

Microeconomía en casos

Apoyo a la docencia en microeconomía basado en el método del caso

José Ignacio Castillo Manzano • Mercedes Castro Nuño
José Antonio Molina Toucedo • Rocío Román Collado
Antonio Sánchez Braza • Teresa Sanz Díaz
Rocío Yñiguez Ovando

PIRÁMIDE

Microeconomía en casos

Apoyo a la docencia en microeconomía basado en el método del caso

JOSÉ IGNACIO CASTILLO MANZANO (Coord.)
MERCEDES CASTRO NUÑO
JOSÉ ANTONIO MOLINA TOUCEDO
ROCÍO ROMÁN COLLADO (Coord.)
ANTONIO SÁNCHEZ BRAZA
TERESA SANZ DÍAZ
ROCÍO YÑIGUEZ OVANDO

UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Microeconomía en casos

Apoyo a la docencia en microeconomía basado en el método del caso

EDICIONES PIRÁMIDE

COLECCIÓN «ECONOMÍA Y EMPRESA»

Director:
Miguel Santesmases Mestre
Catedrático de la Universidad de Alcalá

Edición en versión digital

Está prohibida la reproducción total o parcial de este libro electrónico, su transmisión, su descarga, su descompilación, su tratamiento informático, su almacenamiento o introducción en cualquier sistema de repositorio y recuperación, en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, conocido o por inventar, sin el permiso expreso escrito de los titulares del copyright.

© José Ignacio Castillo Manzano y Rocío Román Collado (Coords.), 2013
© Primera edición electrónica publicada por Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.), 2013
Para cualquier información pueden dirigirse a piramide_legal@anaya.es
Juan Ignacio Luca de Tena, 15. 28027 Madrid
Teléfono: 91 393 89 89
www.edicionespiramide.es
ISBN digital: 978-84-368-2892-4

Índice

Introducción 9

Caso 1. Hoteles con Historia, S. A. (HOHISA) 13

1. Enunciado 13
2. Cuestiones 18
3. Notas técnicas 18
4. Notas de enseñanza 19

Referencias bibliográficas 26

Caso 2. Café Sespresa 27

1. Enunciado 27
2. Cuestiones 29
3. Notas técnicas 31
4. Notas de enseñanza 31

Referencias bibliográficas 41

Caso 3. Merchadonna 43

1. Enunciado 43
2. Cuestiones 46
3. Notas técnicas 49
4. Notas de enseñanza 49

Referencias bibliográficas 62

Caso 4. Distribución de Hidrocarburos 63

1. Enunciado 63
2. Cuestiones 67
3. Notas técnicas 70
4. Notas de enseñanza 70

Referencias bibliográficas 83

© Ediciones Pirámide

Caso 5. Tuhsam 85

1. Enunciado 85
2. Cuestiones 87
3. Notas técnicas 89
4. Notas de enseñanza 89

Referencias bibliográficas 96

Caso 6. Telefonema 97

1. Enunciado 97
2. Cuestiones 102
3. Notas técnicas 106
4. Notas de enseñanza 106

Referencias bibliográficas 114

Caso 7. Flyanair 115

1. Enunciado 115
2. Cuestiones 119
3. Notas técnicas 120
4. Notas de enseñanza 120

Referencias bibliográficas 126

Caso 8. Teslé 127

1. Enunciado 127
2. Cuestiones 132
3. Notas técnicas 135
4. Notas de enseñanza 135

Referencias bibliográficas 147

Caso 9. Indirect Line 149

1. Enunciado 149
2. Cuestiones 154
3. Notas técnicas 155
4. Notas de enseñanza 156

Referencias bibliográficas 162

Notas técnicas generales 165

1. Notas técnicas que desarrollan cada concepto 167
2. Desarrollo de notas técnicas por conceptos 167

© Ediciones Pirámide

Introducción

«El niño no es una botella que hay que llenar, sino un fuego que es preciso encender» (M. de Montaigne).

