08

EEAE · 1R BATXILLERAT

Economia, Emprenedoria i Activitat Empresarial

La matèria de modalitat General que ajunta economia, iniciativa emprenedora i activitat empresarial. Per a entendre com es crea valor abans de triar itinerari.

10 UNITATS · CURRÍCULUM ESTATAL LOMLOE · REIAL DECRET 243/2022 · DECRET 108/2022 (CV)

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, Emprenedoria i Activitat Empresarial** (Reial Decret 243/2022 · Decret 108/2022 (CV)). 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.

ÍNDEX GENERAL · 10 UNITATS

Contingut

01 L'economia i el problema de l'escassetat 5

Abans de parlar d'empreses, mercats o emprenedoria, hi ha una pregunta que ho sosté tot: si els recursos són limitats i els desitjos no, com decidim què fer amb el...

02 Decisions econòmiques: racionalitat i comportament 21

Decidim com a individus calculadors o com a membres d'un grup? I per a què decidim: per maximitzar la utilitat, per ser feliços, per viure millor? Esta unit...

03 Economia connectada: ètica, sostenibilitat i ODS 38

L'economia no flota fora del planeta ni al marge de la justícia. Tota decisió productiva consumix recursos finits i repartix càrregues i beneficis. Esta unit...

04 L'entorn econòmic i financer 58

Cap decisió econòmica es pren en el buit. Darrere de cada compra, cada nòmina i cada estalvi hi ha un sistema complet de persones, empreses i diners que es...

05 El perfil de la persona emprenedora 78

Emprendre no és un do amb què es naix, sinó un conjunt de competències, hàbits i formes de relacionar-se que s'entrenen. Esta unitat t'ajuda a mirar el teu pro...

06 Creativitat, innovació i iniciativa 98

Quasi tot el món creu que la creativitat és un do amb què es naix. La bona notícia per a qui vol emprendre és que s'assembla molt més a un múscul:...

07 Del projecte a l'empresa: missió, visió i emprenedoria social 115

Una idea no és encara un projecte. El que convertix una ocurrència en alguna cosa que val la pena començar és saber per a què existix i cap a on mira. Esta...

08 L'empresa i la seua activitat 136

Darrere de cada producte que uses hi ha una empresa, i darrere de cada empresa hi ha persones que la dirigixen, la habiten i la mouen. Esta unitat...

09 Estratègia, competitivitat i models de negoci 153

Dos empreses poden vendre el mateix i tindre resultats oposats. La diferència rarament està en el producte: està en com decidixen competir, a qui servixen ...

10 Transformació digital i l'empresa del futur 172

Tota la matèria ha mirat l'empresa tal com és. Esta última unitat mira la que ve: una empresa que automatitza tasques, decidix amb dades, organitza el...

UNITAT 1 · BLOC A

01

L'economia i el problema de l'escassetat

Abans de parlar d'empreses, mercats o emprenedoria, hi ha una pregunta que ho sosté tot: si els recursos són limitats i els desitjos no, com decidim què fer amb el que hi ha?

DURADA

6-7 sessions · 2 setmanes

CONCEPTES CLAU

escassetat · cost d'oportunitat · eficiència · paradoxa del valor · valor d'ús i valor de canvi · assignació de recursos

OBJECTIUS DE LA UNITAT

· Reconéixer l'escassetat com a problema econòmic bàsic i deduir-ne les implicacions en la vida quotidiana, individual i col · lectiva.

· Explicar el cost d'oportunitat com la cara oculta de tota decisió i aplicar-lo a casos reals sense recórrer a la modelització gràfica formal.

· Relacionar escassetat i eficiència, entenent que el malbaratament de recursos també és un problema econòmic.

· Interpretar la paradoxa del valor distingint valor d'ús i valor de canvi.

· Identificar els grans mecanismes d'assignació de recursos —mercat, autoritat i tradició— i comprendre de forma panoràmica com funciona un mercat.

· Caracteritzar l'economia com a ciència social, reconeixent les dificultats de l'anàlisi econòmica i el paper de la modelització com a eina.

Temps estimat de lectura: ~25 min · **Sabers LOMLOE**: A.1.1, A.1.2, A.2.1 · **Prerequisits**: cap (primera unitat de la matèria).

En acabar esta unitat sabràs:

- Explicar què és l'escassetat i per què és el punt de partida de tota l'economia.
- Reconéixer el cost d'oportunitat darrere de qualsevol decisió, també les que no impliquen diners.
- Distingir escassetat d'ineficiència i entendre per què malbaratar recursos és un problema econòmic.
- Resoldre la paradoxa del valor separant el valor d'ús del valor de canvi.
- Identificar els tres grans mecanismes amb què les societats assignen recursos i descriure com funciona un mercat.

- Entendre l'economia com a ciència social, amb les seues dificultats pròpies i amb la modelització com a eina de treball.

TL;DR 90 segundos

L'economia naix de l'**escassetat**: tens recursos limitats però desitjos il·limitats. Esta unitat fixa el vocabulari (necessitats, béns, factors productius, FPP) i explica per què tota decisió econòmica té **cost d'oportunitat**.

Eixe cost —al que renuncies en triar— està darrere de qualsevol decisió, individual o col·lectiva, hi haja diners pel mig o no.

CASO REAL · DILEMA

L'Ajuntament de València té 1.000 M€ a l'any per a 800.000 habitants

Pressupostos municipals València · 2024

L'Ajuntament de València gestiona un pressupost pròxim als 1.000 milions d'euros a l'any per a una ciutat d'uns 800.000 habitants. Cada euro que es destina a les Falles és un euro que no va a transport públic; cada euro a transport és un euro que no va a sanitat o serveis socials. Les partides competixen entre si dins d'un pressupost tancat, i els responsables municipals han de decidir cada any quin ordre de prioritats apliquen.

Com decidix l'alcaldia en què prioritzar quan cada euro a Falles és un euro que no va a transport o sanitat?

SOBRE EL CURRÍCULUM

En quin currículum es basa este llibre

Economia, Emprenedoria i Activitat Empresarial és una matèria de modalitat de Batxillerat del currículum bàsic estatal LOMLOE (Reial Decret 243/2022). Este llibre seguix eixe currículum estatal; a la Comunitat Valenciana, la seua concreció és el Decret 108/2022. Cada comunitat autònoma establix la seua, així que cal consultar la concreció de la teua CCAA per ajustar la programació al teu centre.

Esta matèria es diu *Economia, Emprenedoria i Activitat Empresarial*, i al llarg del curs parlarem de persones que munten projectes, d'empreses que canvien de model de negoci, de la revolució digital i dels reptes del planeta. Però tot això descansa sobre una idea que cal fixar abans que cap altra. No és una idea tècnica ni difícil: és, en realitat, l'experiència més quotidiana que existix. **Voler més del que es pot tindre.**

Pensa en un matí qualsevol. Tens quaranta minuts abans d'eixir de casa i podries repassar per a un examen, esmorzar amb calma o dormir una mica més. No pots fer les tres coses: el temps no dona. Tens vint euros i davant una samarreta, dues entrades de cine i un carregador nou; tries, i en triar renuncies. Això que pareix trivial és exactament el problema que estudia l'economia, només que ampliat a milions de persones, empreses i països que prenen decisions alhora. L'economia no naix dels bancs ni de la borsa: naix que **els recursos són limitats i els desitjos no ho són**.

