

EEAE · AMPLIACIÓ

Ampliació · 3a avaluació (unitats 8-10)

Reptes per a aprofundir en anàlisi de viabilitat, estratègia competitiva, models de negoci escalables i oportunitats de la transformació digital.

3a avaluació · Unitats 8, 9, 10

U8. L'empresa com a fenomen humà: cultura, talent i lideratge

L'empresa és la **unitat bàsica** de l'activitat econòmica, però entendre-la exigix mirar més enllà de l'organigrama: dos empreses amb els mateixos recursos rendixen de manera molt distinta segons la seua **cultura, talent i lideratge**. La cultura —valors, normes no escrites, símbols i històries— funciona com un *avantatge competitiu intangible*: el cas Kodak mostra que tindre la tecnologia no basta si la cultura tem el canvi, i Buurtzorg que una cultura d'autonomia i confiança pot sostindre el creiximent sense jerarquies. El **talent** s'ha tornat el recurs escàs de l'economia del coneixement; per això les empreses competixen per les persones tant com pels clients, i retindre-les depén més del clima, el sentit i el lideratge que del salari. El **lideratge** no coincidix amb l'autoritat formal: l'eficàç és *situacional* (adapta l'estil a l'equip i al moment) i el *lideratge de servei* (Greenleaf) invertix la piràmide posant el líder al servei del grup. El **sostre de vidre** no s'explica per capacitat sinó per barreres: estereotips, xarxes masculines, repartiment desigual de cures i biaixos en la promoció. Els seus efectes es veuen en dades —la base de la piràmide s'equilibra, però la cúspide continua sent masculina— i tancar-lo és, a més de justícia, **eficiència**: desaprofitar la mitat del talent és una forma d'escassetat autoinfligida.

U9. Estratègia, avantatge competitiu i models de negoci

L'estratègia és la decisió de fons sobre **com competir**, i sempre comença per triar **a qui es servix**: segmentar i enfocar-se és renunciar a ser «tot per a tots». El **màrqueting digital** canvia la lògica del màrqueting —segmentar, mesurar i interactuar— i es recolza en les **dades** del comportament del client, la qual cosa obri debats de privacitat. El nucli de la unitat són els **models de negoci**: subscripció, freemium, plataforma o marketplace, publicitat, low cost i long tail. Allò que distingix un model innovador no és el sector, sinó tres preguntes: la proposta depén d'una *escala digital* abans impossible?, els ingressos són *recurrents* en compte de transaccionals?, els canals són automatitzats sense cost marginal per client? Les plataformes creixen per l'**efecte de xarxa** i tendixen a concentrar-se en poques grans. L'**avantatge competitiu** (Porter) es construeix per *lideratge en costos* o per *diferenciació*, i només és sòlid si és difícil d'imitar; intentar les dos alhora deixa l'empresa «atrapada al mig». Les **cinc forces** expliquen per què un sector és més o menys rendible. Enfront del canvi, l'empresa respon amb transformació digital i **innovació** (incremental o disruptiva: el dilema de l'innovador de Christensen explica per què els líders establits cauen). Per últim, la sostenibilitat és **dimensió estratègica**: la **RSC** ben entesa no és filantropia sinó reputació, confiança i talent, i la teoria dels **stakeholders** (Freeman) s'enfronta a la visió de Friedman (maximitzar només el benefici de l'accionista). Tot convergix en el **DAFO empresarial** i en ferramentes de cartera com la **matriu BCG**.

U10. Transformació digital, IA i empresa del futur

La **revolució digital** (quarta revolució industrial) no afig gadgets: reorganitza treball, empreses i societat, i ho fa *abaratint allò escàs* —la IA abaratix la predicció i la creació de contingut—. La pregunta estratègica davant qualsevol tecnologia no és només «què fa?», sinó «què torna barat i què es podrà fer quan això siga barat?». La distinció clau és **digitalització** (fer el mateix amb tecnologia nova) enfront de **transformació digital** (replantejar el negoci sencer). La majoria de les transformacions fracassen per **cultura i resistència al canvi**, no per falta de tecnologia: és un problema de persones, com il·lustra la banca, que no només es va

digitalitzar sinó que va canviar *què és* un banc, amb guanyadors i també perdedors (exclusió de majors i zones rurals).