Esta frase del filósofo, escritor y político francés del Renacimiento Michel de Montaigne define la que creemos debe ser nuestra actitud como docentes en la universidad. Muchos de los actuales profesores de nuestras universidades hemos sido formados en el método educativo del conductismo: clases magistrales, con alumnos pasivos, que reciben formación en forma de sabiduría irradiada por el profesor. Este sistema formativo busca «llenar» la falta de conocimientos de los alumnos. Es más, una parte significativa de los universitarios actuales tampoco han conocido otra pedagogía de aprendizaje diferente en su formación previa. Este modelo pedagógico plantea serias dudas sobre su capacidad para optimizar el interés del alumno por la materia, más allá del necesario para superar el examen.

Cuando en 1999 veintinueve ministros de educación europeos firmaron la Declaración de Bolonia en la ciudad italiana homónima, comenzó en Europa un proceso de convergencia para, en teoría, adaptar los contenidos de los estudios universitarios a la demanda de la sociedad, buscando mejorar la calidad, la transparencia y la competitividad de las universidades europeas. Una de las principales consecuencias del Proceso de Bolonia fue la creación del Espacio Europeo de Educación Superior. Este ámbito de organización educacional tiene como objetivo armonizar los sistemas educativos de los 46 países europeos participantes. Para ello, crea la pauta de los ECTS *(European Credit Transfer System),* ordena la formación en grados (generalistas) y postgrados (especializaciones) e impone un sistema de control de calidad a través de las acreditaciones del profesorado.

Este nuevo modelo de sistema educativo también demandaba una renovación de la pedagogía y la didáctica. Se busca primar la adquisición de habilidades más que la de conocimientos. El objetivo pedagógico final se aleja de la simple, aunque necesaria, obtención de un nivel cultural para acercarse más

© Ediciones Pirámide

a la adquisición de competencias. Se intenta evolucionar hacia el aprendizaje cognotivista, en el que el conocimiento objetivo exige la participación activa del alumno, que tiene que interactuar con los contenidos, conectándolos con su formación previa.

Es en este contexto de evolución docente donde encaja este manual, en el que, apoyándonos en la metodología del caso, se han elaborado nueve microcasos con los que se pretende introducir el aprendizaje como un proceso de construcción del propio conocimiento. Es lo que en pedagogía se denomina aprendizaje constructivista. En otras palabras: se intenta propiciar una enseñanza dinámica, apoyada en prácticas cercanas a la realidad, en la que el alumno ha de extraer los conocimientos de su diálogo con la cultura y con otros compañeros. Aprender haciendo. No leyendo o escuchando. Se trata por tanto de instruir a través de seis acciones: pensar, investigar, experimentar, preguntar, compartir y dialogar.

Otra de las grandes ventajas de esta pedagogía de enseñanza es que posibilita, con facilidad, la conexión transversal de los conocimientos de las diversas materias. Es el llamado conectivismo. Con la lectura de los microcasos propuestos el alumno aprende microeconomía empleando situaciones y conceptos de muchas áreas funcionales de la empresa: marketing, finanzas, recursos humanos o producción, entre otras, acercando esta materia al mundo real de los negocios, en el que las decisiones ejecutivas que a diario se toman en las empresas, sea cual sea su tamaño, son multivariantes, multidisciplinares e interdependientes, y todo ello de forma simultánea.

La aplicación del método del caso a la docencia cuenta con una ya larga tradición académica. En 1870 el decano de la Harvard Law School, Christopher Columbus Landgdell, sustituyó sus lecciones magistrales por un método de aprendizaje interactivo, basado en el diálogo socrático, en el que los propios alumnos elaboraban un *casebook* (caso). Medio siglo más tarde, en 1920, la Harvard Business School introdujo dentro de su asignatura de marketing el método del caso. El método del caso llega a España más de 30 años después. Con la apertura política propiciada con los Pactos de Madrid (1953), surgieron en España escuelas de negocios imitadoras del modelo estadounidense: IESE (1956), ICADE (1956), ESADE (1958), ESIC (1965) e IE (1973). En todas ellas se utiliza el método del caso como instrumento didáctico.

En nuestro manual, motivado tanto por el nivel de los grados que abarcamos como por la edad de los alumnos y la novedosa área de conocimiento de aplicación, hemos adoptado el formato del microcaso. Nuestro objetivo ha sido descargar los casos tradicionales, tanto en extensión como en complicación, para adaptarlos mejor a un nivel de introducción en esta metodología. Con un total de nueve microcasos, intentamos cubrir buena parte de los contenidos siempre presentes en los proyectos docentes de las asignaturas de introducción

© Ediciones Pirámide

a la microeconomía, microeconomía básica y microeconomía intermedia, materias habituales en los dos primeros años de los grados de Administración de Empresa y de Economía General aunque resultan extensibles a otros muchos grados en cuyos planes de estudio figura la microeconomía. Todos los microcasos propuestos están basados en empresas ficticias.

