

EEAE · AMPLIACIÓN

Ampliación · 3.^a evaluación (unidades 8-10)

Retos para profundizar en análisis de viabilidad, estrategia competitiva, modelos de negocio escalables y oportunidades de la transformación digital.

3.^a evaluación · Unidades 8, 9, 10

REPASO TEÓRICO

U8. La empresa como fenómeno humano: cultura, talento y liderazgo

La empresa es la **unidad básica** de la actividad económica, pero entenderla exige mirar más allá del organigrama: dos empresas con los mismos recursos rinden de forma muy distinta según su **cultura, talento y liderazgo**. La cultura —valores, normas no escritas, símbolos e historias— funciona como una *ventaja competitiva intangible*: el caso Kodak muestra que tener la tecnología no basta si la cultura teme al cambio, y Buurtzorg que una cultura de autonomía y confianza puede sostener el crecimiento sin jerarquías. El **talento** se ha vuelto el recurso escaso de la economía del conocimiento; por eso las empresas compiten por las personas tanto como por los clientes, y retenerlas depende más del clima, el sentido y el liderazgo que del salario. El **liderazgo** no coincide con la autoridad formal: el eficaz es *situacional* (adapta el estilo al equipo y al momento) y el *liderazgo de servicio* (Greenleaf) invierte la pirámide poniendo al líder al servicio del grupo.

El **techo de cristal** no se explica por capacidad sino por barreras: estereotipos, redes masculinas, reparto desigual de cuidados y sesgos en la promoción. Sus efectos se ven en datos —la base de la pirámide se equilibra, pero la cúspide sigue siendo masculina— y cerrarlo es, además de justicia, **eficiencia**: desaprovechar la mitad del talento es una forma de escasez autoinfligida.

U9. Estrategia, ventaja competitiva y modelos de negocio

La estrategia es la decisión de fondo sobre **cómo competir**, y siempre empieza por elegir **a quién se sirve**: segmentar y enfocarse es renunciar a ser «todo para todos». El **marketing digital** cambia la lógica del marketing —segmentar, medir e interactuar— y se apoya en los **datos** del comportamiento del cliente, lo que abre debates de privacidad.

El núcleo de la unidad son los **modelos de negocio**: suscripción, freemium, plataforma o marketplace, publicidad, low cost y long tail. Lo que distingue un modelo innovador no es el sector, sino tres preguntas: ¿la propuesta depende de una *escala digital* antes imposible?, ¿los ingresos son *recurrentes* en lugar de transaccionales?, ¿los canales son automatizados sin coste marginal por cliente? Las plataformas crecen por el **efecto de red** y tienden a concentrarse en pocas grandes.

La **ventaja competitiva** (Porter) se construye por *liderazgo en costes* o por *diferenciación*, y solo es sólida si es difícil de imitar; intentar ambas a la vez deja a la empresa «atrapada en el medio». Las **cinco fuerzas** explican por qué un sector es más o menos rentable. Frente al cambio, la empresa responde con transformación digital e **innovación** (incremental o disruptiva: el dilema del innovador de Christensen explica por qué los líderes establecidos caen).

Por último, la sostenibilidad es **dimensión estratégica**: la **RSC** bien entendida no es filantropía sino reputación, confianza y talento, y la teoría de los **stakeholders** (Freeman) se enfrenta a la visión de Friedman (maximizar solo el beneficio del accionista). Todo converge en el **DAFO empresarial** y en herramientas de cartera como la **matriz BCG**.

U10. Transformación digital, IA y empresa del futuro

La **revolución digital** (cuarta revolución industrial) no añade gadgets: reorganiza trabajo, empresas y sociedad, y lo hace *abaratando lo escaso* —la IA abarata la predicción y la creación de contenido—. La pregunta estratégica ante cualquier tecnología no es solo «¿qué hace?», sino «¿qué vuelve barato y qué se podrá hacer cuando eso sea barato?».

