

EDMN 2BACH · REFORÇ

Reforç · 1a avaluació (Unitats 1-4)

L'imprescindible sobre la persona emprenedora, els tipus d'empreses, l'entorn i els models de negoci, per a qui necessita afermar la base.

1a avaluació · Unitats 1, 2, 3, 4

REPÀS TEÒRIC

U1. L'empresa i la persona emprenedora

Una **empresa** és una unitat econòmica que organitza factors productius (treball, capital i recursos) per a oferir béns o serveis a un mercat. Per a ser-ho ha de complir tres condicions alhora: **organització deliberada** de recursos, **assumpció de risc** (el resultat no està garantit) i **busca d'un excedent** (que el valor generat supere el consumit).

L'empresa complix quatre funcions simultànies: **productiva** (transforma inputs en outputs), **comercial** (connecta oferta i demanda), **financera** (capta i gestiona recursos) i **social** (ocupació, impostos, impacte en l'entorn). Una regla clau: l'empresa no fa fallida quan perd diners, sinó quan es queda sense liquiditat.

La **persona emprenedora** és qui detecta una oportunitat, organitza recursos i assumix el risc que no funcione. La teoria ofereix dues mirades: **Schumpeter** (l'emprenedor innova i trenca l'equilibri del mercat amb la «destrucció creativa») i **Kirzner** (l'emprenedor descobreix oportunitats que el mercat havia deixat passar). No és un perfil psicològic fix: emprendre és un ofici que s'aprén.

U2. Tipus d'empresa: localització, dimensió i forma jurídica

Abans de començar, tota empresa decideix tres coses cares de desfer. La **localització** depèn de factors de *cost* (sòl, mà d'obra, transport), de *mercat* (proximitat al client i als proveïdors) i *externs* (infraestructura, marc fiscal, qualitat de vida).

La **dimensió** es mesura amb la Recomanació 2003/361/CE: *micro* (menys de 10 persones), *xicoteta* (menys de 50), *mitjana* (menys de 250) i *gran* (250 o més). N'hi ha prou amb complir el criteri de plantilla i, a més, un dels financers. A Espanya el 99,8 % són pimes.

La **forma jurídica** defineix responsabilitat, capital i fiscalitat. Les principals: **autònom** (sense capital mínim, responsabilitat il·limitada, tributa per IRPF), **SL** (responsabilitat limitada al capital aportat, Impost de Societats al 25 %), **SA** (capital mínim 60.000 €, accions transmissibles, per a grans empreses), **cooperativa** (un soci un vot, fiscalitat reduïda) i **SLU** (SL d'un sol soci). L'elecció no és per a sempre: l'habitual és passar d'autònom a SLU o de SL a SA quan el projecte creix.

U3. L'entorn empresarial i les estratègies

Cap empresa opera en el buit. El **microentorn** (entorn específic) són els actors amb els quals interactua i sobre els quals pot actuar: clients, proveïdors, competidors i substitutius. S'analitza amb les **cinc forces de Porter**: poder dels clients, poder dels proveïdors, amenaça de nous entrants, amenaça de substitutius i rivalitat entre competidors.

El **macroentorn** (entorn general) són les forces àmplies que l'empresa només pot observar i anticipar. S'analitza amb **PESTEL**: factors Polítics, Econòmics, Socials, Tecnològics, Ecològics i Legals.

El **DAFO** integra allò extern i allò intern en quatre caselles: *Debilitats* i *Fortaleses* són internes (l'empresa les canvia amb les seues decisions); *Amenaces* i *Oportunitats* són externes. L'important són els creuaments que generen accions.

Per a créixer, la **matriu d'Ansoff** ofereix quatre estratègies per ordre de risc creixent: penetració de mercat, desenvolupament de producte, desenvolupament de mercat i diversificació. Per a competir, les **estratègies genèriques de Porter** són tres: lideratge en costos, diferenciació i enfocament o nínxol.

U4. Models de negoci i el Business Model Canvas

Una empresa descriu **què fa**; un **model de negoci** descriu **com crea, entrega i captura valor**. Crea valor quan produïx alguna cosa útil, l'entrega quan aconseguix que arribi al client i el captura quan obté una

contrapartida que cobrix els seus costos amb marge.