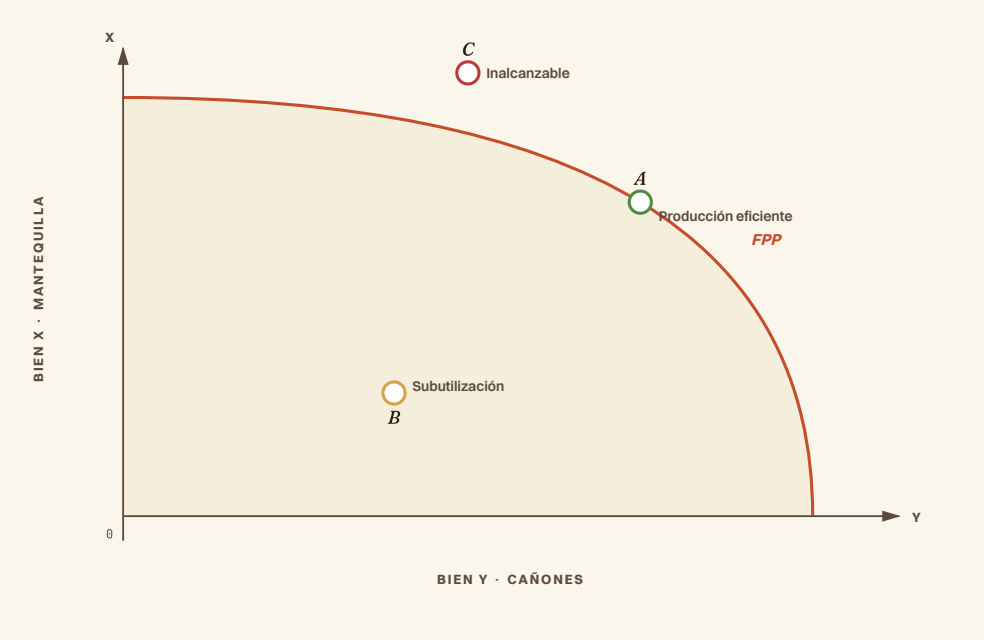
Esta primera unitat posa els fonaments. No dibuixarem gràfics ni farem càlculs complicats —això pertany a altres matèries i a altres cursos—. Entendrem, amb casos reals i amb sentit comú, per què existix l'economia com a forma de pensar, quines preguntes intenta respondre i quina classe de ciència és. Si això queda clar, la resta del curs —l'emprenedoria, les empreses, la innovació— s'entén molt millor, perquè tot són respostes distintes al mateix problema de fons.

L'escassetat: el problema que ho explica quasi tot

L'**escassetat** és el desajust permanent entre uns recursos limitats i unes necessitats i desitjos que, en conjunt, no tenen fi. No és el mateix que la pobresa ni que la falta puntual d'alguna cosa. L'escassetat afecta tothom, també qui té molt: una persona milionària continua tenint només vint-i-quatre hores al dia i continua havent de triar en què gasta el seu temps i la seua atenció. Per això diem que l'escassetat és un problema **estructural**: no es resol tenint més, perquè en tindre més també apareixen nous desitjos.

Recursos finits, desitjos oberts

Els recursos amb què comptem són finits: el temps, els diners, les matèries primeres, l'energia, el talent, el sòl disponible. Les necessitats i desitjos, en canvi, tendixen a expandir-se. Quan es cobrix una, solen aparéixer altres: coberta la menjada, volem varietat; coberta la vivenda, la volem millor; resolt el bàsic, apareixen l'oci, el reconeixement, els projectes personals. Eixa expansió contínua és el que manté viu el problema econòmic generació rere generació, fins i tot en les societats més riques de la història.



La frontera de possibilitats de producció (FPP): amb recursos limitats, produir més d'un bé obliga a renunciar a un altre. Un punt interior és ineficiència.

CONCEPTE CLAU

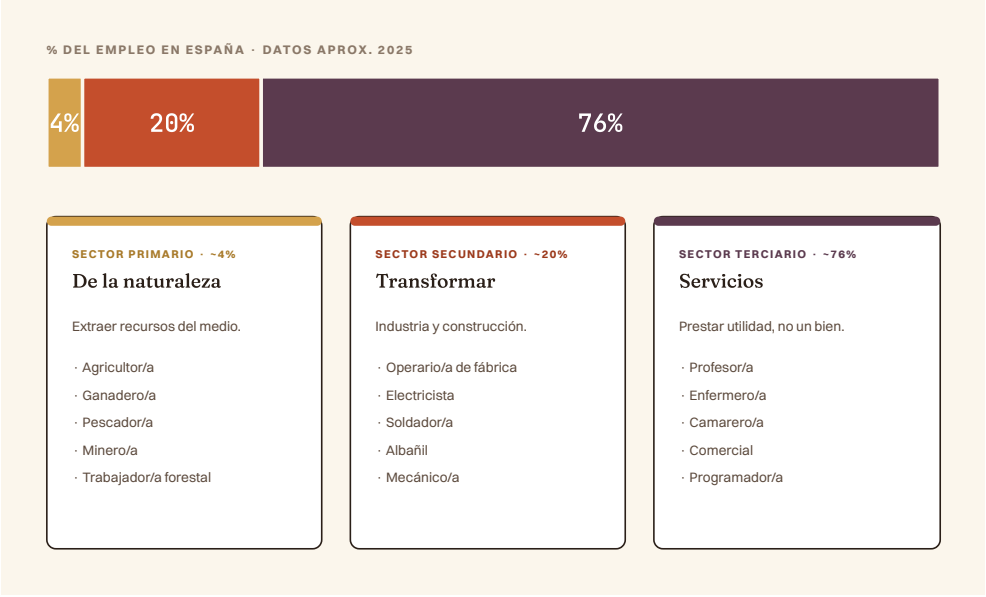
Escassetat

L'**escassetat** és el desajust estructural entre uns recursos limitats i unes necessitats i desitjos pràcticament il·limitats. Obliga a **triar**, i triar és l'acte econòmic fonamental. Sense escassetat no hi hauria economia: si tot fora il·limitat, no caldria decidir res.

Les tres preguntes que l'escassetat planteja

Perquè hi ha escassetat, qualsevol societat —i també qualsevol persona— s'enfronta una vegada i una altra a tres preguntes bàsiques que cal tindre al cap des del principi del curs. **Què produir?**: amb recursos limitats no es pot produir tot, cal decidir si més aliments o més cotxes, més vivenda o més oci. **Com produir?**: amb quines tècniques, amb més màquines o més persones, contaminant més o menys. **Per a qui produir?**: com es repartix el que s'ha produït entre els membres de la societat. Estes tres preguntes, formulades amb claredat per l'economista Paul Samuelson, no les inventa l'economista: les **imposa l'escassetat**. Si els recursos foren infinits, no hi hauria res a decidir. Tota la matèria, en el fons, gira al voltant de les distintes formes de respondre-les.

La resposta a «què produir?» no és abstracta: es veu en com una societat repartix el seu esforç entre els grans sectors d'activitat. A l'Espanya actual, eixe repartiment està molt escorat cap als serveis.



Com repartix Espanya la seua ocupació entre els tres sectors econòmics: una de les formes concretes en què una societat respon a la pregunta de què produir.

Fuente: Dades aproximades 2025, elaboració pròpia a partir de l'EPA (INE)

Béns lliures i béns econòmics

No tot és escàs. Un **bé lliure** és aquell del qual hi ha més que suficient per a tothom, no té preu i ningú l'ha de repartir: l'aire que respires al camp és l'exemple clàssic. Un **bé econòmic**, en canvi, és escàs, cal produir-lo o repartir-lo, i per això sol tindre un preu. La frontera entre tots dos no és fixa. Molts béns que durant segles van ser lliures s'han tornat escassos: l'aigua neta, l'aire pur en una ciutat contaminada, el silenci, fins i tot l'espai en una platja a l'agost. Quan un bé lliure es torna escàs, entra de ple en el terreny de l'economia, i això explica per què cada vegada s'«economitzen» coses que abans donàvem per gratuïtes.

¿SABÍAIS QUE…?

Quan l'aigua deixa de ser un bé lliure

En molts pobles de l'interior d'Espanya l'aigua d'una font va ser durant generacions un bé lliure: estava ahí, era de tots i ningú pensava a cobrar-la. Hui, l'embotellat i la gestió dels recursos hídrics mouen milers de milions d'euros. Segons dades de l'Associació d'Aigües de Beguda Envasades (ANEABE), a Espanya es consumixen de l'ordre de 130 litres d'aigua envasada per persona i any. La paradoxa és eloqüent: un bé que la natura oferia gratis s'ha convertit en un dels productes de gran consum més venuts. No és que l'aigua haja canviat; ha canviat la seua disponibilitat neta i accessible, i amb ella la seua condició econòmica.

