



03

ECO 4ESO · 4T ESO

Economia i Emprenedoria

*Economia bàsica amb la mirada posada
en el que l'alumnat es trobarà fora:
nòmina, IRPF, contractes, decisions de
consum.*

10 UNITATS · CURRÍCULUM ESTATAL LOMLOE · REIAL DECRET 217/2022

EDITORIAL

profedeeconomia.es

EDICIÓ

Curs 2026/27 · esborrany

GENERAT

28 de juliol del 2026

SOBRE ESTE LLIBRE

Este llibre forma part dels materials oberts de **profedeeconomia.es**, una plataforma de recursos per a professors d'institut d'economia, empresa i finances. Tot el contingut es publica sota llicència *Creative Commons BY-NC-SA*: podeu copiar-lo, redistribuir-lo i adaptar-lo sempre que en citeu l'autoria i no l'useu amb fins comercials.

Este llibre es basa en el currículum bàsic estatal LOMLOE per a **Economia i Emprenedoria** (Reial Decret 217/2022). Cada comunitat autònoma estableix concrecions específiques al seu currículum propi; convé consultar la concreció de la vostra CCAA per a ajustar la programació al centre.

Composició tipogràfica amb Fraunces i Switzer. Generat amb Astro i paged.js. Comentaris, errades i propostes: hola@profedeeconomia.es.

Contingut

01	Què és emprendre? Mites i realitats	5
	<i>Abans de parlar d'idees, equips o diners convé aclarir què significa realment emprendre, qui ho fa a Espanya i què té de veritat la imatge del jove geni del...</i>	
02	Habilitats de l'emprenedor	20
	<i>Emprendre no és un do amb què es naix, sinó un conjunt d'habilitats que s'entrenen: parlar i escoltar bé, treballar amb altres persones, inventar coses i...</i>	
03	Ètica i empenedoria social	38
	<i>Tota empresa té impacte en el seu entorn, encara que no s'ho propose. La diferència entre emprendre i emprendre bé està a decidir, des del primer dia,...</i>	
04	L'entorn: detectar oportunitats	53
	<i>Les oportunitats d'emprendre no cauen del cel: estan al carrer, a la conversa del bar, a la queixa recurrent del grup de WhatsApp. Cal mirar amb mètode. Esta...</i>	
05	Consum intel·ligent i drets del consumidor	69
	<i>Cada vegada que accepteu galetes sense llegir, premeu "comprar" en una app o us subscriïu a una prova gratis, algú ha dissenyat eixa pantalla perquè...</i>	
06	Recursos humans i equips	85
	<i>Cap idea sobreviu a soles. Necessita un equip que la entenga, que sàpiga repartir-se el treball i que aguante els dies en què tot va tort sense tirar-se els...</i>	
07	Diners, pressupost i finançament	99
	<i>Ningú arriba a fi de mes per casualitat. Qui controla on van els seus diners controla bona part de la seua vida; qui sap quines fonts existixen per a finança...</i>	

08	Economia personal — nòmina, IRPF i contractes	117
	<i>Eixir de l'institut sabent llegir una nòmina, distingir un contracte indefinit d'un de pràctiques i entendre per què et lleven diners cada mes no hauria de...</i>	
09	Disseny del projecte: BMC, Design Thinking i prototipatge	137
	<i>Dissenyar un projecte no és tindre una idea brillant a la dutxa i posar-se a construir. És entendre qui l'usará, dibuixar el model en un full i ensenyar un...</i>	
10	Validació, comunicació i pitch del projecte	153
	<i>Nou unitats preparant el terreny i una per a eixir a la pissarra a defensar-lo. Si la idea sobreviu a deu usuaris reals i es pot contar en trenta segons, està...</i>	

UNITAT 1 · BLOC A

01

Què és emprendre? Mites i realitats

Abans de parlar d'idees, equips o diners convé aclarir què significa realment emprendre, qui ho fa a Espanya i què té de veritat la imatge del jove geni del garatge.

DURADA

6-7 sessions · 2 setmanes

CONCEPTES CLAU

emprendre ·
 autoemprenedoria ·
 intraemprenedoria ·
 emprenedoria social ·
 autoconeixement · perfil
 emprenedor

OBJECTIUS DE LA UNITAT

- Definir què significa emprendre i identificar els tres tipus bàsics (autoemprenedoria, intraemprenedoria, emprenedoria social) amb un exemple real de cadascun.
- Desmuntar amb dades quatre mites estesos sobre la persona emprenedora.
- Descriure el teixit empresarial espanyol a partir de les dades del DIRCE (INE) i entendre què suposa que el 99,8 % de les empreses siguin pimes.
- Reconèixer cinc trets del perfil emprenedor i entendre que es poden desenvolupar amb pràctica i entorn adequat.

Temps de lectura: ~18 min · **Sabers LOMLOE:** A.1, A.6 · **Abans de començar:** res, és la primera unitat del curs.

En acabar esta unitat sabràs:

- Explicar què significa emprendre i posar un exemple de cadascun dels tres tipus (muntar alguna cosa pròpia, emprendre dins d'una empresa i emprendre per resoldre un problema social).
- Desmuntar amb dades quatre mites molt repetits sobre qui emprén i com.
- Descriure com són de veritat les empreses a Espanya: moltes, xicotetes i, la majoria, sense ni un sol empleat.
- Reconèixer cinc trets del perfil emprenedor i entendre que s'entrenen, no s'hereten.

TL;DR

90 segundos

Emprendre no és només «muntar una empresa». És **identificar un problema, organitzar recursos i assumir el risc d'equivocar-se**. En esta unitat fixem què és i què no és emprendre, i per què quasi tots podem fer-ho a alguna escala —des d'unes fundes de mòbil venudes per Bizum fins a una marca de roba amb clients en 180 països.

CASO REAL · DILEMA

Dos xavals de Barcelona facturen 50 M€ venent sudaderes

Adaptat d'entrevistes a Nude Project · 2018-2024

En 2018, **Bruno Casanovas i Alex Benlloch**, dos jóvens de Barcelona, van començar a vendre sudaderes fetes a mà en mercadets. Sense diners, sense contactes, sense formació empresarial. Pujaven vídeos a xarxes socials contant el seu dia a dia. Sis anys després, **Nude Project** —la seua marca de roba per a jóvens amb model directe al consumidor— factura més de 50 M€ a l'any i ha obert botigues a Madrid, Barcelona i Mèxic. La majoria dels seus seguidors tenen entre 16 i 24 anys: la vostra edat.

Què tenen Bruno i Alex que la resta d'alumnes del teu institut no tenen?

Al curs 2023-24, dues alumnes d'un institut públic de Castelló van vendre, a través d'Instagram i un lloc al mercadet del poble, unes 600 fundes de mòbil pintades a mà. Van començar perquè volien pagar-se el viatge de fi de curs, van acabar amb un xicotet excedent, un compte de Bizum saturat i una conversa incòmoda amb els seus pares sobre si allò calia declarar-ho. Això, sense pretendre-ho, era emprendre.

Casos així passen en molts instituts cada any. Algú organitza el repartiment d'entrepanys als esplais, algú munta un compte de Wallapop per a revendre samarretes vintage, algú comença a editar vídeos per a creadors del seu poble a canvi d'uns euros. Quasi ningú anomena *emprendre* eixes iniciatives, però comparteixen estructura amb qualsevol empresa: algú detecta una oportunitat, organitza recursos i s'arrisca que no isca.

Esta unitat arranca el curs preguntant-se què significa exactament eixa paraula. No per a idealitzar-la —ja hi ha massa vídeos a YouTube fent-ho— sinó per a entendre-la amb dades i desactivar alguns mites que circulen i que no encaixen amb la realitat espanyola. Saber què hi ha darrere d'*emprendre* és la condició per a decidir, al final del curs, si vos interessa o no com a eixida professional.



Lloc de pernils al Mercat Central de València. Cada lloc del mercat és, literalment, una microempresa: una o dues persones que organitzen recursos, assumeixen risc i depenen de la seua clientela diària.

Foto: Phil Whitehouse, CC BY 2.0 via Wikimedia Commons

Què significa emprendre?

Quan algú diu «*he emprés un projecte*» no sempre parla de muntar una empresa. La paraula **emprendre** té un significat més ampli: significa **posar en marxa alguna cosa nova assumint el risc que isca malament**. Eixa cosa nova pot ser una empresa, sí, però també un grup de música, una associació de barri, una secció dins de l'empresa on es treballa o un projecte solidari.

El que tenen en comú totes eixes iniciatives són tres ingredients:

- **Iniciativa:** algú decidix actuar sense que ningú li ho haja demanat.
- **Organització de recursos:** diners, temps, persones, ferramentes. Cal combinar-los amb un objectiu concret.
- **Risc:** el resultat no està garantit. Pot eixir bé, regular o malament.

A eixa combinació d'iniciativa, organització i risc la literatura econòmica l'anomena **mentalitat emprendedora**. És una manera de mirar el que t'envolta preguntant-te «*què falta ací?*» i atrevint-te a provar una resposta.

Esta mentalitat no és exclusiva de qui vol muntar una empresa. Servix també dins d'una associació, d'un equip esportiu, d'un grup de música o d'una administració pública. Per això el currículum d'esta assignatura no la presenta només com una eixida professional, sinó com una **competència transversal**: alguna cosa que convé desenvolupar encara que al final acabes treballant per compte d'altri o estudiant una oposició.

CONCEPTE CLAU

Emprendre

Emprendre és **identificar una oportunitat o un problema, organitzar els recursos necessaris per a respondre-hi i assumir el risc** que la resposta no funcione. Pot acabar en una empresa, en un projecte social, en una iniciativa dins d'una organització aliena o en una idea que s'abandona després d'aprendre'n. L'important no és el resultat final, sinó la combinació d'iniciativa, organització i risc.

Tres formes d'emprendre

La forma més coneguda d'emprendre és muntar una empresa pròpia, però no és l'única. Convé distingir tres modalitats perquè cadascuna obri portes professionals distintes i exigix habilitats semblants però no idèntiques.

- **Autoemprenedoria.** Una persona crea el seu propi projecte econòmic, normalment com a autònom o com a xicoteta societat. Assumeix la major part del risc —posa els seus diners, el seu temps, de vegades el seu nom— i es queda amb la major part de l'excedent. És el camí de la majoria de pimes espanyoles i la forma més visible d'emprendre en el llenguatge quotidià.
- **Intraemprenedoria.** Algú treballa per compte d'altri en una empresa o institució i, dins d'ella, proposa i lidera projectes nous. No munta una empresa pròpia, però sí que posa en marxa coses noves assumint risc professional (que la seua proposta fracasse, que se'l critique, que se li adjudique l'error). És una eixida molt habitual per a perfils emprendors que no volen assumir el risc financer d'una empresa pròpia.
- **Emprenedoria social.** Crear una iniciativa la finalitat principal de la qual no és maximitzar el benefici, sinó resoldre un problema social o ambiental. Pot prendre forma de cooperativa, associació, fundació o empresa amb compromís social explícit. L'excedent es reinvertix en la missió, no es repartix entre els socis.

Les tres modalitats comparteixen l'essencial —iniciativa, organització i risc— però exigeixen mescles distintes d'habilitats. L'autoemprenedor necessita més resistència financera; l'intraemprenedor, més capacitat política dins de la seua organització; l'emprenedor social, més capacitat de mesurar impacte en una unitat que no són els diners.

EJEMPLO REAL

Tres exemples espanyols, un de cada tipus

Autoemprenedoria: **Fran Villalba Segarra** va fundar **Internxt** a València amb 19 anys (2020), un servei d'emmagatzematge al núvol xifrat d'extrem a extrem, presentat com a alternativa europea a Dropbox i Google Drive. Havia escrit la seua primera línia de codi als 13 anys i va començar programant ell sol des de la seua habitació; en pocs anys va alçar rondes d'inversió, va contractar equip i va aconseguir clients en més de 180 països. Va ser nominat a Forbes 30 Under 30 Europe.

Intraemprenedoria: dins de **BBVA**, el programa intern *Open Talent* permet als empleats proposar i liderar nous productes digitals. D'ahí van eixir, entre altres, els pagaments amb mòbil que el banc va llançar el 2014, proposats per un equip intern abans que la direcció els considerara prioritaris.

Emprenedoria social: **SocialNest** (València, 2010) acompanya emprenedors que creen empreses per a resoldre problemes socials. Ha donat suport a més de 200 projectes, des d'apps que connecten residències amb famílies fins a cooperatives d'inserció laboral per a persones amb discapacitat.

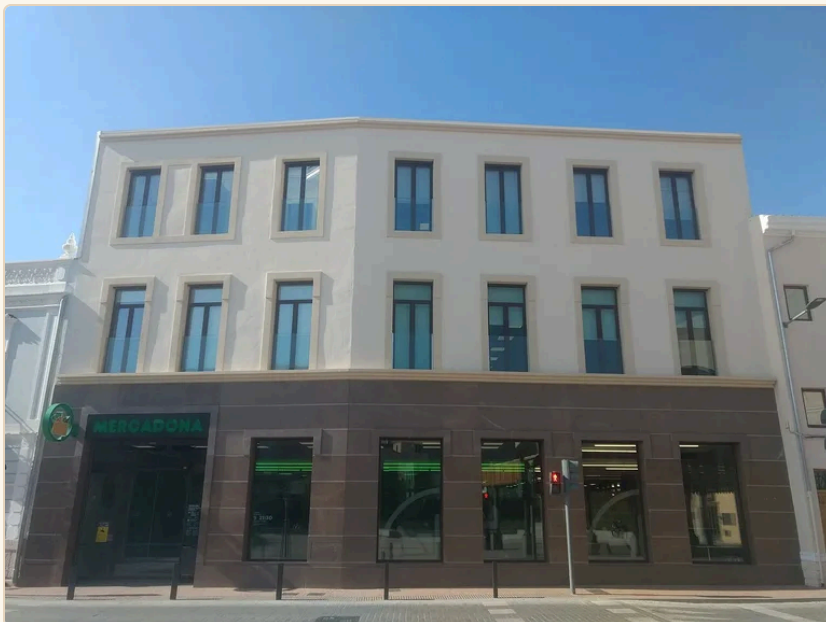
Fuente: Forbes 30 Under 30 Europe, El Referente, El Confidencial i Memòria 2023 de Fundació Hazloposible

El teixit empresarial espanyol: moltes empreses xicotetes

Quan es parla d'empreses, la imatge mental que ve al cap sol ser un edifici de vidre amb centenars d'oficines. La realitat espanyola és radicalment distinta. Segons les dades del **DIRCE (Directori Central d'Empreses)** de l'INE, a 1 de gener de 2024 hi havia a Espanya **3.357.251 empreses actives**. D'elles:

- El **99,8 %** són **pimes** (menys de 250 empleats).
- El **94,2 %** són **microempreses** (menys de 10 empleats).
- **1.847.000 empreses no tenen cap assalariat**: són autònoms sense equip o societats unipersonals.
- Només **5.211 empreses** en tota Espanya tenen 250 o més empleats (el 0,2 % del total).

Estos números no són una anomalia: Espanya està alineada amb la mitjana europea en estructura empresarial. El que sí que és nostre és la **intensitat** de la microempresa: ací l'empresa típica no té oficina pròpia, no té equip i no factura més de 100.000 € a l'any.



Mercadona, fundada el 1977 per la família Roig sobre un xicotet negoci familiar de carnisseries, hui dona faena a més de 100.000 persones. Quasi totes les grans empreses espanyoles van començar així: com un projecte familiar xicotet que va anar creixent.

Foto: Francesc Fort, CC BY-SA 4.0 via Wikimedia Commons

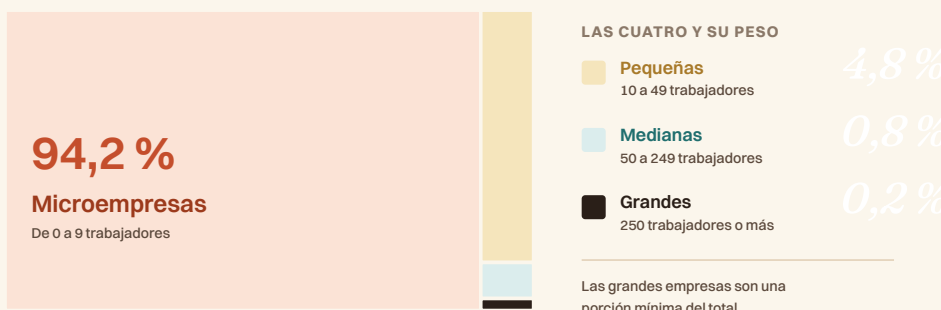
¿SABÍAIS QUE...?

L'empresa espanyola típica no té ni un sol empleat

Si triem a l'atzar una empresa espanyola del DIRCE, el més probable —un 55 % de les vegades— és que tinga **zero assalariats**. És a dir, que siga una sola persona treballant pel seu compte, sense equip. La imatge mental de l'*emprenedor amb la seua startup i cinc empleats* descriu una minoria: menys del 3 % del total d'empreses espanyoles té entre 10 i 49 treballadors, i només el 0,2 % supera els 250. L'economia espanyola se sosté, literalment, sobre milions de persones treballant soles.

EN ESPAÑA POR TAMAÑO

**El 99,8 % de las empresas españolas son pymes
y el 94,2 % son microempresas**



Fuente: DIRCE, INE

Quasi totes les empreses espanyoles són xicotetes: el 99,8 % són pimes i el 94,2 % microempreses de menys de deu treballadors. Les grans són una porció mínima.

Per què importen estes dades?

Importen per dues raons molt pràctiques:

1. **Si emprems a Espanya, el més probable és que la teua empresa siga xicoteta.** No per falta d'ambició, sinó perquè eixe és el tamany típic al qual s'arriba. Acceptar eixa realitat estalvia frustracions posteriors.
2. **Les pimes generen la major part de l'ocupació privada:** aproximadament el **64 %** dels treballadors del sector privat espanyol treballen en una pime. És a dir, si en el futur busquem feina, el més probable és que siga en una empresa xicoteta, no en una multinacional.

Saber això canvia la mirada sobre l'emprenedoria: emprendre no és l'excepció, és la forma habitual d'organitzar l'activitat econòmica a Espanya.

Comparació ràpida amb Europa

El **Ministeri d'Indústria** publica cada any les *Xifres PyME*, una comparació amb els socis europeus. Espanya no destaca per tindre poques empreses: tenim aproximadament **72 empreses per cada 1.000 habitants**, una ràtio semblant a la d'Itàlia i molt per damunt de la de França o Alemanya. El que sí que ens diferencia és **el tamany mitjà**: les empreses espanyoles són sistemàticament més xicotetes que les alemanyes. La mitjana de treballadors per empresa a Espanya ronda els **4,7**; a Alemanya, els **11,3**.

Això té conseqüències pràctiques. Les empreses xicotetes paguen menys, inverteixen menys en investigació i exporten menys. No és un juí moral, és una constatació estadística: si Espanya vol millorar salaris i productivitat, una de les palanques més mencionades pels economistes és ajudar que les pimes existents cresquen en tamany, no només que apareguen de noves.

Per a vosaltres, futurs professionals o emprenedors, això es tradueix en una decisió conscient: **quan munteu alguna cosa, valdrà la pena pensar des del principi si voleu quedar-vos xicotets o créixer**. Les dues opcions són legítimes, però requereixen decisions distintes quant a equip, finançament i estructura.

Quatre mites que convé desmuntar

Abans d'avançar amb l'assignatura és útil discutir quatre idees esteses sobre l'emprenedoria. Circulen a xarxes, a pel·lícules i a xarrades TED, però no encaixen amb el que mostren les dades. Mantindre-les actives distorsiona les expectatives i empeny cap a errors evitables.

Mite 1: «Els emprenedors són herois solitaris»

La narrativa del fundador genial que ho fa tot sol —la versió cinematogràfica de Steve Jobs— ven molt bé però descriu una excepció, no la regla. Els estudis sobre empreses que sobreviuen més de cinc anys mostren que la **majoria tenen entre dos i quatre fundadors** i que compten amb **mentors externs** des del primer any.

L'explicació és lògica: posar en marxa alguna cosa nova exigeix habilitats molt variades (tècniques, comercials, financeres, legals) i molt poques persones les dominen totes a la vegada. Qui intenta fer-ho sol es crema abans, comet més errors i li costa molt més aconseguir finançament, perquè els inversors desconfien dels projectes sense equip. **L'emprenedoria real és treball en equip des del primer dia**, no una gesta individual.

Fins i tot en els casos en què aparentment només hi ha una persona al capdavant —el forner del barri, la dissenyadora freelance— hi ha una xarxa invisible: la parella que dona suport emocional, el gestor que quadra la fiscalitat, el banc que va donar el primer préstec, els clients que van recomanar a altres. L'empresa formalment unipersonal no significa que el projecte siga solitari.

Mite 2: «Tot comença en un garatge»

La foto del garatge d'Apple, d'HP o d'Amazon és la icona visual de l'emprenedoria. És una història bonica però estadísticament poc representativa. La majoria d'empreses espanyoles comencen en **una habitació de casa, en un pis compartit, en un coworking o en una taula prestada d'un familiar**. Algunes, directament, en una cafeteria amb un portàtil.

El mite del garatge té una versió inversa que sí que és útil: per a arrancar no cal una oficina elegant ni una inversió inicial enorme. Cal resoldre un problema real per a algú disposat a pagar. L'espai físic és secundari.



Un espai de coworking típic. La majoria de projectes espanyols arranquen així — en una taula compartida amb altres emprenedors— i no en el mític garatge. L'espai és secundari; el decisiu és resoldre un problema real.

Foto: Ministry of Startups Ltd, CC BY-SA 3.0 via Wikimedia Commons

Això sí: el garatge funciona com a **símbol** d'alguna cosa valuosa. Recorda que les grans empreses no van naixer grans, que la majoria va començar amb poc capital i que la diferència entre muntar alguna cosa i no fer-ho quasi mai està a disposar de l'entorn perfecte, sinó a començar amb el que es té a mà. La qüestió no és *on* arranques, sinó *si* arranques.

Mite 3: «Són jóvens brillants»

La narrativa del jove prodigi que munta una empresa milionària als 22 anys és la favorita dels mitjans. La realitat estadística és molt distinta. Un estudi del **MIT publicat el 2018** sobre 2,7 milions de fundadors d'empreses als Estats Units va trobar que l'edat mitjana de qui funda una empresa que creix amb èxit és de **45 anys**, no de 25. L'estudi va mostrar a més que un fundador de 50 anys té quasi el doble de probabilitats de tindre èxit que un de 30.

La raó és lògica: als 45 anys es té més experiència tècnica, més xarxa professional, més capital estalviat i millor capacitat per a jutjar si una oportunitat és real. La història de Mark Zuckerberg fundant Facebook a la seua habitació universitària existix, però estadísticament és una raresa, no un model a seguir.

Això no significa que vosaltres, amb 15 o 16 anys, no pugueu emprendre ja. Significa que **emprendre més tard no és un fracàs**, i que moltes de les persones amb més èxit fent-ho ho van fer després d'una primera etapa professional com a assalariats. El mateix Amancio Ortega tenia **39 anys** quan va obrir la primera botiga Zara, i havia treballat dues dècades al tèxtil abans; Reed Hastings va fundar Netflix amb **37**; Jeff Bezos va fundar Amazon amb **30**, després de diversos anys en banca. La cronologia real de l'emprenedoria amb èxit és més lenta i menys espectacular que la versió que circula a TikTok.

Mite 4: «Amen el risc»

La imatge de l'emprenedor com a aventurer que es llança al buit també és enganyosa. Els estudis de psicologia organitzacional mostren que els emprenedors que tenen èxit **no amen el**

risc: el calculen. Abans de prendre una decisió, intenten entendre què poden perdre, què poden guanyar i quina probabilitat real hi ha de cada cosa. Accepten la incertesa perquè saben que no es pot eliminar, però fan el possible per reduir-la.

Qui literalment ama el risc —el que es llança sense pensar— sol fer fallida prompte. Qui evita tot risc no arriba ni a començar. El perfil que funciona està al mig: tolerar la incertesa i assumir riscos **calculats**, mesurant sempre el cost del pitjor escenari.

Mini-debat d'aula

Abans de seguir, dediqueu cinc minuts a contestar per parelles: *quin emprenedor o emprenedora famós vos ve al cap?* Compareu la llista de l'aula. El més probable és que apareguen tres o quatre noms: Elon Musk, Mark Zuckerberg, Amancio Ortega, potser Steve Jobs. Ara pregunteu-vos:

- Quants són homes? Quantes són dones?
- Quants són espanyols? Quants no espanyols?
- Quants representen empreses de menys de 50 persones?

El resultat de l'exercici sol ser el mateix en quasi totes les aules: la imatge que tenim de l'emprenedoria està dominada per homes estrangers que dirigeixen empreses gegants. Eixa imatge no és falsa, però **no representa l'emprenedoria real** —ni tan sols la que té èxit— perquè la immensa majoria d'emprenedors són persones que no ixen a la portada de les revistes.

Una imatge que ven, una realitat que ensenya

Per què importen tant estos mites. Quan algú decidix emprendre amb la imatge de l'heroi solitari al cap, sol cometre tres errors en cadena: no busca socis, no busca mentors i no busca finançament extern. Quan algú comença esperant ser milionari abans dels 25, es desanima al primer any de facturació discreta. Quan confon *amor al risc* amb *valentia*, no calcula el pitjor escenari i acaba amb deutes que tardarà anys a pagar.

La pedagogia de l'emprenedoria moderna insisteix en el mateix: substituir la imatge heroica per una imatge **realista** del treball quotidià de l'emprenedor. Fulls de càlcul, telefonades comercials, gestió de proveïdors, fiscalitat. És menys cinematogràfic que la versió Netflix, però és el que de veritat cal saber.

El perfil emprenedor: cinc trets que es desenvolupen

Durant molts anys es va buscar el *perfil de l'emprenedor ideal*: una combinació de trets de personalitat que distingira qui anava a tindre èxit de qui no. La cerca ha sigut en gran part un fracàs. Les metaanàlisis recents —resums de centenars d'estudis— suggereixen que les diferències de personalitat entre emprenedors amb èxit i la resta són **xicotetes de mitjana**.

El que sí que sabem és que hi ha un grapat d'**habilitats** associades al perfil emprenedor, i la bona notícia és que **totes es poden desenvolupar amb pràctica**. Cap és innata. Són estes cinc:

- **Creativitat.** No és inventar alguna cosa del no-res, sinó combinar coses existents d'una forma nova. S'entrena mirant el que t'envolta amb la pregunta «*això es podria fer d'una altra manera?*».
- **Resiliència.** Continuar després d'un revés, sense enfonsar-se. S'entrena començant projectes xicotets, encaixant els errors, i aprenent a separar el resultat del teu valor com a persona.
- **Iniciativa.** Passar de la idea a l'acció sense esperar permís ni instruccions detallades. S'entrena prenent decisions xicotetes cada dia: organitzar un grup, proposar una eixida, muntar un esdeveniment de l'institut.

- **Comunicació.** Explicar la teua idea de manera que els altres l'entenguen i s'hi interessin. S'entrena parlant en públic, escrivint, escoltant abans de respondre.
- **Capacitat d'aprendre dels errors.** Identificar què va fallar, per què va fallar i què faries diferent la pròxima vegada, sense culpar l'entorn ni enfonsar-te. S'entrena amb honestedat i, sobretot, amb calma.

Esta llista és important per una raó pedagògica: si els trets del perfil emprenedor foren **innats**, esta assignatura no tindria sentit. Si són **desenvolupables**, aleshores el que feu durant este curs —els projectes, els debats, les presentacions, les equivocacions— servix per a construir-los.

A esta llista caldria afegir un sisé element més prosaic que quasi mai apareix als manuals: la **capacitat de demanar ajuda**. Els emprenedors que sobreviuen són els que aprenen a admetre el que no saben, a buscar algú que sí que ho sàpiga i a fer preguntes concretes. L'autosuficiència heroica ven llibres, però la realitat és que les empreses es construeixen a base de favors, mentors, converses de cafeteria i respostes que arriben per missatge privat. Demanar ajuda no és un signe de debilitat: és una habilitat estratègica.

L'autoconeixement com a punt de partida

Abans de parlar d'equips, idees o mercats, convé mirar-se a un mateix. **L'autoconeixement** —saber què se't dona bé, què et costa, què et motiva i què et frena— és la base sobre la qual es construeix qualsevol projecte. No es tracta de definir-se d'una vegada per sempre, sinó de prendre consciència honesta del punt de partida.

Al llarg del curs tindreu diverses oportunitats per a mapar això: a les activitats de Bloc A treballarem plantilles concretes (roda de fortaleces, mapa de motivacions, registre d'hàbits). De moment n'hi ha prou amb quedar-se amb una idea: **emprendre no és disfressar-se d'una altra persona; és aprendre a usar el que ja ets amb un objectiu concret.**

Què ve després en este curs

Esta unitat és la porta d'entrada al **Bloc A** del curs, dedicat al perfil personal de l'emprenedor. En les pròximes setmanes aprofundirem en els recursos personals: la **Unitat 2** treballa les habilitats concretes (comunicació, escolta, gestió d'emocions, creativitat), i la **Unitat 3** discuteix la dimensió ètica de l'emprenedoria, incloent-hi l'emprenedoria social a la qual amb prou faenes hem al·ludit ací.

Més avant, el **Bloc B** vos demanarà mirar cap a fora: analitzar l'entorn per a detectar oportunitats reals, entendre els vostres drets com a consumidors i aprendre a llegir una etiqueta o un contracte amb sentit crític. El **Bloc C** entra als recursos —humans, financers i jurídics— necessaris per a portar avant un projecte, incloent-hi una unitat molt pràctica sobre com llegir una nòmina i entendre què es descompta i per què. El **Bloc D** tanca el curs amb la posada en pràctica: una metodologia senzilla per a dissenyar, prototipar i presentar el vostre propi projecte.

El recorregut té una intenció: que en acabar el curs tingueu clar què significa emprendre, sapigueu si és alguna cosa que vos interessa explorar i disposeu d'algunes ferramentes bàsiques per a fer-ho —o per a entendre millor com funciona el món del treball encara que acabeu sent assalariats.

VUELVE AL CASO*Nude Project — dels mercadets a 50 M€*

La resposta no és talent especial ni intel·ligència superior. És **execució consistent**: sudaderes → marca → distribució → màrqueting, millorant una peça cada vegada. Bruno i Alex no van inventar la moda; van veure un **buït** al mercat jove (entre Zara —massiu i barat — i marques premium —cares i inabastables—) i van treballar sense parar per a omplir-lo.

Aplica a l'aula: la diferència entre qui comença alguna cosa i qui no, quasi mai està a la idea. Està a sostindre l'acció durant mesos, encaixar els errors, millorar i seguir. Qualsevol alumne amb eixa disciplina pot emprendre a la seua escala.

L'ESSENCIAL DE LA UNITAT

Emprendre és identificar una oportunitat, organitzar recursos per a respondre-hi i assumir el risc que no funcione. No sempre acaba en una empresa.

- Hi ha **tres formes** principals d'emprendre: autoemprenedoria, intraemprenedoria i empenedoria social. Les tres exigeixen habilitats semblants.
- El **teixit empresarial espanyol** es compon de 3,3 milions d'empreses, el 99,8 % pimes i el 94,2 % microempreses. L'empresa típica no té ni un sol empleat.
- Els **mites** de l'emprenedor solitari, del garatge, del jove prodigi i de l'amant del risc no encaixen amb les dades. L'edat mitjana de fundació amb èxit és de 45 anys i la majoria de projectes són col·lectius.
- Els **cinc trets clau** —creativitat, resiliència, iniciativa, comunicació i aprendre dels errors— són **habilitats**, no dons. S'entrenen.

Glossari

- **Emprendre**: posar en marxa alguna cosa nova (una empresa, un projecte social, una iniciativa) organitzant recursos i assumint el risc que isca malament.
- **Mentalitat emprenedora**: manera de mirar el que t'envolta preguntant-te “què falta ací?” i atrevint-te a provar una resposta. No és només per a qui munta empreses.
- **Autoemprenedoria**: crear el teu propi projecte econòmic, normalment com a autònom o xicoteta empresa, assumint tu la major part del risc.
- **Intraemprenedoria**: emprendre *dins* d'una empresa o institució on treballes, proposant i liderant projectes nous sense muntar res propi.
- **Emprenedoria social**: crear una iniciativa la finalitat principal de la qual no és guanyar diners, sinó resoldre un problema social o ambiental.
- **Excedent**: el que sobra quan el que guanyes supera el que has gastat. Pot reinvertir-se, repartir-se o destinar-se a una causa.
- **Pime**: xicoteta i mitjana empresa (menys de 250 empleats). A Espanya són el 99,8 % de totes les empreses.

- **Microempresa:** empresa molt xicoteta, amb menys de 10 empleats. Són el 94,2 % de les empreses espanyoles.
- **DIRCE:** Directori Central d'Empreses, el registre de l'INE que compta quantes empreses hi ha a Espanya i de quin tamany.
- **Perfil emprendedor:** conjunt d'habilitats (creativitat, resiliència, iniciativa, comunicació, aprendre dels errors) associades a qui emprén. Es desenvolupen amb la pràctica.

Per a aprofundir

Si esta unitat t'ha picat la curiositat, ací tens recursos pensats per a la teua edat:

- **L'emprenedor del muntó** — *xarrada TED de Cameron Herold sobre crear emprenedors* (subtítols en castellà). Per què encaixa: 20 minuts sobre com qualsevol pot desenvolupar la mentalitat emprenedora des de jove, sense necessitat de ser un geni.
- **Canal de YouTube *Tu dinero nunca duerme* / podcast de Value School.** Per què encaixa: episodis curts i divulgatius sobre diners, empresa i empenedoria explicats sense tecnicismes, ideals per a començar.
- **Pollo, pollo, pega tu cohete** — *idea senzilla de qualsevol llibre de reptes d'empenedoria juvenil*; alternativa més sòlida: *La buena suerte*, d'Álex Rovira i Fernando Trías de Bes (2004). Per què encaixa: una faula curta i molt llegida que explica que la sort es prepara amb treball i oportunitats, no només s'espera.
- **Podcast *Emprende con Ánimo o Itnig*** (en castellà). Per què encaixa: entrevistes a fundadors espanyols reals que contenen com van començar de zero, amb tots els entrebancs inclosos.

Preguntes per a reflexionar

Estes preguntes no tenen una resposta única. Serveixen per a debatre a classe o pensar a soles en tancar la unitat:

1. Pensa en alguna cosa que hages organitzat alguna vegada (una festa, un equip, una venda per a un viatge). Tenia els tres ingredients d'emprendre —iniciativa, organització i risc—? Quin et va costar més?
2. La imatge d'empenedor que et ve al cap, és home o dona?, espanyol o estranger?, d'empresa gran o xicoteta? Per què creus que és eixa i no una altra?
3. Si saberes que l'edat mitjana de qui funda una empresa amb èxit són 45 anys, canviaria en alguna cosa com veus el teu propi futur professional?

BIBLIOGRAFÍA

1. Real Decreto 217/2022, de 29 de marzo, por el que se establecen la ordenación y las enseñanzas mínimas de la Educación Secundaria Obligatoria (BOE-A-2022-4975).
2. INE (2024). *Directorio Central de Empresas (DIRCE): resultados a 1 de enero de 2024*. Instituto Nacional de Estadística.
3. Azoulay, P., Jones, B., Kim, D. y Miranda, J. (2018). *Age and High-Growth Entrepreneurship*. NBER Working Paper 24489 / American Economic Review: Insights, 2(1), 65-82.
4. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2024). *Cifras PyME: datos enero 2024*. Subdirección General de Apoyo a la PYME.

-
5. Ferràs, X. (2019). *Innovación 6.0: el fin de la estrategia*. Plataforma Editorial. (Manual divulgatiu recomanat per a aprofundir.)

MIRAR FORA · U1

LIBRO

Antifràgil

Nassim Nicholas Taleb · Paidós, 2013

Per què algunes persones i projectes es fan més forts quan es trenquen, en lloc d'enfonsar-se. La idea central encaixa amb la de l'emprenedor que aprèn de l'error i no es desmunta al primer revés.

Seleccions — pròleg i capítols 1 i 2

VÍDEO · ~45 MIN

Tengo un plan — episodi Nude Project

YouTube

Bruno i Alex contenen sense filtres com van començar sense diners, els mesos sense vendre res, els errors d'estoc i com van construir la marca. La versió real, no la de TikTok.

https://www.youtube.com/results?search_query=tengo+un+plan+nude+project

CUENTA · PODCAST · WEB

@nude_project

Instagram

La marca que dispara la unitat. Útil per a veure com es construeix una identitat de marca a xarxes amb el teu mateix públic objectiu.

ACTIVIDAD · 20-30 MIN

Tres problemes, una solució

Identifica **tres problemes del teu dia a dia** —coses que et molesten, et costen o et roben temps. Poden ser xicotets (la cua de la cafeteria) o grans (el transport a l'institut). Tria'n un i proposa una **solució concreta**: què faries, per a qui i com? No cal que siga genial; cal que siga concreta.

PARA CLASE

En grups de 3-4, cada grup presenta el seu **millor problema i solució en 60 segons** a tota la classe. La resta vota quin és més realista i quin seria el primer que posarien en marxa. Duració: 30 min. Materials: cronòmetre i pissarra per als vots.

PROJECTE DEL CURS

De zero a empresa

Per a passar de la teoria a la pràctica, «**De zero a empresa**» és un projecte modular per a muntar a classe: l'alumnat detecta un problema real i crea una empresa que el resolga.

UNITAT 2 · BLOC A

02

Habilitats de l'emprenedor

Emprendre no és un do amb què es naix, sinó un conjunt d'habilitats que s'entrenen: parlar i escoltar bé, treballar amb altres persones, inventar coses i aprendre dels entrebancs.

DURADA

7-8 sessions · 2,5
setmanes

CONCEPTES CLAU

comunicació efectiva ·
escolta activa · treball en
equip · gestió emocional ·
creativitat · pensament
divergent

OBJECTIUS DE LA UNITAT

- Reconèixer sis habilitats clau del perfil emprenedor (tres socials i tres cognitives) i posar exemples quotidians de cadascuna.
- Practicar dues tècniques de creativitat —brainstorming i SCAMPER— aplicant-les a un objecte o servei de l'entorn de l'alumnat.
- Distingir la mentalitat fixa de la mentalitat de creixement de Carol Dweck i aplicar la distinció a situacions reals de l'aula.
- Identificar almenys tres estratègies concretes per a tractar el fracàs com a aprenentatge i no com a veredicta definitiu.

Temps de lectura: ~20 min · **Sabers LOMLOE:** A.2, A.3, A.4 · **Abans de començar:** la Unitat 1 (què és emprendre i els cinc trets del perfil emprenedor).

En acabar esta unitat sabràs:

- Reconèixer sis habilitats del perfil emprenedor (tres socials i tres cognitives) i posar un exemple quotidià de cadascuna.
- Usar dues tècniques de creativitat —brainstorming i SCAMPER— per a generar idees sobre un objecte que coneixes.
- Distingir la mentalitat fixa de la mentalitat de creixement de Carol Dweck i notar quina uses tu en cada assignatura.
- Aplicar tres estratègies concretes per a tractar el fracàs com a aprenentatge i no com a veredicta definitiu.

TL;DR

90 segundos

El que diferencia qui trau avant un projecte no són trets heretats, sinó **habilitats apreses**: comunicació, escolta, treball en equip, creativitat i maneig del fracàs. En esta unitat les enumerem, veiem com s'entrenen i com distingir la mentalitat fixa de la mentalitat de creixement (Dweck).

CASO REAL · DILEMA

Una xarcutera de poble, sense formació culinària, guanya 7 estrelles Michelin

Adaptat d'entrevistes a Carme Ruscalleda · 1988-2018

Carme Ruscalleda va començar treballant a la xarcuteria familiar de Sant Pol de Mar (Maresme) sense haver estudiat cuina. Als **36 anys** —edat a la qual molts xefs ja estan consolidats— va obrir el seu primer restaurant, **Sant Pau**. Trenta anys després havia acumulat **7 estrelles Michelin** (entre Sant Pau, el seu restaurant de Tòquio i Moments a Barcelona), un rècord per a una cuinera al món. Ningú li va regalar el camí: va copiar, va viatjar, va llegir, va assajar. Cada any, deia, intentava aprendre alguna cosa nova que l'anterior no sabia.

Quines habilitats va adquirir i quines se li suposen «innates»?

A la Unitat 1 vam veure què és una empresa i per què la majoria de la gent que emprén no és el geni solitari que apareix a les pel·lícules. Esta unitat va un pas més enllà i pregunta alguna cosa més útil: **quines habilitats concretes calen per a traure avant un projecte?** No estem parlant de fórmules matemàtiques ni de coneixements tècnics; estem parlant de coses com saber explicar una idea sense avorrir, escoltar algú que opina el contrari, treballar amb persones amb qui no faries res els caps de setmana, o seguir avant quan tot ix malament.

La bona notícia és que cap d'estes habilitats és un do amb què es naix. Totes s'entrenen, com s'entrena córrer més ràpid o tocar un instrument. La mala notícia és que entrenar-les requereix temps, repetició i acceptar que al principi es fa bastant malament. Esta unitat explica sis habilitats centrals —tres socials i tres cognitives—, presenta dues tècniques concretes de creativitat i acaba amb la idea més important de totes: com entendre el fracàs perquè no ens paralitze.

Tres habilitats socials: parlar, escoltar i treballar amb altres

Les habilitats socials són les que es posen en joc quan hi ha altres persones al voltant. Com que quasi tot en empenedoria ocorre amb altres persones —clients, companys d'equip, proveïdors, família que dona suport o no—, sense estes habilitats la resta no servix de gran cosa.

Comunicació efectiva

Comunicar bé no és parlar molt ni usar paraules complicades. És **aconseguir que la persona que escolta entenga exactament el que volem dir** i, a més, recorde la part important. En contextos d'aula, això es nota quan algú explica una idea de grup i la classe la pillà a la primera, enfront d'algú que explica el mateix i obliga a tres rondes de preguntes.

Tres elements fan que un missatge funcione:

- **Estructura clara:** primer el titular, després l'explicació, després un exemple. Si qui escolta es perd a la frase 2, no es recupera a la frase 8.
- **Llenguatge adaptat al receptor:** a un company de classe no se li parla igual que a un jurat d'un concurs, ni a un client potencial igual que a la família.
- **Llenguatge no verbal coherent:** mirar qui escolta, no amagar-se darrere de les diapositives, parlar amb un volum audible i deixar pauses perquè la informació s'assente.

A la Unitat 10 entrenarem un format específic de comunicació —el *pitch*— on estos tres elements es porten a l'extrem: explicar un projecte sencer en 30 segons o en 5 minuts sense perdre l'oient.

Escolta activa

Escoltar és l'habilitat més subestimada de qualsevol projecte. La majoria de persones, quan una altra està parlant, no escolten: **estan esperant el seu torn per a respondre**, repassant mentalment el que van a dir. Això no és escoltar; això és callar.

L'**escolta activa** és una cosa distinta: implica prestar atenció completa al missatge, fer preguntes per a assegurar-te que entens, reformular amb les teues pròpies paraules el que l'altra persona ha dit i comprovar que has entès bé. Sona obvi quan es descriu, però és molt rar veure-ho a la pràctica. Qui aprén a escoltar de veritat descobreix que l'altra persona dona informació que se li havia passat per alt a la primera ronda.

CONCEPTE CLAU

Escolta activa

Escoltar activament no és callar-se mentre l'altra persona parla; és **prestar atenció completa, reformular l'escoltat amb les teues pròpies paraules i preguntar el que no queda clar**, posposant la teua resposta fins a haver entès del tot. És l'habilitat que més diferencia els bons equips dels roïns.

En entrevistes amb clients potencials —una cosa que fareu diverses vegades durant el projecte capstone— l'escolta activa és la diferència entre emportar-se informació útil a casa o eixir només amb la confirmació del que ja pensàveu. Qui escolta bé detecta necessitats que el mateix client no havia sabut formular.