El **Business Model Canvas** (Osterwalder) representa el model en nou blocs sobre una sola pàgina. Cinc miren cap al client: *segments de clients*, *proposta de valor*, *canals*, *relacions amb clients* i *fonts d'ingressos*. Quatre miren cap a dins: *recursos clau*, *activitats clau*, *associacions clau* i *estructura de costos*. La proposta de valor és el bloc central.

Convé reconèixer cinc patrons recurrents: **long tail** (vendre poc de moltíssimes referències), **freemium** (versió gratuïta més versió de pagament), **multiplataforma** (connecta dos grups d'usuaris), **subscripció** (pagament periòdic per accés) i **marketplace** (intermedia i cobra comissió). Els models canvien: *iterar* és ajustar; *pivotar* és replantejar les hipòtesis.

EL QUE ÉS ESSENCIAL

- Emprendre és detectar una oportunitat i mobilitzar recursos per a crear valor assumint un risc.
- L'empresa combina factors (terra, treball, capital) per a produir béns o serveis i obtindre un benefici.
- Les empreses es classifiquen per grandària, sector, propietat i forma jurídica (autònom, SL, SA, cooperativa).
- L'entorn general (PESTEL) afecta totes les empreses; l'entorn específic (Porter) afecta el seu sector.
- El DAFO creua l'anàlisi interna (Debilitats i Fortaleses) amb l'externa (Amenaces i Oportunitats).
- Un model de negoci explica com l'empresa crea, entrega i captura valor; el llenç Canvas ho resumix en 9 blocs.

VOCABULARI

oportunitat

factors productius

forma jurídica

PESTEL

5 forces de Porter

DAFO

avantatge competitiu

proposta de valor

model de negoci

Canvas

EXEMPLES RESOLTS

1. **Classifica una empresa.** Una empresa fabrica mobles de fusta, té 30 treballadors, factura 5 milions d'euros a l'any, és propietat de dos socis particulars i ven en tota Espanya. Classifica-la per sector, grandària, propietat i àmbit geogràfic.

Anem criteri a criteri.

1. Sector: fabrica mobles, és a dir, *transforma* fusta en un producte. Això és indústria, per tant **sector secundari**.

2. Grandària: apliquem la Recomanació 2003/361/CE. Té 30 treballadors (menys de 50) i factura 5 M€ (≤ 10 M€). Complix plantilla i un criteri financer, així que és una **empresa xicoteta**.

3. Propietat: pertany a dos particulars, per tant és una **empresa privada**.

4. Àmbit geogràfic: ven en tot el territori espanyol, per tant és una **empresa nacional**.

Resultat: empresa del sector secundari, xicoteta, privada i nacional.

2. **Tria la forma jurídica.** Pablo vol obrir ell a soles una xicoteta botiga de reparació de bicicletes. Té pocs estalvis, espera al principi beneficis modestos, però li preocupa respondre amb sa casa si alguna cosa va malament. Quina forma jurídica d'eixida li recomanaries i per què?

Comparem les opcions raonables per a una persona a soles.

Autònom: és el més ràpid i barat (no exigix capital mínim) i encaixa amb beneficis modestos, però té **responsabilitat il·limitada**: respondria amb el seu patrimoni personal, inclòs l'habitatge. Això xoca

amb la seua preocupació.

SLU (Societat Limitada Unipersonal): permet a una sola persona constituir la societat amb **responsabilitat limitada** al capital aportat i tributa per l'Impost de Societats. Protegix el seu patrimoni personal.

Recomanació: atés que el que més li preocupa és protegir sa casa, la **SLU** és l'opció més coherent. Si volguera començar amb el mínim cost i tràmits, podria donar-se d'alta com a **autònom** i transformar-se en SLU quan el benefici cresca (els assessors situen el creuament al voltant de 40.000-50.000 € de benefici anual). La clau és justificar la decisió amb els criteris de responsabilitat, capital i fiscalitat.

