

EDMN 2BACH · AMPLIACIÓ

Ampliació · 1a avaluació (Unitats 1-4)

Reptes de major nivell sobre forma jurídica, anàlisi de l'entorn i disseny de models de negoci, per a qui vol anar més enllà.

1a avaluació · Unitats 1, 2, 3, 4

U1. Empresa i persona emprenedora: més enllà del mite

Una empresa no és qualsevol activitat que moga diners: tècnicament exigix **tres condicions alhora** —organització deliberada de recursos, assumptió de risc i busca d'un excedent—. Eixa definició precisa explica per què un autònom és una empresa, una ONG no ho és (no busca excedent) i una cooperativa sí que ho és (és una empresa amb una altra lògica de repartiment). Sobre esta base, l'empresa complix quatre funcions simultànies —productiva, comercial, financera i social— que formen un sistema: la financera aconseguix els recursos que la productiva consumix, la comercial ven allò que la productiva fabrica i la social condiona què és acceptable produir.

El nivell d'ampliació està a mirar la figura emprenedora *sense romanticisme*. Schumpeter descriu l'emprenedor disruptiu que trenca l'equilibri amb innovacions (Inditex, Tesla); Kirzner, el que simplement detecta una oportunitat que el mercat va deixar passar (el comerç local, la consultoria). No són visions rivals: la major part del valor econòmic real el generen emprenedors kirznerians, no schumpeterians.

La conseqüència més rellevant és contraintuïtiva: la investigació moderna troba diferències de personalitat **molt xicotetes** entre qui triomfa i qui no. El que de veritat correlaciona amb l'èxit és el **capital social** (xarxa, mentors, accés a finançament, matalàs per a resistir el fracàs). Per això emprendre s'entén millor com un ofici que s'aprén que com un do innat, i per això ensenyar-ho a l'escola pública iguala oportunitats.

U2. Forma jurídica, dimensió i localització: decisions cares de desfer

Triar la forma jurídica no és marcar una casella: és decidir alhora un **paquet de variables** —responsabilitat personal, capital inicial, fiscalitat, nombre de socis, imatge, transmissibilitat i capacitat de captar inversió—. La clau fiscal del nivell d'ampliació és entendre que l'IRPF és **progressiu** (penalitza beneficis alts, marginal fins al 47 %) mentres que l'Impost de Societats és **pla** (25 % general, 15 % els dos primers anys amb beneficis). D'ací el *punt de creuament* al voltant de 40.000-50.000 € de benefici, on transformar d'autònom a SLU comença a compensar.

La decisió no és per a sempre: les transformacions (autònom → SLU, SL → SA quan entra un fons) són habituals i previsibles. La Llei «Crea y Crece» (2022) va abaixar el capital mínim de la SL a 1 €, la qual cosa reduïx la barrera d'entrada però no elimina la lògica de triar bé segons el projecte. La cooperativa mereix atenció a banda: *un soci, un vot*, repartiment segons el treball i no segons el capital, i fiscalitat reduïda (20 %, o 10 % en les especialment protegides).

La localització és un **cost enfonsat**: canviar-la després és car en diners, temps i clientela. I la dimensió es mesura amb la Recomanació 2003/361/CE mitjançant la **regla de la doble condició** —plantilla i, a més, un dels dos criteris financers—, un detall que canvia per complet la classificació de molts casos.

U3. Llegir l'entorn i decidir l'estratègia

L'entorn té dues capes que exigixen ferramentes diferents. El **microentorn** (clients, proveïdors, competidors, entrants, substitutius) s'analitza amb les **cinc forces de Porter** i l'empresa s'hi pot actuar sobre ell. El **macroentorn** es mapeja amb **PESTEL** (polític, econòmic, social, tecnològic, ecològic, legal) i només es pot observar i anticipar. El parany pedagògic clàssic —que en l'EBAU es penalitza— és confondre allò intern (el que l'empresa canvia amb la seua firma) amb allò extern (el que només pot llegir).