Treball en equip

Quasi ningú emprén sol. Fins i tot els autònoms treballen amb clients, proveïdors i col·laboradors ocasionals. I a l'aula, el projecte capstone és sempre en grup. Treballar en equip bé no significa portar-se de meravella amb tots —això és impossible—; significa **produir un bon resultat conjunt encara que hi haja diferències**.

Els equips que funcionen tenen, quasi sempre, tres coses clares des del principi:

- **Rols definits:** qui fa què, qui decidix què, qui revisa què. La pregunta «*això qui ho fa?*» mai hauria de quedar sense resposta més de cinc minuts.
- **Regles de comunicació:** quan i per on es parla del projecte (missatge de grup, reunió setmanal), què es decidix en grup i què decidix cada persona al seu rol.
- **Forma de resoldre conflictes:** quan hi ha desacord, es vota?, decidix el responsable de l'àrea?, es busca consens? Definir-ho *abans* de tindre el conflicte evita que el conflicte destrüisca l'equip.

Un equip sense claredat de rols funciona unes setmanes per bona voluntat i es trenca tan bon punt apareix la primera fricció. Veurem això amb més detall a la Unitat 6, dedicada íntegrament a recursos humans i equips.

Tres habilitats cognitives: pensar bé, crear i gestionar emocions

Les habilitats cognitives són les que ocorren *dins* del cap de cada persona. No són menys importants que les socials; el que passa és que es veuen menys des de fora.

Creativitat

Creativitat no és esperar que arribi la inspiració mentre mires el sostre. És una **habilitat entrenable** que consistix a combinar elements que ja existixen de formes noves. La majoria d'invents famosos no van aparèixer del no-res: van combinar coses conegudes d'una manera que ningú havia provat. La roda amb l'equipatge (maleta amb rodes, 1700), el café amb llet en got per a emportar (Starbucks, anys 80), la bicicleta sense pedals per a aprendre a muntar (Like-a-Bike, 1997). Cap requeria inventar res nou; requeria *veure* la combinació.

A esta forma de pensar l'anomenem **pensament divergent**: en lloc de buscar l'única resposta correcta a una pregunta, generar moltes respostes possibles, fins i tot les que semblen absurdes. És el contrari del pensament convergent de l'examen tipus test, on només hi ha una opció correcta. Les dues són útils; però la creativitat viu en la divergent. Més avall, a l'apartat dedicat a les tècniques (brainstorming i SCAMPER), veureu com s'entrena de forma sistemàtica.

Pensament crític

Pensar críticament no és ser negatiu ni desconfiar de tot. És **sotmetre les idees —pròpies i alienes— a una revisió raonable abans d'actuar-hi**. Tres preguntes funcionen quasi sempre:

- Esta afirmació està recolzada per dades o només per una intuïció forta?
- Qui diu això i quin interès té que jo m'ho crega?
- Si això fora fals, com ho sabríem?

El pensament crític es torna especialment útil en dos moments del projecte: quan algú de l'equip proposa una idea brillant a la una de la matinada, i quan un client potencial ens diu que «*això li encantaria*». En els dos casos cal parar i preguntar: *de veritat? amb quina evidència?* Distingir entusiasme d'evidència estalvia moltes setmanes de treball en una direcció equivocada.

Gestió emocional

Emprendre —i la vida en general— produïx emocions intenses: il·lusió quan una idea funciona, por quan cal parlar en públic, frustració quan un client es retira, alegria quan arriba la primera venda, ansietat quan s'acosta el termini d'un examen o d'un lliurament. La gestió emocional **no consistix a no sentir eixes emocions** —això és impossible i, a més, seria preocupant— sinó a reconèixer-les, posar-los nom i decidir què fer amb elles.

Una persona amb bona gestió emocional pot tindre por de parlar en públic *i tot i així* parlar bé; pot estar frustrada amb un company d'equip *i tot i així* sostindre la conversa difícil sense cridar. L'emoció no desapareix; el que canvia és la resposta que donem.



Thomas Alva Edison, cap al 1922. Després de milers d'intents fallits amb distints materials, va arribar al filament de bombeta durador. La frase atribuïda —«no he fracassat, he trobat 10.000 formes que no funcionen»— resumeix una mentalitat: el resultat negatiu és informació, no veredicta.

Foto: Louis Bachrach (Bachrach Studios), domini públic via Wikimedia Commons

¿SABÍAIS QUE...?

Edison i les 10.000 formes que no funcionen

Quan un periodista va preguntar a Thomas Edison com se sentia després de milers d'intents fallits abans de donar amb un filament de bombeta durador, la seua resposta va entrar en la història: «No he fracassat. He trobat 10.000 formes que no funcionen». L'interessant no és l'enginy de la frase, sinó la mentalitat que descriu: cada intent fallit no és una derrota, és una dada que reduïx l'univers de solucions possibles. Edison no era especialment més llest que els seus competidors; el que tenia era una tolerància altíssima als resultats negatius, perquè els entenia com a informació, no com a veredicta.

Carol Dweck: la mentalitat de creixement



*Carol Dweck, psicòloga de la Universitat de Stanford, durant el documental **Innovation: Where Creativity and Technology Meet** (2015). Les seues tres dècades d'investigació amb milers d'estudiants van mostrar que la manera d'interpretar l'esforç i l'error prediu més resultats que el quocient intel·lectual.*

Foto: Satheesh Gopalan, CC BY-SA 3.0 via Wikimedia Commons

Si haguera de quedar-se amb una sola idea de tota esta unitat, seria la de **Carol Dweck**, psicòloga de la Universitat de Stanford. Al llarg de tres dècades d'investigació (de 1988 a 2017, amb milers de xiquets, adolescents i adults estudiats), Dweck va identificar dues formes oposades d'entendre la intel·ligència i les capacitats personals. La diferència entre les dues prediu, en bastants estudis, més coses que el quocient intel·lectual.

Mentalitat fixa

La **mentalitat fixa** (*fixed mindset*) creu que les capacitats —la intel·ligència, el talent, les habilitats socials— són trets *fixos*. Es naix amb certa quantitat i això és el que hi ha per a tota la vida. Qui té mentalitat fixa interpreta cada resultat com una prova sobre qui és:

- Si aprova un examen difícil: «*soc llest*».
- Si el suspén: «*no valc per a això*».
- Si ha d'esforçar-se molt per a entendre alguna cosa: «*si haguera d'esforçar-me tant és que no soc bo; els que valen ho pillen a la primera*».

La mentalitat fixa porta a evitar reptes on es puga fallar, a abandonar prompte quan alguna cosa costa i a sentir-se amenaçat per l'èxit dels altres (perquè, si tots poden, el meu mèrit val menys).

Mentalitat de creixement

La **mentalitat de creixement** (*growth mindset*) creu que les capacitats són com un múscul: s'entrenen, es desenvolupen, milloren amb la pràctica deliberada. Qui té mentalitat de creixement interpreta els resultats com a informació sobre **on està ara**, no sobre qui és per sempre:

- Si aprova: «*he aconseguit entendre-ho, el que vaig fer va funcionar*».
- Si suspén: «*encara no ho domine, què he de canviar per a la pròxima?*».
- Si ha d'esforçar-se: «*clar, així és com s'aprén el difícil*».

Esta mentalitat porta a buscar reptes, a persistir quan costa i a veure l'èxit dels altres com a inspiració o referència, no com a amenaça.

IDEA CENTRAL

La paraula encara

La diferència entre les dues mentalitats cap en una paraula: **encara**. «*No sé fer això*» és mentalitat fixa. «*No sé fer això encara*» és mentalitat de creixement. La mateixa realitat —no saber alguna cosa ara mateix— s'interpreta com a veredicta o com a punt de partida. Dweck va demostrar en escoles de Chicago que ensenyar els alumnes a afegir esta paraula a les seues frases internes millorava les notes en un curs sencer.

MENTALIDAD
fija

- La inteligencia es algo con lo que se nace
- Evito los retos por miedo a fallar
- Si fallo, es que no valgo
- Las críticas me hunden
- El esfuerzo es para los que no tienen talento

MENTALIDAD DE
crecimiento

- La inteligencia se entrena con esfuerzo
- Busco los retos como oportunidad de aprender
- Si fallo, aprendo y vuelvo a intentarlo
- Las críticas me ayudan a mejorar
- El esfuerzo es el camino para mejorar

No naces emprendedor: te entrenas para serlo.

Les dues formes d'interpretar l'esforç i l'error, segons Carol Dweck. La diferència cap en una paraula: «encara».

Per què importa per a emprendre

Emprendre és, en bona part, fer coses que encara no saps fer. Quan muntés el teu primer projecte, no saps fer un pressupost realista, no saps negociar amb un proveïdor, no saps tancar una venda. Amb mentalitat fixa cadascun d'eixos primers intents confirma que *no vals*; amb mentalitat de creixement cadascun d'eixos intents t'ensenyà alguna cosa concreta per al següent. Qui emprén amb mentalitat fixa abandona al tercer entrebanc; qui ho fa amb mentalitat de creixement arriba a la desena iteració, on normalment està la versió que funciona.

La mentalitat no és un tret amb què es naix: s'aprén i es reaprén tota la vida. La mateixa persona pot tindre mentalitat de creixement en una assignatura i mentalitat fixa en una altra («*per a anglés no valc*»). Detectar-ho és el primer pas per a canviar-ho.

Com s'entrena la creativitat: dues tècniques concretes

La creativitat sembla màgia fins que es descompon en tècniques. Les dues més usades en empreses, agències de disseny i aules d'emprenedoria són el **brainstorming** i **SCAMPER**. Les dues serveixen per al mateix —generar moltes idees en poc temps— però funcionen distint.

Brainstorming: les tres regles que quasi ningú respecta

El brainstorming (pluja d'idees) el va inventar el publicista Alex Osborn el 1953. La idea és molt simple: reunir un grup i generar tantes idees com siga possible sobre una pregunta concreta, durant un temps limitat. El que quasi tothom fa malament és saltar-se les tres regles que fan que funcione:

- **Quantitat sobre qualitat.** L'objectiu és produir moltes idees, no bones idees. Les bones idees, si apareixen, vindran *després*, a la fase de selecció. Durant la generació cal escriure-ho tot: el brillant, l'absurd, l'evident i el que sembla una tonteria.
- **Sense crítiques.** Mentre es generen idees, està prohibit dir «*això no funcionaria perquè...*». Les crítiques maten la velocitat i fan que la gent s'autocensure. Hi ha temps per a criticar al final; durant el brainstorming, no.
- **Construir sobre les idees dels altres.** Si algú diu alguna cosa, els altres poden millorar-la, combinar-la amb una altra idea o portar-la en una altra direcció. La idea final sol ser de tots, no d'una sola persona.

A la pràctica, un brainstorming de 20 minuts ben fet produïx entre 40 i 100 idees. La majoria seran inútils; tres o quatre valdran la pena, i això és exactament el que es buscava.

SCAMPER: set preguntes per a transformar alguna cosa que ja existix

Quan el brainstorming en blanc no fluïx, SCAMPER és una alternativa més estructurada. El va desenvolupar Bob Eberle als anys setanta com a ferramenta educativa, i consistix a aplicar **set preguntes** a un producte, servei o procés que ja existix. Cada lletra és una pregunta:

- **S**ubstituir: quin component puc canviar per un altre?
- **C**ombinar: què puc unir amb això que ara va per separat?
- **A**daptar: què d'un altre context puc portar ací?
- **M**odificar: què puc fer més gran, més xicotet, d'un altre color, amb una altra forma?
- **P**osar altres usos: per a què més podria servir això?
- **E**liminar: què puc llevar i que seguisca funcionant?
- **R**eorganitzar: quin ordre o disposició puc canviar?

SCAMPER aplicat a una motxilla escolar

1. **1 Substituir.** Canviar el teixit habitual per un de reciclat de botelles PET, o canviar les cremalleres per tancaments magnètics. Aporta valor? Encarix molt?
2. **2 Combinar.** Motxilla + carregador solar incorporat a la solapa superior. Motxilla + suport rígid que es desplega i fa d'seient plegable per a esperar l'autobús.
3. **3 Adaptar.** Portar a la motxilla escolar elements de la motxilla de senderisme: cinturó lumbar per a distribuir pes, butxaca d'hidratació per a botella. Què passa si una motxilla de 15 anys pesa massa al llarg del curs?
4. **4 Modificar.** Motxilla modular en què cada compartiment se separa i es porta per separat en classes de gimnàstica. Motxilla amb compartiments transparents per a trobar les coses sense obrir-ho tot.
5. **5 Posar altres usos.** La mateixa motxilla convertida en bossa de viatge de cap de setmana, o en bossa d'esport, o en motxilla tècnica per a una eixida de cap de setmana. Disseny multipropòsit.
6. **6 Eliminar.** I si llevem les anses superiors que quasi ningú usa? I si llevem les butxaques laterals i deixem un únic compartiment? Motxilla minimalista.
7. **7 Reorganitzar.** En lloc d'obrir per dalt, obrir per davant com una maleta, per a veure tot el contingut sense traure'l. O accedir al compartiment del portàtil per l'esquena, no per dalt.

Aplicant SCAMPER vint minuts a la motxilla escolar, un equip de 4 persones genera fàcilment 20-30 idees. La majoria no arribarà a cap lloc; una o dues poden ser la base d'un projecte viable.

2.1

EJERCICIO RESUELTO

Aplica SCAMPER a un objecte quotidià i tria la millor idea

ENUNCIAT

Agafa un objecte que tothom conega: l'

ESTOIG ESCOLAR

. Aplica les set preguntes de SCAMPER per a generar almenys una idea per lletra. Després, tria la idea que et parega més prometedora i justifica per què, usant dos criteris senzills: resol una molèstia real? i es podria fer sense un pressupost enorme?

SOLUCIÓ PAS A PAS

1. **S — Substituir:** canviar la tela per un material rentable i antitaques; canviar la cremallera per velcro silenciosos per a no molestar a classe.
2. **C — Combinar:** estoig + carregador de mòbil xicotet; estoig + suport que es desplega i subjecta el mòbil per a veure vídeos mentre estudies.
3. **A — Adaptar:** portar del món del maquillatge la idea de compartiments elàstics perquè cada boli tinga el seu lloc i no es mescle tot.
4. **M — Modificar:** fer-lo transparent per a veure el que hi ha dins sense obrir-lo; fer-lo pla perquè càpiga dins d'un llibre.
5. **P — Posar altres usos:** que el mateix estoig servisca de neceser xicotet per a una excursió d'un dia.
6. **E — Eliminar:** llevar la cremallera sencera i deixar una funda enrotllable que s'ata amb una goma. Menys peces que es trenquen.
7. **R — Reorganitzar:** que s'obriga del tot en horitzontal i es quede dret sobre la taula, com un organitzador, en compte d'haver de buidar-lo.

ELECCIÓ I JUSTIFICACIÓ

La idea més prometedora és la del pas 7 (

ESTOIG QUE S'OBRI I ES QUEDA DRET SOBRE LA TAULA

). Complix els dos criteris: resol una molèstia real (perdre temps rebuscant dins de l'estoig enmig d'un examen) i es pot prototipar barat amb un estoig normal i un parell de cartons que li donen rigidesa. La idea del carregador integrat (pas 2) sona cridanera però encara molt el producte i afegir el problema de la bateria, així que la descartem en esta fase.

PARANY HABITUAL

: voler quedar-se amb la idea més “espectacular” en lloc de la més útil i barata. En creativitat aplicada a l'emprenedoria, guanya quasi sempre la idea senzilla que resol alguna cosa concreta.

El fracàs com a aprenentatge

Ací arribem a la part més difícil de tota la unitat. La narrativa popular diu «*fracassa ràpid, fracassa sovint*» com si fracassar fora bo en si mateix. No ho és: fracassar dol, costa diners, esgota emocionalment i, en la versió greu, pot deixar deutes durant anys. Però també és **estadísticament probable** quan s'embrén. La pregunta no és com evitar-lo —no es pot del tot — sinó com gestionar-lo perquè el cost siga baix i l'aprenentatge alt.

Tres estratègies concretes per a no quedar-se bloquejat

- **Separar la persona del projecte.** Si un projecte fracassa, el que ha fallat és *el projecte*, no la persona que ho va intentar. Esta distinció sona obvia i s'oblida tan bon punt dol. La mentalitat de creixement de Dweck ajuda exactament ací: el resultat és informació sobre l'intent, no veredictes sobre qui ho va intentar.
- **Fer un post-mortem honest.** Quan alguna cosa no funciona, seure —sol o amb l'equip— i respondre per escrit a tres preguntes: què esperàvem que passara?, què va passar realment?, què fariem diferent la pròxima vegada? Sense eixa revisió, el fracàs només deixa una sensació vaga de derrota. Amb ella, deixa coneixement utilitzable.
- **Reduir el cost del pròxim intent.** En lloc de jugar-se-ho tot a una sola aposta gran, fer proves xicotetes i barates que es puguin repetir diverses vegades. Això és el que la metodologia Lean Startup anomena *experiments de validació*; ho veurem a la Unitat 10. La regla és simple: si fallar una vegada et deixa fora de joc, l'aposta és massa gran.



Sara Blakely, fundadora de Spanx (foto de 2014). Va començar amb 5.000 dòlars estalviats venent faxos porta a porta i el 2012 es va convertir en la dona més jove feta a si mateixa a assolir els mil milions de patrimoni. Atribuïx la seua tolerància als «no» a l'educació del seu pare: cada nit preguntava en què havien fracassat eixe dia.

Foto: Gillian Zoe Segal, CC BY-SA 4.0 via Wikimedia Commons

EJEMPLO REAL

Sara Blakely i Spanx: la família que celebrava els fracassos

Sara Blakely va fundar Spanx el 1998 amb 5.000 dòlars estalviats venent faxos porta a porta. El 2012 es va convertir en la dona més jove feta a si mateixa a assolir els mil milions de dòlars de patrimoni. Quan li pregunten què li va permetre persistir quan totes les fàbriques li deien «no», sempre conta el mateix: a sa casa, son pare els preguntava cada nit a ella i al seu germà «en què heu fracassat hui?». Si no tenien res a contar, s'enfadava. Si contaven algun intent fallit, ho celebraven. La conseqüència: Blakely va créixer entenent que **no intentar és el veritable fracàs**, no equivocar-se intentant. Eixa educació primerenca, diu, va ser el que més li va servir quan anys després sentia cent «no» seguits sense abandonar.

Fuente: Forbes i entrevista en LinkedIn Influencer (2018); història confirmada per la mateixa Blakely a TED 2018

Resiliència: el múscul de seguir avant

La **resiliència** és la capacitat de recuperar-se després d'un colp i seguir avant. No és no caure — caure és inevitable—; és alçar-se sense perdre massa temps i aprendre alguna cosa del colp. Com les habilitats anteriors, s'entrena: cada xicotet fracàs ben gestionat (un examen suspès, una entrevista no superada, una proposta de projecte rebutjada) construeix un poc més de múscul per als grans.

Tres coses ajuden a desenvolupar-la: tindre una xarxa de suport (família, amics, companys) amb qui poder parlar sense filtre, mantindre rutines mínimes (son, exercici, menjar) quan tot el altre es desordena, i donar-se permís per a sentir-se malament abans de passar a la fase d'anàlisi. Saltar-se el sentiment i passar directament al «bé, què n'aprenem?» sol acabar malament: l'emoció no processada torna per una altra porta.

Connexió amb el projecte capstone

Esta unitat aporta dos lliurables al projecte capstone:

1. **Diagnòstic d'habilitats de l'equip.** Cada equip identifica, de les sis habilitats vistes, les dues en què és més fort i les dues en què necessita créixer. Sobre les debilitats es planteja un pla mínim de millora durant el curs.
2. **Primera sessió de creativitat sobre la idea inicial.** Applicant brainstorming durant 20 minuts i SCAMPER durant altres 20, cada equip expandix la seua idea inicial de la Unitat 1 fins a tindre una versió més concreta i almenys dues variants alternatives.

VUELVE AL CASO

Carme Ruscalleda — set estrelles sense escola de cuina



L'explicació que ella mateixa donava en entrevistes no era talent innat. Era **disciplina d'aprenentatge continu**: estudiar sola, viatjar a veure altres cuines, copiar el bo i descartar el que no funcionava a la seua carta. L'habilitat central no era cuinar (això ho va aprendre al procés); era **mantindre's aprenent durant 30 anys sense descans**.

Aplica a l'aula: l'habilitat emprenedora més infravalorada no és la creativitat ni el carisma; és la **constància per a aprendre el que encara no saps fer**. Qui la té pot arribar a qualsevol lloc sense partir amb avantatge.

L'ESSENCIAL DE LA UNITAT 2



- Les habilitats emprenedores s'**entrenen**, no s'hereten. La mentalitat de creixement de Dweck demostra que afegir la paraula *encara* canvia com interpretem cada resultat.
- Les **tres habilitats socials** clau són comunicació efectiva, escolta activa (no callar-se mentre pensem la resposta) i treball en equip amb rols definits.
- Les **tres habilitats cognitives** clau són creativitat, pensament crític i gestió emocional. La creativitat s'entrena amb tècniques com **brainstorming** (quantitat, sense crítiques, construir sobre les idees dels altres) i **SCAMPER** (set preguntes per a transformar el que ja existix).
- El **fracàs** dol i té costos reals, però és estadísticament probable en emprendre. La diferència la marquen tres estratègies: separar persona i projecte, fer post-mortem honest i reduir el cost del pròxim intent.
- La **resiliència** és el múscul que s'entrena amb cada xicotet entrebanc ben gestionat: amb xarxa de suport, rutines mínimes i permís per a sentir-se malament abans d'analitzar.

Glossari

- **Comunicació efectiva**: aconseguir que qui t'escolta entenga exactament el que vols dir i recorde l'important. No és parlar molt ni usar paraules difícils.
- **Escolta activa**: prestar atenció completa, reformular amb les teues paraules el que l'altra persona ha dit i preguntar el que no queda clar, en compte d'esperar el teu torn per a parlar.
- **Treball en equip**: produir un bon resultat conjunt encara que hi haja diferències, amb rols clars, regles de comunicació i una forma acordada de resoldre conflictes.
- **Pensament divergent**: generar moltes respostes possibles a una pregunta, fins i tot les que semblen absurdes. És el contrari de l'examen tipus test, on només n'hi ha una de correcta.
- **Pensament crític**: revisar les idees, pròpies i alienes, abans d'actuar; preguntar-se si estan recolzades en dades o només en intuïció.
- **Gestió emocional**: reconèixer el que sents, posar-li nom i decidir què fas amb això. No és no sentir por, sinó actuar bé encara sentint-la.

- **Brainstorming:** tècnica per a generar moltes idees en grup i en poc temps, amb tres regles: quantitat sobre qualitat, sense crítiques i construir sobre les idees dels altres.
- **SCAMPER:** tècnica de creativitat amb set preguntes (Substituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Posar altres usos, Eliminar, Reorganitzar) per a transformar alguna cosa que ja existix.
- **Mentalitat fixa:** creença que la intel·ligència i el talent són fixos, amb els quals es naix. Porta a evitar reptes per por de fallar.
- **Mentalitat de creixement:** creença que les capacitats s'entrenen com un múscul. La diferència cap en una paraula: *encara*.
- **Resiliència:** capacitat de recuperar-se després d'un colp i seguir avant aprenent alguna cosa del colp.

Per a aprofundir

Recursos accessibles per a entrenar estes habilitats fora del llibre:

- **El poder de creer que puedes mejorar** — *xarrada TED de Carol Dweck* (subtítols en castellà, 10 min). Per què encaixa: la mateixa autora explica la mentalitat de creixement amb exemples d'institut. Imprescindible després d'esta unitat.
- **Mindset: la nueva psicología del éxito** — *Carol Dweck* (Sirio, 2017). Per què encaixa: el llibre complet, escrit per a públic general, amb molts casos d'estudiants i esportistes.
- **El secreto de Spanx** — *xarrada i entrevistes de Sara Blakely sobre el fracàs* (busca "Sara Blakely failure" amb subtítols). Per què encaixa: conta en primera persona com la seua família celebrava els fracassos, just el tema d'esta unitat.
- **Vídeos de creativitat del canal CrashCourse o AsapSCIENCE** (subtítols en castellà). Per què encaixa: expliquen el pensament divergent i com funciona el cervell creatiu en pocs minuts i amb animacions.

Preguntes per a reflexionar

Estes preguntes no tenen una resposta única. Serveixen per a debatre a classe o pensar a soles:

1. En quina assignatura tens mentalitat de creixement i en quina tens mentalitat fixa? Quina frase et dius a tu mateix en cadascuna?
2. Recorda l'últim treball en grup que vas fer. Estaven clars els rols des del principi? Si no, què va passar quan va aparéixer el primer desacord?
3. Què va ser l'últim que vas intentar i et va eixir malament? Si la teua família et preguntara "en què has fracassat hui?" com la de Sara Blakely, què respondries esta setmana?

BIBLIOGRAFÍA

1. Dweck, C. S. (2017). *Mindset: La nueva psicología del éxito*. Sirio.
2. Grant, A. (2016). *Originals: How Non-Conformists Move the World*. Viking.
3. Osborn, A. F. (1953). *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem-Solving*. Scribner.
4. Eberle, B. (1996). *SCAMPER: Creative Games and Activities for Imagination Development*. Prufrock Press.

-
5. Adrià, F. (2014). *Comer para pensar, pensar para comer*. RBA.
 6. Blakely, S. (2018). *How I Built This with Guy Raz: Spanx*. NPR Podcast, episodio del 28 de mayo.
 7. INE (2024). *Estadística del Directorio Central de Empresas (DIRCE)*. Instituto Nacional de Estadística.

MIRAR FORA · U2

LIBRO

La psicologia dels diners

Morgan Housel · Planeta, 2021

No va de cuina ni d'habilitats socials, però sí del tret que esta unitat subratlla: la disciplina sostinguda en el temps val més que el talent puntual. Vint històries curtes sobre per què unes persones avancen i altres no.

Capítols 1, 4 i 5 (lectura solta)

VÍDEO · ~6 MIN

Grit: el poder de la passió i la perseverança

Angela Duckworth · TED Talk

La psicòloga que va estudiar per què unes persones acaben el que comencen i altres no. Tanca exactament la idea de Ruscalleda: el talent existix, però sense constància no acaba en cap lloc.

https://www.ted.com/talks/angela_lee_duckworth_grit_the_power_of_passion_and_perseverance

CUENTA · PODCAST · WEB

@joantubau

X / Twitter

Periodista i divulgador català que escriu sobre hàbits, atenció i aprenentatge sostingut. Fils curts i útils per a entendre per què la constància és una habilitat entrenable.

ACTIVIDAD · 30-40 MIN

Tres habilitats, un pla d'un mes

Identifica **tres habilitats** d'esta unitat que creus que necessites millorar (per exemple: parlar en públic, escoltar sense interrompre, no abandonar al primer revés). Per a cadascuna, escriu **una acció concreta** que faràs cada setmana durant un mes per a entrenar-la. Ha de ser tan xicoteta que no et faça mandra començar.

PARA CLASE

Per parelles, **revisió creuada del pla**: cadascú llig el pla del seu company i pregunta dues coses: és prou xicotet per a fer-lo cada setmana? com sabràs que l'has complit? Ajustar el pla segons el feedback. Duració: 30 min. Materials: paper i bolígraf.

UNITAT 3 · BLOC A

03

Ètica i emprenedoria social

Tota empresa té impacte en el seu entorn, encara que no s'ho propose. La diferència entre emprendre i emprendre bé està a decidir, des del primer dia, quin tipus d'impacte volem deixar: a qui contractem, què comprem, a qui paguem i què prometem en realitat.

DURADA

5-6 sessions · 2 setmanes

CONCEPTES CLAU

ètica empresarial ·
responsabilitat social
corporativa · empresa
social · B Corp · Objectius
de Desenvolupament
Sostenible ·
greenwashing

OBJECTIUS DE LA UNITAT

- Definir què és la responsabilitat social corporativa i distingir els seus tres nivells (filantropia, integració i estratègia).
- Identificar almenys cinc ODS de l'Agenda 2030 aplicables a un projecte empenedor d'aula.
- Reconèixer exemples reals d'empreses socials i certificades B Corp a Espanya.
- Distingir una empresa amb impacte social verificable d'una pràctica de greenwashing.
- Defensar, amb dades, la importància de la igualtat de gènere i la inclusió en la composició d'equips empenedors.

Temps de lectura: ~18 min · **Sabers LOMLOE:** A.5 · **Abans de començar:** les Unitats 1 i 2 (què és emprendre i les habilitats del perfil empenedor).

En acabar esta unitat sabràs:

- Explicar què és la responsabilitat social corporativa i distingir els seus tres nivells (filantropia, integració i estratègia).
- Triar entre tres i cinc ODS de l'Agenda 2030 que encaixen amb un projecte d'aula.
- Reconèixer exemples reals d'empreses socials i empreses B Corp a Espanya.
- Distingir una empresa amb impacte real d'una que només fa *greenwashing*.
- Defensar, amb dades, per què la igualtat i la diversitat milloren un equip empenedor.

TL;DR

90 segundos

Emprendre no és només guanyar diners. Hi ha persones que creen projectes perseguint **impacte social o ambiental** per damunt del benefici. En esta unitat presentem eixes formes —empresa social, B Corp, RSC, ODS— i per què cada vegada més jòvens les trien.

CASO REAL · DILEMA

Una empresa espanyola dona el 100 % dels seus beneficis a portar aigua a qui no en té

Adaptat de Memòria 2023 d'Auara · auara.org

Auara és una marca espanyola d'aigua mineral fundada el 2016 per Antonio Espinosa i Pablo Urbano. Té una particularitat: el **100 % dels seus beneficis** es destina a projectes d'aigua potable en països en desenvolupament. Han portat aigua a més de **75.000 persones** en països com Etiòpia, Cambodja o el Perú. Però al mateix temps factura, paga IVA, contracta personal i competix als lineals amb marques com Bezoya o Lanjarón. Els seus envasos són 100 % plàstic reciclat.

És Auara una empresa o una ONG? Poden les dues categories mesclar-se?

En les dues primeres unitats hem parlat de qui emprén i de quines habilitats necessita. Toca ara la pregunta incòmoda: **per a què emprenem?**. Una empresa no és només una màquina de generar ingressos: contracta persones, compra matèries primeres, paga (o no) els seus impostos, ocupa un carrer i deixa un rastre ambiental. Cadascuna d'eixes decisions té conseqüències per a algú més enllà de qui la pren.

Esta unitat introdueix el marc que la societat espera hui de qualsevol projecte empresarial: la **responsabilitat social corporativa** (RSC). No és un capítol opcional ni un annex «per a empreses grans»; és un eix transversal que el currículum de l'assignatura situa al nivell de la rendibilitat o la innovació. I porta a més dues invitacions concretes per als projectes emprenedors d'aula: l'**Agenda 2030 de les Nacions Unides** i la figura jurídica i certificada de l'**empresa social**.

Què és l'ètica empresarial?

L'**ètica empresarial** és el conjunt de principis i valors que guien les decisions d'una organització més enllà del que és estrictament legal. El legal i l'ètic se solapen, però no són el mateix: hi ha pràctiques legals que molta gent consideraria poc ètiques (per exemple, traslladar beneficis a paradisos fiscals aprofitant buits legals) i, al revés, hi ha hagut pràctiques il·legals en el seu moment que hui considerem èticament correctes (organitzar un sindicat va ser il·legal a Espanya fins al 1977).

Per a una persona emprenedora jove, l'ètica es materialitza en preguntes molt concretes: a quins proveïdors compre?, pague la meua gent el que els correspondria en un mercat just o el que em puc permetre aprofitant que estan començant?, conte la veritat sobre el meu producte a xarxes socials?, declare el que ingresse o cobre en negre el que puc?

¿SABÍAIS QUE...?

La RSC va nèixer als anys 50 amb un llibre quasi oblidat

El concepte modern de responsabilitat social empresarial té data i nom: el va formular l'economista estatunidenc **Howard R. Bowen** el 1953, en un llibre titulat *Social Responsibilities of the Businessman*. Bowen sostenia que els directius tenien obligacions que anaven més enllà del benefici immediat. Durant quasi dues dècades la seua tesi va quedar arraconada: la doctrina dominant va ser la de **Milton Friedman**, premi Nobel d'Economia, que el 1970 va publicar un cèlebre article a *The New York Times* titulat «*L'única responsabilitat social de l'empresa és augmentar els seus beneficis*». El debat Bowen-Friedman continua obert cinquanta anys després, però el pèndol s'ha mogut clarament: hui la majoria de grans empreses reporten impacte social i els inversors demanen comptes més enllà del benefici.

Els tres nivells de la responsabilitat social corporativa

La RSC no és una etiqueta binària («l'empresa la té o no la té»). Funciona per **nivells de profunditat**, i convé distingir-los perquè cadascun implica un compromís distint.

Nivell 1: filantropia corporativa

L'empresa **genera beneficis primer** i, una vegada obtinguts, destina una part a causes socials: dona diners a una ONG, patrocina un equip de futbol infantil del barri o finança beques. El negoci en si mateix no canvia; el que canvia és com es repartix una porció del benefici.

És el nivell més visible i el més fàcil d'implementar, però també el més superficial: si els beneficis cauen o canvia la direcció, les donacions desapareixen sense afectar el nucli del negoci. Moltes empreses espanyoles tenen Fundació amb este perfil (Fundació La Caixa, Fundació Telefònica, Fundació Mapfre).

Nivell 2: integració en la gestió

L'empresa **incorpora criteris socials i ambientals a les seues operacions diàries**: paga per damunt del salari mínim, contracta localment, mesura la seua petjada de carboni, exigeix certificacions als seus proveïdors, instal·la panells solars, recicla els seus residus, publica una memòria de sostenibilitat. L'activitat continua sent la mateixa —vendre roba, construir edificis, fabricar cotxes—, però la manera de fer-la canvia.

És el nivell més estès entre empreses mitjanes i grans, especialment des que la **CSRD** (directiva europea de report de sostenibilitat) obliga, des de 2024-2025, les grans empreses espanyoles a publicar informació ambiental, social i de governança amb el mateix rigor que la informació financera.

Nivell 3: estratègia (el propòsit social és el negoci)

L'empresa **existix per a resoldre un problema social o ambiental** i obté beneficis fent-ho. No repartix beneficis després de generar-los: genera beneficis *perquè* fa alguna cosa útil per a la societat. Si desapareix el problema, desapareix la raó de ser de l'empresa.

És el nivell on trobem les **empreses socials**, les cooperatives amb missió i les empreses certificades **B Corp** amb propòsit estatutari. Veurem exemples al llarg de la unitat. La qüestió clau: en este nivell, vendre més equival a fer més bé, mentre que als nivells 1 i 2 són coses separades.

CONCEPTE CLAU**Responsabilitat social corporativa (RSC)**

La RSC és la integració voluntària per part de les empreses de preocupacions socials i ambientals a les seues operacions i a les seues relacions amb tots els grups d'interès (treballadors, clients, proveïdors, comunitat local, administracions). Té tres nivells de profunditat: filantropia (donar part del benefici), integració (canviar com s'opera) i estratègia (el propòsit social és el model de negoci en si). Una RSC seriosa es reconeix per **mètriques verificables i auditades externament**, no per missatges a xarxes socials.

L'Agenda 2030 i els Objectius de Desenvolupament Sostenible

El setembre de 2015, els 193 països membres de les **Nacions Unides** van aprovar l'**Agenda 2030 per al Desenvolupament Sostenible**, un marc comú per a orientar l'acció de governs, empreses i societat civil fins a finals de la present dècada. L'Agenda es concreta en **17 Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS)** i 169 metes associades.



Marxa pel Clima a Madrid durant la COP25 (desembre de 2019). La pressió ciutadana per la sostenibilitat ha convertit els ODS i l'Agenda 2030 en exigències concretes a empreses i institucions, no en bones intencions llunyanes.

John Englart (Takver), CC BY-SA 2.0 via Wikimedia Commons

Els 17 ODS són:

1. Fi de la pobresa
2. Fam zero
3. Salut i benestar
4. Educació de qualitat
5. **Igualtat de gènere**
6. Aigua neta i sanejament
7. Energia assequible i no contaminant

8. Treball decent i creixement econòmic

9. Indústria, innovació i infraestructura

10. Reducció de les desigualtats

11. Ciutats i comunitats sostenibles

12. Producció i consum responsables

13. Acció pel clima

14. Vida submarina

15. Vida d'ecosistemes terrestres

16. Pau, justícia i institucions sòlides

17. Aliances per a assolir els objectius

Com connectar un projecte d'aula amb els ODS

No és necessari —ni raonable— pretendre que un projecte de 4t d'ESO cobrisca els 17. La pràctica habitual de les empreses reals és **seleccionar entre tres i cinc ODS** on la seua activitat genere impacte directe, i orientar el negoci (i la comunicació) al voltant d'ells.

Un exemple concret: un projecte d'aula de **comerç just de cacau** entre alumnat de l'institut pot connectar de forma natural amb:

- **ODS 1** (fi de la pobresa): paga un preu just a productors africans.
- **ODS 5** (igualtat de gènere): prioritza cooperatives formades per dones.
- **ODS 8** (treball decent): exclou proveïdors amb treball infantil.
- **ODS 12** (producció responsable): envasat en material reciclat.
- **ODS 17** (aliances): col·labora amb una ONG espanyola especialitzada.

Cinc ODS ben argumentats, amb indicador concret cadascun, són infinitament més valuosos que els 17 marcats en una llista decorativa.

Empreses socials: quan el propòsit és el negoci

Una **empresa social** és una organització que combina dues característiques que fins fa poc es consideraven incompatibles: produïx béns o serveis al mercat (ingressa diners per vendre, no per donacions) i alhora té com a missió principal resoldre un problema social o ambiental. La majoria dels beneficis es reinvertixen en la missió i no es repartixen entre socis.

A Espanya, la fórmula jurídica més utilitzada per les empreses socials és la **cooperativa d'iniciativa social** o la **societat limitada amb propòsit estatutari**. La Llei 5/2011 d'Economia Social reconeix expressament estes figures i les protegix amb un marc normatiu específic.

EJEMPLO REAL

La Fageda: una cooperativa que dona faena a persones amb malaltia mental

El 1982, el psicòleg **Cristóbal Colón** va fundar a la comarca de la Garrotxa (Girona) una xicoteta cooperativa amb un objectiu aparentment impossible: donar faena digna i estable a persones amb malaltia mental severa que vivien internades en hospitals psiquiàtrics. L'activitat triada va ser la producció de iogurts artesanals amb llet de vaques pròpies. Quaranta anys després, **La Fageda** factura més de **18 milions d'euros anuals**, dona faena a unes **300 persones** —de les quals més de **150 tenen alguna discapacitat o trastorn mental sever**— i és la **tercera marca de iogurts més venuda a Catalunya**, per darrere només de Danone i de la marca blanca. El seu propòsit no és un capítol de RSC: és el model de negoci en si mateix. Cada iogurt venut finança un lloc de treball terapèutic que cap hospital podria oferir. La Fageda demostra que la rendibilitat econòmica i l'impacte social no són objectius oposats: poden ser exactament el mateix objectiu si l'empresa es dissenya així des del principi.

Fuente: Memòria anual La Fageda 2023 i article Harvard Business School (cas N9-411-094)



Mas Els Casals, seu de la Cooperativa La Fageda a Santa Pau (Garrotxa). En este entorn volcànic, una cooperativa fundada el 1982 va demostrar que la faena digna per a persones amb malaltia mental severa podia ser, alhora, un negoci rendible i sostenible.

Jordiferrer, CC BY-SA 3.0 via Wikimedia Commons

La certificació B Corp

A diferència de la condició jurídica d'empresa social, **B Corp** és una **certificació internacional voluntària** atorgada per l'organització sense ànim de lucre **B Lab** (fundada als Estats Units el 2006). Qualsevol empresa, del tamany i sector que siga, pot sol·licitar la certificació si supera una auditoria exigent sobre cinc àrees: governança, treballadors, comunitat, medi ambient i clients.

Per a certificar-se cal:

1. Completar el **B Impact Assessment**, un qüestionari d'unes 200 preguntes verificables amb documentació.
2. Obtindre una **puntuació mínima de 80 sobre 200** punts possibles.
3. Modificar els **estatuts socials** per a incloure formalment el propòsit de generar impacte positiu a més del benefici.
4. Pagar una quota anual proporcional a la facturació i **recertificar-se cada tres anys**.

A Espanya hi ha al voltant de **120 empreses certificades B Corp** a tancament de 2024, una xifra modesta però en creixement sostingut. Algunes de les més reconegudes:

- **Holaluz** (comercialitzadora d'electricitat 100 % renovable).
- **La Fageda** (sí, també està certificada B Corp a més de cooperativa social).
- **Veritas** (cadena de supermercats ecològics).
- **ATOM** (consultora d'innovació social).
- **Auara** (aigua envasada els beneficis de la qual financen projectes d'aigua potable en països en desenvolupament).

EJEMPLO REAL

Holaluz: la primera comercialitzadora B Corp del sector elèctric espanyol

Fundada el 2010 a Barcelona per **Carlota Pi, Oriol Vila i Ferran Nogué**, **Holaluz** és una comercialitzadora elèctrica que ven exclusivament electricitat procedent de fonts renovables certificades. Es va convertir en **B Corp el 2018**, la primera del sector elèctric espanyol. El 2019 va fer un pas més i va eixir a cotitzar al BME Growth (la borsa espanyola per a pimes), demostrant que el propòsit social no impediex accedir als mercats financers. El seu model de negoci inclou des de la venda d'electricitat fins a la instal·lació de panells solars en teulades privades, amb un programa que repartix part del benefici de l'energia venuda entre les famílies propietàries dels panells. L'empresa travessa alts i baixos financers propis del sector, però la seua governança estatutària garantix que les decisions consideren alhora accionistes, treballadors, clients i planeta.

Fuente: Memòria anual Holaluz 2023 i B Lab Spain directory



Carlota Pi, cofundadora i presidenta d'Holaluz, en un acte institucional a Madrid (2018). Holaluz va ser la primera comercialitzadora elèctrica espanyola certificada B Corp, el 2018, i va demostrar que una empresa amb propòsit estatutari podia cotitzar en borsa.

Discasto / Ayuntamiento de Madrid, CC BY 4.0 via Wikimedia Commons

Greenwashing: quan la RSC és només màrqueting

L'èxit comunicatiu de la RSC té un efecte col·lateral indesitjat: empreses que prometen impacte positiu sense generar-lo, o exagerant aspectes marginals mentre oculten els impactes principals. Eixa pràctica té nom propi: **greenwashing** («llavat verd») quan és ambiental, **socialwashing** quan és social i **pinkwashing** quan s'instrumentalitza la diversitat sexual.

Dos casos per a entendre-ho

Volkswagen — Dieselgate (2015). Durant anys, Volkswagen va comercialitzar els seus motors dièsel com a «**nets**» i «**ecològics**», invertint milions en campanyes publicitàries que apel·laven a la responsabilitat ambiental. El setembre de 2015, l'Agència de Protecció Ambiental dels Estats Units va descobrir que el fabricant havia instal·lat un **programari trampa** que detectava quan el cotxe estava sent sotmés a una prova d'emissions i reduïa artificialment la contaminació; en circulació real, els vehicles emetien fins a **40 vegades més òxids de nitrogen** que el límit legal. Volkswagen ha pagat més de **30.000 milions d'euros** en multes, indemnitzacions i reparacions, i la confiança en la marca va tardar quasi una dècada a recuperar-se.

H&M — Conscious Collection (2022). La marca sueca de moda ràpida va llançar el 2010 una línia anomenada «**Conscious**» amb teixits suposadament sostenibles. El 2022, la **Norwegian Consumer Authority** va investigar les afirmacions de la marca i va concloure que la informació sobre l'impacte ambiental era «**enganyosa**» i **mancada de suport tècnic verificable**. Les peces continuaven formant part d'un model de fast fashion amb milers de referències noves a la setmana, una activitat estructuralment difícil de reconciliar amb la sostenibilitat. H&M va haver de retirar molts dels seus missatges i revisar l'etiqueta.