3. **Microentorn o macroentorn.** Una cadena de gimnasos analitza la seua situació. Indica si cada factor pertany al microentorn o al macroentorn i, si és macroentorn, digues a quina lletra del PESTEL correspon: (a) un nou gimnàs low-cost obri enfront; (b) puja l'IVA dels serveis esportius; (c) creix la preocupació social per la salut i el benestar; (d) un proveïdor de màquines puja els seus preus.

Recordem la regla: el **microentorn** són actors directes sobre els quals l'empresa pot actuar; el **macroentorn** són forces àmplies que només pot observar.

(a) Un competidor que obri enfront és un actor directe → **microentorn** (rivalitat entre competidors en les cinc forces de Porter).

(b) Una pujada de l'IVA és una decisió fiscal del Govern → **macroentorn**, dimensió **Política/Legal** del PESTEL.

(c) Un canvi en els valors i hàbits de la societat → **macroentorn**, dimensió **Social**.

(d) Un proveïdor amb qui l'empresa negocia és un actor directe → **microentorn** (poder de negociació dels proveïdors).

Idea clau: sobre (a) i (d) l'empresa pot actuar; sobre (b) i (c) només pot anticipar-se.

4. **Ompli un Business Model Canvas bàsic.** Una empresa ofereix una app que envia cada setmana una caixa de fruita de temporada a domicili per una quota mensual. Assigna estos elements al seu bloc del Canvas: (a) famílies urbanes que volen menjar sa sense anar al mercat; (b) la quota mensual de 25 €; (c) els agricultors locals que subministren la fruita; (d) l'app i l'equip de repartiment.

Ubiquem cada element en el seu bloc del llenç de nou àrees.

(a) Les famílies urbanes són el **segment de clients** (per a qui creem valor).

(b) La quota de 25 €/mes és una **font d'ingressos**, concretament amb patró de **subscripció**.

(c) Els agricultors que subministren la fruita són **associacions clau** (aliats sense els quals el model no funciona).

(d) L'app i l'equip de repartiment són **recursos clau** (l'app, recurs intel·lectual; l'equip, recurs humà) necessaris per a entregar la proposta.

Comprovació de coherència: la proposta de valor (menjar fruita sana sense esforç) es recolza en un recurs clau (l'app + el repartiment) i es cobra amb una font d'ingressos recurrent (la subscripció). El model encaixa.

PRACTICA

1. Classifica esta empresa: un forn local amb 6 treballadors, propietat d'una família, que ven pa al seu barri. Indica sector, grandària i propietat.

2. Una emprenedora dubta entre donar-se d'alta com a autònoma o constituir una Societat Limitada (SL). Indica un avantatge de cada opció quant a responsabilitat i capital mínim.
3. Col·loca cada factor en la seua categoria PESTEL: (a) pujada de l'IVA, (b) envelliment de la població, (c) nova app de repartiment, (d) onada de calor que danya la collita.
4. Aplica les 5 forces de Porter a una nova hamburgueseria de barri: anomena la força corresponent a cada frase. (1) Hi ha moltes hamburgueseries a prop. (2) Obrir un local és barat, entren competidors nous amb facilitat. (3) El client pot menjar pizza o kebab en el seu lloc.
5. Construeix un DAFO mínim (una idea per casella) per a una botiga de roba de segona mà en línia acabada de crear.
6. Identifica a quin bloc del llenç Canvas pertany cada element d'una acadèmia d'anglès en línia: (a) professors nadius, (b) classes en directe per videotrucada, (c) quota mensual de 30 €, (d) joves que volen el B2.
7. Defineix amb les teues paraules què és una **empresa** i anomena les tres condicions que tota activitat ha de complir alhora per a ser-ho.
8. Defineix **persona emprenedora**. És un perfil amb què es naix o alguna cosa que s'aprén?
9. **Vertader o fals, raonat:** «Una ONG que organitza un festival benèfic venent entrades és una empresa.»
10. Classifica cada empresa pel seu **sector econòmic**: (a) una explotació de tarongers; (b) una fàbrica de sabates; (c) una perruqueria; (d) una empresa de desenvolupament de programari i intel·ligència artificial.
11. Relaciona cada situació amb la **funció de l'empresa** corresponent (productiva, comercial, financera o social): (a) l'empresa demana un préstec per a comprar una màquina; (b) un operari munta el producte en la cadena; (c) el departament atén una reclamació d'un client; (d) l'empresa paga impostos i genera ocupació al seu poble.
12. Llig i digues si cada emprenedor encaixa millor amb la visió de **Schumpeter** (innovador disruptiu) o de **Kirzner** (descobridor d'oportunitats): (a) algú obri una papereria en un barri nou on no n'hi havia cap; (b) algú inventa el primer telèfon intel·ligent i crea un mercat que no existia.
13. **Vertader o fals, raonat:** «Per a constituir una Societat Anònima (SA) n'hi ha prou amb un capital de 3.000 €.»
14. Classifica cada **factor de localització** com a de cost, de mercat o extern: (a) proximitat als clients; (b) preu del lloguer del local; (c) bones autopistes i fibra òptica; (d) salaris mitjans de la zona.
15. Aplica la Recomanació 2003/361/CE. Una empresa té **40 treballadors**, factura **9 milions d'euros** i el seu balanç és d'**11 milions d'euros**. En quin tram de dimensió encaixa? Justifica-ho amb la regla de la doble condició.

