

EEAE · REFORÇ

Reforç · 3a avaluació (unitats 8-10)

L'imprescindible del bloc empresarial: l'empresa i la seua activitat, estratègia i models de negoci, i la transformació digital de l'empresa del futur.

3a avaluació · Unitats 8, 9, 10

U8. L'empresa i la seua activitat

Una **empresa** és una organització que combina recursos —persones, diners, materials, coneiximent i tecnologia— per a produir béns o servicis i oferir-los en un mercat **assumint un risc**. És la **unitat bàsica** de l'activitat econòmica: el lloc on la producció s'organitza de manera estable. Però no és només una estructura amb departaments: és, abans que res, un **conjunt de persones que coopera** cap a un objectiu comú. Per dins articula quatre grans àrees que operen alhora: *comercial* (connecta amb el client), *productiva* (transforma recursos en béns o servicis), *de recursos humans* (gestiona les persones) i *financera* (capta i administra els diners). A Espanya la majoria de les empreses són **microempreses i pimes**: la imatge d'«empresa = gran multinacional» és falsa.

Tres idees donen personalitat a l'empresa moderna. La **cultura empresarial** és el conjunt de valors, normes no escrites, símbols i històries que compartixen les seues persones. La **gestió del talent** consistix a *atraure, desenvolupar i retindre* les persones valuoses. I el **lideratge** és la capacitat d'influir en un grup, que **no és el mateix** que l'autoritat formal del càrrec: el lideratge eficaç és situacional (s'adapta) i el de servei posa el líder al servei de l'equip.

Per últim, persistix el **sostre de vidre**: una barrera invisible que dificulta que les dones arriben a la cúspide. Tancar la **bretxa de gènere** és justícia i, a més, eficiència, perquè no desaprofita la mitat del talent.

U9. Estratègia, competitivitat i models de negoci

Tota estratègia comença per **conèixer el client**, no pel producte. Un **mercat** són les persones o organitzacions amb una necessitat, capacitat de compra i disposició a comprar. **Segmentar** és dividir eixe mercat en grups pareguts per a dirigir-se al que es servix millor (el públic objectiu o *target*). El **màrqueting digital** no és només anunciar-se en internet: canvia la lògica perquè permet *segmentar, mesurar i interactuar* amb el client.

Un **model de negoci** descriu com una empresa crea valor i com guanya diners. Els més estesos hui: **subscripció** (quota periòdica per accés, com l'streaming), **freemium** (versió bàsica gratis i funcions de pagament), **plataforma o marketplace** (connecta dos grups i cobra comissió, amb efecte de xarxa) i el model **basat en publicitat**. El model és una *decisió estratègica*, no una dada fixa del sector.

L'**estratègia** decidix com competir per a aconseguir un **avantatge competitiu**. Porter assenyala dos vies: **lideratge en costos** (ser més barat) i **diferenciació** (oferir alguna cosa única per la qual es paga més), a més de l'*enfocament* en un nínxol. Cal triar: voler ser alhora el més barat i el més exclusiu deixa l'empresa «atrapada al mig».

L'empresa respon al canvi amb **transformació digital i innovació** (incremental, xicotetes millores; o disruptiva, que trenca les regles, com la fotografia digital que va enfonsar Kodak). I ret comptes no només als seus propietaris: la **RSC** i la teoria dels **stakeholders** (Freeman) recorden que l'empresa afecta clients, treballadors, proveïdors, comunitat i medi ambient. Tot es resumix en el **DAFO empresarial**: Debilitats i Fortaleses (internes), Amenaces i Oportunitats (externes).

U10. Transformació digital i l'empresa del futur

Vivim una **revolució tecnològica** (la digital o «quarta revolució industrial»): no només porta ferramentes noves, sinó que **reorganitza el treball, les empreses i la societat**. Cada revolució torna *barat i abundant* alguna cosa abans cara i escassa; la intel·ligència artificial està abaratint la **predicció** i la **creació de contingut**.

Convé no confondre dos coses: **digitalitzar** és usar tecnologia per a fer el mateix d'abans (passar fitxes de

paper a un programa); la **transformació digital** és replantejar el negoci sencer aprofitant allò que la tecnologia permet. Moltes transformacions fracassen no per falta de tecnologia, sinó per la **cultura** i la resistència al canvi.

