origen que en nuestro país? Pon un ejemplo y explica las posibles razones.

Septiembre 2003

(Extracto de “Llegar el primero” en Emprendedores nº 50, 2001).

Al principio sólo se ven grúas e innumerables carteles de “se vende”. Después llegan los habitantes y enseguida aparecen los primeros negocios. Si lo tuyo es ser pionero, un barrio de nueva creación puede ser tu mejor destino.

Establecer un comercio en un barrio de nueva creación es una oportunidad de mercado, pero también implica un alto riesgo. ¿Quién nos asegura que los productos o servicios que vamos a ofrecer son los que realmente se demandarán? ¿Cómo saber el tipo de consumidores a los que nos dirigimos?... Las preguntas son numerosas y su respuesta difícil. No obstante, lo que sí está claro es que ser el primero siempre tiene un premio en el mundo empresarial. Podemos encontrar tres tipos de barrios de nueva creación: zonas de oficinas, barrios populares y barrios residenciales. Centrándonos en estos dos últimos, la principal diferencia reside en el tipo de viviendas predominante. En una investigación del perfil comercial en zonas urbanas de nueva creación se han obtenido los resultados que se muestran en los siguientes gráficos:

BARRIO POPULAR

Otros; 42,5%
Bares, restaurantes; 16,9%
Asesorías; 4,1%
Farmacia; 5,4%
Muebles, decoración; 6,1%
Bancos; 6,1%
Peluquerías; 8,8%
Alimentación; 10,1%

BARRIO RESIDENCIAL

Bares, restaurantes; 14,8%
Peluquerías; 11,1%
Alimentación; 7,4%
Clínica veterinaria; 7,4%
Textil, ropa; 7,4%
Bancos; 29,6%
Otros; 22,3%

a) En general, ¿cuáles son las ventajas e inconvenientes de establecerse en una zona urbana de nueva creación? (0,6p)

Ventajas: no hay competencia, precios bajos para comprar el local o para alquilarlo, conseguir la fidelidad es una ventaja sobre una futura competencia

Inconvenientes: principalmente el riesgo de que no funcione por varias razones como el desconocimiento del futuro consumidor, sus hábitos, preferencias...

b) ¿Cuáles son las diferencias y las cosas comunes más apreciables en el tipo de negocios en ambos tipos de barrios (use la información de los gráficos)? (1,2p)

En general los comercios predominantes son los que atienden a las necesidades básicas. En ambos tipos de barrios se encuentran con una importancia similar "bares y restaurantes",

"peluquerías" y "alimentación". Los denominados barrios populares se caracterizan por una oferta más variada de establecimientos, de hecho el apartado "otros" es el doble de importante. La principal característica de los barrios residenciales es la mayor presencia de "bancos".

c) Elija un tipo de barrio y plantee la creación de una nueva empresa: ¿a qué se dedicaría la empresa? ¿Qué nombre le pondría? (0'6 p)

d) Para analizar el posible éxito del proyecto empresarial ¿qué pasos darías en lo relativo a la recogida de información? (0,6p)

Existen varios modos no excluyentes, lo más sencillo es analizar información existente como estadísticas, estudios similares, etc. Otra vía es recoger información directamente, lo más simple es acudir a la observación y entablar conversaciones informales, más riguroso es elaborar un cuestionario que estructure la recogida de la información. La investigación de campo para ser realizada con rigor debiera encargarse a una empresa especializada

Junio 2008

Con sólo 23 años, Mikel Urizarbarrena montó su primera empresa dedicada al desarrollo de software de automatización de maquinarias industriales. El éxito fue inmediato. Poco después, decidió fundar Eurosoft empresa dedicada al software para la enseñanza de autoescuelas. En este caso tardó tres años en tener éxito. Uno de los programadores que trabaja en Eurosoft fue la primera persona que le enseñó a Mikel un virus informático. Éste quedó fascinado y se decidió a fundar Panda Software en 1990 con una inversión inicial de 5000 €. Quince años después, Panda Software es una de las principales multinacionales del sector. A mediados de los 90, el desarrollo de Internet consiguió que los virus dejaran de ser únicamente locales. La epidemia era ya global y un mismo virus podía infectar ordenadores en todos los puntos del planeta. Desaparecía así la ventaja competitiva de Panda Software consistente en ser muy buenos con los virus locales. La vía elegida para tener presencia en otros países fueron las franquicias siendo pioneros en el mundo informático. La estructura de la empresa se redefinió de forma que Panda Software Internacional como central se dedicaría principalmente a la creación del software, la definición de los servicios a ofrecer y el apoyo a la expansión de las filiales y de las franquicias. Otro pilar fundamental es la innovación dedicando un 30% de sus recursos propios a la I+D+i.

