



Análisis de mi entorno: posibles modelos de negocio

Actividades

1. Imagina que estás analizando una empresa que se dedica a la producción y venta de cacao y chocolates. Determina si los siguientes factores se corresponden con el macroentorno o el microentorno:

- **Tendencias de consumo de cacao: aumento en la preferencia por chocolates orgánicos y de comercio justo.**

Macroentorno

Justificación: Cambios en las preferencias del consumidor (orgánico, comercio justo) son tendencias sociales que afectan a toda la industria.

- **Competencia local: otras compañías mayoristas, en la misma zona, que ofrecen productos similares.**

Microentorno

Justificación: Son empresas que operan en el mismo mercado y afectan directamente la cuota de mercado, precios y estrategias.

- **Regulaciones gubernamentales: nuevas leyes sobre la importación de chocolate y la posible subida de aranceles.**

Macroentorno

Justificación: Las leyes sobre importación y aranceles son factores políticos y legales que impactan a todas las empresas del sector.

- **Factores demográficos: aumento de la población joven que desde edades tempranas consumen chocolate.**

Macroentorno

Justificación: El crecimiento de la población joven es una variable demográfica que influye en la demanda general del producto.

- **Condiciones económicas: la inflación que afecta el poder adquisitivo de los consumidores y el lento crecimiento económico.**

Macroentorno

Justificación: La inflación y el crecimiento económico afectan el poder adquisitivo de los consumidores y la rentabilidad de las empresas.

- **Proveedores: relaciones con los agricultores que suministran el cacao de comercio justo y las grandes explotaciones intensivas de este producto.**

Microentorno

Justificación: Las relaciones con los agricultores y explotaciones influyen directamente en la calidad, coste y disponibilidad del cacao.



Análisis de mi entorno: posibles modelos de negocio

- **Cultura del chocolate:** cambios en la forma en que las personas consumen chocolate, como el aumento de las compras online o la introducción del cacao en recetas que no son de postres o dulces.

Macroentorno

Justificación: Cambios culturales en el consumo (ej. recetas nuevas, compras online) son tendencias sociales que afectan a largo plazo.

- **Tecnología:** avances en la maquinaria de tostado de las semillas de cacao que mejoran la eficiencia de producción.

Macroentorno

Justificación: Los avances tecnológicos en maquinaria afectan la eficiencia de producción en toda la industria, no solo en una empresa.

2. **A partir de cualquiera de los enlaces del ladillo web de la página anterior, recopila el valor concreto de las variables macroeconómicas más significativas de nuestro país: inflación, empleo, PIB, tipo de interés y déficit público.**

Respuesta variable según los datos recopilados.

3. **Analiza cuáles son los posibles factores socioculturales más relevantes para la empresa de moda Mango. Para ello, puedes considerar los siguientes ejemplos:**

- **Cambios en las tendencias de consumo.**
- **Diversidad cultural y demográfica.**
- **Actitudes hacia la sostenibilidad y el medioambiente.**
- **Cambios en los estilos de vida (por ejemplo, teletrabajo, mayor preocupación por la salud y el bienestar, etc.).**
- **Influencia de las redes sociales y la comunicación digital.**
- **Una vez concretado cada factor, determina si ejerce un impacto positivo o negativo para esta marca.**

Respuesta abierta. Una propuesta de solución es la siguiente:

1. Cambios en las tendencias de consumo

Descripción: Los consumidores actuales valoran más la personalización, la experiencia de compra física y digital, y la rapidez en la entrega.

Impacto en Mango: Positivo, si la marca continúa adaptándose con colecciones cápsula, colaboraciones exclusivas, y mejora de su e-commerce. Mango ha avanzado en este sentido, pero debe seguir innovando para mantenerse competitiva.

2. Diversidad cultural y demográfica

Descripción: La globalización y la migración han generado una mayor diversidad en gustos, tallas, estilos y necesidades culturales.



Análisis de mi entorno: posibles modelos de negocio

Impacto en Mango: Positivo, si logra adaptar sus colecciones a distintos mercados y públicos. Mango ya tiene presencia internacional, lo que le permite aprovechar esta diversidad, pero debe evitar una oferta demasiado homogénea.

3. Actitudes hacia la sostenibilidad y el medioambiente

Descripción: Los consumidores exigen transparencia, materiales sostenibles, y prácticas éticas en la producción.

Impacto en Mango: Mixto. Mango ha lanzado iniciativas como la colección "Committed", pero aún enfrenta críticas por prácticas de producción. Si refuerza su compromiso con la sostenibilidad, el impacto puede ser muy positivo.

4. Cambios en los estilos de vida

Descripción: El teletrabajo, el auge del deporte y el bienestar han modificado la demanda hacia ropa más cómoda, versátil y funcional.

Impacto en Mango: Positivo, si adapta sus líneas a estas nuevas necesidades. La inclusión de prendas tipo athleisure o casual chic puede atraer a este nuevo perfil de consumidor.

5. Influencia de las redes sociales y la comunicación digital

Descripción: Las redes sociales dictan tendencias, generan comunidades y permiten una comunicación directa con los consumidores.

Impacto en Mango: Muy positivo, si continúa aprovechando influencers, campañas digitales y contenido visual atractivo. Mango ha sabido posicionarse bien en Instagram y otras plataformas, pero debe seguir innovando en formatos como TikTok o colaboraciones con creadores de contenido.

Conclusión general: Mango se encuentra en una posición favorable para aprovechar estos factores socioculturales, siempre que mantenga una actitud proactiva y flexible. La clave está en adaptarse rápidamente, escuchar al consumidor, y apostar por la innovación sostenible y digital.

4. La tecnología avanza a pasos agigantados, lo que exige a las empresas estar al día sobre los productos y procesos que les conciernen. Supone, por una parte, una amenaza, a causa de las inversiones continuas que se ven obligadas a asumir, a la vez que una oportunidad, por las necesidades de actualización de las empresas para las que trabajan.

- Analiza cómo podría afectar la innovación tecnológica en los diferentes ejemplos de negocio que se muestran en el esquema.**
- Analiza cómo afecta el entorno a las empresas tecnológicas y encuádralas en función de si se trata de entornos estables o dinámicos, simples o complejos, o favorables u hostiles.**

Respuesta abierta. Una propuesta de solución es la siguiente:

- A las empresas tomadas como ejemplo de entornos simples o favorables no le afecta en gran medida la innovación tecnológica, sería más bien la innovación en procesos tales como la introducción de sistemas de cobro mediante tarjetas de crédito o similares. En el caso del taller de reparación, ejemplo del entorno estable, las innovaciones tecnológicas pueden afectarle por la aparición de nuevas máquinas o



Análisis de mi entorno: posibles modelos de negocio

equipos. En el caso de la empresa de diseño de videojuegos encuadrada en un entorno dinámico, está totalmente sujeta a los cambios tecnológicos, a la introducción de nuevos equipos, sistemas y programas y el consiguiente coste económico. La innovación tecnológica puede afectar a una empresa de construcción por la aparición en el mercado de nuevas máquinas y equipos aplicados a la construcción.

- b) Las empresas tecnológicas se mueven en un entorno dinámico, cambiante y difícil de predecir, en el que intervienen cambios complejos –entorno complejo- y que los posibles cambios que introducen generan gran impacto en las empresas –entorno hostil–.

