

EEAE · AMPLIACIÓ

Ampliació · 2a avaluació (unitats 4-7)

Reptes per a aprofundir en anàlisi de l'entorn, tècniques de creativitat, validació d'oportunitats i disseny d'un projecte emprenedor amb propòsit.

2a avaluació · Unitats 4, 5, 6, 7

U4. Llegir l'entorn econòmic i financer abans d'emprendre

Qui emprén no controla l'entorn, però **sí que pot llegir-lo**. El **flux circular de la renda** té filtracions que trauen diners del circuit (estalvi, impostos, importacions) i injeccions que els tornen (inversió, despesa pública, exportacions); d'ahí naix, a grans trets, l'*efecte multiplicador*: una despesa inicial es multiplica en recórrer el sistema perquè la renda de cadascú és la despesa del següent. Per això una crisi en un sector arrossega altres.

La **demanda agregada** i l'**oferta agregada** marquen el pols del cicle: si la demanda creix més que l'oferta, els preus pugen (inflació); si fluïxeja, cauen producció i ocupació. Per a refredar o animar l'economia, els bancs centrals mouen els **tipus d'interés**: quan el BCE els puja per a frenar la inflació, redistribuïx renda (de llars endeutades a estalviadors), un *cost distributiu* inevitable.

En el pla personal, dos idees de nivell: l'**interés compost** i la **regla del 72** (els anys a duplicar un capital equivalen, aproximadament, a 72 dividit entre el tipus d'interés anual); i la **regla risc-rendibilitat**, que explica per què un depòsit segur rendix poc i un actiu arriscat pot rendir més o fer-te perdre. Qui llig bé l'entorn sap en quin moment del cicle arrisca el seu temps i els seus diners.

U5. El perfil emprenedor sense romanticisme

La investigació moderna troba diferències de personalitat **xicotetes** entre qui emprén i qui no; pesen més l'aprenentatge, els contactes i el context. Les dades del **GEM** desmunten tòpics: s'emprén sobretot a partir dels 35 anys, moltes vegades per *oportunitat* i no per necessitat, i la **por al fracàs** frena una part important de qui veu oportunitats.

L'**intraemprenedoria** (iniciativa dins d'una organització aliena) és clau perquè la majoria exercirà l'actitud emprenedora com a empleada, no com a fundadora; les organitzacions que la fomenten innoven més i retenen millor el talent.

Dos intel·ligències es complementen: l'**emocional** (Goleman: autoconsciència, autoregulació, motivació, empatia, habilitats socials) i l'**executiva** (Marina: planificar, iniciar, persistir, inhibir distraccions, rectificar; inclou demorar la gratificació).

En la gestió de grups, la **teoria de les relacions humanes** (Mayo, Hawthorne) obri la porta a les teories de la motivació: la **piràmide de Maslow** i, sobretot, els **factors d'higiene i motivadors** de Herzberg (el salari evita el malestar però no motiva; reconeixement, responsabilitat i sentit sí). La **motivació intrínseca** dura més que l'extrínseca. I la **negociació de Harvard** proposa separar persones i problema, centrar-se en interessos i no en posicions, generar opcions de benefici mutu i usar criteris objectius.

U6. Creativitat, innovació i iniciativa d'alt nivell

El procés creatiu productiu alterna **divergència i convergència**: el model del *dobte diamant* ho repeteix dos vegades, primer per a entendre bé el problema i després per a donar amb la solució; en cada rombe s'obri la mirada (sense jutjar) i després es tanca cap a una decisió. Tècniques com el **brainstorming**, el **brainwriting** o el **SCAMPER** servixen per a produir variacions que no sorgirien de manera espontània.

La **proactivitat** (Covey) consistix a actuar sobre el *cercle d'allò que sí que depén d'un*, en compte de gastar-se en allò que no es controla. Moltes **creences limitants** (fa falta una idea revolucionària, molts diners o ser molt jove) es desmunten amb dades: el GEM i el DIRCE mostren que l'edat mitjana de qui funda una empresa supera folgadamente els quaranta i que molts negocis arranquen amb recursos mínims.

La gestió intel·ligent de l'error canvia la pregunta: no «com evite equivocar-me?», sinó «com m'equivoque prompte i barat per a aprendre?». D'ahí el **pivot**: canviar de rumb conservant allò après (Twitch va nàixer de

Justin.tv; Flickr i Slack, de videojocs fallits). Per a conèixer-se, el **DAFO personal** no és una llista, sinó un pla: el seu valor està en els *encreuaments* (quina fortalesa aprofita quina oportunitat, quina debilitat t'exposa a quina amenaça).