Com distingir una empresa amb impacte real d'una que practica greenwashing

Quatre senyals útils per a l'alumnat:

1. **Mètriques concretes i auditades externament** (tones de CO₂ evitades, percentatge real de material reciclat, nombre exacte de persones contractades en col·lectius vulnerables), no adjectius genèrics com *eco*, *natural* o *conscient*.
2. **Certificacions reconegudes** (B Corp, Fairtrade, MSC, FSC, EU Ecolabel) amb l'organització certificadora clarament identificada.
3. **Coherència entre el missatge i el model de negoci**: si l'activitat principal contamina molt, un detall verd marginal no compensa.
4. **Transparència sobre el que no es complix**: les memòries de RSC creïbles inclouen objectius no assolits, no només assoliments.

Igualtat de gènere i inclusió en l'equip empenedor

Un projecte empenedor comença per les persones que el componen. La composició de l'equip —la seua diversitat, la seua forma de treballar, els seus biaixos— condiciona el producte, els clients als quals arriba i les solucions que és capaç d'imaginar.

Dades de l'emprenedoria femenina a Espanya

El **Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Espanya 2022-2023** ofereix una radiografia clara:

- La **Taxa d'Activitat Emprenedora (TEA)** masculina a Espanya és del **7,5 %**; la femenina, del **5,3 %**.
- Per cada **10 homes emprenedors** hi ha aproximadament **7 dones emprenedores**.
- En els **emprenedoraments consolidats** (més de 3,5 anys d'activitat) la bretxa s'amplia: per cada **10 homes consolidats**, hi ha al voltant de **6 dones consolidades**.
- Les dones emprenen més en els **sectors de serveis al consumidor** (educació, salut, cures, comerç) i menys en **sectors tecnològics** i manufacturers.
- Accedeixen a **finançament bancari amb condicions una mica pitjors**: tipus més alts i terminis més curts, segons estudis del Banc d'Espanya.

La bretxa no respon a falta de capacitat ni d'interès: l'alumnat femení de 4t d'ESO declara intencions emprenedores semblants al masculí. La bretxa s'obri més tard, en l'accés a finançament, en el pes del treball de cures que recau majoritàriament sobre les dones i en la presència de **biaixos** en jurats, inversors i administracions.

Marc legal: la Llei d'Igualtat

La **Llei Orgànica 3/2007 per a la igualtat efectiva de dones i homes** i el seu desenvolupament posterior en el **RD-Llei 6/2019** imposen obligacions concretes:

- Empreses de **més de 50 treballadors**: pla d'igualtat obligatori registrat.
- **Totes les empreses**, sense llinar: registre retributiu desglossat per sexe i categoria, accessible a la representació legal dels treballadors.
- Auditoria salarial quan es detecta bretxa superior al 25 %.

Inclusió més enllà del gènere

El terme **inclusió** incorpora altres dimensions que convé tindre presents en formar un equip emprenedor: **edat** (combinar perfils joves i sènior aporta capacitats distintes), **origen cultural** (un equip divers entén millor clients diversos), **discapacitat** (la Llei General de Discapacitat obliga a contractar almenys un 2 % de persones amb discapacitat en empreses de més de 50 treballadors) i **identitat o orientació sexual**.

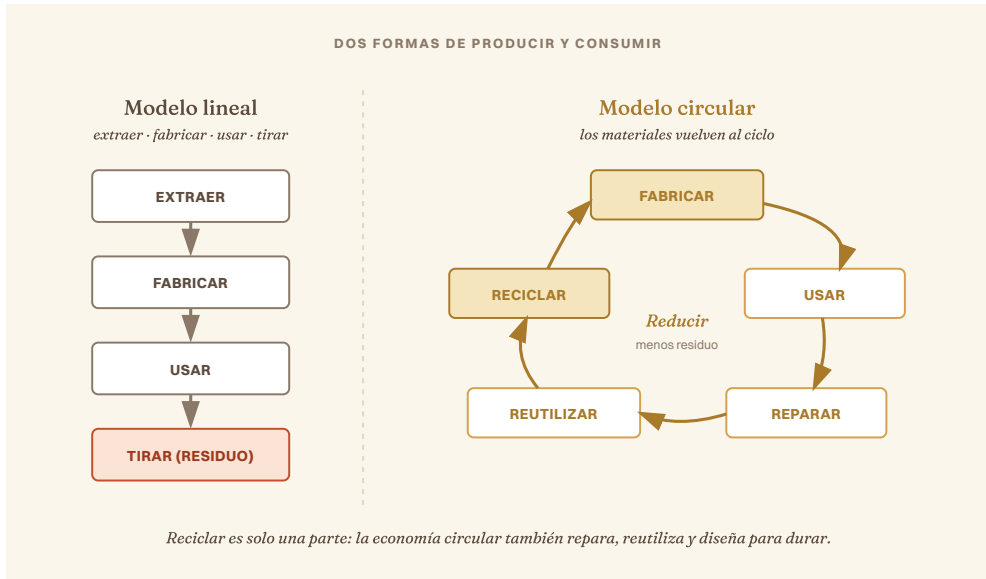
Per a un projecte d'aula la traducció pràctica és senzilla: a l'hora de formar els equips del projecte capstone, els grups amb composició diversa produeixen propostes més riques que els grups homogenis. Hi ha evidència acadèmica robusta sobre el tema (McKinsey *Diversity Wins*, 2020).

Economia circular i comerç just: dues idees que connecten amb la unitat

La unitat tanca amb dos conceptes que no esgotarem ací però que convé introduir perquè apareixeran transversalment a la resta del curs.

Economia circular

Enfront del model lineal clàssic **extraure-fabricar-usar-tirar**, l'**economia circular** proposa dissenyar productes i processos perquè els materials **es reincorporen al cicle productiu** una vegada esgotada la seua vida útil. Reciclar és només una part; l'economia circular inclou també reparar, reutilitzar, llogar en lloc de vendre, dissenyar per a desmuntar fàcilment, eliminar materials tòxics del disseny inicial.



Model lineal enfront de model circular: quan els materials tornen al cicle, el residu es reduïx al mínim.

A Espanya l'**Estratègia Espanyola d'Economia Circular** (Espanya Circular 2030) fixa el marc. Empreses com **Ecoalf** (roba fabricada amb plàstic reciclat del mar) o **Too Good To Go** (app contra el malbaratament alimentari) són referents accessibles per a l'alumnat.

Comerç just

El **comerç just** és un moviment internacional que busca garantir als productors — especialment de països en desenvolupament— un **preu mínim estable** que cobrisca els seus costos de producció dignament, condicions laborals sense explotació i relacions comercials a llarg termini. La certificació més estesa és **Fairtrade International**, el segell de la qual apareix en cafés, cacau, plàtans, sucre i peques de cotó venudes en supermercats espanyols.

Connexió amb el projecte capstone

Cada equip empenedor acaba esta unitat amb **tres lliurables lleugers** que s'incorporaran al *one pager* del projecte:

1. Una **declaració de propòsit** en una frase: quin problema social o ambiental ajuda a resoldre el projecte (encara que siga modestament).
2. Una **selecció de tres a cinc ODS** alineats amb el projecte, amb un indicador concret per cadascun.
3. Una **breu política d'equip**: com es garantirà la igualtat d'oportunitats dins del grup i com es prendran les decisions (majoria, consens, rotació de rols).

VUELVE AL CASO*Auara — beneficis al 100 % per a aigua*

Auara és una **empresa social**: figura reconeguda a Espanya des de la Llei 5/2011 d'Economia Social. És empresa perquè ven, factura, paga impostos, contracta i competix al mercat. És social perquè la seua finalitat principal no és el benefici de l'accionista, sinó un **impacte mesurable** que es reinvertix íntegrament en la missió.

Les dues categories —empresa i ONG— **poden mesclar-se**: l'empresa social usa ferramentes de mercat (preu, màrqueting, distribució) amb propòsit d'ONG (resoldre un problema social). Aplica a l'aula: el teu projecte no té per què triar entre «fer diners» o «fer bé»; pot ser les dues coses si el dissenyes des del principi així.

LES CINC IDEES QUE T'EMPORTES D'ESTA UNITAT

Ètica empresarial ≠ legalitat: el legal i l'ètic se solapen però no són el mateix. Les decisions difícils apareixen a la zona on no arriba la llei.

- **Tres nivells de RSC**: filantropia (donar part del benefici), integració (canviar com s'opera), estratègia (el propòsit és el negoci). Com més profund, més resistent al canvi de direcció o de conjuntura.
- **Agenda 2030 i ODS**: no es tracta de marcar els 17 en una llista decorativa, sinó de triar 3-5 ODS on el teu projecte tinga impacte real, amb un indicador concret cadascun.
- **B Corp i empresa social** són figures complementàries: B Corp és certificació voluntària internacional; l'empresa social és forma jurídica reconeguda a la Llei 5/2011 d'Economia Social.
- **Greenwashing** es detecta exigint mètriques verificables, certificacions reconegudes i coherència entre el missatge i l'activitat principal. Sense elles, el discurs sostenible és màrqueting.

Glossari

- **Ètica empresarial**: conjunt de principis que guien les decisions d'una empresa més enllà del que obliga la llei. El legal i l'ètic se solapen, però no són el mateix.
- **Responsabilitat social corporativa (RSC)**: que una empresa tinga en compte, de forma voluntària, el seu impacte social i ambiental en tot el que fa, no només en els seus beneficis.
- **Filantropia corporativa**: el nivell més superficial de la RSC; l'empresa guanya diners i després dona una part a una causa, sense canviar el seu negoci.
- **Empresa social**: organització que ven productes o serveis però la missió principal de la qual és resoldre un problema social o ambiental. Reinvertix quasi tot el benefici en eixa missió.
- **B Corp**: certificació internacional voluntària que una empresa obté si supera una auditoria exigent en governança, treballadors, comunitat, medi ambient i clients.

- **Agenda 2030:** pla global aprovat per l'ONU el 2015 per a orientar governs, empreses i ciutadania cap a un desenvolupament sostenible.
- **ODS (Objectius de Desenvolupament Sostenible):** els 17 objectius concrets en què es dividix l'Agenda 2030 (fi de la pobresa, igualtat de gènere, acció pel clima...).
- **Greenwashing:** presentar una empresa o producte com a ecològic o responsable quan en realitat no ho és, o exagerant un detall per a tapar el principal.
- **Economia circular:** model que dissenya productes per a reparar-los, reutilitzar-los i reciclar-los, enfront del model lineal d'“extraure, fabricar, usar i tirar”.
- **Comerç just:** moviment que garantix als productors, sobretot de països en desenvolupament, un preu mínim digne i condicions laborals sense explotació.

Per a aprofundir

Recursos accessibles per a seguir explorant la cara ètica de l'emprenedoria:

- **La historia de las cosas (*The Story of Stuff*)** — *documental curt d'Annie Leonard* (subtítols en castellà, 20 min). Per què encaixa: explica de forma molt visual el model “usar i tirar” i per què necessitem l'economia circular.
- **Documental o reportatge sobre *La Fageda*** (busca “La Fageda yogures reportaje” a YouTube/RTVE). Per què encaixa: veus en vídeo la cooperativa que estudies a la unitat i entens com el propòsit social és el negoci.
- **The True Cost (El coste real)** — *documental sobre la moda ràpida* (disponible amb subtítols). Per què encaixa: mostra què hi ha darrere de la roba barata i per què el *greenwashing* del *fast fashion* és tan polèmic.
- **Web dels ODS de les Nacions Unides en castellà** (un.org/sustainabledevelopment/es). Per què encaixa: targetes visuals dels 17 objectius amb exemples, perfectes per a triar els del vostre projecte.

Preguntes per a reflexionar

Estes preguntes no tenen una resposta única. Serveixen per a debatre a classe o pensar a soles:

1. Pensa en una marca de roba o menjar que t'agrada. Fa alguna cosa de veritat pel medi ambient o només ho *sembla*? Com ho comprovaries?
2. Si muntares un xicotet negoci demà, pagaries “el just” a qui t'ajude encara que pogueres pagar menys perquè està començant? On està per a tu la frontera entre legal i ètic?
3. Dels 17 ODS, quins tres t'importen més a tu personalment? Podries connectar-los amb algun projecte que t'agradaria fer?

BIBLIOGRAFÍA

1. Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Brothers.
2. Friedman, M. (1970). *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*. The New York Times Magazine, 13 de setembre.
3. Naciones Unidas (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Resolución A/RES/70/1. <https://sdgs.un.org/es/2030agenda>

-
4. B Lab Spain (2024). *Directorio de empresas certificadas B Corp en España*.
<https://www.bcorpspain.es>
 5. La Fageda SCCL (2023). *Memoria anual 2023*. <https://www.fageda.com>
 6. Global Entrepreneurship Monitor España (2023). *Informe GEM España 2022-2023*. Ed. Universidad de Cantabria.
 7. Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. BOE núm. 76, de 30 de marzo de 2011.
 8. Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. BOE núm. 71, de 23 de marzo de 2007.

MIRAR FORA · U3

LIBRO

Doughnut Economics

Kate Raworth · Paidós, 2018

L'economia explicada com un dònut: dins hi ha un sòl social (ningú per davall) i un sostre ecològic (ningú per damunt). És la millor introducció visual a per què l'empresa social té sentit econòmic, no només moral.

Introducció i capítol 1

VÍDEO · ~10 MIN

Auara — L'empresa que ven aigua per a portar aigua

YouTube

Antonio Espinosa (cofundador) explica el model d'Auara i com van decidir des del primer dia que el 100 % dels beneficis finança aigua potable. Veure el fundador del cas d'obertura costa el mateix que veure un TikTok.

https://www.youtube.com/results?search_query=auara+empresa+que+vende+agua

CUENTA · PODCAST · WEB

@auara_oficial

Instagram

El compte de la marca: veus com comunica l'impacte social mentre ven un producte. Útil per a entrenar l'ull a distingir la comunicació honesta del *greenwashing*.

ACTIVIDAD · 30-40 MIN

Tres empreses amb propòsit del teu entorn

Identifica **tres empreses o iniciatives del teu entorn** —el teu poble, el teu barri, la teua CCAA — que tinguen un propòsit social o ambiental explícit (pot ser una cooperativa agrària, una associació que cobra per serveis, una marca local de comerç just). Per a cadascuna: quin problema intenten resoldre?, cobren?, d'on ix el seu diner?

PARA CLASE

Debat a classe: **fins a quin punt una empresa pot renunciar al benefici sense morir?** Dos grups defensen postures oposades: un sosté «sense benefici una empresa no aguanta dos anys», l'altre sosté «el benefici pot ser xicotet si el propòsit atrau clients i empleats lleials». Duració: 30 min. Materials: pissarra per a anotar arguments.

UNITAT 4 · BLOC B

04

L'entorn: detectar oportunitats

Les oportunitats d'emprendre no cauen del cel: estan al carrer, a la conversa del bar, a la queixa recurrent del grup de WhatsApp. Cal mirar amb mètode. Esta unitat ensenya a fer-ho.

DURADA

8-9 sessions · 2,5
setmanes

CONCEPTES CLAU

entorn general · PESTEL ·
oportunitat · necessitat no
coberta · tendència
emergent · observació
etnogràfica

OBJECTIUS DE LA UNITAT

- Aplicar una anàlisi PESTEL simplificada (Polític, Econòmic, Social, Tecnològic, Ecològic, Legal) a un entorn conegut com el barri o l'institut.
- Distingir amb claredat entre necessitat, problema i oportunitat emprenedora.
- Identificar cinc tendències contemporànies amb potencial emprenedor a Espanya.
- Aplicar la tècnica del "diari de molèsties" durant una setmana per a detectar oportunitats reals.
- Construir un mapa d'empatia simplificat d'un usuari potencial.

Temps de lectura: ~20 min · **Sabers LOMLOE:** B.1, B.2, B.3 · **Abans de començar:** la Unitat 1 (què és emprendre). Les Unitats 2 i 3 ajuden, però no són imprescindibles ací.

En acabar esta unitat sabràs:

- Mirar l'entorn de qualsevol idea amb una graella de sis finestres (PESTEL): Política, Econòmica, Social, Tecnològica, Ecològica i Legal.
- Distingir tres coses que es confonen: una necessitat, un problema i una oportunitat.
- Anomenar cinc tendències actuals a Espanya amb potencial per a emprendre.
- Usar el "diari de molèsties" per a detectar oportunitats reals al teu dia a dia.
- Construir un mapa d'empatia senzill per a entendre a qui vols ajudar.

TL;DR

90 segundos

Les oportunitats d'emprenedoria **no cauen del cel**. Sorgeixen de canvis a l'entorn (tecnologia, societat, economia, regulació) que deixen buits sense cobrir. En esta unitat aprenem a detectar-les amb ferramentes simples com PESTEL i a distingir una necessitat real d'un simple desig.

CASO REAL · DILEMA

Una plataforma de cine competix amb Netflix trobant el que Netflix no volia

Adaptat de notes de premsa de Filmin · 2007-2024

Filmin és una plataforma de cine i sèries espanyola fundada el 2007 per Jaume Ripoll, Juan Carlos Tous i altres socis. Quan van començar, Netflix ja existia als Estats Units i arrasava; intentar copiar-la hauria sigut suïcida. En compte d'això, van trobar un **buit**: cine d'autor, en versió original, festivals europeus, documentals que les grans plataformes no prioritzaven. Hui tenen més de **600.000 subscribers** i han sobreviscut al desembarcament de Netflix, HBO, Disney+ i Amazon Prime a Espanya.

Com es detecta una oportunitat que les gegants no veuen?

Les tres primeres unitats han mirat *cap a dins*: qui ets, quines habilitats tens, quins valors defenses en emprendre. A partir d'esta unitat mirem *cap a fora*. Una idea de negoci mai naix al buit del cap: naix de creuar el que tu saps i pots fer amb el que està passant ahí fora. Les persones que emprenen amb èxit no són les que van tindre la “idea genial” un diumenge de vesprada, sinó les que van observar durant mesos una molèstia repetida, una necessitat no coberta o un canvi de tendència, i van entendre abans que ningú quina solució calia.

En esta unitat aprendràs un mètode de tres passos: **mirar l'entorn** amb una graella ordenada (PESTEL), **distingir** una oportunitat real d'un simple desig, i **construir l'hàbit** de detectar oportunitats cada setmana a la teua vida quotidiana. Al final, sabràs aplicar estes ferramentes al teu barri, al teu institut i al teu propi dia a dia.

L'entorn: el context que envolta qualsevol projecte

L'entorn general —també anomenat *macroentorn*— és el conjunt de forces àmplies que afecten totes les persones i empreses d'un territori: la política, l'economia, els valors socials, la tecnologia disponible, el clima i les lleis. Cap d'estes forces es pot canviar individualment, però totes condicionen quins projectes tenen sentit emprendre hui i quins no.

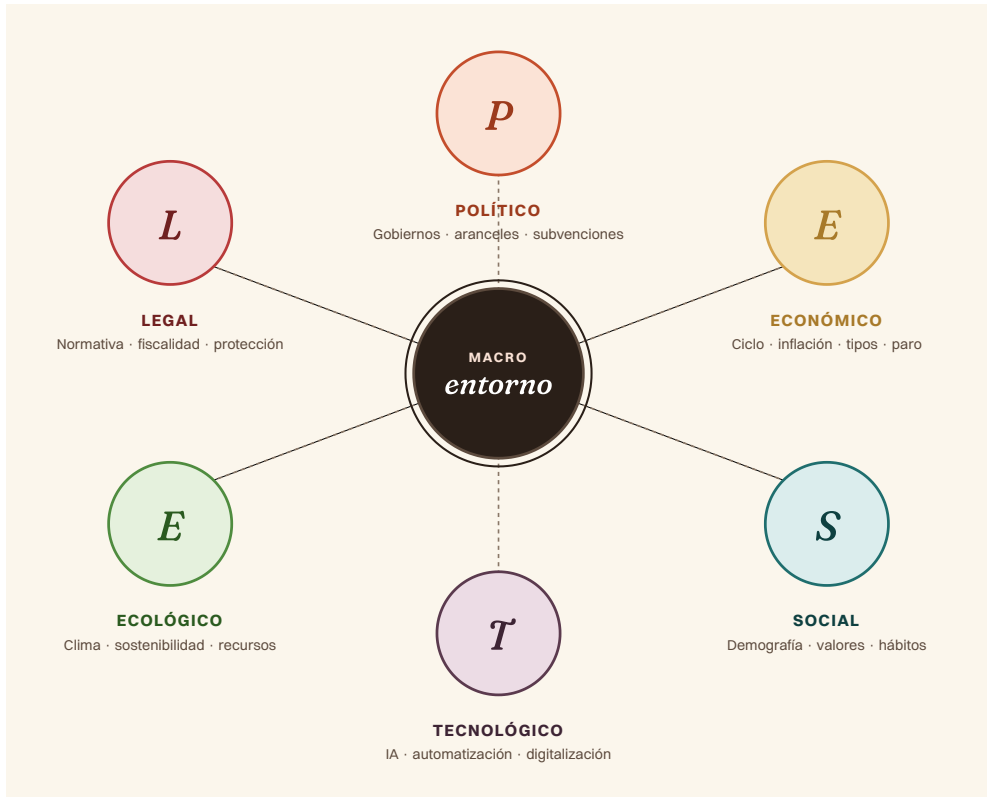
Posem un exemple pròxim. Imagina que vols obrir una botiga de lloguer de DVD el 2026. Per molt talent que tingues, l'entorn et diu clarament que és mal moment: la tecnologia (streaming) i el comportament social (consum digital) han matat el sector. En canvi, obrir un servei de reparació de bicicletes elèctriques en una capital de província té vent a favor: hi ha més bicis elèctriques cada any (tendència social), poques botigues saben reparar-les (oportunitat) i existixen ajudes públiques a la mobilitat sostenible (factor polític-legal).

Aprendre a llegir l'entorn abans d'invertir temps o diners en una idea és probablement l'habilitat més rendible de l'emprenedor.

PESTEL simplificat: sis finestres per a mirar l'entorn

Per a no oblidar cap dimensió important, els analistes usen una graella amb sis lletres:

PESTEL. Cada lletra és una finestra distinta des de la qual mirar el context. La versió que anem a usar en 4t d'ESO està simplificada i adaptada a la teua realitat pròxima.



PESTEL: sis finestres per a mirar l'entorn de qualsevol idea —Política, Econòmica, Social, Tecnològica, Ecològica i Legal.

P — Polític

Decisions de governs (nacional, autonòmic, municipal) que canvien les regles del joc. Exemples pròxims:

- Subvencions a persones joves emprenedores (quota zero d'autònoms durant 12 mesos per a menors de 30).
- Pla municipal de vianantització del centre de la teua ciutat: oportunitat per a terrasses, problema per a aparcaments privats.
- Programa Kit Digital o ajudes NextGenerationEU per a la digitalització de xicotets negocis.

E — Econòmic

Com està l'economia en general i com afecta la butxaca de la gent:

- **L'Euríbor** (tipus d'interés de referència de les hipoteques) marca quant paga al mes una família amb hipoteca: quan puja, hi ha menys diners disponibles per a consum.
- **Inflació**: el 2022 els preus van pujar un 8,4 % a Espanya. Si els sous no pugen igual, la gent compra menys.

- **Salari mínim (SMI): 1.221 € al mes en 14 pagues** des de l'1 de gener de 2026 (RD 126/2026, BOE 19-2-2026), un +3,1 % respecte a 2025. Determina el sòl del cost laboral en hostaleria, comerç i serveis.

S — Social

Com canvia la societat: edat de la població, valors, costums, hàbits de consum:

- **Envelliment del barri:** si a la teua zona l'edat mitjana supera els 50 anys, hi ha demanda de farmàcia, residència i acompanyament; cau la demanda d'acadèmia infantil o botiga de joguets.
- Augment de llars unipersonals: explica l'auge d'envasos xicotets i de menjar preparat per a una persona.
- Major preocupació per la salut mental, especialment entre adolescents i jòvens.

T — Tecnològic

Quines ferramentes i tecnologies estan a l'abast de qualsevol:

- **Intel·ligència artificial generativa** (ChatGPT, Claude, Midjourney). Permet que una persona sola faça el que abans requeria un equip de cinc.
- Plataformes de comerç electrònic (Shopify, Etsy, Wallapop Pro) que reduïxen a zero la barrera d'entrada per a vendre en línia.
- Pagaments instantanis (Bizum) i *fintech* (Revolut, N26) que han canviat els hàbits de pagament de tota una generació.

E — Ecològic

Clima, recursos naturals, sostenibilitat:

- **Sequera a Andalusia i el Llevant:** oportunitat per a sistemes de reg eficient, arreplega d'aigua de pluja, jardineria *xeròfila* (amb plantes resistents a la sequera).
- Augment de temperatures a l'estiu: demanda creixent de tendals, aire condicionat eficient, refugis climàtics urbans.
- Reciclatge i economia circular: nous negocis al voltant del segon ús (Wallapop, Vinted, tallers de reparació).

L — Legal

Lleis i normes que convé conèixer abans de començar:

- **Edat mínima per a ser autònom a Espanya:** 16 anys amb autorització de pare/mare/tutor; 18 anys sense autorització (Llei 20/2007 de l'Estatut del Treball Autònom).
- Reglament europeu de protecció de dades (RGPD) per a qualsevol negoci que arreplegue correus o dades personals.
- Normativa local (ordenances municipals) sobre terrasses, soroll, horaris comercials o llicències d'activitat.

CONCEPTE CLAU

Anàlisi PESTEL simplificada

PESTEL és una graella de sis finestres (Política, Econòmica, Social, Tecnològica, Ecològica, Legal) que s'usa per a mapar l'entorn general d'un projecte. La versió simplificada de 4t d'ESO no busca un informe exhaustiu, sinó entrenar la mirada: davant de qualsevol idea de negoci, recórrer mentalment les sis finestres i preguntar-se si hi ha alguna força gran a favor o en contra.

PESTEL aplicat: obrir un bar al meu barri

Un PESTEL no és un examen de memòria: és una seqüència de preguntes. Vegem com s'aplica a una idea concreta —obrir un bar de tapes al teu barri— seguint els passos en ordre.

COM APLICAR PESTEL PAS A PAS

Exemple: obrir un bar de tapes al meu barri

- 1 **P (Polític):** consulta si l'ajuntament té llicència oberta per a nova hostaleria al teu carrer o si està restringida per saturació. Revisa si existix alguna subvenció municipal a nous comerços.
- 2 **E (Econòmic):** mira el poder adquisitiu del barri. Predominen rendes altes, mitjanes o baixes? Això marca la franja de preus. Revisa també el cost actual del lloguer de local comercial a la zona (idealista comercial).
- 3 **S (Social):** passeja el barri tres vesprades distintes. Quanta gent jove hi ha? Hi ha famílies amb xiquets? Hi ha turistes? Cada perfil demana una proposta distinta (tapes tradicionals vs. brunch vs. menú econòmic).
- 4 **T (Tecnològic):** decidix si t'apoyaràs en plataformes (Glovo, JustEat, El Tenedor) o en clientela presencial. Cada decisió té cost i comissions que afecten el marge.
- 5 **E (Ecològic):** revisa si el teu barri té pla d'arreglaga de residus orgànics per a hostaleria, si l'ajuntament exigix usar envasos compostables per a *take away*, i si hi ha restriccions d'ús de gas.
- 6 **L (Legal):** informa't de la normativa de terrasses (metres, horaris, taules), l'horari de tancament, la llicència d'activitat classificada (és una de les més cares) i l'obligació de tindre Pla d'Autocontrol Sanitari (APPCC).

Si en qualsevol dels sis passos detectes una llum roja —per exemple, l'ajuntament ha tancat llicències noves en eixe carrer—, millor saber-ho a la primera setmana d'anàlisi que després de signar el contracte de lloguer.

Necessitat, problema i oportunitat: tres coses distintes

L'error més comú en començar a emprendre és confondre tres conceptes que s'assemblen però no són el mateix. Convé distingir-los amb cura.

Una **necessitat** és alguna cosa que les persones requereixen per a viure o funcionar: menjar, desplaçar-se, comunicar-se, descansar. Les necessitats són universals i no canvien quasi amb el temps.

Un **problema** és una dificultat concreta que apareix en intentar cobrir eixa necessitat en un context determinat. Els problemes sí que canvien amb el temps, la geografia i la tecnologia.

Una **oportunitat** és una manera nova, millor o més barata de resoldre eixe problema. No tota necessitat genera problema (si està ben coberta no hi ha queixa), i no tot problema genera oportunitat (si no hi ha forma viable de solucionar-lo). L'oportunitat apareix només quan convergeixen una necessitat real, un problema mal resolt i una solució tècnicament possible.



L'embut necessitat → problema → oportunitat: cada etapa s'estreny i només unes poques necessitats acaben sent una oportunitat real.

Vegem-ho amb un cas únic:

- **Necessitat universal:** desplaçar-se per la ciutat per a anar a la feina, a l'institut o al supermercat.
- **Problema actual en moltes ciutats espanyoles:** embussos en hora punta, contaminació, aparcament impossible, preu alt del taxi i del transport privat.
- **Oportunitats que han aparegut:** BlaBlaCar (compartir cotxe entre ciutats), Cabify i Uber (alternativa al taxi), Bicimad/Valenbisi (bicicleta pública), patinet elèctric de lloguer, *carsharing* per minuts. Cadascuna resol una part distinta del problema i totes conviuen.

La regla pràctica per a no equivocar-se: **abans de parlar d'oportunitat, descriu la necessitat i el problema amb frases completes**. Si no ets capaç de fer-ho, no tens una oportunitat, tens una intuïció.

¿SABÍAIS QUE...?

Airbnb va començar amb la necessitat pròpia de pagar el lloguer

A l'octubre de 2007, Brian Chesky i Joe Gebbia compartien pis a San Francisco i no arribaven a pagar el lloguer d'aquell mes. Eixe cap de setmana coincidia un congrés de disseny a la ciutat i els hotels estaven plens: van llogar tres matalassos inflables al seu saló a 80 dòlars la nit. La idea no va eixir d'un *brainstorming* corporatiu ni d'un estudi de mercat, sinó de la seua pròpia necessitat de pagar el lloguer. Hui Airbnb cotitza en borsa per damunt dels **85.000 milions de dòlars** (NASDAQ, primavera 2026). La moralitat, citada cent vegades per inversors de Silicon Valley: les millors idees solen començar sent solucions a un problema propi. *(El detall complet de l'MVP d'Airbnb es conta a la Unit 9.)*

Cinc tendències contemporànies amb potencial emprenedor (2024-2026)

Les **tendències** són canvis de fons —no modes passatgeres— que afecten milions de persones alhora i obrin finestres d'oportunitat durant diversos anys. A continuació, cinc tendències que estan definint el mapa emprenedor a Espanya.

1. Digitalització i intel·ligència artificial

La irrupció de la IA generativa des de finals de 2022 (ChatGPT) ha canviat la productivitat de qualsevol ofici creatiu o administratiu. *Fintech* com Revolut, N26 o Bizum han redefinit el pagament. Oportunitats concretes: consultoria d'IA per a pimes locals, automatització de tasques per a autònoms, formació per a perfils no tècnics.

2. Transició ecològica

La instal·lació d'**energia solar fotovoltaica** a les llars ha crescut un 300 % a Espanya entre 2020 i 2024. L'alimentació **plant-based** (hamburgueses vegetals, llets de civada) guanya quota als supermercats. La regulació europea empeny empreses i particulars cap a menors emissions. Oportunitats: instal·lació i manteniment solar, restauració vegetal/vegana, assessoria energètica.



Parc eòlic a Espanya a la posta de sol. La transició ecològica és una de les tendències de fons que més oportunitats obri: instal·lació, manteniment, assessoria energètica, segona vida de components.

Foto: Iker Adalid Cía, CC BY-SA 4.0 via Wikimedia Commons (Wiki Loves Earth 2016)

3. Envel·liment demogràfic: *silver economy*

Espanya té una de les piràmides demogràfiques més envellides d'Europa. El 2025 hi ha més de 9,5 milions de persones majors de 65 anys (INE, Padró Continu). Això obri un sector sencer, la *silver economy*: residències, teleassistència, oci sènior, productes adaptats, formació digital per a majors, acompanyament a domicili.



Salamanca, 2014. La bretxa digital entre majors i tecnologia és alhora un problema social i una oportunitat emprenedora: apps amb interfícies simples, formació digital per a majors, acompanyament a domicili.

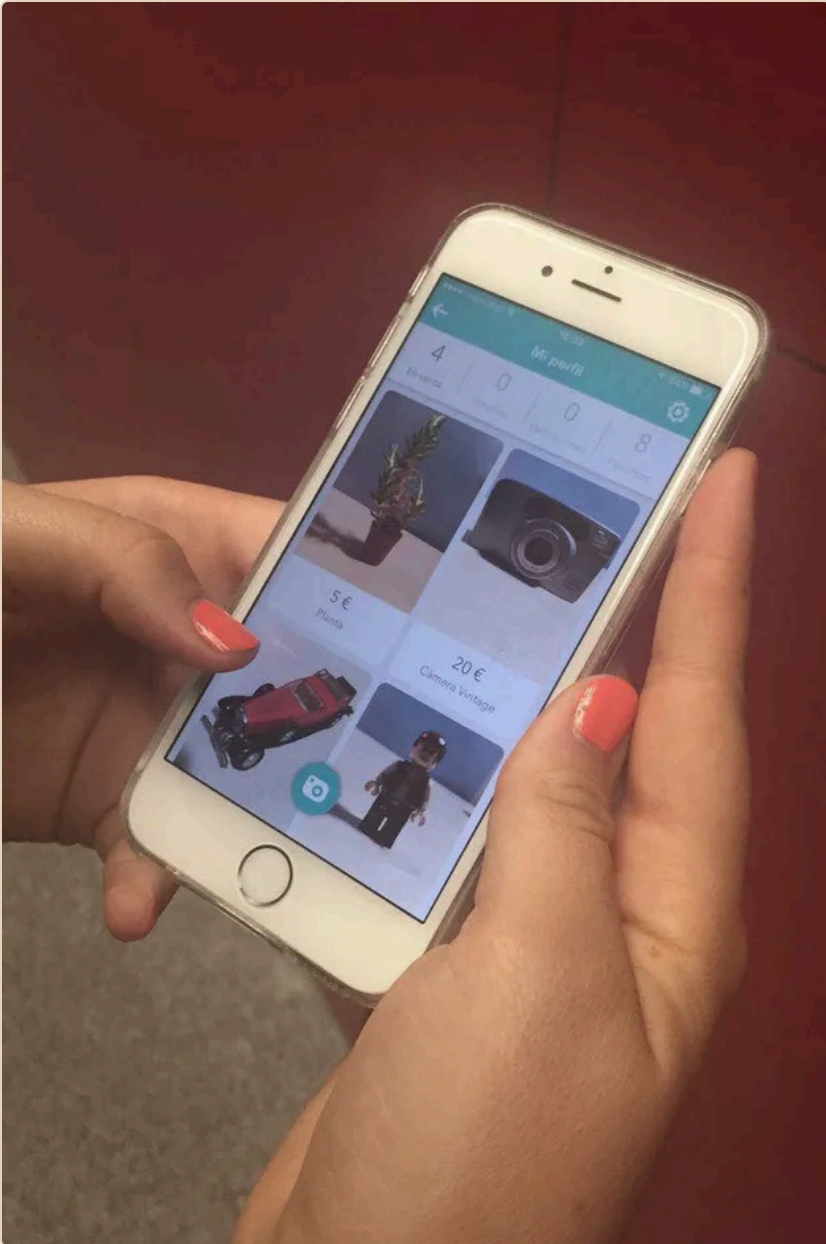
Foto: Pedro Soler Bueno, "Maldito Invento", CC BY 3.0 via Wikimedia Commons

4. Salut mental i benestar

La pandèmia va disparar la consciència col·lectiva sobre salut mental, especialment entre adolescents i joves. El sector ha crescut amb apps de meditació (Calm, Petit BamBou), teràpia psicològica en línia (TherapyChat, Mind), programes de mindfulness en empreses i formació emocional per a col·legis.

5. Treball flexible: remot i freelance

El teletreball a Espanya va passar del 4,8 % al 13,5 % entre 2019 i 2023 (EPA, INE). Han aparegut *coworkings* en pobles xicotets, plataformes per a freelancers (Malt, Fiverr, Upwork) i serveis pensats per a nòmades digitals. Oportunitats: lloguer vacacional per a teletreball, mobiliari ergonòmic, gestió administrativa per a autònoms digitals.



L'aplicació de Wallapop en un mòbil. El projecte va nèixer a Barcelona el 2013 en creuar una necessitat antiga (vendre l'usat) amb una tecnologia nova (smartphone amb GPS i càmera) que resolva el problema molt millor que les plataformes anteriors.

Foto: Magn 1234, CC BY-SA 4.0 via Wikimedia Commons

EJEMPLO REAL

Wallapop: la resposta a un problema quotidià a Barcelona (2013)

Agustín Gómez i Gerard Olivé van crear Wallapop a Barcelona el 2013 en detectar un problema quotidià: vendre roba, llibres o mobles usats era un infern burocràtic a eBay, ple de fotos roïnes, comissions altes i desconfiança entre desconeguts. La seua solució va partir de zero principis: foto des del mòbil, geolocalització (“ven-ho a algú del teu barri”), xat dins de l'app, zero comissió inicial. La necessitat ja existia (donar eixida a coses usades), el problema estava mal resolt (les plataformes existents eren complicades) i la tecnologia (smartphone amb GPS i càmera, ja en mans de milions de persones) feia viable la solució. A començaments de 2026 Wallapop va superar els **23 milions d'usuaris** i, eixe mateix any, el gegant coreà Naver va tancar la compra del 100 % de l'empresa per **600 milions d'euros**, convertint Barcelona en la seua base europea. No van inventar la necessitat: van detectar abans que ningú que l'smartphone permetia resoldre-la de forma radicalment més simple.

Fuente: Història corporativa Wallapop i entrevistes a Agustín Gómez (cofundador)

Detectar oportunitats a la teua vida: el diari de molèsties

Les oportunitats d'emprendre s'aprenen a veure amb la pràctica. La tècnica més simple i eficaç per a entrenar la mirada s'anomena **diari de molèsties** i consistix en el següent: durant una setmana, anota **cada vegada que alguna cosa et molesta** —a tu o a algú que veges— en qualsevol activitat quotidiana. Cada molèstia és una possible oportunitat esperant algú que la resolga.

La tècnica ve de l'**observació etnogràfica**, un mètode d'antropologia que s'usa també en *design thinking*: en lloc de preguntar a la gent què vol (responen malament perquè idealitzen), se l'observa en el seu comportament real (revela el que de veritat necessita).

Plantilla del diari de molèsties

DIA	SITUACIÓ	QUÈ VA MOLESTAR	QUI ES VA MOLESTAR	POSSIBLE SOLUCIÓ
Dilluns	Esperant el bus línia 4 a les 8:00	Arribava amb 15 min de retard, sense avís a l'app	Jo i 8 persones més a la parada	Notificació push automàtica si el bus es retarda > 5 min
Dimarts	Comprant al supermercat	Cua de 7 persones en caixa única; caixers autoservei bloquejats	Persones amb pressa	Limitar el nombre d'autoserveis tancats en hores punta
Dimecres	Estudiant a casa	El meu iaio no trobava el botó per a pujar el volum del mòbil	El meu iaio, frustrat	App amb botons grans i veu per a majors

Dijous	...	...	...	...
Divendres	...	...	...	...

Al final de la setmana revisa el llistat. No totes les molèsties són oportunitats de negoci — algunes són responsabilitat pública, altres tècnicament irresolubles —, però **el 10-20 % solen tindre potencial real**. Si repetixes este exercici durant un mes, tindràs entre 5 i 10 idees amb base real, molt millor que qualsevol *brainstorming* improvisat a classe.

Plantilla descarregable: tens una versió imprimible d'este diari —amb instruccions, exemple i guia de tancament— a </downloads/diario-molestias-eco-4eso.md>.

BONA PRÀCTICA

No filtres en calent

Mentre escrius el diari, no jutges si la molèstia dona per a negoci o no. Apunta-ho tot. El filtratge es fa al final de la setmana amb calma. Si filtres alhora que observes, descartaràs coses que amb perspectiva podrien ser or. La teua faena de dilluns a divendres és només **observar i anotar**.

El mapa d'empatia: posar-se a la pell de l'usuari

Una vegada detectada una oportunitat, cal entendre bé a qui anem a ajudar. La ferramenta clàssica per a fer-ho s'anomena **mapa d'empatia**: quatre caselles que obliguen a descriure la persona usuària des del seu punt de vista, no des del teu.

Les quatre caselles bàsiques (versió simplificada) són:

- **Què veu?** L'entorn visual de la persona: què l'envolta, quins mitjans consumix, quins referents veu.
- **Què sent (escolta)?** El que escolta de la seua família, amistats, xarxes socials, caps, metges.
- **Què diu i fa?** El seu comportament observable: quines actituds pren, què diu en públic, com actua.
- **Què pensa i sent?** El més difícil de captar: les seues pors, frustracions, desitjos no expressats, il·lusions.

Exemple: mapa d'empatia de “iaio de 75 anys que vol usar el mòbil”

- **Veu:** un mòbil amb icones xicotetes, una pantalla brillant difícil de llegir al sol, anuncis que apareixen sense que ell faça res, missatges de WhatsApp de fills i néts demanant-li àudios i fotos.
- **Escolta:** “iaio, t'ho explique una altra vegada”, “és que és molt fàcil, mira”, “papa, no pitges ahí”, notícies a la TV sobre estafes a majors per telèfon, anuncis de bancs que tanquen oficines i “tot va per l'app”.
- **Diu i fa:** sol demanar ajuda a la seua filla per a tasques bàsiques, evita la banca en línia per por, telefona en lloc de WhatsApp encara que sap que ix més car, deixa que el mòbil es quede sense bateria perquè no entén els avisos.
- **Pensa i sent:** vergonya per no saber, por que l'estafen, frustració per no poder parlar amb el seu metge que ara “només atén per l'app”, desig profund de comunicar-se amb els néts sense dependre de ningú.

A partir d'este mapa, una oportunitat concreta es veu de seguida: **una app de comunicació familiar pensada per a majors**, amb botons gegants, àudio en lloc de teclat, sense anuncis,

amb configuració feta de fàbrica pel familiar jove i sense opcions secundàries que confonguen. N'existixen ja algunes (Oscar Senior, GrandPad), però el mercat a Espanya està lluny de cobrir-se.

Fer un mapa d'empatia bé costa entre 20 i 40 minuts per perfil. Val la pena fer-ne dos o tres abans d'invertir temps a construir res.

VUELVE AL CASO

Filmin — el nínxol enfront del gegant



Filmin **no va competir amb Netflix; va trobar el buit** que Netflix deixava. Els clients hipotètics existien (cinèfils), tenien un dolor concret (no trobar el que buscaven a les grans plataformes), però cap gegant els servia bé.

És la lògica del **nínxol**: ser dominant en un segment xicotet sol ser més rendible que ser irrellevant en un de gran. Aplica a l'aula: quan busques oportunitats, no compares la teua idea amb Netflix o Amazon; pregunta't **a qui no atén bé el gegant** i per què. Ahí està el teu buit.

L'ESSENCIAL D'ESTA UNITAT



PESTEL simplificat = sis finestres per a mirar l'entorn general (Política, Econòmica, Social, Tecnològica, Ecològica, Legal). No és un examen: és un hàbit mental abans de llançar-se amb una idea.

- **Necessitat → Problema → Oportunitat** són tres conceptes distints. L'oportunitat només apareix quan hi ha necessitat real, problema mal resolt i solució viable.
- **Cinc tendències 2024-2026** marquen el mapa: digitalització/IA, transició ecològica, *silver economy*, salut mental i treball flexible.
- El **diari de molèsties** entrena la mirada: una setmana anotant tot el que et molesta detecta més oportunitats reals que qualsevol *brainstorming* improvisat.
- El **mapa d'empatia** (què veu, què escolta, què diu/fa, què pensa/sent) obliga a entendre l'usuari des del seu punt de vista, no des del nostre.
- Les millors idees solen començar sent solució a un problema propi (Airbnb) o a una molèstia quotidiana ben observada (Wallapop).