El cost d'oportunitat: la cara oculta de cada decisió

Si l'escassetat ens obliga a triar, tota elecció té un preu que quasi mai apareix en cap rebut. Quan dediques un recurs a una cosa, deixes de dedicar-lo a una altra. **Això al que renuncies és el cost d'oportunitat de la teua decisió.** És, probablement, la idea més útil de tota la matèria, perquè ensenya a pensar en el que no es veu.

CONCEPTE CLAU

Cost d'oportunitat

El **cost d'oportunitat** d'una decisió és el valor de la **millor alternativa** a la qual es renuncia en prendre-la. No és un cost que aparega en una factura: és un cost *real*, mesurat en allò que se sacrifica.

El que importa és que el cost d'oportunitat existix **sempre**, també quan no hi ha diners pel mig. El cost d'oportunitat de passar la vesprada del dissabte jugant a videojocs és el que podries haver fet amb eixe mateix temps: estudiar, quedar amb algú, descansar de veritat. El cost d'oportunitat d'estudiar una carrera no és només el que costa la matrícula, sinó també el sou que deixes de guanyar durant eixos anys. Per això els economistes hi insistixen tant: la decisió intel·ligent no és la que no té cost —no existix—, sinó la que val més del que costa deixar passar.

EJEMPLO REAL

El cost d'oportunitat d'una hora del teu mòbil

Segons l'INE, en 2025 el 96,3 % de la població espanyola de 16 a 74 anys va usar internet en els últims tres mesos, i entre la població jove l'ús diari del telèfon mòbil és pràcticament universal. Diverses estimacions del mateix sector situen el temps mitjà d'ús del mòbil a Espanya al voltant de tres o quatre hores diàries. La xifra exacta importa menys que la idea: cadascuna d'eixes hores té un cost d'oportunitat. No és que usar el mòbil estiga «mal»; és que eixe temps no està disponible per a res més. Pensar en termes de cost d'oportunitat no significa renunciar a l'oci, sinó ser conscient de què s'està deixant fora en triar. Eixa consciència és, en si mateixa, una eina econòmica.

Fuente: INE, Enquesta sobre Equipament i Ús de Tecnologies d'Informació i Comunicació a les Llars 2025; Eurostat, ICT usage in households (2025)

Escassetat i eficiència: no malbaratar el que tenim

Una societat pot tindre un problema d'escassetat —sempre el té— i, a més, agreujar-lo malbaratant els recursos que sí que posseïx. Ací entra la noció d'**eficiència**. Diem que una assignació de recursos és eficient quan aprofita al màxim el disponible: no deixa talent aturat, ni màquines sense usar, ni matèries primeres podrint-se. La **ineficiència**, en canvi, és escassetat autoinfligida: tindre recursos i no usar-los bé.

Esta distinció és clau per no confondre dos problemes distints. L'escassetat és inevitable; la ineficiència, no. Una economia amb atur elevat té persones disposades a treballar que no produïxen res: és un recurs —el treball— infrautilitzat. Una empresa que tira la meitat de la seua producció per mala planificació està sent ineficient. Una ciutat que deixa edificis públics buits mentre hi ha qui necessita espais està malbaratant un recurs. En tots estos casos no falta el recurs: falta usar-lo bé.

EJEMPLO REAL

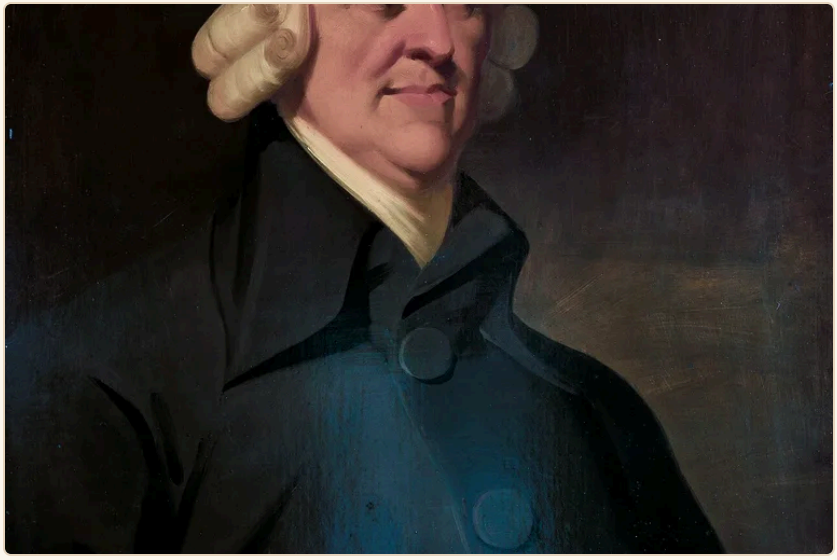
El malbaratament alimentari: escassetat autoinfligida

Segons les dades del Ministeri d'Agricultura, les llars espanyoles van tirar al fem al voltant de 1.125 milions de quilos d'aliments en 2024 —un mínim històric des que existixen registres, i tot i així equivalent a uns 24 quilos per persona a l'any—. A escala mundial, la FAO estima que al voltant d'un terç de tots els aliments produïts per a consum humà es perd o es malbarata. És un exemple perfecte de la diferència entre escassetat i eficiència: en un món on hi ha fam, produir menjar i tirar-lo no resol l'escassetat, l'empitjora. El problema no és només quant es produïx, sinó com de bé s'aprofita el que s'ha produït. L'eficiència, vista així, és una qüestió tan econòmica com ètica.

Fuente: Ministeri d'Agricultura, Pesca i Alimentació, Informe de malbaratament alimentari a Espanya 2024 (publicat en 2024); FAO, The State of Food and Agriculture (2019)

La paradoxa del valor: per què l'aigua és barata i els diamants cars

Hi ha una pregunta clàssica que durant segles va desconcertar els economistes i que continua sent una de les portes d'entrada més elegants a esta matèria. L'aigua és imprescindible per a viure: sense ella morim en pocs dies. Un diamant no servix, en rigor, per a res essencial. I no obstant això el diamant costa una fortuna i l'aigua, quasi res. Com pot una cosa tan útil valdre tan poc i una cosa tan inútil valdre tant? És la **paradoxa del valor**, ja plantejada per Adam Smith en 1776.



Adam Smith (1723-1790). A La riquesa de les nacions (1776) va formular la paradoxa del valor: res no és més útil que l'aigua, però amb prou faenes es pot comprar res amb ella; un diamant, en canvi, quasi no té valor d'ús i sí un enorme valor de canvi.

Gravat a partir del medalló de James Tassie (1787), domini públic via Wikimedia Commons

Valor d'ús i valor de canvi

La clau està a distingir dos sentits de la paraula «valor». El **valor d'ús** és la utilitat que un bé aporta, el que ens permet fer o satisfer. El **valor de canvi** és el que eixe bé permet obtindre a canvi en un intercanvi, és a dir, el seu preu. L'aigua té un valor d'ús altíssim i un valor de canvi baix; el diamant, al revés.

CONCEPTE CLAU

Valor d'ús i valor de canvi

El **valor d'ús** és la utilitat que un bé proporciona a qui el posseïx. El **valor de canvi** és la quantitat d'altres béns —o de diners— que es pot obtindre a canvi d'ell. La paradoxa del valor consistix que tots dos no sempre coincidixen: un bé utilíssim pot tindre un valor de canvi molt baix.