El DAFO integra les dues mirades, però el seu valor no està a omplir quatre caselles, sinó en els **creuaments**: FO (ofensiu), DO (reorientació), FA (defensiu) i DA (supervivència). Convertir un diagnòstic en línies d'acció concretes és el que separa un DAFO útil d'un inventari decoratiu.

Per a decidir com respondre hi ha dos marcs complementaris. **Ansoff** ordena el creixement per risc creixent: penetració < desenvolupament de producte o de mercat < diversificació. Les **estratègies genèriques de Porter** exigixen *tri*ar entre lideratge en costos, diferenciació o nínxol; quedar-se atrapat al mig és la recepta del declivi silenciós. A nivell d'ampliació, la RSC i el marc ESG no es lligen com a altruisme, sinó com a lectura estratègica de l'entorn: l'empresa les integra perquè l'entorn la recompensa, no a pesar d'ell.

U4. Models de negoci: com es crea, entrega i captura valor

Convé no confondre l'**empresa** (què fa: ven pa, ven música) amb el **model de negoci** (com crea, entrega i captura valor: a qui, per quin canal, a canvi de què). Dues empreses amb el mateix producte i models diferents —una botiga de discos i Spotify— prenen decisions de gestió oposades. Les tres accions han d'estar alineades: qui crea molt valor però no el captura és una entitat benèfica, no una empresa.

El **Business Model Canvas** d'Osterwalder força eixa coherència en una sola pàgina: **cinc blocs miren cap al client** (segments, proposta de valor, canals, relacions, fonts d'ingressos) i **quatre miren cap a dins** (recursos, activitats, associacions, estructura de costos). La seua utilitat real és detectar incoherències abans de gastar: una proposta de valor sense recurs clau que la sostinga és màrqueting; un recurs clau sense proposta que l'aprofite és cost.

El que distinxix un model innovador d'un de tradicional no és el sector, sinó tres preguntes: la proposta depén d'una escala digital impossible fa vint anys?, les fonts d'ingressos són recurrents en lloc de transaccionals?, els canals estan automatitzats sense cost marginal per client? Els cinc patrons que cobrixen la major part de casos —*long tail*, freemium, multiplataforma, subscripció i marketplace— són reorganitzacions de la manera de cobrar i entregar valor. I tot model evoluciona: **iterar** és ajustar sense canviar les hipòtesis; **pivotar** és replantejar una hipòtesi del Canvas (segment, proposta, canal) sense abandonar allò après.

EL QUE ÉS ESSENCIAL

- L'elecció de forma jurídica combina responsabilitat, fiscalitat, capital i nombre de socis.
- L'anàlisi de l'entorn no descriu: anticipa decisions estratègiques concretes.
- Un avantatge competitiu només és sòlid si és valios, rar i difícil d'imitar.
- Un bon model de negoci encaixa proposta de valor, segment i fonts d'ingressos de manera coherent.

VOCABULARI

responsabilitat limitada

fiscalitat (IRPF vs IS)

barreres d'entrada

avantatge competitiu sostenible

estratègies de Porter

Canvas

escalabilitat

pivotar

EXEMPLES RESOLTS

1. Dibuixa el Business Model Canvas (els 9 blocs) d'una plataforma de subscripció que ofereix classes de reforç escolar en línia per 19 €/mes a famílies amb fills a l'ESO. Identifica a més quin patró de model de negoci segueix i quina és la seua mètrica més crítica.

Blocs que miren cap al client:

- 1. Segments de client:** famílies amb fills a l'ESO que busquen reforç assequible i flexible (segment principal); secundàriament, professors particulars que fan les classes.
- 2. Proposta de valor:** accés il·limitat a reforç escolar de qualitat des de casa, més barat i flexible que una acadèmia presencial.
- 3. Canals:** app i web (automatitzats, sense cost marginal per família addicional).
- 4. Relacions:** autoservei amb seguiment del progrés de l'alumne; comunitat de dubtes.
- 5. Fonts d'ingressos:** subscripció mensual recurrent de 19 €.