Glossari

- **Entorn general (macroentorn)**: el conjunt de forces àmplies —política, economia, societat, tecnologia, clima, lleis— que afecten tots els projectes d'un territori.
- **PESTEL**: graella de sis finestres (Política, Econòmica, Social, Tecnològica, Ecològica, Legal) per a analitzar l'entorn general abans de llançar-se amb una idea.
- **Necessitat**: alguna cosa que les persones requereixen per a viure o funcionar (menjar, desplaçar-se, comunicar-se). És universal i quasi no canvia amb el temps.

- **Problema:** la dificultat concreta que apareix en intentar cobrir una necessitat en un lloc i moment determinats. Sí que canvia amb el temps i la tecnologia.
- **Oportunitat:** una forma nova, millor o més barata de resoldre un problema. Només existix quan hi ha necessitat real + problema mal resolt + solució possible.
- **Tendència:** canvi de fons que afecta milions de persones durant anys (no una moda passatgera). Obri finestres d'oportunitat mentre dura.
- **Silver economy:** conjunt de negocis que donen servei a la població major de 65 anys (teleassistència, oci sènior, productes adaptats...).
- **Observació etnogràfica:** mètode que consistix a mirar la gent en el seu comportament real en compte de preguntar-li què vol (perquè en preguntar sol idealitzar).
- **Diari de molèsties:** tècnica que consistix a anotar durant una setmana tot el que et molesta, perquè cada molèstia és una possible oportunitat.
- **Mapa d'empatia:** ferramenta de quatre caselles (què veu, què escolta, què diu/fa, què pensa/sent) per a entendre una persona usuària des del seu punt de vista.

Per a aprofundir

Recursos accessibles per a entrenar la teua mirada sobre l'entorn:

- **¿De dónde vienen las buenas ideas?** — *xarrada TED / vídeo animat de Steven Johnson* (subtítols en castellà). Per què encaixa: explica que les idees quasi mai són un “eureka!” repentí, sinó la suma d'observacions al llarg del temps, just el missatge d'esta unitat.
- **Documentals i reportatges sobre l'origen de Wallapop o Airbnb** (busca “cómo nació Wallapop” o “Airbnb story” amb subtítols). Per què encaixa: veus com una molèstia o una necessitat pròpia es va convertir en una empresa enorme.
- **Secció de tendències de mitjans com Xataka o El País Tecnología.** Per què encaixa: articles curts i divulgatius sobre els canvis tecnològics i socials que estan obrint oportunitats ara mateix.
- **Generación de modelos de negocio (versión visual)** — *Osterwalder i Pigneur*. Per què encaixa: encara que ho veurem a fons més avant, les seues primeres pàgines sobre detectar necessitats del client són molt visuals i fàcils de fullejar.

Preguntes per a reflexionar

Estes preguntes no tenen una resposta única. Serveixen per a debatre a classe o pensar a soles:

1. Pensa en l'última vegada que vas dir “quina ràbia que no existisca alguna cosa per a això”. Era una necessitat, un problema o una oportunitat? Algú podria resoldre-ho?
2. De les cinc tendències de la unitat, quina creus que afectarà més la teua vida o la de la teua família en els pròxims deu anys? Per què?
3. Si feres un diari de molèsties esta setmana, què creus que apareixeria més vegades: coses de l'institut, del transport, de les apps que uses o del teu barri?

BIBLIOGRAFÍA

1. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. (Antecedente del anàlisi del entorno competitivo del que se deriva la lectura simplificada del macroentorno.)

-
2. Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the Business Environment*. Macmillan. (Formulación original del marco PEST, posteriormente ampliado a PESTEL.)
 3. INE (2025). *Padrón Continuo de Población a 1 de enero*. Instituto Nacional de Estadística. Disponible en <https://www.ine.es>
 4. Naciones Unidas (2024). *World Population Ageing Report*. Department of Economic and Social Affairs.
 5. Naciones Unidas (2015). *Agenda 2030 y Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Resolución A/RES/70/1.
 6. Wallapop (2026). *Historia corporativa y datos de uso* (23 millones de usuarios; adquisición por Naver, enero 2026). Disponible en <https://es.wallapop.com/about>
 7. Gallagher, L. (2017). *The Airbnb Story: How Three Ordinary Guys Disrupted an Industry*. Houghton Mifflin Harcourt.
 8. Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del trabajo autónomo. BOE-A-2007-13409.
 9. Real Decreto 126/2026, de 18 de febrero, por el que se fija el salario mínimo interprofesional para 2026. BOE-A-2026-3815.

MIRAR FORA · U4

LIBRO

Fifty Things that Made the Modern Economy

Tim Harford · Riverhead Books, 2017

Cinquanta invents (el codi de barres, l'aire condicionat, l'iPhone...) i com cadascun va obrir oportunitats noves que ningú havia vist. La millor escola per a entrenar l'ull del «què ve després?».

Lectura solta · 4-5 capítols a la teua elecció

VÍDEO · ~20 MIN

Com trobar oportunitats de negoci? — Tengo un plan

YouTube

El canal entrevista fundadors espanyols preguntant exactament això: com van veure el que ningú veia. Casos en castellà i de la nostra escala.

https://www.youtube.com/results?search_query=tengo+un+plan+oportunidades+de+negocio

CUENTA · PODCAST · WEB

marketingexamples.com

Web

Casos curts de màrqueting i oportunitats de nínxol esmicolats. Cada cas és una miniclasa sobre com algú va trobar un buit i el va convertir en negoci.

ACTIVIDAD · 30 MIN

Tres canvis, tres oportunitats

Identifica **tres canvis recents** al teu entorn: un de tecnològic (alguna cosa que abans no existia), un de social (un hàbit que ha canviat), un de legal o de regulació (alguna cosa que s'ha permès o prohibit). Per a cada canvi, proposa una **oportunitat d'emprenedoria** associada: quin buit s'obri i qui podria voler omplir-lo?

PARA CLASE

Cada estudiant presenta **la seua millor oportunitat en un pitch de 60 segons** davant de la classe. La resta vota quina és més realista. Les tres més votades es discuteixen: complixen les quatre condicions (tamany, accessible, diferent, identificable)? Duració: 45 min. Materials: cronòmetre i pissarra.

UNITAT 5 · BLOC B

05

Consum intel·ligent i drets del consumidor

Cada vegada que accepteu galetes sense llegir, premeu "comprar" en una app o us subscribiu a una prova gratis, algú ha dissenyat eixa pantalla perquè guanyeu o perdeu. Saber llegir-la és la diferència entre consumir i ser consumits.

DURADA

6-7 sessions · 2 setmanes

CONCEPTES CLAU

consumidor · drets del
consumidor · etiquetatge
· garantia legal · full de
reclamacions · RGPD

OBJECTIUS DE LA UNITAT

- Identificar els sis drets bàsics del consumidor reconeguts per la Llei General per a la Defensa dels Consumidors i Usuaris (1/2007).
- Distingir entre garantia legal de tres anys i garantia comercial, coneixent què cobrix cada una i com es reclama.
- Reconèixer cinc dark patterns habituals en webs i apps, explicant per què funcionen i com evitar-los.
- Aplicar criteris assenyats per a comparar preu, valor real i impacte abans de comprar en línia.
- Conèixer la ruta de reclamació a Espanya, des del full oficial fins a OCU, FACUA, AECOSAN i via judicial.

Temps de lectura: ~20 min · **Sabers LOMLOE:** B.4 · **Abans de començar:** res especial. La Unitat 4 (mirar l'entorn) ajuda a veure esta com "l'entorn des de l'altre costat del taulell".

En acabar esta unitat sabràs:

- Anomenar els sis drets bàsics que la llei et reconeix com a consumidor.
- Diferenciar la garantia legal de tres anys de la garantia comercial, i saber com es reclama.
- Reconèixer cinc *dark patterns* en webs i apps, i explicar per què funcionen.
- Comparar preu i valor real abans de comprar en línia sense caure en paranys.
- Saber a quí reclamar i en quin ordre quan una empresa no complix.

TL;DR

90 segundos

Som consumidors abans que emprenedors. Esta unitat ensenya a **reconéixer tècniques comercials que ens manipulen** (publicitat agressiva, lletra menuda, *dark patterns*) i els **drets bàsics** que la llei et reconeix. Abans d'aprendre a vendre, aprén a comprar sense que et prenguen el pèl.

CASO REAL · DILEMA

«Enviament gratis» que costa 0,99 € amagats al final del carret

Adaptat d'informes de l'OCU i la CNMC · 2023-2024

En 2023, diversos estudis de l'**Organització de Consumidors i Usuaris (OCU)** i de plataformes com **Wallapop, Glovo o Vinted** van documentar com el preu anunciat i el preu final que apareix en pagar poden diferir en un 20-40 %. Tarifes «de servici», «costos d'enviament opcional» marcats per defecte, comissions que apareixen només al final del procés. En 2023 **Glovo** va pujar un 30 % la seua tarifa de servici sense previ avís, generant milers de queixes. Algunes pràctiques són il·legals, unes altres estan **al límit**.

Són legals estes pràctiques? Per què les autoritats no les paren?

Esta unitat trenca amb la lògica del Bloc B clàssic (detectar oportunitats emprenedores en l'entorn) per a mirar l'entorn **des de l'altre costat del taulell**: el de qui consumix. La raó és senzilla. Als 15 o 16 anys encara no s'ha firmat un contracte laboral, però ja s'han fet centenars de compres en línia, s'han acceptat desenes de polítiques de galetes i s'ha entrat, quasi segur, en alguna subscripció que després ha costat cancel·lar. Abans d'aprendre a vendre, convé aprendre a comprar sense que et prenguen el pèl.

El currículum oficial agrupa este saber davall l'epígraf **B.4 — marc econòmic personal i del consumidor**. Nosaltres el desenvolupem en dues direccions: els **drets clàssics** reconeguts per la Llei General per a la Defensa dels Consumidors i Usuaris (etiquetatge, garantia, full de reclamacions, publicitat veraç) i la **dimensió digital** que qualsevol manual recent hauria de tractar però pocs tracten: dark patterns, subscripcions ocultes, scroll infinit, comparadors afiliats i drets digitals davall el RGPD.

Què és ser consumidor i què diu la llei

En termes legals, **consumidor** és tota persona física que adquirix béns o servicis per a un ús alié a la seua activitat empresarial o professional. Si compres un mòbil per a usar-lo, eres consumidor; si el compres per a revendre'l en el teu xicotet negoci, eres empresari i se t'aplica un altre marc. La distinció importa perquè la llei protegix el consumidor reconeixent que negocia en **desigualtat**: enfront té una empresa amb assessoria jurídica, contractes preredactats i molta més informació sobre el producte.

La norma de referència a Espanya és el **Reial Decret Legislatiu 1/2007**, que aprova el text refós de la Llei General per a la Defensa dels Consumidors i Usuaris (LGDCU). És la traducció a l'ordenament espanyol de diverses directives europees, i ha sigut modificada els últims anys

per a incorporar la **Directiva 2011/83/UE** sobre drets dels consumidors i el **Reial Decret-llei 7/2021**, que va ampliar la garantia legal a tres anys.

Els sis drets bàsics

L'article 8 de la LGDCU reconeix sis drets bàsics a tot consumidor a Espanya:

DRETS DEL CONSUMIDOR

Els sis drets bàsics reconeguts per la Llei 1/2007

- I Informació veraç, suficient i comprensible** sobre el producte: característiques, preu, condicions, riscos. L'empresa no pot amagar en lletra menuda allò que afecta la decisió de compra.
- II Protecció de la salut i la seguretat:** els productes en circulació no poden posar en perill l'usuari en condicions normals d'ús. D'ací ixen marcatges com el CE en electrònica i joguets.
- III Protecció dels interessos econòmics i socials**, en particular enfront de clàusules abusives, pràctiques comercials deslleials i publicitat enganyosa.
- IV Reparació dels danys i perjudicis patits** quan el producte falla o no és conforme al que s'ha promés, incloent-hi indemnització si escau.
- V Audiència, participació i representació** a través d'associacions de consumidors (OCU, FACUA i unes altres), reconegudes legalment per a mediar i demandar.
- VI Educació i formació** en matèria de consum, responsabilitat que assumixen administracions, centres educatius (vosaltres, ara) i les mateixes associacions.

Estos sis drets no són aspiracions genèriques: cada un habilita reclamacions concretes que veurem al llarg de la unitat.

Etiquetatge, preu i publicitat

El primer dret —informació veraç— es materialitza en tres fronts molt regulats.

Etiquetatge

Tot producte posat a la venda a Espanya ha de portar etiqueta en castellà (i en la llengua cooficial quan escaiga) amb, almenys: nom del producte, identificació del fabricant o importador, composició o ingredients, instruccions d'ús si són rellevants, advertiments de seguretat i data de caducitat o consum preferent en alimentació. En alimentació s'afeg la informació nutricional obligatòria (Reglament UE 1169/2011) i els **al·lèrgens destacats** dins de la llista d'ingredients.

Preu

El preu ha de mostrar-se **abans de la compra**, de forma clara, i incloent-hi tots els impostos. En productes de gran consum és obligatori mostrar també el **preu per unitat de mesura** (€/kg, €/litre), precisament perquè el client pugui comparar formats diferents sense fer comptes. Si al supermercat una marca apareix a 2,40 €/500 g i la blanca a 2,10 €/500 g, mirar el €/kg evita el parany habitual de “l’envàs més gran sempre ix més barat” (que moltes vegades no és cert).

Publicitat

La publicitat ha de ser veraç, identificable com a tal i no enganyosa. La **Llei 34/1988 General de Publicitat** i la **Llei 3/1991 de Competència Deslleial** definixen com a il·lícita la publicitat que induïx a error sobre les característiques essencials del producte o que oculta informació necessària per a una decisió informada. Qui se sent enganyat pot acudir a Autocontrol (jurat de la indústria) o, millor, a l'autoritat pública de consum.

CONCEPTE CLAU

Publicitat enganyosa vs. publicitat exagerada

No tota hipèrbole és il·legal. Dir “*el millor café del món*” és **dolus bonus**: una exageració comercial que el consumidor mitjà reconeix com a subjectiva. És legal. En canvi, anunciar una assegurança com “*sense franquícia*” quan sí que la té amagada en lletra menuda és **publicitat enganyosa**: afirma un fet objectiu i verificable que resulta fals. La frontera no està en el to sinó en la **verificabilitat de l’afirmació**.

DEBAT A CLASSE

Cal limitar la publicitat dirigida a menors?

Debat parlamentari sobre si l'Estat ha de restringir la publicitat que es dirigeix específicament a xiquets i adolescents.

[Abrir el recurso →](#)

La garantia legal de tres anys

Un dels drets pitjor entesos a Espanya és la **garantia**. Existixen dos tipus i convé no confondre'ls.

Garantia legal

Des del **Reial Decret-Llei 7/2021** (que va incorporar la Directiva UE 2019/771), tot producte **nou** comprat a la Unió Europea té una garantia legal de **tres anys** des del lliurament. Abans eren dos. La garantia obliga el **venedor** —no el fabricant, important— a respondre si el producte no és conforme: no funciona, falla prompte, no coincidix amb el descrit, no és durador segons el que es podia esperar.

El client pot exigir, en este ordre de preferència: **reparació, substitució, rebaixa del preu o resolució del contracte** (devolució i reintegrament). El venedor no pot imposar una solució distinta a l’elegida pel consumidor si l’elegida és raonable. I totes les despeses de la reparació (transport, materials, mà d’obra) les assumix el venedor.

Per a productes de segona mà, comprador i venedor poden pactar un termini menor, però **mai inferior a un any**.

Garantia comercial

És la que afigen voluntàriament fabricant o venedor: “*garantia extra de 2 anys*”, “*5 anys de cobertura premium*”. Pot **ampliar** la legal però mai **reduir-la**. Si la garantia comercial et promet dos anys i la legal et dona tres, preval la legal. Si et promet cinc, preval la comercial durant eixos cinc anys.

El parany habitual: el venedor intenta convèncer-te que la garantia legal és d'un o dos anys per a vendre't una assegurança addicional. És fals des de 2022. La garantia legal són **tres anys** en producte nou, sense cost, per llei.

Dark patterns: quan el disseny juga contra tu

Fins ací, els drets clàssics. La part nova, i la que diferencia este llibre de la majoria de manuals de 4t d'ESO, són els **dark patterns** (patrons foscos): eleccions deliberades de disseny en webs i apps pensades perquè l'usuari faça una cosa que no faria si tinguera la informació clara i l'opció contrària igual de visible.

El terme el va encunyar el dissenyador britànic **Harry Brignull** en 2010. Hui hi ha catàlegs de més de cent variants, i la Comissió Europea els considera pràctiques comercials deslleials prohibides davall la **Digital Services Act** (Reglament UE 2022/2065) quan apareixen en plataformes grans. Vegem els cinc més habituals en webs i apps que probablement useu cada setmana.

CONCEPTE CLAU

Dark pattern

Un *dark pattern* és un element d'interfície —botó, text, flux de passos— dissenyat a **propòsit** perquè l'usuari prenga una decisió contrària als seus interessos: gastar més, subscriure's sense voler, cedir dades, no cancel·lar. No és un error del programador ni un descuit: és una elecció de disseny amb un objectiu de negoci darrere. L'asimetria entre l'opció que beneficia l'empresa (gran, visible, en color principal) i la que beneficia l'usuari (menuda, grisa, amagada) és la firma característica.

1. Forced continuity (continuïtat forçada)

Et ofereixen una prova gratis de 30 dies. Per a accedir a la prova has de deixar la teua targeta. Quan passen els 30 dies, et cobren automàticament sense avisar. Si no estaves atent, ja estàs subscrit. Ho practiquen Amazon Prime, Netflix, quasi totes les plataformes de streaming, els gimnasos en línia i molt programari per subscripció. La llei exigix avisar abans del càrrec, però l'avís sol ser un correu entre vint, perfectament dissenyat perquè no es veja.

2. Roach motel (motel de paneroles)

Fàcil entrar, impossible eixir. Subscriure't a un servei et porta dos clics; cancel·lar-lo et porta huit menús, una telefonada o un xat de suport que tarda 40 minuts. El nom és del catàleg de Brignull i descriu productes com certs periòdics en línia, telcos i serveis premium de xarxes socials.

3. Confirmshaming (avergonyir qui rebutja)

L'opció de rebutjar està formulada perquè sentes vergonya en prémer-la: “*No, gràcies, preferisc continuar tirant els diners*”, “*No vull estalviar*”, “*Preferisc no aprendre res nou*”. És manipulació

emocional explícita. Els newsletters ho usen molt.

4. Drip pricing (preu que va degotant)

El preu inicial és molt baix. A mesura que avances en el procés de compra, apareixen taxes, suplementes, assegurances opcionals preseleccionades, càrrecs per equipatge, càrrecs per pagar amb targeta, càrrecs per triar seient... Al final pagues dues o tres vegades el preu inicial. És la firma de Ryanair, Booking, Vueling, quasi totes les aerolínies low cost i moltes reserves en línia.

5. Misdirection (desviament de l'atenció)

Dos botons, un enorme i verd que diu “Continuar comprant” o “Acceptar tot”; un altre menut, gris, semiocult en una cantonada que diu “No, gràcies” o “Rebutjar totes”. La teua vista va al primer. El disseny està manipulant la teua mirada perquè premes el que convé a l'empresa, no a tu. És la base del 80 % dels banners de galetes que veieu cada dia.

Forbes.at nutzt Cookies und andere Trackingdaten um die Nutzung dieser Webseite zu analysieren, zu personalisieren und das Nutzererlebnis zu verbessern.

Essenziell Details einblenden

☒ **Statistik** Details einblenden

☐ **Medien** Details einblenden

Auswahl speichern **Alle akzeptieren**

[Datenschutzerklärung](#) · [Impressum](#) · [Offenlegung](#)

*Banner de galetes capturat a forbes.at al novembre de 2022. El botó per a guardar la configuració personalitzada apareix gris i aparentment desactivat, mentre que el d'acceptar tot es destaca en color. És un cas de manual de *misdirection*.*

Captura: Chrkl, domini públic via Wikimedia Commons

¿SABÍAIS QUE...?

11 clics per a cancel·lar Prime: quan la FTC diu prou

En 2023 la **Federal Trade Commission** (l'autoritat de consum dels Estats Units) va demandar Amazon pel procés de cancel·lació d'**Amazon Prime**: 11 clics, 6 pàgines i 15 opcions distintes per arribar al botó final, enfront de 2 clics per a subscriure's. Documents interns mostraven que Amazon anomenava el procés “*Project Iliad*” internament: una referència a la Iliada perquè era “*llarg i dolorós*”. Al setembre de 2024 la causa continuava oberta i la FTC demanava sancions milionàries. A la UE la **Digital Services Act** prohibeix expressament exigir més passos per a cancel·lar que per a contractar. Espanya va incorporar este principi en la reforma de la LGDCU de 2022.

Comerç electrònic: el dret de desistiment

Comprar en línia té una protecció extra que comprar en botiga física **no té: el dret de desistiment**, regulat per la Directiva 2011/83/UE i traslladat als articles 102-108 de la LGDCU.



Una caixa d'Amazon com esta arriba a milions de llars cada setmana. Darrere d'eixe gest rutinari hi ha tres drets europeus que la botiga física no necessita garantir: desistiment de 14 dies, informació precontractual completa i reintegrament íntegre de despeses d'enviament.

Foto: David (Kcdtsg), domini públic via Wikimedia Commons

En què consistix

Si compres en línia o per telèfon, disposes de **14 dies naturals** des del lliurament per a tornar el producte **sense justificar el motiu**. No has de dir que està defectuós, ni que no t'agrada el color, ni explicar-te. L'empresa t'ha de reintegrar els diners, incloses les despeses d'enviament inicials, en un termini màxim de 14 dies des que comuniques la devolució.

El venedor està obligat a informar-te d'este dret **abans** de la compra. Si no t'informa, el termini de desistiment s'amplia a **12 mesos**: la sanció per no avisar és perdre durant un any la seguretat jurídica del termini curt.

Excepcions

No s'aplica a:

- Productes **personalitzats** (un gravat amb el teu nom, una samarreta amb la teua foto).
- Productes **precintats** que s'hagen obert per motius higiènics o de salut (cosmètics oberts, roba interior usada, programari desprecintat).
- Béns **peribles** o que caduquen ràpidament (alimentació fresca).
- Servicis ja **prestats completament** amb el teu consentiment previ.

- Allotjament, transport o entrades a espectacles en **data concreta**.

Fora d'estes excepcions, el dret de desistiment és irrenunciable. Una botiga en línia que escriu “no admetem devolucions” està infringint la llei europea, no aplicant una política comercial.

RGPD i dades personals

Quan compres o navegues en línia, no només intercanvies diners: intercanvies **dades personals**. El **Reglament UE 2016/679 (RGPD)** i la **Llei Orgànica 3/2018** et reconeixen sis drets sobre les teues dades: accés, rectificació, supressió (el famós *dret a l'oblit*), oposició, limitació del tractament i portabilitat.

A la pràctica això significa que qualsevol web a la qual hages donat el teu correu està obligada a:

- Dir-te quines dades té teues si li ho demanes.
- Esborrar-les si ho demanes i no hi ha obligació legal de conservar-les.
- Demanar-te consentiment **explícit** per a usar-les amb fins distints als que vas acceptar inicialment.
- No traspassar-les a tercers sense avisar-te.

Els banners de galetes que cobrixen mitja pantalla complixen formalment el RGPD, però la majoria són exemple de **misdirection**: el botó “Acceptar tot” és enorme i verd; el de “Configurar” o “Rebutjar” és menut i gris. L'Agència Espanyola de Protecció de Dades (AEPD) ha multat diverses empreses per banners que dificultaven rebutjar tant com acceptar.

EJEMPLO REAL

Multa històrica de 150 milions a quatre aerolínies low cost per pràctiques abusives

Al maig de 2024, la Direcció General de Consum va sancionar **Ryanair, Vueling, EasyJet i Volotea** amb un total de **150 milions d'euros** per una bateria de pràctiques que combinen diversos dark patterns alhora. Entre les conductes sancionades: cobrar per pujar a cabina l'equipatge de mà quan la llei de Navegació Aèria el considera part del bitllet, recàrrec per reservar seients contigus quan es viatja amb menors o persones dependents, falta de transparència sobre el **preu final** del servici durant la compra (un cas de manual de **drip pricing**) i no permetre el pagament en metàl·lic a l'aeroport. Al novembre de 2024 el Ministeri va ampliar les sancions a cinc companyies fins a **179 milions d'euros**. L'OCU va qualificar la resolució de “històrica” en matèria de defensa del consumidor digital. És l'exemple més net que tenim a Espanya de com el preu “29 €” anunciat en pantalla acaba convertit en “87 €” en prémer pagar —i de com això s'ha començat a sancionar de veritat.

Fuente: Ministeri de Drets Socials, Consum i Agenda 2030 (maig 2024, ampliada a 179 M€ al novembre 2024)

Com comparar preus sense caure en paranys

Els **comparadors de preus** (Idealo, Rastreator, Kayak, Trivago) són ferramentes útils però convé saber **com guanyen diners ells**. La majoria cobra comissió per afiliació: quan compres a

través de l'enllaç que et mostren, reben un percentatge. Això introdueix l'incentiu a destacar les ofertes que millor paguen comissió, no necessàriament les millors per a tu.

Algunes regles pràctiques:

- **No et quedes amb el primer resultat.** Compara almenys tres comparadors distints, perquè cada un té afiliacions diferents.
- **Mira el preu total,** no el destacat. Suma enviament, devolució, possibles taxes, garantia. Un producte a 99 € amb 12 € d'enviament i devolució no gratuïta pot ser pitjor oferta que un altre a 105 € amb tot inclòs.
- **Comprova el venedor,** no només la plataforma. En Amazon Marketplace o eBay no compres a Amazon o eBay: compres a un tercer, i la garantia i atenció depenen d'ell.
- **Llig ressenyes amb sentit crític.** Si les cinc primeres valoracions són totes de 5 estrelles amb text semblant, hi ha alta probabilitat de ressenyes falses. La Comissió Europea exigix des de 2022 que les plataformes indiquen si verifiquen que les ressenyes són de compradors reals.

EJEMPLO REAL

Bizum vs. Verse: dues formes de comunicar comissions

Bizum, propietat dels principals bancs espanyols, és **gratuït per a l'usuari final** en enviaments entre particulars fins a 500 €/operació. La pantalla prèvia a l'enviament mostra l'import exacte que rebrà el destinatari, sense cost. **Verse** (antiga empresa espanyola adquirida per Square/Block en 2020 i tancada en 2024) operava amb un model distint: l'enviament bàsic era gratis però algunes operacions (enviaments internacionals, retirades a compte bancari) portaven comissions que s'aplicaven al **destinatari** i apareixien en una pantalla posterior a l'enviament. FACUA va recomanar durant anys a Verse mostrar les comissions **abans** de la transacció, no després. La diferència entre els dos models no era només de tarifes: era de **transparència precontractual**, el principi que l'article 60 de la LGDCU exigix a qualsevol operador econòmic. Bizum ho complia sense esforç. Verse va necessitar dos anys de pressió per a fer-ho, i mai va acabar d'adoptar-ho del tot.

Fuente: Memòries 2023 Bizum i Verse; FACUA Anàlisi Pagaments Digitals 2024

Com reclamar pas a pas

Si una empresa t'ha venut un producte defectuós, t'ha cobrat una cosa que no vas contractar o es nega a aplicar-te la garantia legal, tens una ruta clara de reclamació. **Reclamar funciona molt més sovint del que sembla:** la majoria d'empreses resolen sense arribar a via administrativa perquè els ix més car barallar que reembossar.

CÓMO RECLAMAR EN ESPAÑA · DEL Peldaño 1 al 7



Reclamar funciona: la mayoría de casos legítimos se resuelven entre los pasos 1 y 4.

A las empresas les sale más caro pelear que reembolsar. Quien insiste, gana.

La ruta de reclamació és una escala de set escalons. La majoria de casos legítims es resolen en els quatre primers.

Erreklamazio, keka edo iradokizun orria ZK
 Hoja de reclamación, queja o sugerencia N° 206044

Nahitaezko datu pertsonalak
 Datos personales obligatorios (*)

Izen-deiturak
 Nombre y Apellidos A [redacted] G [redacted]

NAI
 DNI [redacted] Berezko
 N° cliente [redacted] BARRIK
 N° BARRIK [redacted]

Tfnua
 Número de teléfono [redacted] Sakelako Tfnua
 Número de móvil [redacted]

Helbidea
 Dirección [redacted]

Herria
 Población [redacted] P.R.
 C.P. [redacted]

Pesta Elek.
 Email [redacted]

Erreklamazio, keka edo iradokizunaren datuak
 Datos de la reclamación, queja o sugerencia

Gertaeraren tokia
 Lugar de la incidencia San Inazio galtokia
 Astuizako kalea

Testua
 Texta Garbitzaile bat paperontziko paperak best ez deno-
 rekin nahastu kusi duit.
 Edukionter urdineko paperak best ez deno-
 plastikozko paperak kusi duit. Arsa gaita zat

Data eta ordua
 Fecha y hora 2019-4-3 (8:50)

Full oficial de reclamacions, en este cas del Metro de Bilbao. Tots els establiments oberts al públic a Espanya estan obligats a tindre'l disponible i a lliurar-lo sense objecció. S'emplena per triplicat: una còpia se la queda l'empresa, una altra el client i una altra es presenta a consum.

Foto: Gorkaazk, CC BY-SA 4.0 via Wikimedia Commons

RECLAMACIÓ**Com reclamar a una empresa a Espanya, pas a pas**

- 1 **Primer contacte a l'establiment**, per escrit (correu o burofax si la quantitat és important). Exposa els fets, la data de compra, el que demanes (reparació, substitució, devolució) i conserva el justificant. Dóna un termini raonable de resposta (10-15 dies).
- 2 Si no responen o neguen sense motiu, **sol·licita el full de reclamacions**. És un document oficial obligatori en tots els establiments oberts al públic a Espanya. Emplena'l per triplicat: una còpia per a tu, una altra per a l'empresa i una altra per a presentar davant consum.
- 3 Presenta el full a l'**OMIC** (Oficina Municipal d'Informació al Consumidor) del teu ajuntament o a la Direcció General de Consum de la teua comunitat autònoma. És gratis i tenen obligació de mediar.
- 4 Paral·lelament, contacta amb una **associació de consumidors**: OCU, FACUA o les autonòmiques (UCE, ADICAE). Si eres soci et porten el cas; si no, t'orienten gratis sobre com continuar.
- 5 Si l'empresa està adherida al **sistema arbitral de consum** (ho veuràs en un adhesiu junt al full de reclamacions), pots acudir a la Junta Arbitral. El laude és vinculant i molt més ràpid que un judici.
- 6 Per a casos greus de seguretat alimentària o de producte, denuncia directament a **AECOSAN** (Agència Espanyola de Seguretat Alimentària i Nutrició) o al Ministeri de Consum.
- 7 Com a últim recurs, **via judicial**. Per imports inferiors a 2.000 € pots acudir al jutjat sense advocat ni procurador. Per a quantitats majors, els servicis jurídics gratuïts d'OCU i FACUA solen acompanyar els seus socis.

La immensa majoria de reclamacions legítimes es resolen entre els passos 1 i 4. Qui insistix, guanya: les empreses saben que el cost reputacional d'una mala resolució supera el de tornar els diners.

VUELVE AL CASO*Glovo, Wallapop i el preu amagat*

Algunes d'estes pràctiques són **legals però al límit**. Les lleis espanyoles i europees (Llei General per a la Defensa dels Consumidors i Usuaris, Reglament de Servicis Digitals, Directiva Omnibus) prohibixen la publicitat enganyosa i obliguen a mostrar el preu final abans de pagar, però la frontera amb la «publicitat agressiva legal» és molt fina.

Les autoritats —Consum, CNMC, AESIA— actuen **ex post**: multen després de detectar la infracció, no preventivament. Per això, el primer mecanisme de defensa eres tu: un consumidor format que mira el preu total, no l'anunciat, i que reclama quan hi ha diferència.

ALLÒ ESSENCIAL DE LA UNITAT 5

Sou consumidors abans que emprenedors: la **Llei 1/2007** us reconeix **sis drets bàsics**, encapçalats per la informació veraç i la protecció enfront de publicitat enganyosa.

- La **garantia legal en producte nou és de tres anys** des de 2022 (RD-Llei 7/2021). La garantia comercial pot ampliar-la, mai reduir-la.
- En **comerç electrònic** teniu dret de desistiment de **14 dies naturals** sense justificar motiu. Si la web no us informa, el termini s'amplia a 12 mesos.
- Els **dark patterns** —forced continuity, roach motel, confirmshaming, drip pricing, misdirection— són disseny deliberat contra els vostres interessos. Reconèixer-los és la primera defensa.
- La ruta de reclamació funciona: **full oficial** → **OMIC/Consum** → **associació (OCU/FACUA)** → **arbitratge** → **jutjat**. La majoria de casos legítims es resolen abans del jutjat.

Connexió amb el projecte capstone

Quan arribe el moment de dissenyar el vostre propi projecte emprenedor (Unitats 9 i 10), tornareu a esta unitat des de l'altre costat: haureu de decidir quina informació mostrareu als vostres clients, com gestionareu devolucions, quina política de garantia adoptareu i, sobretot, **quins dark patterns no usareu**, encara que us temptaran perquè “tots els fan”. Esta unitat és també un compromís ètic per al vostre propi futur com a persones que poden dissenyar interfícies i models de negoci.

Glossari

- **Consumidor**: persona que compra béns o servicis per a ús propi, no per a revendre'ls. La llei li dóna protecció extra perquè negocia en desigualtat enfront de l'empresa.
- **Etiquetatge**: informació obligatòria que ha de portar un producte (nom, fabricant, composició, advertiments, caducitat). En alimentació inclou els al·lèrgens.

- **Garantia legal:** protecció automàtica i gratuïta de **tres anys** en producte nou, que obliga el *venedor* a respondre si el producte falla o no és com es va prometre.
- **Garantia comercial:** la que afig voluntàriament el fabricant o venedor. Pot ampliar la legal, però mai reduir-la.
- **Dret de desistiment:** dret a tornar una compra *en línia* en **14 dies** sense donar explicacions i recuperar els diners, inclòs l'enviament.
- **Dark pattern (patró fosc):** element d'una web o app dissenyat a propòsit perquè prengues una decisió contrària als teus interessos (gastar més, subscriure't, cedir dades).
- **Drip pricing:** preu que va degotant: comença molt baix i va sumant taxes i suplementos fins al final, típic d'aerolínies *low cost*.
- **Roach motel:** dark pattern en el qual és molt fàcil subscriure's però molt difícil cancel·lar.
- **RGPD:** Reglament europeu de protecció de dades. Et dóna sis drets sobre les teues dades personals (accés, rectificació, supressió, oposició, limitació i portabilitat).
- **Full de reclamacions:** document oficial que tot establiment obert al públic està obligat a tindre i a lliurar-te per a reclamar.
- **OCU i FACUA:** les dues grans associacions de consumidors a Espanya; orienten gratis i defenen casos dels seus socis.

Per a aprofundir

Recursos accessibles per a defensar't millor com a consumidor:

- **Web de l'OCU i de FACUA** (ocu.org i facua.org). Per què encaixa: guies pràctiques, alertes de productes i models de reclamació gratuïts que pots usar de veritat.
- **Vídeos sobre dark patterns** del canal *Nerdwriter* o cerques tipus “dark patterns explained” (amb subtítols). Per què encaixa: veus captures reals dels paranys de disseny que estudies en la unitat.
- **Reportatges de Salvados o El Objetivo sobre lletra menuda, aerolínies o subscripcions** (RTVE/laSexta a la carta). Per què encaixa: casos espanyols reals de pràctiques abusives, contats de forma pròxima.
- **Canals de divulgació sobre estafes i consum digital** (per exemple, perfils de la Policia Nacional o de l'OCU en xarxes). Per què encaixa: avisos curts i actuals sobre frau que circulen ara mateix entre joves.

Preguntes per a reflexionar

Estes preguntes no tenen una resposta única. Servixen per a debatre a classe o pensar a soles:

1. T'has subscrit alguna vegada a una “prova gratis” i després et va costar cancel·lar-la? Quin dark pattern reconeixes ara en aquella experiència?
 2. La pròxima vegada que acceptes galetes, fixa't en els dos botons. Quin és més gran i de color? Per què creus que està dissenyat així?
 3. Si et vengueren un mòbil que s'espata als 14 mesos, sabries ara què fer i a qui reclamar? Descriu els dos primers passos que faries.
-

BIBLIOGRAFIA

1. Espanya. **Reial Decret Legislatiu 1/2007**, de 16 de novembre, pel qual s'aprova el text refós de la Llei General per a la Defensa dels Consumidors i Usuaris. BOE núm. 287.
2. Espanya. **Reial Decret-Llei 7/2021**, de 27 d'abril, de transposició de directives de la UE. BOE núm. 101 (articles sobre garantia legal de tres anys).
3. Unió Europea. **Directiva 2011/83/UE** sobre els drets dels consumidors. DOUE L 304.
4. Unió Europea. **Reglament (UE) 2016/679** General de Protecció de Dades (RGPD). DOUE L 119.
5. Brignull, H. (2010-present). *Deceptive Design — Types of dark patterns*.
<https://www.deceptive.design>
6. Eyal, N. (2014). *Hooked: How to Build Habit-Forming Products*. Portfolio.
7. OCU — Organització de Consumidors i Usuaris. *Guia pràctica de drets del consumidor* (edició anual). <https://www.ocu.org>
8. FACUA — Consumidors en Acció. *Informes anuals de pràctiques comercials abusives en comerç electrònic*. <https://www.facua.org>
9. Agència Espanyola de Seguretat Alimentària i Nutrició (**AECOSAN**). Portal de denúncies i alertes.
10. Ministeri de Drets Socials, Consum i Agenda 2030 (maig i novembre 2024). *Sancions a aerolínies low cost per pràctiques abusives* (Ryanair, Vueling, EasyJet, Volotea i Norwegian; total ≈ 179 milions d'euros).

MIRAR FORA · U5

LIBRO

Las trampas del deseo

Dan Ariely · Ariel, 2008

El psicòleg que explica per què som mals consumidors fins i tot quan creiem que som racionals. Per què un descompte ens atrapa, per què paguem més per una cosa «gratis» i per què la lletra menuda funciona.

Capítols 1, 3 i 9

VÍDEO · ~12 MIN

mi problema con Nespresso

YouTube · canals de consum

Cas real (Nespresso i els preus amagats en les càpsules) explicat en versió jove. T'entrena l'ull per a detectar allò que no es veu a primera vista en qualsevol compra.

https://www.youtube.com/results?search_query=mi+problema+con+nespresso

CUENTA · PODCAST · WEB

@consumoengeneral

Instagram · OCU i veus independents

El compte de l'OCU i altres veus del sector publiquen alertes, sentències i trucs comercials detectats esta setmana. Subscriu-te i veuràs un cas real cada 2-3 dies.

ACTIVIDAD · 20-30 MIN

Tres anuncis, tres paranys

Revisa **tres publicitats recents** que hages vist (Instagram, TikTok, YouTube, televisió). Per a cada una, detecta almenys **una tècnica de manipulació**: urgència falsa («només 24 h»), social proof inventada («milers de persones ja el tenen»), lletra menuda que canvia les condicions, comparació tramposa amb el «preu anterior». Porta captures si pots.

PARA CLASE

Cada estudiant presenta el seu anunci preferit en 2 minuts, disseccionant els paranys. La classe vota quin és el més manipulador. Variant: el professor projecta tres anuncis distints i la classe els analitza en directe. Duració: 45 min. Materials: projector i mòbil.

UNITAT 6 · BLOC C

06

Recursos humans i equips

Cap idea sobreviu a soles. Necessita un equip que la entenga, que sàpiga repartir-se el treball i que aguante els dies en què tot va tort sense tirar-se els trastos pel cap.

DURADA

6-7 sessions · 2 setmanes

CONCEPTES CLAU

equip vs grup · sinergia ·
interdependència · rols
Belbin · cervell ·
coordinador

OBJECTIUS DE LA UNITAT

- Distingir un equip d'un simple grup, reconeixent les tres condicions que converteixen diverses persones en equip (objectiu comú, interdependència i sinergia).
- Identificar cinc rols necessaris en un equip emprenedor (cervell, coordinador, implementador, avaluador i cohesionador) i reconèixer quin és el rol natural propi.
- Distingir entre conflictes constructius i destructius, aplicant tres tècniques bàsiques de gestió (escolta activa, missatges-jo i time-out de 24 hores).
- Organitzar el treball d'un projecte d'aula amb un sprint àgil de dues setmanes, incloent-hi kickoff, daily, entrega i retrospectiva.
- Explicar la diferència entre motivació extrínseca i intrínseca a partir del model de Daniel Pink (autonomia, mestria, propòsit).

Temps estimat de lectura: 15-20 min · **Saber LOMLOE:** C.1 · **Abans de començar:** vos ajudarà haver treballat en equip a les unitats anteriors; el treball en grup d'aula que ja coneixeu és el punt de partida.

En acabar esta unitat sabràs:

- Distingir un **equip** d'un simple **grup** i reconèixer les tres condicions que converteixen diverses persones en equip.
- Identificar els **cinc rols** (cervell, coordinador, implementador, avaluador, cohesionador) i reconèixer quin és el teu rol natural.
- Diferenciar un **conflicte constructiu** d'un de destructiu i aplicar tres tècniques bàsiques per a gestionar-los.
- Organitzar el treball d'un projecte d'aula amb un **sprint àgil** de dues setmanes.
- Explicar què ens motiva de veritat segons el model de Daniel Pink: **autonomia, mestria i propòsit**.

TL;DR

90 segundos

Qualsevol empresa xicoteta depén del seu equip. **Com es contracta, com es motiva i com s'organitza** són tres decisions que poden fer créixer o enfonsar un projecte. En esta unitat donem els conceptes bàsics —rols, conflicte, motivació, sprints— i els apliquem al treball en grup de l'aula.

CASO REAL · DILEMA

Una cadena de supermercats paga per damunt del conveni... i guanya més

Adaptat de memòries anuals de Mercadona · 2020-2023

Mercadona paga als seus treballadors **sous sistemàticament per damunt del conveni del comerç**: el caixer o reposador cobra al voltant de 1.300 € nets al mes a temps complet (enfrent dels aprox. 1.080 € del conveni). A més, repartix cada any entre el 12 % i el 30 % dels beneficis entre la plantilla i paga formació contínua. La rotació de personal és del **4 %**, enfrent del **22 %** de la resta del sector. És legal pagar menys —el conveni ho permet—, però ells trien no fer-ho.

Per què Mercadona «tira els diners» pagant més quan podria pagar menys?

Heu passat els últims cinc temes pensant en persones concretes: la persona emprenedora, vosaltres mateixos, el consumidor. Esta unitat canvia el focus. Pregunta què passa quan diverses d'eixes persones s'ajunten per traure un projecte avant. Spoiler: el difícil no és tindre la idea. El difícil és que cinc persones treballen juntes durant setmanes sense que la cosa acabe en silenci incòmode, missatges passiu-agressius al grup de WhatsApp o un treball entregat a les dues de la matinada amb la meitat de l'equip desapareguda.

El currículum recull este saber davall l'epígraf **C.1 — recursos humans: formació d'equips, rols, gestió de conflictes i metodologies cooperatives**. El desenvolupem en quatre direccions molt pràctiques: què convertix un grup en equip, quins rols necessita un equip emprenedor, com es gestionen els conflictes quan apareixen (que apareixen sempre) i com s'organitza el treball amb un mini-sprint àgil aplicable a un projecte d'aula. Tota la unitat apunta al mateix lloc: el projecte capstone de les Unitats 9 i 10, on haureu d'aplicar-ho de veritat.



Un taller d'equip a la Universitat de Ciutat del Cap. El que pareix desordre creatiu és, en realitat, un equip organitzant idees en comú: la imatge exacta del que persegueix esta unitat.