a) Describa el carácter emprendedor del fundador de Panda Software.

Ilusión, juventud, innovador, poco dinero, experiencia previa

b) ¿Qué influencia tiene el entorno en la creación de nuevas empresas?

Lo normal es que surjan empresas como respuesta a nuevas necesidades o a necesidades insatisfechas.

c) Explique la necesidad de acometer el proceso de internacionalización y el planteamiento seguido.

La irrupción de Internet globaliza los virus y obliga a Panda a internacionalizarse. A través del sistema de franquicias consigue tener el control ahorrando costes de implantación.

d) Valore la organización de este grupo empresarial

Centralizan las actividades esenciales de creación de valor, descentralizando el contacto y servicio al cliente.

e) ¿Qué papel cree que desempeña la I+D+i en esta empresa?

Fundamental en un sector tan dinámico y competitivo. Constantemente deben encontrar remedios a las amenazas informáticas y prestar un servicio competitivo a sus clientes.

Septiembre 2006

Stelios Haji-Ioannou fundó con 35 años la compañía aérea Easy Jet, esta compañía lleva desde 1995 compitiendo con éxito en un mercado tremendamente competitivo dominado, hasta ese momento, por empresas veteranas de gran tamaño. El modelo de negocio de Easy Jet es el de compañías de bajo coste donde se han eliminado las actividades innecesarias para ofrecer un producto de calidad. Entre sus innovaciones más sobresalientes cabe destacar que Easy Jet concentra sus vuelos en líneas de interés turístico o financiero, no ofrece refrescos gratuitos,

vende directamente sus billetes a través de Internet con precios que se encarecen al aproximarse a la fecha de vuelo, trabaja con aeropuertos más baratos, cuenta con aviones del mismo modelo con lo que facilita el mantenimiento y la intercambiabilidad de pilotos. A diferencia de las compañías tradicionales, Easy Jet consigue una tasa de ocupación del 85%.

Además de Easy Jet, el grupo prevé expandir sus productos para abarcar hoteles, cines, cruceros, etc.

a) Explique la estrategia empresarial que sigue Easy Jet (0'6 p)

Bajo coste, eliminando actividades innecesarias.

b) Desde el punto de vista del tamaño de la empresa, ¿qué puede decir sobre el comportamiento competitivo de Easy Jet? (0'6 p)

Compite en precios concentrándose en líneas de vuelos turísticos y financieros...

c) A partir de la irrupción y el éxito de Easy Jet ¿qué reacción cabe esperar del mercado? (0'6 p)

d) ¿Qué formas de crecimiento existen? (0'6 p) ¿cuál te parece que está llevando a cabo esta empresa? (0'6 p)

Septiembre 2000

Imagínate que te piden opinión sobre qué tipo de negocio puede ser atractivo para realizar una actividad empresarial industrial (productiva).

a) ¿Qué actividad escogerías y por qué? (define el negocio lo mejor posible)

Ej. Fabricación y venta de artículos deportivos relacionados con el ciclismo (aludir también al ámbito geográfico)

b) Si te plantearan adoptar como forma jurídica un empresario o una sociedad ¿qué información crees que debe ofrecerse para apoyar la decisión?

Impuestos diferentes. Capital inicial. Estatutos. Contabilidad y depósito de cuentas. Responsabilidad. Trabajar sólo o con socios.

c) Si te preguntaran qué es, qué ventajas y particularidades tienen las cooperativas ¿qué les dirías?

Definición. Particularidades o ventajas.

d) ¿Qué departamentos crees que serían los más aconsejables para desarrollar esta actividad empresarial, cuál sería su labor? ¿tendría la empresa una sola o diversas ubicaciones?