U7. Del projecte a l'empresa: propòsit, protecció i impacte

Allò que separa una idea d'un projecte és el **propòsit**. Simon Sinek ho ordena en el *cercle daurat*: comunicar de dins cap a fora, començant pel **perquè** (la creença que mou), després el **com** i per últim el **què** (el producte, que pot canviar mil vegades). La **missió**, la **visió** i els **valors** posen eixe propòsit per escrit; una bona missió supera el *test de la frase buida* (Patagonia va portar la seua fins a cedir la propietat de l'empresa a una causa ambiental).

Posar en marxa el projecte és una actitud **lean**: començar xicotet, validar prompte i *eixir de l'edifici* (Blank) a escoltar allò que la gent **fa**, no només allò que diu; els **early adopters** validen la idea abans d'escalar. Convé *emprendre amb els mitjans disponibles* en compte d'esperar a tindre-ho tot, i cuidar l'**equip** complementari tant com la idea.

Allò creat es protegeix: la **propietat industrial** (marca, patent, model d'utilitat, disseny; registre en l'OEPM) i la **propietat intel·lectual** (obres i programari; naix amb la creació). Les idees no es protegeixen, només la seua plasmació.

L'**emprenedoria social** no és un calaix a banda, sinó un *ventall continu* entre l'empresa purament comercial i l'ONG; per a situar-la cal preguntar quin és el fi últim (benefici o missió) i de què viu (de vendre o de donacions). Certificacions com el segell **B Corp** i la tradició de l'**economia social** (cooperatives, societats laborals, empreses d'inserció) ajuden a distingir el compromís real del greenwashing. Connecta amb els **ODS**: del microcrèdit de Yunus a La Fageda o Auara.

EL QUE ÉS ESSENCIAL

- L'anàlisi PESTEL (Polític, Econòmic, Social, Tecnològic, Ecològic i Legal) i el DAFO permeten estudiar l'entorn de manera sistemàtica abans d'emprendre.
- Les tècniques de creativitat (brainstorming, SCAMPER, mapes mentals) ajuden a generar idees de manera estructurada, no només per inspiració.
- Una bona oportunitat de negoci es valida buscant un problema real, un client disposat a pagar i una solució diferenciada.
- La innovació oberta i el design thinking parteixen de les necessitats reals de l'usuari per a crear solucions de valor.

VOCABULARI

PESTEL

DAFO

SCAMPER

design thinking

validació de la idea

early adopters

avantatge competitiu

propòsit

impacte social

lean startup

EXEMPLES RESOLTS

1. **La regla del 72 i el llarg termini.** Vols saber en quant de temps es duplica un estalvi a distints tipus d'interés. Aplica la regla del 72 al 6 %, al 4 % i al 8 %, i comprova el resultat del 6 % calculant l'interés compost sobre 1.000 € durant eixos anys.

La **regla del 72** estima els anys a duplicar un capital dividint 72 entre el tipus d'interés anual.

Al **6 %**: $72 / 6 = 12$ anys.

Al **4 %**: $72 / 4 = 18$ anys.

Al **6 %**: $72 / 6 = 12$ anys.

Al **4 %**: $72 / 4 = 18$ anys.

Al **8 %**: $72 / 8 = 9$ anys.

Comprovació al 6 % en 12 anys amb interès compost: $1.000 \times 1,06$ elevat a 12 $\approx 1.000 \times 2,012 = 2.012$ €. En efecte, els 1.000 € s'han duplicat en 12 anys, com anticipava la regla. Això explica per què, en l'estalvi a llarg termini, una xicoteta diferència de tipus (del 4 % al 8 %) reduïx a la mitat el temps de duplicació.

2. **Interés simple enfront de compost a 10 anys.** Guardes 1.000 € al 5 % anual durant 10 anys. Calcula quant tindries amb interès simple i amb interès compost, i quant es deu que «els interessos generen interessos».

Interés simple (5 % de 1.000 = 50 € cada any): $1.000 + 10 \times 50 = 1.500$ €.

Interés compost (cada any sobre el total acumulat): 1.000 $\times$ 1,05 elevat a 10. Com que 1,05 elevat a 10 $\approx 1,62889$, resulta $1.000 \times 1,62889 = 1.628,89$ €.