Foto: UCT MOOCs, CC BY-SA 4.0 via Wikimedia Commons

Grup no és el mateix que equip

En el llenguatge quotidià usem “grup” i “equip” com a sinònims, però en organització empresarial són coses distintes. Un **grup** són diverses persones que compartixen un espai o una categoria: el grup de classe, el grup de WhatsApp d'un aniversari, el grup dels qui han triat optativa d'Economia. Un **equip** és un grup que complix a més **tres condicions** simultànies.

Les tres condicions d'un equip

- **Objectiu comú.** Totes les persones de l'equip persegueixen el mateix resultat i són capaces d'explicar-lo amb paraules paregudes. Si cadascuna entén l'objectiu de manera distinta, no hi ha equip: hi ha persones treballant en paral·lel en coses diferents.
- **Interdependència.** El resultat de cada persona depén del treball de les altres. Si una falla, el resultat conjunt se'n ressent. Si cadascú pot fer la seua part sense necessitar res de la resta, no és equip: és treball individual sumat.
- **Sinergia.** El resultat de l'equip és **major que la suma** del que farien els seus membres per separat. Quatre persones que produïxen el mateix treballant juntes que treballant pel seu compte no formen equip: formen un grup que coincideix a la sala.

CONCEPTE CLAU

Què és un equip

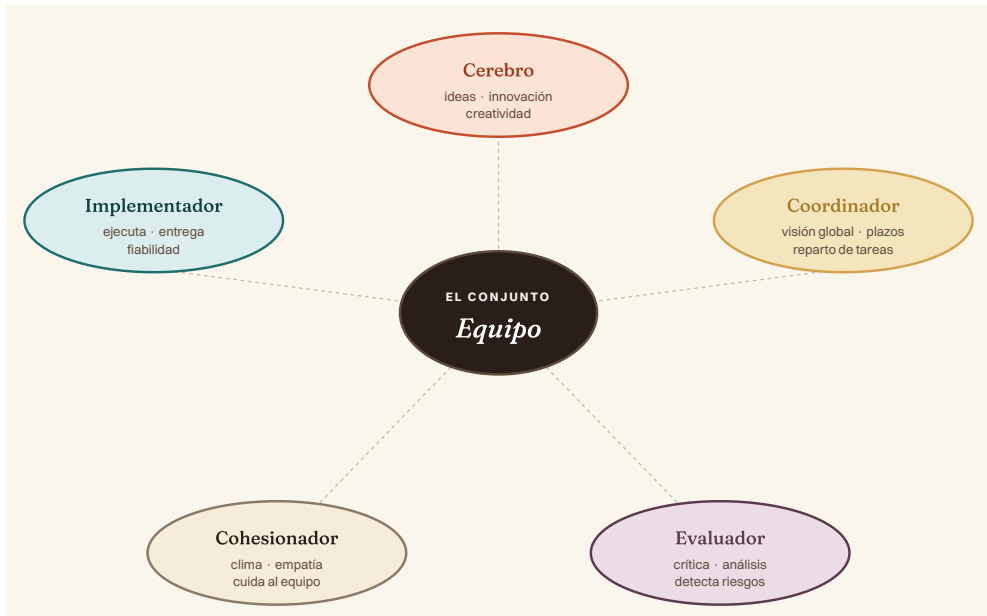
Un **equip** és un conjunt de persones amb un objectiu comú, interdependents entre si i la col·laboració de les quals genera un resultat superior a la suma de les seues parts. Si falla qualsevol de les tres condicions —objectiu, interdependència o sinergia— estem davant d'un grup, no davant d'un equip. Esta distinció és important perquè les eines que funcionen en grups (repartiment de tasques, plantilla compartida) no basten perquè un equip funcione: cal a més rol clar, comunicació i gestió de conflictes.

Per què costa tant formar equips a l'aula

La causa habitual de fracàs en els treballs en grup de classe no és que l'alumnat siga gandul, sinó que s'organitza com a **grup, no com a equip**. Es repartixen els apartats del document ("tu la introducció, jo el desenvolupament, ella la conclusió"), cadascú fa la seua part aïllat, i la nit abans algú ajunta els arxius esperant que quadre. No hi ha interdependència real, no hi ha sinergia i, quan el resultat falla, tots senten que han fet la seua part. Aprendre a treballar en equip —no sols en grup— és una de les habilitats més útils que es poden adquirir a 4t de l'ESO.

Els rols necessaris en un equip

El 1981 l'investigador britànic **Meredith Belbin** va publicar un estudi basat en milers d'hores observant equips directius. La seua conclusió va ser que els equips eficaços no són els formats per les persones més brillants individualment, sinó els que combinen **rols complementaris**. Belbin va identificar nou rols. Per a 4t de l'ESO els simplifiquem a **cinc**, que són els essencials per a qualsevol projecte empenedor d'aula.



Cinc rols complementaris en un equip empenedor (Belbin simplificat).

Cervell o creatiu

És la persona que **proposa idees noves** i solucions imaginatives. Sol ser qui trenca el bloqueig quan l'equip porta mitja hora donant voltes al mateix. *Punt fort:* imaginació. *Punt dèbil:* a vegades proposa coses inviables o perd l'interès quan toca aterrar la idea.

A l'aula: la persona que en la pluja d'idees per al projecte solta tres propostes rares de les quals una resulta boníssima.

Coordinador

És qui **organitza l'equip**, repartix tasques, marca temps i s'assegura que cada membre sàpiga què ha de fer i quan. No cal que siga la persona amb més idees, però sí la que millor veu el conjunt. *Punt fort*: visió global i delegació. *Punt dèbil*: pot caure en microgestió o prendre decisions pel seu compte.

A l'aula: qui convoca les reunions, porta el calendari i envia recordatoris al grup.

Implementador

És la persona que **executa**. Agafa les idees i les decisions, les convertix en tasques concretes i les trau avant. Treballa sense necessitat que la motiven cada cinc minuts. *Punt fort*: fiabilitat i constància. *Punt dèbil*: a vegades es resistix a canviar el pla encara que hi haja raons per a fer-ho.

A l'aula: qui al final del dia entrega el que es va comprometre a entregar sense necessitat que li ho recorden tres vegades.

Avaluador

És la persona **crítica**, la que mira les idees amb lupa abans d'aprovar-les i detecta problemes abans que esclaten. No és la còmoda en una reunió, però és la que evita errors cars. *Punt fort*: pensament analític, prudència. *Punt dèbil*: pot frenar l'equip si mai dona res per bo o si la seua crítica s'interpreta com a negativitat.

A l'aula: qui diu “espera, ¿hem pensat què passa si ningú de la classe vol comprar este producte?”.

Cohesionador

És la persona que **cuida el clima** de l'equip. Detecta quan algú està callat, suavitza tensions, fa que el grup se senta còmode. El seu treball no apareix en la rúbrica però, sense ella, els equips es trenquen. *Punt fort*: empatia, comunicació. *Punt dèbil*: a vegades evita conflictes necessaris per no incomodar ningú.

A l'aula: qui s'adona que algú de l'equip porta una setmana sense parlar a les reunions i li pregunta si va tot bé.

Una nota sobre els rols

Cada persona sol tindre un rol natural —aquell en què se sent còmoda— i un o dos secundaris. En equips xicotets (3-4 persones, com serà probablement el vostre) una mateixa persona cobrix diversos rols. L'important no és que cada membre encaixe en una sola casella, sinó que el **conjunt cobrisca els cinc**. Un equip de cinc creatius sense coordinador ni implementador genera moltes idees i entrega zero projectes.

¿SABÍAIS QUE...?

El que de veritat fa que un equip funcione: el Projecte Aristòtil de Google

Entre 2012 i 2015 Google va voler respondre a una pregunta senzilla: què tenen en comú els seus equips més eficaços? Van anomenar l'estudi **Projecte Aristòtil** (en homenatge a la idea aristotèlica que “el tot és més que la suma de les seues parts”) i van analitzar dades de **180 equips interns** durant dos anys: composició, perfils, antiguitat, formació, IQ mitjà, costums de reunió, tot. Esperaven trobar que els millors equips eren els formats per les persones més brillants o per amics pròxims. Van trobar just el contrari: ni el talent individual, ni l'amistat, ni l'antiguitat explicaven les diferències. El factor número u era la **seguretat psicològica**: la sensació que qualsevol membre de l'equip pot parlar, equivocar-se, preguntar un dubte bàsic o no estar d'acord amb el cap **sense por de ser ridiculitzat o castigat**. En els equips amb alta seguretat psicològica circulen més idees, es detecten abans els errors i la gent es queda més temps. L'estudi va canviar la manera en què moltes empreses grans pensen els equips: ja no es tracta de fixar els més llestos, sinó de crear ambients en què els llestos puguin parlar sense por.

Els conflictes: inevitables i a vegades bons

Tot equip que treballa de veritat durant setmanes acaba tenint conflictes. La idea que un bon equip és un sense discussions és falsa: els equips sense discussions solen ser equips on **ningú s'atreix a dir el que pensa**, la qual cosa és molt pitjor. La pregunta correcta no és com evitar els conflictes, sinó com distingir-los i gestionar-los.

Conflicte constructiu vs. conflicte destructiu

- **Conflicte constructiu.** És el que **gira al voltant de tasques, idees o decisions**. Dues persones defenen enfocaments distints per a un mateix problema. Si es gestiona bé, millora el resultat: l'equip tria la millor opció després d'haver-la discutida, no per inèrcia. Exemple d'aula: “jo crec que hauríem de fer una enquesta abans de triar el producte” / “jo crec que és perdre temps, podem començar a prototipar ja”.
- **Conflicte destructiu.** És el que **gira al voltant de persones, no de tasques**. Passa de “no estic d'acord amb la teua idea” a “tu mai treballes”, “sempre arribes tard”, “eres un desastre”. Ací el conflicte deixa de millorar el resultat i comença a trencar l'equip. Sol anar acompanyat de missatges passiu-agressius, comentaris per privat i bàndols.

La transició del primer al segon sol ser progressiva. Per això és important intervenir tan prompte com es detecta que la discussió es desplaça de les idees a les persones.

Tres tècniques bàsiques de gestió

Hi ha desenes de tècniques formals de mediació, però per a un equip d'aula servixen tres molt senzilles.

1. Escolta activa. Quan algú exposa la seua postura, la resta **escolta sense interrompre** i, abans de respondre, **reformula** el que ha entès (“aleshores el que dius és que...”). Només quan la persona confirma que se l'ha entesa bé, es respon. Sona artificial al principi, però talla el 80% dels malentesos. La majoria de discussions s'embullen perquè cadascú respon al que **creu** haver escoltat, no al que l'altra persona ha dit.

2. Missatges-jo en lloc de missatges-tu. Substituir “tu mai complixes els terminis” per “jo em sent agobiat quan el material arriba el dia abans”. El missatge-tu ataca i provoca defensa; el missatge-jo descriu el que l'altra persona produïx en tu sense jutjar-la, la qual cosa obri la conversa en compte de tancar-la. És una tècnica bàsica de **comunicació assertiva**.

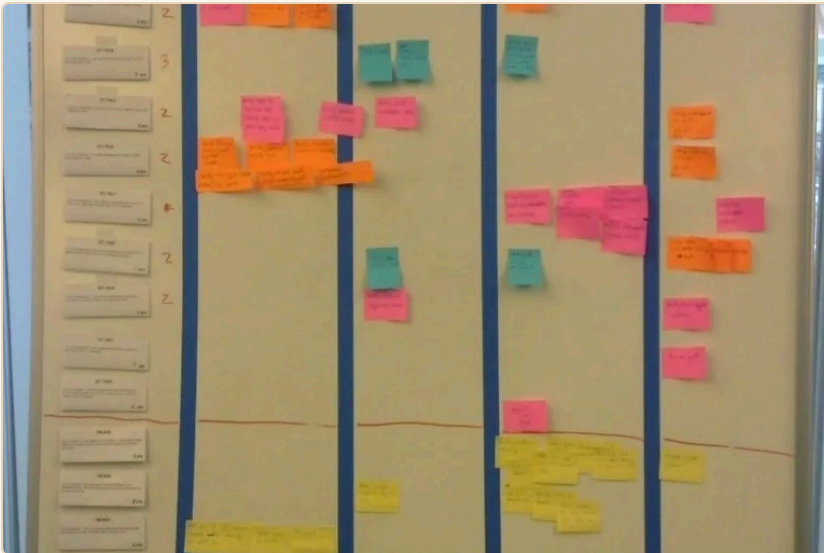
3. Time-out de 24 hores. Quan la discussió puja de to i notes que ja no s'està parlant del problema sinó de les persones, s'aplica una regla: **silenci per les pròximes 24 hores** i es reprén l'endemà. El cervell en calent pren males decisions; el cervell després d'una nit de son sol veure el problema des d'un altre angle. És una versió adulta del clàssic “dorm i demà ho parlem”.

Com s'organitza el treball: el sprint àgil

Imagineu que l'equip té un projecte que ocupa tot el trimestre. Si l'abordeu sense estructura, passaran dues coses: els primers dies no farà res ningú (“encara queda molt”) i l'última setmana serà un caos. Per a evitar-ho, les empreses tecnològiques van inventar als anys noranta una manera d'organitzar el treball anomenada **metodologia àgil**, i dins d'ella la més popular és **Scrum**. Té una versió escolar molt senzilla basada en **sprints de dues setmanes**.

Què és un sprint

Un **sprint** és un període curt (típicament dues setmanes) durant el qual l'equip es compromet a entregar un **resultat concret i revisable**. No s'intenta tindre “tot el projecte perfecte” al final del trimestre: s'entreguen peces funcionals cada dues setmanes, es revisen i es millora la versió següent. La filosofia és: **entregar prompte, entregar imperfecte, millorar ràpid**.



Un tauler Scrum real, amb les seues tres columnes clàssiques. La mateixa estructura cap en una paret de l'aula amb tres folis A3 i un paquet de notes adhesives.

Foto: Logan Ingalls, CC BY 2.0 via Wikimedia Commons

SPRINT ÀGIL DE DUES SETMANES EN UN PROJECTE D'AULA

De la idea a l'entrega revisable

- 1 **Kickoff (dia 1, 30 minuts).** L'equip es reuneix i definix dues coses: quin objectiu concret entregarà dins de dues setmanes (per exemple: “un prototip de l'app en paper + tres entrevistes a usuaris”) i quines tasques cal fer per a arribar allà. Les tasques es repartixen entre els membres de l'equip.
- 2 **Daily (dies 2-9, 5 minuts a l'inici de cada sessió).** En començar la classe, l'equip s'ajunta cinc minuts —dret, perquè siga ràpid— i cada membre contesta tres preguntes: què vaig fer ahir, què faré hui, què em bloqueja. Si alguna cosa bloqueja, el coordinador busca la manera de desbloquejar-la. Cinc minuts, ni un més.
- 3 **Treball (dies 2-10).** Cada membre executa les seues tasques. Si algú acaba abans, agafa tasques pendents d'altres membres sobrecarregats. El tauler compartit (paper en una paret o un Trello/Google Sheet) té tres columnes: *per fer*, *en curs*, *fet*.
- 4 **Entrega (dia 10).** L'equip ensenya al professorat (o a la resta de la classe) el resultat del sprint. No és un examen: és una demo. El feedback recollit alimenta el sprint següent.
- 5 **Retrospectiva (dia 10, 20 minuts).** Esta és la reunió més important i la que es salta més gent. L'equip respon en grup a tres preguntes: **què ha funcionat bé?, què no ha funcionat?, què canviarem el pròxim sprint?** Sense retrospectiva, els errors es repetixen. Amb retrospectiva, l'equip millora cada dues setmanes.

Per què funciona

El sprint funciona perquè ataca els dos enemics clàssics dels treballs en grup: la **procrastinació** (“encara hi ha temps”) i la **falta de comunicació** (“creia que tu feies eixa part”). El compromís quinzenal fa impossible procrastinar i el daily detecta els bloquejos abans que siguin crisi. Feu-ho dos sprints i notareu la diferència.

Què ens motiva de veritat

Una última peça per a entendre per què hi ha equips que rendixen i altres que no: la **motivació**. Tradicionalment s'ha assumit que les persones treballem per diners, notes o recompenses externes (motivació **extrínseca**). I és veritat, en part. Però la investigació psicològica de les últimes dècades ha mostrat que, en tasques que exigixen pensar —i un projecte emprenedor ho exigix—, la motivació **intrínseca** (la que naix de la mateixa activitat) pesa molt més que l'extrínseca.

El model de Daniel Pink: autonomia, mestria, propòsit

L'autor més llegit sobre motivació contemporània és **Daniel Pink**, que en el seu llibre *Drive* (2009) resumix tres dècades d'investigació psicològica en tres paraules:



*Daniel Pink, autor de *Drive* (2009). Periodista i antic redactor de discursos a la Casa Blanca, ha popularitzat la idea que la motivació en tasques creatives funciona amb tres palanques internes, no amb bonus.*

Foto: Rebecca Drobis, CC BY-SA 3.0 via Wikimedia Commons

- **Autonomia.** Sentir que pots decidir **com** fas el teu treball. No és no tindre cap; és no tindre algú dient-te cada cinc minuts què has de fer i com. En un equip d'aula significa que el coordinador repartix el què, però cada persona decidix el com.
- **Mestria.** Sentir que estàs **millorant** en alguna cosa que t'importa. Xicotets progressos visibles donen més motivació que grans recompenses llunyanes. Per això els sprints curts motiven més que els terminis trimestrals: veus el resultat del teu treball cada dues setmanes.
- **Propòsit.** Sentir que el teu treball connecta amb alguna cosa **més gran que tu mateix**. No cal que siga salvar el planeta: n'hi ha prou que l'equip tinga clar per a què fa el que fa i a qui servirà el resultat.

Les classes (i els equips) que cuiden estes tres palanques no necessiten estar amenaçant amb la nota a cada moment. Les que no les cuiden, sí, i tot i així rendixen pitjor.

EJEMPLO REAL

Wallbox: dos enginyers, una nau a Barcelona i un equip que va aprendre a sumar perfils

El 2015, dos enginyers catalans —**Enric Asunción i Eduard Castañeda**— de poc més de 30 anys van muntar en una nau industrial de Barcelona un projecte que pareixia xicotet: dissenyar i fabricar **carregadors domèstics per a cotxes elèctrics**. El van anomenar **Wallbox**. Cada fundador aportava un perfil distint: Asunción venia de Tesla i portava la visió de producte i la xarxa internacional (cervell i coordinador); Castañeda era enginyer industrial pur i es va centrar en disseny electrònic i producció (implementador). Van començar amb un equip de cinc persones en un coworking, metodologies àgils i un únic client pilot. Abans de cinc anys van obrir fàbrica pròpia i, el 2021, van eixir a cotitzar a la **Borsa de Nova York (NYSE)**, arribant a una valoració de diversos milers de milions d'euros i amb una plantilla que va superar les **1.000 persones** en pic, fabricant per a més de 100 països. Després d'eixe pic van vindre també moments durs —correcció de valoració, acomiadaments, reestructuració—, igual que en qualsevol startup industrial real. En entrevistes, els dos coincidixen en el mateix quan els pregunten què va ser determinant en els primers anys: no la idea (ja hi havia carregadors als Estats Units), sinó que l'equip inicial **sabera repartir-se els rols des del primer dia** i aguantara unit les primeres crisis. La idea era important; l'equip, decisiu.

Fuente: Wallbox — Investor Relations i entrevistes a Cinco Días i Forbes España, 2018-2024

VUELVE AL CASO

Mercadona i els sous per damunt del conveni



Perquè pagar bé **és rendible**. Cada nova contractació costa entre 2.000 i 5.000 € en procés de selecció, formació i baixa productivitat inicial. Una rotació del 22 % enfront del 4 % significa que el competidor reemplaça quasi cinc vegades més treballadors cada any, multiplicant eixe cost.

A més, els empleats que porten temps coneixen el client, proposen millores i cometmen menys errors. La política salarial de Mercadona no és **generositat**, és **gestió**: una decisió racional sobre on invertir els diners. Aplica al teu projecte: l'equip no és una despesa que cal minimitzar, és la palanca principal de qualitat i eficiència.

L'ESSENCIAL DELS EQUIPS



Un **equip** no és un grup: complix tres condicions — objectiu comú, interdependència i sinergia. Sense elles hi ha persones treballant en paral·lel, no equip.

- Un equip emprenedor necessita cobrir cinc **rols** (cervell, coordinador, implementador, avaluador, cohesionador). En equips xicotets una mateixa persona cobrix diversos.
- El factor més important perquè un equip funcione no és el talent individual sinó la **seguretat psicològica** (Projecte Aristòtil, Google).
- Els conflictes són inevitables. Distingiu els **constructius** (sobre idees) dels **destructius** (sobre persones) i apliqueu tres tècniques: escolta activa, missatges-jo i time-out de 24 hores.
- Un **sprint àgil** de dues setmanes (kickoff, daily, entrega, retrospectiva) organitza el treball d'un projecte d'aula millor que qualsevol pla trimestral tancat.
- La motivació intrínseca depén de tres palanques (Pink, 2009): **autonomia, mestria i propòsit**. Més eficaces, en tasques creatives, que les recompenses externes.

DINÀMICA D'AULA

Fundar una cooperativa

El grup crea una cooperativa, repartix rols i decidix com es governen els beneficis aplicant el principi d'una persona, un vot.

Abrir el recurso →

Glossari

- **Grup**: conjunt de persones que compartixen un espai o una categoria, però sense objectiu comú ni dependència entre elles.
- **Equip**: grup que a més complix tres condicions: objectiu comú, interdependència i sinergia.
- **Sinergia**: quan el resultat del conjunt és major que la suma del que farien els seus membres per separat.
- **Interdependència**: situació en què el resultat de cada persona depén del treball de les altres.
- **Rols d'equip (Belbin)**: funcions complementàries que un equip necessita cobrir. Ací usem cinc: cervell, coordinador, implementador, avaluador i cohesionador.
- **Seguretat psicològica**: clima d'equip en què qualsevol pot parlar, preguntar o equivocar-se sense por de quedar en ridícul. És el factor número u dels equips eficaços (Projecte Aristòtil).
- **Conflicte constructiu**: discussió sobre idees, tasques o decisions que, ben gestionada, millora el resultat.
- **Conflicte destructiu**: enfrontament que passa de les idees a les persones i trenca l'equip.
- **Escolta activa**: tècnica de comunicació que consistix a escoltar sense interrompre i reformular el que s'ha entés abans de respondre.

- **Missatge-jo:** forma de comunicar una molèstia descrivint el que sents (“jo m’agobie quan...” en lloc d’atacar (“tu mai...”).
- **Sprint:** període curt (normalment dues setmanes) en què un equip es compromet a entregar un resultat concret i revisable.
- **Retrospectiva:** reunió al final del sprint per a respondre què ha funcionat, què no i què es canviarà.
- **Motivació intrínseca:** la que naix de la mateixa activitat. Segons Daniel Pink es recolza en autonomia, mestria i propòsit.

Per a aprofundir

Si esta unitat t’ha picat la curiositat, ací tens recursos accessibles per a anar més enllà:

- **“The puzzle of motivation”** — *xarrada TED de Daniel Pink* (2009, amb subtítols en espanyol). 18 minuts on Pink explica amb experiments per què els premis no sempre motiven. La font original del que conta esta unitat sobre motivació.
- **“Building a psychologically safe workplace”** — *xarrada TEDx d’Amy Edmondson* (2014). La investigadora que va encunyar el terme “seguretat psicològica” ho explica en 11 minuts amb exemples reals.
- **re:Work de Google** (rework.withgoogle.com) — web gratuïta on Google publica el que va aprendre amb el Projecte Aristòtil, amb guies descarregables per a millorar equips. En anglés, però molt visual.
- **Les cinc disfuncions d’un equip** — *Patrick Lencioni* (hi ha edició en espanyol, Empresa Activa). Està escrit com una novel·la curta, es llig fàcil i mostra com es trenquen els equips a la pràctica.

Preguntes per a reflexionar

Estes preguntes no tenen una resposta única. Servixen per a discutir a classe o pensar en tancar la unitat:

1. Pensa en l’últim treball en grup que vas fer. ¿Vau funcionar com a **equip** o com a **grup**? ¿Quina condició de les tres (objectiu comú, interdependència, sinergia) va fallar?
2. ¿Quin creus que és el teu **rol natural** dels cinc? ¿I quin et costa més assumir? ¿Què passaria en un equip on tots volgueren el mateix rol?
3. ¿Per què creus que en molts equips la gent preferix callar abans que dir el que pensa? ¿Què es pot fer per a crear **seguretat psicològica** en un grup de classe?

Connexió amb el projecte capstone

Esta unitat és la base operativa de tot el que ve després. A la Unitat 9 començareu a dissenyar un projecte emprendedor real i a la Unitat 10 el presentareu. Abans de tancar esta unitat cada equip entrega tres coses: una **fitxa de rols** (qui assumix quin dels cinc rols, i qui és el secundari), una **carta d’equip** breu (objectiu comú que perseguim, com ens comuniquem, com gestionem els conflictes) i un **pla de sprint pilot** de dues setmanes amb kickoff, daily, entregable i data de retrospectiva. Estos tres documents es reutilitzen tal qual en el capstone.

BIBLIOGRAFÍA

1. Belbin, R. M. (1981). *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. Heinemann (revisat 2010, Routledge).
2. Pink, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead.
3. Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. Jossey-Bass.
4. Duhigg, C. (2016). *What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team*. The New York Times Magazine, 25 de febrer.
5. Google re:Work (2015). *Guide: Understand team effectiveness*. rework.withgoogle.com.
6. Schwaber, K. i Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide*. scrumguides.org.
7. Edmondson, A. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. Administrative Science Quarterly, 44(2).

MIRAR FORA · U6

LIBRO

Soroll

Kahneman, Sibony i Sunstein · Debate, 2021

Per què prenem decisions tan distintes sobre les mateixes persones (en contractació, avaluació, promoció). Útil per a entendre per què els processos de RH «per intuïció» fallen tant.

Selecció – capítols sobre avaluació i contractació

VÍDEO · ~10 MIN

How Costco pays workers more — and still profits

YouTube · canals d'economia (subtítols)

L'equivalent americà del cas Mercadona: una cadena que paga molt per damunt del sector i tot i així supera la competència. Confirma amb dades que pagar bé és estratègia, no caritat.

https://www.youtube.com/results?search_query=how+costco+pays+workers+more

CUENTA · PODCAST · WEB

@netcapgirl

X / Twitter

Investigadora que publica dades accessibles sobre salaris, rotació i polítiques de RH en grans empreses. Fils curts cada setmana.

ACTIVIDAD · 30-40 MIN

Dirigixes un bar: ¿pagues el SMI o un 15 % més?

Imagina que obris un bar xicotet al teu poble. Tens **3 llocs** (cuina, sala, barra). ¿Pagaries el SMI estricte, un 15 % per damunt o el que cobren al bar del costat? Argumenta amb **dos números**: quant et costa cada opció al mes i què esperaries obtindre a canvi (qualitat, rotació, fidelitat del personal).

PARA CLASE

Dividir la classe en dos grups: el grup A defén «pagar el just, el que dicta el conveni»; el grup B defén «pagar un 15-20 % més que el conveni». Cada grup prepara tres arguments. Debat creuat de 20 min amb àrbitre. Duració: 45 min. Materials: pissarra i cronòmetre.

UNITAT 7 · BLOC C

07

Diners, pressupost i finançament

Ningú arriba a fi de mes per casualitat. Qui controla on van els seus diners controla bona part de la seua vida; qui sap quines fonts existixen per a finançar un projecte deixa de pensar que "no hi ha diners" i comença a buscar on són.

DURADA

8-9 sessions · 2,5
setmanes

CONCEPTES CLAU

pressupost personal ·
ingressos · despeses fixes
· despeses variables ·
regla 50-30-20 · estalvi

OBJECTIUS DE LA UNITAT

- Elaborar un pressupost personal mensual distingint ingressos, despeses fixes i despeses variables, i aplicant la regla 50-30-20 a un cas real.
- Distingir l'interés simple del compost amb càlculs numèrics i explicar per què el termini és la variable més poderosa de l'estalvi.
- Diferenciar TIN i TAE com a mesures del cost real d'un préstec i saber per què la llei obliga a publicitar la TAE.
- Identificar almenys cinc fonts de finançament disponibles per a un projecte emprenedor a Espanya.
- Comparar avantatges i inconvenients de l'estalvi propi, el crèdit bancari i el crowdfunding per a un mateix projecte.

Temps estimat de lectura: 18-20 min · **Saber LOMLOE:** C.2 · **Abans de començar:** cap unitat especial; n'hi ha prou amb saber sumar, restar i calcular percentatges.

En acabar esta unitat sabràs:

- Elaborar un **pressupost personal** mensual distingint ingressos, despeses fixes i despeses variables, i aplicar la **regla 50-30-20**.
- Distingir l'**interés simple** del **compost** i explicar per què començar a estalviar jove és desproporcionadament més rendible.
- Diferenciar **TIN** i **TAE** i saber per què la llei obliga a publicar la TAE.
- Identificar les **sis fonts de finançament** disponibles per a un projecte emprenedor a Espanya.
- Comparar avantatges i inconvenients de l'**estalvi propi**, el **crèdit bancari** i el **crowdfunding** per a un mateix projecte.

TL;DR

90 segundos

Els diners no són sols el que guanyes, són **el que decidixes fer amb el que guanyes**. Esta unitat ensenya a fer un pressupost personal, distingir necessitats de desitjos i entendre l'**interés compost** —la força que fa que estalviar a la teua edat valga moltíssim més que estalviar als 35.

CASO REAL · DILEMA

Pagar el «mínim» d'una targeta costa tres vegades el preu del producte

Adaptat de sentències del Tribunal Suprem sobre targetes revolving · 2020-2024

A Espanya, milers de joves i adults han contractat **targetes revolving** —targetes que permeten pagar «còmodament cada mes» un percentatge xicotet del que s'ha gastat. Una compra de **200 €** pagada al «mes a mes» amb un TAE del 24 % pot acabar costant **600 €** al cap d'uns anys. El 2023, milers de demandes judicials (WiZink, Vodafone, Cetelem, Cofidis) van obligar els bancs a tornar interessos considerats abusius. La informació del TAE està al contracte, però la majoria no el llig.

Per què demanem préstecs que ens arruïnen si la informació sobre el cost està disponible?

Als 15 o 16 anys quasi ningú té una nòmina, però tothom té **diners entrant i eixint**: una paga, el que es guanya cuidant un germà, un treball d'estiu, el que es gasta en l'entrepà de l'esplai, en dades del mòbil, en una samarreta. La diferència entre els qui arriben a final de mes amb marge i els qui ho viuen amb angoixa poques vegades és quant guanyen: és **quant controlen on van**. Esta unitat ensenya dues coses connectades. Primer, com s'ordenen els diners personals amb un pressupost i per què l'estalvi a llarg termini, gràcies a l'interés compost, és molt més potent del que pareix. I segon, quan un es planteja posar en marxa un projecte propi, quines fonts de finançament existixen a Espanya més enllà del clàssic “anar al banc” per a aconseguir els diners que encara no es tenen.

El currículum oficial agrupa este bloc davall el saber **C.2 — pressupost personal i de projecte i fonts de finançament**. L'abordem en quatre passos: pressupost personal mensual, interés simple enfront de compost, costos reals d'un préstec (TIN i TAE) i, finalment, les sis fonts principals de finançament d'un projecte emprendedor.

El pressupost personal: ingressos, despeses fixes i despeses variables

Un **pressupost** no és més que un full en què s'anota quins diners entren i quins diners ixen en un període determinat, normalment un mes. La utilitat no està en el full: està en el fet que **veure els diners per escrit canvia les decisions**. Molta gent està convençuda que a penes gasta en café o en subscripcions fins que suma un mes i descobreix que són 70 €.

Els ingressos

Els **ingressos** són tots els diners que entren. En la vida d'un estudiant de 4t d'ESO solen ser tres tipus:

- **Paga regular** que donen els pares setmanalment o mensualment.
- **Ingressos ocasionals per treballs xicotets:** cuidar germans, ajudar a casa, classes particulars, treballs puntuals els caps de setmana.
- **Ingressos extraordinaris:** un aniversari, una comunió, regals en metàl·lic, un treball d'estiu que dona 400-600 € en juliol i agost.
- **Beques i ajudes:** beca de transport, beca de menjador, beca de llibres. Encara que no arriben directament a la butxaca, alliberen despesa familiar i convé anotar-les per a tindre foto completa.

Les despeses fixes

Les **despeses fixes** són les que es repetixen cada mes pràcticament amb el mateix import, hages fet el que hages fet. Per a un estudiant són normalment poques però importants: la **quota del mòbil** (15-25 €/mes habitualment), l'**abonament de transport** si el paga un mateix, la **quota del gimnàs** o del club esportiu, una **subscripció a Spotify o Netflix** si va al teu càrrec, una acadèmia d'anglès.

La característica clau de la despesa fixa és que **es decidix una vegada i després sagna cada mes**. Per això convé revisar-la dues vegades a l'any: una quota de 19,99 €/mes que ja no uses són 240 € a l'any tirats.

Les despeses variables

Les **despeses variables** depenen del que faces: eixir a menjar, roba, regals, llibres, oci, viatges. Ací està el marge real de decisió mensual. Qui porta un pressupost descobreix ràpid dues coses: que les despeses variables són més altes del que pensava i que les xicotetes despeses quotidianes (cafés, snacks, micropagaments en jocs) **sumen més que les compres grans** que recordem perfectament.

L'estalvi

L'**estalvi** és la diferència entre ingressos i despeses quan és positiva. No és el que sobra al final del mes —si esperes al final, no sobra mai— sinó una quantitat que s'aparta **al principi**, tan prompte com entra l'ingrés. La regla pràctica més coneguda és la **regla 50-30-20**, popularitzada per la senadora estatunidenca Elizabeth Warren en el llibre *All Your Worth* (2005):

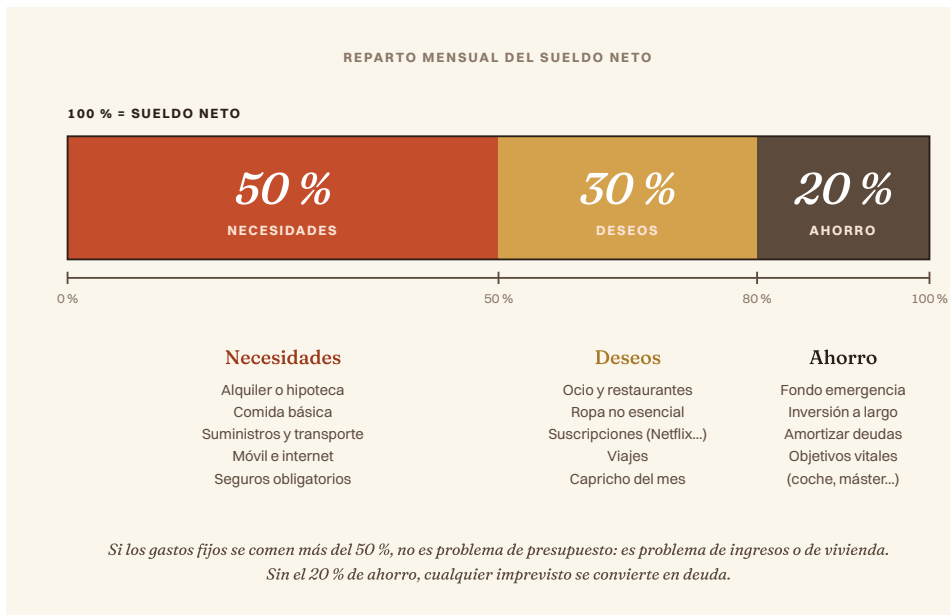
- **50 %** per a necessitats (despeses fixes imprescindibles).
- **30 %** per a desitjos (oci, capritxos, despeses variables no essencials).
- **20 %** per a estalvi.

Per a un estudiant amb ingressos xicotets la regla és ambiciosa, però el principi és el mateix: l'estalvi s'aparta primer, no es deixa per al final.



La vidriola continua sent la imatge mental de l'estalvi: ficar-hi alguna cosa abans que els diners troben una eixida. La forma canvia —compte remunerat, sobre, app— però el principi (apartar primer) no.

Foto: Abraham, CC0 via Wikimedia Commons



Regla 50-30-20 per a pressupostar un sou (Warren).

Prova-ho tu mateix: introduïx els teus ingressos mensuals reals i la calculadora repartix automàticament el 50 %, el 30 % i el 20 % en les tres categories.

➤ *Herramienta interactiva disponible en la versión digital del libro (profedeconomia.es).*

CONCEPTE CLAU

Pagar-se a un mateix primer

La regla més útil de l'estalvi personal cap en quatre paraules: **paga't a tu primer**. Quan entra un ingrés, el primer que ix és cap al compte d'estalvi o al sobre de “no tocar”, no cap a una despesa. Si esperes a veure què queda al final del mes, **sempre queda zero**, perquè la despesa s'expandix fins a ocupar tot l'ingrés disponible (és l'anomenada *lei de Parkinson aplicada als diners*). Si retires el 10 o el 20 % al principi, t'apanyes amb la resta.

7.1

EJERCICIO RESUELTO

Pressupost mensual d'una estudiant de 17 anys

ENUNCIAT

Marta té 17 anys, estudia 1r de Batxillerat i els caps de setmana treballa en una cafeteria 8 hores el dissabte, per la qual cosa cobra 400 €/mes en mà. Els seus pares no li donen paga addicional però li paguen l'abonament de transport. Les seues despeses mensuals són:

- Quota mòbil: 18 €
- Subscripció Spotify familiar: 5 €
- Gimnàs: 30 €
- Eixides (cine, menjar fora, café): uns 90 €/mes
- Roba i capritxos: uns 70 €/mes
- Regals per a amics i família: uns 25 €/mes

¿Quin pressupost té Marta? ¿Quant pot estalviar i s'ajusta a la regla 50-30-20?

SOLUCIÓ

- Ingressos:** 400 € (l'abonament de transport no entra perquè el paga la família, però l'anotem com a “in-kind” per a tindre foto completa).
- Despeses fixes:** $18 + 5 + 30 = 53 \text{ €}$ → 13,3 % dels ingressos.
- Despeses variables:** $90 + 70 + 25 = 185 \text{ €}$ → 46,3 % dels ingressos.
- Total despeses:** $53 + 185 = 238 \text{ €}$.
- Estalvi potencial:** $400 - 238 = 162 \text{ €}$ → 40,5 % dels ingressos.
- Comparació amb 50-30-20:** la regla diria 200 € a necessitats, 120 € a desitjos, 80 € a estalvi. Marta gasta molt menys en necessitats (53 € en lloc de 200 €), bastant més en desitjos (185 € enfront de 120 €) i pot estalviar bastant més que el 20 % (40,5 % enfront del 20 % de la regla).
- Lectura:** Marta està en una bona posició. Si decidix estalviar els 162 € cada mes, en un any tindria **1.944 €** sense comptar interessos. Si els deixa en un compte remunerat al 2 % anual, al final de l'any tindria uns 1.965 €. Suficient per a un viatge, un curs o el primer mes llogant una habitació si s'independitza.

Interés simple i interés compost

Quan els diners estalviats es fiquen en un compte, un depòsit o s'invertixen en alguna cosa, **generen interessos**: una quantitat addicional que se suma a l'estalvi original. Existixen dues formes distintes de calcular eixos interessos, i la diferència entre les dues és la raó per la qual **començar a estalviar jove és desproporcionadament més rendible que començar tard**.



Els bitllets i monedes són sols una cara dels diners. L'altra —la que de veritat multiplica l'estalvi— són els interessos que eixos diners generen quan es queden quiets el temps suficient.

Foto: Avij, domini públic via Wikimedia Commons

Interés simple

Els interessos es calculen **sempre sobre el capital inicial**, sense comptar els interessos ja generats. La fórmula bàsica és:

Interés simple = Capital × tipus d'interés × temps

Per exemple, 100 € al 10 % anual durant 5 anys: $100 \times 0,10 \times 5 = 50$ € d'interessos. Al final tindriem **150 €**.

Interés compost

Els interessos generats cada any es **sumen al capital** i comencen a generar interessos ells mateixos l'any següent. És el que anomenen “els interessos dels interessos”. La fórmula és:

Capital final = Capital inicial × (1 + tipus)^{anys}

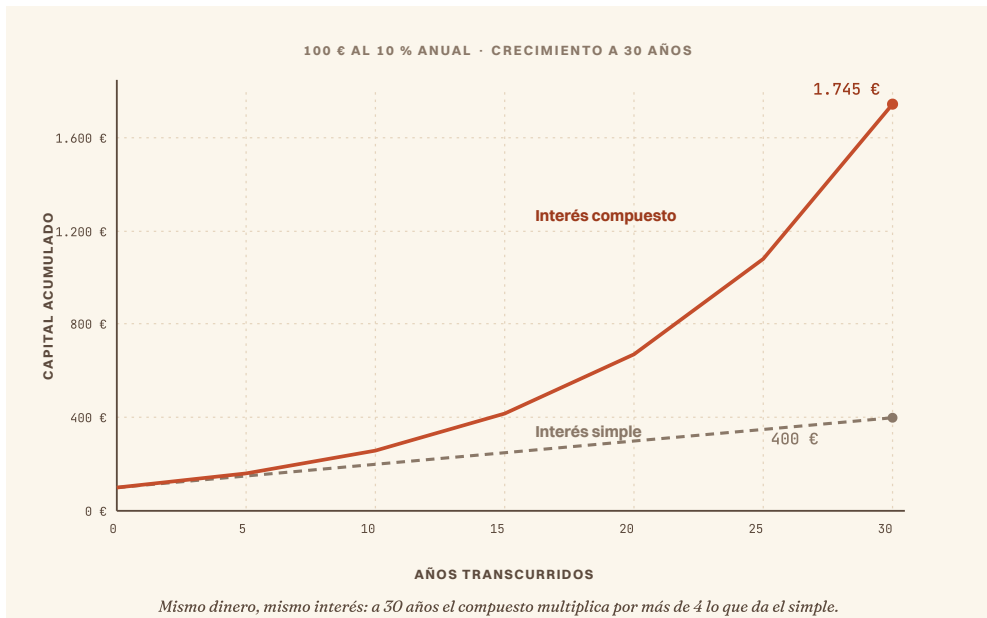
Mateix exemple: 100 € al 10 % anual durant 5 anys amb interés compost: $100 \times (1,10)^5 = 100 \times 1,6105 = 161$ €. Només 11 € més que el simple... **a 5 anys**.

Per què importa tant el temps

La gran diferència apareix quan el termini creix. A 30 anys, 100 € al 10 %:

TERMINI	INTERÉS SIMPLE	INTERÉS COMPOST
5 anys	150 €	161 €
10 anys	200 €	259 €
20 anys	300 €	673 €
30 anys	400 €	1.745 €

A 30 anys, el compost multiplica per **més de 17 vegades** el capital inicial, enfront d'un mer quàdruple del simple. **El temps és la variable més poderosa de l'estalvi**, molt més que la quantitat mensual. Qui estalvia 50 €/mes des dels 18 anys acaba amb molts més diners que qui estalvia 200 €/mes des dels 40, encara que haja aportat menys.



100 € al 10 % anual: la línia de l'interès simple creix recta fins a 400 €; la del compost es dispara fins a 1.745 € a 30 anys.

7.2

EJERCICIO RESUELTO

100 € durant 30 anys al 5 % compost

ENUNCIAT

Imagina que fiques **100 €** en un compte d'inversió que genera un **5 % anual** i els deixes ahí, sense tocar-los, durant **30 anys**, reinvertint sempre els interessos (interés compost).
¿Quants diners tindràs al final?

SOLUCIÓ

1. Apliquem la fórmula de l'interés compost: $\text{Capital final} = 100 \times (1,05)^{30}$.
2. Calculem $(1,05)^{30} \approx 4,3219$.
3. **Capital final $\approx 432,19$ €.**
4. **Lectura:** sense haver fet res (sense treballar, sense aportar res més), els teus diners **s'han multiplicat per 4,3** gràcies al temps i a l'interés compost.
5. Si en lloc de 30 anys foren 40, $(1,05)^{40} \approx 7,0400 \rightarrow$ **704 €**. Només 10 anys més afigen **272 € addicionals** al resultat.
6. Si en lloc de 100 € hagueres aportat **100 € cada any** durant 30 anys (un total de 3.000 € aportats), el capital final amb interés compost al 5 % seria d'aproximadament **6.644 €**: més del doble dels diners que tu vas posar, sense haver fet res més que deixar-ho.