La solució: utilitat de l'última unitat

L'economia va resoldre la paradoxa a la fi del segle XIX amb una idea senzilla: el que determina el preu no és la utilitat **total** d'un bé, sinó la utilitat de l'**última unitat disponible**, i eixa depén de la seua escassetat. L'aigua és tan abundant (en bona part del món) que disposar d'un litre més amb prou faenes afig res al que ja tenim: la seua utilitat addicional és baixa, i per això el seu preu ho és. Els diamants són tan escassos que cada unitat disponible és molt valorada, i per això el seu preu és alt. La paradoxa desapareix tan prompte com s'unix **utilitat** i **escassetat**: el valor de canvi no mesura quant importa un bé en abstracte, sinó quant importa **tindre una unitat més** d'ell donada la seua disponibilitat. Tornem, una vegada més, a l'escassetat com a fil conductor.

Diamants en brut. El seu alt valor de canvi no s'explica per la utilitat —amb prou faenes tenen usos essencials— sinó per la seua extrema escassetat: cada unitat disponible és molt valorada precisament perquè n'hi ha molt poques.

Auckland Museum, CC BY 2.0 via Wikimedia Commons

¿SABÍAIS QUE…?

L'aigua que sí que costa una fortuna

La paradoxa del valor té una volta de rosca contemporània. En situacions d'escassetat extrema —una sequera, una catàstrofe, un desert—, l'aigua deixa de ser barata de sobte. En 2018 Ciutat del Cap, a Sud-àfrica, va estar a punt de quedar-se sense aigua corrent en l'anomenat «Dia Zero»: el preu i la valoració de l'aigua es van disparar de la nit al matí, mentre ningú pagava més per diamants. L'experiment mental de Smith es complix al peu de la lletra: quan l'aigua es torna escassa, el seu valor de canvi puja fins a superar el de quasi qualsevol altre bé. El valor no està en l'objecte, està en la relació entre la seua utilitat i la seua disponibilitat.

Com decidix una societat? Els mecanismes d'assignació

Fins ací hem vist que l'escassetat obliga a triar. Però qui tria, i com? Una societat sencera ha de decidir contínuament què es produïx, com i per a qui arriba cada cosa. Al llarg de la història, els grups humans han usat bàsicament **tres grans mecanismes** per resoldre-ho, i totes les economies reals combinen els tres en distinta proporció.

MECANISMES

Tres formes d'assignar recursos escassos

1. **La tradició.** Les coses es fan com s'han fet sempre: l'ofici s'hereta del pare o de la mare, el repartiment seguix costums antics, la posició social marca el que cadascú rep. Va ser dominant en les societats agràries i encara pesa en molts àmbits. Dona estabilitat, però s'adapta malament als canvis.

2. **L'autoritat.** Una instància central —l'Estat, un planificador, una direcció— decidix què es produïx i com es repartix. Permet orientar recursos cap a grans objectius col·lectius, però necessita una informació enorme i sol tindre dificultats per encertar amb els detalls del dia a dia.

3. **El mercat.** Les decisions es prenen de forma descentralitzada: milions de persones i empreses compren i venen lliurement, i els **preus** actuen com a senyals que coordinen tothom sense que ningú done l'ordre. És el mecanisme dominant en les economies actuals, encara que mai apareix sol.

Cap societat usa un sol mecanisme. A Espanya compres el pa al mercat, però la sanitat o l'educació obligatòria s'assignen per decisió pública (autoritat), i molts costums familiars i de consum continuen pesant per tradició. La pregunta interessant mai és «mercat o Estat?» en abstracte, sinó **què s'assigna millor per cada via**, i això ho anirem veient al llarg del curs.

Una primera mirada al mercat

Dels tres mecanismes, el mercat mereix una primera explicació, perquè és el més present en la nostra vida diària i el que més usarem en la resta de la matèria. Un **mercat** no és necessàriament un lloc físic: és qualsevol mecanisme que posa en contacte qui vol comprar alguna cosa (la **demanda**) amb qui vol vendre-la (l'**oferta**). Una fruiteria, una web de segona mà, la borsa o una app de transport són tots mercats.

Mercat Central de València. Centenars de parades coordinen cada dia oferta i demanda sense que ningú done l'ordre: el preu de cada producte reflectix per si sol la seua escassetat relativa.

Diego Delso, CC BY-SA 3.0 via Wikimedia Commons

El que és notable del mercat és que coordina milions de persones que no es coneixen ni es posen d'acord, i ho fa a través dels **preus**. Quan un producte escasseja i molta gent el vol, el seu preu tendix a pujar; eixe preu alt desanima part dels compradors i anima més venedors a produir-lo, fins que el desajust es corregix. Quan alguna cosa sobra, el preu baixa i passa el contrari. El preu funciona, així, com un **missatge** que transmet informació sobre l'escassetat relativa de cada cosa: ningú ha d'anunciar que falten tomaques, el seu preu ho diu per si sol. Esta és només una primera idea panoràmica; el funcionament detallat del mercat, amb la seua anàlisi fina d'oferta i demanda, pertany a altres matèries del batxillerat.

EJEMPLO REAL

Quan els preus criden que alguna cosa escasseja: l'energia en 2022

Després de la invasió d'Ucraïna en 2022, el preu del gas natural a Europa es va disparar i va arrossegar el preu de l'electricitat a màxims històrics. Al mercat majorista espanyol, el preu mitjà diari va arribar a superar amb folgança els nivells habituals d'anys anteriors. El que és interessant des del punt de vista econòmic és el que va passar després: el preu alt va enviar un senyal clarissim d'escassetat, i llars i empreses van reaccionar reduint el consum, buscant alternatives i accelerant la instal·lació de renovables i autoconsum. Ningú va ordenar «consumiu menys gas»: el preu ho va comunicar per si sol. És el mecanisme de mercat en estat pur, amb totes les seues virtuts (coordina sense manar) i els seus problemes (colpeja amb duresa qui menys pot pagar, la qual cosa va justificar mesures públiques com l'anomenat «tope al gas»).

Fuente: Eurostat, Electricity price statistics (2022-2023); Comissió Nacional dels Mercats i la Competència (CNMC), Informe de supervisió del mercat majorista d'electricitat 2022

L'economia com a ciència social

Arribats ací cal preguntar-se quin tipus de coneixement és l'economia. La resposta és que és una **ciència social**. Les dues paraules importen. *Ciència*, perquè no es conforma a opinar: formula explicacions, les contrasta amb dades i les corregix quan fallen. *Social*, perquè el seu objecte d'estudi no són pedres ni planetes, sinó el comportament de persones, que decidixen, canvien d'idea i reaccionen al que es diu d'elles. Eixa naturalesa social li dona una potència enorme i, alhora, unes dificultats pròpies que la diferencien de la física o la química.

Les dificultats de l'anàlisi econòmica

Estudiar el comportament humà en societat és endimoniadament complicat, i cal reconéixer-ho amb honestedat en lloc de fingir una precisió que no existix.

DIFICULTATS

Per què analitzar l'economia és difícil

1. **La realitat és complexíssima.** En un fenomen econòmic —una pujada de preus, el tancament d'una fàbrica— intervenen milers de factors alhora. Aïllar la causa d'un efecte és sempre parcial, perquè mai es pot mantindre «tota la resta constant» com en un laboratori.

2. **Quasi no es pot experimentar.** No es pot recrear l'economia d'un país per provar què passaria amb una altra política. A diferència d'un químic, l'economista rares vegades pot repetir l'experiment en condicions controlades.

3. **L'objecte d'estudi reacciona.** Les persones canvien el seu comportament quan saben el que s'espera d'elles o el que passarà. Si s'anuncia que un producte pujarà, la gent el compra abans, i això ja altera el resultat. Les pedres no fan això; les persones, sí.

Estes dificultats no convertixen l'economia en mera opinió, però sí que expliquen per què entre economistes seriosos hi ha desacords legítims sobre qüestions on la física tindria consens total. Reconéixer els límits del propi coneixement és, paradoxalment, una de les marques de serietat de qualsevol ciència.