16. Indica a quina lletra del **PESTEL** pertany cada factor: (a) una llei que puja el salari mínim; (b) l'arribada de la intel·ligència artificial generativa; (c) una llarga sequera que afecta el camp; (d) una recessió econòmica que reduïx el consum.
17. En un **DAFO**, classifica cada element com a Debilitat, Amenaça, Fortalesa o Oportunitat (recorda: intern = allò que l'empresa pot canviar; extern = allò que només pot anticipar): (a) la plantilla està molt formada; (b) entra al sector un competidor estranger molt potent; (c) la maquinària està antiquada; (d) creix la demanda de productes sostenibles.
18. Classifica cada decisió segons la **matriu d'Ansoff** (penetració, desenvolupament de producte, desenvolupament de mercat o diversificació): (a) un forn fa més campanyes perquè els seus clients de sempre compren més; (b) eixe forn comença a vendre entrepans a eixos mateixos clients; (c) porta el seu pa a botigues d'altres barris; (d) munta a més un negoci de càtering per a empreses.
19. Identifica l'**estratègia genèrica de Porter** de cada empresa (lideratge en costos, diferenciació o enfocament/nínxol): (a) Ryanair vola més barat que ningú; (b) Apple ven productes percebuts com a únics a preu premium; (c) una marca s'especialitza només en calçat de disseny per a un públic concret.
20. Explica amb un exemple la diferència entre l'**activitat** d'una empresa i el seu **model de negoci**.
21. Identifica el **patró de model de negoci** de cada cas (long tail, freemium, subscripció, multiplataforma o marketplace): (a) Netflix cobra una quota mensual per veure el seu catàleg; (b) Spotify té una versió gratuïta amb anuncis i una altra de pagament; (c) Wallapop connecta qui ven amb qui compra i cobra per alguns serveis; (d) Filmin rendibilitza un catàleg enorme de cinema poc comercial.
22. Una app **freemium** d'idiomes té **50.000 usuaris gratuïts** i convertix a pagament un **4 %**. Quants usuaris de pagament té? Si cadascun paga **8 € al mes**, quant ingressa al mes per subscripcions?
23. **Vertader o fals, raonat:** «En una anàlisi DAFO, la inflació de l'economia s'ha de col·locar com una Debilitat de l'empresa.»
24. Distingeix entre **iterar** i **pivotar** un model de negoci i posa un exemple senzill de cadascun.

SOLUCIONARI

1. **Sector:** secundari (transforma farina en pa); si només venguera, seria terciari, però en elaborar és industrial/secundari.
Grandària: empresa xicoteta (entre 1 i 49 treballadors; en té 6).
Propietat: privada i familiar.
2. **Autònoma:** no exigix capital mínim i els tràmits són senzills i barats; però respon amb **responsabilitat il·limitada** (amb el seu patrimoni personal).
SL: exigix un capital mínim de 3.000 € (es pot aportar de manera progressiva amb la Llei Crea y Crece) i més tràmits; a canvi, la **responsabilitat és limitada** al capital aportat.
3. (a) pujada de l'IVA → **Polític/Legal** (decisió fiscal del Govern).
(b) envelliment → **Sociocultural/demogràfic**.
(c) app de repartiment → **Tecnològic**.
(d) onada de calor → **Ecològic/ambiental**.