La distinción clave es **digitalización** (hacer lo mismo con tecnología nueva) frente a **transformación digital** (replantear el negocio entero). La mayoría de las transformaciones fracasan por **cultura y resistencia al**

cambio, no por falta de tecnología: es un problema de personas, como ilustra la banca, que no solo se digitalizó sino que cambió *qué es* un banco, con ganadores y también perdedores (exclusión de mayores y zonas rurales).

Sobre el empleo, el análisis serio distingue **tres efectos simultáneos** de la IA: destruir puestos repetitivos, transformar la mayoría (el radiólogo no desaparece: se reorienta a interpretar y decidir) y crear oficios nuevos. La lección histórica —de los luditas a hoy— es que el empleo total no se hunde, pero la *transición* es dura y cambia qué habilidades se valoran; de ahí el peso del **aprendizaje a lo largo de la vida** (reskilling y upskilling).

El **lugar de trabajo** se vuelve híbrido y más plano, con derecho a la desconexión y medición por resultados. Y la **sostenibilidad** pasa de adorno a estrategia de supervivencia: la **economía circular** convierte el residuo en recurso y negocio, los **stakeholders** ganan peso frente a los accionistas, y el *greenwashing* exige mirar con espíritu crítico. La paradoja final: cuanto más avanza la tecnología, más valiosas se vuelven las cualidades humanas.

LO ESENCIAL

- El umbral de rentabilidad y el análisis de viabilidad permiten saber si un proyecto cubre costes y cuánto margen de seguridad tiene.
- El análisis DAFO y las cinco fuerzas de Porter ayudan a diseñar una estrategia competitiva sólida frente a la competencia.
- Los modelos de negocio escalables (suscripción, plataforma, freemium) permiten crecer mucho sin que los costes crezcan en la misma proporción.
- La transformación digital abre nuevas oportunidades (big data, IA, e-commerce) pero exige gestionar la ciberseguridad y la ética en el uso de los datos.

VOCABULARIO

umbral de rentabilidad

margen de contribución

viabilidad

cinco fuerzas de Porter

modelo de suscripción

freemium

escalabilidad

economía de plataforma

big data

ciberseguridad

EJEMPLOS RESUELTOS

1. **Analiza dos estrategias opuestas.** Mercadona compite con tiendas de barrio, marca propia, precios estables y casi sin publicidad; Carrefour, con hipermercados, decenas de miles de referencias, promociones agresivas y comunicación masiva. Identifica la estrategia de cada una, explica por qué ambas son rentables y qué pasaría si una intentara combinarlas.

1. Estrategia de cada una. Mercadona persigue la **eficiencia y la sencillez** (surtido reducido dominado por marca propia, precios estables, costes de publicidad casi nulos): se acerca al **liderazgo en costes** con una propuesta muy enfocada. Carrefour apuesta por la **variedad y la experiencia de compra completa** (alimentación, textil y electrónica, ofertas semanales): compite más por **diferenciación** de surtido.

2. Por qué ambas son rentables. Porque sirven a *segmentos distintos*: quien quiere rapidez y precio estable elige Mercadona; quien quiere variedad y ofertas elige Carrefour. No hay una estrategia «ganadora» en abstracto; gana la que es coherente con el cliente al que sirve.

3. Qué pasaría al combinarlas. Quedaría **atrapada en el medio** (Porter): ni la más barata ni la de más variedad, perdiendo a los dos tipos de cliente. La lección: la estrategia exige *elegir y renunciar*.

2. El peso del churn. Un servicio de suscripción pierde cada mes un 4 % de su base de clientes (churn) y, para este ejercicio, supón que no capta ninguno nuevo. ¿Qué proporción de su base conservará al cabo de 12 meses? ¿Por qué el churn suele ser más crítico que el precio?

1. Retención mensual. Si pierde el 4 %, conserva el 96 % cada mes, es decir, un factor de 0,96.

2. Retención a 12 meses. Hay que multiplicar ese factor doce veces: $0,96 \text{ elevado a } 12 \approx \mathbf{0,61}$.

3. Interpretación. Conserva en torno al **61 %** de la base y pierde cerca del **39 %** en un año, solo por bajas.

4. Por qué importa más que el precio. La ventaja del modelo de suscripción es la *previsibilidad de los ingresos recurrentes*. Con un churn alto, la empresa tiene que captar clientes sin parar solo para no decrecer, gastando por la puerta de delante lo que pierde por la de atrás. Un precio alto no sirve de nada si la gente se da de baja enseguida.

