



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

TIEMPO: Una hora y treinta minutos

PUNTUACIÓN: Las dos opciones (A y B) constan 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.

1. (3 puntos)

"Todo lo que ganamos, lo reinvertimos. Por eso hemos crecido tanto"

La de BQ es una historia de desafío constante para comerse el mundo y conseguirlo. La de Alberto Méndez, cofundador y consejero delegado, es la de un hormiguita, profundamente innovador y didáctico, dispuesto a afrontar los sacrificios necesarios para hacer crecer a su niña bonita que es, sin ninguna duda, la compañía.

Isabel García Méndez 12/05/2015

De un vistazo: Edad: 36 años. Lugar: Madrid. Su hobby: Trabajar, trabajar y trabajar. Formación: Casi Ingeniero Superior de Telecomunicaciones. Hito profesional: Hacer la primera fábrica de memorias de USB en China, el primer sistema operativo en e-readers y nuestro primer producto 100% español, la impresora 3D.



Han arrasado en las dos últimas campañas navideñas con sus móviles de última generación a precios ajustados y hasta diciembre del año pasado sin apenas inversiones publicitarias. Todo gracias a un boca a boca que los ha convertido en todo un referente empresarial: en apenas cinco años han multiplicado por 80 su facturación. ¿Milagro o saber hacer? Veamos a continuación...

EMPREENDEDORES. De cuatro millones en 2010 a 202 en 2014. ¿Han encontrado la gallina de los huevos de oro?

ANTONIO MÉNDEZ. No es magia. Se trata de entrar en nuevas categorías de productos con mercados muy grandes. Empezamos con las memorias USB, hicimos libros electrónicos, luego saltamos a las tablets, ordenadores personales y smartphones. Cada uno de esos saltos representaba pasar a mercados cada vez más grandes en volúmenes. Ahí se dispara todo. Pero no es un tema de cinco años. Llevamos desde 2006 y, si nos remontamos a telecoms, desde 2003. Lo que ocurre es que antes estábamos en una categoría de productos donde los volúmenes que se manejan a nivel global son inferiores. Cuando te introduces en categorías donde el mercado total es muy grande, si das con el producto adecuado, adquieres una cuota de mercado importante y, al ser éste mercado de gran tamaño, se dispara la facturación. La clave está en seleccionar el producto correcto y construir algo que le guste a la gente, masivamente, a un precio asequible.



EMP. Este paso de las memorias a los e-readers, de ahí a las tablets, para seguir con los smartphones y las impresoras 3D, es una constante huida de las áreas de confort...

A.M. Una empresa es un ser vivo y o crece o se muere. Todavía vendemos de todas esas cosas, pero si nos hubiéramos quedado en las memorias USB hoy seríamos 15-20 personas; si nos hubiésemos quedado en los libros electrónicos, seríamos 25-30; si en las tablets, 50-60. Pegar el salto a los teléfonos móviles hace que lleguemos a las 1.000. Fue justo con los teléfonos móviles cuando entramos en un mercado donde tener un market share relativamente bajo en el global representaba muchas unidades. Así fue como ese año conseguimos generar un beneficio que pudimos invertir en esta explosión de crecimiento, que consiste en pasar de seleccionar y modificar un producto que diseña y construye otro a



trabajar un producto desde cero. Realmente este salto se da cuando eres un constructor de algo. Y cuando eres un constructor de algo, eso te produce mucho orgullo, porque lo más bonito en esta vida es construir cosas. Ése momento es el gran salto.

EMP. Llama la atención que en el boom de las estructuras lean, llega BQ y realiza una enorme progresión de plantilla, de instalaciones, de producción, de costes fijos... Si, de repente, vienen mal dadas, la caída puede ser brutal...