Con el microcaso HOHISA nos introduciremos en el sector de la hostelería de lujo, donde comprobaremos que el análisis de costes y las discriminaciones de precios son piezas fundamentales para garantizar la rentabilidad económica. En Café Sespresa, demostraremos cómo la innovación permite que un artículo maduro comercialmente renazca de nuevo en su ciclo de vida de producto. El microcaso Merchadonna nos descubrirá que es posible conseguir ser una empresa en auge y crecimiento en tiempos de severa crisis económica. A continuación nos adentraremos en el complejo sector de la distribución de Hidrocarburos de nuestro país, en el que la liberalización legal aún no se ha plasmado en las ventajas teóricas que debería haber reportado a los consumidores. Similar complejidad abordaremos en Tuhsam, o cómo optimizar con herramientas microeconómicas la gestión del transporte público en una ciudad de tamaño medio. En Telefonema se estudia la capacidad de una empresa para mutar desde un monopolio de oferta con titularidad pública hasta un oligopolio dominante con propiedad privada. Flyanair nos introducirá en el apasionante mundo de las compañías *low cost* en el transporte aéreo. Dicho fenómeno se analizará desde múltiples vertientes, desde la feroz competencia con las aerolíneas tradicionales hasta el mejor aprovechamiento de centenares de aeropuertos infrautilizados en Europa. La gran competencia existente en el mercado de los chocolates de gama alta, con estrategias competitivas basadas en el factor sorpresa y en la publicidad, es analizada en el caso Teslé. Por último, en Indirect Line, comprobaremos cómo es posible revolucionar el mercado de los seguros automovilísticos de nuestro país simplemente innovando el canal de distribución. Además se demuestra que la teoría de juegos es una herramienta útil para estudiar los procesos de decisión de las empresas en distintas estructuras de mercado.

Con la lectura y resolución de los microcasos se busca también familiarizar al alumno con numerosos conceptos de microeconomía tales como: elasticidades precio, renta y cruzada; excedente del consumidor, o equilibrio de Nash, entre otros muchos. Para favorecer este aprendizaje se incluye un apéndice de notas técnicas de apoyo que condensan el contenido teórico de los conceptos y que aconsejamos sean leídas durante la realización de los microcasos.

El equipo de profesores del Departamento de Análisis Económico y Economía Política de la Universidad de Sevilla, que ha elaborado este manual, busca que mediante su lectura y aplicación se vea la microeconomía como una herramienta útil, cercana a la realidad de los mercados y que contribuya a dotar al alumno de la capacidad de pensar como un economista.

© Ediciones Pirámide

CASO

1

Hoteles con Historia, S. A. (HOHISA)

1. ENUNCIADO

La vida profesional de muchos deportistas de élite no es muy larga, en muchos casos se retiran de la alta competición en torno a los 30 años. Éste es el caso de un grupo de amigos y deportistas valencianos que triunfaron en su momento en el mundo del motor, del tenis y del fútbol y que, una vez retirados, se encuentran en una situación muy similar: sin una obligación profesional específica, con bastante dinero ahorrado y con toda una vida por delante para comenzar nuevos proyectos profesionales. Ante esta situación, este grupo de deportistas retirados de la alta competición deciden desarrollar una actividad empresarial conjunta y con el apoyo de una serie de entidades financieras, constituyen una sociedad bajo el nombre Hoteles con Historia, S. A. (HOHISA), destinada a recuperar el esplendor de aquellos hoteles que en un momento dado de su historia se habían convertido en un referente en la vida hotelera de su ciudad pero que por una u otra circunstancia habían dejado de serlo.