-
4. (1) moltes hamburgueseries a prop → **rivalitat entre competidors** (alta).
(2) obrir és barat → **amenança de nous entrants** (alta, barreres d'entrada baixes).
(3) pizza o kebab → **amenança de productes substitutius** (alta).
Conclusió: sector molt competitiu i poc atractiu si no es diferencia.
5. **Debilitats** (intern -): marca desconeguda, poc estoc inicial.
Amenaces (extern -): grans plataformes com Vinted ja dominen el mercat.
Fortaleses (intern +): producte sostenible i barat, tracte pròxim.
Oportunitats (extern +): creixent conscienciació ecològica i moda circular.
Les dues primeres són internes (D i F) i les dues externes (A i O).
6. (a) professors nadius → **Recursos clau** (també es podria veure com a Activitats clau: fer classe).
(b) classes en directe → **Proposta de valor** (allò que s'ofereix) o Canals (com s'entrega); com a servei, és proposta de valor.
(c) quota de 30 € → **Fonts d'ingressos**.
(d) jòvens que busquen el B2 → **Segment de clients**.
7. Una **empresa** és una unitat econòmica que organitza factors productius (treball, capital i recursos) per a oferir béns o serveis a un mercat a canvi d'una contrapartida.
Les tres condicions simultànies són: **(1) organització deliberada** de recursos cap a un objectiu, **(2) assumptió de risc** (el resultat no està garantit) i **(3) busca d'un excedent** (que el valor generat supere el consumit).
8. La **persona emprenedora** és qui identifica una oportunitat, organitza recursos per a respondre-hi i assumeix el risc que la resposta no funcione.
Segons la investigació moderna, **no és un perfil psicològic fix amb què es naix**: les diferències de personalitat entre emprenedors i no emprenedors són xicotetes. Pesen més el capital social, la formació, l'accés a mentors i el context. És, sobretot, un **ofici que s'aprén**.
9. **Fals**. Encara que organitzi recursos i assumeixi cert risc, una ONG **no busca excedent** per a repartir-lo o reinvertir-lo en una activitat lucrativa: el seu objectiu és la missió social i qualsevol romanent es destina a ella. En faltar la condició de busca d'excedent empresarial, no és una empresa en sentit econòmic, encara que moga diners i es gestioni amb criteris professionals.
10. (a) explotació de tarongers → **sector primari** (extracció directa de recursos naturals).
(b) fàbrica de sabates → **sector secundari** (transformació industrial).
(c) perruqueria → **sector terciari** (serveis).
(d) programari i IA → **sector quaternari** (economia del coneixement), una subdivisió moderna del terciari.
11. (a) demanar un préstec → funció **financera** (captar i gestionar recursos econòmics).
(b) muntar el producte → funció **productiva** (transformar inputs en outputs).
(c) atendre una reclamació → funció **comercial** (relació amb el client i venda).
(d) pagar impostos i donar ocupació → funció **social** (impacte en l'entorn).
12. (a) la papereria en un barri sense oferta → **Kirzner**: no inventa res nou, descobreix una oportunitat que el mercat havia deixat passar (emprenedoria adaptativa).
(b) inventar un mercat nou → **Schumpeter**: trenca l'equilibri amb una innovació disruptiva (destrucció creativa).
13. **Fals**. El capital mínim de la **SA és de 60.000 €**, dividit en accions lliurement transmissibles, i està pensada per a grans empreses que volen captar capital o cotitzar en borsa. La xifra de 3.000 € és el capital clàssic de la **SL** (hui es pot constituir fins i tot amb 1 € en el règim Crea y Crece, dotant reserves fins a arribar als 3.000 €).