3. Valor del cliente recurrente. Compara cuánto aporta un cliente de suscripción que paga 20 €/mes durante 30 meses frente a un cliente que hace una única compra de 150 €. Calcula ambos valores, la diferencia en veces y explica qué cambia la recurrencia.

1. Cliente recurrente. $20 \text{ €/mes} \times 30 \text{ meses} = \mathbf{600 \text{ €}}$ a lo largo de su vida como cliente.

2. Cliente de compra única. **150 €.**

3. Diferencia. $600 \div 150 = \mathbf{4 \text{ veces}}$ más.

4. Qué cambia la recurrencia. Si cada cliente vale 600 € en lugar de 150 €, la empresa puede permitirse invertir mucho más en captarlo y, sobre todo, en *fidelizarlo*. La lógica financiera se invierte: ya no se trata de maximizar el importe de cada venta, sino de **maximizar la duración de la relación**.

4. Escalabilidad de un freemium. Una herramienta digital tiene 250.000 usuarios gratuitos y convierte a pago un 4 %, con una cuota de 8 €/mes. Calcula los usuarios de pago y los ingresos mensuales y anuales. Explica por qué este modelo es escalable.

1. Usuarios de pago. $4 \% \text{ de } 250.000 = 0,04 \times 250.000 = \mathbf{10.000 \text{ usuarios de pago}}$.

2. Ingresos mensuales. $10.000 \times 8 \text{ €} = \mathbf{80.000 \text{ € al mes}}$.

3. Ingresos anuales. $80.000 \times 12 = \mathbf{960.000 \text{ € al año}}$.

4. Por qué es escalable. En un servicio digital, atender a un usuario más cuesta casi cero. La empresa puede sostener una enorme base gratuita —que hace de cantera y de publicidad orgánica— porque le basta con que un pequeño porcentaje pague. Puede multiplicar usuarios sin multiplicar costes en la misma proporción.

RETOS

1. Explica por qué la **cultura empresarial** puede ser una ventaja competitiva tan real como la tecnología, apoyándote en los casos de Kodak y Buurtzorg.
2. Argumenta por qué se dice que, en la economía del conocimiento, «el talento es el recurso escaso» y qué consecuencia tiene para las empresas.

3. Distingue el **liderazgo situacional** del **liderazgo de servicio** y pon un ejemplo de cuándo conviene cada enfoque.
4. El **techo de cristal** no se explica por falta de capacidad. Cita dos de sus causas y explica por qué cerrarlo es además una cuestión de *eficiencia* económica.
5. **Verdadero o falso, razonado:** «La brecha de género se ha cerrado: hoy hay tantas mujeres dirigiendo grandes empresas como hombres.»
6. Explica por qué **segmentar y enfocarse** es una decisión estratégica de fondo y qué riesgo corre la empresa que quiere «ser todo para todos».
7. Una empresa lanza un servicio digital y duda si es realmente innovador. Cita las **tres preguntas** que distinguen un modelo de negocio innovador de uno tradicional.
8. Explica el **efecto de red** en una plataforma y el problema del «huevo y la gallina» al arrancar, proponiendo una forma de resolverlo.
9. Un servicio de suscripción tiene un **churn del 5 % mensual** y no capta clientes nuevos. ¿Qué proporción de su base conserva al cabo de 12 meses? ¿Qué te dice eso sobre la importancia de retener?
10. Compara el valor de un cliente de suscripción que paga **15 €/mes durante 24 meses** con uno que hace una **compra única de 90 €**. Calcula ambos valores y la diferencia en veces.
11. Una herramienta freemium tiene **500.000 usuarios gratuitos** y convierte un **3 %** a una cuota de **9 €/mes**. Calcula los ingresos mensuales y anuales por suscripción.
12. Una plataforma cobra una **comisión del 18 %** por reserva. El mes pasado gestionó **5.000 reservas de 80 €** de media. ¿Cuánto ingresó en comisiones?
13. Una empresa tiene **costes fijos de 24.000 €**, vende a **40 €** la unidad con un coste variable de **16 €**. Calcula el **punto muerto**. Si prevé vender 1.400 unidades, calcula el **beneficio** y el **margen de seguridad** (en unidades y en %).
14. Un fabricante dice tener una ventaja competitiva porque compró una máquina más rápida a un proveedor. Razona si esa ventaja es **sostenible**.
15. Explica con el caso Kodak por qué una empresa líder y bien gestionada puede hundirse ante una **innovación disruptiva**.
16. Distingue la **RSC real** del *greenwashing* y propón un criterio para diferenciarlas.
17. Resume el debate entre **Friedman** y la **teoría de los stakeholders** (Freeman) sobre a quién debe servir la empresa.
18. Usando el caso de la banca, explica por qué pasar de la oficina a la app fue una **transformación digital** y no solo digitalización, y menciona un coste social del cambio.