¿SABÍAIS QUE...?

La paraula "salari" ve de la sal dels soldats romans

En l'exèrcit romà, part de la paga dels soldats s'entregava en forma de **sal** —un bé valios per a conservar aliments abans d'existir els frigorífics— o d'una quantitat de diners específicament destinada a comprar-la. Eixa assignació s'anomenava en llatí **salarium**, derivat de *sal*. D'ahí, el castellà *salario*, el català *salari*, l'anglès *salary*, el francès *salair*e i l'expressió “no vals la teua sal”, que un cap romà podia dir d'un legionari que no mereixia l'assignació. La curiositat va més enllà: la paraula *soldat* també ve de la moneda amb què es pagava —el *sou*, del llatí *solidus*—. Els salaris i els soldats porten literalment en el seu nom els diners amb què cobraven fa 2.000 anys.

El cost real d'un préstec: TIN i TAE

Quan es demana un préstec —i abans o després quasi tothom ho fa: per a estudiar, per a una moto, per a un cotxe, per a un habitatge, per a arrancar un projecte— el banc no presta els

diners gratis: cobra **interessos** i sol afegir **comissions**. El preu real del préstec no és sols el tipus d'interés que apareix en gran a la publicitat.



Seu del Banc d'Espanya a la Plaça de Cibeles (Madrid). Des d'ací s'emet la regulació —com la Circular 5/2012— que obliga les entitats a publicar la TAE junt al TIN cada vegada que s'anuncia un préstec.

Foto: Luis García, CC BY-SA 2.5 via Wikimedia Commons

Tipus d'Interés Nominal (TIN)

El **TIN** és el percentatge anual d'interés que el banc aplica al capital prestat. Si demanes 10.000 € a un TIN del 6 %, en un any pagaries 600 € d'interessos sobre el capital pendent. És la dada que les entitats publiciten en gran perquè és la més baixa.

Taxa Anual Equivalent (TAE)

La **TAE** és el cost real total del préstec, incloent-hi **el TIN, les comissions (obertura, estudi, cancel·lació) i el termini de pagament**. És la xifra que de veritat permet comparar dos préstecs. Per això la llei espanyola obliga a publicar-la sempre que s'anuncie un préstec o depòsit, normalment al costat del TIN en lletra més xicoteta.

Dos préstecs amb el mateix TIN poden tindre TAE molt distintes si un cobra comissió d'obertura de l'1 % i l'altre del 3 %. La regla pràctica en comparar: **mira sols la TAE, ignora el TIN**. El TIN servix a la publicitat; la TAE servix a la teua butxaca.

CONCEPTE CLAU

TAE: l'única xifra que importa en comparar

Quan dos préstecs competixen per la teua firma, un diu “TIN 4,5 %” i l'altre “TIN 4,8 %”. Pareixeria que el primer és més barat. Però si el primer té una comissió d'obertura del 3 % i el segon del 0,5 %, les seues TAE poden quedar com 5,9 % i 5,0 % respectivament: **el més barat segons el TIN resulta ser el més car segons la TAE**. La TAE existix precisament perquè el client puga comparar sense haver de refer càlculs. Per llei, ha d'aparèixer en qualsevol publicitat de préstecs o depòsits a Espanya (Circular del Banc d'Espanya 5/2012). Si una oferta sols t'ensenya el TIN i et costa trobar la TAE, ja tens una pista.

Les sis fonts de finançament d'un projecte

Quan una persona decidix posar en marxa un projecte emprenedor —des d'una xicoteta botiga en línia fins a un bar, un taller, una app— quasi mai té tots els diners que necessita. Existixen sis grans fonts de finançament a què recórrer, cada una amb els seus avantatges i inconvenients.

1. Estalvi propi (autofinançament)

Els diners que el mateix emprenedor ha estalviat durant anys. És la font **més barata** (sense interessos, sense devolucions) i la que **conserva tot el control** del projecte. Té una limitació òbvia: l'abast és limitat, especialment als 20-25 anys quan encara no s'ha estalviat molt. I convé **no usar-lo tot**: deixar sempre un coixí de seguretat per a imprevistos personals (almenys 3-6 mesos de despeses).

2. Family & Friends (FFF)

Aportacions de **família i amics** pròxims —“friends, family and fools”, com diu la dita americana—. Sol ser diners ràpids, flexibles i barats (a vegades sense interessos, amb devolució quan es puga). El gran avantatge és la velocitat i la confiança. La gran trampa: **es posa en joc una relació personal**. Si el negoci ix malament i no pots tornar els diners al teu tio, no és sols diners perduts: és un dinar familiar tens cada Nadal durant deu anys.

Regla pràctica: si recorres a FFF, **formalitza per escrit** (un document simple basta) les condicions de l'operació: import, termini, interessos si n'hi ha, què passa si el negoci fracassa. Convertir el favor en contracte protegeix la relació.

3. Crèdit bancari i microcrèdits

El banc presta diners a canvi d'interessos (TIN i comissions que es reflectixen en la TAE) i exigix normalment **garanties**: avals personals, hipoteca sobre algun bé, o un pla d'empresa molt sòlid. Per a projectes xicotets i per a persones joves existixen **microcrèdits**, préstecs de quantitats modestes (típicament entre 3.000 € i 30.000 €) amb condicions més accessibles.

A Espanya, l'**Institut de Crèdit Oficial (ICO)** ofereix línies específiques de microcrèdit per a joves emprenedors, autònoms i pimes, mediades per la banca tradicional amb garantia pública. Els microcrèdits solen tindre tipus d'interés una mica més alts que un préstec gran, però els processos són més ràpids i exigixen menys avals.

4. Crowdfunding

Una **multitud de xicotets aportants** finança un projecte a través d'una plataforma digital. Existixen quatre variants:

- **De recompensa** (Verkami, Goteo, Kickstarter): els aportants reben el producte o algun reconeixement quan el projecte es materialitze. Ideal per a projectes culturals, editorials, jocs, productes físics nous.
- **De donació** (GoFundMe, Migranodearena): aportació sense contrapartida material. Per a causes socials, ONG, emergències personals.
- **De préstec** o *crowdlending* (MyTripleA, October): els aportants presten diners esperant devolució amb interessos. Funciona com un préstec bancari però finançat per particulars.
- **D'inversió** o *equity crowdfunding* (Crowdcube, Capital Cell): els aportants reben participacions de l'empresa. Per a startups amb potencial de creixement.

A més dels diners, el crowdfunding **valida el mercat**: si ningú aporta, probablement ningú comprarà. A Espanya, **Verkami** s'ha convertit en referència per a projectes culturals, i **Goteo** per a projectes socials i de codi obert.

5. Ajudes públiques i subvencions

Espanya té un ecosistema ampli d'ajudes per a joves emprenedors i autònoms. Les més conegudes són:

- **Tarifa Plana d'autònoms:** quota reduïda de **80 €/mes** durant 12 mesos (ampliables a 24 si els ingressos no superen el SMI), enfront dels més de 300 € de quota completa. És l'ajuda més usada a Espanya per a arrancar com a autònom.
- **Pla d'Ocupació Jove i Garantia Juvenil:** ajudes i bonificacions específiques per a menors de 30 anys inscrits en el sistema, gestionades pel SEPE i les comunitats autònomes.
- **Línies ICO i ENISA** (préstecs participatius per a joves emprenedors fins a 75.000 €, sense avals personals).
- **Ajudes autonòmiques:** cada CCAA té les seues pròpies línies (LABORA a la Comunitat Valenciana, IDEA a Andalusia, Lanbide al País Basc, etc.).
- **Kit Digital:** ajuda específica per a digitalitzar xicotets negocis, amb bons d'entre 2.000 i 12.000 €.

Les ajudes solen tindre condicions millors que la banca privada, però **els processos de sol·licitud són llargs i exigents**, amb documentació abundant i terminis a vegades de diversos mesos.

6. Business angels

Inversors particulars amb experiència i capital propi que invertixen en projectes en fase inicial a canvi d'un percentatge de l'empresa. Aporten tres coses: diners (típicament entre 25.000 € i 250.000 €), **contactes** en el seu sector i **mentoria** estratègica. Solen ser empresaris jubilats o directius amb diners estalviats que gaudixen acompanyant projectes joves.

És una font reservada a projectes amb **alt potencial de creixement** (no per a obrir una papereria de barri), perquè l'inversor entra esperant multiplicar els seus diners en pocs anys. A Espanya existixen xarxes organitzades com **AEBAN** (Associació Espanyola de Business Angels) i esdeveniments com **South Summit**, **BBVA Open Innovation** o els Demo Days de les acceleradores (Lanzadera, Wayra, Bind).

EJEMPLO REAL

Verkami: 12.000 projectes culturals finançats sense rebre capital risc

Verkami es va fundar a Barcelona el 2010 pels germans Joan, Adrià i Jonàs Sala per a ajudar a finançar projectes culturals —còmics, àlbums musicals, documentals, llibres— a través del crowdfunding de recompensa. Catorze anys després, la plataforma ha permès finançar **més de 12.000 projectes** per un total acumulat d'uns **42 milions d'euros**. Un cas especialment representatiu és el d'**Orgullo y Satisfacción**, una revista satírica creada el 2014 per exdibuixants d'*El Jueves* després d'una crisi interna en aquella revista: van demanar 18.000 € a Verkami per a arrancar i van aconseguir **més de 96.000 €** de més de 3.500 aportants en poques setmanes, la millor prova imaginable que hi havia mercat per al projecte abans fins i tot d'imprimir el primer número. La revista va viure diversos anys amb eixa base de subscriptors aconseguida a través del crowdfunding. És un exemple net del **dobte valor** d'esta via de finançament: aconseguixes diners i, al mateix temps, validaes que existix una comunitat disposada a pagar pel que faràs.

Fuente: *Memòria Verkami 2023*

Comparar fonts: estalvi propi, banc i crowdfunding

Per a un mateix projecte, les tres fonts més probables que un jove emprenedor barallarà són estalvi propi, banc i crowdfunding. L'elecció no és sols de cost: cada una canvia el **tipus de projecte** que ix del procés.

FONT	AVANTATGES	INCONVENIENTS
Estalvi propi	Sense cost, sense devolució, control total.	Quantitat limitada, risc personal alt si fracassa.
Crèdit bancari	Quantitats majors, no es perd propietat.	Cal tornar amb interessos passe el que passe, exigix avals i pla sòlid.
Crowdfunding (recompensa)	No es torna, valida el mercat, genera comunitat.	Molt treball de comunicació, cal entregar el producte, risc reputacional si falles.

L'elecció depén del que necessita el projecte: si sols necessita pocs diners i ràpid, estalvi propi. Si necessita una quantitat important i hi ha un pla viable, banc. Si el que produïx el projecte es pot prevendre i hi ha potencial de comunitat, crowdfunding.

Prova-ho tu mateix: abans de comprar-te un cotxe (o qualsevol compra gran a terminis), compara el cost real total enfront de les alternatives.

↗ Herramienta interactiva disponible en la versión digital del libro (profedeconomia.es).

PRESSUPOST PERSONAL

Com armar el teu pressupost mensual en 5 passos

- 1 **Anota els teus ingressos reals de l'últim mes.** Paga, treballs, beques, ajudes. No l'ingrés "típic" idealitzat, sinó el real de l'últim mes que va passar. Millor en un full de càlcul o app (Fintonic, Monefy, un full simple en Excel/Google Sheets servix perfectament).
- 2 **Llista les despeses fixes del mes.** Mòbil, transport, subscripcions, gimnàs, acadèmia. Sigues exhaustiu: les subscripcions oblidades són el forat més habitual.
- 3 **Revisa els moviments d'un mes sencer per a traure despeses variables.** Mira el teu compte o el teu Bizum cap arrere 30 dies. Categoritza: menjar fora, roba, oci, regals, transport ocasional, micropagaments. Acceptaràs alguns imports amb sorpresa: anota'ls igual.
- 4 **Calcula la diferència (estalvi real).** Ingressos – despeses fixes – despeses variables = estalvi mensual real. Si és negatiu, portes tres mesos perden diners sense saber-ho i convé mirar on retallar abans de demanar més.
- 5 **Fixa un objectiu d'estalvi i aplica'l al principi del mes següent.** Si la regla 50-30-20 et resulta inabastable, comença per un 10 %. L'important no és el percentatge exacte: és **automatitzar la transferència** el dia que entra l'ingrés, per a no decidir-ho cada mes.

VUELVE AL CASO

Les targetes revolving i l'interés compost en contra teua



Perquè **l'interés compost no és intuïtiu**. El cervell humà no entén bé els creixements exponencials: veu un 2 % mensual i li pareix xicotet, sense calcular que un 2 % mensual compon més del **24 % anual** (TAE). Una targeta al 24 % TAE duplica el saldo en uns 3 anys si es paga sols el mínim.

La regla operativa per a la teua vida: **mai acceptes pagar el «mínim mensual» d'una targeta**. Si no pots pagar el total cada mes, no compres amb la targeta. L'interés compost pot ser el teu millor aliat (quan estalvies) o el teu pitjor enemic (quan deus). La diferència entre les dues coses és saber llegir un TAE.

L'ESSENCIAL DE LA UNITAT 7



Un **pressupost** distingeix ingressos, despeses fixes i despeses variables. La regla **50-30-20** —necessitats / desitjos / estalvi— servix com a referència, però l'essencial és **pagar-se a un mateix primer**.

— L'**interés compost** multiplica l'estalvi de forma exponencial amb el temps. 100 € al 10 % en 30 anys són 400 € amb simple però **1.745 € amb compost**: el termini és la variable més poderosa de l'estalvi.

— En comparar préstecs, **mira la TAE, no el TIN**. La TAE inclou comissions i permet comparar de veritat; la llei exigix publicar-la.

— Les **sis fonts** principals de finançament d'un projecte són: estalvi propi, family & friends, crèdit bancari / microcrèdit, crowdfunding, ajudes públiques i business angels. Cada una canvia el tipus de projecte que ix.

— Per a un emprenedor jove a Espanya, les tres més accessibles solen ser **estalvi propi + Tarifa Plana d'autònoms + crowdfunding de recompensa** (Verkami, Goteo). El banc entra quan hi ha pla i aval; els business angels, quan hi ha potencial d'escala.

Glossari

- **Pressupost**: full on s'anota quins diners entren i quins diners ixen en un període, normalment un mes.
- **Despesa fixa**: despesa que es repetix cada mes pràcticament amb el mateix import (mòbil, gimnàs, subscripcions).
- **Despesa variable**: despesa que depén del que faces cada mes (eixir, roba, oci, regals).
- **Regla 50-30-20**: repartiment orientatiu dels diners: 50 % necessitats, 30 % desitjos, 20 % estalvi.
- **Estalvi**: diferència positiva entre ingressos i despeses. S'aparta al principi, no al final del mes.
- **Interés simple**: interessos calculats sempre sobre el capital inicial, sense acumular.
- **Interés compost**: interessos que se sumen al capital i generen nous interessos ("els interessos dels interessos").
- **TIN** (Tipus d'Interés Nominal): percentatge anual d'interés que el banc aplica al capital prestat. És la dada que s'anuncia en gran.
- **TAE** (Taxa Anual Equivalent): cost real total d'un préstec incloent-hi interessos, comissions i termini. És la xifra que servix per a comparar.
- **Crowdfunding**: finançament d'un projecte mitjançant moltes xicotetes aportacions a través d'una plataforma digital.
- **Business angel**: inversor particular amb experiència que aporta diners, contactes i mentoria a projectes en fase inicial a canvi d'un percentatge de l'empresa.
- **Tarifa Plana d'autònoms**: quota reduïda de la Seguretat Social (al voltant de 80 €/mes) durant els primers mesos d'activitat com a autònom.

Per a aprofundir

Recursos accessibles i gratuïts per a continuar aprenent sobre diners personals i finançament:

- **Finanzas para Todos** (finanzasparatodos.es) — portal oficial del Banc d'Espanya i la CNMV amb guies senzilles, simuladors i consells d'estalvi. La font més fiable i sense publicitat per a educar-se finançament a Espanya.
- **OCU — secció de diners i drets** (ocu.org) — l'Organització de Consumidors i Usuaris publica comparatives de comptes, préstecs i consells pràctics per a no caure en trampes bancàries.
- **“L'interés compost explicat”** — busca vídeos curts de divulgació financera en espanyol (canals com “Value School” o “El Club de Inversión” tenen explicacions de 5-10 minuts). Veure l'efecte del temps en una gràfica ajuda a interioritzar-lo.
- **Verkami i Goteo** (verkami.com · goteo.org) — les dues plataformes espanyoles de crowdfunding de referència. Explorar projectes reals ja finançats ensenya què funciona i què no en una campanya.

Preguntes per a reflexionar

Estes preguntes no tenen una resposta única. Servixen per a discutir a classe o pensar en tancar la unitat:

1. ¿Creus que amb els teus ingressos actuals (paga, treballs) podries apartar un 20 % cada mes? Si no, ¿quin percentatge seria realista per a tu **hui**?
2. L'interés compost premia moltíssim començar prompte. ¿Per què creus que quasi ningú comença a estalviar jove encara que ho sàpiga? ¿Què t'ho impediria a tu?
3. Imagina que vols muntar un xicotet projecte que costa 2.000 €. De les sis fonts de finançament, ¿quines tres triaries i per què? ¿Quin risc assumixes amb cada una?

Connexió amb el projecte capstone

Quan arribe el moment de dissenyar el vostre projecte emprenedor (Unitats 9 i 10), haureu d'entregar **dos documents econòmics**: un **pressupost inicial** estimant quins diners fan falta per a arrancar (material, llicències, primer mes de despeses) i una **proposta de finançament** explicant de quines fonts traureu eixos diners, amb arguments. Esta unitat vos ha donat el vocabulari i els criteris. La Unitat 8, la següent, baixa al detall de l'economia personal del dia a dia: nòmina, IRPF i tipus de contracte, el que cobrareu i el que vos descomptaran quan comenceu a treballar.

BIBLIOGRAFÍA

1. Banc d'Espanya. **Finanzas para Todos** — portal d'educació financera del Banc d'Espanya i la CNMV. <https://www.finanzasparatodos.es>
2. Banc d'Espanya. Circular **5/2012**, de 27 de juny, sobre transparència dels servicis bancaris i responsabilitat en la concessió de préstecs (obligació de publicar la TAE).
3. Warren, E. i Tyagi, A. W. (2005). *All Your Worth: The Ultimate Lifetime Money Plan*. Free Press. (origen de la regla 50-30-20).

-
4. **Institut de Crèdit Oficial (ICO)**. Línies de finançament per a autònoms i emprenedors. <https://www.ico.es>
 5. **ENISA — Empresa Nacional de Innovación**. Línies Joves Emprenedors. <https://www.enisa.es>
 6. Ministeri d'Inclusió, Seguretat Social i Migracions. **Tarifa Plana d'autònoms** — informació oficial sobre quota reduïda.
 7. **Verkami i Goteo**. Memòries anuals i estadístiques públiques de projectes finançats. <https://www.verkami.com> · <https://www.goteo.org>
 8. Mishkin, F. S. (2019). *The Economics of Money, Banking, and Financial Markets* (12a ed.). Pearson. (Capítols introductoris sobre els diners, els tipus d'interès i el sistema financer.)

MIRAR FORA · U7

LIBRO

La psicologia dels diners

Morgan Housel · Planeta, 2021

Vint històries curtes sobre per què prenem decisions tan roïnes amb els diners (subscripcions, deute, loteria, estalvi). El llibre de finances personals més recomanat actualment; es llig en un cap de setmana.

Capítols 1, 4, 5 i 11

VÍDEO · ~5 MIN

L'interés compost explicat en 5 minuts

Two Cents · PBS Digital Studios (YouTube)

El concepte més important d'esta unitat explicat amb gràfics animats. Si vas a recordar una sola idea del llibre, que siga esta.

https://www.youtube.com/results?search_query=interes+compuesto+explicado+two+cents

CUENTA · PODCAST · WEB

@carrera_dinero

X / Twitter

Divulgació de finances personals en castellà: trucs per al pressupost, comparació de TAE de targetes, alertes sobre productes abusius. Sense vendre fum.

ACTIVIDAD · 20 MIN · PORTA CALCULADORA

¿Quant costa «còmode» de veritat?

Imagina que compres un mòbil de **300 €** a 24 quotes mensuals amb un **2 % d'interés mensual** ($\approx 24 \%$ TAE). Calcula: ¿quant pagaràs en total? ¿Quant pagaries al comptat? La diferència és el que val la «comoditat» de pagar a terminis. Porta els dos números.

PARA CLASE

Dramatització: tres alumnes representen un **jove que vol un mòbil**, el **banc que li oferix finançament**, i el **pare/mare que opina**. Cada paper argumenta la seua postura. Després, els altres voten: ¿comprar al comptat, demanar préstec a la família, finançar-lo amb la botiga o esperar? Duració: 30 min. Materials: calculadora i pissarra.

UNITAT 8 · BLOC C

08

Economia personal — nòmina, IRPF i contractes

Eixir de l'institut sabent llegir una nòmina, distingir un contracte indefinit d'un de pràctiques i entendre per què et lleven diners cada mes no hauria de ser opcional. En esta unitat ho fem obligatori.

DURADA

10-12 sessions · 3
setmanes

CONCEPTES CLAU

salari brut · salari net ·
IRPF · retenció · base de
cotització · Seguretat
Social

OBJECTIUS DE LA UNITAT

- Llegir una nòmina espanyola típica i identificar els set conceptes bàsics que apareixen sempre.
- Calcular el salari net a partir del brut aplicant la cotització a la Seguretat Social i la retenció d'IRPF.
- Distingir els quatre tipus principals de contracte laboral vigents després de la reforma de 2021 (indefinit, temporal, formació en alternança, en pràctiques) i les seues implicacions.
- Reconèixer les tres formes jurídiques bàsiques per a emprendre (autònom, societat limitada, cooperativa) i argumentar quan convé cada una.

Temps estimat de lectura: 18-20 min · **Sabers LOMLOE:** C.3, C.6 · **Abans de començar:** la Unitat 7 (pressupost personal) et donarà el context d'ingressos i despeses sobre el qual s'entén la nòmina.

En acabar esta unitat sabràs:

- Llegir una **nòmina** espanyola i identificar els set conceptes que apareixen sempre.
- Calcular el **salari net** a partir del brut aplicant la Seguretat Social i la retenció d'IRPF.
- Entendre per què l'**IRPF** és progressiu per trams i distingir tipus marginal de tipus mitjà.
- Distingir els **quatre tipus de contracte** vigents després de la reforma de 2021 i reconèixer un fals autònom.
- Reconèixer les **tres formes jurídiques** bàsiques per a emprendre (autònom, SL, cooperativa) i quan convé cada una.

TL;DR

90 segundos

La teua primera nòmina és **la prova més concreta de l'economia aplicada**. Esta unitat la disseca: salari brut, retencions, líquid, tipus de contracte, drets bàsics. Si no la llegixes bé, et roben sense que te n'adones.

CASO REAL · DILEMA

Un becari cobra «estiu complet» sense contracte i sense cotitzar

Adaptat de denúncies i inspeccions de treball · 2023-2024

Cada estiu milers de joves a Espanya accepten «pràctiques formatives» en empreses xicotetes: cafeteries, tallers, oficines familiars. Cobren 400-600 € al mes en negre, sense contracte i sense que l'empresa cotitze res per ells a la Seguretat Social. **Des de 2024 això és il·legal**: el Reial Decret-llei 2/2023 obliga a cotitzar per totes les pràctiques formatives, remunerades o no. Però molts joves ho accepten perquè «és sols un estiu» i ningú els explica que cada mes sense cotitzar és un mes menys de dret a atur o pensió futura.

Qui protegir el becari que no coneix els seus drets?

Esta és la unitat més densa del llibre, i ho és a propòsit. Quasi tot el que s'ensenya a 4t de l'ESO sobre economia té un component teòric que es podrà repassar després; el que veurem ací — com llegir una nòmina, què firmes quan firmes un contracte, què pagues a Hisenda i a la Seguretat Social, quina forma jurídica triar si un dia decidiu muntar alguna cosa— no es repassa enlloc. Si no s'aprén ara, s'aprén a base d'errors cars: acceptar un contracte en falsa formació cobrant mitja jornada, firmar com a autònom depenent sense saber què significa, descobrir amb 26 anys que portes tres pagant a la Seguretat Social menys del que hauries.

Una enquesta de l'OCU de 2023 va estimar que prop del **30 % dels treballadors espanyols no sap llegir la seua pròpia nòmina**. Eixe 30 % no és casual: és el resultat directe d'un sistema educatiu que no ensenya la nòmina perquè, oficialment, *no toca*. A profedeconomia entenem que sí que toca, i li dediquem deu-dotze sessions perquè el cost de no saber-ho és molt superior al d'aprendre-ho bé.

Llegir una nòmina espanyola pas a pas

La nòmina (tècnicament, *rebut individual justificatiu del pagament de salaris*) és el document que l'empresa entrega cada mes al treballador amb el desglossament detallat del que ha cobrat i del que se li ha descomptat. El seu contingut i format estan regulats per l'**Ordre ESS/2098/2014**, que va actualitzar el model oficial vigent des de novembre d'aquell any. Tota nòmina a Espanya ha de seguir eixa estructura, encara que empreses i programari afigen després la seua maquetació.

Capçalera: qui paga a qui

La part superior de la nòmina identifica les dues parts i el període. Apareixen les dades de l'empresa (raó social, domicili, CIF, codi compte de cotització CCC), les dades del treballador (nom, NIF, número d'afiliació a la Seguretat Social, categoria professional, grup de cotització,

data d'antiguitat) i el període liquidat (habitualment un mes natural). Esta informació pareix burocràtica però és la que prova la relació laboral: sense nòmina o sense alta en Seguretat Social, no hi ha relació reconeguda.

Meritacions: el que l'empresa et deu

Les **meritacions** són la suma de tot el que l'empresa reconeix que t'ha de pagar pel mes treballat, **abans** d'aplicar descomptes. Es dividixen en dos blocs:

- **Percepcions salarials** (cotitzen a la Seguretat Social i tributen a IRPF):
 - *Salari base*, el mínim fixat en el conveni col·lectiu per a la teua categoria.
 - *Complements salarials* (antiguitat, productivitat, lloc de treball, idiomes, torns, nocturnitat).
 - *Hores extraordinàries*.
 - *Pagues extraordinàries prorratejades*, quan es cobren mes a mes en lloc de en juny i desembre.
- **Percepcions no salarials** (en general no cotitzen ni tributen, dins de límits):
 - Dietes i quilometratge per desplaçaments.
 - Plus de transport.
 - Indemnitzacions (acomiadament, trasllat, fi de contracte temporal).

La suma dels dos blocs s'anomena **total meritat**. És l'anomenat **salari brut** del mes.

Deduccions: el que es descompta

Sobre les meritacions salarials, l'empresa aplica dos grans descomptes per imperatiu legal:

- **Cotitzacions del treballador a la Seguretat Social**, aproximadament un **6,35 %** sobre la base de cotització. Es desglossen en contingències comunes (4,7 %), desocupació (1,55 % en contractes indefinits), formació professional (0,1 %) i, des de 2023, el **Mecanisme d'Equitat Intergeracional** (MEI), que el 2026 puja al **0,90 % total** repartit entre empresa (0,75 %) i treballador (0,15 %). El MEI augmenta cada any una dècima fins a l'1,2 % el 2029. L'empresa, a més, paga la seua pròpia quota, molt més alta (≈ 30 % sobre la base), però eixa no apareix en la teua nòmina com a descompte perquè la paga ella.
- **Retenció a compte de l'IRPF**, un percentatge variable que depén del teu salari anual previst, situació familiar i altres circumstàncies. L'empresa te'l reté i l'ingressa cada mes en Hisenda en el teu nom.

Restant estes deduccions al total meritat, obtenim el **líquid a percebre**, també anomenat **salari net**: el que efectivament s'ingressa en el teu compte.

CONCEPTE CLAU

Salari brut vs. salari net

El **salari brut** és el que l'empresa reconeix pagar-te abans de descomptes legals: és la xifra que apareix en els contractes i en les ofertes d'ocupació serioses. El **salari net** és el que entra realment en el teu compte cada mes, després de restar la cotització a la Seguretat Social (≈ 6,35 %) i la retenció d'IRPF (variable segons la teua renda anual). La diferència entre brut i net pot ser del 15-25 % en sous modestos i superar el 35 % en sous alts. Quan negocies un sou, assegura't sempre de parlar en brut i de saber quin net et queda, perquè si no compares peres amb pomes.



Anatomía d'una nòmina espanyola: del brut al líquid.

Prova-ho tu mateix: introduïx un salari brut anual i la calculadora et mostra el desglossament complet — cotitzacions, retenció d'IRPF i líquid mensual.

↗ *Herramienta interactiva disponible en la versión digital del libro (profedeconomia.es).*

Els set conceptes que apareixen en tota nòmina

Encara que cada nòmina tinga les seues particularitats, hi ha set conceptes que es troben pràcticament en totes i que convé reconèixer a l'instant:

1. **Salari base** — el mínim que el teu conveni col·lectiu fixa per a la teua categoria professional.
2. **Complements salarials** — antiguitat, productivitat, idiomes, lloc, torns. Sumen al brut.
3. **Pagues extres** — a Espanya són **mínim dues a l'any** (juny i Nadal). Poden cobrar-se íntegres en eixos mesos o prorratèjar-se mensualment.
4. **Base de cotització** — la quantitat sobre la qual es calcula el que cotitzes a la Seguretat Social. Coincidix quasi sempre amb el brut salarial mensual (incloent-hi el prorratèig de les pagues extres).
5. **IRPF retingut** — el percentatge que l'empresa avança a Hisenda en el teu nom. Apareix com a percentatge i com a euros.
6. **Cotització a la Seguretat Social del treballador** — al voltant del 6,35 % de la base de cotització.
7. **Líquid a percebre** — el que cobres realment. És la línia que mira tothom i quasi ningú sap com s'ha calculat.

Una nòmina exemple: auxiliar administratiu

Vegem com es veuen estos set conceptes en una nòmina real. Prenem un cas típic d'auxiliar administratiu amb contracte indefinit a jornada completa, salari brut de **1.500 € mensuals en 14 pagues** (21.000 € anuals bruts):

CONCEPTE	IMPORT
Salari base	1.350,00 €
Complement de lloc	150,00 €
Total meritat (brut mensual)	1.500,00 €
Base de cotització (amb prorrateig extres)	1.750,00 €
Cotització SS treballador (6,35 % s/ base)	-111,13 €
Retenció IRPF (≈ 9 % s/ brut)	-135,00 €
Líquid a percebre (net mensual)	≈ 1.253,87 €

En 12 nòmines mensuals i 2 pagues extres de 1.500 € (també amb els seus descomptes), el treballador percep aproximadament **17.500 € nets anuals** sobre els 21.000 € bruts pactats. La diferència —**3.500 €**— ha anat a la Seguretat Social i a Hisenda. No és diners perduts: a canvi es finança la sanitat pública, les pensions, la desocupació i la resta de l'Estat del benestar, i s'acumulen drets personals (dies cotitzats, futura jubilació, possible atur).

COM LLEGIR UNA NÒMINA

La teua primera nòmina en set passos

- 1 **Localitza la capçalera** i comprova que les teues dades personals, categoria i antiguitat són correctes. Errors ací afecten les teues cotitzacions.
- 2 **Mira el període liquidat:** confirma que cobres el mes que et tocava i no se t'ha colat un mes anterior o posterior.
- 3 **Identifica el salari base** i compara'l amb el mínim que el teu conveni col·lectiu fixa per a la teua categoria (els convenis són públics i es busquen al BOE).
- 4 **Suma els complements i les pagues extres prorratejades** (si les cobres a terminis) per a obtindre el teu **total meritat**, el brut mensual.
- 5 **Verifica la base de cotització:** ha de ser molt semblant al teu brut mensual incloent-hi el prorrateig d'extres. Si és clarament inferior, t'estan cotitzant de menys i perdràs drets.
- 6 **Comprova les dues deduccions:** la cotització de la Seguretat Social ($\approx 6,35\%$ de la base) i la retenció d'IRPF (percentatge variable segons el teu sou anual). Que apareguen els dos.
- 7 **Mira el líquid a percebre** i contrasta'l amb l'ingrés real en el teu compte. Si no quadra, exigix aclariment per escrit abans de firmar la nòmina.

¿SABÍAIS QUE...?

La paga extra de Nadal és un invent espanyol de la postguerra

Les dues pagues extraordinàries obligatòries a Espanya —juny i Nadal— no són una regla universal: en la majoria de països de la Unió Europea, la *paga extra* o bé no existix o bé és una pràctica voluntària de l'ocupador, i el salari anual es repartix simplement en 12 mensualitats iguals. A Espanya són obligatòries per l'article 31 de l'Estatut dels Treballadors i van nàixer el 1944 mitjançant un decret de Franco que va establir la paga de Nadal com a complement de l'aguinaldo, a la qual es va sumar després la de 18 de juliol (més tard *paga d'estiu*). Hui es mantenen com una de les peculiaritats que més sorprenen un treballador europeu que arriba a una empresa espanyola —en positiu: cobrar el doble en juny i desembre és psicològicament molt útil, encara que matemàticament siga exactament la mateixa quantitat que cobrar 14 vegades 1.500 € o 12 vegades 1.750 €.

L'IRPF, eixe gran desconegut

L'**Impost sobre la Renda de les Persones Físiques** (IRPF) és el principal impost directe del sistema fiscal espanyol. Grava les **rendes** de les persones físiques residents —rendiments del treball, del capital, d'activitats econòmiques i guanys patrimonials— i aporta prop del 40 % de la recaptació tributària total de l'Estat. Està regulat per la **Llei 35/2006**.



Seu de la Delegació Especial d'Andalusia de l'AEAT a Sevilla. Cada any, en abril, milions de contribuents espanyols ajusten en estes oficines (i en la seua seu telemàtica) el que l'empresa els va retindre a compte de l'IRPF mes a mes.

Foto: Anual, CC BY-SA 4.0 via Wikimedia Commons

Un impost progressiu per trams

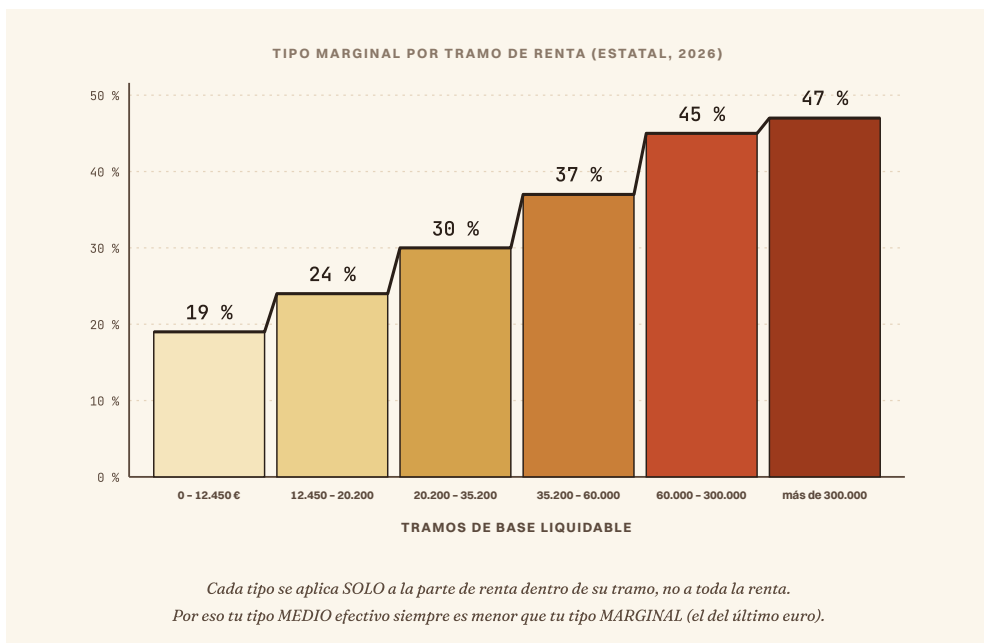
El més important per a entendre l'IRPF és que és un impost **progressiu per trams**: com més guanyes, major percentatge pagues, però el percentatge alt s'aplica **sols** a la part de renda que supera cada llindar, no a la renda total. Els trams estatals vigents el 2026 (sense comptar la part autonòmica, que cada comunitat ajusta lleugerament) són els següents:

TRAM DE BASE LIQUIDABLE	TIPUS MARGINAL APROXIMAT
0 € – 12.450 €	19 %
12.450 € – 20.200 €	24 %
20.200 € – 35.200 €	30 %
35.200 € – 60.000 €	37 %
60.000 € – 300.000 €	45 %
Més de 300.000 €	47 %

L'error més estès entre treballadors que escolten parlar per primera vegada de l'IRPF és pensar que *en canviar de tram, tot el que guanya tributa al nou tipus*. No és cert: cada tram sols s'aplica a la franja que cau dins d'ell. Per això convé distingir dos conceptes:

- **Tipus marginal:** el percentatge que pagues pel **últim euro** guanyat.
- **Tipus mitjà efectiu:** el percentatge real sobre el **total** de la teua renda.

Una persona que guanya 18.000 € a l'any té un tipus marginal del 24 % (està en el segon tram) però un tipus mitjà efectiu d'aproximadament el 12 %, perquè bona part de la seua renda tributa al 19 % i, a més, descompta primer el **mínim personal exempt** (al voltant de **5.550 €** per a un solter sense fills). Per davall d'eixe mínim no es paga res d'IRPF: el sistema reconeix que hi ha un nivell de renda bàsic per a viure que no s'hauria de tributar.



L'escala de l'IRPF: cada tipus s'aplica sols a la franja de renda dins del seu tram, no a tota la renda.

Per això el tipus mitjà sempre és menor que el marginal.

Prova-ho tu mateix: simula una declaració de la renda senzilla i introduïx el teu salari brut anual per a veure quins trams t'afecten i quant pagaries d'IRPF.

➔ *Herramienta interactiva disponible en la versión digital del libro (profedeconomia.es).*

Per què la retenció mensual no és l'impost definitiu

Cada mes, la teua empresa aplica una **retenció** estimada segons una previsió del teu sou anual. No és l'impost definitiu: és sols un **avançament** a Hisenda. En **abril-juny de l'any següent** es fa la **Declaració de la Renda**, on s'ajusta de veritat. Poden passar dues coses:

- Que t'hagen retingut **de més**: et tornen la diferència. És l'habitual quan hi ha deduccions (habitatge habitual amb hipoteca antiga, maternitat, donacions, plans de pensions).

- Que t'hagen retingut **de menys**: pagues la diferència. És habitual si has tingut dos pagadors en l'any (vas canviar d'empresa, vas fer un curs remunerat), perquè cada un et va retindre com si fora l'únic.

La regla pràctica: si en un any has tingut dos pagadors i el segon t'ha pagat més de **1.500 €**, quasi segur que estaràs obligat a presentar declaració i, probablement, a pagar.

8.1

EJERCICIO RESUELTO

Càlcul de la nòmina de Marina: del brut al net, pas a pas

ENUNCIAT

Marina acaba de firmar el seu primer contracte indefinit a jornada completa com a auxiliar de farmàcia. L'empresa li oferix un **salari brut anual de 18.000 €** repartit en **14 pagues** (12 mensualitats + paga de juny + paga de Nadal). Calcula:

a) El seu **salari brut mensual**. b) La **cotització a la Seguretat Social** mensual que se li descomptarà (6,35 % aproximat). c) La **retenció d'IRPF** mensual aproximada, sabent que el seu tipus mitjà efectiu estimat és del 9 %. d) El seu **salari net mensual** estimat. e) El **total net anual** que ingressarà en el seu compte.

SOLUCIÓ

1. Salari brut mensual:

- $18.000 \text{ €} / 14 \text{ pagues} = \mathbf{1.285,71 \text{ € bruts al mes}}$ (igual en les 12 mensualitats i en les dues extres).

2. Cotització a la Seguretat Social (6,35 %):

- $1.285,71 \text{ €} \times 0,0635 = \mathbf{81,64 \text{ € al mes.}}$
- (Per a major precisió real caldria usar la base de cotització amb prorrateig d'extres —≈ 1.500 € mensuals—, la qual cosa donaria uns 95,25 € al mes. Usem el càlcul simplificat per a 4t ESO.)

3. Retenció d'IRPF (9 % sobre el brut mensual):

- $1.285,71 \text{ €} \times 0,09 = \mathbf{115,71 \text{ € al mes.}}$

4. Salari net mensual:

- $1.285,71 \text{ €} - 81,64 \text{ €} - 115,71 \text{ €} = \approx \mathbf{1.088,36 \text{ € nets al mes.}}$

5. Total net anual:

- $1.088,36 \text{ €} \times 14 \text{ pagues} = \approx \mathbf{15.240 \text{ € nets a l'any.}}$

6. **Resum:** dels **18.000 € bruts anuals** pactats, Marina ingressa **uns 15.240 € nets**. La diferència (≈ 2.760 €) es repartix entre Seguretat Social (≈ 1.140 €/any) i Hisenda (≈ 1.620 €/any en concepte d'IRPF). A canvi acumula dies cotitzats per a futures prestacions (atur, baixa, jubilació) i finança els servicis públics.

Els contractes laborals després de la Reforma de 2021

Fins a desembre de 2021, el sistema espanyol de contractació admetia desenes de modalitats distintes, moltes d'elles temporals sense causa real. La **Reforma Laboral de 2021** —aprovada pel **Reial Decret-llei 32/2021** i convalidada pel Congrés en febrer de 2022— va simplificar radicalment el panorama. L'objectiu declarat: **reduir la temporalitat** abusiva. Tres anys després, les dades de l'INE mostren que la taxa de temporalitat ha caigut del 25 % al 17 %, la xifra més baixa des de principis dels noranta.



Yolanda Díaz, vicepresidenta segona i ministra de Treball, va impulsar la Reforma Laboral de 2021 que va convertir el contracte indefinit en la regla per defecte i va reduir la temporalitat espanyola del 25 % al 17 % en tres anys.

© Unió Europea, 2026. CC BY 4.0 via Wikimedia Commons

Des de la reforma, el contracte **per defecte** a Espanya és l'**indefinit**. Les modalitats temporals sols es poden usar si encaixen en una de les dues causes taxades previstes en la llei. I existixen a més dos contractes formatius, pensats específicament per a combinar treball i aprenentatge.

CONTRATOS LABORALES EN ESPAÑA · REFORMA DE 2021

POR DEFECTO	SOLO CON CAUSA	FORMATIVO	FORMATIVO
Indefinido	Temporal	Formación en alternancia	En prácticas
DURACIÓN Sin fecha de fin	DURACIÓN 6 meses (12 por convenio)	DURACIÓN 3 meses - 2 años	DURACIÓN 6 meses - 1 año
PARA QUIÉN La regla general desde la reforma	PARA QUIÉN Sustitución de baja o pico de producción	PARA QUIÉN 16 a 30 años sin título previo	PARA QUIÉN Con título de FP o universidad reciente (últimos 3 años)
CLAVE Indemnización de 33 días/año Derecho pleno al paro y estabilidad para créditos	CLAVE Sin causa real es fraude: pasa a ser indefinido	CLAVE Combina trabajo y estudio. Salario según jornada, nunca bajo el SMI	CLAVE Salario íntegro de convenio, sin recorte por ser prácticas

Tras la reforma de 2021, el indefinido es la norma: la temporalidad cayó del 25 % al 17 %.
Cuidado con el «falso autónomo»: si trabajas con horario y herramienta de la empresa, es laboral.

Els quatre tipus de contracte vigents després de la reforma de 2021: l'indefinit és la norma; el temporal sols amb causa; i els dos formatius (alternança i pràctiques).