5. A partir de los siguientes ejemplos de propuesta de valor, determina a qué módulo concreto pertenecen:

- a) **Utilizar canales de venta directa (tiendas propias, equipos comerciales, portales de internet, etc.) o indirecta (tiendas de socios, mayoristas, etc.).**
- b) **Mejorar la utilidad o comodidad de un determinado producto.**
- c) **Agrupar a los clientes según sus características comunes.**
- d) **Establecer cuotas por uso, de forma que se facture más por un consumo mayor.**
- e) **Poner en marcha, por parte de la empresa, comunidades de personas usuarias para que compartan experiencias, ideas o sugerencias frente a nuevas versiones del producto, etc.**

- a) Canales.
- b) Propuesta de valor.
- c) Segmento de clientes o consumidores.
- d) Fuentes de ingresos.
- e) Relación con los clientes

6. En el siguiente enlace podrás encontrar una aplicación del modelo Canvas a la economía circular:

www.ecologing.es/ecocanvas

Explica en qué consiste esta aplicación alternativa del modelo e introduce alguno de sus apartados en tu lienzo para hacer más circular tu modelo de negocio.

La aplicación alternativa del modelo Canvas llamada EcoCanvas es una metodología desarrollada por Nicola Cerantola en 2012, que adapta el clásico Business Model Canvas a los principios de la economía circular. EcoCanvas incorpora **tres bloques adicionales** al modelo Canvas tradicional, que representan fuerzas clave:

- **Ambientales**
- **Legales y económicas**
- **Sociales**



Análisis de mi entorno: posibles modelos de negocio

Imaginemos que tenemos un negocio (por ejemplo, una tienda de ropa sostenible) y queremos volverlo más circular. A continuación, tenemos un boceto de Canvas tradicional con dos bloques enriquecidos según Ecocanvas:

Bloque tradicional	Tu Canvas circular (Ecocanvas)
Propuesta de valor	Ropa con diseño atemporal, materiales reciclados o reparables.
Segmentos de clientes	Consumidores conscientes, que valoran durabilidad y reparación.
Canales	Venta online + puntos de reparación/reciclajes físicos.
Fuentes de ingresos	Venta, alquiler y reparación de prendas.
Recursos clave	Materiales sostenibles, taller de reparación, red de reciclaje.
Actividades clave	Diseño modular, reparación, recogida para reciclaje.
Socios clave	Proveedores de textiles reciclados, ONG de reciclaje textil.
Estructura de costes	Fabricación ecológica, reparación, logística inversa.
Fuerzas económicas/legales	Incentivos por usar materiales reciclados, normativas sobre residuos, ahorro a largo plazo por uso prolongado.
Fuerzas ambientales	Reducción de huella de carbono y de agua, menos residuos textiles.
Fuerzas sociales	Conciencia en la comunidad, empleo local (taller), educación al cliente.

¿Por qué son importantes estos bloques?

Económico/Legal: Podemos beneficiarnos de leyes o subvenciones que promuevan reciclaje o incluir cláusulas de retorno de prendas; además, si prolongamos la vida útil de los productos podemos reducir costes operativos.

Ambiental: Seleccionamos materiales que minimicen impacto y sistemas de recogida de prendas usadas para reincorporarlas en producción o reciclaje.

Social: Si involucramos a la comunidad mediante talleres de reparación, generamos empleo local y valor educativo.



Análisis de mi entorno: posibles modelos de negocio

7. Para evaluar si una propuesta de valor es adecuada, se pueden diseñar diferentes preguntas tales como: «¿nuestros productos y servicios se distinguen significativamente de la competencia?», «¿es fácil o difícil de copiar?» o «¿tiene en cuenta todas las actividades o trabajos de los clientes?».

Añade al menos otras cinco cuestiones adicionales que te ayuden a evaluar la propuesta de valor.

Respuesta abierta. Otras preguntas pueden ser:

¿Resuelve un problema real o importante para el cliente?

¿Está alineada con las tendencias del mercado y las expectativas del cliente?

¿Genera una experiencia superior para el cliente?

¿Es rentable y sostenible para la empresa?

¿Está claramente comunicada y entendida por el cliente?

8. Cuando se desea confeccionar el perfil del cliente, es fundamental utilizar una gran variedad de técnicas. Algunas incluyen analizar estadísticas y datos, realizar entrevistas, observarles, imitarles o incluso pedirles que participen en el proceso de creación de valor. Imagina que tu propuesta de valor se basa en lanzar una nueva bebida energética y realiza un cuestionario para el segmento de clientes que pudiera consumir este tipo de producto.

Respuesta abierta. Un ejemplo puede ser el siguiente:

Cuestionario para Consumidores de Bebidas Energéticas

1. Datos Demográficos

Edad: ____

Género: ____

Ocupación: ____

Nivel educativo: ____

Ciudad/Región: ____

2. Hábitos de Consumo

¿Consumes bebidas energéticas actualmente?

-Sí -No

¿Con qué frecuencia las consumes?

- Diario - Varias veces por semana - Una vez por semana -Ocasionalmente



Análisis de mi entorno: posibles modelos de negocio

¿En qué momentos sueles consumirlas?

-Antes de hacer ejercicio -Durante el trabajo o estudio

-En fiestas o eventos sociales - Otro: _____

3. Preferencias

¿Qué características valoras más en una bebida energética? (elige hasta 3)

-Sabor -Efecto estimulante -Ingredientes naturales -Bajo en azúcar -Precio

-Marca reconocida -Diseño del envase

¿Qué sabores prefieres?

-Frutas tropicales -Cítricos -Frutos rojos -Café o té -Otros: _____

4. Motivaciones y Valores

¿Por qué consumes bebidas energéticas?

-Para mantenerme despierto -Para mejorar el rendimiento físico

-Para concentrarme mejor -Por gusto -Otro: _____

¿Te interesa que la bebida tenga beneficios adicionales (vitaminas, antioxidantes, etc.)?

-Sí -No -Indiferente

5. Participación en el desarrollo del producto

¿Te gustaría participar en pruebas de sabor o en el diseño del producto?

-Sí -No

¿Qué nombre te parecería atractivo para una nueva bebida energética?

Respuesta abierta: _____

6. Opinión general

¿Qué mejorarías de las bebidas energéticas actuales?

Respuesta abierta: _____



Análisis de mi entorno: posibles modelos de negocio

9. Busca tres ejemplos de empresas que encajen dentro del patrón gratis y de plataforma multilateral.

Respuesta abierta. Una propuesta de solución es la siguiente:

1. Wallapop

Plataforma multilateral: conecta a vendedores particulares con compradores interesados en productos de segunda mano.

Modelo gratis: los usuarios pueden publicar y buscar productos sin coste. La empresa monetiza mediante servicios premium (como destacar productos) y comisiones por envíos.

Financiación cruzada: los usuarios que pagan por servicios adicionales permiten que otros usen la plataforma gratuitamente.

2. Glovo

Plataforma multilateral: conecta a restaurantes, repartidores y clientes en una misma plataforma.

Modelo gratis: los usuarios pueden descargar la app y navegar sin coste. El coste se aplica solo al momento de realizar pedidos.

Financiación cruzada: los restaurantes pagan comisiones por cada pedido, lo que permite mantener la gratuidad para los usuarios en el acceso y uso básico.

3. Idealista

Plataforma multilateral: conecta a propietarios/inmobiliarias con personas que buscan alquilar o comprar inmuebles.

Modelo gratis: los usuarios pueden buscar propiedades sin pagar.

Financiación cruzada: los anunciantes (inmobiliarias o particulares) pagan por destacar sus anuncios o acceder a servicios adicionales, financiando el acceso gratuito para los buscadores.

10. Investiga en la red qué se entiende por patrón de negocio de cebo y anzuelo y de lealtad del cliente.

Patrón de negocio de "Cebo y anzuelo"

Este patrón consiste en ofrecer un producto básico a un precio muy bajo (o incluso gratis) —el **cebo**— y luego generar ingresos mediante la venta recurrente de productos complementarios —el **anzuelo**— que son necesarios para seguir usando el producto inicial.