Diferència: $1.628,89 - 1.500 = 128,89$ €. Eixos quasi 129 € addicionals són exactament l'efecte que cada any els interessos ja guanyats també produïxen interessos. En 10 anys la bretxa és notable; en 30 o 40 anys es dispara, i per això convé començar a estalviar prompte.

3. **Situar un projecte en el ventall social.** Una empresa ven iogurts en supermercats a preu de mercat, factura i paga impostos, però va nàixer per a donar faena digna a persones amb discapacitat i reinvertix els seus beneficis en eixa missió. És una ONG, una empresa convencional o una empresa social? Justifica-ho amb les dos preguntes clau.

L'emprenedoria social no és un calaix tancat, sinó un **ventall continu**. Per a situar un projecte es fan dos preguntes:

1. De què viu? Ven els seus productes en el mercat, no depén de donacions. Això l'allunya d'una **ONG** i l'acosta a una empresa.

2. Quin és el seu fi últim? No maximitzar el benefici del propietari, sinó una **missió social** (la faena digna), a la qual reinvertix els seus beneficis. Això l'allunya de l'empresa purament comercial.

Conclusió: és una **empresa social** (el cas recorda a La Fageda). El benefici és el mitjà; la missió social, el fi. Mesura el seu èxit per dos coses alhora: la seua viabilitat econòmica i el seu impacte (persones integrades).

4. **Dissenya el perquè amb Sinek.** Vas a presentar el teu projecte d'horts urbans compartits. Ordena'l amb el cercle daurat de Sinek (perquè, com, què) i explica per què convé comunicar de dins cap a fora.

El **cercle daurat** de Sinek ordena un projecte en tres capes concèntriques:

Perquè (la creença que mou): creiem que viure a la ciutat no hauria d'allunyar la gent de la terra ni del menjar sa de proximitat.

Com (la manera particular de fer-ho): cedint parcel·les d'hort compartit i donant assessorament i comunitat als veïns.

Què (el producte concret): una xarxa d'horts urbans gestionada amb una app.

Per què de dins cap a fora: les organitzacions que connecten amb la gent comuniquen primer el perquè, després el com i per últim el què; la majoria fa el contrari i mai explica per a què existix. El *què* (l'app) pot canviar mil vegades; el *perquè*, si és sòlid, roman i orienta cada decisió.

REPTES

1. Classifica cada flux com a **filtració** (ix diner del circuit) o **injecció** (entra diner al circuit): (a) les famílies estalvien part de la seua renda; (b) l'Estat augmenta la despesa pública; (c) es paguen impostos; (d) creixen les exportacions; (e) augmenten les importacions.
2. Explica, amb un exemple en cadena, què és l'**efecte multiplicador** de la despesa i per què funciona també «cap avall».
3. El BCE puja els tipus d'interés del 0 % al 4,5 % per a frenar la inflació. Explica quin **cost distributiu** té eixa mesura: a qui perjudica i a qui beneficia relativament?
4. Calcula amb **interés compost** quant tindràs si invertixes 1.000 € al 6 % anual durant 3 anys, i indica quant has guanyat.
5. Aplica la **regla del 72**: en quants anys es duplica, aproximadament, un capital col·locat al 3 % anual? I al 9 %? Què et diu la comparació?
6. Disposes de 10.000 € i dubtes entre un depòsit segur a l'1 % anual i un fons amb risc la rendibilitat esperada del qual és del 5 % anual. Calcula el guany esperat de cada opció en un any i explica amb la **regla risc-rendibilitat** per què el número no decidix per si sol.
7. Raona per què té sentit **estalviar abans d'invertir** i quin paper juga l'horitzó temporal (el termini) en la decisió d'invertir o no.
8. Les dades del **GEM Espanya** desmunten dos tòpics sobre qui emprén. Indica quins són i per què importa derrocar-los.
9. Explica per què a una organització li interessa fomentar l'**intraemprenedoria** i què arrisca la persona intraemprenedora encara que no pose els seus diners.
10. Distingix la teoria de **Maslow** de la de **Herzberg** i aplica la idea dels factors d'higiene i motivadors: per què un bon sou evita el malestar però no aconsegueix, per si sol, que algú s'entregue a un projecte?
11. Aplica els principis de la **negociació de Harvard**: dos socis discutixen perquè un vol reinvertir tot el benefici i l'altre vol repartir-lo. Com passaries de les *posicions* als *interessos* per a buscar un acord?
12. Es diu que la xarxa de relacions (el *networking*) és «una forma de capital tan real com els diners o les màquines». Explica què significa i per què no consistix a col·leccionar contactes.
13. Explica el model del **doblet diamant** i per què la regla de «prohibit criticar» només s'aplica en la fase divergent.
14. Desmunta amb arguments o dades estes dos **creences limitants** sobre emprendre: «cal tindre una idea revolucionària» i «es necessiten molts diners per a començar».
15. Definix què és un **pivot** i explica, amb un exemple, per què pivotar no és el mateix que rendir-se.