Blocs interns:

- 6. Recursos clau:** la plataforma (programari) i la biblioteca de continguts.
- 7. Activitats clau:** desenvolupament i manteniment de la plataforma, producció i curadoria de contingut.
- 8. Associacions clau:** professors que creen material, passarel·la de pagament.
- 9. Estructura de costos:** majoritàriament fixa (desenvolupament, contingut); el cost de servir una família més és quasi nul, la qual cosa la fa *escalable*.

Patró: és un model de **subscripció** amb component *freemium* si oferira una capa gratuïta. **Mètrica més crítica:** el *churn* (taxa de baixes mensual), perquè la previsibilitat d'ingressos depèn de retindre les famílies subscrites, no de captar-les una vegada.

2. Una emprenedora preveu un benefici anual recurrent de 80.000 €. Compara constituir una SLU general (Impost de Societats al 25 %) enfront d'inscriure l'empresa a la Zona Especial Canària, ZEC (Impost de Societats al 4 %), suposant que complix els requisits d'inversió i ocupació. Calcula l'impost en cada cas i raona quins factors, a més de l'estalvi fiscal, condicionen la decisió.

SLU general (IS 25 %): $80.000 \times 0,25 = 20.000 \text{ €}$ d'impost.

SLU en ZEC (IS 4 %): $80.000 \times 0,04 = 3.200 \text{ €}$ d'impost.

Estalvi fiscal anual: $20.000 - 3.200 = 16.800 \text{ €}$.

Però la decisió no és només de tipus impositiu. La ZEC exigeix complir **requisits estrictes**: fer una inversió mínima, crear ocupació a les illes i desenvolupar-hi activitats autoritzades. Això implica traslladar (o crear) el centre d'activitat a Canàries, amb els seus costos de localització, logística i possible cost d'oportunitat de no estar prop del client o del talent peninsular. La fiscalitat reduïda és real i molt potent —una de les més baixes de la UE—, però només compensa si el model de negoci encaixa amb operar des de Canàries. És un exemple perfecte que la *localització* i la *forma jurídica/fiscalitat* són decisions acoblades, no independents.

3. Aplica una minianàlisi de l'entorn a una cadena de gimnasos de baix cost que opera en ciutats mitjanes. Identifica dos factors PESTEL crítics i valora dues de les cinc forces de Porter, i conclou amb l'estratègia genèrica de Porter que millor encaixa.

PESTEL (dos factors crítics):

Social: la tendència *health and wellness* i la urbanització augmenten la demanda de gimnasos de proximitat; és una **oportunitat**. Indicador de seguiment: evolució del nombre de socis per gimnàs.

Econòmic: en una recessió, la quota del gimnàs és una de les primeres despeses que les llars

retallen; és una **amença** de cicle. Indicador: taxa de baixes (churn) enfront de la renda disponible.

Cinc forces de Porter (dues):

Rivalitat entre competidors: *alta*. Producte poc diferenciat i costos fixos elevats (lloguer, màquines) empenyen cap a la guerra de preus.

Poder de negociació dels clients: *alt*. El cost de canvi és baix: canviar de gimnàs és fàcil i els preus són comparables.

Conclusió estratègica: amb rivalitat alta, producte indiferenciat i clients sensibles al preu, l'estratègia coherent és el **lideratge en costos** (model low cost: instal·lacions eficients, poc personal, automatització de l'accés). Intentar diferenciar-se a preus premium en este segment seria quedar *atrapat al mig*.

4. Una empresa de venda de sucres naturals fa tres anys que creix amb la seua única botiga física, però el creixement s'ha estancat. La seua fundadora dubta entre quatre camins. Classifica'ls segons la matriu d'Ansoff i ordena'ls de menor a major risc, i recomana'n un amb arguments.