Ejemplos clásicos:

- Impresoras (cebo) y cartuchos de tinta (anzuelo).
- Máquinas de café (cebo) y cápsulas (anzuelo).
- Videoconsolas (cebo) y videojuegos (anzuelo).



Análisis de mi entorno: posibles modelos de negocio

Características:

- Fideliza al cliente mediante dependencia del producto complementario.
- El producto inicial suele tener un coste bajo para atraer al cliente.

Patrón de negocio de "Lealtad del cliente"

Este patrón se basa en **retener clientes a largo plazo** mediante incentivos, recompensas o servicios personalizados que fomentan la repetición de compra y la fidelidad.

Ejemplos comunes:

- Programas de puntos en supermercados o aerolíneas.
- Suscripciones con beneficios exclusivos (como Amazon Prime).
- Tarjetas de fidelización con descuentos acumulables.

Características:

- Aumenta el valor del cliente a lo largo del tiempo.
- Reduce la tasa de abandono.
- Fomenta la relación emocional con la marca.

11. Realiza una pequeña investigación sobre las siguientes empresas para clasificarlas en un patrón de negocio: Google, Adobe, Spotify, Wallapop, BlaBlaCar, Lego, Procter and Gamble, Gillette y HP.

1. Desagregación

HP: combina innovación de producto (impresoras), gestión de infraestructuras (servicios de impresión en red) y relación con clientes. Ha realizado divisiones internas (HP Inc. y Hewlett Packard Enterprise).

Procter & Gamble: gestiona múltiples marcas con innovación constante, infraestructuras globales y marketing diferenciado. Aunque no se ha dividido en empresas independientes, opera con una lógica cercana a la desagregación.

2. Long Tail (Cola larga)

Adobe: ofrece una gran variedad de herramientas especializadas (Photoshop, Illustrator, Premiere, etc.) para distintos nichos creativos mediante suscripciones.

Lego: ha ampliado su catálogo con sets temáticos, educativos, coleccionables y colaboraciones (Star Wars, Harry Potter), atendiendo a nichos diversos.

Spotify: ofrece acceso a millones de canciones, podcasts y listas personalizadas, incluyendo contenido para nichos musicales muy específicos.



Análisis de mi entorno: posibles modelos de negocio

3. Plataformas Multilaterales

Wallapop: conecta compradores y vendedores de productos de segunda mano.

BlaBlaCar: conecta conductores con pasajeros para compartir viajes.

Google: conecta usuarios con anunciantes, desarrolladores, creadores de contenido, etc.

Spotify: conecta oyentes, artistas, anunciantes y creadores de contenido.

4. Gratis

Google: ofrece servicios gratuitos (buscador, Gmail, YouTube) financiados por publicidad.

Spotify: versión gratuita con anuncios; modelo freemium.

Wallapop: uso gratuito para usuarios; monetiza con servicios premium.

BlaBlaCar: acceso gratuito a la plataforma; cobra comisiones por reservas.

5. Modelos de negocio abierto

Adobe: colabora con desarrolladores externos, integra plugins y APIs en sus productos.

Lego: fomenta la cocreación con fans, diseñadores externos y licencias compartidas.

Google: ofrece APIs, colabora con desarrolladores, y licencia tecnologías como Android.

HP: licencia tecnologías y colabora con socios en soluciones empresariales.

12. Utiliza ChatGPT para determinar qué consejos y herramientas te sugiere usar para realizar presentaciones sobre tu proyecto empresarial o idea de negocio.

Respuesta abierta.

13. En grupos de tres personas, elegid una de las siguientes ideas de negocio. Para la opción seleccionada, determinad el sector en el que se va a desarrollar la actividad, la competencia existente y el análisis DAFO que se debería llevar a cabo.

a) Digitalización de pymes con herramientas específicas para algunos sectores, por ejemplo, desarrollando cartas digitales para restaurantes.

b) *Catering* de comidas *gourmet* a domicilio.

c) Tecnologías para la gestión de alimentos, orientadas especialmente a la creciente preocupación de los consumidores por la salud y el medioambiente, el impacto de sus envases, su trazabilidad, etc.

d) Desarrollo de *chatbots* y puesta a disposición del comprador de un nuevo canal de comunicación online que pueda utilizar en todo momento.

Respuesta variable en función de la opción elegida y de los puntos de vista desarrollados por cada equipo.



Análisis de mi entorno: posibles modelos de negocio

14. Describe cuáles son las principales características de la empresa como sistema. ¿Por qué crees que es importante que la empresa se autocontrole?

Las características son:

- Es un sistema abierto.
- Los elementos que posee actúan entre sí sinérgicamente.
- Se autocontrola.
- Se trata de un sistema global.

Es importante que la empresa se autocontrole para que sea capaz de adaptarse a cualquier coyuntura y circunstancia del mercado y de esta forma asegurar su supervivencia a largo plazo.

15. Indica a qué departamentos de una empresa corresponden las siguientes funciones:

- Pagar las facturas pendientes a los proveedores.**
- Reclutar personas trabajadoras mediante un proceso de selección.**
- Planificar una campaña de publicidad en internet.**
- Realizar pruebas sobre la calidad del producto en el laboratorio de la empresa.**

Función	Departamento	Descripción del Departamento
a) Pagar las facturas pendientes a los proveedores	Administración o Finanzas y Contabilidad	Gestiona los recursos económicos, pagos, cobros, presupuestos y registros contables.
b) Reclutar personas trabajadoras mediante un proceso de selección	Recursos Humanos (RR. HH.)	Se encarga de la contratación, formación, desarrollo y bienestar del personal.
c) Planificar una campaña de publicidad en internet	Marketing y Publicidad	Diseña estrategias de promoción y comunicación, incluyendo campañas digitales.
d) Realizar pruebas sobre la calidad del producto en el laboratorio	Calidad Investigación y Desarrollo	Verifica estándares de calidad o desarrolla mejoras en productos mediante pruebas y análisis.



Análisis de mi entorno: posibles modelos de negocio

16. Realiza la representación gráfica del organigrama que consideres que se ajusta mejor a cada caso:

- a) Una empresa de proyectos de infraestructuras energéticas que trabaja para entidades públicas y privadas de todo el mundo, basándose en equipos de trabajo multidisciplinarios y especializados.**
- b) La pyme de una localidad rural del sector agroalimentario en la que se prioriza la cadena de mando.**
- c) Una fábrica de ropa con un proceso productivo complejo, compuesto por muchas actividades y tareas que es preciso diferenciar.**

a) Empresa de proyectos de infraestructuras energéticas: Organigrama radial

Justificación: Este tipo de empresa se basa en equipos especializados que trabajan de forma colaborativa y transversal.

El organigrama radial permite colocar al director general o núcleo estratégico en el centro, y distribuir los equipos multidisciplinarios alrededor, facilitando la comunicación fluida entre áreas.

Ideal para organizaciones orientadas a proyectos, donde la jerarquía es menos rígida y se prioriza la interacción entre departamentos.

b) Pyme rural del sector agroalimentario: Organigrama vertical

Justificación: En este tipo de empresa, la jerarquía clara y la autoridad definida son fundamentales.

El organigrama vertical refleja bien la estructura piramidal, donde las decisiones fluyen desde la dirección hacia los niveles operativos.

Es útil para mantener el control y la disciplina organizativa, especialmente en entornos más tradicionales.

c) Fábrica de ropa con proceso productivo complejo: Organigrama horizontal

Justificación: En una fábrica con muchas tareas diferenciadas, el enfoque horizontal permite dividir por funciones (diseño, corte, confección, control de calidad, logística, etc.).

Este tipo de organigrama facilita la especialización y la coordinación entre áreas, sin necesidad de una jerarquía excesiva.

Promueve la eficiencia operativa y la comunicación directa entre departamentos que deben trabajar en sincronía.