Departamento de: Producción, Administración (finanzas), Compras, Comercial, Investigación. Una sola planta de producción y vendería a distribuidores por lo cual no tendría establecimientos propios.

Junio 2000

Ikea es una empresa sueca presente en 30 países dedicada a la venta de muebles. Su fundador registró la marca y comenzó su actividad vendiendo muebles por correo a precio de fábrica, esto ocurrió en 1951. Muy pronto generó una oleada de quejas por parte de otros distribuidores que amenazaron a sus proveedores, que eran también los proveedores de Ikea, a dejarles de comprar si vendían a la empresa sueca. Al cabo de 7 años abrieron su primera tienda, y así hasta hoy donde están presentes en 30 países con 150 tiendas, donde cada año reciben las visitas de 143 millones de clientes. Las tiendas Ikea se sitúan en las afueras de las ciudades y predomina el autoservicio m los clientes seleccionan los artículos que les gustan y al pasar por caja les son preparados para que puedan llevárselos a casa personalmente y ser montados. Se supone que cualquier persona normal puede hacerlo. En los centros Ikea existen áreas destinadas a los pequeños, restaurantes, y aparcamiento gratuito. Por último, cabe destacar cómo el desarrollo de productos, su control de calidad y la producción de catálogos se controla desde la Central de Suecia que es, a su vez, el almacén central para el norte de Europa.

a) ¿Cuál crees que es el propósito fundamental y diferenciador de esta empresa? ¿qué otros negocios de este tipo conoces?

El autoservicio o que el cliente haga su trabajo es algo que cada vez está más extendido en muchos sectores (restaurantes, supermercados, gasolineras, etc.) sin embargo, resulta inusual en el sector de la distribución de muebles. El objetivo fundamental es ofrecer productos mucho más económicos por los costes que se ahorran. Desde que comenzaron con la venta por correo éste ha sido su objetivo.

b) En tu opinión, ¿por qué se generaron las protestas de los competidores de Ikea?

Por la competencia tan fuerte que se les presentaba, no sólo en precios sino en la forma de hacer las cosas.

c) ¿Qué formas de crecimiento existen? ¿Cuál te parece que está llevando a cabo esta empresa? Las empresas pueden crecer ampliando los productos (o servicios) que vende. Si tienen alguna conexión los productos nuevos con los antiguos habrá diversificación horizontal. También puede vender sus productos en otros países (internacionalización) extendiendo sus actividades en otros países o áreas, o alguna mezcla de las alternativas anteriores. Otra posibilidad es la de pasar a realizar actividades que antes hicieran sus proveedores o sus clientes en la cadena de valor (diversificación vertical)

Ikea opta principalmente por vender sus productos en otros países extendiendo, para ello, sus actividades por otros países, puesto que cuenta con establecimientos propios.

d) En cuanto a la organización del grupo Ikea, ¿cuál es tu opinión acerca del grado de centralización? ¿y de estandarización?

Por la información presentada parece existir un elevado nivel de centralización. Desde la “central” se realizan las actividades claves como puede ser el desarrollo de nuevos productos, el control de calidad, la producción de catálogos, así como sirve de almacén central. Parece existir también una elevada estandarización puesto que las prácticas y la imagen es la misma en cualquiera de los países donde están presentes.

Septiembre 2007

La empresa Línea Directa trasladará gratis a sus asegurados menores de 26 años a casa todos los días de la semana entre las 0:00 y las 7:00. La aseguradora se hace cargo del taxi y de la grúa en un radio de 25 Km. Los responsables de la empresa afirman que quieren aportar una solución innovadora para evitar víctimas de accidentes de tráfico, apostar por una condición responsable de los jóvenes y concienciar que beber y conducir es absolutamente incompatible. La compañía se ha marcado reducir la siniestralidad en un 2,8%. Para ello, ha estimado una inversión de 400.000 € al año. Sin embargo, afirman que no persiguen un beneficio económico con esta iniciativa y que la solicitud de este servicio no supondrá la penalización del cliente en el coste del seguro. De hecho, se podrá requerir esta asistencia un número ilimitado de veces.