Els quatre camins, classificats amb la matriu d'Ansoff:

A. Ampliar l'horari i fer campanyes perquè els seus clients actuals compren més: mateix producte, mateix mercat → **penetració de mercat** (risc baix).

B. Vendre també esmorzars i entrepans saludables als seus clients habituals: producte nou, mateix mercat → **desenvolupament de producte** (risc mitjà).

C. Obrir botigues idèntiques en altres ciutats: mateix producte, mercat nou → **desenvolupament de mercat** (risc mitjà).

D. Muntar un servei de càterinɡ saludable per a empreses: producte nou, mercat nou → **diversificació** (risc alt).

Ordre de menor a major risc: $A < (B \approx C) < D$.

Recomanació: atès que el creixement només s'ha *estancat* (no caigut) i l'empresa té un únic punt de venda, el més prudent és esgotar primer la **penetració (A)** i, en paral·lel, provar el **desenvolupament de producte (B)**, que aprofita la clientela i la marca ja existents. La diversificació (D) exigeix capital i coneixements nous (logística B2B, contractes amb empreses) i s'hauria de reservar per a quan el model base estiga consolidat.

REPTES

1. Una emprenedora preveu un benefici anual de 60.000 €. Compara la tributació com a autònoma (IRPF, suposa un tipus mitjà del 30 %) enfront d'una SL (Impost de Societats al 25 % sobre el benefici). Calcula l'impost en cada cas i indica quin factor, a més de l'import, hauria de valorar.
2. Un fabricant de sabatilles afirma tindre avantatge competitiu per usar una màquina més ràpida que va comprar a un proveïdor. Aplica el criteri VRIO (és Valuosa, Rara, difícil d'imitar i està Organitzada per a explotar-la?) i argumenta si l'avantatge és sostenible.
3. Una startup ofereix un programari de gestió per subscripció (SaaS). Explica per què este model és més escalable que una consultoria que cobra per hores, usant els blocs del Canvas per a justificar-ho.

4. Una empresa llança un producte i, després de sis mesos, observa que el segment de clients no respon però un segment diferent sí que mostra interès. Defineix què significa «pivotar» i proposa un pivot concret mantenint la mateixa proposta de valor.
5. Vertader o fals, raonat: «La pujada de l'Euríbor que encarix el finançament d'una empresa s'ha de col·locar com una *debilitat* en el seu DAFO perquè la perjudica molt.»
6. Vertader o fals, raonat: «Quedar-se atrapat al mig (*stuck in the middle*), segons Porter, consisteix a combinar lideratge en costos i diferenciació, la qual cosa dona a l'empresa un avantatge doble.»
7. Deu enginyers funden una empresa de programari que aspira a captar diverses rondes d'inversió de fons de capital risc en els pròxims tres anys. Raona quina forma jurídica haurien de triar en constituir-se i com preveus que evolucione.
8. Una empresa amb un benefici anual de 80.000 € pot tributar al 25 % (Impost de Societats general) o al 4 % si s'inscriu a la Zona Especial Canària (ZEC). Calcula l'impost en cada cas, l'estalvi, i raona per què l'estalvi fiscal no basta per a decidir.
9. Una plataforma freemium té 400.000 usuaris gratuïts i convertix el 4 % a una subscripció de 8 €/mes. Calcula els ingressos mensuals i anuals per subscripció, i explica per què a l'empresa li interessa tindre tants usuaris gratuïts.
10. Un servei de subscripció patix un *churn* (taxa de baixes) del 4 % mensual. Sense captar clients nous, quina proporció aproximada de la seua base perdria al cap d'un any? Per què és el churn una mètrica més important que el preu?
11. Compara el valor que aporta a una empresa un client de subscripció que paga 15 €/mes i s'hi manté 3 anys, enfront d'un client que fa una compra única de 120 €. Calcula els dos valors i comenta què transforma la recurrència.
12. Classifica cada moviment segons la matriu d'Ansoff: (a) Mercadona obri botigues a Portugal amb els seus mateixos productes; (b) un forn comença a vendre entrepans preparats als seus clients habituals; (c) Coca-Cola llança una campanya perquè els seus consumidors actuals beguen més; (d) Amazon, que venia llibres, llança AWS (computació en el núvol).
13. Classifica l'estratègia genèrica de Porter de cada empresa i justifica-ho en una frase: (a) Ryanair; (b) Apple; (c) Camper (calçat de disseny).
14. Una empenedora vol llançar un marketplace que connecte professors particulars amb famílies. Explica el problema de «l'ou i la gallina» que enfrontarà i proposa una manera concreta de resoldre'l en l'arrancada.
15. Vertader o fals, raonat: «En el Business Model Canvas, els quatre blocs de la dreta (segments, proposta de valor, canals, relacions) miren cap al client, i els cinc de l'esquerra miren cap a l'empresa.»
16. El cas Quibi (1.750 M\$ d'inversió, tancada en sis mesos) demostra que es pot fracassar amb diners, marca, contingut i talent. Identifica almenys tres incoherències entre blocs del Business Model Canvas que expliquen el fracàs.