16. Un **DAFO personal** «no és una llista, és un pla». Explica què són els *encreuaments estratègics* i posa un exemple d'un encreuament Fortalesa-Oportunitat i un altre Debilitat-Amenaça.
17. El consell de Steve Blank és «ix de l'edifici». Explica què significa en validar una idea i per què convé fixar-se en allò que la gent *fa* i no només en allò que *diu*. Quin paper juguen els **early adopters**?
18. Dissenya un pla de **validació de baix cost** (estil lean startup) en tres passos per a una idea abans d'invertir molts diners.
19. Dissenya un projecte d'emprenedoria **amb propòsit**: definix problema, proposta de valor, missió i l'**ODS** principal al qual contribuïx. Justifica la coherència entre les parts.
20. Explica per què l'emprenedoria social és un **ventall continu** i no dos calaixos estancs. Per a què servixen certificacions com el segell **B Corp**?
21. Una empresa social ven 200.000 botelles d'aigua a l'any i destina 0,10 € de benefici per botella a finançar accés a aigua potable. Si donar aigua potable a una persona durant un any costa 5 €, a quantes persones ajuda a l'any? Calcula-ho.
22. El microcrèdit de Yunus prestava xicotetes quantitats sense aval a persones pobres. Si un banc social presta 60 € a cadascuna de 50 persones i la taxa de devolució és del 96 % de l'import prestat, calcula quant presta en total i quant recupera. Per què és rellevant eixa taxa tan alta?
23. Es diu que «les idees no es protegeixen, només la seua plasmació concreta». Explica quina conseqüència pràctica té això per a algú que comença a emprendre i per què el secret excessiu sol ser mal consell.

SOLUCIONARI

1. Filtracions (trauen diners del circuit): (a) **estalvi**, (c) **impostos** i (e) **importacions**.
Injeccions (tornen diners al circuit): (b) **despesa pública** i (d) **exportacions** (junt amb la inversió).
Quan les injeccions superen les filtracions, l'activitat tendix a expandir-se; quan les filtracions manen, es contrau.
2. L'efecte multiplicador és que una despesa inicial es multiplica en recórrer el circuit, perquè la renda de cadascú es convertix en despesa del següent.
Exemple: gastes més a tallar-te el cabell; el teu perruquer, amb eixe ingrés, compra un mòbil; la botiga de mòbils ingressa més i contracta algú; eixa persona va més al cine... La teua despesa ha generat activitat en llocs inesperats.
Funciona igual **cap avall**: si molta gent deixa de gastar alhora per por, les empreses venen menys, contracten menys i repartixen menys renda, que al seu torn es gasta menys. El frenada també es multiplica.
3. Pujar tipus controla la inflació, però **redistribuïx renda** entre grups sense que el BCE pugui evitar-ho (només disposa del tipus d'interés, que actua sobre tota l'economia).
Perjudica les llars i empreses **endeutades a tipus variable** (puja la seua quota d'hipoteca o de préstec) i qui acaba de comprar vivenda.
Beneficia relativament els **estalviadors** (millora una miqueta la remuneració de l'estalvi) i qui té caixa o va comprar a tipus fix fa anys.

Per això es discuteix si la política fiscal hauria de compensar qui més patix la pujada: la frontera entre allò «tècnic» i allò «polític» és més borrosa del que pareix.

4. Apliquem el 6 % sobre el total acumulat cada any.

Any 1: $1.000 \times 1,06 = 1.060,00 \text{ €}$.

Any 2: $1.060 \times 1,06 = 1.123,60 \text{ €}$.

Any 3: $1.123,60 \times 1,06 = \mathbf{1.191,02 \text{ €}}$ (arredonint).

