

EDMN 2BACH · AMPLIACIÓN

Ampliación · 1.^a evaluación (Unidades 1-4)

Retos de mayor nivel sobre forma jurídica, análisis del entorno y diseño de modelos de negocio, para quien quiere ir más allá.

1.^a evaluación · Unidades 1, 2, 3, 4

REPASO TEÓRICO

U1. Empresa y persona emprendedora: más allá del mito

Una empresa no es cualquier actividad que mueva dinero: técnicamente exige **tres condiciones a la vez** — organización deliberada de recursos, asunción de riesgo y búsqueda de un excedente—. Esa definición precisa explica por qué un autónomo es una empresa, una ONG no lo es (no busca excedente) y una cooperativa sí lo es (es una empresa con otra lógica de reparto). Sobre esa base, la empresa cumple cuatro funciones simultáneas —productiva, comercial, financiera y social— que forman un sistema: la financiera consigue los recursos que la productiva consume, la comercial vende lo que la productiva fabrica y la social condiciona qué es aceptable producir.

El nivel de ampliación está en mirar la figura emprendedora *sin romanticismo*. Schumpeter describe al emprendedor disruptivo que rompe el equilibrio con innovaciones (Inditex, Tesla); Kirzner, al que simplemente detecta una oportunidad que el mercado dejó pasar (el comercio local, la consultoría). No son visiones rivales: la mayoría del valor económico real lo generan emprendedores kirznerianos, no schumpeterianos.

La consecuencia más relevante es contraintuitiva: la investigación moderna encuentra diferencias de personalidad **muy pequeñas** entre quien triunfa y quien no. Lo que de verdad correlaciona con el éxito es el **capital social** (red, mentores, acceso a financiación, colchón para resistir el fracaso). Por eso emprender se entiende mejor como un oficio que se aprende que como un don innato, y por eso enseñarlo en la escuela pública iguala oportunidades.

U2. Forma jurídica, dimensión y localización: decisiones caras de deshacer

Elegir forma jurídica no es marcar una casilla: es decidir a la vez un **paquete de variables** —responsabilidad personal, capital inicial, fiscalidad, número de socios, imagen, transmisibilidad y capacidad de captar inversión—. La clave fiscal del nivel de ampliación es entender que el IRPF es **progresivo** (penaliza beneficios altos, marginal hasta el 47 %) mientras el Impuesto de Sociedades es **plano** (25 % general, 15 % los dos primeros años con beneficios). De ahí el *punto de cruce* en torno a 40.000-50.000 € de beneficio, donde transformar de autónomo a SLU empieza a compensar.

La decisión no es para siempre: las transformaciones (autónomo → SLU, SL → SA cuando entra un fondo) son habituales y previsibles. La Ley «Crea y Crece» (2022) bajó el capital mínimo de la SL a 1 €, lo que reduce la barrera de entrada pero no elimina la lógica de elegir bien según el proyecto. La cooperativa merece atención aparte: *un socio, un voto*, reparto según trabajo y no según capital, y fiscalidad reducida (20 %, o 10 % en las especialmente protegidas).

La localización es un **coste hundido**: cambiarla luego es caro en dinero, tiempo y clientela. Y la dimensión se mide con la Recomendación 2003/361/CE mediante la **regla de la doble condición** —plantilla y, además, uno de los dos criterios financieros—, un detalle que cambia por completo la clasificación de muchos casos.

U3. Leer el entorno y decidir la estrategia

El entorno tiene dos capas que exigen herramientas distintas. El **microentorno** (clientes, proveedores, competidores, entrantes, sustitutivos) se analiza con las **cinco fuerzas de Porter** y la empresa *sí* puede actuar sobre él. El **macroentorno** se mapea con **PESTEL** (político, económico, social, tecnológico, ecológico,

legal) y solo se puede observar y anticipar. La trampa pedagógica clásica —que en la EBAU se penaliza— es confundir lo interno (lo que la empresa cambia con su firma) con lo externo (lo que solo puede leer).