Sobre l'ocupació, la **IA** i l'automatització tenen **tres efectes alhora**: *destruïxen* alguns llocs molt repetitius, *transformen* molts més (canvien de contingut) i *creen* altres nous. Les habilitats més a resguard són les que la màquina fa pitjor: criteri, creativitat, tracte humà i capacitat d'aprendre.

El **lloc de treball** canvia: el teletreball va passar d'excepció a tendència (a Espanya s'ha estabilitzat al voltant del 7-8 % d'ocupats), sobretot en la seua versió **híbrida**, amb el *dret a la desconnexió digital* reconegut per llei. I triomfa l'*aprenentatge al llarg de la vida* (lifelong learning).

Per últim, la **sostenibilitat** ha deixat de ser un adorn per a ser una **estratègia de futur**: l'exigixen els consumidors, l'obliga la llei i sovint estalvia costos. L'**economia circular** convertix el residu en recurs. Compte amb el *greenwashing*: aparentar compromís ambiental sense canviar de fons.

EL QUE ÉS ESSENCIAL

- L'empresa combina factors productius (treball, capital, recursos) per a produir béns o servicis i crear valor, assumint un risc.
- El benefici de l'empresa és la diferència entre els ingressos i els costos totals (benefici = ingressos - costos).
- L'estratègia és el pla que segueix una empresa per a aconseguir un avantatge competitiu, normalment per costos (ser més barata) o per diferenciació (ser distinta i millor).
- El model de negoci explica com una empresa crea, entrega i captura valor; el llenç Canvas el resumix en 9 blocs.
- El punt mort o llindar de rendibilitat és el nombre d'unitats que cal vendre per a no tindre ni pèrdues ni beneficis.
- La transformació digital és aplicar tecnologies (internet, dades, IA, automatització) per a millorar processos, productes i la relació amb el client.

VOCABULARI

empresa

factores productius

ingressos

costos fixos

costos variables

benefici

estratègia competitiva

diferenciació

model de negoci

Canvas

punt mort

transformació digital

EXEMPLES RESOLTS

1. **Identifica el model de negoci.** Una app de música permet escoltar gratis amb anuncis i, si pagues 10 € al mes, lleva els anuncis i afig descàrregues. Quins dos models combina i per què li interessa tindre molts usuaris que no paguen?

Anem per parts.

1. La capa gratuïta amb anuncis és un model **basat en publicitat**: el servei és gratis i l'empresa guanya venent l'atenció d'eixos usuaris als anunciants.

2. La capa de pagament de 10 €/mes és un model de **subscripció**: el client paga una quota recurrent per un accés millor (sense anuncis i amb descàrregues).

3. Per què interessen els usuaris gratuïts: en un servei digital, atendre un usuari més costa quasi res. La gran massa gratuïta genera ingressos per publicitat i, a més, és el planter del qual ixen els

futurs subscriptors de pagament.

Resultat: combina publicitat i subscripció dins d'una lògica **freemium** (gratis + premium).

2. **Digitalització o transformació digital?** Una botiga de barri (a) comença a cobrar amb datàfon en compte de només en efectiu, i (b) obri una botiga en línia, arreplega dades de compra i recomana productes a cada client. Classifica cada cas i explica la diferència.

La clau és si l'empresa *fa el mateix amb una ferramenta nova o canvia la seua forma de funcionar*.

(a) Cobrar amb datàfon: continua venent igual que sempre, només canvia el mitjà de pagament → és **digitalització**.

(b) Botiga en línia, dades i recomanacions: canvia com arriba al client, com decidix i com es relaciona amb ell → és **transformació digital**.

Diferència: digitalitzar millora la ferramenta; transformar-se canvia el negoci. Comprar tecnologia (a) no equival a transformar-se (b).

3. **Classifica un DAFO empresarial.** Una pastisseria artesana acabada d'obrir anota: (a) receptes pròpies molt valorades; (b) local xicotet sense lloc per a créixer; (c) moda creixent de productes artesanals; (d) arribada d'una gran cadena amb preus baixos. Col·loca cada element en la seua casella del DAFO.