19. Ante la automatización, ¿qué **habilidades** conviene cultivar y por qué? Relaciónalo con los tres efectos de la IA sobre el empleo.
20. Explica por qué el **teletrabajo** solo funciona bien en empresas con una determinada **cultura**.
21. Explica por qué la **economía circular** puede convertir la sostenibilidad en una **estrategia de futuro** rentable, no en un gasto.
22. **Verdadero o falso, razonado:** «La inteligencia artificial acabará con el empleo total, igual que temían los luditas de las máquinas.»
-

SOLUCIONARIO

1. La cultura condiciona cómo una empresa decide y reacciona. **Kodak** tenía la cámara digital antes que nadie, pero su cultura, que temía canibalizar su negocio de carretes, le impidió aprovecharla: la tecnología no basta si la cultura la bloquea. **Buurtzorg**, en cambio, construyó una cultura de autonomía y confianza (equipos autogestionados de enfermeras) que le dio alta satisfacción y crecimiento sin jerarquías. La cultura, por tanto, puede hundir o impulsar a una empresa: es una ventaja (o desventaja) competitiva intangible y difícil de copiar.
2. En la era industrial el recurso escaso era el **capital** (máquinas, fábricas). Hoy, en muchos sectores, lo escaso son personas con habilidades difíciles de encontrar (programadores, científicos de datos).
Consecuencia: las empresas compiten por atraer talento tanto como por captar clientes, y perder a una persona clave cuesta mucho más que su salario (se va su experiencia, sus contactos y sus ideas). Por eso la gestión del talento pasó de tarea administrativa a cuestión de supervivencia competitiva, ligada a la cultura y al liderazgo.
3. El **liderazgo situacional** sostiene que no hay un estilo único bueno: el líder adapta su estilo al equipo, al momento y a la tarea (más directivo en una crisis, delegando con un equipo experto, participativo en decisiones que afectan a todos).
El **liderazgo de servicio** (Greenleaf) invierte la pirámide: el líder no busca que el equipo le sirva, sino servir al equipo (quitar obstáculos, dar recursos, hacer crecer a las personas), como en Buurtzorg. No son incompatibles: un buen líder puede servir al equipo y, a la vez, adaptar su estilo.
4. Causas (valen dos): estereotipos sobre el liderazgo, redes de contactos masculinas, reparto desigual de las tareas de cuidado, sesgos en selección y promoción.
Eficiencia: desaprovechar el talento de la mitad de la población es una forma de escasez autoinfligida. Además, diversos estudios apuntan a que los equipos directivos diversos toman mejores decisiones (más puntos de vista, menos pensamiento de grupo). Cerrar la brecha no es solo justicia: aprovecha mejor el talento disponible.
5. **Falso.** Los datos (Eurostat, CNMV) muestran un avance real pero **incompleto:** alrededor de un tercio de los consejeros de grandes cotizadas son mujeres, pero siguen siendo minoría en las presidencias y en los puestos ejecutivos de máxima responsabilidad. La base de la pirámide laboral está cada vez más equilibrada, pero la cúspide sigue siendo mayoritariamente masculina: el techo de cristal persiste.
6. Una empresa rara vez puede ser la mejor para todo el mundo. **Segmentar** (dividir el mercado en grupos parecidos) y **elegir el público objetivo** permite ajustar la propuesta, el mensaje y los canales a quien de verdad se quiere servir. Quien intenta ser todo para todos suele quedar **atrapado en el medio:** no es ni el