El DAFO integra ambas miradas, pero su valor no está en rellenar cuatro casillas, sino en los **cruces**: FO (ofensivo), DO (reorientación), FA (defensivo) y DA (supervivencia). Convertir un diagnóstico en líneas de acción concretas es lo que separa un DAFO útil de un inventario decorativo.

Para decidir cómo responder hay dos marcos complementarios. **Ansoff** ordena el crecimiento por riesgo creciente: penetración < desarrollo de producto o de mercado < diversificación. Las **estrategias genéricas de Porter** exigen *elegir* entre liderazgo en costes, diferenciación o nicho; quedarse atrapado en el medio es la receta del declive silencioso. A nivel de ampliación, la RSC y el marco ESG no se leen como altruismo, sino como lectura estratégica del entorno: la empresa las integra porque el entorno la recompensa, no a pesar de él.

U4. Modelos de negocio: cómo se crea, entrega y captura valor

Conviene no confundir la **empresa** (qué hace: vende pan, vende música) con el **modelo de negocio** (cómo crea, entrega y captura valor: a quién, por qué canal, a cambio de qué). Dos empresas con el mismo producto y modelos distintos —una tienda de discos y Spotify— toman decisiones de gestión opuestas. Las tres acciones deben estar alineadas: quien crea mucho valor pero no lo captura es una entidad benéfica, no una empresa.

El **Business Model Canvas** de Osterwalder fuerza esa coherencia en una sola página: **cinco bloques miran al cliente** (segmentos, propuesta de valor, canales, relaciones, fuentes de ingresos) y **cuatro miran adentro** (recursos, actividades, asociaciones, estructura de costes). Su utilidad real es detectar incoherencias antes de gastar: una propuesta de valor sin recurso clave que la sostenga es marketing; un recurso clave sin propuesta que lo aproveche es coste.

Lo que distingue un modelo innovador de uno tradicional no es el sector, sino tres preguntas: ¿la propuesta depende de una escala digital imposible hace veinte años?, ¿las fuentes de ingresos son recurrentes en lugar de transaccionales?, ¿los canales son automatizados sin coste marginal por cliente? Los cinco patrones que cubren la mayoría de casos —*long tail*, freemium, multiplataforma, suscripción y marketplace— son reorganizaciones del modo de cobrar y entregar valor. Y todo modelo evoluciona: **iterar** es ajustar sin cambiar las hipótesis; **pivotar** es replantear una hipótesis del Canvas (segmento, propuesta, canal) sin abandonar lo aprendido.

LO ESENCIAL

- La elección de forma jurídica combina responsabilidad, fiscalidad, capital y número de socios.
- El análisis del entorno no describe: anticipa decisiones estratégicas concretas.
- Una ventaja competitiva solo es sólida si es valiosa, rara y difícil de imitar.
- Un buen modelo de negocio encaja propuesta de valor, segmento y fuentes de ingresos de forma coherente.

VOCABULARIO

responsabilidad limitada

fiscalidad (IRPF vs IS)

barreras de entrada

ventaja competitiva sostenible

estrategias de Porter

Canvas

escalabilidad

EJEMPLOS RESUELTOS

1. Dibuja el Business Model Canvas (los 9 bloques) de una plataforma de suscripción que ofrece clases de refuerzo escolar online por 19 €/mes a familias con hijos en la ESO. Identifica además qué patrón de modelo de negocio sigue y cuál es su métrica más crítica.

Bloques que miran al cliente:

1. **Segmentos de cliente:** familias con hijos en ESO que buscan refuerzo asequible y flexible (segmento principal); secundariamente, profesores particulares que dan las clases.
2. **Propuesta de valor:** acceso ilimitado a refuerzo escolar de calidad desde casa, más barato y flexible que una academia presencial.
3. **Canales:** app y web (automatizados, sin coste marginal por familia adicional).
4. **Relaciones:** autoservicio con seguimiento del progreso del alumno; comunidad de dudas.
5. **Fuentes de ingresos:** suscripción mensual recurrente de 19 €.