Sobre l'ocupació, l'anàlisi seriós distingeix **tres efectes simultanis** de la IA: destruir llocs repetitius, transformar la majoria (el radiòleg no desapareix: es reorienta a interpretar i decidir) i crear oficis nous. La lliçó històrica —dels ludites a hui— és que l'ocupació total no s'enfonsa, però la *transició* és dura i canvia quines habilitats es valoren; d'ahí el pes de l'**aprenentatge al llarg de la vida** (reskilling i upskilling).

El **lloc de treball** es torna híbrid i més pla, amb dret a la desconnexió i mesurament per resultats. I la **sostenibilitat** passa d'adorn a estratègia de supervivència: l'**economia circular** convertix el residu en recurs i negoci, els **stakeholders** guanyen pes enfront dels accionistes, i el *greenwashing* exigeix mirar amb esperit crític. La paradoxa final: com més avança la tecnologia, més valuoses es tornen les qualitats humanes.

EL QUE ÉS ESSENCIAL

- El llinar de rendibilitat i l'anàlisi de viabilitat permeten saber si un projecte cobrix costos i quant marge de seguretat té.
- L'anàlisi DAFO i les cinc forces de Porter ajuden a dissenyar una estratègia competitiva sòlida enfront de la competència.
- Els models de negoci escalables (subscripció, plataforma, freemium) permeten créixer molt sense que els costos creixquen en la mateixa proporció.
- La transformació digital obri noves oportunitats (big data, IA, e-commerce) però exigeix gestionar la ciberseguretat i l'ètica en l'ús de les dades.

VOCABULARI

llindar de rendibilitat

marge de contribució

viabilitat

cinc forces de Porter

model de subscripció

freemium

escalabilitat

economia de plataforma

big data

ciberseguretat

EXEMPLES RESOLTS

1. **Analitza dos estratègies oposades.** Mercadona competix amb botigues de barri, marca pròpia, preus estables i quasi sense publicitat; Carrefour, amb hipermercats, desenes de milers de referències, promocions agressives i comunicació massiva. Identifica l'estratègia de cadascuna, explica per què les dos són rendibles i què passaria si una intentara combinar-les.

1. Estratègia de cadascuna. Mercadona persegueix l'**eficiència i la senzillesa** (assortiment reduït dominat per marca pròpia, preus estables, costos de publicitat quasi nuls): s'acosta al **lideratge en costos** amb una proposta molt enfocada. Carrefour aposta per la **varietat i l'experiència de compra completa** (alimentació, tèxtil i electrònica, ofertes setmanals): competix més per **diferenciació** d'assortiment.

2. Per què les dos són rendibles. Perquè servixen a *segments distints*: qui vol rapidesa i preu estable tria Mercadona; qui vol varietat i ofertes tria Carrefour. No hi ha una estratègia «guanyadora» en abstracte; guanya la que és coherent amb el client a qui servix.

3. Què passaria en combinar-les. Quedaria **atrapada al mig** (Porter): ni la més barata ni la de més varietat, perdent els dos tipus de client. La lliçó: l'estratègia exigeix *triar i renunciar*.

2. **El pes del churn.** Un servei de subscripció perd cada mes un 4 % de la seua base de clients (churn) i, per a este exercici, suposa que no en capta cap de nou. Quina proporció de la seua base conservarà al cap de 12 mesos? Per què el churn sol ser més crític que el preu?

1. **Retenció mensual.** Si perd el 4 %, conserva el 96 % cada mes, és a dir, un factor de 0,96.

2. **Retenció a 12 mesos.** Cal multiplicar eixe factor dotze vegades: $0,96 \text{ elevat a } 12 \approx 0,61$.

3. **Interpretació.** Conserva al voltant del **61 %** de la base i perd a prop del **39 %** en un any, només per baixes.