Análisis de mi entorno: posibles modelos de negocio

17. Indica cuál sería la misión, visión y valores de las siguientes empresas: YouTube, Apple, BMW, Banco Santander y Samsung.

YouTube

Misión: "Darles voz a todos y mostrarles el mundo", promoviendo la inclusión y la democratización de la creación de contenido.

Visión: Ser el epicentro de la cultura global, liderando la transformación del entretenimiento mediante innovación y empoderamiento de los creadores.

Valores: Apertura, Empoderamiento, Innovación, Crecimiento comunitario

Apple

Misión: Crear productos que enriquezcan la vida de las personas, combinando innovación, simplicidad y sostenibilidad.

Visión: Redefinir la experiencia humana con la tecnología, liderando con elegancia, calidad y responsabilidad ambiental.

Valores: Pasión por la excelencia, Innovación constante, Simplicidad

BMW

Misión: Diseñar vehículos que combinen rendimiento, calidad, seguridad y eficiencia, superando las expectativas del cliente.

Visión: Ser líder mundial en movilidad premium, ofreciendo experiencias de conducción únicas.

Valores: Pasión por la conducción, Innovación constante, Excelencia en el detalle

Banco Santander

Misión: Contribuir al progreso de las personas y las empresas.

Visión: Ser la mejor plataforma digital y abierta de servicios financieros, actuando de forma responsable.

Valores: Sencillo, Personal y Justo

Samsung

Misión: Dedicar su talento y tecnología a crear productos y servicios superiores que contribuyan a una mejor sociedad global.

Visión: Ser una empresa líder global que inspire al mundo y cree el futuro con ideas y tecnologías innovadoras.

Valores: Excelencia, Adaptación al cambio, diversidad y dignidad de las personas.



Análisis de mi entorno: posibles modelos de negocio

- 18. En ocasiones, se tiende a equiparar la imagen corporativa con la identidad visual. Se trata de dos conceptos relacionados pero distintos. Busca más información y explica la diferencia entre ellos.**

La **identidad visual** es el conjunto de elementos gráficos que representan visualmente a una empresa o marca. Incluye: Logotipo, Tipografía, Colores corporativos, Diseño de papelería (tarjetas, sobres, etc.), Estilo fotográfico, Diseño web y redes sociales.

Su objetivo es **crear una apariencia coherente y reconocible** en todos los puntos de contacto visual con el público.

La **imagen corporativa**, en cambio, es **la percepción global que el público tiene de la empresa**. Es mucho más amplia y abarca: Identidad visual, Valores y cultura empresarial, Reputación, Comunicación interna y externa, Experiencia del cliente, Responsabilidad social, etc.

Es decir, la imagen corporativa **no solo se construye con lo que se ve**, sino también con lo que se **dice, se hace y se transmite**.

Diferencia clave:

-Identidad visual = lo que la empresa **muestra**.

-Imagen corporativa = lo que la gente **percibe**.

- 19. ¿Crees que los valores éticos y sociales de las empresas pueden convivir con el objetivo de obtener beneficios económicos? ¿Por qué?**

Sí, los valores éticos y sociales pueden convivir con el objetivo de obtener beneficios económicos porque:

-Mejoran la reputación de la empresa, lo que atrae clientes e inversores.

-Fomentan la lealtad de empleados y consumidores.

-Reducen riesgos legales y de imagen.

En resumen, actuar con responsabilidad no solo es correcto, sino también rentable a largo plazo.

- 20. En grupos, averiguad en qué consiste el concepto de calidad total. Para ello, podéis buscar información, así como algún ejemplo aplicado en empresas reales. Después, realizad un informe y una presentación en PowerPoint y exponedlo al resto de vuestros compañeros y compañeras con ayuda del docente.**

La calidad total (o *Total Quality Management*, TQM) es un enfoque de gestión empresarial centrado en la mejora continua de todos los procesos, productos y servicios de una organización, con el objetivo de satisfacer plenamente las necesidades del cliente. Este concepto implica la participación de todos los miembros de la empresa, desde la alta dirección hasta los operarios, y se basa en principios como:



Análisis de mi entorno: posibles modelos de negocio

- Orientación al cliente
- Mejora continua
- Participación de todos los empleados
- Toma de decisiones basada en datos
- Gestión por procesos

Un ejemplo destacado de aplicación de calidad total en España es Mercadona. Esta cadena de supermercados ha implementado un modelo de gestión basado en la mejora continua y la satisfacción de los "cinco componentes" de su modelo: el cliente, el trabajador, el proveedor, la sociedad y el capital.

21. Consulta las páginas web de estas *startups* que se han especializado en responsabilidad social corporativa y explica qué servicios ofrecen y cuáles son los elementos que tienen en común: Bolsalea, Plus 305, The Feelms Studio, Factor CO₂ y Freedom and Flow.

- Bolsalea: se dedica al *packaging* sostenible en papel y en tela personalizable.
- Plus 305: se dedican a la comunicación de la imagen y marca de las empresas, diseñando la estrategia de sostenibilidad de las mismas.
- The Feelms Studio: se dedica a la producción de anuncios y documentales de carácter social exclusivos, para determinadas empresas.
- Factor CO₂: son un grupo especializado en ofrecer soluciones globales, innovadoras y sostenibles para las empresas en todo tipo de proyectos de ingeniería, sobre todo de carácter energético.
- Freedom and Flow: utiliza la ciencia para saber qué hábitos son los más saludables para cada persona. Con esta información diseña planes de medicina personalizada, tanto a nivel individual, como para grandes colectivos.

Estas startups comparten varios pilares clave en su enfoque de RSC: Compromiso con la sostenibilidad ambiental; Inclusión social y laboral; Innovación en comunicación y cultura empresarial; Medición del impacto social y ambiental; Enfoque en el bienestar humano como eje estratégico.

22. Todos los años se publica en distintos portales de la red un *ranking* de las empresas socialmente más responsables. Busca este *ranking* para España y cita cuáles son las diez primeras empresas de ese listado. Puedes consultar portales como www.merco.info/es/.

Según el ranking Merco ESG España 2025, que evalúa la responsabilidad social, medioambiental y de gobernanza de las empresas que operan en el país, las diez empresas más responsables son:

1. Grupo Social ONCE
2. Inditex
3. IKEA



Análisis de mi entorno: posibles modelos de negocio

4. Mercadona
5. Mapfre
6. Mahou San Miguel
7. CaixaBank
8. Mutua Madrileña
9. Iberdrola
10. Leroy Merlin



Análisis de mi entorno: posibles modelos de negocio

Test de repaso

1. **¿Cuál de las siguientes series de variables no pertenece al microentorno, o entorno específico, de una empresa?**
 - a) Los productos sustitutivos, la competencia y los clientes.
 - b) Los productos sustitutivos, los clientes y los factores medioambientales.
 - c) La competencia, los proveedores y los clientes.
2. **En el análisis del macroentorno, ¿qué factor se refiere al estudio de los cambios en las actitudes, valores, comportamientos y estilos de vida de los consumidores?**
 - a) Factores políticos, relacionados con las regulaciones gubernamentales que afectan al sector.
 - b) Factores sociales, que incluyen el comportamiento y las expectativas de los consumidores.
 - c) Factores tecnológicos, que incluyen los avances en automatización y digitalización.
3. **Entre las características o rasgos positivos de las pymes se hallan:**
 - a) La flexibilidad.
 - b) Las limitaciones al acceso de la financiación.
 - c) La obsolescencia tecnológica.
4. **La diferenciación es una estrategia competitiva basada en:**
 - a) Segmentar el mercado en función de clientes con características similares.
 - b) Conseguir un precio de venta inferior al de los competidores.
 - c) Que los consumidores perciban como únicos nuestros productos o servicios.
5. **¿Cuál de los siguientes elementos no forma parte del mapa de valor en el lienzo de la propuesta de valor?**
 - a) Productos y servicios, que definen el conjunto de ofertas que satisfacen las necesidades de los clientes.
 - b) Creadores de alegrías, que describen los beneficios y resultados positivos esperados por el cliente.
 - c) Análisis de la competencia, que examina la estrategia de precios y el posicionamiento de los competidores.
6. **¿Cuál es el propósito del encaje en el lienzo de la propuesta de valor?**
 - a) Validar que el precio de los productos y servicios esté alineado con el valor percibido por los clientes.
 - b) Evaluar si los productos y servicios ofrecidos cubren efectivamente las necesidades y deseos del cliente.
 - c) Determinar la estrategia de marketing más adecuada para llegar al segmento de clientes.