Bloques internos:

6. **Recursos clave:** la plataforma (software) y la biblioteca de contenidos.
7. **Actividades clave:** desarrollo y mantenimiento de la plataforma, producción y curaduría de contenido.
8. **Asociaciones clave:** profesores que crean material, pasarela de pago.
9. **Estructura de costes:** mayoritariamente fija (desarrollo, contenido); el coste de servir a una familia más es casi nulo, lo que la hace *escalable*.

Patrón: es un modelo de **suscripción** con componente *freemium* si ofreciera una capa gratuita.

Métrica más crítica: el *churn* (tasa de bajas mensual), porque la previsibilidad de ingresos depende de retener a las familias suscritas, no de captarlas una vez.

2. Una emprendedora prevé un beneficio anual recurrente de 80.000 €. Compara constituir una SLU general (Impuesto de Sociedades al 25 %) frente a inscribir la empresa en la Zona Especial Canaria, ZEC (Impuesto de Sociedades al 4 %), suponiendo que cumple los requisitos de inversión y empleo. Calcula el impuesto en cada caso y razona qué factores, además del ahorro fiscal, condicionan la decisión.

SLU general (IS 25 %): $80.000 \times 0,25 = 20.000$ € de impuesto.

SLU en ZEC (IS 4 %): $80.000 \times 0,04 = 3.200$ € de impuesto.

Ahorro fiscal anual: $20.000 - 3.200 = 16.800$ €.

Pero la decisión no es solo de tipo impositivo. La ZEC exige cumplir **requisitos estrictos**: realizar una inversión mínima, crear empleo en las islas y desarrollar allí actividades autorizadas. Eso implica trasladar (o crear) el centro de actividad a Canarias, con sus costes de localización, logística y posible coste de oportunidad de no estar cerca del cliente o del talento peninsular. La fiscalidad reducida es real y muy potente —una de las más bajas de la UE—, pero solo compensa si el modelo de negocio encaja con operar desde Canarias. Es un ejemplo perfecto de que la *localización* y la *forma jurídica/fiscalidad* son decisiones acopladas, no independientes.

3. Aplica un mini análisis del entorno a una cadena de gimnasios de bajo coste que opera en ciudades medias. Identifica dos factores PESTEL críticos y valora dos de las cinco fuerzas de Porter, concluyendo con la estrategia genérica de Porter que mejor encaja.

PESTEL (dos factores críticos):

Social: la tendencia *health and wellness* y la urbanización aumentan la demanda de gimnasios de proximidad; es una **oportunidad**. Indicador de seguimiento: evolución del número de socios por gimnasio.

Económico: en una recesión, la cuota del gimnasio es uno de los primeros gastos que los hogares recortan; es una **amenaza** de ciclo. Indicador: tasa de bajas (churn) frente a la renta disponible.

Cinco fuerzas de Porter (dos):

Rivalidad entre competidores: *alta*. Producto poco diferenciado y costes fijos elevados (alquiler, máquinas) empujan a la guerra de precios.

Poder de negociación de los clientes: *alto*. El coste de cambio es bajo: cambiar de gimnasio es fácil y los precios son comparables.

Conclusión estratégica: con rivalidad alta, producto indiferenciado y clientes sensibles al precio, la estrategia coherente es el **liderazgo en costes** (modelo low cost: instalaciones eficientes, poco personal, automatización del acceso). Intentar diferenciarse a precios premium en este segmento sería quedar *atrapado en el medio*.

4. Una empresa de venta de zumos naturales lleva tres años creciendo con su única tienda física, pero el crecimiento se ha estancado. Su fundadora duda entre cuatro caminos. Clasifícalos según la matriz de Ansoff y ordénalos de menor a mayor riesgo, recomendando uno con argumentos.

Los cuatro caminos, clasificados con la matriz de Ansoff:

A. Ampliar el horario y hacer campañas para que sus clientes actuales compren más: mismo producto, mismo mercado → **penetración de mercado** (riesgo bajo).