A.M. Si los emprendedores pensaran que tienen la caída ahí al lado, nadie haría nada... En el mundo de los negocios, como en la vida, la suerte es muy importante. Riesgos hay muchos, pero los tenemos calculados: contamos con un patrimonio neto, unos costes fijos, unas capacidades y calculamos ¿cuántos meses podría estar toda la organización soportando estos costes fijos, si no vendiésemos absolutamente nada? Y te salen unos meses, que buscamos que sean el mayor número posible. Tomamos precauciones. Intentamos ser bastante comedidos, a pesar de nuestro desarrollo rápido. Hemos sido una compañía que hemos reinvertido todo lo que hemos generado en crecimiento. Cuando empezamos, no teníamos capacidad para construir productos tecnológicos desde cero por la falta de recursos humanos y económicos, y porque el mercado español no daba para amortizar la inversión. Un producto tecnológico es super caro de construir: hablamos de inversiones de más de un millón de euros y nueve meses de trabajo... Inversión que, además, tienes que amortizar en un año, porque la tecnología es como los alimentos perecederos: tú sacas una cosa y hay una cuenta atrás. El contador empieza tic-tac, tic-tac... Es una vida estresante. Pero no nos arrepentimos. Ahora mismo estamos justo en ese punto en el que tenemos todas las capacidades internas y los recursos humanos para construir grandes cosas. Todo lo que ves se ha hecho en base a nuestra reinversión. No había fondos de nadie.

EMP. Y en noviembre de 2014 se produce un cambio...

A.M. Sí, entró Diana Capital, que es un fondo español. Empezamos a tener apoyo bancario un año y medio antes, porque cuando vendes mucho y pasas de 5 a 14, de 14 a 35, de 35 a 110 y de 110 a 205, llega un momento en que necesitas cubrir esos meses entre los que tú pagas a tu proveedor, los impuestos, etcétera. La entrada del fondo de inversión va más orientado al mundo de la internacionalización y a tener más capacidad ante lo que pueda surgir en el futuro. En el mundo de la tecnología, hay oportunidades que pueden presentarse y si tienes dinero, puedes hacerlo. Siempre intentamos anticiparnos a los cambios y a



las circunstancias. Una de las grandes ventajas que tuvimos cuando surgió la crisis económica es que como nunca habíamos repartido dividendos pudimos hacer muchas cosas sin financiación externa. Nos ha rentado mucho el no dar dividendos. Cuando sacas dinero de la compañía, de alguna manera la estás debilitando. De forma que si tienes planes para el futuro, lo mejor es reinvertir. Esa filosofía es la que nos ha permitido llegar aquí, aunque también ha habido sacrificios personales. Somos gente muy joven, cada uno tiene su familia y necesita dinero para comprar una casa... Y todas esas cosas las hemos ido posponiendo de forma indefinida.

EMP. ¿Cuándo empiezan la internacionalización de la compañía y por qué?

A.M. Iniciamos esa fase a finales de 2014. Cuando ya te metes en volúmenes grandes y tienes tantas personas, necesitas más mercados. Se trata de tener pocos productos muy, muy bien hechos y venderlos en muchos países. Ahora ya podemos construir un millón de teléfonos más sin necesidad de invertir en más personas, en más instalaciones... En la tecnología es muy importante la escalabilidad y los volúmenes, así que necesitamos ir a otros sitios y explicar nuestro proyecto para que la gente nos conozca y nos compre. Ahora tenemos oficinas abiertas funcionando en Frankfurt (Alemania) y París (Francia). También estaremos pronto en Suecia, Italia y Reino Unido. Y con terceras empresas, en Austria y Hungría. Con las impresoras 3D estamos presentes en 50 países, por lo que es probable que en un futuro éste sea un canal de distribución del resto de productos.

EMP. ¿Cuáles han sido las claves del éxito de BQ?

A.M. Al principio, seleccionábamos un producto y lo modificábamos, pero no teníamos un control absoluto. Así que nos especializamos en dar un gran soporte a los clientes. A partir del lanzamiento de la gama E de los teléfonos móviles, ya hacemos absolutamente todo: hardware, software, ingeniería mecánica, adaptaciones... Somos partners de Google, MediaTek y Qualcomm; tenemos un control absoluto de todo y eso se nota mucho en el producto. Hemos conseguido construir productos de altísima calidad, con muchas cosas raras. El producto es bonito por fuera y por dentro, con muy buena calidad, un gran soporte técnico y lo hemos hecho españoles, lo que es importante porque demuestra que la tecnología se puede hacer también desde dentro. Y con precios accesibles. De nada sirve hacer grandísima tecnología si sólo la pueden disfrutar unos pocos.