más barato ni el más distinto, y pierde a ambos tipos de cliente. La lección estratégica es «elige a quién quieres servir y sé el mejor para esa gente».

7. 1. ¿La propuesta depende de una **escala digital** que era imposible hace veinte años?

2. ¿Las **fuentes de ingresos son recurrentes** (suscripción) en lugar de transaccionales (una venta puntual)?

3. ¿Los **canales están automatizados**, sin coste marginal por cliente adicional?

Cuanto más respuestas afirmativas, más se acerca el modelo a los patrones digitales (suscripción, freemium, plataforma) frente al modelo industrial clásico de fabricar y vender.

8. El **efecto de red**: cuantos más usuarios hay en un lado de la plataforma, más atractiva resulta para el otro (más anfitriones → más opciones para viajeros → más viajeros → más interés para anfitriones).

Huevo y la gallina: al principio ningún lado entra porque el otro está vacío. **Solución**: incentivar primero a uno de los dos lados (por ejemplo, comisión cero a los primeros proveedores), concentrarse en una sola ciudad o nicho para densificar la oferta, y solo entonces atraer al otro lado. Empezar acotado y denso es mejor que empezar amplio y vacío.

9. Cada mes conserva el 95 % de la base (factor 0,95).

A 12 meses: $0,95$ elevado a 12 $\approx$ **0,54**, es decir, conserva en torno al **54 %** y pierde cerca del **46 %** en un año, solo por bajas.

Conclusión: con un churn así, la empresa tiene que captar casi la mitad de su base cada año solo para no decrecer. Reducir el churn (retener) suele ser más rentable que captar sin parar.

10. Cliente recurrente = $15 \times 24 =$ **360 €**.

Cliente de compra única = **90 €**.

Diferencia = $360 \div 90 =$ **4 veces** más.

La recurrencia eleva mucho el valor de cada cliente, lo que permite invertir más en captarlo y fidelizarlo.

11. Usuarios de pago = 3 % de 500.000 = $0,03 \times 500.000 =$ **15.000**.

Ingresos mensuales = $15.000 \times 9 =$ **135.000 € al mes**.

Ingresos anuales = $135.000 \times 12 =$ **1.620.000 € al año**.

Aunque la mayoría no pague nunca, el coste de servirla es casi nulo y alimenta el embudo de futuras conversiones.

12. Comisión por reserva = 18 % de 80 € = $0,18 \times 80 =$ **14,40 € por reserva**.

Ingreso total = $14,40 \times 5.000 =$ **72.000 €**.

La plataforma captura valor por intermediar, sin ser propietaria del activo (los alojamientos).

13. Margen por unidad = $40 - 16 =$ **24 €**.

Punto muerto = $24.000 \div 24 =$ **1.000 unidades**.

Beneficio con 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 €**.

Margen de seguridad = $1.400 - 1.000 =$ **400 unidades**; en porcentaje = $400 \div 1.400 \approx$ **28,6 %**: las ventas pueden caer ese margen antes de entrar en pérdidas.

14. **No es sostenible**, solo temporal. La máquina es valiosa (reduce costes), pero **cualquier competidor puede comprar la misma** al mismo proveedor: es fácilmente imitable. Una ventaja competitiva sólida nace de algo difícil de copiar: una marca fuerte, un diseño patentado, una red de distribución exclusiva o un conocimiento propio. Lo que todos pueden tener no diferencia.