B. Vender también desayunos y bocadillos saludables a sus clientes habituales: producto nuevo, mismo mercado → **desarrollo de producto** (riesgo medio).

C. Abrir tiendas idénticas en otras ciudades: mismo producto, mercado nuevo → **desarrollo de mercado** (riesgo medio).

D. Montar un servicio de catering saludable para empresas: producto nuevo, mercado nuevo → **diversificación** (riesgo alto).

Orden de menor a mayor riesgo: A < (B ≈ C) < D.

Recomendación: dado que el crecimiento solo se ha *estancado* (no caído) y la empresa tiene un único punto de venta, lo más prudente es agotar primero la **penetración (A)** y, en paralelo, probar el **desarrollo de producto (B)**, que aprovecha la clientela y la marca ya existentes. La diversificación (D) exige capital y conocimientos nuevos (logística B2B, contratos con empresas) y debería reservarse para cuando el modelo base esté consolidado.

1. Una emprendedora prevé un beneficio anual de 60.000 €. Compara la tributación como autónoma (IRPF, supón un tipo medio del 30 %) frente a una SL (Impuesto de Sociedades al 25 % sobre el beneficio). Calcula el impuesto en cada caso e indica qué factor, además del importe, debería valorar.
2. Un fabricante de zapatillas afirma tener ventaja competitiva por usar una máquina más rápida que compró a un proveedor. Aplica el criterio VRIO (¿es Valiosa, Rara, difícil de Imitar y está Organizada para explotarla?) y argumenta si la ventaja es sostenible.
3. Una startup ofrece un software de gestión por suscripción (SaaS). Explica por qué este modelo es más escalable que una consultoría que cobra por horas, usando los bloques del Canvas para justificarlo.
4. Una empresa lanza un producto y, tras seis meses, observa que el segmento de clientes no responde pero un segmento distinto sí muestra interés. Define qué significa «pivotar» y propón un pivote concreto manteniendo la misma propuesta de valor.
5. Verdadero o falso, razonado: «La subida del Euríbor que encarece la financiación de una empresa debe colocarse como una *debilidad* en su DAFO porque la perjudica mucho.»
6. Verdadero o falso, razonado: «Quedarse atrapado en el medio (*stuck in the middle*), según Porter, consiste en combinar liderazgo en costes y diferenciación, lo que da a la empresa una ventaja doble.»
7. Diez ingenieros fundan una empresa de software que aspira a captar varias rondas de inversión de fondos de capital riesgo en los próximos tres años. Razona qué forma jurídica deberían elegir al constituirse y cómo prevés que evolucione.
8. Una empresa con un beneficio anual de 80.000 € puede tributar al 25 % (Impuesto de Sociedades general) o al 4 % si se inscribe en la Zona Especial Canaria (ZEC). Calcula el impuesto en cada caso, el ahorro, y razona por qué el ahorro fiscal no basta para decidir.
9. Una plataforma freemium tiene 400.000 usuarios gratuitos y convierte el 4 % a una suscripción de 8 €/mes. Calcula los ingresos mensuales y anuales por suscripción, y explica por qué a la empresa le interesa tener tantos usuarios gratuitos.
10. Un servicio de suscripción sufre un *churn* (tasa de bajas) del 4 % mensual. Sin captar clientes nuevos, ¿qué proporción aproximada de su base perdería al cabo de un año? ¿Por qué es el churn una métrica más importante que el precio?
11. Compara el valor que aporta a una empresa un cliente de suscripción que paga 15 €/mes y permanece 3 años, frente a un cliente que hace una compra única de 120 €. Calcula ambos valores y comenta qué transforma la recurrencia.
12. Clasifica cada movimiento según la matriz de Ansoff: (a) Mercadona abre tiendas en Portugal con sus mismos productos; (b) una panadería empieza a vender bocadillos preparados a sus clientes habituales; (c) Coca-Cola lanza una campaña para que sus consumidores actuales beban más; (d) Amazon, que vendía libros, lanza AWS (computación en la nube).
13. Clasifica la estrategia genérica de Porter de cada empresa y justifica en una frase: (a) Ryanair; (b) Apple; (c) Camper (calzado de diseño).