Nada más constituirse, HOHISA puso su punto de mira en un hotel emplazado en el antiguo balneario Las Dunas, de finales del siglo XIX, punto de reunión de la alta sociedad de Valencia. Antiguamente, el balneario ofrecía a sus visitantes baños de olas y de mar caliente especialmente indicados para las personas que padecían traumatismos, artritis, así como enfermedades nerviosas. Además de estos baños, el complejo tenía piscinas, un pabellón con restaurante sobre el mar, una barra americana, salón de baile, cine de verano, concursos de natación y verbenas, entre otras instalaciones y entretenimientos.

En el año 2000 se inicia la construcción del nuevo Hotel Las Dunas Balneario Resort. En ese año tan sólo quedan en pie uno de los columnarios y la zona de la piscina del antiguo hotel, ya que el otro columnario fue destruido durante la guerra civil española.

© Ediciones Pirámide

En la zona de la piscina se instala, alrededor y debajo de ella, un spa de lujo de estilo moderno pero recuperando elementos históricos del balneario para su decoración, como las antiguas bañeras de mármol.

Entre los columnarios y la piscina se construye un edificio de nueva planta con cinco alturas, destinado al hotel propiamente dicho. La construcción y decoración son de estilo clásico, utilizando materiales de primera calidad traídos de distintos países. Un claro ejemplo de ello son los suelos de las zonas comunes del edificio, en los que se está utilizando mármol italiano, o, por ejemplo, el mármol de las suites, traído directamente de China.

Otro de los elementos que se recupera es la flora autóctona que existía en el balneario antiguamente. Concretamente, en el resort se puede disfrutar de más de 8.000 m^2 de elegantes jardines con espectaculares vistas panorámicas de la playa de Las Dunas.

De esta forma, el Hotel Las Dunas Balneario Resort se ha convertido en el único hotel en Valencia de cinco estrellas Gran Lujo, combinando la belleza arquitectónica del histórico balneario con la elegancia y el confort del diseño moderno y ocupando un lugar privilegiado junto al mar (véase Brida et al., 2010, para profundizar en las características de la industria hotelera en España).

El responsable de la gerencia del hotel se jubila a los diez años de la apertura del hotel, en diciembre de 2010, y le sustituye un economista asturiano, con una amplia experiencia en el sector, que lo primero que hace es pedir toda la información contable del hotel. El jefe de administración le facilita (tabla 1.1) un resumen de los ingresos y costes medios mensuales del período transcurrido desde su apertura hasta ese momento (para profundizar en la relación entre la ratio costes fijos/costes variables y los beneficios en los hoteles españoles de nueva creación, véase Nicolau, 2005).

También el nuevo gerente pretende equipar las diez suites, así como las 100 habitaciones doble executive con las que cuenta el hotel, con televisores LED, con funcionalidad 3D y SmartTV, cuyo coste unitario asciende a 4.000 euros, estimándose su vida útil en cinco años (véase Orfila-Sintes y Mattsson, 2009, en relación con las estrategias de innovación en la industria hotelera).

Este gerente considera que esta mejora le permitiría subir el precio de estas habitaciones en torno a un 5%, lo que le reportaría unos ingresos adicionales anuales de 20.000 euros para las suites y de 30.000 euros para las habitaciones doble executive. Para afrontar esta inversión, solicita un préstamo a cinco años al Instituto de Crédito Oficial (ICO), que se lo concede al tipo de interés del mercado, fijado entonces en el 3,33%.

El nuevo gerente fue, en su día, socio fundador de una peña de aficionados al deporte del motor de Oviedo llamada «Fran Alonso campeón», integrada por 100 personas de alto nivel económico cuyo objetivo era seguir al piloto asturiano Fran Alonso por todos los circuitos en los que compite. Como no

© Ediciones Pirámide

TABLA 1.1

Resumen de ingresos y costes medios mensuales

	Costes fijos (miles €)	Costes variables (miles €)	Costes totales (miles €)	Habitaciones vendidas	Ingresos (miles €)
Enero	350	210	560	50	200
Febrero	350	205	555	75	190
Marzo	350	400	750	450	800
Abril	350	350	700	300	750
Mayo	350	350	700	300	750
Junio	350	400	750	400	1.000
Julio	350	500	850	500	1.500
Agosto	350	600	950	490	1.600
Septiembre	350	400	750	450	900
Octubre	350	350	700	300	650
Noviembre	350	300	650	250	250
Diciembre	350	350	700	300	300

FUENTE: elaboración propia.