Contracte indefinit

És la modalitat **per defecte** i la **regla general** des de la reforma. No té data de finalització pactada: la relació dura mentres alguna de les dues parts no decidisca extingir-la per les vies legals (acomiadament per part de l'empresa, baixa voluntària per part del treballador). Els seus trets principals:

- **Indemnització per acomiadament improcedent:** 33 dies de salari per any treballat, amb un màxim de 24 mensualitats.
- **Dret ple a prestació per desocupació** si es complixen els requisits generals (haver cotitzat almenys 360 dies en els últims sis anys).
- **Estabilitat** i accés més fàcil a hipoteques, lloguers i crèdits.
- **Període de prova** habitual de fins a 6 mesos per a tècnics titulats o 2 mesos per a la resta.

Contracte temporal (sols amb causa)

Després de la reforma, sols hi ha **dues causes legals** per a fer un contracte temporal:

- **Substitució** d'una persona treballadora amb dret a reserva de lloc (baixa per malaltia, maternitat, excedència). El contracte dura mentres dure l'absència.
- **Circumstàncies de la producció** imprevisibles o ocasionals (un pic de comandes de Nadal, una avaria extraordinària). Duració màxima de **6 mesos**, ampliable a **12** per conveni. També s'admet el contracte de circumstàncies *previsibles* fins a **90 dies a l'any**, no consecutius.

Qualsevol contracte temporal sense causa real reconeguda es considera frau de llei i es convertix automàticament en indefinit. La inspecció de treball sanciona ara amb molta més duresa este tipus de frau.

Contracte de formació en alternança

Pensat per a combinar treball remunerat amb estudis. Els seus trets:

- Dirigit a persones de **16 a 30 anys** sense titulació prèvia relacionada amb el lloc.
- Duració entre 3 mesos i 2 anys.
- Temps de treball **màxim del 65 % la primera anualitat i del 85 % la segona** (la resta es dedica a formació).
- Salari proporcional al temps treballat, mai inferior al **SMI** corresponent.
- Cotització bonificada a la Seguretat Social.

Contracte en pràctiques (per a la pràctica professional)

Pensat per a persones que ja tenen un títol i necessiten adquirir experiència professional.

- Requerix **titulació universitària o d'FP** obtinguda en els últims **3 anys** (5 si la persona té discapacitat).
- Duració entre 6 mesos i **1 any**.
- Salari íntegre segons conveni per a la categoria corresponent, sense reducció per estar en pràctiques.
- Una persona sols pot tindre un contracte en pràctiques per títol obtingut i per empresa.

Falsos autònoms: el cas Glovo

Hi ha una figura intermèdia molt comuna en plataformes digitals que està donant molts problemes: el **fals autònom**. Es tracta de persones que figuren formalment com a autònoms — emeten factura, paguen la seua quota de RETA— però que en realitat treballen en condicions de dependència econòmica i organitzativa pròpies d'un assalariat: horari imposat, ferramenta de treball de l'empresa, exclusivitat, dependència d'un únic client. Per a l'ordenament laboral espanyol això és frau i hauria de ser un contracte laboral ordinari.



Repartidor de Glovo a València. El cas dels riders de plataformes digitals va ser el detonant de la sentència STS 805/2020 del Tribunal Suprem i, després, de la Llei Rider de 2021, que presumix la laboralitat en estos servicis.

Foto: Pacopac, CC BY-SA 4.0 via Wikimedia Commons

EJEMPLO REAL

STS 805/2020: el Suprem declara laborals els riders de Glovo

En setembre de 2020, la Sala del Social del **Tribunal Suprem** va dictar per unanimitat la **STS 805/2020** declarant que els **riders de Glovo** —els repartidors en bicicleta o moto que porten comandes a domicili— no són autònoms sinó **treballadors per compte d'altri**, tot i que l'empresa els contractava com a autònoms. L'argument de la sentència és precís: encara que Glovo intentava presentar la relació com un *contracte mercantil entre iguals*, en la pràctica era l'empresa la que fixava els preus, assignava comandes mitjançant un algoritme, valorava el rendiment amb un sistema de puntuació que penalitzava rebutjos, i proporcionava la ferramenta de treball (l'app). Concorrien, per tant, les notes de **dependència i alienitat** que l'Estatut dels Treballadors exigix per a considerar laboral una relació. La sentència va desencadenar la **Llei Rider** (Reial Decret-llei 9/2021), que va establir una presumpció legal de laboralitat per als repartidors de plataformes digitals. Hui Glovo opera a Espanya amb repartidors assalariats, igual que Uber Eats. És un dels exemples més clars de com el dret laboral pot adaptar-se a noves realitats tecnològiques sense necessitat d'inventar figures intermèdies.

Fuente: Sentència del Tribunal Suprem 805/2020, de 25 de setembre

Tres formes jurídiques per a emprendre

Si després de l'institut, o més tard, decidixes muntar el teu propi projecte, hauràs de triar una **forma jurídica**: el vestit legal amb què la teua activitat es presenta davant Hisenda, davant la Seguretat Social i davant tercers. Hi ha desenes de formes jurídiques reconegudes a Espanya, però el 95 % dels emprenedors que arranquen tria una d'estes tres: **autònom**, **societat limitada** o **cooperativa de treball associat**. Esta secció és un panorama; l'elecció concreta, amb assessorament professional, vindrà en el moment en què el projecte existisca de veritat.

Autònom (empresari individual)

És l'opció més senzilla i més usada a Espanya: més de **3,4 milions de persones** estaven donades d'alta com a autònomes el 2024 segons la Tresoreria General de la Seguretat Social.

- **Tràmits:** alta censal en Hisenda (model 036/037) + alta en el **RETA** (Règim Especial de Treballadors Autònoms) de la Seguretat Social. Es fa en una setmana i sense cost de constitució.
- **Capital inicial:** no s'exigix capital mínim.
- **Responsabilitat: il·limitada.** L'autònom respon amb tot el seu patrimoni personal dels deutes de la seua activitat. Existix la figura de l'**Emprenedor de Responsabilitat Limitada (ERL)** que permet protegir l'habitatge habitual fins a cert valor, però continua sent limitada.
- **Fiscalitat:** tributa per **IRPF** sobre els beneficis obtinguts. Pagament trimestral per estimació directa (model 130) o, en alguns casos, mòduls (estimació objectiva).
- **Seguretat Social:** quota mensual al RETA segons els **rendiments nets** declarats, en un sistema introduït el 2023. Va des d'aproximadament **80 € al mes** per a rendiments baixos fins a **590 € al mes** per als més alts.

- **Tarifa plana:** durant els **primers 12 mesos** d'activitat, els nous autònoms paguen una quota reduïda de **80 € al mes**, ampliable altres 12 mesos si els rendiments són baixos. És la principal ajuda directa a l'emprenedor individual.

Societat Limitada (SL)

La forma jurídica més utilitzada quan hi ha socis, capital significatiu o intenció de créixer.

- **Tràmits:** constitució davant notari, inscripció en el Registre Mercantil, obtenció de CIF. El procés complet porta 2-4 setmanes i uns 600-1.200 € de despeses (notaria, registre, gestoria).
- **Capital mínim:** tradicionalment **3.000 €**, encara que la **Llei Crea i Creix de 2022** permet constituir amb **1 €** acollint-se al règim de formació successiva del capital.
- **Responsabilitat: limitada al capital aportat.** Els socis no responen amb el seu patrimoni personal dels deutes socials —excepte casos excepcionals de frau o avals personals—.
- **Fiscalitat:** tributa per l'**Impost sobre Societats** al **25 %** (15 % els dos primers anys per a empreses de nova creació).
- **Socis:** mínim un (SL Unipersonal) i sense màxim.
- **Recomanable quan:** hi ha socis, es preveu capital alié, es vol protegir el patrimoni personal o es pensa en créixer i captar inversió.

Cooperativa de treball associat

Forma jurídica de l'economia social, amb un pes històric important a Espanya (Mondragón, Consum, Eroski).

- **Tràmits:** constitució davant notari i inscripció en el Registre de Cooperatives (estatal o autonòmic).
- **Socis:** mínim **3 socis treballadors** (2 en cooperatives de xicoteta dimensió davall alguns règims autonòmics). Cada soci aporta capital i treballa en la cooperativa.
- **Capital mínim:** variable segons la legislació autonòmica (sol ser semblant a la SL).
- **Responsabilitat:** limitada a les aportacions realitzades.
- **Governança democràtica: un soci, un vot,** independentment del capital aportat. Les decisions estratègiques es prenen en assemblea.
- **Fiscalitat:** tipus reduït en l'Impost sobre Societats —**20 %** per a cooperatives fiscalment protegides— i bonificacions addicionals per a les **especialment protegides** (cooperatives de treball associat de xicotet tamany).
- **Règim de Seguretat Social** elegible: els socis poden optar entre cotitzar com a autònoms (RETA) o com a assalariats (Règim General).
- **Recomanable quan:** el projecte és genuïnament col·lectiu, els socis volen prendre decisions en igualtat i es valora la sostenibilitat i la perdurabilitat sobre la maximització de beneficis.

RESUM PRÀCTIC

Quan triar cada forma jurídica

Autònom si vas a començar tu sol o sola, amb poc capital, sense previsió de contractar de seguida i acceptant respondre amb el teu patrimoni personal. **SL** si tens socis, preveus captar capital alié o vols limitar la teua responsabilitat personal: és l'opció estàndard per a un projecte que aspire a créixer. **Cooperativa** si el projecte és col·lectiu de veritat, voleu decidir en igualtat i vos importa que l'empresa pertanga a qui hi treballa. Cap és millor en abstracte: cada una optimitza uns valors i uns costos distints. I totes es poden canviar després, encara que amb cost.

VUELVE AL CASO*El becari sense contracte i sense cotització*

La resposta incòmoda: **ningú automàticament**. La Inspecció de Treball no patrulla bars ni tallers a la recerca d'infraccions; actua **a petició** del mateix afectat, d'un sindicat o d'un company. El primer mecanisme de defensa eres tu: **conèixer els teus drets**.

El que diu la llei des de 2024: qualsevol pràctica formativa, retribuïda o no, ha de cotitzar a la Seguretat Social (RDL 2/2023). Si t'oferixen «treballar sense papers perquè és sols un estiu», és il·legal i et perjudica a futur. Cap ocupació, per temporal o xicoteta que siga, justifica treballar sense contracte.

L'ESSENCIAL DE L'ECONOMIA PERSONAL DEL TREBALL

La **nòmina** espanyola segueix un model regulat (Ordre ESS/2098/2014) amb capçalera, meritacions, deduccions i líquid. Aprén a identificar els set conceptes clau.

- **Salari brut** és el pactat abans de descomptes; **salari net** és el que entra en el teu compte després de restar Seguretat Social ($\approx 6,35\%$) i IRPF (variable).
- L'**IRPF** és progressiu per trams: el tipus alt s'aplica sols a la part de renda dins del tram, no a tota la renda. Distingix tipus marginal i tipus mitjà efectiu.
- Després de la **Reforma Laboral de 2021**, el contracte per defecte és l'**indefinit**. Els temporals requereixen causa taxada; els formatius són **alternança** (sense títol) i **en pràctiques** (amb títol).
- Les tres formes jurídiques bàsiques per a emprendre són **autònom** (senzill, responsabilitat il·limitada, IRPF), **SL** (responsabilitat limitada, Impost de Societats 25 %) i **cooperativa** (un soci un vot, fiscalitat reduïda 20 %).

Glossari

- **Nòmina**: document que l'empresa entrega cada mes amb el desglossament del cobrat i el descomptat (nom tècnic: rebut justificatiu del pagament de salaris).
- **Salari brut**: el que l'empresa reconeix pagar-te abans de descomptes legals. És la xifra que apareix en el contracte.
- **Salari net**: el que entra realment en el teu compte després de restar Seguretat Social i IRPF.
- **Meritacions**: suma de tot el que l'empresa et deu pel mes (salari base + complements + pagues).
- **Base de cotització**: quantitat sobre la qual es calcula el que cotitzes a la Seguretat Social.
- **IRPF**: Impost sobre la Renda de les Persones Físiques; grava el que guanyes i és progressiu per trams.
- **Retenció**: percentatge de l'IRPF que l'empresa avança a Hisenda en el teu nom cada mes.
- **Tipus marginal**: percentatge que pagues pel últim euro guanyat. **Tipus mitjà**: percentatge real sobre tota la teua renda.

- **Contracte indefinit:** contracte sense data de fi; des de 2021 és la modalitat per defecte a Espanya.
- **Fals autònom:** persona que figura com a autònoma però treballa en condicions de dependència pròpies d'un assalariat (cas Glovo).
- **RETA:** Règim Especial de Treballadors Autònoms de la Seguretat Social.
- **Forma jurídica:** el “vestit legal” de la teua activitat davant Hisenda i tercers: autònom, societat limitada (SL) o cooperativa.

Per a aprofundir

Recursos accessibles i oficials per a entendre millor la teua vida laboral i fiscal:

- **SEPE — Servei Públic d'Ocupació Estatal** (sepe.es) — web oficial on s'expliquen els tipus de contracte, les prestacions per desocupació i les ajudes a l'ocupació jove. Imprescindible quan busques el teu primer treball.
- **Agència Tributària — apartat educatiu** (agenciatributaria.es) — l'AEAT publica el simulador de la Declaració de la Renda i guies d'IRPF. Provar el simulador amb un sou fictici ensenya com funciona de veritat.
- **OCU — “Com entendre la teua nòmina”** (ocu.org) — guia pas a pas de l'Organització de Consumidors per a revisar que la teua nòmina està ben calculada.
- **Documentals i reportatges sobre els riders** — busca reportatges de mitjans seriosos (RTVE, El País Vídeo) sobre el cas Glovo i la Llei Rider. Ajuden a entendre per què una ocupació “flexible” pot amagar un frau laboral.

Preguntes per a reflexionar

Estes preguntes no tenen una resposta única. Servixen per a discutir a classe o pensar en tancar la unitat:

1. Del teu salari brut, una part va a la Seguretat Social i una altra a Hisenda. ¿Creus que és diners “perduts” o una contribució justa? ¿A quins servicis públics renunciaries per a pagar menys?
2. La reforma de 2021 va fer que el contracte indefinit siga la norma. ¿Creus que més estabilitat laboral és sempre millor, o té també inconvenients per a les empreses i per a qui busca ocupació?
3. Si d'ací a uns anys muntares un projecte amb dos amics més, ¿triaries autònom, SL o cooperativa? Justifica la decisió amb almenys dos arguments.

Connexió amb el projecte capstone

Per al vostre projecte emprenedor del bloc D, esta unitat aporta tres entregables concrets. Primer, una **previsió de cost laboral** del primer any (quantes persones treballaran, amb quin tipus de contracte, quin brut cobraran i quin cost real per a l'empresa suposarà sumant la quota patronal a la Seguretat Social). Segon, una **proposta raonada de forma jurídica** per al vostre projecte, amb dos o tres arguments a favor i els principals inconvenients assumits. Tercer, una **simulació de la nòmina** que cobraria una persona sòcia treballadora del projecte, partint d'un sou brut raonable per al sector i aplicant els descomptes vistos en esta unitat. Estos tres elements s'integren després en el pla d'empresa final.

BIBLIOGRAFÍA

1. Reial Decret-Llei 32/2021, de 28 de desembre, de mesures urgents per a la reforma laboral. BOE núm. 313, de 30 de desembre de 2021.
2. Ordre ESS/2098/2014, de 6 de novembre, per la qual es modifica el model de rebut individual justificatiu del pagament de salaris. BOE núm. 275, de 13 de novembre de 2014.
3. Llei 35/2006, de 28 de novembre, de l'Impost sobre la Renda de les Persones Físiques. BOE núm. 285, de 29 de novembre de 2006.
4. Tribunal Suprem, Sala del Social. Sentència STS 805/2020, de 25 de setembre (cas Glovo).
5. Agència Estatal d'Administració Tributària (AEAT). *Manual pràctic de Renda 2023*. agenciatributaria.es.
6. Tresoreria General de la Seguretat Social. *Cotització en el Règim Especial de Treballadors Autònoms (RETA): nou sistema per rendiments nets*. seg-social.es.
7. Organització de Consumidors i Usuaris (OCU). *Com entendre la teua nòmina i comprovar que està bé* (2023). ocu.org.

MIRAR FORA · U8

LIBRO

Pensar ràpid, pensar a poc a poc

Daniel Kahneman · Debate, 2012

Per què els joves infravaloren sistemàticament el que perden ara (cotització, dret a atur) pel que guanyen hui (un sobre amb 400 €). El biaix d'optimisme aplicat a la vida laboral.

Selecció — capítols sobre biaixos d'optimisme

VÍDEO · ~12-15 MIN

Com llegir la teua nòmina pas a pas

Canals de RH en castellà · YouTube

Tutorials amb una nòmina real projectada en pantalla, descomponent concepte a concepte el que has vist en la unitat. Veure una nòmina d'un altre explicada accelera molt entendre la pròpia.

https://www.youtube.com/results?search_query=como+leer+nomina+espana+paso+a+paso

CUENTA · PODCAST · WEB

@CCOOJoven

X / Twitter · sindicats juvenils

Compte del sindicat jove que publica alertes sobre pràctiques abusives, falsos autònoms, becaris sense contracte i models de denúncia. Útil siga quina siga la teua opinió sindical: la informació és independent.

ACTIVIDAD · 30-40 MIN

Porta una nòmina real (o una semblant)

Demana a un familiar major d'edat —mare, pare, tio, iaio si encara treballa— que t'ensenyi **una nòmina seua** (sense importar l'import). Identifica els set conceptes vistos en la unitat: salari base, complements, meritat, base de cotització, descompte SS, retenció IRPF, líquid a percebre. Anota'ls.

PARA CLASE

Cada estudiant presenta **l'estructura de la seua nòmina** (sense imports detallats, sols conceptes). Es comparen estructures: ¿què cobren els professors?, ¿com és la nòmina d'un autònom?, ¿què canvia en una nòmina de funcionari? Variant: el professor projecta una nòmina anonimitzada i la classe la desxifra en directe. Duració: 45 min. Materials: projector.

UNITAT 9 · BLOC D

09

Disseny del projecte: BMC, Design Thinking i prototipatge

Dissenyar un projecte no és tindre una idea brillant a la dutxa i posar-se a construir. És entendre qui l'usarà, dibuixar el model en un full i ensenyar una maqueta lletja per a descobrir com més prompte millor el que no funciona.

DURADA

12-14 sessions · 4
setmanes

CONCEPTES CLAU

Design Thinking ·
empatitzar · definir · idear
· prototipar · testejar

OBJECTIUS DE LA UNITAT

- Aplicar les cinc fases del Design Thinking a un problema real de l'entorn de l'alumnat.
- Emplenar un Business Model Canvas simplificat de nou blocs per a la idea del projecte.
- Distingir prototip, MVP i producte final, i construir un prototip de baixa fidelitat amb materials d'aula.
- Reconèixer el cicle construir-mesurar-aprendre de Lean Startup i diferenciar iteració de pivot.

Temps estimat de lectura: 18-20 min · **Sabers LOMLOE:** D.1, D.2, D.3 · **Abans de començar:** Units 1-8 (esta és la part 1 del projecte capstone, recull tot el treballat fins ara).

En acabar esta unitat sabràs:

- Aplicar les cinc fases del **Design Thinking** (empatitzar, definir, idear, prototipar, testejar) a un problema real.
- Emplenar un **Business Model Canvas** de nou blocs per a la idea del teu projecte.
- Distingir **prototip, MVP i producte final**, i construir un prototip de baixa fidelitat amb materials d'aula.
- Reconèixer el cicle **construir-mesurar-aprendre** de Lean Startup i diferenciar **iteració de pivot**.

TL;DR

90 segundos

Tindre una idea és la part fàcil. **Convertir-la en un projecte coherent** és el difícil. En esta unitat presentem dues eines potents que s'usen en empreses reals: el **Business Model Canvas** (model de negoci en un full) i el **Design Thinking** (procés per a dissenyar centrat en persones). Les dues són visuals, simples i s'ensenyen a Stanford i a MIT.

CASO REAL · DILEMA

Un vídeo de 3 minuts aconseguix 75.000 subscriptors abans que el producte existisca

Adaptat de la xarrada de Drew Houston a Y Combinator · 2010

El **2007**, Drew Houston tenia una idea: una aplicació anomenada **Dropbox** que sincronitzaria carpetes entre el teu ordinador, el teu treball i el teu mòbil automàticament. Abans de construir-la, va gravar un **vídeo de 3 minuts** mostrant com *funcionaria* el producte (amb efectes especials, no era real) i el va publicar a Hacker News. En una sola nit va passar de **5.000 a 75.000 persones en llista d'espera**. El producte encara no existia. Amb eixa validació, va alçar finançament i va construir la versió real. Hui Dropbox cotitza en borsa i val més de 7.000 M\$.

Per què un vídeo d'un producte que no existix pot valdre més que el producte?

Arribem al Bloc D, el més llarg i el més pràctic de tot el curs. Fins ací hem treballat el perfil emprenedor (Bloc A), la lectura de l'entorn (Bloc B) i els recursos amb què es munta un projecte (Bloc C). A partir d'ara toca **posar-ho tot en marxa**: durant les pròximes setmanes cada equip de classe dissenyarà un projecte emprenedor real, el prototiparà i el presentarà davant de la resta. Esta unitat és la **part 1 del capstone**: el disseny. La següent (Unit 10) serà la part 2: validació, comunicació i pitch.

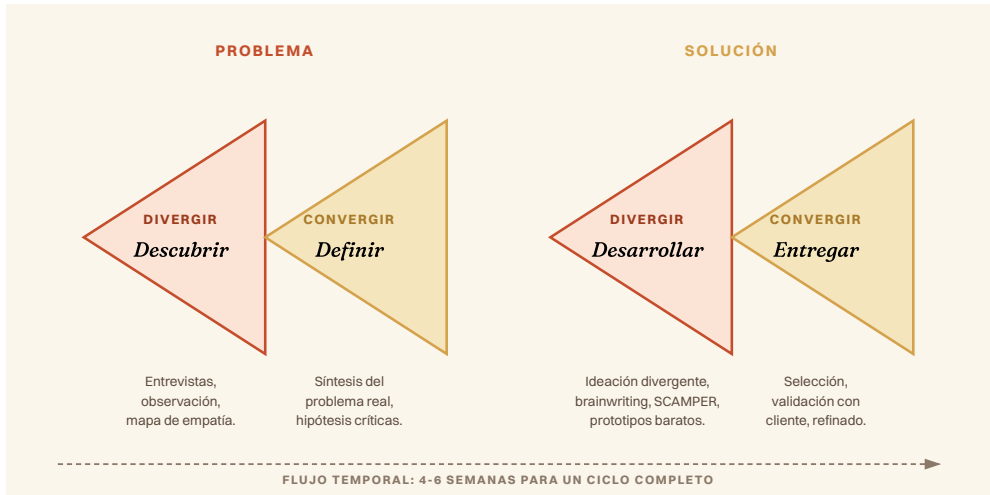
L'error més comú quan algú té una idea és exactament este: enamorar-se de la idea, tancar-se a construir-la durant mesos, eixir al món a ensenyar-la i descobrir que **ningú la vol**. Les metodologies que veurem en esta unitat existixen per a evitar-ho. Design Thinking ensenya a començar per la persona, no per la idea. El Business Model Canvas obliga a posar el model sencer en un sol full per a veure si encaixa. Lean Startup convertix el projecte en un cicle curt d'aprendre-construir-mesurar-aprendre, en lloc d'una aposta única. I el prototipatge ens permet ensenyar la idea amb cartó i retolador abans de gastar diners o temps en programar res.

Tres eines, una sola lògica: **fallar barat, fallar prompte, aprendre ràpid**.

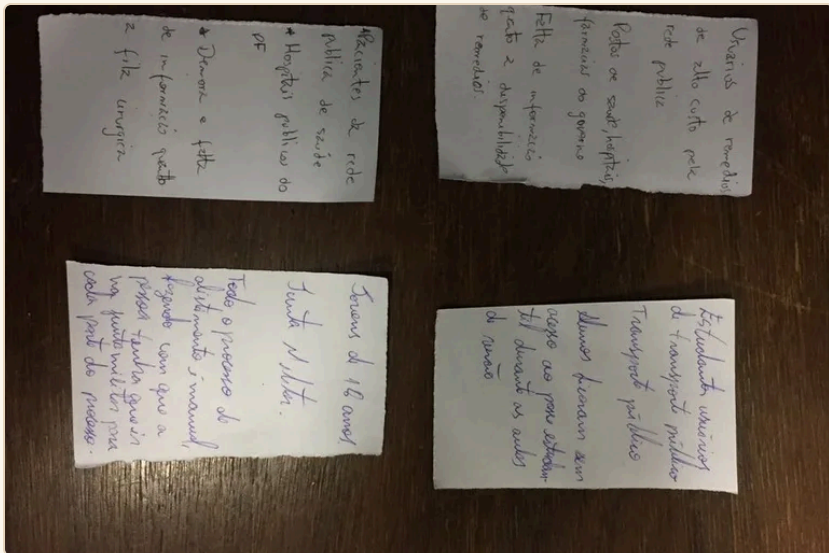
Design Thinking: començar per les persones

El **Design Thinking** és una manera de resoldre problemes que posa les persones al centre. La metodologia la va formalitzar als anys 2000 l'escola de disseny de la Universitat de Stanford (la *d.school*) i la consultora IDEO, però la idea és més antiga: **abans de dissenyar una solució, cal entendre molt bé el problema i qui el patix**.

Les cinc fases s'aprenen en este ordre, però a la pràctica es torna arrere constantment: en testejar es descobrixen coses noves que obliguen a redefinir el problema, i torna a començar.



Double Diamond: les dues fases de divergència i convergència del Design Thinking.



Sessão de brainstorming inicial: cada post-it recull una idea, i la paret es convertix en el llenç on l'equip agrupa, descarta i prioritza. És l'eina més senzilla de la fase d'idear.

Foto: Victor Costa de Paula, CC BY-SA 4.0 via Wikimedia Commons

LES CINC FASES DEL DESIGN THINKING

Design Thinking pas a pas (exemple: app contra la soledat dels majors)

- 1 **Empatitzar.** Eixir a parlar amb les persones afectades pel problema. Entrevistar-les, observar-les, viure el seu dia si es pot. L'eina típica és el *mapa d'empatia*: un full en què anotem què pensa, què sent, què diu, què fa, què li fa mal i què guanya eixa persona. *Exemple:* visitem durant una vesprada la residència del barri i un centre de dia municipal. Parlem amb cinc persones majors. Descobrim que el problema no és que no tinguen amb qui parlar (moltes tenen amigues al centre de dia); és que **tornen a una casa buida cada nit** i els caps de setmana no obri ningú.
- 2 **Definir.** Reformular el problema concret en una sola frase, en format *¿Com podríem...?.* Una bona definició és específica, fa focus en una persona concreta i no inclou ja la solució. *Exemple:* «¿Com podríem ajudar persones majors que viuen a soles en barris urbans a no passar les nits i els caps de setmana en silenci?». Mal definit seria «¿com fer una app de companyia?»: això ja dona per feta la solució.
- 3 **Idear.** Generar moltes solucions possibles sense filtrar-les encara. Les tècniques les vam veure en la Unit 2: *brainstorming*, *SCAMPER*, *crazy 8s*. La regla és **quantitat abans que qualitat**: com més idees, més probable que aparega una bona. *Exemple:* en 20 minuts l'equip genera 40 idees que van des d'una línia de telèfon 24 h, un sistema de visites voluntàries, un club de cine els dissabtes, fins a una app que empareja persones majors que viuen a soles amb estudiants universitaris que necessiten habitació.
- 4 **Prototipar.** Construir una versió ràpida i barata de la idea triada per a poder ensenyar-la. Pot ser un dibuix en paper, un cartó retallat, una representació teatral. No cal que siga bonic; ha de ser **suficient perquè algú l'entenga i reaccione**. *Exemple:* l'equip dibuixa en quatre folis les pantalles principals de l'app de convivència intergeneracional —registre, cerca, perfil, xat— amb retolador.
- 5 **Testejar.** Posar el prototip davant de persones del segment objectiu i observar què fan. No es tracta de vendre'ls la idea; es tracta de veure on s'encallen, què no entenen, què els emociona. *Exemple:* l'equip porta els dibuixos de tornada al centre de dia i els ensenya a tres persones. Descobrix que la idea els pareix interessant però **no es fien de ficar un desconegut a casa**. Cal tornar arrere: redefinir el problema incloent-hi la confiança, i reiterar.

Per què este ordre importa

Qualsevol pot saltar-se la fase d'empatitzar i inventar-se la solució des de la taula de sa casa. El problema és que quasi sempre encertarem amb el símptoma i fallarem amb el remei. Els

majoria de l'exemple no necessiten una app —que els resulta complicada i poc fiable—; necessiten **companyia nocturna i de cap de setmana**. Només es descobrix eixint a parlar.

CONCEPTE CLAU

MVP (*Producte Mínim Viable*)

Un **MVP** —*Minimum Viable Product* o Producte Mínim Viable— és la **versió més simple possible d'un producte que ja servix per a provar la hipòtesi principal del projecte**. No és un producte incomplet ni un producte roïn: és un producte que té **només el necessari** per a respondre a una pregunta concreta, normalment «*¿pagaria algú per això?*» o «*¿ho usaria algú si l'hi donem?*».

Un MVP no és el mateix que un prototip. El prototip servix perquè l'usuari reaccione davant d'una maqueta. El MVP **ja està al mercat** i la gent l'usa de veritat, encara que sols tinga una funcionalitat. El primer Dropbox va ser un vídeo de tres minuts ensenyant com funcionaria la sincronització d'arxius (sense que el producte existira encara): el MVP era el vídeo, i va mesurar si hi havia gent interessada.

Lean Startup: construir, mesurar, aprendre

El **Lean Startup** és la metodologia que l'emprenedor estatunidenc **Eric Ries** va publicar en el seu llibre homònim de 2011, basant-se en la seua experiència construint *startups* a Silicon Valley i en les idees del *lean manufacturing* japonés (Toyota). La idea central és brutal en la seua senzillesa: **un projecte en les seues primeres fases és un experiment, no una empresa**. I els experiments es gestionen amb un cicle, no amb un pla a cinc anys.

El cicle construir-mesurar-aprendre

1. **Construir** com més ràpid millor la versió més simple que ja prova una hipòtesi. No el producte sencer: sols el just per a aprendre alguna cosa.
2. **Mesurar** què passa quan l'ensenyas a persones reals. Dades concretes: quants es registren, quants paguen, quants tornen, quants el recomanen.
3. **Aprendre** de les dades. ¿Confirmen la hipòtesi? ¿La contradiuen? ¿Apareix alguna cosa inesperada?
4. I torna a començar: eixe aprenentatge es convertix en la següent cosa que construïxes.

Cada volta del cicle s'anomena **iteració**. Com més curtes i més barates siguen les iteracions, més ràpid aprén l'equip i menys diners perd.

Iteració vs. pivot

No tot canvi dins del projecte és igual de profund. Lean Startup distingix dos:

- **Iteració**: xicotet ajust dins del mateix model. Canviar el color d'un botó, baixar el preu un 10 %, afegir una opció al menú, reescriure el text de la pàgina d'inici. El projecte continua sent el mateix.
- **Pivot**: canvi d'hipòtesi. Després de mesurar, l'equip descobrix que **el model no funciona** i decidix canviar alguna cosa gran: el segment de clients, la proposta de valor, el canal o la font d'ingressos. El projecte canvia de rumb.

Pivotar no és fracassar. Quasi tots els projectes emprenedors que coneixem hui van pivotar almenys una vegada. **Instagram** va començar sent *Burbn*, una xarxa social per a entusiastes del whisky amb check-ins de llocs; l'equip es va adonar que l'única funció que usaven els usuaris era pujar fotos amb filtres, va eliminar tot la resta i va pivotar. **YouTube** es va llançar com a lloc de cites amb vídeo; ningú pujava vídeos per a lligar però sí per a ensenyar viatges i

mascotes. **Slack** era un videojoc en línia que va fracassar; l'eina de xat interna de l'equip era tan bona que van decidir vendre-la i deixar el joc.

¿SABÍAIS QUE...?

IDEO va inventar el primer ratolí d'Apple en 90 dies aplicant Design Thinking

La consultora californiana **IDEO** —fundada el 1991 per David Kelley, el mateix que després fundaria la *d.school* de Stanford— va rebre el 1980 un encàrrec quasi impossible d'un Steve Jobs jove: dissenyar el primer **ratolí comercial** del nou Apple Lisa en **menys de 90 dies** i amb menys de **25 dòlars de cost de fabricació** (els ratolins de laboratori de Xerox PARC que Jobs havia vist costaven més de 400 dòlars i es trencaven en una setmana). L'equip va aplicar el que hui anomenem Design Thinking sense anomenar-lo així: va observar persones usant els primers prototips, va fabricar desenes de maquetes amb materials d'oficina —desodorant roll-on, tapa de mantequera, palets de gelat— i va testejar cada una fins a trobar la combinació que funcionava. El resultat, llançat el 1983, va definir la forma del ratolí durant les següents quatre dècades. La lliçó no és que IDEO siga genial; és que **prototipar barat i ràpid permet provar vint idees en el temps que normalment es tarda a construir bé una sola**.

El Business Model Canvas

El **Business Model Canvas (BMC)** és una plantilla d'un sol full que servix per a descriure com funciona un projecte. El va inventar el suís **Alexander Osterwalder** el 2010 amb el seu llibre *Business Model Generation* i s'ha convertit en l'eina més usada del món per a dissenyar models de negoci. La gràcia és l'economia visual: en lloc d'un document de cinquanta pàgines, **tot el model cap en un full A3 amb nou requadres**. Això obliga a sintetitzar i revela ràpidament les incoherències.



Business Model Canvas: 9 blocs d'un model de negoci (Osterwalder).



Taller de Business Model Canvas amb emprenedors a Nalerigu (Ghana). La plantilla impresa en gran format i treballada en grup és la manera estàndard d'emplenar el BMC: obliga a discutir cada bloc en veu alta abans de fixar-lo en post-its.

Foto: Christian Yakubu, CC BY-SA 4.0 via Wikimedia Commons

ELS NOU BLOCS DEL BUSINESS MODEL CANVAS

BMC pas a pas (exemple: app de convivència intergeneracional)

- 1 **Segments de clients — ¿Per a qui?** ¿A qui servim exactament? Com més concret, millor. *Exemple:* dos segments. (1) Persones majors de 70-85 anys que viuen a soles en el seu propi pis en una ciutat mitjana. (2) Estudiants universitaris de 18-23 anys que estudien fora de la seua ciutat i busquen habitació barata.
- 2 **Proposta de valor — ¿Què els oferim? ¿Per què ens triarien?** És el bloc més important. Una bona proposta de valor resol un problema real i es pot explicar en una frase. *Exemple:* «Habitació gratis o molt barata per a estudiants a canvi de companyia i xicotetes ajudes domèstiques per a persones majors que viuen a soles». Resolem dos problemes alhora: soledat i preu de l'habitatge.
- 3 **Canals — ¿Com arribem a ells?** Per quin mitjà entreguem la nostra proposta. *Exemple:* per als majors, no internet (no els arribarà); centres de dia, parròquies, associacions de veïns, metge de família. Per als estudiants, sí: Instagram, TikTok, grups de Telegram de la universitat.
- 4 **Relació amb clients — ¿Quin tipus de tracte mantenim?** ¿Autoservei, contacte humà, comunitat? *Exemple:* contacte humà alt. Una treballadora social del projecte entrevista les dues parts, fa la mediació si hi ha problemes i visita les persones majors cada dues setmanes durant els primers sis mesos.
- 5 **Fonts d'ingressos — ¿Com guanyem diners?** ¿Qui paga, quant i per què? *Exemple:* l'estudiant paga 150 €/mes (molt menys que una habitació normal de 400 €). El projecte es queda amb 30 € per a cobrir mediació i 120 € s'entreguen al major o es descompten del lloguer.
- 6 **Recursos clau — ¿Què necessitem tindre?** L'imprescindible perquè el model funcione. *Exemple:* l'equip de treballadors socials (humans), una web senzilla i una base de dades (digitals), una assegurança de responsabilitat civil per a les convivències (financer).
- 7 **Activitats clau — ¿Què fem cada dia?** El que no podem delegar. *Exemple:* captar i entrevistar candidats dels dos costats, fer matchings, mediar conflictes, seguiment mensual.
- 8 **Socis clau — ¿Qui ens ajuda?** Aliances sense les quals el model no funciona. *Exemple:* ajuntament (accés a centres de dia i a referències), universitat (accés a estudiants), una asseguradora disposada a fer una pòlissa específica per a esta convivència.

9

Estructura de costos — ¿En què gastem? Costos fixos i variables del model.*Exemple:* sous dels treballadors socials (fixos), assegurances (variables per convivència activa), web i servidors (fixos baixos), oficina xicoteta (fix).

Prova-ho tu mateix: emplena els nou blocs del teu model de negoci directament en esta eina interactiva i descarrega el resultat.

↗ *Herramienta interactiva disponible en la versión digital del libro (profedeconomia.es).*

Com s'emplena a l'aula

La regla pràctica per a 4ESO: un full A3 o un paper continu a la paret, els nou requadres dibuixats amb retolador, i **post-its de colors** —un per idea, una idea per post-it—. Això permet moure, llevar i afegir sense haver de refer el full sencer. Comenceu per **segments de clients i proposta de valor** —els dos blocs de la dreta més importants—; la resta deriva d'ahí. Si no teniu clars estos dos, els altres set blocs seran paraules buides.

Prototipatge: ensenyar abans de construir

Un **prototip** és una maqueta —incompleta, barata, ràpida— del que volem construir. Servix per a ensenyar-lo a algú i obtindre feedback abans d'invertir temps i diners de veritat. Hi ha tres nivells de fidelitat, cada un respon a una pregunta distinta.

Baixa fidelitat: paper, cartó, role-play

El prototip més útil del projecte i, quasi sempre, el que es queda curt a classe perquè pareix poc seriós. Materials: folis, retoladors, cartó, plastilina, post-its, cadires mogudes per a simular un espai. Temps de fabricació: minuts o hores, mai dies.

Respon a la pregunta: **¿la idea bàsica té sentit?** Si ningú l'entén quan l'hi ensenyes amb quatre dibuixos, no l'entendrà amb la web feta. Si l'entenen però no els interessa, programar-la no la salvarà. El prototip de baixa fidelitat **filtra idees mortes abans de gastar res**.



Prototip de paper del sistema de cursos de Wiki Education (2015). Cada full retallat és una pantalla; en moure'ls es simula el flux de navegació. Pareix poc seriós, però és exactament el que filtra idees mortes abans de programar res.

Foto: Sage Ross (Ragesoss), CC BY-SA 4.0 via Wikimedia Commons

Mitjana fidelitat: wireframes i maquetes

Un nivell més amunt. Si el prototip és una app, es fa un *wireframe* digital (Figma, Canva, fins i tot PowerPoint) amb les pantalles principals, sense colors definitius. Si és un objecte físic, una maqueta 3D simple (impressió 3D barata, cartó rígid, fusta lleugera).

Respon a la pregunta: **¿el flux funciona?** ¿La gent sap què fer en cada pantalla? ¿L'objecte se sosté, es manipula bé, encaixa on ha d'encaixar?

Alta fidelitat: producte funcional limitat

El producte quasi acabat, però sols amb la funcionalitat central. Una app real amb una sola pantalla funcionant, un servici real ofert en un sol barri, un objecte real fabricat en xicoteta tirada.

Respon a la pregunta: **¿la gent l'usa de veritat quan pot?** És ja molt paregut al MVP. La diferència és que el prototip d'alta fidelitat continua sent un exercici d'aprenentatge; el MVP ja és la primera versió que ix al mercat.

Prototip vs. MVP vs. producte final

CONCEPTE	¿PER A QUÈ?	EXEMPLE
Prototip	Ensenyar la idea a un usuari i veure com reacciona	Quatre folis dibuixats amb les pantalles de l'app
MVP	Eixir al mercat amb el mínim que prova si funciona	Web senzilla que sols permet registre i matching manual
Producte final	Versió completa amb totes les funcionalitats	App amb perfil, xat, mediació digital, valoracions, pagaments

La trampa típica del projecte d'aula és **saltar-se el prototip i anar directes al producte final imaginari**: presentar al professor una idea amb cinquanta funcionalitats quan ni tan sols s'ha ensenyat un dibuix a un client. La metodologia demana el contrari: prototip simple, feedback, prototip millor, feedback, MVP, feedback, i sols aleshores producte.

EJEMPLO REAL

Glovo va començar amb un MVP en un sol barri de Barcelona

El barceloní **Oscar Pierre** i el burgalés **Sacha Michaud** van fundar **Glovo** el 2015 amb una idea senzilla: una app per a demanar qualsevol cosa a un missatger. El MVP era ridícul comparat amb l'app que coneixem hui. Funcionava sols en **un barri de Barcelona** (l'Eixample), les comandes arribaven a un Excel que el mateix Pierre mirava des de casa, i l'equip eren tres persones en moto que recollien comandes físicament avisades per WhatsApp. **Ni tan sols hi havia restaurants integrats**: l'usuari escrivia «vull un kebab del local X del carrer Y» i el missatger anava, pagava amb els seus diners i entregava. El MVP no servia per a escalar; servia per a respondre a una pregunta concreta: *¿la gent demanaria menjar i altres encàrrecs amb una app i pagaria la comissió que els cobrem?* En tres mesos la resposta va ser clara: sí. Sols aleshores van començar a integrar restaurants, contractar repartidors, obrir ciutats i construir la resta. Hui Glovo opera en 23 països, però el projecte es va decidir viable amb un Excel i tres motos.

Fuente: Entrevistes a Oscar Pierre, El Confidencial i elEconomista, 2017-2020

EJEMPLO REAL

Airbnb va començar llogant matalassos d'aire en una pàgina HTML feta en un cap de setmana

En octubre de 2007, els dissenyadors **Brian Chesky** i **Joe Gebbia** no podien pagar el lloguer del seu pis a San Francisco. Eixa setmana se celebrava a la ciutat un congrés de disseny i els hotels estaven plens. Se'ls va ocórrer una idea improvisada: posar tres **matalassos inflables** al saló de casa, oferir llit i esmorzar, i cobrar 80 dòlars per persona. En un cap de setmana van muntar una pàgina web rudimentària —*airbedandbreakfast.com*—, van fer unes fotos del saló amb una càmera prestada i van publicar l'anunci. **Tres persones s'hi van apuntar**: un home de Boston, una dona d'Utah i un pare de família de l'Índia. Va funcionar tan bé que van decidir escalar-ho. Durant el primer any van mantindre la web quasi com aquell cap de setmana —HTML bàsic, fotos fetes a mà— i sols quan van confirmar que hi havia mercat van contractar desenvolupadors i van construir la plataforma seriosa. Hui Airbnb cotitza per damunt dels **85.000 milions de dòlars** (NASDAQ, primavera 2026); el MVP va costar tres matalassos d'Amazon i una nit programant.

Fuente: Brian Chesky, entrevistes a Y Combinator i Masters of Scale, 2017

Com integrar-ho tot en el projecte capstone

Les tres metodologies no competixen entre si: es combinen. Una manera pràctica d'organitzar les pròximes quatre setmanes a classe:

- **Setmana 1 — Empatitzar i definir.** Cada equip tria un problema de l'entorn (institut, barri, família, consum digital), ix a fer almenys cinc entrevistes, emplena el mapa d'empatia i formula la pregunta «¿com podríem...?».
- **Setmana 2 — Idear i BMC versió 1.** Sessió d'ideació amb brainwriting i SCAMPER, elecció de la idea més prometedora, primer Business Model Canvas en post-its.
- **Setmana 3 — Prototipar.** Construcció d'un prototip de baixa fidelitat —paper, cartó, role-play— i testeig amb tres o cinc persones del segment objectiu. Anotació del que aprenem.
- **Setmana 4 — Iterar i BMC versió 2.** Si el que s'ha après obliga a pivotar, es pivota: es reescriuen els blocs afectats del BMC i es refà el prototip. L'entregable final d'esta unitat són els dos BMC (abans i després) més el prototip testejat.