14. Una emprendedora quiere lanzar un marketplace que conecte a profesores particulares con familias. Explica el problema del «huevo y la gallina» que enfrentará y propón una forma concreta de resolverlo en el arranque.
15. Verdadero o falso, razonado: «En el Business Model Canvas, los cuatro bloques de la derecha (segmentos, propuesta de valor, canales, relaciones) miran al cliente, y los cinco de la izquierda miran a la empresa.»
16. El caso Quibi (1.750 M\$ de inversión, cerrada en seis meses) demuestra que se puede fracasar con dinero, marca, contenido y talento. Identifica al menos tres incoherencias entre bloques del Business Model Canvas que explican el fracaso.
17. Clasifica cada empresa en su tramo europeo de dimensión (Recomendación 2003/361/CE), aplicando la regla de la doble condición. (a) 240 trabajadores, 45 M€ de facturación, 50 M€ de balance. (b) 9 trabajadores, 3 M€ de facturación, 1,5 M€ de balance.
18. Una cooperativa de trabajo asociado reparte un excedente de 90.000 € entre 6 socios trabajadores en proporción al trabajo aportado (todos aportan lo mismo). ¿Cuánto recibe cada uno? Explica en qué se diferencia este reparto del de una SL y qué tributación tiene la cooperativa.
19. Una asesora le dice a un autónomo con 35.000 € de beneficio anual que «aún no le compensa pasar a SLU». Razona si tiene sentido el consejo y qué tendría que cambiar para que la recomendación se invirtiera.
20. Filmin, plataforma de cine de autor, sobrevivió a la llegada de Netflix, HBO y Amazon Prime a España. Explica con el patrón de modelo de negocio adecuado por qué pudo hacerlo en lugar de competir de frente.
21. Explica la diferencia entre *iterary* y *pivotar* un modelo de negocio y pon un ejemplo claro de cada uno. ¿Por qué un pivote es más arriesgado?
22. Una empresa familiar rentable con 12 trabajadores se plantea crecer mucho. Argumenta, usando la idea de la «zona de Goldilocks», por qué crecer no siempre es la mejor decisión y qué riesgos concretos asume.

SOLUCIONARIO

1. **Autónoma (IRPF 30 %):** $60.000 \times 0,30 = 18.000 \text{ €}$.

SL (IS 25 %): $60.000 \times 0,25 = 15.000 \text{ €}$.

La SL paga 3.000 € menos de impuesto sobre el beneficio. Pero debe valorar también: el IRPF es progresivo (con beneficios bajos puede salir más barato que el 25 % fijo del IS), la responsabilidad limitada de la SL, los mayores costes de gestión y contabilidad de la sociedad, y que al repartir dividendos hay una segunda tributación. La decisión no es solo de tipo impositivo.

2. **Valiosa:** sí, reduce costes de producción.

Rara: no del todo; cualquier competidor puede comprar la misma máquina al mismo proveedor.

Inimitable: no; es fácilmente imitable comprándola.

Organizada: puede estarlo, pero da igual si falla lo anterior.

Conclusión: **no es una ventaja sostenible**, solo temporal. Una verdadera ventaja sostenible vendría de algo no comprable: una marca, un diseño patentado, una red de distribución exclusiva o un conocimiento difícil de copiar.