17. Classifica cada empresa en el seu tram europeu de dimensió (Recomanació 2003/361/CE), aplicant la regla de la doble condició. (a) 240 treballadors, 45 M€ de facturació, 50 M€ de balanç. (b) 9 treballadors, 3 M€ de facturació, 1,5 M€ de balanç.
18. Una cooperativa de treball associat repartix un excedent de 90.000 € entre 6 socis treballadors en proporció al treball aportat (tots aporten el mateix). Quant rep cadascun? Explica en què es diferencia este repartiment del d'una SL i quina tributació té la cooperativa.
19. Una assessora li diu a un autònom amb 35.000 € de benefici anual que «encara no li compensa passar a SLU». Raona si té sentit el consell i què hauria de canviar perquè la recomanació s'invertira.
20. Filmin, plataforma de cinema d'autor, va sobreviure a l'arribada de Netflix, HBO i Amazon Prime a Espanya. Explica amb el patró de model de negoci adequat per què va poder fer-ho en lloc de competir de front.
21. Explica la diferència entre *iterar* i *pivotar* un model de negoci i posa un exemple clar de cadascun. Per què un pivot és més arriscat?
22. Una empresa familiar rendible amb 12 treballadors es planteja créixer molt. Argumenta, usant la idea de la «zona de Goldilocks», per què créixer no sempre és la millor decisió i quins riscos concrets assumix.

SOLUCIONARI

1. **Autònoma (IRPF 30 %):** $60.000 \times 0,30 = 18.000 \text{ €}$.

SL (IS 25 %): $60.000 \times 0,25 = 15.000 \text{ €}$.

La SL paga 3.000 € menys d'impost sobre el benefici. Però ha de valorar també: l'IRPF és progressiu (amb beneficis baixos pot eixir més barat que el 25 % fix de l'IS), la responsabilitat limitada de la SL, els majors costos de gestió i comptabilitat de la societat, i que en repartir dividendes hi ha una segona tributació. La decisió no és només de tipus impositiu.

2. **Valuosa:** sí, reduïx costos de producció.

Rara: no del tot; qualsevol competidor pot comprar la mateixa màquina al mateix proveïdor.

Inimitable: no; és fàcilment imitable comprant-la.

Organitzada: pot estar-ho, però tant fa si falla l'anterior.

Conclusió: **no és un avantatge sostenible**, només temporal. Un veritable avantatge sostenible vindria d'alguna cosa no comprable: una marca, un disseny patentat, una xarxa de distribució exclusiva o un coneixement difícil de copiar.

3. **SaaS:** el cost de donar servei a un client addicional és quasi zero (el programari ja està fet). Els seus **recursos i activitats clau** (desenvolupament) no creixen amb cada client; les **fonts d'ingressos** (subscripció) sí. Per això és escalable: pot multiplicar clients sense multiplicar costos.