Guany: $1.191,02 - 1.000 = \mathbf{191,02 \text{ €}}$. A interès simple hauries guanyat només $3 \times 60 = 180 \text{ €}$; els 11,02 € de més són l'efecte de l'interès sobre els interessos.

5. La regla del 72 estima els anys a duplicar dividint 72 entre el tipus.

Al **3 %**: $72 / 3 = \mathbf{24 \text{ anys}}$.

Al **9 %**: $72 / 9 = \mathbf{8 \text{ anys}}$.

La comparació mostra que el tipus d'interès té un efecte enorme a llarg termini: triplicar el tipus (del 3 % al 9 %) reduïx el temps de duplicació de 24 a 8 anys, tres vegades menys. En l'estalvi, xicotetes diferències de rendibilitat sostingudes en el temps canvien moltíssim el resultat final.

6. **Depòsit (1 %)**: $0,01 \times 10.000 = \mathbf{100 \text{ €}}$ de guany, quasi sense risc de perdre.

Fons (5 % esperat): $0,05 \times 10.000 = \mathbf{500 \text{ €}}$ de guany esperat, però només *esperat*.

Diferència esperada: 400 € a favor del fons. No obstant això, la **regla risc-rendibilitat** recorda que eixa major rendibilitat esperada va acompanyada de major risc: el fons també pot donar menys del 5 %, o fins i tot pèrdues. El depòsit assegura 100 €; el fons ofereix més a canvi d'incertesa. La decisió depén del termini i de quant risc es pot assumir, no només del número més alt.

7. Té sentit **estalviar primer** per a disposar d'un *coixí* davant imprevistos (una avaria, quedar-se sense ingressos): eixos diners han d'estar disponibles i segurs, no exposats a risc. Només quan eixe coixí existix convé plantejar-se invertir l'excedent.

L'**horitzó temporal** és clau: si vas a necessitar els diners prompte, no convé assumir risc (pot tocar-te vendre en mal moment); si el termini és llarg, es poden tolerar les pujades i baixades perquè hi ha temps de recuperació i l'interès compost treballa a favor. A més termini, més capacitat d'assumir risc de manera raonable.

8. Dos tòpics que les dades del GEM desmunten:

1. «Emprendre és cosa de jóvens». Fals: bona part de qui emprén ho fa a partir dels 35 anys, perquè fa falta experiència del sector, contactes i certa capacitat d'estalvi, que s'acumulen amb l'edat.

2. «S'emprén només per necessitat». Fals: una proporció important emprén per *oportunitat*, en detectar una necessitat sense cobrir.

Importa derrocar-los perquè les creences limitants frenen: si algú creu que «si no vas triomfar de jove ja és tard», ni ho intenta. El GEM també mesura la **por al fracàs**, una barrera emocional —no tècnica— que sí que es pot entrenar.

9. A l'organització li interessa perquè qui intraemprén detecta oportunitats, proposa millores i lidera projectes interns: les empreses que la fomenten **innoven més i retenen millor el talent** que les que només premien complir ordres.

La persona intraemprenedora no arrisca el seu patrimoni, però sí el seu **esforç, la seua reputació i la seua comoditat**: és més fàcil quedar-se callat que proposar un canvi que pot eixir malament i exposar-se davant la direcció. El cas de la PlayStation (impulsada des de dins de Sony per Ken Kutaragi, malgrat la resistència interna) ho il·lustra.

10. **Maslow** ordena les necessitats en una piràmide, de les bàsiques (fisiològiques, seguretat) a les superiors (pertinença, reconeixement, autorrealització): cobertes unes, es busquen les següents.

Herzberg distingix dos classes de factors: els **d'higiene** (salari, condicions, seguretat), l'*absència* dels quals produïx insatisfacció però la presència dels quals no motiva especialment; i els **motivadors** (reconeiximent, responsabilitat, sentit, creiximent), que són els que de veritat impulsen. Per això un bon sou és un factor d'higiene: evita el malestar, però no basta per a l'entrega. Les persones donen el millor quan troben **sentit, reconeiximent i marge per a créixer**. Enllaça amb la motivació intrínseca, més duradora que l'extrínseca.