15. Kodak inventó la primera cámara digital (1975), pero su negocio rentable eran los carretes y el papel. Temió que la fotografía digital **canibalizara** ese negocio y decidió proteger lo que ya tenía en lugar de apostar por lo nuevo. Cuando la digital arrasó, quebró (2012). La lección (el «dilema del innovador») de

Christensen): los líderes caen no por falta de tecnología, sino por una decisión racional a corto plazo — defender el negocio actual— que resulta fatal a largo plazo. A veces hay que canibalizarse uno mismo antes de que lo haga la competencia.

16. La **RSC real** integra el compromiso social y ambiental en la estrategia y lo demuestra con **hechos y datos verificables** (reducción medible de la huella, condiciones laborales auditadas, transparencia). El **greenwashing** usa la sostenibilidad solo como reclamo de marketing, sin cambiar de fondo la actividad.
Criterio: mirar si hay *cambios verificables y coherentes* con el resto del negocio, no solo campañas y eslóganes. Si una empresa presume de verde pero su actividad principal sigue igual de contaminante, es greenwashing.
17. **Friedman (1970):** la única responsabilidad social de la empresa es maximizar el beneficio para sus dueños, respetando la ley; servir a otros grupos diluye los incentivos.
Freeman / stakeholders: la empresa afecta a y depende de muchos grupos (trabajadores, clientes, proveedores, comunidad, medio ambiente) y debe atenderlos a todos; maximizar solo el beneficio a corto plazo destruye valor a largo plazo, también para el accionista.
Es uno de los debates estratégicos más vivos: el ROE sigue mandando en la práctica, pero los criterios ESG y declaraciones como la de la Business Roundtable (2019) empujan hacia la visión de stakeholders.
18. La primera fase (cajeros, banca por internet) fue **digitalización**: hacer lo de siempre de otra forma. La transformación llegó con el móvil: la app pasó a ser el **centro del negocio**, cambió *qué es* un banco, cómo gana dinero y cómo organiza el trabajo (cierre masivo de oficinas, caída de plantilla). Eso es transformación, no solo herramienta nueva.
Coste social: dejó atrás a parte de la población —mayores y zonas rurales— con dificultades para operar solo en digital, lo que obligó a reaccionar al sector y a los reguladores. Transformarse tiene ganadores y también perdedores.
19. La IA **destruye** tareas repetitivas, **transforma** la mayoría de los empleos y **crea** otros nuevos. Lo que cambia no es tanto la cantidad de empleo como qué habilidades se valoran.
Conviene cultivar justo lo que la máquina hace peor: **pensamiento crítico, creatividad, trato con personas y capacidad de aprender continuamente** (reskilling y upskilling). Son, además, las competencias transversales del perfil emprendedor: difíciles de automatizar y cada vez más valiosas cuanto más avanza la tecnología.
20. El teletrabajo exige **medir por resultados** y no por horas de presencia, lo que solo es posible donde hay **confianza**. En una empresa que necesita ver a la gente sentada para creer que trabaja, choca con su forma de entender el control y fracasa. Por eso es, antes que un tema tecnológico, un tema de cultura y de liderazgo (la misma idea de la Unidad 8). Además obliga a cuidar la cohesión del equipo y el derecho a la desconexión digital.
21. La economía circular cierra el ciclo de los materiales (reutilizar, reparar, reciclar) en lugar de «usar y tirar». Para la empresa es estrategia rentable por tres motivos: **cada material reutilizado es uno que no compra** (ahorro de costes); los consumidores y la regulación premian cada vez más a quien lo hace; y reduce la exposición a la escasez y al encarecimiento de las materias primas. Así, la empresa del futuro mira un residuo y ve un recurso que está tirando.
22. **Falso** (con matices). El miedo a que las máquinas dejen sin trabajo a toda la sociedad viene del siglo XIX (los luditas) y no se ha cumplido: dos siglos después hay muchísimo más empleo, aunque en oficios que entonces no existían. La IA destruye unos puestos, transforma muchos y crea otros. **Pero** el matiz

importa: aunque el empleo total no se hunda, la *transición* es dura para quienes pierden su oficio, y por eso la formación continua y el acompañamiento del cambio son decisivos.