La modelització: simplificar per entendre

Com se les apanya llavors l'economia per dir alguna cosa útil sobre una realitat tan complicada? La seua eina principal és la **modelització**: construir representacions simplificades de la realitat que deixen fora l'accessori per il·luminar l'essencial. Un model econòmic és com un mapa. Un mapa no reproduïx cada arbre ni cada sot —si ho fera, seria tan gran i inútil com el mateix territori—; selecciona el que importa per orientar-se. Igual fa un model: simplifica deliberadament perquè s'entenga un mecanisme.

IDEA CLAU

Un model és un mapa, no una foto

Un **model econòmic** és una representació simplificada de la realitat que selecciona els elements rellevants i deixa fora la resta. No es jutja per ser realista —cap mapa ho és—, sinó per ser **útil**: per ajudar a entendre o a preveure. Un bon economista no és el que més complica, sinó el que millor tria què simplificar.

Quan més endavant en altres matèries veges corbes, equacions o gràfics econòmics, recorda això: són models, mapes mentals que sacrifiquen detall a canvi de claredat. La matemàtica és, en economia, una eina per raonar amb ordre, no un fi en si mateixa ni una garantia de veritat. L'economia moderna usa cada vegada més dades i mètodes quantitatius, però la pregunta que perseguix continua sent la mateixa que obri esta unitat: com decidim, individual i col·lectivament, davant de l'escassetat.

Una ciència connectada amb les altres

Finalment, l'economia no funciona aïllada. Per entendre per què la gent decidix com decidix necessita la **psicologia**; per entendre com influïxen els grups i els costums, la **sociologia**; per discutir quin repartiment és just, la **filosofia** i l'ètica; per mesurar els límits del planeta, l'**ecologia**. Esta matèria adopta deliberadament eixa mirada àmplia: al llarg del curs veurem l'economia dialogant amb altres disciplines, perquè les decisions humanes reals mai són només econòmiques. Reduir les persones a calculadores de beneficis seria un mal model, justament un d'eixos mapes que deixen fora el que és important.

VUELVE AL CASO

El pressupost de l'Ajuntament de València

Cada decisió pública és, en el fons, **una decisió d'escassetat**. El cost d'oportunitat de cada partida pressupostària és tot el que es renuncia a finançar amb eixos mateixos diners: més Falles significa menys sanitat, més sanitat significa menys transport, més transport significa menys serveis socials.

Per això les decisions sobre què finança l'Estat —sanitat, educació, transport, defensa, pensions— són, en última instància, **decisions sobre què valorem més com a societat**. No hi ha una resposta tècnica correcta: hi ha una elecció política sobre quines prioritats compartix una ciutat o un país. L'escassetat convertix cada pressupost en un retrat dels valors de qui l'aprova.

EL QUE ÉS ESSENCIAL DE LA UNITAT

- L'**escassetat** —recursos limitats enfront de desitjos il·limitats— és el problema que dona origen a l'economia i obliga a **triar**.
- Tota elecció té un **cost d'oportunitat**: el valor de la millor alternativa a la qual es renuncia, hi haja o no diners pel mig.
- Escassetat no és el mateix que ineficiència: malbaratar recursos disponibles és **escassetat autoinfligida**, i per això l'eficiència importa.
- La **paradoxa del valor** (aigua barata, diamants cars) es resol unint utilitat i escassetat: el preu depén de la utilitat de l'última unitat disponible.
- Les societats assignen recursos per **tradició, autoritat i mercat**, i totes les economies reals combinen els tres; el mercat coordina mitjançant **preus** que informen de l'escassetat.
- L'economia és una **ciència social**: difícil d'experimentar i connectada amb la psicologia, la sociologia, la filosofia i l'ecologia, que treballa amb **models** —mapes, no fotos— de la realitat.

Glossari

- **Escassetat**: desajust estructural entre uns recursos limitats i unes necessitats i desitjos pràcticament il·limitats. És la raó de ser de l'economia.

- **Les tres preguntes bàsiques**: què produir, com produir i per a qui produir; les tres deriven directament de l'escassetat i tota societat les ha de respondre (formulació de Samuelson).
- **Bé lliure**: bé tan abundant que no és escàs, no té preu i no requerix repartiment (per exemple, l'aire net en zones no contaminades).
- **Bé econòmic**: bé escàs que cal produir o repartir i que, per això, sol tindre un preu en algun mercat.
- **Cost d'oportunitat**: valor de la millor alternativa a la qual es renuncia en prendre una decisió. És un cost real, no comptable, i existix fins i tot sense diners pel mig.
- **Eficiència**: aprofitament ple dels recursos disponibles. La ineficiència és no usar bé el que es té: una forma d'escassetat autoinfligida.
- **Paradoxa del valor**: contrast entre l'enorme utilitat i el baix preu d'alguns béns (l'aigua) enfront de l'escassa utilitat i l'alt preu d'altres (els diamants).
- **Valor d'ús**: utilitat que un bé proporciona a qui el posseïx.
- **Valor de canvi**: quantitat d'altres béns o de diners que es pot obtindre a canvi d'un bé; en la pràctica, el seu preu.
- **Mecanismes d'assignació**: les tres grans formes en què una societat repartix recursos escassos: tradició, autoritat i mercat.
- **Mercat**: qualsevol mecanisme que posa en contacte compradors (demanda) i venedors (oferta) i que coordina les seues decisions a través dels preus.
- **Preu**: quantitat de diners per la qual s'intercanvia un bé; en un mercat actua com a senyal que transmet informació sobre l'escassetat relativa de cada cosa.
- **Model econòmic**: representació simplificada de la realitat que selecciona l'essencial; es jutja per la seua utilitat, no pel seu realisme.
- **Ciència social**: disciplina que estudia el comportament humà en societat amb mètode científic, assumint que el seu objecte d'estudi decidix i reacciona.

Per a aprofundir

Si esta unitat t'ha interessat, ací van alguns recursos per anar més enllà. No cal dominar-los per seguir el curs, però amplien la mirada:

- **Com pensen els economistes** (capítol introductori de qualsevol edició de *Principis d'economia*, de N. Gregory Mankiw). Per què encaixa: els seus «principis» obrin amb l'escassetat, el cost d'oportunitat i el pensament en el marge, exactament el nucli d'esta unitat, en llenguatge accessible.
- **La paradoxa del valor a La riquesa de les nacions** (Adam Smith, 1776, llibre I, capítol IV). Per què encaixa: llegir el plantejament original de la paradoxa aigua-diamants —amb prou faenes un parell de pàgines— connecta el problema amb el seu origen històric i amb el naixement de l'economia moderna.
- **Freakonomics**, de Steven Levitt i Stephen Dubner (2005), o el seu podcast homònim. Per què encaixa: mostra el mètode econòmic —pensar en incentius, costos d'oportunitat i dades— aplicat a preguntes quotidianes i inesperades, ideal per veure l'economia com a forma de mirar el món.
- **El documental *L'any de la sequera* o reportatges sobre el «Dia Zero» de Ciutat del Cap (2018)**. Per què encaixa: il·lustra de forma molt visual com un bé que donem per gratuït es convertix en escàs i com canvien el seu valor i la seua gestió, connectant amb la paradoxa del valor.
- **Informe de la FAO sobre pèrdues i malbaratament d'aliments** (resum executiu, en espanyol al lloc de la FAO). Per què encaixa: aporta dades reals per discutir a classe la diferència entre escassetat i eficiència i la seua dimensió ètica i ambiental.

Preguntes per reflexionar

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

1. Es diu que l'escassetat afecta també les persones molt riques. En quin sentit? Quin recurs escàs compartixen exactament tots els éssers humans, guanye el que guanye cadascú?
2. Pensa en una decisió important que hages pres este últim any (estudiar alguna cosa, deixar una activitat, comprar alguna cosa cara). Quin va ser el seu cost d'oportunitat? El vas tindre en compte en decidir?
3. La paradoxa del valor mostra que preu i utilitat no sempre coincidixen. Se t'ocorren productes hui molt cars i poc útils, o molt útils i quasi gratis? Què tenen a veure l'escassetat i la moda amb això?
4. Quines coses creus que s'assignen millor per mercat i quines per decisió pública (autoritat)? Posaries la sanitat, l'educació o l'aigua en el mateix grup que la roba o els videojocs? Per què?