11. El mètode de Harvard proposa separar les persones del problema, centrar-se en els **interessos** (el perquè) i no en les **posicions** (el què es demana), generar opcions de benefici mutu i usar criteris objectius.
Posicions enfrontades: «reinvertir tot» enfront de «repartir tot».
Interessos darrere: el primer vol que l'empresa *cresca i siga sòlida*; el segon, potser, *necessita liquiditat* per a les seues despeses personals.
Una vegada vistos els interessos, apareixen opcions win-win: repartir una part xicoteta que cobrisca la liquiditat del segon i reinvertir la resta, o fixar un calendari de repartiment lligat a objectius de creiximent. Centrar-se en el perquè de cadascun, i no en allò que exigix, obri solucions que les posicions tancades amagaven.
12. Significa que les relacions de confiança generen valor econòmic real: el soci que apareix anys després, el client que recomana, el mentor que obri una porta. Bona part de les oportunitats que aprofita qui emprén no arriben per casualitat, sinó a través de persones amb què ha mantingut una relació honesta. No consistix a **col·leccionar contactes** perquè una targeta o un seguidor no és una relació: allò que val és la **confiança cultivada en el temps**, que només es construeix aportant i sent fiable. Una xarxa àmplia però superficial rendix poc; una xarxa més xicoteta però de confiança rendix molt.
13. El **dobte diamant** repeteix dos vegades el ritme divergir-convergir: el primer rombe servix per a *entendre bé el problema* i el segon per a *donar amb la solució*. En cada rombe primer s'obri la mirada (divergir: generar moltes idees) i després es tanca cap a una decisió (convergir: avaluar i triar).
La regla «prohibit criticar» només s'aplica en la **fase divergent** perquè l'objectiu allí és la *quantitat*: el primer «això no funcionaria» mata la fluïdesa i el grup es tanca. La crítica i el filtre tenen el seu moment, però després, en la fase convergent. Barrejar les dos fases és l'error més comú i frena la generació d'idees.
14. **«Cal tindre una idea revolucionària»**: fals. La majoria dels projectes no inventen res nou: *milloren* alguna cosa que ja existix o la resolen de manera més còmoda (Wallapop no va inventar la compravenda de segona mà, la va fer fàcil des del mòbil). Moltes idees mediocres ben executades superen idees brillants que es queden en l'aire.
«Es necessiten molts diners per a començar»: fals. Molts negocis arranquen amb recursos mínims, validant primer la idea a xicoteta escala (un MVP barat) abans d'invertir. La idea alliberadora és *emprendre amb els mitjans disponibles*: les pròpies habilitats, el temps, els contactes i els recursos gratuïts d'internet. El gran enemic no és la falta de recursos, sinó creure que primer cal tindre-ho tot.
15. Un **pivot** és un canvi de rumb d'un projecte que, en no funcionar com estava plantejat, es reorienta cap a allò que sí que dona resultat, **conservant allò après**.
Exemple: Twitch va nàixer com a Justin.tv (retransmetre la vida del seu fundador 24 hores); en vore que allò que enganxava era la secció de videojocs, van girar cap ahí. També Slack va sorgir del xat intern d'un videojoc fallit.
No és rendir-se perquè no s'abandona l'esforç, sinó que es **corregix la direcció amb la informació que dona l'error**: s'aprofita allò construït i s'apunta a l'oportunitat real que el projecte inicial havia revelat sense voler.