Consultoria per hores: cada client nou exigeix més hores de treball humà; els **recursos clau** (consultors) creixen en proporció als ingressos. No és escalable: per a ingressar el doble cal treballar el doble o contractar més gent.

4. **Pivotar** és canviar de manera estructurada un element del model de negoci (segment, canal, font d'ingressos...) mantenint allò après, en lloc d'abandonar el projecte.

Exemple: una app de planificació de menjars pensada per a jòvens esportistes que no converteixen, però amb interès alt entre persones amb diabetis. Pivot de **segment**: es reorienta a persones amb diabetis,

mantenint la proposta de valor (planificar menjars) però adaptant el missatge i les funcions (control de sucres). Canvia el segment, no el nucli del producte.

5. **Fals.** El criteri del DAFO no és quant perjudica un factor, sinó si és **intern o extern**. L'empresa *no pot canviar* l'Euríbor amb les seues pròpies decisions; només pot llegir-lo i anticipar-lo. Per tant és una **amenança** (extern, negatiu), mai una debilitat. Una debilitat seria alguna cosa interna i corregible, com un endeutament excessiu o una tresoreria mal gestionada. Regla de butxaca: si el director general no pot arreglar-ho a soles amb la seua firma, és extern.
6. **Fals.** És just el contrari. Per a Porter, *quedar-se al mig* és **no destacar ni per costos ni per diferenciació**: l'empresa no és la més barata ni la més diferent, així que perd quota enfront de qui sí que tria clarament una estratègia. L'advertència de Porter és que l'estratègia exigeix **triar**, no acumular avantatges inconsistents. Intentar ser alhora el més barat i el més premium sol diluir les dues posicions.
7. Haurien de constituir-se com a **Societat Limitada (SL)**: responsabilitat limitada al capital aportat, capital mínim accessible i estructura adequada per a diversos socis amb confiança. L'autònom queda descartat (són diversos i amb responsabilitat limitada) i la SA, amb els seus 60.000 € de capital mínim i governança rígida, és prematura a l'inici.
Evolució prevista: quan entre el primer fons de capital risc que exigisca **liquiditat** de les participacions i governança més formal, l'habitual és **transformar-se en SA** (accions lliurement transmissibles). És el camí clàssic SL → SA, igual que va fer Glovo abans de l'entrada de Delivery Hero.
8. **IS general (25 %):** $80.000 \times 0,25 = 20.000 \text{ €}$.
ZEC (4 %): $80.000 \times 0,04 = 3.200 \text{ €}$.
Estalvi: $20.000 - 3.200 = 16.800 \text{ €/any}$.
L'estalvi és enorme, però la ZEC exigeix complir requisits d'**inversió mínima, creació d'ocupació a Canàries i activitat efectivament desenvolupada allí**. Això implica costos de localització i possible allunyament del client o del talent. El benefici fiscal només compensa si el model de negoci encaixa amb operar des de les illes: fiscalitat i localització són decisions acoblades.
9. **Usuaris de pagament:** $400.000 \times 0,04 = 16.000$.
Ingressos mensuals: $16.000 \times 8 = 128.000 \text{ €}$.
Ingressos anuals: $128.000 \times 12 = 1.536.000 \text{ €}$.
A l'empresa li interessen els usuaris gratuïts perquè, en un servei digital escalable, el seu **cost marginal és quasi zero** i, a més, fan **publicitat orgànica** del producte al seu entorn, i alimenten l'embut de futures conversions. La clau del model és calibrar la línia entre allò gratuït (enganxa) i allò de pagament (resol el problema seriós).
10. Cada mes reté el 96 % de la base. Al cap de 12 mesos reté 0,96 elevat a 12 $\approx 0,61$, és a dir, conserva al voltant del **61 %** i perd **prop del 39 %** (quasi dos quintes) de la seua base en un any, només per baixes. El churn és crític perquè l'avantatge del model de subscripció és la **previsibilitat d'ingressos recurrents**: si les baixes són altes, l'empresa ha de córrer cada mes només per a no decreixer, gastant en captació el que perd per la porta de darrere. Un preu alt no servix de res si la gent es dona de baixa de seguida.
11. **Client recurrent:** $15 \text{ €/mes} \times 36 \text{ mesos} = 540 \text{ €}$.
Client de compra única: **120 €**.
Ràtio: $540 / 120 = 4,5 \text{ vegades més}$.
La recurrència transforma la valoració del client: si cada client val 540 € al llarg de la seua vida, l'empresa es pot permetre invertir molt més a captar-lo i fidelitzar-lo. Canvia la lògica financera sencera —de maximitzar el tiquet de cada venda a maximitzar la duració de la relació—.