Recordem els dos eixos: *intern/extern* (depén de l'empresa?) i *positiu/negatiu*.

(a) Receptes pròpies valorades → intern i positiu = **Fortalesa**.

(b) Local sense espai per a créixer → intern i negatiu = **Debilitat**.

(c) Moda d'allò artesanal → extern i positiu = **Oportunitat**.

(d) Gran cadena amb preus baixos → extern i negatiu = **Amenaça**.

Regla ràpida: si l'empresa pot canviar-ho amb les seues decisions, és intern (D o F); si ve de fora, és extern (A o O).

4. **Calcula els ingressos d'una subscripció.** Una plataforma té 1.500 subscriptors que paguen 12 € al mes. Calcula els ingressos mensuals i anuals per subscripció.

Pas a pas.

1. Ingressos mensuals = nombre de subscriptors × quota = $1.500 \times 12 = 18.000$ € al mes.

2. Ingressos anuals = ingressos mensuals × 12 mesos = $18.000 \times 12 = 216.000$ € a l'any.

Idea clau del model de subscripció: els ingressos són *recurrents i previsibles*; l'empresa sap amb bastant seguretat quant ingressarà el mes que ve, cosa que la venda puntual no garantix.

PRACTICA

1. Definix què és una **empresa** i explica per què es diu que «no és només una estructura».
2. Nomena les **quatre grans àrees funcionals** d'una empresa i digues en una frase què fa cadascuna.
3. **Vertader o fals, raonat:** «L'empresa típica espanyola és una gran multinacional.»
4. Definix **cultura empresarial** i cita dos dels seus elements.
5. La **gestió del talent** es resumix en tres verbs. Quins són i què significa cadascun?

6. Explica la diferència entre **lideratge** i **autoritat formal**.
7. Què és el **sostre de vidre**? Cita una de les seues causes.
8. En el consell d'administració d'una empresa hi ha **15 membres**, dels quals **3 són dones**. Quin percentatge de dones hi ha en el consell?
9. Definix **mercat** i explica què és **segmentar**.
10. Cita els **tres trets** que distingixen el màrqueting digital del tradicional.
11. Associa cada cas amb el seu **model de negoci** (subscripció, freemium, plataforma/marketplace o publicitat): (a) una plataforma cobra 10 €/mes per vore sèries; (b) una app de fotos és gratis i cobra per filtres extra; (c) una web connecta qui lloga pis amb qui viatja i cobra comissió; (d) un buscador és gratis i guanya venent anuncis.
12. Una plataforma té **2.000 subscriptors** que paguen **9 € al mes**. Calcula els ingressos mensuals i anuals per subscripció.
13. Una app **freemium** té **60.000 usuaris gratuïts** i convertix a pagament un **5 %**. Si cada usuari de pagament abona **5 € al mes**, quants paguen i quant s'ingressa al mes?
14. Una plataforma d'allotjament cobra una **comissió del 12 %** per reserva. Si el mes passat hi va haver **2.000 reserves** de **50 €** de mitjana, quant va ingressar en comissions?
15. Explica les dos **estratègies competitives** de Porter i assigna-les a un exemple: (a) una aerolínia que vola més barat que ningú; (b) una marca de mòbils percebuda com a única que cobra preus alts.
16. Explica què és un **avantatge competitiu** i per què deixa de ser-ho si tots poden copiar-lo.
17. Distingix **innovació incremental** d'**innovació disruptiva** i digues a quina correspon el cas Kodak.
18. Definix **RSC** i **stakeholders**, i indica a qui més ret comptes una empresa a més dels seus propietaris.
19. Explica la diferència entre **digitalitzar** i **transformar-se digitalment** amb un exemple.
20. La IA i l'automatització tenen **tres efectes** sobre l'ocupació. Nomena'ls i posa un exemple de cadascun.
21. Indica un **avantatge** i un **problema** del teletreball per a una empresa.
22. Explica què és l'**economia circular** i per què per a una empresa no és només ecologia, sinó també negoci.
23. Una empresa té **costos fixos de 12.000 €**, ven cada unitat a **20 €** i cada unitat li costa **12 €** de cost variable. Calcula el **punt mort** (llindar de rendibilitat) en unitats.
24. Una empresa ven 5.000 unitats a 8 € cadascuna i els seus costos totals són 32.000 €. Calcula els **ingressos** i el **benefici**, i indica si el resultat és positiu o negatiu.