podía ser de otra manera, los socios de esta peña tienen pensado asistir al próximo Gran Premio de Europa de Fórmula 1, que se disputará en Valencia el próximo 1 de julio, y quieren pasar el fin de semana en la ciudad del Turia, alojándose en el Hotel Las Dunas Balneario Resort, con llegada el 29 de junio y salida el domingo 1 de julio. Los precios que les ofrecen son los señalados en la tabla 1.2 (para abundar sobre la determinación de los precios en la industria hotelera, véase Hung et al., 2010):

TABLA 1.2

Precios ofertados para el fin de semana del Gran Premio de Europa de Fórmula 1

Habitación doble con vistas a la ciudad	423 euros (IVA incluido)
Habitación doble executive con vistas al mar	549 euros (IVA incluido)

FUENTE: elaboración propia.

© Ediciones Pirámide

En una reunión celebrada en la sede social de la citada peña han acordado que el presidente y su mujer visiten el hotel con cierta antelación para organizar *in situ* el alojamiento y éstos deciden hacerlo el fin de semana del 30 de marzo al 1 de abril. Los precios de las habitaciones que les ofrecen son los siguientes (incluyendo además el precio de la reserva una visita guiada de 30 minutos por el centro histórico) (tabla 1.3).

TABLA 1.3

Precios ofertados para el fin de semana del 30 marzo al 1 de abril

Habitación doble con vistas a la ciudad	300,6 € (IVA incluido)
Habitación doble executive con vistas al mar	426,6 € (IVA incluido)

FUENTE: elaboración propia.

Al final, el presidente y su mujer no pueden ir ese fin de semana al coincidir con la fecha de la boda de un amigo y deciden viajar a Valencia entre semana, pidiendo unos días de vacaciones en sus respectivos trabajos; fijan su viaje del martes 27 al jueves 29 de marzo, siendo en ese momento los precios ofrecidos por el hotel los indicados en la tabla 1.4 (incluyendo también la visita guiada de 30 minutos por el centro histórico):

TABLA 1.4

Precios ofertados para los días 27 al 29 de marzo

Habitación doble con vistas a la ciudad	270 € (IVA incluido)
Habitación doble executive con vistas al mar	380 € (IVA incluido)

FUENTE: elaboración propia.

Una vez en Valencia, se enteran de que este hotel por ser propiedad de una sociedad cuyos socios mayoritarios son deportistas, ofrece un descuento del 10% a todos aquellos clientes que se alojen precisamente para acudir a algún evento deportivo celebrado en Valencia; la única condición es la de estar inscrito en un club deportivo y rellenar una hoja de inscripción por Internet.

El presidente de la peña «Fran Alonso campeón», en su visita al hotel en el mes de marzo, habla personalmente con el gerente del hotel y éste le infor-

© Ediciones Pirámide

ma de que el precio de la habitación doble va disminuyendo en función del número de habitaciones dobles que se reserven, según los descuentos recogidos en la tabla 1.5:

TABLA 1.5

Relación de descuentos por volumen de reservas de habitaciones dobles

A partir de 10 habitaciones	5% de descuento
A partir de 20 habitaciones	7% de descuento
A partir de 30 habitaciones	10% de descuento
A partir de 50 habitaciones	20% de descuento

FUENTE: elaboración propia.

La peña asturiana «Fran Alonso campeón» ha realizado un primer sondeo y hay preinscritos para el viaje a Valencia unos 60 socios con sus respectivas parejas.

Contento con la buena impresión que le ha causado el hotel tras su visita en marzo, el presidente de la peña, aprovechando que en abril cuenta con algunos días libres, decide volver al hotel con su mujer y así cerrar en persona las reservas para el gran campeonato.

En un primer momento, su intención es viajar desde el lunes 9 de abril hasta el miércoles 11, alojándose dos noches en el hotel, como en su visita anterior. Además, como es una estancia entre semana, le han comunicado por teléfono desde el hotel que le aplicarían las mismas tarifas que en su visita de marzo.

No obstante, le comunican que para esos días, al tratarse de la semana posterior a Semana Santa, el hotel suele contar con pocas reservas y es posible que se le pueda aplicar algún tipo de reducción importante sobre el precio, que otros años ha estado en torno al 20%.