Análisis de mi entorno: posibles modelos de negocio

7. ¿Cuál es el objetivo principal del patrón de negocio de desagregación?

- a) Agrupar todas las actividades empresariales en una sola unidad para reducir los costes operativos.
- b) Dividir las actividades de la empresa en varias compañías independientes para aumentar la rentabilidad y evitar conflictos de intereses.
- c) Ofrecer productos gratuitos a ciertos segmentos de clientes para atraer más usuarios.

8. En el análisis DAFO, ¿qué se entiende por amenazas?

- a) Factores internos que la empresa controla, como los recursos financieros disponibles.
- b) Factores externos que pueden afectar negativamente el rendimiento de la empresa, como la competencia o cambios regulatorios.
- c) Características internas que mejoran la competitividad de la empresa, como la alta capacidad de innovación.

9. ¿Cuál es la principal diferencia entre la misión y la visión de una empresa?

- a) La misión describe los valores fundamentales de la empresa, mientras que la visión establece los objetivos a largo plazo.
- b) La misión establece el propósito y razón de ser de la empresa, mientras que la visión describe las metas futuras que aspira alcanzar.
- c) La misión está enfocada en los aspectos financieros de la empresa, mientras que la visión se refiere a las operaciones diarias.

10. ¿Cómo puede la IA contribuir a la personalización de la experiencia del cliente?

- a) Mediante la mejora de la infraestructura tecnológica sin alterar los productos o servicios.
- b) Utilizando algoritmos que analizan las preferencias y comportamientos del cliente para ofrecer productos y servicios personalizados.
- c) Redefiniendo los precios de los productos y servicios en función de las preferencias de compra.

11. ¿Qué aspecto del balance social de una empresa evalúa la relación de la empresa con su entorno social y sus impactos en la comunidad?

- a) El rendimiento financiero y la rentabilidad de la empresa.
- b) La transparencia y las prácticas éticas en las operaciones de la empresa.
- c) La gestión de los recursos humanos y la eficiencia operativa.



Análisis de mi entorno: posibles modelos de negocio

Comprueba tu aprendizaje

1. Imagina que eres un analista que trabaja para una empresa emergente del sector de los automóviles eléctricos. Tu tarea consiste en realizar un análisis de los factores que pueden afectar tanto el macroentorno como el microentorno de la empresa.

Ámbito	Factores	Aspectos Clave
Macroentorno	Económicos	Incentivos fiscales, coste elevado de baterías, fluctuación de precios de energía, crisis económicas que reducen el poder adquisitivo.
	Socioculturales	Conciencia ecológica, cambio hacia movilidad sostenible y compartida, aceptación tecnológica diferente según países.
	Políticos y legales	Regulaciones de emisiones, zonas de bajas emisiones, homologación y seguridad, inestabilidad en países productores de materias primas.
	Tecnológicos	Innovación en baterías, infraestructuras de carga rápida, conducción autónoma, riesgo de obsolescencia.
	Medioambientales	Reciclaje de baterías, impacto de la extracción de litio y cobalto, cambio climático como motor de transición.
Microentorno	Internacionales	Competencia global (Tesla, BYD, Volkswagen), dependencia de cadenas de suministro, conflictos geopolíticos, conflictos bélicos.
	Competencia	Grandes fabricantes consolidados y startups emergentes, además de posibles entradas de empresas tecnológicas.
	Productos sustitutivos	Vehículos de combustión, híbridos enchufables, transporte público, movilidad ligera (bicis y patinetes eléctricos).
	Proveedores	Dependencia de marcas de baterías (CATL, LG, Panasonic), semiconductores, materias primas críticas (litio, cobalto, níquel).
	Clientes	Consumidores urbanos y sostenibles, empresas de logística o administraciones públicas que impulsan transporte eléctrico, servicios de carsharing y renting.



Análisis de mi entorno: posibles modelos de negocio

2. Copia y completa en tu cuaderno la siguiente tabla. Define en ella las variables que se presentan y determina si corresponden al macro o al microentorno.

Fuente de financiación	Concepto	Macro	Micro
Inflación	Aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en un país.	☒	
Barreras de salida	Obstáculos que dificultan que una empresa abandone un mercado, como inversiones específicas o contratos.		☒
Diferenciación del producto	Estrategia para hacer que un producto se perciba como único frente a la competencia.		☒
Tasa de empleo	Porcentaje de la población activa que está empleada en un país.	☒	
Tipo de interés	Costo del dinero fijado por el banco central, que afecta el acceso al crédito.	☒	
Amenaza de nuevos competidores	Posibilidad de que nuevas empresas entren en el mercado y aumenten la competencia.		☒



Análisis de mi entorno: posibles modelos de negocio

3. La Diferencia SL es una empresa de moda. Su marca se centra en ropa basada en materias primas de comercio justo, sostenibles, y su producción procede de proveedores que velan por el cumplimiento de los estándares de la Organización Internacional del Trabajo. Su línea de ropa es ecosostenible y unisex, donde el diseño y la producción están alineados con la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres a través de su imagen. Realiza el análisis DAFO de esta compañía.

Fortalezas (Internas)	Debilidades (Internas)
Compromiso con la sostenibilidad y el comercio justo	Costes de producción más altos por el uso de materiales sostenibles y proveedores éticos
Diseño unisex e inclusivo que promueve la igualdad de género	Menor margen de beneficio frente a competidores de moda rápida
Alianzas con proveedores que cumplen estándares de la OIT	Producción posiblemente limitada en escala
Imagen de marca alineada con valores sociales y medioambientales	Necesidad de mayor inversión en marketing para posicionarse en un
Oportunidades (Externas)	Amenazas (Externas)
Creciente demanda de moda ética y sostenible	Competencia de grandes marcas que adoptan estrategias de "greenwashing"
Potencial de crecimiento en e-commerce y redes sociales	Cambios en el comportamiento del consumidor por factores económicos
Mayor conciencia social sobre igualdad de género y empoderamiento femenino	Dificultad para diferenciarse en un mercado saturado de marcas sostenibles
Posibilidad de colaboraciones con ONGs o influencers alineados con sus valores	Problemas logísticos o de suministro debido a la dependencia de proveedores



Análisis de mi entorno: posibles modelos de negocio

4. En equipos, identificad los grupos de interés, o *stakeholders*, de una empresa multinacional dedicada a la fabricación de vehículos y motores. ¿Qué importancia creéis que tienen los *stakeholders* a la hora de elegir una determinada estrategia empresarial?

Es fundamental tener en cuenta a los grupos de interés o *stakeholders*, puesto que son los agentes que propiciarán el éxito y la buena reputación de la empresa. Los *stakeholders* de una empresa multinacional de fabricación de vehículos y motores son muy variados y se pueden clasificar en dos grandes grupos: internos y externos.

Stakeholders Internos: Estos son los grupos que están directamente involucrados en las operaciones diarias de la empresa y cuya relación con ella es contractual o directa.