-
12. (a) Mateix producte, mercat nou → **desenvolupament de mercat**.
(b) Producte nou, mateix mercat (clients habituals) → **desenvolupament de producte**.
(c) Mateix producte, mateix mercat → **penetració de mercat**.
(d) Producte nou, mercat nou → **diversificació** (la més arriscada).
Recorda que el risc creix de la penetració a la diversificació.
13. (a) **Ryanair: lideratge en costos**. Oferix un servei similar (volar d'A a B) al preu més baix gràcies a una estructura de costos molt eficient.
(b) **Apple: diferenciació**. El seu producte es percep com a únic per disseny, marca i experiència, la qual cosa li permet cobrar preus premium.
(c) **Camper: enfocament o nínxol**. Es concentra en un segment específic (calçat contemporani de disseny) i s'hi fa fort. Les tres són estratègies coherents perquè *trien* una posició clara.
14. El **problema de l'ou i la gallina**: les famílies no entren si no hi ha professors, i els professors no entren si no hi ha famílies que els contracten. Un marketplace sense **liquiditat** (volum suficient a les dues bandes) no funciona.
Solució típica: *subvencionar una de les dues bandes* fins a arribar a la massa crítica. Per exemple, captar primer un grup de professors oferint-los comissió zero els primers mesos i visibilitat gratuïta, concentrar-se en una sola ciutat o matèria per a densificar l'oferta, i només llavors fer màrqueting intensiu cap a les famílies. Començar acotat i dens és millor que començar ampli i buit.
15. **Fals**. La proporció està invertida. En el BMC són **cinc** els blocs que miren cap al client —segments, proposta de valor, canals, relacions i *fonts d'ingressos*— i **quatre** els que miren cap a dins —recursos clau, activitats clau, associacions clau i estructura de costos—. L'enunciat, a més, oblidava les fonts d'ingressos, que és un dels blocs de client econòmicament més crítics.
16. Les incoherències del BMC de Quibi:
1. Proposta de valor vs. segment real: oferia contingut premium *només en el mòbil*, però el públic que consumix vídeo premium ho fa al sofà i a la televisió.
2. Canals massa restrictius: en limitar-se al mòbil, exclouia la pantalla on la gent veu contingut llarg de qualitat.
3. Fonts d'ingressos vs. competència: exigia subscripció de pagament sense opció gratuïta, i competia contra YouTube i TikTok, que ofereixen vídeo curt gratis.
Quan es dibuixen els nou blocs alhora, estes contradiccions es veuen abans de gastar. Quibi no va fracassar per mala execució, sinó perquè el seu model no s'aguantava.
17. (a) Plantilla $240 < 250$ → encaixa en el tram de **mitjana**. Criteris financers: facturació $45 \text{ M€} \leq 50 \text{ M€}$ *complix* (n'hi ha prou amb un). Resultat: **mitjana**.
(b) Plantilla $9 < 10$ → encaixa en **microempresa**. Criteris financers: encara que la facturació 3 M€ supera els 2 M€ , el balanç $1,5 \text{ M€} \leq 2 \text{ M€}$ *complix* (n'hi ha prou amb un). Resultat: **microempresa**.
El parany habitual és exigir els dos criteris financers alhora; la norma només demana plantilla més un d'ells.
18. **Repartiment**: $90.000 / 6 = 15.000 \text{ € per soci}$ (tots aporten el mateix treball).
Diferència amb la SL: en una cooperativa l'excedent es repartix segons el **treball o l'ús** dels socis i regix *un soci, un vot*, independentment del capital aportat. En una SL, els beneficis es reparteixen en proporció al **capital** (participacions) i el poder de vot també depèn del capital.
Fiscalitat: la cooperativa tributa per l'Impost de Societats a un tipus reduït del **20 %** (o del 10 % si és especialment protegida, com moltes agràries o de treball associat), i reflectix la seua funció de cohesió social.