4. **Per què importa més que el preu.** L'avantatge del model de subscripció és la *previsibilitat dels ingressos recurrents*. Amb un churn alt, l'empresa ha de captar clients sense parar només per a no decreïxer, gastant per la porta de davant allò que perd per la d'arrere. Un preu alt no servix de res si la gent es dona de baixa de seguida.

3. **Valor del client recurrent.** Compara quant aporta un client de subscripció que paga 20 €/mes durant 30 mesos enfront d'un client que fa una única compra de 150 €. Calcula tots dos valors, la diferència en vegades i explica què canvia la recurrència.

1. **Client recurrent.** $20 \text{ €/mes} \times 30 \text{ mesos} = 600 \text{ €}$ al llarg de la seua vida com a client.

2. **Client de compra única.** 150 €.

3. **Diferència.** $600 \div 150 = 4 \text{ vegades}$ més.

4. **Què canvia la recurrència.** Si cada client val 600 € en compte de 150 €, l'empresa pot permetre's invertir molt més a captar-lo i, sobretot, a *fidelitzar-lo*. La lògica financera s'invertix: ja no es tracta de maximitzar l'import de cada venda, sinó de **maximitzar la duració de la relació**.

4. **Escalabilitat d'un freemium.** Una ferramenta digital té 250.000 usuaris gratuïts i convertix a pagament un 4 %, amb una quota de 8 €/mes. Calcula els usuaris de pagament i els ingressos mensuals i anuals. Explica per què este model és escalable.

1. **Usuaris de pagament.** $4 \% \text{ de } 250.000 = 0,04 \times 250.000 = 10.000 \text{ usuaris de pagament}$.

2. **Ingressos mensuals.** $10.000 \times 8 \text{ €} = 80.000 \text{ € al mes}$.

3. **Ingressos anuals.** $80.000 \times 12 = 960.000 \text{ € a l'any}$.

4. **Per què és escalable.** En un servei digital, atendre un usuari més costa quasi zero. L'empresa pot sostindre una enorme base gratuïta —que fa de planter i de publicitat orgànica— perquè li basta amb que un xicotet percentatge pague. Pot multiplicar usuaris sense multiplicar costos en la mateixa proporció.

REPTES

1. Explica per què la **cultura empresarial** pot ser un avantatge competitiu tan real com la tecnologia, recolzant-te en els casos de Kodak i Buurtzorg.
2. Argumenta per què es diu que, en l'economia del coneixement, «el talent és el recurs escàs» i quina conseqüència té per a les empreses.
3. Distingix el **lideratge situacional** del **lideratge de servei** i posa un exemple de quan convé cada enfocament.

4. El **sostre de vidre** no s'explica per falta de capacitat. Cita dos de les seues causes i explica per què tancar-lo és a més una qüestió d'*eficiència* econòmica.
5. **Vertader o fals, raonat:** «La bretxa de gènere s'ha tancat: hui hi ha tantes dones dirigint grans empreses com hòmens.»
6. Explica per què **segmentar i enfocar-se** és una decisió estratègica de fons i quin risc corre l'empresa que vol «ser tot per a tots».
7. Una empresa llança un servei digital i dubta si és realment innovador. Cita les **tres preguntes** que distingixen un model de negoci innovador d'un tradicional.
8. Explica l'**efecte de xarxa** en una plataforma i el problema de «l'ou i la gallina» en arrancar, proposant una forma de resoldre'l.
9. Un servei de subscripció té un **churn del 5 % mensual** i no capta clients nous. Quina proporció de la seua base conserva al cap de 12 mesos? Què et diu això sobre la importància de retindre?
10. Compara el valor d'un client de subscripció que paga **15 €/mes durant 24 mesos** amb un que fa una **compra única de 90 €**. Calcula tots dos valors i la diferència en vegades.
11. Una ferramenta freemium té **500.000 usuaris gratuïts** i convertix un **3 %** a una quota de **9 €/mes**. Calcula els ingressos mensuals i anuals per subscripció.
12. Una plataforma cobra una **comissió del 18 %** per reserva. El mes passat va gestionar **5.000 reserves** de **80 €** de mitjana. Quant va ingressar en comissions?
13. Una empresa té **costos fixos de 24.000 €**, ven a **40 €** la unitat amb un cost variable de **16 €**. Calcula el **punt mort**. Si preveu vendre 1.400 unitats, calcula el **benefici** i el **marge de seguretat** (en unitats i en %).
14. Un fabricant diu tindre un avantatge competitiu perquè va comprar una màquina més ràpida a un proveïdor. Raona si eixe avantatge és **sostenible**.
15. Explica amb el cas Kodak per què una empresa líder i ben gestionada pot enfonsar-se davant d'una **innovació disruptiva**.
16. Distingix la **RSC real** del *greenwashing* i proposa un criteri per a diferenciar-les.
17. Resumix el debat entre **Friedman** i la **teoria dels stakeholders** (Freeman) sobre a qui ha de servir l'empresa.
18. Usant el cas de la banca, explica per què passar de l'oficina a l'app va ser una **transformació digital** i no només digitalització, i menciona un cost social del canvi.
19. Davant l'automatització, quines **habilitats** convé cultivar i per què? Relaciona-ho amb els tres efectes de la IA sobre l'ocupació.
20. Explica per què el **teletreball** només funciona bé en empreses amb una determinada **cultura**.