EMP. ¿Cuál es la siguiente apuesta de BQ?

A.M. Intentar que en las áreas en las que ya estamos haciendo las cosas bien, seguir haciéndolas mejor. El problema ya no es sólo llegar al sitio, sino mantenerte e ir más lejos. En el mundo de la tecnología, las cosas cambian muy, muy rápido. Éste es uno de los grandes riesgos. También queremos sacar provecho a toda la tecnología libre, porque todo lo relacionado con el conocimiento tecnológico y con aplicar tecnología a tu entorno es un derecho universal. Queremos conseguir que cuando vendas un producto, le des al usuario el poder de entender ese producto y de modificarlo. Es el movimiento maker, el Do It Yourself. Estamos haciendo también cosas muy interesantes en agricultura. El tema es enfocar tecnologías económicas, abiertas, donde haya una explosión de creatividad y donde gente con poco dinero pueda hacer cosas muy útiles.

Fuente: <http://www.emprendedores.es/casos-de-exito/bq-moviles>

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

- a) ¿Con qué teoría/s del empresario identificas a D. Alberto Méndez, cofundador y consejero delegado de BQ?, ¿por qué? (1 punto)
- b) En qué aspectos se manifiesta la responsabilidad social de la empresa BQ?(1 punto)
- c) Señala los puntos fuertes (Fortalezas) y las Oportunidades de la empresa BQ (1 punto)

2. (3 puntos)

Una empresa (A) ofrece los siguientes datos referentes al ejercicio 2014 (en miles de €):
BAII (Beneficio Antes de Intereses e Impuestos): 300. Inversión total (Activo): 2.500.
No tiene deudas.

Supongamos que otra empresa (B) competidora de la anterior hubiera obtenido el mismo BAII con la misma inversión, pero financiada en un 40% con recursos propios. El coste de la deuda (recursos ajenos) es el 8% anual.

El tipo impositivo sobre el beneficio es el 25%.

Calcular la Rentabilidad Económica (RE, 1 pto.) y la Rentabilidad Financiera (RF, 1'4 ptos.) en los dos casos y explicar el efecto que tiene el endeudamiento de la empresa B sobre la Rentabilidad Financiera (RF) con respecto a la de la empresa A (0'6 ptos.)



3. (2 puntos)

Un grupo de cinco compañeros de trabajo se encuentran en situación de desempleo, pues la empresa en la que trabajaban ha cerrado debido a una mala e imprudente gestión. Se están planteando crear su propia empresa y continuar con la actividad por que están convencidos de su viabilidad; la actividad de la empresa consiste en la fabricación de recambios para la industria del automóvil. Todos los socios van a trabajar en la empresa y ya tienen decidido el reparto de funciones. Cada uno aportará 15.000 € inicialmente.

Analizando los distintos criterios a tener en cuenta (responsabilidad, capital mínimo, nº de socios, tratamiento fiscal, complejidad administrativa, ...), ¿qué forma/s jurídica/s les aconsejarías que adoptasen teniendo en cuenta que es una empresa de tamaño reducido y que no verían con agrado la incorporación de un nuevo socio desconocido? (1'4 puntos) Una vez seleccionada la/s forma/s jurídica/s que creas adecuada, explica los requisitos de constitución (no los trámites) de la nueva empresa (0'6 puntos).

4. (2 puntos)

Piensa en una Pyme del sector de los supermercados que dispone de seis establecimientos y que opera en los municipios de Murcia, Molina y Alcantarilla:

- a) Explica 3 ventajas y 3 inconvenientes respecto a las grandes empresas de este sector (1 punto)
- b) Plantea y explica las estrategias de crecimiento que podría seguir esta empresa (1 punto).