3. **SaaS**: el coste de dar servicio a un cliente adicional es casi cero (el software ya está hecho). Sus **recursos y actividades clave** (desarrollo) no crecen con cada cliente; las **fuentes de ingresos** (suscripción) sí. Por eso es escalable: puede multiplicar clientes sin multiplicar costes.
Consultoría por horas: cada cliente nuevo exige más horas de trabajo humano; los **recursos clave** (consultores) crecen en proporción a los ingresos. No es escalable: para ingresar el doble hay que trabajar el doble o contratar más gente.
4. **Pivotar** es cambiar de forma estructurada un elemento del modelo de negocio (segmento, canal, fuente de ingresos...) manteniendo lo aprendido, en lugar de abandonar el proyecto.
Ejemplo: una app de planificación de comidas pensada para jóvenes deportistas que no convierten, pero con interés alto entre personas con diabetes. Pivote de **segmento**: se reorienta a personas con diabetes, manteniendo la propuesta de valor (planificar comidas) pero adaptando el mensaje y las funciones (control de azúcares). Cambia el segmento, no el núcleo del producto.
5. **Falso**. El criterio del DAFO no es cuánto perjudica un factor, sino si es **interno o externo**. La empresa *no puede cambiar* el Euríbor con sus propias decisiones; solo puede leerlo y anticiparlo. Por tanto es una **amenaza** (externo, negativo), nunca una debilidad. Una debilidad sería algo interno y corregible, como un endeudamiento excesivo o una tesorería mal gestionada. Regla de bolsillo: si el director general no puede arreglarlo solo con su firma, es externo.
6. **Falso**. Es justo lo contrario. Para Porter, *quedarse en el medio* es **no destacar ni por costes ni por diferenciación**: la empresa no es la más barata ni la más distinta, así que pierde cuota frente a quienes sí eligen claramente una estrategia. La advertencia de Porter es que la estrategia exige **elegir**, no acumular ventajas inconsistentes. Intentar ser a la vez el más barato y el más premium suele diluir ambas posiciones.
7. Deberían constituirse como **Sociedad Limitada (SL)**: responsabilidad limitada al capital aportado, capital mínimo accesible y estructura adecuada para varios socios con confianza. El autónomo queda descartado (son varios y con responsabilidad ilimitada) y la SA, con sus 60.000 € de capital mínimo y gobernanza rígida, es prematura al inicio.
Evolución prevista: cuando entre el primer fondo de capital riesgo que exija **liquidez** de las participaciones y gobernanza más formal, lo habitual es **transformarse en SA** (acciones libremente transmisibles). Es el camino clásico SL → SA, igual que hizo Glovo antes de la entrada de Delivery Hero.
8. **IS general (25 %)**: $80.000 \times 0,25 = 20.000 \text{ €}$.
ZEC (4 %): $80.000 \times 0,04 = 3.200 \text{ €}$.
Ahorro: $20.000 - 3.200 = 16.800 \text{ €/año}$.
El ahorro es enorme, pero la ZEC exige cumplir requisitos de **inversión mínima, creación de empleo en Canarias y actividad efectivamente desarrollada allí**. Eso implica costes de localización y posible alejamiento del cliente o del talento. El beneficio fiscal solo compensa si el modelo de negocio encaja con operar desde las islas: fiscalidad y localización son decisiones acopladas.
9. **Usuarios de pago**: $400.000 \times 0,04 = 16.000$.
Ingresos mensuales: $16.000 \times 8 = 128.000 \text{ €}$.
Ingresos anuales: $128.000 \times 12 = 1.536.000 \text{ €}$.
A la empresa le interesan los usuarios gratuitos porque, en un servicio digital escalable, su **coste marginal es casi cero** y, además, hacen **publicidad orgánica** del producto a su entorno, alimentando el

embudo de futuras conversiones. La clave del modelo es calibrar la línea entre lo gratuito (engancha) y lo de pago (resuelve el problema serio).