21. Explica per què l'**economia circular** pot convertir la sostenibilitat en una **estratègia de futur** rendible, no en una despesa.
22. **Vertader o fals, raonat:** «La intel·ligència artificial acabarà amb l'ocupació total, igual que temien els ludites de les màquines.»

SOLUCIONARI

1. La cultura condiona com una empresa decidix i reacciona. **Kodak** tenia la càmera digital abans que ningú, però la seua cultura, que temia canibalitzar el seu negoci de carrets, li va impedir aprofitar-la: la tecnologia no basta si la cultura la bloqueja. **Buurtzorg**, en canvi, va construir una cultura d'autonomia i confiança (equips autogestionats d'infermeres) que li va donar alta satisfacció i creiximent sense jerarquies. La cultura, per tant, pot enfonsar o impulsar una empresa: és un avantatge (o desavantatge) competitiu intangible i difícil de copiar.
2. En l'era industrial el recurs escàs era el **capital** (màquines, fàbriques). Hui, en molts sectors, allò escàs són persones amb habilitats difícils de trobar (programadors, científics de dades). **Conseqüència:** les empreses competixen per atraure talent tant com per captar clients, i perdre una persona clau costa molt més que el seu salari (se'n va la seua experiència, els seus contactes i les seues idees). Per això la gestió del talent va passar de tasca administrativa a qüestió de supervivència competitiva, lligada a la cultura i al lideratge.
3. El **lideratge situacional** sosté que no hi ha un estil únic bo: el líder adapta el seu estil a l'equip, al moment i a la tasca (més directiu en una crisi, delegant amb un equip expert, participatiu en decisions que afecten tots).
El **lideratge de servei** (Greenleaf) invertix la piràmide: el líder no busca que l'equip li servisca, sinó servir l'equip (llevar obstacles, donar recursos, fer créixer les persones), com en Buurtzorg. No són incompatibles: un bon líder pot servir l'equip i, alhora, adaptar el seu estil.
4. Causes (valen dos): estereotips sobre el lideratge, xarxes de contactes masculines, repartiment desigual de les tasques de cures, biaixos en selecció i promoció.
Eficiència: desapropiar el talent de la mitat de la població és una forma d'escassetat autoinfligida. A més, diversos estudis apunten que els equips directius diversos prenen millors decisions (més punts de vista, menys pensament de grup). Tancar la bretxa no és només justícia: aprofita millor el talent disponible.
5. **Fals.** Les dades (Eurostat, CNMV) mostren un avanç real però **incomplet:** al voltant d'un terç dels consellers de grans cotitzades són dones, però continuen sent minoria en les presidències i en els llocs executius de màxima responsabilitat. La base de la piràmide laboral està cada vegada més equilibrada, però la cúspide continua sent majoritàriament masculina: el sostre de vidre persisteix.
6. Una empresa rares vegades pot ser la millor per a tot el món. **Segmentar** (dividir el mercat en grups pareguts) i **triari el públic objectiu** permet ajustar la proposta, el missatge i els canals a qui de veritat es vol servir. Qui intenta ser tot per a tots sol quedar **atrapat al mig:** no és ni el més barat ni el més distint, i perd els dos tipus de client. La lliçó estratègica és «tria a qui vols servir i sigues el millor per a eixa gent».
7. 1. La proposta depén d'una **escala digital** que era impossible fa vint anys?
2. Les **fonts d'ingressos són recurrents** (subscripció) en compte de transaccionals (una venda puntual)?
3. Els **canals estan automatitzats**, sense cost marginal per client addicional?
Com més respostes afirmatives, més s'acosta el model als patrons digitals (subscripció, freemium, plataforma) enfront del model industrial clàssic de fabricar i vendre.