BIBLIOGRAFÍA

1. Reial Decret 243/2022, de 5 d'abril, pel qual s'establixen l'ordenació i els ensenyaments mínims del Batxillerat (BOE-A-2022-5521), annex II — Economia, Emprenedoria i Activitat Empresarial.
2. Smith, A. (1776). *Investigació sobre la naturalesa i causes de la riquesa de les nacions*. Edició d'Alianza Editorial (diverses reedicions).
3. Robbins, L. (1932). *An Essay on the Nature and Significance of Economic Science*. Macmillan.
4. Samuelson, P. A. i Nordhaus, W. D. (2019). *Economia*. 19a edició. McGraw-Hill.
5. Mankiw, N. G. (2024). *Principis d'economia*. 10a edició. Cengage Learning.
6. Institut Nacional d'Estadística (2025). *Enquesta sobre Equipament i Ús de Tecnologies d'Informació i Comunicació a les Llars. Any 2025*.
7. Ministeri d'Agricultura, Pesca i Alimentació (2024). *Malbaratament alimentari a Espanya. Informe de resultats, panell de quantificació 2024*. https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/desperdicio/
8. Organització de les Nacions Unides per a l'Alimentació i l'Agricultura (FAO) (2019). *The State of Food and Agriculture 2019: Moving forward on food loss and waste reduction*.
9. Comissió Nacional dels Mercats i la Competència (CNMC) (2023). *Informe de supervisió del mercat majorista d'electricitat. Any 2022*.

MIRAR FORA · U1

LIBRO

Economia per al 99% de la població

Ha-Joon Chang · Debate, 2014

Una introducció honesta a l'economia sense argot: oferix diverses formes de mirar el mateix problema econòmic i ensenya a pensar en termes d'escassetat i cost d'oportunitat des de la primera pàgina.

Capítols 1 i 2

VÍDEO · ~15 MIN

ALL OF ECONOMICS explained FAST

YouTube

Un repàs panoràmic a les idees bàsiques de l'economia —escassetat, decisions, mercats— en clau de divulgació ràpida; útil per fixar el vocabulari abans de començar el curs.

https://www.youtube.com/results?search_query=all+of+economics+explained+fast

CUENTA · PODCAST · WEB

@levikul09

Instagram / TikTok

Divulgació econòmica breu i rigorosa en espanyol. Ideal per mantindre un degoteig setmanal de casos reals que connecten amb els conceptes de la unitat.

ACTIVIDAD · 30-40 MIN

Pressuposta 1.000 € de l'AMPA

Imagina que l'AMPA del teu centre t'entrega **1.000 €** per gastar-los abans de fi de curs. Repartix eixos diners entre **quatre prioritats** que tu tries (per exemple: material de laboratori, eixida cultural, ajuda a famílies, millora de patis). Justifica per escrit per què a cada partida li dones el que li dones i, sobretot, **quin cost d'oportunitat** té el teu repartiment: què deixes fora en finançar el que finances.

PARA CLASE

Comparativa en grups de 4: cada persona presenta el seu repartiment en 60 segons i el grup en tria un de sol com a proposta comuna, **negociant** les retallades i pujades. Variant avançada: cada grup exposa la seua proposta i la classe vota quina portaria a l'AMPA. Duració: 45 min.

UNITAT 2 · BLOC A

02

Decisions econòmiques: racionalitat i comportament

Decidim com a individus calculadors o com a membres d'un grup? I per a què decidim: per maximitzar la utilitat, per ser feliços, per viure millor? Esta unitat mira la decisió econòmica des de l'economia, la sociologia, la psicologia i l'ètica —i descobrix que cap sobra.

DURADA

6-7 sessions · 2 setmanes

CONCEPTES CLAU

individualisme metodològic · perspectiva sociològica · homo economicus · racionalitat acotada · economia del comportament · biaixos i heurístiques

OBJECTIUS DE LA UNITAT

· Distingir l'individualisme metodològic de la perspectiva sociològica com dues formes complementàries d'explicar la conducta econòmica.

· Caracteritzar el model de comportament racional (homo economicus) i reconéixer els seus errors sistemàtics a partir de l'economia del comportament.

· Aplicar els principals biaixos i heurístiques al perfil de la persona que decidix i de la persona emprenedora, no a la teoria del consumidor.

· Explicar la utilitat i la seua maximització com a criteri de l'agent econòmic i connectar-la amb l'utilitarisme i la idea de felicitat.

· Argumentar el debat entre eficiència i equitat des d'una mirada ètica i distingir benestar econòmic de qualitat de vida.

Temps estimat de lectura: ~25 min · **Sabers LOMLOE:** A.2.2, A.2.3, A.2.4 · **Prerequisits:** Unitat 1 (l'economia i el problema de l'escassetat).

En acabar esta unitat sabràs:

- Diferenciar l'individualisme metodològic de la mirada sociològica i entendre per què l'economia necessita totes dues.
- Explicar què suposa el model del comportament racional i per què la realitat el contradiu sistemàticament.
- Reconéixer els principals biaixos i heurístiques i aplicar-los a les teues pròpies decisions i a les de qui emprén.

- Entendre la utilitat i la seua maximització, la seua arrel filosòfica utilitarista i la seua relació amb la felicitat.
- Discutir, amb arguments ètics, el dilema entre eficiència i equitat i separar benestar econòmic de qualitat de vida.

TL;DR 90 segundos

L'*homo economicus* racional dels manuals no existix. Esta unitat presenta com decidim de veritat —amb **biaixos, heurístiques i emocions**— i com aprofitar la psicologia conductual per decidir millor.

Veuràs també la utilitat i la seua arrel utilitarista, i el debat ètic de fons: eficiència enfront d'equitat, benestar econòmic enfront de qualitat de vida.

CASO REAL · DILEMA

The Economist va duplicar les seues vendes afegint una opció que ningú anava a comprar

Dan Ariely · Predictably Irrational, 2008

El psicòleg del comportament Dan Ariely va experimentar amb les opcions reals de subscripció de la revista *The Economist*: digital a 59 $/any, paper a 125 $/any o paper + digital també a 125 $/any. Quan les tres opcions estaven sobre la taula, el 84 % dels estudiants triava la combinada (paper + digital). Quan es llevava l'opció «dolenta» —paper sol a 125 $/any, que ningú triava—, l'elecció dominant passava a la digital barata: la combinada queia a la meitat. El mateix preu no havia canviat; el que canviava era el **context** en el qual es comparava.

Per què afegir una opció dolenta canvia el que triem entre les bones?

A la Unitat 1 vam veure que l'economia naix de l'escassetat i que tota economia ha de decidir què produir, com i per a qui. Darrere de cadascuna d'eixes grans preguntes hi ha, en realitat, milions de **decisions** humanes: què estudiar, què comprar, en què treballar, si muntar un negoci o acceptar una faena, com repartir un pressupost públic. Esta unitat no pregunta *què* es decidix, sinó una cosa més profunda: **com decidixen les persones** i **des de quins supòsits** l'economia explica eixes decisions.

La resposta no és única, i ahí està el que és interessant d'esta matèria. L'economia té una forma pròpia de mirar la conducta —part de l'individu que calcula— però no és l'única ciència social que estudia les decisions. La sociologia parteix del grup; la psicologia, de com funciona realment la ment; la filosofia, de què entenem per una bona decisió. Com vam veure a la Unitat 1, l'economia és una ciència social connectada amb altres disciplines, i en cap tema eixa connexió és tan fèrtil com en el de la decisió.