-Accionistas e inversores: Su principal interés es la rentabilidad y el crecimiento del valor de sus acciones.

-Directivos y empleados: Buscan salarios justos, condiciones laborales seguras, desarrollo profesional y un entorno de trabajo positivo. Sindicatos y representantes de los trabajadores también se incluyen en este grupo.

-Propietarios: En empresas familiares o con un control de propiedad más concentrado, sus intereses son cruciales para la toma de decisiones estratégicas a largo plazo.

Stakeholders Externos: Son los grupos que no participan en la gestión diaria de la empresa, pero se ven afectados o pueden influir en ella de forma significativa.

-Clientes: Buscan productos de calidad, seguros, confiables y con un buen servicio postventa. La satisfacción del cliente es vital para la reputación de la marca.

-Proveedores: Su interés es mantener una relación comercial estable, con pagos a tiempo y contratos justos. Esto incluye a los proveedores de componentes, materias primas y servicios.

-Competidores: Aunque no son socios, sus acciones y estrategias influyen en las decisiones de la empresa, ya sea en precios, tecnología o cuota de mercado.

-Gobiernos y reguladores: Buscan el cumplimiento de leyes, normas fiscales, de seguridad, y regulaciones medioambientales. Esto es especialmente relevante en el sector automotriz, con estrictas normativas sobre emisiones.

-Comunidad y sociedad: Se preocupan por el impacto social y ambiental de la empresa. Esto incluye la creación de empleo, la contribución a la economía local y la responsabilidad social corporativa.

-Medios de comunicación y opinión pública: Influyen en la reputación de la empresa y la percepción de sus productos. Una buena relación con ellos es fundamental para la gestión de crisis.

-ONGs y grupos de presión: Como los grupos ecologistas, pueden presionar a la empresa para que adopte prácticas más sostenibles y responsables.



Análisis de mi entorno: posibles modelos de negocio

Importancia de los stakeholders en la estrategia empresarial

Los stakeholders tienen una importancia capital a la hora de elegir una estrategia empresarial. Su influencia no solo se limita a la reputación, sino que impacta directamente en la **sostenibilidad** y **rentabilidad** a largo plazo de la compañía. Ignorar a un grupo clave puede llevar a riesgos significativos y conflictos que pueden obstaculizar el éxito de la empresa.

Una estrategia exitosa debe equilibrar los intereses de todos los stakeholders, no solo los de los accionistas. Por ejemplo, una empresa que prioriza únicamente la maximización de beneficios a corto plazo podría descuidar las condiciones laborales, lo que llevaría a una baja productividad, huelgas y una mala imagen. Del mismo modo, ignorar las preocupaciones medioambientales de la comunidad y los reguladores podría resultar en multas, litigios y la pérdida de la licencia para operar.

5. Revisa el apartado del modelo Canvas que tratamos en esta unidad. En él se recogen algunos términos que es necesario que conozcas para diseñar tu propio lienzo de negocio. Investiga y busca en internet la definición de los siguientes conceptos: *joint venture*, *nicho de mercado*, *mercado diversificado*, *mercado de masas*.

1. Joint Venture: Es una alianza estratégica entre dos o más empresas que deciden colaborar para alcanzar un objetivo común, como desarrollar un nuevo producto, entrar en un nuevo mercado o compartir recursos. En el modelo Canvas, esto se ubica en el bloque de asociaciones clave, ya que representa una colaboración que aporta valor al modelo de negocio.

Ejemplo: Una empresa tecnológica se asocia con una empresa automotriz para desarrollar vehículos autónomos.

2. Nicho de mercado: Es un segmento muy específico y reducido de clientes con necesidades particulares. En el Canvas, esto se refleja en el bloque de segmentos de clientes, donde se define a quién va dirigido el producto o servicio.

Ejemplo: Productos veganos para personas con alergias alimentarias específicas.

3. Mercado diversificado: Implica que la empresa atiende a varios segmentos de clientes muy diferentes entre sí, con productos o servicios distintos para cada uno. Esto también se representa en el bloque de segmentos de clientes.

Ejemplo: Amazon atiende tanto a consumidores individuales como a empresas.

4. Mercado de masas: Se refiere a un enfoque en el que el producto o servicio está diseñado para atraer a una gran cantidad de personas con necesidades similares. En el Canvas, esto se traduce en un segmento de clientes amplio y homogéneo.

Ejemplo: Teléfonos móviles dirigidos al público general.



Análisis de mi entorno: posibles modelos de negocio

6. Considera un segmento de cliente clave en el cumplimiento del ODS 15: miembros de comunidades locales que viven cerca de áreas naturales o forestales que necesitan restauración. Algunas de las tareas del cliente son: participar activamente en las actividades de reforestación, sentirse orgullosos de contribuir a la conservación del medio ambiente o generar conciencia sobre la importancia de la protección de los ecosistemas. Clasifica estos trabajos en funcionales, sociales y personales o emocionales.

Trabajo del cliente	Tipo de trabajo	Descripción
Participar activamente en las actividades de reforestación	Funcional	Es una acción práctica que contribuye directamente a la restauración ecológica.
Sentirse orgullosos de contribuir a la conservación del medio ambiente	Personal / Emocional	Refleja una necesidad interna de satisfacción, propósito y conexión con la naturaleza.
Generar conciencia sobre la importancia de la protección de los ecosistemas	Social	Implica influir en otros, ser reconocido como defensor del medio ambiente y líder comunitario.



Análisis de mi entorno: posibles modelos de negocio

- 7. Andoni Goicoechea es el fundador y presidente de Goiko Grill, una cadena de hamburgueserías que, dado su éxito actual, prepara su internacionalización. Busca en internet la historia de este emprendedor y haz un análisis DAFO de su negocio a la luz de los datos encontrados.**

Respuesta abierta. Un ejemplo de análisis DAFO de esta empresa puede ser el siguiente:

Fortalezas (Internas)	Debilidades (Internas)
- Producto gourmet de alta calidad y diferenciador	- Dependencia de la imagen de marca y del fundador.
- Cultura empresarial sólida, joven y motivada.	- Dificultad para mantener la calidad en la expansión rápida.
- No franquiciado: control total sobre la experiencia del cliente.	- Limitada experiencia inicial en restauración.
- Gran presencia en redes sociales y marketing digital efectivo.	- Riesgo de saturación del mercado nacional.
Oportunidades (Externas)	Amenazas (Externas)
- Expansión internacional en mercados con demanda de hamburguesas gourmet.	- Alta competencia en el sector de comida rápida y gourmet.
- Crecimiento del delivery y cocinas ciegas.	- Cambios en hábitos alimentarios hacia opciones más saludables.
- Colaboraciones con influencers y nuevas plataformas digitales.	- Inestabilidad económica que puede afectar el consumo en restauración.



Análisis de mi entorno: posibles modelos de negocio

8. En grupos de tres estudiantes, elegid alguna de las siguientes empresas: Iberdrola, Inditex, Cabify, El Corte Inglés o Glovo y analizad el modelo de negocio de la compañía seleccionada. Utiliza para ello el lienzo Canvas. El objetivo es identificar algunos de los componentes clave del modelo de negocio de cada empresa, como la propuesta de valor, relaciones con los clientes, canales de distribución, recursos clave, etc.

- Iberdrola (energía y servicios eléctricos)

Propuesta de valor: Energía limpia y sostenible, innovación en renovables, compromiso medioambiental.

Segmentos de clientes: Hogares, empresas, instituciones públicas.

Canales: Oficinas físicas, web, app, distribuidores.

Relación con clientes: Atención personalizada, soporte técnico, programas de eficiencia energética.

Fuentes de ingresos: Venta de electricidad y gas, servicios energéticos.

Recursos clave: Infraestructura energética, tecnología renovable, talento humano.