-
8. L'**efecte de xarxa**: com més usuaris hi ha en un costat de la plataforma, més atractiva resulta per a l'altre (més amfitrions → més opcions per a viatgers → més viatgers → més interès per a amfitrions).
Ou i la gallina: al principi cap costat entra perquè l'altre està buit. **Solució**: incentivar primer un dels dos costats (per exemple, comissió zero als primers proveïdors), concentrar-se en una sola ciutat o nínxol per a densificar l'oferta, i només llavors atraure l'altre costat. Començar acotat i dens és millor que començar ampli i buit.
9. Cada mes conserva el 95 % de la base (factor 0,95).
A 12 mesos: $0,95$ elevat a 12 $\approx$ **0,54**, és a dir, conserva al voltant del **54 %** i perd a prop del **46 %** en un any, només per baixes.
Conclusió: amb un churn així, l'empresa ha de captar quasi la meitat de la seua base cada any només per a no decreïxer. Reduir el churn (retindre) sol ser més rendible que captar sense parar.
10. Client recurrent = $15 \times 24 =$ **360 €**.
Client de compra única = **90 €**.
Diferència = $360 \div 90 =$ **4 vegades** més.
La recurrència eleva molt el valor de cada client, la qual cosa permet invertir més a captar-lo i fidelitzar-lo.
11. Usuaris de pagament = 3 % de 500.000 = $0,03 \times 500.000 =$ **15.000**.
Ingressos mensuals = $15.000 \times 9 =$ **135.000 € al mes**.
Ingressos anuals = $135.000 \times 12 =$ **1.620.000 € a l'any**.
Encara que la majoria no pague mai, el cost de servir-la és quasi nul i alimenta l'embut de futures conversions.
12. Comissió per reserva = 18 % de 80 € = $0,18 \times 80 =$ **14,40 € per reserva**.
Ingrés total = $14,40 \times 5.000 =$ **72.000 €**.
La plataforma captura valor per intermediar, sense ser propietària de l'actiu (els allotjaments).
13. Marge per unitat = $40 - 16 =$ 24 €.
Punt mort = $24.000 \div 24 =$ **1.000 unitats**.
Benefici amb 1.400 uds = $(40 \times 1.400) - (24.000 + 16 \times 1.400) = 56.000 - (24.000 + 22.400) = 56.000 - 46.400 =$ **9.600 €**.
Marge de seguretat = $1.400 - 1.000 =$ **400 unitats**; en percentatge = $400 \div 1.400 \approx$ **28,6 %**: les vendes poden caure eixe marge abans d'entrar en pèrdues.
14. **No és sostenible**, només temporal. La màquina és valuosa (reduïx costos), però **qualsevol competidor pot comprar la mateixa** al mateix proveïdor: és fàcilment imitable. Un avantatge competitiu sòlid naix d'alguna cosa difícil de copiar: una marca forta, un disseny patentat, una xarxa de distribució exclusiva o un coneixement propi. Allò que tots poden tindre no diferencia.
15. Kodak va inventar la primera càmera digital (1975), però el seu negoci rendible eren els carrets i el paper. Va témer que la fotografia digital **canibalitzara** eixe negoci i va decidir protegir allò que ja tenia en compte d'apostar per allò nou. Quan la digital va arrasar, va fer fallida (2012). La lliçó (el «dilema de l'innovador» de Christensen): els líders cauen no per falta de tecnologia, sinó per una decisió racional a curt termini —defendre el negoci actual— que resulta fatal a llarg termini. De vegades cal canibalitzar-se un mateix abans que ho faça la competència.
16. La **RSC real** integra el compromís social i ambiental en l'estratègia i ho demostra amb **fets i dades verificables** (reducció mesurable de la petjada, condicions laborals auditades, transparència).
El **greenwashing** usa la sostenibilitat només com a reclam de màrqueting, sense canviar de fons l'activitat.
Criteri: mirar si hi ha *canvis verificables i coherents* amb la resta del negoci, no només campanyes i