a) Analice esta iniciativa desde el punto de vista financiero (coste y beneficios) (1 p)

b) En términos estratégicos, ¿qué efectos cree que puede tener esta iniciativa en la competitividad de la empresa? (1 p)

c) Este comportamiento que muestra la empresa Línea Directa encaja en el concepto de Responsabilidad Social Corporativa. A partir de lo expuesto en el texto, trate de definir este concepto (0,5 p)

d) ¿Conoce alguna iniciativa comparable a la descrita en esta pregunta y que se enmarque dentro del concepto de Responsabilidad Social Corporativa? (0,5 p)

Junio 2007

La iniciativa "La película de tu vida" (lapeliculadetuvia.com) ha irrumpido en la escena empresarial española ofreciendo la realización de montajes profesionales audiovisuales para regalo. El cliente envía las fotos, videos y la música elegida para el montaje. El resultado final es una “película de tu vida” (en formato DVD) muy creativa, fiel reflejo de la idea de la persona que entrega el material, asesorado por la experiencia de la empresa. El catálogo de productos es abierto. Los productos más habituales son la realización de una película con fotos digitales y la canción elegida (99 € y un plazo de 7 días hábiles) y el montaje de fotos y videos con un mayor duración (a partir de 150 € y con un plazo entre 7 y 10 días hábiles). Esta iniciativa también ofrece la posibilidad de diseñar y editar auténticos reportajes a medida que incluyen la realización de entrevistas y la incorporación de cualquier tipo de material audiovisual.

a) ¿En qué cree que basa el éxito esta iniciativa? (0,5 p)

b) ¿Qué diría sobre la competencia a la que se enfrenta esta iniciativa? (0,5 p)

c) ¿Qué maneras encuentra adecuadas para dar a conocer esta iniciativa? (0,5 p)

d) ¿Cómo fijaría el precio de los reportajes a medida? (0,5 p)

e) ¿Qué tipo de reportajes a medida se le ocurre que pueden funcionar? (0,5 p)

f) ¿Cómo describiría el funcionamiento de esta empresa (procesos de venta / cobro / fabricación/ distribución)? (0,5 p)

Junio 2006

Los productos ecológicos se han convertido en una de las alternativas de las empresas agrícolas y ganaderas. Según el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (Mapa) la agricultura ecológica es uno de los modelos productivos más dinámicos de la UE, con un índice de crecimiento anual del 25%. Unos productos que, además, el 83,7% de los españoles afirma que consumirían en el futuro. Y futuro es lo que busca la agricultura.

En 1998 los hermanos Luis y Domingo Martín pusieron en marcha una de las primeras compañías españolas dedicada a la fabricación de embutido orgánico en España. “Lo más difícil nos pareció hacer un producto ecológico basado en aditivos naturales, ya que la experiencia en este campo era muy pequeña. Hubo que hacer múltiples pruebas, primero con ingredientes tradicionales como el ajo, el pimentón y el orégano, y luego investigando con nuevos compuestos como el extracto de romero o el cilantro, que nunca anteriormente se había utilizado en el embutido”, explica Luis Martín. Aunque, por otra parte, contamos con la ventaja de que un amigo acababa de abrir una granja de cerdos ecológicos en Gredos, lo que hizo más fácil el acceso a la carne orgánica de cerdo”. “El consumo de carne de producción ecológica, como cualquier otro alimento certificado biológico, lo que persigue es ofrecer al consumidor un producto totalmente sano, libre de cualquier sustancia química. Claro que esto conlleva unos mayores costes y, por tanto, un precio es más elevado”, señala Luis Martín.

- a) ¿Por qué crees que los productos ecológicos son más caros? (0'6 p)
- b) ¿Qué estrategia competitiva crees más aconsejable para las empresas de productos ecológicos? (0'6 p)
- c) ¿Qué papel crees que podría representar la cooperación entre empresas para impulsar el mercado de productos ecológicos? (0'6 p)
- d) ¿Crees que la agricultura ecológica debiera ser una apuesta de la agricultura española? (0'6 p)
- e) ¿Cómo podrían las autoridades políticas y económicas promocionar los productos ecológicos?
(0'6 p)