10. Cada mes retiene el 96 % de la base. Al cabo de 12 meses retiene 0,96 elevado a 12 $\approx$ **0,61**, es decir, conserva en torno al **61 %** y pierde **cerca del 39 %** (casi dos quintos) de su base en un año, solo por bajas. El churn es crítico porque la ventaja del modelo de suscripción es la **previsibilidad de ingresos recurrentes**: si las bajas son altas, la empresa tiene que correr cada mes solo para no decrecer, gastando en captación lo que pierde por la puerta de atrás. Un precio alto no sirve de nada si la gente se da de baja enseguida.
11. **Ciente recurrente**: $15 \text{ €/mes} \times 36 \text{ meses} = \mathbf{540 \text{ €}}$.
Ciente de compra única: **120 €**.
Ratio: $540 / 120 = \mathbf{4,5 \text{ veces}}$ más.
La recurrencia transforma la valoración del cliente: si cada cliente vale 540 € a lo largo de su vida, la empresa puede permitirse invertir mucho más en captarlo y fidelizarlo. Cambia la lógica financiera entera —de maximizar el ticket de cada venta a maximizar la duración de la relación—.
12. **(a)** Mismo producto, mercado nuevo $\rightarrow$ **desarrollo de mercado**.
(b) Producto nuevo, mismo mercado (clientes habituales) $\rightarrow$ **desarrollo de producto**.
(c) Mismo producto, mismo mercado $\rightarrow$ **penetración de mercado**.
(d) Producto nuevo, mercado nuevo $\rightarrow$ **diversificación** (la más arriesgada).
Recuerda que el riesgo crece de la penetración a la diversificación.
13. **(a) Ryanair: liderazgo en costes**. Ofrece un servicio similar (volar de A a B) al precio más bajo gracias a una estructura de costes muy eficiente.
(b) Apple: diferenciación. Su producto se percibe como único por diseño, marca y experiencia, lo que le permite cobrar precios premium.
(c) Camper: enfoque o nicho. Se concentra en un segmento específico (calzado contemporáneo de diseño) y se hace fuerte en él. Las tres son estrategias coherentes porque *eligen* una posición clara.
14. El **problema del huevo y la gallina**: las familias no entran si no hay profesores, y los profesores no entran si no hay familias que les contraten. Un marketplace sin **liquidez** (volumen suficiente en ambos lados) no funciona.
Solución típica: *subsidiar uno de los dos lados* hasta alcanzar masa crítica. Por ejemplo, captar primero a un grupo de profesores ofreciéndoles comisión cero los primeros meses y visibilidad gratuita, concentrarse en una sola ciudad o materia para densificar la oferta, y solo entonces hacer marketing intensivo hacia las familias. Empezar acotado y denso es mejor que empezar amplio y vacío.
15. **Falso**. La proporción está invertida. En el BMC son **cinco** los bloques que miran al cliente —segmentos, propuesta de valor, canales, relaciones y *fuentes de ingresos*— y **cuatro** los que miran adentro —recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes—. El enunciado además olvida las fuentes de ingresos, que es uno de los bloques de cliente económicamente más críticos.
16. Las incoherencias del BMC de Quibi:
1. Propuesta de valor vs. segmento real: ofrecía contenido premium *solo en móvil*, pero el público que consume vídeo premium lo hace en el sofá y en la televisión.
2. Canales demasiado restrictivos: al limitarse al móvil, excluía la pantalla donde la gente ve contenido largo de calidad.
3. Fuentes de ingresos vs. competencia: exigía suscripción de pago sin opción gratuita, compitiendo contra YouTube y TikTok, que ofrecen vídeo corto gratis.

Cuando se dibujan los nueve bloques a la vez, estas contradicciones se ven antes de gastar. Quibi no falló por mala ejecución, sino porque su modelo no se sostenía.

17. **(a)** Plantilla $240 < 250 \rightarrow$ encaja en el tramo de **mediana**. Criterios financieros: facturación $45 \text{ M€} \leq 50 \text{ M€}$ *cumple* (basta con uno). Resultado: **mediana**.

(b) Plantilla $9 < 10 \rightarrow$ encaja en **microempresa**. Criterios financieros: aunque la facturación 3 M€ supera los 2 M€ , el balance $1,5 \text{ M€} \leq 2 \text{ M€}$ *cumple* (basta con uno). Resultado: **microempresa**.