eslògans. Si una empresa presumix de verda però la seua activitat principal continua igual de contaminant, és greenwashing.

17. **Friedman (1970):** l'única responsabilitat social de l'empresa és maximitzar el benefici per als seus propietaris, respectant la llei; servir altres grups diluïx els incentius.
Freeman / stakeholders: l'empresa afecta i depén de molts grups (treballadors, clients, proveïdors, comunitat, medi ambient) i ha d'atendre'ls a tots; maximitzar només el benefici a curt termini destrüix valor a llarg termini, també per a l'accionista.
És un dels debats estratègics més vius: el ROE continua manant en la pràctica, però els criteris ESG i declaracions com la de la Business Roundtable (2019) empenyen cap a la visió de stakeholders.
18. La primera fase (caixers, banca per internet) va ser **digitalització**: fer allò de sempre d'una altra forma. La transformació va arribar amb el mòbil: l'app va passar a ser el **centre del negoci**, va canviar *què és* un banc, com guanya diners i com organitza el treball (tancament massiu d'oficines, caiguda de plantilla). Això és transformació, no només ferramenta nova.
Cost social: va deixar arrere part de la població —majors i zones rurals— amb dificultats per a operar només en digital, la qual cosa va obligar a reaccionar el sector i els reguladors. Transformar-se té guanyadors i també perdedors.
19. La IA **destrüix** tasques repetitives, **transforma** la majoria de les faenes i **crea** altres noves. Allò que canvia no és tant la quantitat d'ocupació com quines habilitats es valoren.
Convé cultivar just allò que la màquina fa pitjor: **pensament crític, creativitat, tracte amb persones i capacitat d'aprendre contínuament** (reskilling i upskilling). Són, a més, les competències transversals del perfil emprenedor: difícils d'automatitzar i cada vegada més valuoses com més avança la tecnologia.
20. El teletreball exigix **mesurar per resultats** i no per hores de presència, la qual cosa només és possible on hi ha **confiança**. En una empresa que necessita vore la gent asseguda per a creure que treballa, xoca amb la seua forma d'entendre el control i fracassa. Per això és, abans que un tema tecnològic, un tema de cultura i de lideratge (la mateixa idea de la Unitat 8). A més obliga a cuidar la cohesió de l'equip i el dret a la desconnexió digital.
21. L'economia circular tanca el cicle dels materials (reutilitzar, reparar, reciclar) en compte d'«usar i tirar». Per a l'empresa és estratègia rendible per tres motius: **cada material reutilitzat és un que no compra** (estalvi de costos); els consumidors i la regulació premien cada vegada més qui ho fa; i reduïx l'exposició a l'escassetat i a l'encariment de les matèries primeres. Així, l'empresa del futur mira un residu i veu un recurs que està tirant.
22. **Fals** (amb matisos). La por que les màquines deixen sense faena tota la societat ve del segle XIX (els ludites) i no s'ha complit: dos segles després hi ha moltíssima més ocupació, encara que en oficis que llavors no existien. La IA destrüix uns llocs, en transforma molts i en crea altres. **Però** el matís importa: encara que l'ocupació total no s'enfonse, la *transició* és dura per a qui perd el seu ofici, i per això la formació contínua i l'acompanyament del canvi són decisius.