-
14. (a) proximitat als clients → factor de **mercat**.
(b) preu del lloguer → factor de **cost** (cost del sòl/local).
(c) autopistes i fibra → factor **extern** (infraestructura i comunicacions).
(d) salaris mitjans → factor de **cost** (cost de la mà d'obra).
15. Apliquem la regla: plantilla / almenys un dels criteris financers.
Plantilla 40 → menys de 50, encaixa en **xicoteta**.
Facturació $9 \text{ M€} \leq 10 \text{ M€}$ → complix el criteri financer de xicoteta.
Balanç $11 \text{ M€} > 10 \text{ M€}$ → no complix, però **n'hi ha prou amb un** dels dos.
Com que complix plantilla i la facturació, l'empresa és **xicoteta**.
16. (a) llei sobre el salari mínim → **Legal** (o Polític-Legal).
(b) intel·ligència artificial generativa → **Tecnològic**.
(c) sequera → **Ecològic/ambiental**.
(d) recessió i caiguda del consum → **Econòmic**.
17. (a) plantilla molt formada → **Fortalesa** (intern, positiu).
(b) competidor estranger potent → **Amenaça** (extern, negatiu).
(c) maquinària antiquada → **Debilitat** (intern, negatiu; l'empresa pot renovar-la).
(d) creix la demanda sostenible → **Oportunitat** (extern, positiu).
Regla de butxaca: si el director pot arreglar-ho amb la seua firma, és intern; si no, és extern.
18. (a) més venda del mateix producte al mateix mercat → **penetració de mercat**.
(b) producte nou (entrepans) a clients que ja té → **desenvolupament de producte**.
(c) el mateix pa a clients nous (altres barris) → **desenvolupament de mercat**.
(d) producte nou en mercat nou → **diversificació** (la més arriscada). El risc creix de (a) a (d).
19. (a) Ryanair → **lideratge en costos** (mateix servei a preu inferior gràcies a una estructura de costos més eficient).
(b) Apple → **diferenciació** (producte percebut com a únic, permet preu premium).
(c) calçat de disseny per a un públic concret → **enfocament o nínxol** (dominar un segment molt específic).
20. L'**activitat** diu *què* fa l'empresa; el **model de negoci** diu *com* crea, entrega i captura valor (a qui servix, per quin canal i a canvi de què).
Exemple: «una botiga de música» descriu l'activitat (vendre música). Spotify i una botiga de discos venen música, però el seu model és diferent: Spotify cobra una **subscripció mensual** per accés a tot el catàleg en digital; la botiga cobra una **compra puntual** per cada disc físic. Mateixa activitat, models de negoci diferents.
21. (a) Netflix, quota mensual per accés → **subscripció**.
(b) Spotify, versió gratuïta més versió de pagament → **freemium**.
(c) Wallapop, connecta venedors i compradors i cobra comissió → **marketplace** (un tipus de multiplataforma amb comissió).
(d) Filmin, viure de moltíssims títols amb poca demanda cada un → **long tail**.
22. Usuaris de pagament: $4\% \text{ de } 50.000 = 0,04 \times 50.000 = \mathbf{2.000 \text{ usuaris de pagament}}$.
Ingrés mensual: $2.000 \times 8 \text{ €} = \mathbf{16.000 \text{ € al mes}}$.
Idea del model freemium: un percentatge xicotet d'usuaris de pagament (típicament 2-5 %) sosté el cost de tota la base, perquè el cost de servir un usuari gratuït en digital és quasi zero.
23. **Fals**. La inflació és una força del macroentorn que l'empresa **no pot canviar amb les seues decisions**: és un factor **extern**. Per tant, si perjudica, és una **Amenaça**, mai una Debilitat. Les Debilitats són sempre

internes (per exemple, una maquinària antiquada o un equip poc format).

24. **Iterar** és fer xicotets ajustos mantenint el nucli del model (per exemple, una acadèmia en línia que afig un nou pla de preus o millora la seua web).

Pivotar és un canvi profund d'hipòtesis en un o diversos blocs del Canvas (per exemple, Wallapop passant d'un model de botiga física a una app de compravenda entre particulars).

Les iteracions són constants i saludables; els pivots són costosos però de vegades necessaris per a sobreviure.