Recorrerem quatre mirades que es complementen. Primer, les dues grans formes d'explicar la conducta social: l'**individualisme metodològic** (l'economia) enfront de la **perspectiva sociològica** (el grup com a unitat d'anàlisi). Després, el model del **comportament racional** i els seus errors, amb les aportacions de l'**economia del comportament**. A continuació, què significa **maximitzar la utilitat** i d'on ve eixa idea: l'**utilitarisme** i la seua promesa de felicitat.

I, per últim, el debat ètic de fons: **eficiència enfront d'equitat**, benestar i qualitat de vida. És una unitat frontissa: connecta l'economia amb tota la resta.

Dues formes d'explicar la conducta: individu o grup

Quan volem entendre per què la gent fa el que fa en el terreny econòmic, podem començar per dos punts de partida molt distints. Un mira l'individu; l'altre, el grup. Cap és fals; cadascun il·lumina coses que l'altre deixa en ombra.

L'individualisme metodològic

L'economia estàndard adopta el que s'anomena **individualisme metodològic**: la idea que els fenòmens socials i econòmics s'han d'explicar a partir de les **decisions dels individus** que els componen. Una crisi, una pujada de preus, l'èxit d'una empresa o el fracàs d'un projecte són, en última instància, el resultat agregat de moltes decisions personals. Per explicar el tot, partim de les parts.

No és una afirmació sobre egoisme —no diu que les persones siguen egoistes—, sinó una regla de mètode: comencem analitzant l'agent que decidix, amb els seus fins, els seus recursos i les seues restriccions, i des d'ahí reconstruïm el col·lectiu. Esta és la lent que compartixen la majoria dels models econòmics que veuràs al llarg del curs.

CONCEPTE CLAU

Individualisme metodològic

És l'estratègia d'anàlisi segons la qual els fets econòmics i socials s'expliquen a partir de les **decisions dels individus**. No afirma que les persones siguen egoistes: afirma que, per entendre el col·lectiu, cal començar per l'agent que tria.

L'avantatge de l'individualisme metodològic és la seua potència: permet construir models clars i fer prediccions. El seu límit és evident tan prompte com mirem al nostre voltant: no decidim en el buit. Les nostres preferències, les nostres aspiracions i fins i tot el que considerem «racional» estan modelats per la família, la classe social, la cultura i el moment històric en què vivim.

La perspectiva sociològica: el grup com a unitat d'anàlisi

Enfront de l'individu aïllat, la **sociologia** proposa prendre com a unitat d'anàlisi el **grup social**. Des d'esta mirada, les decisions individuals no s'expliquen només per càlculs personals, sinó per l'**estructura social** en la qual s'inserixen: normes, rols, expectatives, identitat de grup, pressió dels iguals.

Un sociòleg no preguntaria únicament «què li convé a esta persona?», sinó «a quin grup pertany?, què s'espera d'algú com ella?, què fan els que l'envolten?». Per explicar per què un jove decidix estudiar una carrera, comprar una marca concreta o emprendre un negoci, la perspectiva sociològica mira la família, l'entorn, el nivell educatiu dels pares, la xarxa de contactes i els models d'èxit visibles en la seua comunitat.

¿SABÍAIS QUE…?

Per què la decisió d'emprendre no és només personal

Els estudis del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), el major projecte internacional sobre emprenedoria, mostren de forma recurrent que la decisió de muntar un negoci està fortament condicionada per l'entorn: conéixer personalment algú que ha emprés eleva de forma notable la probabilitat d'intentar-ho, i la «por al fracàs» com a fre varia molt entre països i cultures, no entre individus aïllats. En l'informe GEM Espanya, la percepció d'oportunitats i de capacitats pròpies depén tant del context social com del caràcter de cada persona. L'economia clàssica, centrada en l'individu, no capta bé este efecte; la sociologia, sí.

Dues lents que es completen

Les dues mirades no competixen: es completen. L'individualisme metodològic explica bé com tria una persona donats els seus fins; la sociologia explica d'on ixen eixos fins i per què grups sencers prenen decisions semblants. Una persona que decidix emprendre està, alhora, calculant costos i beneficis (mirada econòmica) i responent a un entorn que fa l'emprenedoria més o menys pensable (mirada sociològica). Qui vulga entendre de veritat la decisió econòmica necessita les dues lents.

Esta complementarietat és, a més, una de les senyes d'identitat d'esta matèria. L'economia no és una illa: dialoga amb la sociologia, la psicologia, la filosofia i l'ecologia. Reduir totes les decisions a un càlcul individual deixa fora el pes del grup; reduir-ho tot a l'estructura social deixa fora la responsabilitat i la iniciativa de cada persona. La bona ciència social combina totes dues. Ho veurem de seguida: quan estudiem per què fallem en decidir, necessitarem alhora l'economia (què hauríem de fer) i la psicologia (què fem en realitat).

El comportament racional i els seus errors

Una vegada acceptat que partim de l'individu que decidix, la pregunta següent és: com decidix eixe individu? Durant molt de temps, l'economia va respondre amb un model elegant i exigent: el de l'agent perfectament racional.

El model de l'agent racional (homo economicus)

El **comportament racional** que suposa l'economia clàssica descansa en tres exigències fortes sobre qui decidix:

- **Informació suficient.** L'agent coneix les alternatives disponibles i les seues conseqüències.
- **Capacitat de càlcul.** És capaç de comparar les opcions i d'ordenar les seues preferències de forma coherent.
- **Coherència.** Les seues preferències són estables: si preferix A a B i B a C, preferirà A a C.

A eixe personatge teòric se l'anomena *homo economicus*. És una ficció útil: gràcies a ella l'economia pot modelitzar el comportament i fer prediccions. Però, com tota ficció, simplifica. El mateix currículum d'esta matèria subratlla que el repte de l'anàlisi econòmica és justament la complexitat de la realitat i la dificultat d'establir lleis generals sobre el comportament humà (saber A.2.1, Unitat 1).

Els errors de la racionalitat

El problema és que les persones reals no encaixen en el motle. No tenim informació completa, no calculem sense esforç i les nostres preferències canvien segons el context, l'estat d'ànim o la forma en què ens presenten les opcions. A estes desviacions sistemàtiques respecte del model ideal les anomenem **errors de la racionalitat**.

El primer gran gir el va donar l'economista i psicòleg **Herbert Simon** als anys cinquanta amb la idea de **racionalitat acotada** (*bounded rationality*). La seua tesi és que les persones no **maximitzen**: **satisfan**. No exploren totes les alternatives per trobar l'òptima, perquè buscar costa temps i esforç i la nostra capacitat de processar informació és limitada. En lloc d'això, explorem fins a donar amb una opció **prou bona** i ens detenim. Simon va anomenar *satisficing* este comportament i va rebre el Premi Nobel d'Economia en 1978.

CONCEPTE CLAU

Racionalitat acotada (Herbert Simon)

Les persones no maximitzen, **satisfan**: com que buscar informació i calcular té un cost, no escullen la millor opció possible, sinó la primera que resulta **prou bona**. La racionalitat humana està «acotada» pel temps, la informació i la capacitat mental disponibles.

Economia del comportament, psicologia econòmica i teoria de la decisió

El que Simon va obrir ho van desenvolupar, ja als anys setanta, els psicòlegs **Daniel Kahneman** i **Amos Tversky**, fundadors del que hui anomenem **economia del comportament** (*behavioural economics*). Van demostrar experimentalment que no fallem a l'atzar: cometem errors **sistemàtics i predictibles** en decidir sota incertesa. Kahneman va rebre el Premi Nobel d'Economia en 2002, sent psicòleg de formació —un senyal de fins a quin punt l'economia s'ha obert a altres disciplines, justament l'esperit d'esta matèria—.