La diferència entre el BMC 1 i el BMC 2 és el millor senyal de si l'equip ha fet el treball. **Si res ha canviat en tres setmanes, no s'ha parlat amb clients reals.** Si tot ha canviat, probablement s'ha après molt. El normal és que canvien dos o tres blocs —quasi sempre la proposta de valor, els canals o el segment— i els altres es reescriuen amb més precisió.

VUELVE AL CASO

Dropbox i el vídeo de 3 minuts



Perquè en les primeres etapes d'un projecte **el que escasseja no és la capacitat de construir; és la certesa que algú vol el que vas a construir.** Drew Houston no tenia dubtes que sabia programar Dropbox; tenia dubtes de si valdria la pena dedicar-li dos anys a fer-ho. El vídeo **va validar la demanda amb cost quasi zero** (un cap de setmana de gravació) abans d'invertir el veritable cost (dos anys de desenvolupament).

Aplica a l'àula: abans d'invertir temps a construir el teu projecte, **valida la hipòtesi principal** amb la prova més simple possible (un dibuix, una landing, un vídeo, una conversa amb 5 possibles usuaris). Si la hipòtesi falla amb la prova barata, t'estalvies mesos. Si passa, saps que val la pena continuar.

PROJECTE

Entrevista a emprenedors

Ix al carrer a entrevistar propietaris de negocis locals i aplica el d'esta unitat a la seua història real. Amb guió, banc de preguntes i plantilla descarregable.

Abrir el recurso →

LES IDEES QUE T'HAS D'ENDUR



Design Thinking són cinc fases —empatitzar, definir, idear, prototipar, testear— pensades per a començar per la persona, no per la idea.

- El **Business Model Canvas** sintetitza un model de negoci en **nou blocs** sobre un sol full. Els dos més importants són **segments de clients** i **proposta de valor**; els altres set deriven d'ells.
- **Lean Startup** gestiona el projecte com un experiment amb el cicle **construir-mesurar-aprendre**. Iterar és ajustar; **pivotar** és canviar d'hipòtesi quan les dades no validen el model.
- Un **MVP** és la versió més simple que ja prova la hipòtesi principal del projecte. No és un producte incomplet: és un producte **amb només el necessari** per a aprendre alguna cosa concreta.
- Els **prototips** tenen tres nivells —baixa, mitjana i alta fidelitat— i cada un respon a una pregunta distinta. La trampa típica és saltar-se el de baixa fidelitat per parèixer poc seriós.
- El projecte capstone es dissenya en quatre setmanes combinant les tres metodologies. La diferència entre el primer BMC i el segon és la prova que l'equip ha parlat amb clients reals.

Glossari

- **Design Thinking:** mètode per a resoldre problemes que posa les persones al centre i segueix cinc fases.
- **Empatitzar:** primera fase del Design Thinking; eixir a parlar amb les persones afectades pel problema per a entendre'l de veritat.
- **Mapa d'empatia:** full on s'anota què pensa, sent, diu, fa, li fa mal i guanya la persona que patix el problema.
- **Business Model Canvas (BMC):** plantilla d'un full amb nou blocs que descriu com funciona un projecte.
- **Proposta de valor:** el que oferixes i la raó per la qual et triarien enfront de les alternatives. El bloc més important del BMC.
- **Segment de clients:** el grup concret de persones a qui servix el teu projecte.
- **Lean Startup:** metodologia que gestiona un projecte com un experiment mitjançant el cicle construir-mesurar-aprendre.
- **MVP (Producte Mínim Viable):** la versió més simple d'un producte que ja servix per a provar la hipòtesi principal.
- **Prototip:** maqueta incompleta i barata de la idea, feta per a ensenyar-la i rebre feedback abans d'invertir.
- **Iteració:** xicotet ajust dins del mateix model de projecte.
- **Pivot:** canvi gran de rumb (segment, proposta de valor, canal o ingressos) quan les dades diuen que el model no funciona.
- **Fidelitat (baixa/mitjana/alta):** nivell d'acabat d'un prototip, des del paper i el cartó fins a un producte quasi funcional.

Per a aprofundir

Recursos accessibles per a entrenar el disseny de projectes:

- **d.school de Stanford — recursos oberts** (dschool.stanford.edu/resources) — l'escola que va formalitzar el Design Thinking publica plantilles i guies descarregables gratis. En anglès, però molt visuals.
- **“The Deep Dive” d'IDEO** — busca el reportatge clàssic de l'ABC (1999) on IDEO redissenya un carret de la compra en una setmana aplicant Design Thinking. És la millor demostració de prototipar ràpid que existix.
- **Strategyzer** (strategyzer.com) — l'empresa d'Alexander Osterwalder, creador del BMC. Oferix la plantilla del Business Model Canvas per a descarregar i imprimir en A3.
- **Històries de pivots famosos** — busca vídeos curts sobre com Instagram, YouTube o Slack van canviar de rumb. Veure que quasi totes les grans van començar sent una altra cosa lleva la por a equivocar-se.

Preguntes per a reflexionar

Estes preguntes no tenen una resposta única. Servixen per a discutir a classe o pensar en tancar la unitat:

1. El Design Thinking demana eixir a parlar amb les persones abans de dissenyar res. ¿Per què creus que quasi tothom es salta este pas i comença per la solució?
2. Pivotar no és fracassar, però a ningú li agrada canviar d'idea després de setmanes de treball. ¿Com sabries que ha arribat el moment de pivotar i no de continuar insistint?
3. Un prototip de cartó pareix poc seriós al costat d'una app acabada. ¿Per què creus que un prototip lleig però provat amb usuaris val més que un bonic sense provar?

Connexió amb la Unit 10

Esta unitat ha cobert la **part 1 del projecte capstone**: dissenyar el model i prototipar-lo. La Unit 10 treballarà la **part 2**: validació amb dades, pla de comunicació i el *pitch* final davant de la resta de la classe. Les dues unitats juntes són el tancament del Bloc D i del curs sencer.

BIBLIOGRAFÍA

1. Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Wiley.
2. Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.
3. Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. HarperBusiness.
4. Kelley, T. i Kelley, D. (2013). *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All*. Crown Business.
5. Stanford d.school (2010). *An Introduction to Design Thinking — Process Guide*. Hasso Plattner Institute of Design, Stanford University.

6. IDEO (2015). *The Field Guide to Human-Centered Design*. IDEO.org.

7. Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. O'Reilly.

MIRAR FORA · U9

LIBRO

El cigne negre

Nassim Nicholas Taleb · Paidós, 2007

Per què els projectes exitosos vénen quasi sempre d'hipòtesis que pareixien absurdes i per què validar barat és l'única defensa contra la incertesa. Lectura llarga però clau per a entendre per què Dropbox va gravar un vídeo.

Selecció – capítols 1, 4 i 8

VÍDEO · ~15-20 MIN

How Dropbox started — Drew Houston a Y Combinator

YouTube · subtítols en espanyol

El fundador del cas d'obertura conta en primera persona com se li va ocórrer la idea, com va gravar el vídeo i per què va decidir fer-ho abans de programar. És veure la teoria aplicada amb un cas real recent.

https://www.youtube.com/results?search_query=how+dropbox+started+drew+houston

CUENTA · PODCAST · WEB

marketingexamples.com

Web

La millor col·lecció pública d'exemples curts de validació, landing pages i MVP exitosos. Cada cas és una classe pràctica sobre com validar una hipòtesi amb cost mínim.

ACTIVIDAD · 40-60 MIN

La prova més barata possible

Per a **la teua idea de projecte** (la que estàs treballant a classe), identifica **la hipòtesi més arriscada**: l'afirmació que, si fora falsa, enfonsaria el projecte sencer. Dissenya **la prova més simple possible** per a validar-la en menys d'una setmana: ¿una landing amb un formulari?, ¿una enquesta de 5 preguntes?, ¿un vídeo?, ¿una conversa amb 5 persones? Detalla els passos.

PARA CLASE

Cada equip presenta **la hipòtesi i la prova** en 90 segons. La classe vota quina és la més arriscada i quina és la prova millor dissenyada (barata + decisiva). Variant: l'endemà, els equips tornen amb els **resultats reals** de la prova executada. Duració: 45 min. Materials: cronòmetre i pissarra.

UNITAT 10 · BLOC D

10

Validació, comunicació i pitch del projecte

Nou unitats preparant el terreny i una per a eixir a la pissarra a defensar-lo. Si la idea sobreviu a deu usuaris reals i es pot contar en trenta segons, està llesta per a pujar a l'escenari.

DURADA

10-12 sessions · 3
setmanes

CONCEPTES CLAU

validació · hipòtesi
verificable · mètriques
accionables · mètriques
vanitat · A/B test · pivot

OBJECTIUS DE LA UNITAT

- Formular tres o quatre hipòtesis verificables sobre la idea de projecte.
- Dissenyar un test senzill per a validar almenys una hipòtesi amb deu usuaris reals.
- Distingir mètriques vanitat de mètriques accionables i triar dues mètriques clau del projecte.
- Construir un pla de comunicació bàsic amb target, missatge, canals i pressupost.
- Aplicar storytelling al pitch i estructurar tres formats (elevator 30 s, pitch deck 5 min, presentació 15 min).
- Defensar el projecte davant un públic extern simulat (jurat, pares, alumnat d'altres classes) en una demo day.

Temps estimat de lectura: 18-20 min · **Sabers LOMLOE:** D.4, D.5, D.6 · **Abans de començar:** Unit 9 (disseny del projecte). Esta és la part 2 del capstone i el tancament del curs.

En acabar esta unitat sabràs:

- Formular **hipòtesis verificables** sobre la teua idea i dissenyar un test senzill per a validar-ne una amb usuaris reals.
- Distingir **mètriques vanitat** de **mètriques accionables** i triar les dues clau del teu projecte.
- Construir un **pla de comunicació** bàsic amb target, missatge, canals i pressupost.
- Aplicar **storytelling** i preparar el pitch en tres formats (elevator 30 s, pitch deck 5 min, presentació 15 min).
- Defensar el projecte davant un públic extern en una **demo day** i rebre el feedback amb criteri.

TL;DR

90 segundos

Una idea només val si **es pot contar**. Esta unitat ensenya a comunicar el teu projecte en 60 segons (*elevator pitch*) i a defensar-lo davant d'un públic. És la unitat **més útil de tot el curs per al teu futur**, siga quina siga la carrera que tries: parlar bé davant de la gent val en qualsevol lloc.

CASO REAL · DILEMA

Onze diapositives, 600.000 \$ arreplegats, hui 100.000 M \$ de valoració

Adaptat del pitch deck original d'Airbnb (2009), públic a Slideshare

En **2009**, Brian Chesky, Joe Gebbia i Nathan Blecharczyk —els tres fundadors d'**Airbnb**— van presentar a inversors un *pitch deck* de **només 11 diapositives**. Amb eixe material van arreplegar **600.000 \$** en una de les primeres rondes de finançament. Quinze anys després, Airbnb cotitza en borsa amb una valoració superior als **100.000 M \$** i opera en 220 països. El deck és públic; el pots veure a Slideshare. Sorprén el poc que té: una sola idea per slide, frases curtes, cap adorn gràfic.

Què van fer bé en 11 slides que molts projectes amb 50 slides fan malament?

Esta és la unitat de tancament del curs. En la Unitat 9 cada equip va acabar amb un Business Model Canvas i un prototip —físic, digital o de servici— sobre la taula. El que ve ara és la prova de la veritat: eixir de l'aula, ensenyar-lo a persones reals, escoltar el que diuen encara que dolga i aprendre a contar-lo en trenta segons, en cinc minuts i en un quart d'hora. La unitat culmina en una **demo day**: una jornada en la qual cada equip defén el seu projecte davant d'un públic extern simulat —professorat d'altres departaments, alumnat d'altres classes, famílies convidades, en alguns instituts xicotets emprenedors locals—.

El currículum oficial agrupa esta fase final davall tres sabers: **D.4 validació**, **D.5 pla de comunicació i màrqueting** i **D.6 pitch i presentació**. Els tres s'aprenen millor junts que per separat, perquè validar sense comunicar i comunicar sense validar són exercicis estèrils. En l'ordre lògic del projecte: primer es valida la idea amb usuaris, després es decidix com comunicar-la, i només al final es munta el pitch per a defensar-la.

Validar la idea: hipòtesis, no conviccions

Quan un equip defén el seu projecte a classe, quasi sempre apareix la mateixa frase: «*els joves voldran açò*», «*a la gent li encantarà*», «*segur que es ven*». En metodologia Lean Startup totes eixes frases tenen nom: **hipòtesi**. No són veritats. Són apostes que l'equip fa sobre com es comportarà el món, i només es convertixen en veritat quan es contrasten amb persones reals.

La diferència importa. Una **convicció** és una cosa que l'equip creu i defén; una **hipòtesi** és una cosa que l'equip creu però accepta posar a prova. La immensa majoria de projectes acadèmics —i molts professionals— moren perquè els seus promotors mai distingixen entre les dues coses i construeixen sis mesos de pla sobre suposicions que un migdia d'entrevistes hauria enderrocat.

Tres tipus d'hipòtesi que tota idea ha de validar

Abans de gastar temps o diners, convé identificar almenys les tres hipòtesis bàsiques del projecte:

1. **Hipòtesi de problema.** El problema que dius resoldre existix de veritat per a algú? Li fa prou mal com per a fer alguna cosa al respecte? Exemple: «*els estudiants de batxillerat no troben apunts fiables en línia*». Ho confirmes parlant amb deu estudiants, no amb el teu millor amic.
2. **Hipòtesi de solució.** Assumint que el problema existix, la teua solució concreta el resol? Una mateixa necessitat admet moltes solucions distintes, i la primera que se li ocorre a l'equip no sol ser la millor. Exemple: «*una app amb apunts verificats per professors resol el problema millor que un grup de Telegram*».
3. **Hipòtesi de viabilitat.** Suposant que el problema existix i la solució funciona, algú estaria disposat a pagar, subscriure's, registrar-se o dedicar-li el seu temps? Esta és la hipòtesi que més equips obliden. Molta gent diu «*quina bona idea*» en una entrevista; poques teclegen la seua targeta de crèdit quan arriba el moment.

CONCEPTE CLAU

Hipòtesi verificable

Una hipòtesi és **verificable** quan es pot formular com una frase tancada que algun experiment pot confirmar o desmentir. «*Els joves voldran la meua app*» no és verificable: ni definix quins joves, ni què vol dir voler, ni com es mesura. «*Almenys sis de cada deu estudiants de 4t d'ESO del meu institut premeran "descarregar" si els ensenye la pantalla d'inici de l'app*» sí que ho és: hi ha un col·lectiu clar, una acció mesurable i un llinar concret. Si després de l'experiment només premen dos de cada deu, la hipòtesi s'ha caigut, i caure prompte costa molt menys que caure tard.

Mètriques: vanitat enfront d'acció

Una vegada la idea està en contacte amb el món, comencen a aparèixer números. No tots els números valen el mateix. La distinció crítica, popularitzada per Eric Ries en *The Lean Startup*, separa les **mètriques vanitat** de les **mètriques accionables**.

Les **mètriques vanitat** són les que queden bé en una diapositiva però no informen cap decisió. «*Tenim deu mil seguidors a Instagram*», «*el vídeo ha tingut cinquanta mil reproduccions*», «*hem repartit mil flyers*». Són grans, pugen sempre i ningú pregunta què signifiquen.

Les **mètriques accionables** són les que depenen directament d'alguna cosa que l'equip fa i permeten canviar de rumb si baixen. «*De cada cent persones que veuen el vídeo, tres es descarreguen l'app i una torna l'endemà*». Eixa frase informa una decisió: si la conversió és molt baixa, cal canviar el vídeo; si la retenció l'endemà és nul·la, cal canviar l'app.

MÈTRICA VANITAT	MÈTRICA ACCIONABLE EQUIVALENT
Descàrregues totals de l'app	Usuaris actius diaris (DAU)
Likes en una publicació	Comentaris i comparticions
Visites a la web	Conversió a registre o compra
Seguidors en xarxes	Taxa de resposta a un missatge directe
Persones que van provar la demo	Persones que van tornar una segona vegada

Per a esta unitat cada equip tria **dues mètriques accionables** del projecte. Ni una ni vint: dues. Una de comportament (la gent usa el que hem fet?) i una altra de valor (ho aprecia fins al punt de pagar, recomanar o tornar?).

A/B test simplificat: dues portes, mateix nombre de persones

L'experiment més senzill —i més útil en un projecte de 4t d'ESO— és l'**A/B test**. Consistix a preparar dues versions del prototip, ensenyar-les al mateix nombre de persones en condicions semblants i comptar quina funciona millor. Per exemple: dues versions del cartell, dos preus distints, dos noms alternatius per al producte.

La regla d'or de l'A/B test és: **canvia una sola cosa entre les dues versions**. Si canvies el cartell, el preu i el nom alhora i la versió B funciona millor, no sabràs quina de les tres coses ha sigut la responsable. Si només canvies el nom, ho sabràs.

Pivota o persevera

Quan arriben les dades de l'experiment, hi ha dues respostes possibles. Si la hipòtesi es confirma, es **persevera**: es continua amb el pla i es valida la següent hipòtesi. Si les dades diuen clarament que no, toca **pivotar**: canviar alguna cosa important del projecte sense tirar-lo sencer. Es manté part del que s'ha après (el client, el problema, la tecnologia, l'equip) i es reformula la resta.

EJEMPLO REAL

Slack era un videojoc: el pivot més famós del segle XXI

En 2009, **Stewart Butterfield** —que ja havia cofundat Flickr una dècada abans— va arrebregar capital per a crear **Glitch**, un videojoc multijugador en línia ambiciós, col·laboratiu i sense combat. Va arribar a tindre milers d'usuaris, però mai va generar ingressos suficients per a sostindre l'equip, i en 2012 Butterfield va reconèixer davant els seus inversors que el joc no anava a ser viable. La decisió raonable hauria sigut tancar i tornar els diners. En lloc d'això, l'equip va identificar una observació inesperada: per a coordinar-se a distància mentre desenvolupaven Glitch, havien construït internament una ferramenta de missatgeria organitzada per canals que funcionava millor que qualsevol alternativa del mercat. Van pivotar: van tancar el joc, van conservar l'equip i van llançar eixa ferramenta interna com a producte comercial. La van anomenar **Slack** (*Searchable Log of All Conversation and Knowledge*). A l'agost de 2013 tenien 8.000 empreses en llista d'espera el primer dia. En 2021, Salesforce va comprar Slack per **27.700 milions de dòlars**. El pivot va funcionar perquè van mantindre l'única cosa que tenien validada —un equip amb criteri i una ferramenta que ells mateixos usaven a diari— i van descartar el que la realitat havia desmentit.

Fuente: Entrevista de Stewart Butterfield a First Round Review (2014) i Forbes (2015)

Pla de comunicació i màrqueting bàsic

Validada la idea, cal decidir com es conta al món. Un pla de comunicació de 4t d'ESO no necessita ser llarg: necessita quatre respostes clares.

Target: a qui li parle

El target és el client concret a qui es dirigix la comunicació. No val «a tot el món». Torna al segment de clients del Business Model Canvas (Unitat 9) i descriu-lo en una frase: «*estudiants de batxillerat científic de centres públics de València amb dificultats en matemàtiques*». Com més estret, millor: comunicar a un nínxol concret sempre funciona millor que comunicar a tot el planeta.

Missatge: la proposta de valor en una frase

Una sola frase que responga a la pregunta «*per què hauria d'importar-me el teu projecte?*». Sol tindre esta forma: «*ajudem [target] a [aconseguir resultat] sense [obstacle habitual]*». Per exemple: «*ajudem estudiants de batxillerat a aprovar matemàtiques amb vídeos curts verificats per professors, sense haver de pagar acadèmia*».

Canals: on està el target

No és el mateix vendre a àvies que a adolescents ni a futbolistes. Cada target viu en llocs distints i consumix formats diferents. Els canals habituals en un projecte d'institut són:

- Xarxes socials (TikTok, Instagram, YouTube Shorts) quan el target està en línia i és jove.
- WhatsApp i boca a boca quan el cercle de contactes directe és rellevant.
- Cartelleria física en els passadissos de l'institut i el barri.
- Notes de premsa local en periòdics comarcals si el projecte té història.
- Correu si el target ja ens ha deixat el contacte.

Pressupost: zero euros no significa no tindre pla

La majoria d'equips de 4t d'ESO treballen amb **pressupost zero**. Això no impeditx tindre un pla: significa que el pla s'apoya en treball voluntari, contingut orgànic i favors. El que sí que ha de quedar clar és **quantes hores a la setmana** dedica cada membre de l'equip a comunicació, quines peces es publiquen i amb quina freqüència. Un pla de comunicació sense compromís temporal és un desig.

Storytelling: les persones recorden històries, no dades



Escenari TED: el format xarrada curta —dihuit minuts com a màxim, una sola idea defensada amb una història— s'ha convertit en el referent global de com es conta en públic una cosa que importa. El que entrena esta unitat és exactament això, a escala d'aula.

Foto: Juliana Rotich (afromusing), CC BY 2.0 via Wikimedia Commons

Quan arriba el moment de presentar el projecte, tots els equips cometen el mateix error: comencen amb dades. «A Espanya hi ha huit milions de persones majors de 65 anys que viuen soles. El 42 % no rep visita setmanal. La despesa sanitària associada a la soledat supera els...». El públic mira al sostre als trenta segons.

Les persones no recorden estadístiques: recorden **històries**. L'estructura clàssica del storytelling, present des d'Aristòtil fins als guions de Pixar, segueix tres passos:

1. **Situació inicial.** Presentem algú concret en el seu món quotidià.
2. **Conflicte.** Apareix un problema que trenca eixe món.
3. **Resolució.** Mostrem com la solució canvia la vida d'eixe algú.

Aplicat a l'exemple anterior, en lloc de començar amb els huit milions de persones, es comença així: «La meua àvia es diu Pepa, viu sola des de 2019 i només telefona quan té una emergència, perquè no vol molestar. La setmana passada va caure a la cuina i va tardar quatre hores a avisar algú. Per a Pepa, la nostra app significa que amb un sol botó les seues tres filles reben una alerta alhora». Després arriben els huit milions; però arriben quan el públic ja té un rostre al qual associar el problema.

La regla pràctica: si el teu pitch pot començar igual substituint el nom del projecte per un altre qualsevol, és genèric i s'oblida. Si comença amb una història que només tu pots contar, es queda.

El pitch en tres formats

El mateix projecte es conta de forma molt distinta en trenta segons, en cinc minuts o en un quart d'hora. La unitat demana a cada equip preparar **els tres formats**, perquè cada un té un

propòsit diferent.

Elevator pitch (30 segons)

Servix per a presentar-se a algú que no et coneix —en un esdeveniment, en una classe amb un emprenedor convidat, en una trobada casual— i aconseguir que et demane més. L'estructura més usada:

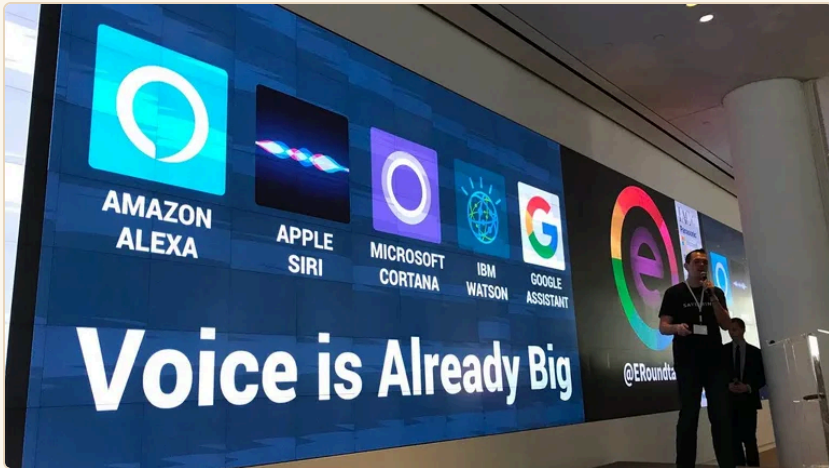
«Per a [target] que té el problema de [problema concret], hem creat [solució] que, a diferència de [alternativa actual], ofereix [benefici únic]».

Exemple aplicat: *«Per a estudiants de batxillerat que suspenen matemàtiques, hem creat una plataforma amb vídeos curts verificats per professors que, a diferència de YouTube, garantix que l'explicació encaixa amb el currículum oficial».* Trenta segons, una frase llarga, sense dades, sense promeses exagerades. El seu èxit no es mesura en si véns, sinó en si l'interlocutor diu «conta'm més».

Pitch deck (5 minuts, 10 slides)

És el format estàndard per a presentar el projecte a un jurat, a un inversor o a un concurs d'emprenedoria. L'estructura clàssica la va publicar **Guy Kawasaki** —antic evangelista d'Apple i mentor de centenars de startups— com la *regla 10/20/30*: deu diapositives, vint minuts màxim, font de trenta punts com a mínim. Per a 4t d'ESO ajustem els minuts: cinc basten.





Demo day real: el fundador defén el seu projecte en cinc minuts davant d'un jurat d'inversors. Diapositiva gran, una sola idea per pantalla, cap foli a la mà. Esta és exactament la imatge mental amb la qual convé assajar el pitch deck.

Foto: MarkChristopherWebster, CC BY-SA 4.0 via Wikimedia Commons

Estructura d'un pitch deck de 5 minuts en 10 slides

- 1 **Portada.** Nom del projecte, una línia descriptiva, equip i centre. 15 segons.
- 2 **Problema.** El dolor concret que vas a resoldre, contat amb storytelling. Una persona, una escena, no estadístiques. 30 segons.
- 3 **Solució.** La teua proposta en una frase clara, amb una imatge del prototip si és possible. 30 segons.
- 4 **Oportunitat de mercat.** A quanta gent afecta el problema. Ací sí que caben els números, una vegada tens el públic enganxat. 30 segons.
- 5 **Producte.** Una demo ràpida —captura, vídeo de 20 segons, prototip físic alçat— que ensenye com funciona. 45 segons.
- 6 **Model de negoci.** Com es guanyen diners (o com se sosté si és un projecte social). 30 segons.
- 7 **Validació o tracció.** Les hipòtesis verificades este curs: quants usuaris heu entrevistat, quines mètriques inicials teniu, què heu après. 30 segons.
- 8 **Equip.** Qui està darrere i per què este equip concret pot traure el projecte avant. 20 segons.
- 9 **Petició.** Què demaneu: una mentoria, una col·laboració, un pilot en un altre institut, un vot del jurat. 15 segons.
- 10 **Tancament i contacte.** Una frase que es quede al cap i el correu de l'equip. 15 segons.

Cinc minuts pareixen poc. Ho són: per això obliguen a llevar tot allò accessori.

Presentació de 15 minuts

El format llarg és el pitch deck més torn de preguntes i respostes (Q&A) més demostració detallada del prototip. És el format adequat per a la defensa final del curs davant el jurat i les famílies. La regla pràctica: mai òmpligues els quinze minuts parlant. Reserva almenys cinc per a preguntes, que és on de veritat es veu si l'equip coneix el seu projecte.

¿SABÍAIS QUE...?

El pitch deck original d'Airbnb tenia 10 slides i continua sent el referent

En 2008, **Brian Chesky** i **Joe Gebbia** —dos dissenyadors acabats de llicenciar de Rhode Island— van recórrer Silicon Valley demanant diners per a una idea que la majoria d'inversors considerava absurda: una web per a llogar el sofà de ta casa a desconeguts. El pitch deck amb què es van presentar tenia exactament **deu diapositives**, font gran, sense animacions, sense gràfics complicats: portada, problema, solució, validació de mercat, producte, business model, mercat adopció, competència, avantatge competitiu i equip. Van recaptar 600.000 dòlars en aquella ronda. Airbnb cotitza hui per damunt dels **85.000 milions de dòlars** (NASDAQ, primavera 2026), i eixe pitch deck —de lliure accés a internet des de fa anys— es continua ensenyant en escoles de negocis com a exemple de simplicitat. La lliçó no és estètica: és que un projecte prou clar **cap en deu slides sense parany**. Quan un pitch necessita trenta diapositives i quaranta minuts, quasi sempre és perquè l'equip encara no sap quina és la frase que importa.

La demo day: defensar el projecte davant de gent real

El curs es tanca amb una **demo day**: una jornada en la qual cada equip presenta el seu projecte en cinc minuts davant d'un públic extern simulat. Allò d'*extern* és important: presentar al professor que us coneix des de setembre és còmode; presentar a un jurat que entra hui a l'aula i se'n va dins d'una hora no ho és. Eixa incomoditat és exactament el que l'exercici busca.

Com preparar-la

- **Cronòmetre damunt de la taula.** Cinc minuts són cinc minuts. Si l'equip no acaba a temps, el jurat el talla. En la vida real també.
- **Assaig en veu alta, mínim tres passades completes.** El pitch no s'assaja en silenci llegint-lo, s'assaja parlant.
- **Repartir els rols.** En un equip de quatre, no parlen els quatre: parlen dos, màxim tres. Qui no parla, opera la demo i atén les preguntes tècniques.
- **Preguntes anticipades.** Abans de la demo day, l'equip escriu les cinc preguntes més incòmodes que un jurat podria fer i prepara respostes. La pregunta que més espanta sol ser la primera que cau.

Com rebre el feedback

Quan arribe el feedback —i arribarà, part favorable i part no—, l'única regla útil és: **escolta, no et defenses**. La temptació natural és interrompre el jurat per a explicar per què la seua crítica està equivocada. És el pitjor error possible. La crítica del jurat és un regal: l'opinió sincera de persones que no us deuen res i que han vist centenars de projectes. Convé prendre notes, donar les gràcies i discutir després en l'equip si la crítica té fonament o no. Pivotar després de feedback honest és de projectes seriosos; ignorar-lo és de projectes que es moren.

PISTA PRÀCTICA

El parany del prototip perfecte

Molts equips arriben a la demo day amb la convicció que necessiten un prototip acabat i perfecte. És al revés. Els projectes que guanyen demo days solen presentar prototips **clarament bastos** —cartó, paper, captures, vídeos curts— però amb mètriques reals darrere: «*hem ensenyat este cartó a quinze persones al pati i tretze ens han demanat el contacte*». Un prototip aparentment acabat sense un sol usuari darrere es nota als trenta segons i deixa el jurat pensant que l'equip ha invertit en estètica en lloc d'aprenentatge. La fórmula que funciona: lleig però validat.

Tancament del curs

Arribem al final del llibre i del curs. Si mirem cap arrere, este any ha cobert tres territoris: el **perfil emprenedor** (Bloc A), l'**entorn** del qual ixen les oportunitats i els drets del consumidor (Bloc B), els **recursos** —humans, financers, personals, jurídics— necessaris per a moure un projecte (Bloc C) i la **realització** d'un projecte real amb metodologies àgils, validació i pitch (Bloc D).

La meta de l'assignatura no és que tot l'alumnat funde una empresa en acabar 4t d'ESO. La immensa majoria no ho farà, i està bé que siga així. La meta és que cada estudiant isca de l'aula amb tres coses: una **mentalitat** capaç de detectar oportunitats en qualsevol àmbit de la seua vida adulta (intraemprendre en l'empresa que el contracte, autoemprendre si ho decidix, emprendre socialment si ho necessita la seua comunitat), una **caixa de ferramentes** mínima per a no perdre's davant d'una nòmina, un contracte, un dark pattern o una hipoteca, i una **experiència** real —la d'haver portat un projecte des d'una idea apegalosa fins a una defensa pública— sobre la qual puga apoiar-se la resta de la seua trajectòria.

El que feu amb tot això a partir de demà és vostre.

El curs en un cop d'ull: quatre blocs, una caixa de ferramentes

Abans de la llista final, convé veure el curs sencer com un mapa. Economia i Emprenedoria s'ha organitzat en **quatre blocs** del currículum LOMLOE, i cada un us ha donat una peça distinta:

- **Bloc A — La persona emprenedora (Units 1-2):** què és emprendre, els mites, les habilitats que es poden entrenar. Ací vau aprendre a *mirar* amb ulls d'emprenedor.
- **Bloc B — L'entorn i el consum (Units 3-5):** ètica i emprenedoria social, detecció d'oportunitats en l'entorn i els vostres drets com a consumidors. Ací vau aprendre a *llegir el món* en el qual es mou un projecte.
- **Bloc C — Els recursos (Units 6-8):** equips, diners i finançament, i la vostra economia personal (nòmina, contractes, formes jurídiques). Ací vau aprendre a *manejar les ferramentes* (persones, diners, papers) que mouen qualsevol projecte.
- **Bloc D — El projecte (Units 9-10):** disseny amb BMC i Design Thinking (Unit 9) i validació, comunicació i pitch (Unit 10, esta). Ací *ho heu fet de veritat*, de la idea a la defensa pública.

Les Units 9 i 10 són el **projecte capstone**: l'exercici que junta tot l'anterior en un sol lliurable defensable. Un equip que arriba a la demo day ha hagut d'usar el perfil emprenedor (A), llegir l'entorn i els seus usuaris (B), muntar un equip i un pressupost (C) i dissenyar, prototipar i comunicar (D). Si una peça falla, es nota.

Has acabat Economia i Emprenedoria si ja saps...

Esta és la llista de comprovació final del curs. No es tracta d'haver memoritzat definicions, sinó de **saber fer**. Si pots marcar amb sinceritat estes caselles, has complert els objectius de l'assignatura:

- ☐ **Explicar què és emprendre** sense caure en els mites (no cal ser jove, ni tindre una idea genial, ni arriscar-ho tot). *(Units 1-2)*
- ☐ **Reconéixer que les habilitats emprenedores s'entrenen**: creativitat, mentalitat de creixement, treball en equip. *(Unit 2)*
- ☐ **Distingir l'emprenedoria social i la RSC** i reconéixer el greenwashing quan el veges. *(Unit 3)*
- ☐ **Detectar una oportunitat** analitzant el teu entorn amb una mirada PESTEL bàsica. *(Unit 4)*
- ☐ **Defensar els teus drets com a consumidor**: garantia, dret de desistiment i reconéixer un dark pattern. *(Unit 5)*
- ☐ **Treballar com a equip i no com a grup**, repartir rols i gestionar un conflicte sense trencar la relació. *(Unit 6)*
- ☐ **Fer un pressupost personal** i entendre per què l'interés compost premia estalviar jove. *(Unit 7)*
- ☐ **Comparar fonts de finançament** per a un projecte i triar l'adequada. *(Unit 7)*
- ☐ **Llegir una nòmina** i calcular el teu salari net a partir del brut. *(Unit 8)*
- ☐ **Distingir tipus de contracte** i triar una forma jurídica per a emprendre. *(Unit 8)*
- ☐ **Dissenyar un projecte** amb Design Thinking i un Business Model Canvas de nou blocs. *(Unit 9)*
- ☐ **Construir un prototip** de baixa fidelitat i entendre què és un MVP. *(Unit 9)*
- ☐ **Validar una idea** amb hipòtesis verificables i mètriques accionables, no amb corazonades. *(Unit 10)*
- ☐ **Contar el teu projecte** en un elevator pitch de 30 segons i defensar-lo en una demo day. *(Unit 10)*



4YFN dins del MWC de Barcelona: cada febrer, centenars de startups joves — moltes amb equips de menys de 25 anys— competixen per l'atenció d'inversors i premsa internacional en passadissos plens d'estands. L'elevator pitch de trenta segons al passadís no és ahí un exercici acadèmic: és l'única manera d'aconseguir que un visitant s'ature.

Foto: Kippelboy, CC0 1.0 via Wikimedia Commons

EJEMPLO REAL

4YFN Barcelona: l'aparador on els projectes joves es creuen amb el món real

4YFN (*Four Years From Now*) és l'espai dins del Mobile World Congress de Barcelona dedicat a *startups* joves. Cada any, al febrer, més de **800 startups** —moltes amb equips de menys de 25 anys— es repartixen estands de pocs metres quadrats en un pavelló vibrant i sorollós, i disposen de pocs minuts per a presentar el seu projecte a inversors, periodistes i grans empreses que passegen entre estands amb un adhesiu de visitant penjat al coll. Sense pitch de 30 segons preparat, no hi ha conversa possible: el visitant mira el cartell, no entén què fa l'equip i continua caminant. En l'edició de 2024, diverses startups espanyoles amb fundadors d'entre 22 i 28 anys —entre elles **Tucuvi** (atenció telefònica a pacients crònics amb IA), **Yapaya** (logística inversa per a devolucions d'e-commerce) i **Glovo** en els seus primers anys abans de créixer— van arreplegar les seues primeres rondes de finançament serioses gràcies precisament a l'elevator pitch al passadís. La conclusió pràctica: l'habilitat que s'està entrenant en esta unitat —contar un projecte en trenta segons a algú que no us deu res— no és un exercici acadèmic. És exactament el que es fa en el món real quan alguna cosa està en joc.

Fuente: Memòria 4YFN 2024 (Mobile World Capital Barcelona) i dossier de premsa MWC 2024

VUELVE AL CASO

Airbnb i les 11 diapositives



Estructura clara i gens de farciment. Cada slide del deck responia a una pregunta lògica de l'inversor en l'ordre lògic: problema → solució → mercat → producte → tracció → competència → avantatge → equip → petició d'inversió. Sense informació d'adorn, sense animacions, sense disseny cridaner. Una idea per slide.

La lliçó: **l'estructura > la creativitat gràfica**. Qui necessita 50 slides per a contar un projecte sol estar amagant que la idea no està clara encara al seu propi cap. Si no la pots contar en 10-12 idees, encara no la tens llesta. Aplica-ho al teu pitch del capstone: si una slide no respon a una pregunta concreta del públic, sobra.

ALLÒ ESSENCIAL DEL TANCAMENT DEL CURS



- Una **hipòtesi** és una aposta sobre com es comportarà el món. Fins que deu usuaris reals no la confirmen, no és veritat. Hipòtesi de problema, de solució i de viabilitat: les tres es validen, no s'assumixen.
- Les **mètriques vanitat** (descàrregues, likes, seguidors) inflen diapositives però no informen decisions. Les **mètriques accionables** (usuaris actius, taxa de conversió, retenció) sí. Cada equip en tria dues.
- L'**A/B test** simplificat funciona canviant una sola cosa entre dues versions. Si en canvies tres, no aprens res.
- **Pivotar** no és rendir-se: és mantindre el que la realitat ha validat i descartar el que ha desmentit. Slack era un videojoc que va pivotar a ferramenta de missatgeria.
- Un **pla de comunicació** bàsic té quatre peces: target concret, missatge en una frase, canals on està el target i pressupost (encara que siga zero).
- El **storytelling** mou més que les dades. Comença sempre amb una persona concreta i un conflicte, no amb una estadística.
- Tres formats de pitch obligatoris: **elevator (30 s)**, **pitch deck (5 min, 10 slides)** i **presentació (15 min)** amb Q&A.
- En la **demo day**, prototip lleig però validat guanya sempre a prototip perfecte sense usuaris. Rep el feedback en silenci, dóna les gràcies, discuteix després en l'equip.

Glossari

- **Validar:** comprovar amb persones reals si una idea funciona, en lloc de donar-la per bona.
- **Hipòtesi:** aposta sobre com es comportarà el món; no és una veritat fins que es contrasta.
- **Hipòtesi verificable:** la que es pot formular de forma que un experiment puga confirmar-la o desmentir-la.
- **Mètrica vanitat:** número que queda bé en una diapositiva però no informa cap decisió (likes, seguidors).
- **Mètrica accionable:** número que depén d'alguna cosa que fas i permet canviar de rumb (conversió, retenció).
- **A/B test:** experiment que compara dues versions canviant una sola cosa entre elles.
- **Pivot:** canvi important del projecte mantenint el que la realitat ha validat.
- **Target:** el client concret a qui es dirigeix la comunicació.
- **Storytelling:** contar el projecte com una història (persona, conflicte, resolució) en lloc d'amb dades.
- **Elevator pitch:** explicació del projecte en uns 30 segons per a aconseguir que l'interlocutor demane més.
- **Pitch deck:** presentació d'unes 10 diapositives (regla 10/20/30 de Kawasaki) per a defensar el projecte.

- **Demo day:** jornada en la qual cada equip defén el seu projecte davant d'un públic extern.

Per a aprofundir

Recursos accessibles per a entrenar la comunicació i el pitch:

- **Xarrades TED amb subtítols en espanyol** (ted.com/talks) — veure tres o quatre xarrades curtes i fixar-se en com comencen (quasi sempre amb una història, no amb dades) és la millor escola de storytelling gratis que existix.
- **El pitch deck original d'Airbnb** — busca'l a internet ("Airbnb pitch deck"): són 10 diapositives de lliure accés que es continuen estudiant en escoles de negocis. Veure'l de veritat ensenya més que qualsevol teoria.
- **Pitches reals de demo day** — busca a YouTube "4YFN pitch" o "Demo Day Y Combinator". Veure 20 minuts de pitches reals de projectes joves mostra què enganxa i què avorrix.
- **4YFN Barcelona** (4yfn.com) — la web del major aparador espanyol de startups joves. Explorar els projectes premiats cada any dona idees i referències pròximes.

Preguntes per a reflexionar

Estes preguntes no tenen una resposta única. Servixen per a tancar el curs pensant o discutint a classe:

1. La diferència entre una convicció i una hipòtesi és acceptar posar-la a prova. En quines coses de la teua vida (no només econòmiques) confons una convicció amb un fet comprovat?
2. Les mètriques vanitat inflen diapositives però enganyen. On veus mètriques vanitat en el teu dia a dia (xarxes socials, notes, seguidors) i quina mètrica accionable les substituiria millor?
3. Mirant arrere tot el curs: què t'endús de veritat? Creus que emprendre algun dia, o les ferramentes (llegir una nòmina, muntar un equip, defensar una idea) et serviran igual treballant per a uns altres?

BIBLIOGRAFÍA

1. Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.
2. Kawasaki, G. (2015). *The Art of the Start 2.0* (capítol sobre la regla 10/20/30). Penguin.
3. Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Portfolio.
4. Anderson, C. (2016). *TED Talks: The Official TED Guide to Public Speaking*. Houghton Mifflin Harcourt.
5. Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works* (2a ed.). O'Reilly Media.
6. Mobile World Capital Barcelona (2024). *4YFN 2024 Dossier de premsa i memòria*.

MIRAR FORA · U10

LIBRO

Posicionamiento

Al Ries i Jack Trout · McGraw-Hill, 2001

Per què la gent només recorda una idea per marca i per què el teu pitch s'ha de comprimir en una frase. El clàssic de la comunicació comercial; continua sent la referència 40 anys després.

Capítols 1, 2 i 3

VÍDEO · ~18 MIN (HI HA VERSIÓ RETALLADA DE 6 MIN)

Start with Why

Simon Sinek · TED Talk

L'estructura del «golden circle» (per què → com → què) s'aplica directament a qualsevol pitch. La xarrada més vista a TED sobre comunicació de projectes.

https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action

CUENTA · PODCAST · WEB

@brandemia_

X / Twitter · web brandemia.org

Anàlisi de marques, logos i pitch reals amb criteri. Útil per a entrenar l'ull a distingir comunicació que funciona de la que només és bonica.

ACTIVIDAD · 30-40 MIN · CRONÒMETRE OBLIGATORI

El teu elevator pitch de 60 segons

Escriu **el teu elevator pitch de 60 segons** sobre el projecte del capstone. Estructura: problema (10 s) → solució (15 s) → mercat/usuari (10 s) → què demanes a l'oient (15 s) → tancament amb frase memorable (10 s). Cronometra'l a casa tres vegades. Si et passes de 60 s, retalla fins que entre.

PARA CLASE

Simulacre de pitch amb tribunal rotatori: cada equip presenta el seu pitch davant d'un tribunal compost per membres d'altres equips (rota cada 3 pitches). El tribunal puntua: s'ha entès el problema?, la solució és clara?, va quedar alguna pregunta sense respondre? Feedback constructiu després de cada pitch. Duració: 60-90 min. Materials: cronòmetre i plantilla d'avaluació.