-
16. Els **encreuaments estratègics** són el vertader valor del DAFO: en compte de quedar-se en quatre llistes, es combinen les caselles per a traure accions.
- Encreuament Fortalesa-Oportunitat (ofensiu):** «se'm dona bé comunicar» (F) + «hi ha un concurs de projectes a l'institut» (O) → em presente i aprofite la meua soltura per a defensar la idea.
- Encreuament Debilitat-Amenaça (supervivència):** «em desorganitze amb els terminis» (D) + «el sector exigeix entregues molt ràpides» (A) → necessite una ferramenta de planificació o associar-me amb algú metòdic abans de llançar-me.
- De cada encreuament ix una acció concreta; ahí està la diferència entre un DAFO útil i un inventari decoratiu.
17. «Ix de l'edifici» significa que les respostes no estan dins del teu cap ni en un full de càlcul, sinó **fora, parlant amb les persones a les quals vols servir**. Molts projectes fracassen no per mala execució, sinó perquè resolen un problema que ningú tenia; eixir a preguntar abans de construir és la manera més barata d'evitar-ho.
- Convé fixar-se en allò que la gent **fa** i no només en allò que diu perquè és fàcil que algú diga «quina bona idea» per amabilitat i després no use el producte. La validació de veritat arriba quan algú dedica el seu temps, els seus diners o la seua atenció.
- Els **early adopters** són els primers usuaris, disposats a provar alguna cosa nova encara imperfecta: donen feedback valuós i validen la idea abans d'escalar.
18. **1. Detectar el problema real:** entrevistar possibles clients per a confirmar que el problema existix i els importa (preguntar com el resolen hui, no si comprarien).
- 2. Crear un producte mínim viable (MVP):** una versió bàsica o un prototip barat (una landing page, un formulari, un vídeo) per a provar la solució sense construir-la sencera.
- 3. Mesurar i aprendre:** veure si la gent s'interessa o paga, arreplegar dades i decidir si continuar, pivotar o abandonar.
- La lògica és invertir poc fins a tindre proves que la idea importa de veritat: fallar prompte i barat en compte de gastar-ho tot en alguna cosa que potser ningú volia.
19. Exemple: horts urbans comunitaris gestionats amb una app.
- **Problema:** falta d'espais verds i d'accés a aliments frescos de proximitat en barris urbans.
 - **Proposta de valor:** oferim parcel·les d'hort compartit i assessorament perquè els veïns cultiven els seus propis aliments.
 - **Missió:** acostar l'agricultura sostenible a la ciutat i enfortir la comunitat del barri.
 - **ODS principal:** ODS 11 (Ciutats i comunitats sostenibles), amb suport de l'ODS 2 (Fam zero) i el 3 (Salut).
- Coherència: el problema es resol amb la proposta, la missió expressa eixe propòsit i l'ODS el connecta amb un objectiu global. Totes les peces apunten en la mateixa direcció.
20. És un ventall perquè entre l'empresa purament comercial (només busca benefici) i l'ONG (només busca un fi social i viu de donacions) hi ha moltes posicions intermèdies: empreses convencionals amb pràctiques responsables, empreses socials que reinvertixen els seus beneficis, cooperatives on les persones pesen més que el capital, fundacions amb activitat econòmica. En compte d'etiquetar, es pregunta **quin és el fi últim** (benefici o missió) i **de què viu** (de vendre o de donacions).
- El segell **B Corp** servix per a **distingir el compromís real del greenwashing**: el concedixen organitzacions independents a les empreses que superen una avaluació exigent del seu impacte social i ambiental, la seua transparència i la seua governança. És una garantia verificada, no una autoproclamació.
21. **Benefici destinat al fi social:** $200.000 \times 0,10 = 20.000 \text{ €}$ a l'any.
- Persones ateses:** $20.000 / 5 = 4.000 \text{ persones}$ a l'any.

El càlcul mostra com una empresa social mesura el seu èxit amb un **doblet indicador**: la viabilitat econòmica (que vengui prou per a sostindre's) i l'impacte (els litres finançats o les persones ajudades). El cas recorda al d'Auara: el benefici és el mitjà; la missió social, el fi.

22. **Import total prestat:** $60 \times 50 = 3.000 \text{ €}$.

Import recuperat (96 %): $0,96 \times 3.000 = 2.880 \text{ €}$ (només 120 € no es tornen).

És rellevant perquè eixes persones, considerades «insolvents» per la banca tradicional en no tindre avals, tornen en percentatges altíssims. Això demostra que el problema no era la seua fiabilitat, sinó la falta d'accés al crèdit. El microcrèdit redissenya una ferramenta econòmica clàssica (el préstec) per a convertir-la en emprenedoria social: l'objectiu no és el benefici del banc, sinó traure persones de la pobresa, i li va valdre a Yunus el Nobel de la Pau en 2006.

23. Conseqüència pràctica: no existix cap registre on reservar la idea d'«una app per a demanar menjar».

Allò protegible apareix quan la idea es convertix en alguna cosa **tangible**: una marca registrada, una invenció patentada, un disseny, un text o un codi. Per a la majoria de projectes, allò primer que convé protegir és la **marca** (comprovant abans en l'OEPM que el nom està lliure).

El **secret excessiu** sol ser mal consell perquè una idea sense executar no val quasi res, i compartir-la servix per a millorar-la i validar-la. A més, el primer a **executar bé** una idea sol portar un avantatge que cap còpia tardana recupera. Allò valuós no és la idea guardada, sinó allò que es construeix amb ella.