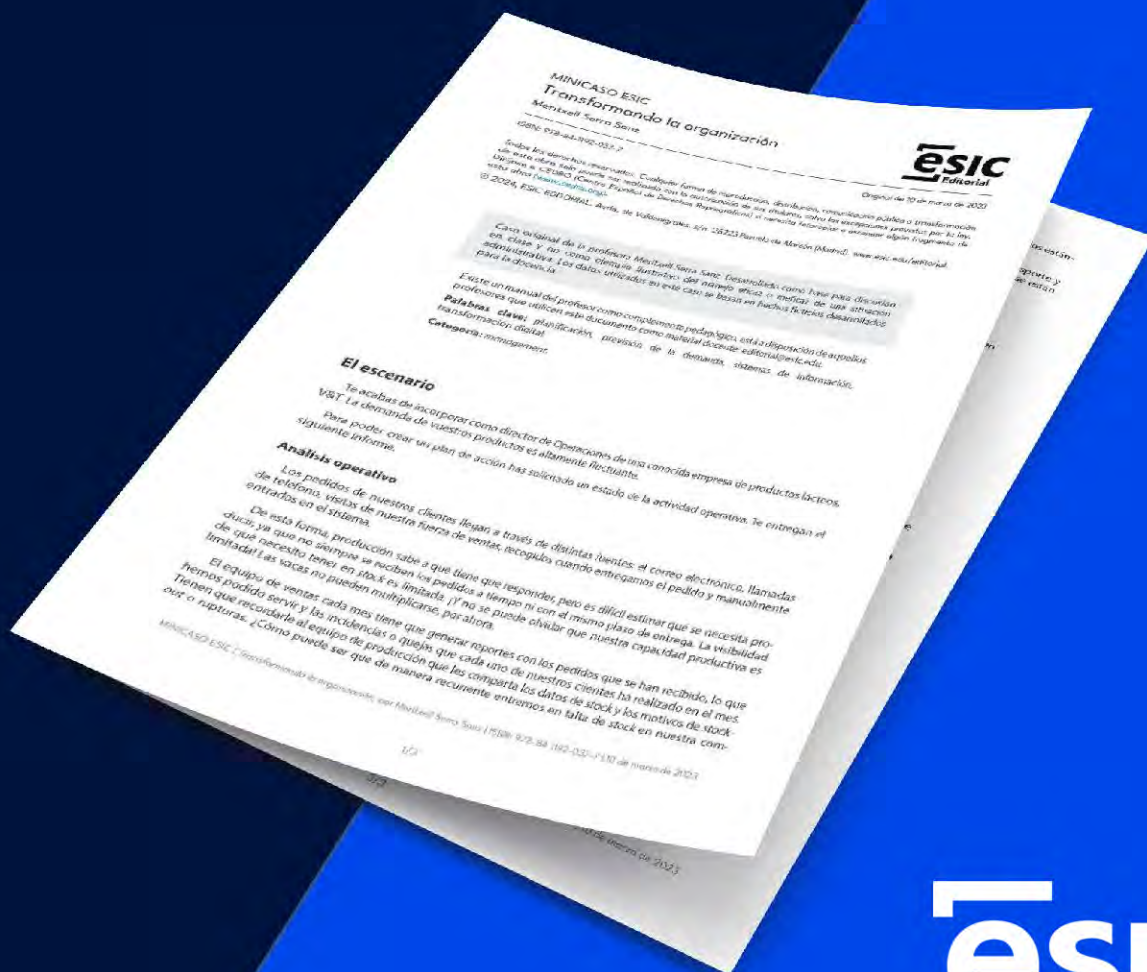


MINICASO ESIC



ISBN: 978-84-1192-202-9

Original del 6 de mayo de 2025

Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org).

© 2025, ESIC EDITORIAL. Avda. de Valdenigrales, s/n. 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid). www.esic.edu/editorial.

Caso original del profesor **Gaspar González Jurado-Gutiérrez**. Desarrollado como base para discusión en clase y no como ejemplo ilustrativo del manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. Los datos utilizados en este caso se basan en hechos ficticios desarrollados para la docencia.

Existe un manual del profesor como complemento pedagógico, está a disposición de aquellos profesores que utilicen este documento como material docente: editorial@esic.edu.

Palabras clave: innovación, modelo de negocio, experiencia del cliente, industria creativa, ventaja competitiva sostenible, Diez caminos para innovar.

Categoría: estrategia, innovación, marketing.

El escenario

¡Año 2075! El aire es (un poco) más limpio, los coches vuelan (a veces) y la higiene personal ha dado un salto... ¡hacia el agua! Eres el flamante (y algo sudoroso) director de Estrategia de **Papel Futura, S.A.**, una venerable empresa familiar con casi 100 años de historia, especializada en sí, lo has adivinado, la fabricación de papel. Históricamente, vuestro buque insignia y principal fuente de ingresos ha sido el **papel higiénico extra suave de 5 capas**, ese compañero fiel de la humanidad durante siglos.

Sin embargo, las tendencias medioambientales y sanitarias que se vislumbraban ya en 2025... se han consolidado con una fuerza imparable. El bidé, los inodoros con sistemas de lavado y secado incorporado (los «Bidés 3000 con IA») y otras alternativas basadas en agua o materiales ultrasostenibles como las toallitas reutilizables de fibra de bambú reciclado del espacio se han convertido en la norma. La conciencia sobre el impacto ambiental del papel tradicional y los debates sobre su modernidad o salubridad han relegado el papel higiénico a un nicho muy muy pequeño.

Tu escritorio virtual parpadea con una proyección alarmante: las últimas encuestas de higiene íntima revelan que **solo un 25% de la población en España todavía utiliza papel higiénico** de forma regular, principalmente por nostalgia, por considerarlo un lujo retro, o porque sus «Bidés 3000» están estropeados. ¡Vuestra mayor fuente de ingresos se ha evaporado en un chorro de agua presurizada y secado cálido! La junta de accionistas (en su mayoría bisnietos del fundador) te ha dado un ultimátum: **¡Innovar radicalmente o cerrar las fábricas antes de fin de año!**