SOLUCIONARI

1. Una **empresa** és una organització que combina recursos (persones, diners, materials, coneiximent, tecnologia) per a produir béns o servicis i oferir-los en un mercat assumint un risc. És la unitat bàsica de l'activitat econòmica.
No és només una estructura perquè, abans que un organigrama, és un **conjunt de persones que coopera**: dos empreses iguals per fora poden funcionar molt distint segons la seua cultura, el seu talent i el seu lideratge.
2. **Comercial/màrqueting**: connecta l'empresa amb el client (vendre, comunicar).
Productiva/operacions: transforma els recursos en béns o servicis.
Recursos humans: gestiona les persones (selecció, formació, clima).
Financera: capta i administra els diners. En moltes pimes xicotetes algunes àrees no tenen un departament propi.
3. **Fals**. Segons l'INE, la gran majoria de les empreses espanyoles són **microempreses i pimes**: més de la mitat no té cap assalariat i quasi totes les que ocupen tenen menys de deu persones. La imatge d'«empresa = gran multinacional» és enganyosa: el cas típic és un negoci xicotet.
4. La **cultura empresarial** és el conjunt de valors, creences, normes no escrites, símbols i formes de fer que compartixen les persones d'una organització; és la seua «personalitat».
Dos elements (valen dos): valors i principis reals; normes no escrites; símbols i llenguatge; històries i referents.
5. **Atraure**: aconseguir que les persones valuoses vulguen treballar en l'empresa.
Desenvolupar: ajudar-les a créixer amb formació i noves responsabilitats.
Retindre: aconseguir que es queden i no se les emporte la competència. En l'economia del coneiximent, el talent sol ser el recurs més escàs.
6. L'**autoritat formal** és el poder de donar ordres que dona un càrrec. El **lideratge** és la capacitat que la gent et seguisca perquè vol, no perquè haja de fer-ho.
Allò ideal és que coincidisquen, però hi ha caps amb càrrec i sense lideratge (ningú els segueix de veritat) i persones que lideren sense cap càrrec.
7. El **sostre de vidre** és la barrera invisible que dificulta que les dones arriben als llocs de màxima responsabilitat, encara que ja no existisquen normes que els ho prohibisquen.
Causes (val una): estereotips sobre el lideratge, xarxes de contactes masculines, repartiment desigual de les tasques de cures, biaixos en la selecció i la promoció.
8. Percentatge = $(\text{dones} \div \text{total}) \times 100 = (3 \div 15) \times 100 = 20 \%$.
Només 1 de cada 5 membres és dona: un reflex del sostre de vidre, ja que la presència femenina sol caure en pujar en la jerarquia.
9. Un **mercat** són les persones o organitzacions amb una necessitat, capacitat de compra i disposició a comprar un producte o servei.
Segmentar és dividir eixe mercat en grups de clients amb característiques i necessitats paregudes, per a dirigir-se millor a cadascun. El segment triat és el públic objectiu o *target*.
10. **Segmentar**: mostrar un missatge distint a cada perfil, no un sol per a tots.
Mesurar: saber quants van vore un anunci, van fer clic i van comprar.
Interactuar: el client respon, comenta i compartix; la comunicació deixa de ser un monòleg. La diferència clau no és el canal, sinó poder segmentar, mesurar i dialogar.