La trampa habitual es exigir los dos criterios financieros a la vez; la norma solo pide plantilla más uno de ellos.

18. **Reparto:** $90.000 / 6 = 15.000 \text{ € por socio}$ (todos aportan el mismo trabajo).

Diferencia con la SL: en una cooperativa el excedente se reparte según el **trabajo o el uso** de los socios y rige *un socio, un voto*, independientemente del capital aportado. En una SL, los beneficios se reparten en proporción al **capital** (participaciones) y el poder de voto también depende del capital.

Fiscalidad: la cooperativa tributa por el Impuesto de Sociedades a un tipo reducido del **20 %** (o del 10 % si es especialmente protegida, como muchas agrarias o de trabajo asociado), reflejando su función de cohesión social.

19. El consejo es **razonable**. El punto de cruce donde transformar de autónomo a SLU empieza a compensar se sitúa en torno a **40.000-50.000 € de beneficio anual**. Con 35.000 € está por debajo: la **complejidad y los costes añadidos** de una sociedad (gestoría, contabilidad, obligaciones formales) raramente se cubren con el ahorro fiscal a ese nivel, sobre todo porque el IRPF es progresivo y a beneficios moderados aún resulta competitivo frente al 25 % del IS.

Qué cambiaría la recomendación: que el beneficio recurrente supere claramente el umbral, que aparezca un **riesgo patrimonial** serio (sectores con posibles demandas) que haga valiosa la responsabilidad limitada, o la intención de **reinvertir/acumular** beneficios en la sociedad en lugar de sacarlos como dividendo.

20. Filmin aplicó el patrón de la **long tail (cola larga)**. En lugar de competir por los grandes estrenos — imposible sin el presupuesto de los gigantes —, se especializó en la **suma de lo raro**: miles de títulos de cine de autor europeo, asiático y latinoamericano, documental y series que los grandes apenas licencian. En un negocio digital, donde el coste de almacenar y distribuir cada título extra es bajo, la suma de muchos nichos con poca demanda individual puede sostener un negocio. Filmin captura un mercado *invisible* que las plataformas masivas no sirven, convirtiendo en fortaleza lo que parecía una debilidad de tamaño.

21. **Iterar** es hacer **pequeños ajustes dentro del mismo modelo** sin cambiar sus hipótesis fundamentales: mejorar la propuesta de valor, añadir un canal, retocar el precio. Ejemplo: una app que rediseña su pantalla de pago para mejorar conversiones.

Pivotar es **cambiar una hipótesis clave** de un bloque del Canvas manteniendo lo aprendido: cambiar de segmento, reformular la propuesta de valor o el canal. Ejemplo: YouTube, que nació como plataforma de citas y pivotó a vídeo; o Glovo, que pivotó hasta centrarse en restauración.

El pivote es más arriesgado porque **replantea el núcleo del negocio**: implica reorientar recursos, equipo y mensaje, y no hay garantía de que la nueva hipótesis funcione. Las iteraciones son frecuentes y saludables; los pivotes son traumáticos, costosos y solo se hacen cuando el modelo actual no es viable.

22. La **zona de Goldilocks** es el tamaño justo en el que la empresa es lo bastante grande para ser rentable y lo bastante pequeña para ser gestionable (orientativamente, 5-20 trabajadores y 0,5-3 M€ de facturación para muchas pymes). Crecer más allá puede **destruir lo que hacía valiosa a la empresa**.

Riesgos concretos del crecimiento:

- Más empleados $\rightarrow$ más gestión de personas, más conflictos y burocracia.

-
- Más facturación → posible **cambio de tramo** con obligaciones contables más rigurosas y pérdida de bonificaciones de pyme.
 - Más cuota → atrae la atención de competidores grandes capaces de replicar el producto.
 - Más complejidad → desaparece la cercanía del propietario que conocía a todos sus clientes.

Crece es una opción estratégica, no una obligación: una empresa rentable y bien dimensionada puede preferir consolidarse antes que arriesgar lo que ya funciona.