Actividades clave: Generación, distribución, innovación, mantenimiento.

Socios clave: Gobiernos, proveedores tecnológicos, empresas de ingeniería.

Estructura de costes: Inversión en infraestructuras, I+D, costes operativos.

- Inditex (moda y retail)

Propuesta de valor: Moda rápida, accesible y de tendencia, con presencia global.

Segmentos de clientes: Público general, especialmente jóvenes y adultos urbanos.

Canales: Tiendas físicas, e-commerce, apps móviles.

Relación con clientes: Atención al cliente, experiencia de compra, fidelización.

Fuentes de ingresos: Venta de ropa, calzado y accesorios.

Recursos clave: Diseño, logística, red de tiendas, marcas fuertes.

Actividades clave: Diseño, producción, distribución, marketing.

Socios clave: Proveedores textiles, transportistas, desarrolladores tecnológicos.

Estructura de costes: Producción, logística, alquiler de locales, marketing.

- Cabify (movilidad urbana)

Propuesta de valor: Transporte seguro, eficiente y sostenible.

Segmentos de clientes: Usuarios urbanos, empresas (servicios corporativos).

Canales: App móvil, web.

Relación con clientes: Atención digital, soporte en tiempo real, fidelización.

Fuentes de ingresos: Comisiones por viajes, servicios corporativos.

Recursos clave: Plataforma tecnológica, red de conductores, datos de movilidad.



Análisis de mi entorno: posibles modelos de negocio

Actividades clave: Desarrollo de software, gestión de flotas, atención al cliente.

Socios clave: Conductores, empresas de movilidad, gobiernos locales.

Estructura de costes: Tecnología, pagos a conductores, marketing, soporte.

- El Corte Inglés (retail y grandes almacenes)

Propuesta de valor: Amplia variedad de productos, calidad, confianza, servicios complementarios.

Segmentos de clientes: Público general, empresas (B2B).

Canales: Tiendas físicas, e-commerce, catálogo.

Relación con clientes: Atención personalizada, tarjetas de fidelización, servicios postventa.

Fuentes de ingresos: Venta de productos, servicios financieros, seguros.

Recursos clave: Red de tiendas, marcas propias, logística.

Actividades clave: Comercialización, gestión de inventario, atención al cliente.

Socios clave: Proveedores, marcas, entidades financieras.

Estructura de costes: Personal, logística, mantenimiento de tiendas, marketing.

- Glovo (comida a domicilio)

Propuesta de valor: Entrega rápida de cualquier producto local, comodidad y disponibilidad.

Segmentos de clientes: Usuarios urbanos, restaurantes, tiendas.

Canales: App móvil, web.

Relación con clientes: Atención digital, promociones, fidelización.

Fuentes de ingresos: Comisiones por pedidos, suscripciones, publicidad.

Recursos clave: Plataforma tecnológica, red de repartidores, datos de consumo.

Actividades clave: Desarrollo de software, logística, atención al cliente.

Socios clave: Comercios locales, restaurantes, repartidores.

Estructura de costes: Tecnología, pagos a repartidores, marketing, soporte.

9. Explica brevemente qué es un patrón de negocio y por qué es importante para las empresas. A continuación, selecciona tres de los patrones de negocio descritos en la unidad (desagregación, cola larga, plataforma multilateral, gratis y modelo de negocio abierto) y realiza una comparación entre ellos. Para cada uno, incluye:

- Definición del patrón.
- Características clave que lo definen.
- Ejemplos reales de empresas que utilizan este patrón.

Un **patrón de negocio** es una estrategia recurrente que las empresas utilizan para generar valor, ingresos o ventajas competitivas. Estos patrones representan modelos probados que pueden aplicarse en distintos contextos y sectores. Son importantes porque



Análisis de mi entorno: posibles modelos de negocio

ayudan a las empresas a innovar en sus modelos de negocio, adaptarse a cambios del mercado, optimizar recursos y procesos e identificar oportunidades de crecimiento.

A continuación, se comparan los tres patrones de negocio: desagregación, cola larga y plataforma multilateral.

1. Desagregación

Definición: Consiste en separar las distintas funciones de una empresa (por ejemplo, innovación, producción, distribución) para que cada una se optimice de forma independiente.

Características clave:

- Fomenta la especialización.
- Permite a las empresas centrarse en su núcleo de valor.
- Facilita la colaboración con terceros para tareas no esenciales.

Ejemplos reales:

- Amazon Web Services (AWS): Amazon desagregó su infraestructura tecnológica para ofrecerla como servicio independiente.
- Netflix: Separó la producción de contenido de la distribución, permitiendo alianzas con estudios externos.

2. Cola larga

Definición: Se basa en vender una gran cantidad de productos de nicho con baja demanda individual, pero que en conjunto generan ingresos significativos.

Características clave:

- Aprovecha el poder de la digitalización y el almacenamiento ilimitado.
- Ofrece variedad y personalización.
- Depende de plataformas que conectan oferta y demanda.

Ejemplos reales:

- Spotify: Ofrece millones de canciones, muchas de ellas con pocas reproducciones, pero que en conjunto atraen a diversos públicos.
- Amazon: Vende productos que no se encuentran fácilmente en tiendas físicas, aprovechando su catálogo extenso.

3. Plataforma multilateral

Definición: Modelo en el que una empresa crea una infraestructura que conecta a múltiples grupos de usuarios interdependientes (por ejemplo, compradores y vendedores).

Características clave:

- Genera valor facilitando interacciones entre grupos.
- Depende de efectos de red: cuantos más usuarios, más valor.



Análisis de mi entorno: posibles modelos de negocio

-Monetización puede venir de uno o varios lados de la plataforma.

Ejemplos reales:

-Uber: Conecta conductores con pasajeros.

-Airbnb: Conecta anfitriones con viajeros.

Comparativa:

Aspecto	Desagregación	Cola larga	Plataforma multilateral
Enfoque	Separación de funciones	Diversidad de productos de nicho	Conexión entre grupos de usuarios
Ventaja principal	Especialización y eficiencia	Amplia oferta y personalización	Efectos de red y escalabilidad
Dependencia tecnológica	Media	Alta	Muy alta
Ejemplo destacado	AWS	Spotify	Uber

10. Elige una empresa concreta que utilice uno de los patrones de negocio estudiados. Identifica y explica el patrón de negocio que utiliza esta compañía. Describe cómo este patrón ayuda a la empresa a competir en su sector. ¿Cuáles son las ventajas clave que proporciona este modelo? Posteriormente, argumenta cómo este modelo podría evolucionar en el futuro con el avance de la tecnología o cambios en las preferencias del consumidor.

Respuesta abierta. Uno de los ejemplos puede ser el siguiente:

Airbnb. Utiliza el patrón de **plataforma multilateral**

Una plataforma multilateral conecta a dos o más grupos de usuarios interdependientes, facilitando sus interacciones y generando valor para todos los participantes.

En el caso de Airbnb, conecta anfitriones (personas que ofrecen alojamiento) con viajeros (personas que buscan hospedaje).

¿Cómo ayuda este patrón a competir en su sector?

1. Reducción de costes operativos: Airbnb no posee propiedades físicas, lo que le permite escalar sin los costes fijos de una cadena hotelera tradicional.
2. Efecto red: Cuantos más anfitriones y viajeros se unen, más valiosa se vuelve la plataforma. Esto crea una ventaja competitiva difícil de replicar.



Análisis de mi entorno: posibles modelos de negocio

3. Personalización y diversidad: Ofrece una gama de alojamientos únicos (desde habitaciones compartidas hasta castillos), lo que atrae a distintos perfiles de clientes.
4. Confianza y reputación: El sistema de valoraciones y reseñas fomenta la confianza entre usuarios, lo que mejora la experiencia y fideliza.