19. El consell és **raonable**. El punt de creuament on transformar d'autònom a SLU comença a compensar se situa al voltant de **40.000-50.000 € de benefici anual**. Amb 35.000 € està per davall: la **complexitat i els costos afegits** d'una societat (gestoria, comptabilitat, obligacions formals) rarament es cobrixen amb l'estalvi fiscal a eixe nivell, sobretot perquè l'IRPF és progressiu i a beneficis moderats encara resulta competitiu enfront del 25 % de l'IS.

Què canviaria la recomanació: que el benefici recurrent supere clarament el llindar, que aparega un **risc patrimonial** seriós (sectors amb possibles demandes) que faça valuosa la responsabilitat limitada, o la intenció de **reinvertir/acumular** beneficis en la societat en lloc de traure'ls com a dividend.

20. Filmin va aplicar el patró de la **long tail (cua llarga)**. En lloc de competir pels grans estrenes —impossible sense el pressupost dels gegants—, es va especialitzar en la **suma d'allò rar**: milers de títols de cinema d'autor europeu, asiàtic i llatinoamericà, documental i sèries que els grans a penes llicencien. En un negoci digital, on el cost d'emmagatzemar i distribuir cada títol extra és baix, la suma de molts nínxols amb poca demanda individual pot sostindre un negoci. Filmin captura un mercat *invisible* que les plataformes massives no servixen, i convertix en fortaleza allò que semblava una debilitat de grandària.

21. **Iterar** és fer **xicotets ajustos dins del mateix model** sense canviar les seues hipòtesis fonamentals: millorar la proposta de valor, afegir un canal, retocar el preu. Exemple: una app que redissenya la seua pantalla de pagament per a millorar conversions.

Pivotar és **canviar una hipòtesi clau** d'un bloc del Canvas mantenint allò après: canviar de segment, reformular la proposta de valor o el canal. Exemple: YouTube, que va nàixer com a plataforma de cites i va pivotar a vídeo; o Glovo, que va pivotar fins a centrar-se en la restauració.

El pivot és més arriscat perquè **replanteja el nucli del negoci**: implica reorientar recursos, equip i missatge, i no hi ha garantia que la nova hipòtesi funcione. Les iteracions són freqüents i saludables; els pivots són traumàtics, costosos i només es fan quan el model actual no és viable.

22. La **zona de Goldilocks** és la grandària justa en què l'empresa és prou gran per a ser rendible i prou xicoteta per a ser gestionable (orientativament, 5-20 treballadors i 0,5-3 M€ de facturació per a moltes pimes). Créixer més enllà pot **destruir allò que feia valuosa l'empresa**.

Riscos concrets del creixement:

- Més empleats → més gestió de persones, més conflictes i burocràcia.
- Més facturació → possible **canvi de tram** amb obligacions comptables més rigoroses i pèrdua de bonificacions de pime.
- Més quota → atrau l'atenció de competidors grans capaços de replicar el producte.
- Més complexitat → desapareix la proximitat del propietari que coneixia tots els seus clients.

Créixer és una opció estratègica, no una obligació: una empresa rendible i ben dimensionada pot preferir consolidar-se abans que arriscar allò que ja funciona.