En tal caso, el presidente se plantea que, si le hacen esa reducción del precio, decidiría quedarse una noche más (incrementándose así su demanda en este caso en un 50%).

Sin embargo, a los pocos minutos se ponen de nuevo en contacto con él desde la recepción del hotel para pedirle disculpas y comunicarle que este año no se va a aplicar ningún tipo de descuento.

Aun así, poco antes de salir de viaje, el presidente recibe la noticia de que va a tener unos ingresos extraordinarios por comisiones en su trabajo que le supondrán poder contar ese mes con un incremento de sus ingresos del 55%.

© Ediciones Pirámide

Ante esta nueva situación, decide que finalmente se quedará en el hotel el doble de días de los que tenía previsto, desde el lunes 9 hasta viernes 13, es decir, cuatro noches en lugar de dos (véase Chenguang et al., 2012, para profundizar sobre la elasticidad del consumidor en el ámbito de los servicios turísticos).

2. CUESTIONES

1. Analice la cuenta de resultados de los últimos años, estudiando el tipo de resultado económico obtenido en el hotel en los distintos períodos del año. ¿Sería aconsejable que cerrara sus puertas algún período del año, que se podría aprovechar para realizar tareas de mantenimiento y mejoras?
2. Represente gráficamente los resultados obtenidos del análisis en el apartado anterior para el caso concreto de los meses de febrero, julio y octubre, a partir de la representación gráfica de las curvas de costes marginales, costes medios y costes variables medios.
3. Analice si al hotel le resultaría rentable, económicamente hablando, la inversión en el equipamiento con televisores LED en unas determinadas habitaciones.
4. Estudie la política de discriminación de precios practicada por el hotel objeto de estudio.
5. Con los datos facilitados, ¿se podría determinar la elasticidad demanda-precio para el presidente de la peña? Explique cómo es esta demanda en función del valor obtenido.
6. ¿Se podría determinar también la elasticidad demanda-renta para el presidente de la peña? Explique qué tipo de bien serían las noches de hotel para este consumidor con respecto a su elasticidad demanda-renta.

3. NOTAS TÉCNICAS

— Beneficios económicos (beneficios ordinarios y beneficios extraordinarios).
— Condición de cierre (mínimo de explotación).
— Discriminación de precios.
— Elasticidad de la demanda (demanda-precio y demanda-renta).
— Rentabilidad de la inversión en bienes de capital.

© Ediciones Pirámide

4. NOTAS DE ENSEÑANZA

CUESTIÓN 1

Con los datos contables aportados, hemos calculado la media mensual del coste variable medio (coste variable /n.º de habitaciones vendidas), del ingreso medio (ingreso total/n.º de habitaciones vendidas), del valor del ingreso medio menos el coste variable medio y del beneficio (ingresos totales – costes totales), obteniendo los resultados reflejados en la tabla adjunta (expresados en miles de euros):

TABLA 1.6

		Coste variable medio	Ingreso medio	Ingreso medio – coste variable medio	Beneficio (miles €)
Enero	–	4,20	4,00	–0,20	–360,00
Febrero	–	2,73	2,53	–0,20	–365,00
Marzo	+	0,89	1,78	0,89	50,00
Abril	+	1,17	2,50	1,33	50,00
Mayo	+	1,17	2,50	1,33	50,00
Junio	+	1,00	2,50	1,50	250,00
Julio	+	1,00	3,00	2,00	650,00
Agosto	+	1,22	3,27	2,04	650,00
Septiembre	+	0,89	2,00	1,11	150,00
Octubre	*	1,17	2,17	1,00	–50,00
Noviembre	–	1,20	1,00	–0,20	–400,00
Diciembre	–	1,17	1,00	–0,17	–400,00

– Les compensa cerrar, porque con los ingresos no cubren siquiera los costes variables.
* Les compensa abrir aun teniendo pérdidas, ya que éstas son menores que los costes fijos.
\+ Obtienen beneficio.

En los meses de noviembre, diciembre, enero y febrero al hotel le interesaría cerrar, desde un punto de vista económico, ya que con las puertas cerradas sus pérdidas ascenderían al importe de sus costes fijos (350.000 euros); en cambio, si está en funcionamiento esos meses de invierno, sus pérdidas serían

© Ediciones Pirámide