Ventajas clave del modelo:

- Escalabilidad global sin infraestructura física.
- Flexibilidad para adaptarse a distintos mercados.
- Generación de ingresos compartidos entre la empresa y los usuarios.
- Capacidad de innovación continua en servicios (experiencias, seguros, etc.).

Evolución futura del modelo

Con el avance de la tecnología y los cambios en las preferencias del consumidor, este modelo podría evolucionar de las siguientes formas:

1. Integración de inteligencia artificial: Para ofrecer recomendaciones hiperpersonalizadas, optimizar precios dinámicos y mejorar la atención al cliente.
2. Realidad aumentada y virtual: Permitir recorridos virtuales por alojamientos antes de reservar, mejorando la confianza y la conversión.
3. Mayor descentralización: Uso de blockchain para contratos inteligentes entre anfitriones y viajeros, reduciendo la dependencia de intermediarios.
4. Expansión hacia experiencias inmersivas: Airbnb ya ofrece "experiencias" (actividades locales). Esto podría crecer hacia turismo educativo o cultural.

11. Eres un emprendedor en el campo del *fitness* online y deseas lanzar una campaña publicitaria, ¿cómo usarías la IA para optimizar tu campaña y maximizar su alcance?

Respuesta abierta. Un ejemplo puede ser el siguiente:

Para optimizar una campaña publicitaria en el campo del fitness online con IA, me centraría en tres áreas clave: **segmentación de audiencia**, **personalización de contenido** y **optimización en tiempo real**. La IA me permitiría analizar grandes volúmenes de datos para identificar a los usuarios con mayor probabilidad de convertirse en clientes y adaptar los anuncios a sus intereses específicos.

Segmentación de Audiencia: La IA me ayudaría a **analizar datos demográficos, comportamiento en línea e intereses** para crear perfiles de audiencia muy detallados. Por ejemplo, podría identificar a personas que han buscado "entrenamientos en casa para principiantes", "dietas de proteínas" o "equipamiento para yoga". En lugar de usar segmentaciones amplias como "mujeres de 25-45 años interesadas en el fitness", la IA me permitiría crear micro-segmentos, como "hombres de 30-40 años que han comprado suplementos deportivos en los últimos 6 meses y siguen a 'influencers' de entrenamiento funcional". Esto asegura que los anuncios lleguen a las personas más relevantes.



Análisis de mi entorno: posibles modelos de negocio

Personalización de Contenido: Una vez que los micro-segmentos están definidos, la IA me permitiría **crear y probar múltiples variaciones de anuncios** de manera automática. Esto significa que un usuario que ha mostrado interés en el yoga podría ver un anuncio con un video de una sesión de yoga en lugar de uno sobre levantamiento de pesas. La IA puede generar diferentes titulares, descripciones e incluso imágenes o videos para cada segmento. Por ejemplo, un anuncio para principiantes podría enfatizar la facilidad y la comunidad, mientras que uno para usuarios avanzados podría destacar la intensidad y los resultados. Esta personalización aumenta significativamente la tasa de clics y conversiones.

Optimización en Tiempo Real: La IA monitorearía el rendimiento de los anuncios de forma continua, **ajustando el presupuesto y la ubicación de los anuncios** en tiempo real. Si un anuncio está teniendo un bajo rendimiento en una plataforma, la IA desviaría automáticamente el presupuesto a otra que esté funcionando mejor. También puede **identificar el mejor momento del día** para mostrar los anuncios a cada segmento, maximizando la efectividad.

12. Entra en la página de Internet www.ecosia.org. Se trata de un buscador socialmente responsable. ¿Por qué? Investiga qué sucede cuando se realiza una búsqueda en este portal y qué proyectos está financiando.

Porque se trata de un buscador en el que con el beneficio obtenido de cada búsqueda se dedican a plantar árboles allí donde se necesitan. Financian proyectos de reforestación en España, Nicaragua, Perú, Brasil, Marruecos o Tanzania entre otros, apoyo a la energía solar, y a la agricultura orgánica y regenerativa.

13. El balance social se ha de estructurar en función de dos grandes áreas. Mencionalas y señala los aspectos que comprende cada una de ellas.

El balance social ha de estructurarse en función de dos grandes áreas:



Fig. 4.14. Áreas del balance social.



Análisis de mi entorno: posibles modelos de negocio

- 14. Imagina que estás creando una nueva empresa que se dedicará a la fabricación de productos ecológicos y sostenibles. Desarrolla una misión para esta empresa, define una visión que inspire a los clientes y elige al menos tres valores clave que guiarán todas las operaciones y los comportamientos de los empleados dentro de la empresa.**

Respuesta abierta. Una propuesta de solución es la siguiente:

Misión: Crear productos ecológicos y sostenibles que promuevan un estilo de vida responsable con el medio ambiente, utilizando materiales naturales, procesos éticos y tecnología limpia. Nuestra misión es contribuir activamente a la conservación del planeta mientras ofrecemos soluciones prácticas y de alta calidad a nuestros clientes.

Visión: Ser reconocidos como un referente global en innovación sostenible, inspirando a las personas y empresas a transformar sus hábitos de consumo hacia un modelo más consciente, respetuoso y equilibrado con la naturaleza.

Valores Clave:

1. Respeto por el medio ambiente. Cada acción está orientada a proteger los recursos naturales, reducir residuos y fomentar la economía circular.
2. Compromiso social. Trabajamos con comunidades locales, proveedores responsables y fomentamos condiciones laborales justas y seguras.
3. Transparencia y ética. Operamos con integridad, compartiendo abiertamente nuestras prácticas, avances y desafíos para generar confianza y credibilidad.

- 15. Elige dos ODS y define cuáles son las metas específicas de cada uno de ellos. Determina, además, cuál es su grado de logro o cumplimiento actual.**

Respuesta abierta. Un ejemplo puede ser el siguiente:

ODS 12: Producción y Consumo Responsables

Metas específicas

12.2: Lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales para 2030.

12.3: Reducir a la mitad el desperdicio de alimentos per cápita mundial en la venta al por menor y a nivel de los consumidores, y reducir las pérdidas en las cadenas de producción y suministro.

12.5: Reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización.

12.6: Alentar a las empresas a adoptar prácticas sostenibles e incorporar información sobre sostenibilidad en sus informes



Análisis de mi entorno: posibles modelos de negocio

Grado de cumplimiento en España

España **progresa adecuadamente** en este ODS. Ha adoptado instrumentos políticos para apoyar la transición hacia modalidades sostenibles.

En 2020, el consumo de materiales per cápita fue de **9 toneladas por habitante**, y el porcentaje de residuos peligrosos reciclados alcanzó el **70%**

La educación para el desarrollo sostenible está completamente incorporada en políticas educativas, formación docente y evaluación estudiantil (valor 1 en escala de 0 a 1).

El número de empresas con certificaciones ambientales (como EMAS y Etiqueta Ecológica Europea) sigue creciendo.

ODS 13: Acción por el Clima

Metas específicas

13.1: Fortalecer la resiliencia y la capacidad de adaptación a los riesgos relacionados con el clima y los desastres naturales.

13.2: Incorporar medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales.

13.3: Mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad institucional respecto a la mitigación, adaptación y alerta temprana

Grado de cumplimiento en España

España ha avanzado en la incorporación de políticas climáticas, pero el progreso es **lento y desigual**.

Según la OCDE, el país ha mejorado en indicadores como la gestión de riesgos climáticos y la educación ambiental, pero aún enfrenta desafíos en la reducción de emisiones y adaptación efectiva

El nivel de cumplimiento de los indicadores clave del ODS 13 se sitúa en torno al **78%**, aunque se requiere mayor compromiso para alcanzar la neutralidad de carbono.