-
11. (a) quota mensual per accés → **subscripció**.
(b) gratis amb funcions de pagament → **freemium**.
(c) connecta dos grups i cobra comissió → **plataforma o marketplace**.
(d) servei gratis que ven l'atenció a anunciants → model **basat en publicitat**.
12. Ingressos mensuals = $2.000 \times 9 = 18.000 \text{ € al mes}$.
Ingressos anuals = $18.000 \times 12 = 216.000 \text{ € a l'any}$.
L'avantatge del model de subscripció és que estos ingressos són recurrents i previsibles.
13. Usuaris de pagament = $5\% \text{ de } 60.000 = 0,05 \times 60.000 = 3.000 \text{ usuaris}$.
Ingrés mensual = $3.000 \times 5 = 15.000 \text{ € al mes}$.
En el model freemium, un percentatge xicotet que paga sosté tota la base, perquè servir un usuari gratuït en digital costa quasi res.
14. Comissió per reserva = $12\% \text{ de } 50 \text{ €} = 0,12 \times 50 = 6 \text{ € per reserva}$.
Ingrés total = $6 \times 2.000 = 12.000 \text{ €}$.
La plataforma guanya sense ser propietària dels allotjaments: cobra per connectar amfitrions i hostes (efecte de xarxa).
15. **Lideratge en costos**: competir sent més barat gràcies a una estructura de costos eficient → exemple (a) l'aerolínia de baix preu.
Diferenciació: oferir alguna cosa percebuda com a única per la qual el client paga més → exemple (b) la marca de mòbils premium.
Cal triar-ne una: voler ser alhora el més barat i el més exclusiu deixa l'empresa «atrapada al mig».
16. Un **avantatge competitiu** és una característica que permet a l'empresa obtindre millors resultats que els seus rivals de manera sostinguda (per exemple, una marca forta o costos molt baixos).
Si tots poden imitar-lo de seguida, deixa de donar superioritat: allò que tenen tots ja no diferencia. Per això un avantatge sòlid és el que és **difícil d'imitar**.
17. **Incremental**: xicotetes millores contínues sobre allò que ja existix.
Disruptiva: un canvi que trenca les regles del sector i desplaça els líders establits.
El pas de la fotografia química a la **digital** va ser una innovació **disruptiva**: Kodak la tenia abans que ningú però no va apostar per ella i va acabar en fallida (2012).
18. La **RSC** (responsabilitat social corporativa) és el compromís voluntari de l'empresa d'anar més enllà de la llei per a contribuir al benestar social i ambiental.
Els **stakeholders** o grups d'interés són tots els afectats per l'empresa: a més dels accionistes, els **treballadors, clients, proveïdors, la comunitat, les administracions i el medi ambient**. La teoria de Freeman proposa atendre'ls a tots.
19. **Digitalitzar** és usar tecnologia per a fer el mateix d'abans (una agència que passa les seues fitxes de paper a un programa).
Transformar-se digitalment és replantejar el negoci sencer (eixa agència permet reservar des del mòbil, usa les dades per a recomanar destins i canvia en què aporta valor).
La primera canvia la ferramenta; la segona, l'empresa.
20. **Destruir**: elimina llocs molt repetitius (part de la introducció de dades o l'atenció telefònica bàsica).
Transformar: canvia el contingut de moltes faenes (un radiòleg deixa la part mecànica i se centra a interpretar i decidir).
Crear: apareixen oficis nous (qui entrena i supervisa els sistemes). Les habilitats més a resguard són les que la màquina fa pitjor: criteri, creativitat i tracte humà.

-
21. **Avantatge** (val un): estalvi de temps i diners en desplaçaments, més flexibilitat per a conciliar, accés a talent que viu lluny.
- Problema** (val un): dificultat per a mantindre la cultura i l'equip quan la gent no es veu, risc que el treball invadisca la vida personal (d'ahí el dret a la desconnexió digital), necessitat de mesurar per resultats i no per hores.
22. L'**economia circular** tanca el cicle dels materials: en compte d'«usar i tirar», proposa reutilitzar, reparar i reciclar, de manera que el residu d'un procés siga recurs d'un altre.
- Per a l'empresa és també negoci perquè **cada material que reutilitza és un material que no ha de comprar**: estalvia costos alhora que reduïx el seu impacte ambiental.
23. Marge per unitat = preu - cost variable = $20 - 12 = 8 \text{ €}$.
- Punt mort = costos fixos ÷ marge = $12.000 \div 8 = 1.500 \text{ unitats}$.
- Cal vendre 1.500 unitats per a cobrir tots els costos; a partir d'ahí l'empresa comença a tindre beneficis.
24. Ingressos = preu × quantitat = $8 \times 5.000 = 40.000 \text{ €}$.
- Benefici = ingressos - costos totals = $40.000 - 32.000 = 8.000 \text{ €}$.
- El resultat és **positiu**: l'empresa guanya 8.000 €.