Daniel Kahneman, psicòleg i Premi Nobel d'Economia en 2002, fundador junt amb Amos Tversky de l'economia del comportament.

nrkbeta (Eirik Solheim), CC BY-SA 2.0 via Wikimedia Commons

Cal distingir tres etiquetes que a vegades es confonen:

- La **teoria de la decisió** estudia, de forma general, com es trien opcions quan els resultats són incerts. És el marc més ampli.
- La **psicologia econòmica** investiga com els processos mentals (percepció, emoció, memòria) influïxen en les decisions econòmiques reals.
- L'**economia del comportament** integra eixos descobriments psicològics dins de l'economia per millorar els seus models i prediccions.

No les tractarem com a teoria del consumidor —això pertany a una altra matèria—, sinó com a **eines per entendre com decidix qualsevol persona**: tu en triar estudis, una emprenedora en llançar un producte, un responsable públic en dissenyar una política. El tractament formal de l'economia del comportament com a diferenciador de la microeconomia —incloent la teoria del consumidor, les corbes d'indiferència i les implicacions de política econòmica— és propi d'Economia 1r Bach (Unitat 2).

Heurístiques i biaixos en la persona que decidix

El Sistema 1 de la nostra ment —ràpid, automàtic, intuïtiu, segons la coneguda distinció de Kahneman enfront del Sistema 2, lent i deliberat— usa **dreceres mentals** anomenades **heurístiques**. Solen funcionar; quan fallen, fallen de forma sistemàtica, i llavors parlem de **biaixos cognitius**. Estos són cinc dels més rellevants per a qui pren decisions personals o emprenedores.

BIAIXOS ESSENCIALS

Cinc biaixos que afecten qui decidix

I **Excés de confiança.** Sobreestimem sistemàticament les nostres capacitats i les nostres probabilitats d'èxit. És el biaix clau en l'emprenedoria: la immensa majoria de qui llança un negoci creu estar entre la minoria que sobreviurà. Una dosi d'optimisme és necessària per atrevir-se; un excés porta a infravalorar riscos i costos.

II **Aversió a la pèrdua.** Les pèrdues fan mal aproximadament *el doble* del que gaudim les guanys equivalents. Per això costa tant abandonar un projecte que no funciona o canviar de rumb: renunciar es sent com perdre, encara que continuar siga pitjor.

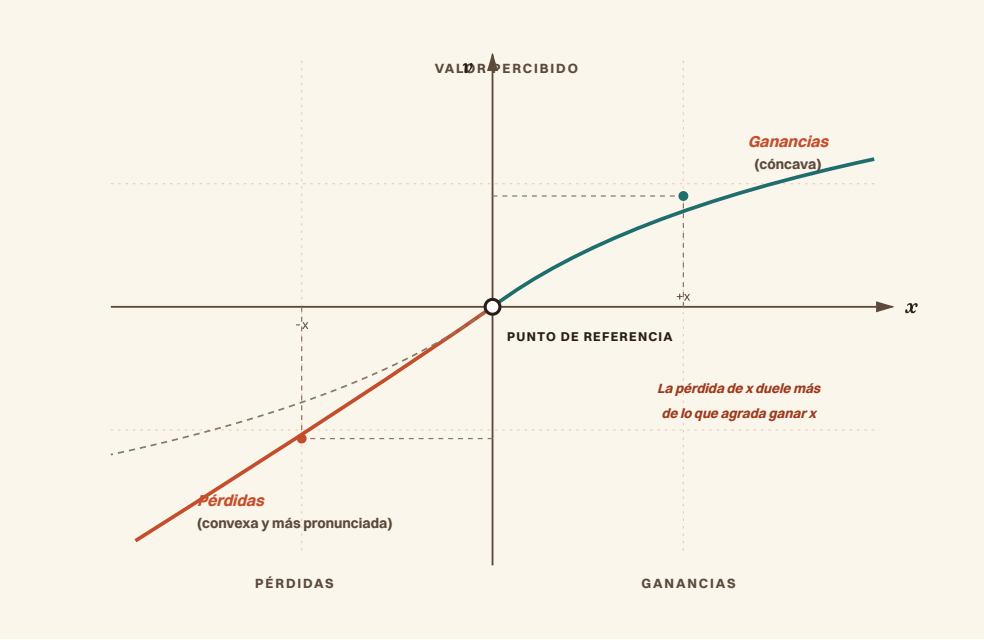
III **Biaix de confirmació.** Busquem i recordem la informació que confirma el que ja creiem i ignorem la que ho contradiu. Una emprenedora enamorada de la seua idea tendix a fixar-se en els senyals que l'avalen i a descartar les crítiques, justament quan més necessita escoltar-les.

IV **Ancoratge.** Donem un pes desproporcionat a la primera dada que rebem. En una negociació, la primera xifra posada sobre la taula condiciona tota la conversa posterior, encara que siga arbitrària.

V **Heurística de disponibilitat.** Jutgem la probabilitat d'alguna cosa per la facilitat amb què recordem exemples. Després de conéixer un cas vívid d'èxit o de fracàs, sobreestimem la seua freqüència i decidim a partir de l'anècdota, no de la dada.

Reconéixer estos biaixos no ens fa immunes a ells —el Sistema 1 actua abans que el Sistema 2 el detecte—, però sí que permet dissenyar bones pràctiques: demanar opinions externes, escriure les decisions abans de prendre-les, fixar criteris per endavant. És la diferència entre decidir a cegues i decidir amb consciència dels propis límits.

El més estudiat d'estos biaixos, l'**aversió a la pèrdua**, el van capturar Kahneman i Tversky en la seua *teoria prospectiva* mitjançant una corba de valor: còncava en les guanys i, sobretot, **més pronunciada en les pèrdues**. Tot es valora respecte a un punt de referència (el que ja tenim), no en termes absoluts.



Funció de valor de la teoria prospectiva: una pèrdua de magnitud x fa més mal del que agrada una guany equivalent. Per això costa tant abandonar un projecte que no funciona.

Fuente: Kahneman i Tversky (1979), Prospect Theory

Una forma útil d'ordenar els biaixos és classificar-los segons en quina part de la decisió actuen: uns distorsionen les **dades** que arrepleguem (confirmació, ancoratge) i altres distorsionen la **valoració** que en fem. El mapa següent situa quatre biaixos freqüents —alguns ja vistos— en eixos eixos, amb un antídot pràctic per a cadascun.

Quatre biaixos cognitius segons en quina part de la decisió actuen (sobre les dades o sobre la valoració) i cap a on miren (al passat o al present). Cada casella inclou un antídot pràctic.

Són els biaixos un defecte o una eina?

Cal tancar este apartat amb un matís important per al perfil de qui decidix. Les heurístiques no són simplement «errors»: són dreceres que l'evolució ha afinat perquè, la majoria de les vegades, **funcionen bé i ràpid**. Decidir amb informació perfecta i càlcul complet seria paralitzant; ningú creuaria un carrer si haguera de computar totes les trajectòries possibles dels cotxes. La rapidesa del Sistema 1 és un avantatge, no només una font d'errors.

El problema apareix quan apliquem una drecera en un context que no li correspon —quan confiem en la intuïció en una decisió complexa, nova o d'alt risc, justament on el Sistema 1 falla —. Per això qui emprén o lidera no necessita «eliminar» els seus biaixos (és impossible), sinó **saber quan desconfiar de la intuïció** i activar el pensament lent: davant de decisions importants, irreversibles o emocionalment carregades. La maduresa en la presa de decisions no consistix a ser una màquina racional, sinó a conéixer els propis límits i dissenyar l'entorn per compensar-los.

La utilitat, la maximització i la felicitat

Arribem a la pregunta que connecta l'economia amb la filosofia: quan un agent econòmic decidix, què intenta aconseguir exactament? La resposta clàssica té un nom i una llarga història.

Els agents i la maximització de la utilitat

L'economia suposa que els agents —famílies, empreses, sector públic— actuen buscant un objectiu. En el cas de les persones, eixe objectiu s'anomena **utilitat**: una mesura del benestar o la satisfacció que obtenen de les seues eleccions. El model estàndard afirma que l'agent racional **maximitza la seua utilitat**: donat el que té, escull allò que li reporta la major satisfacció possible.

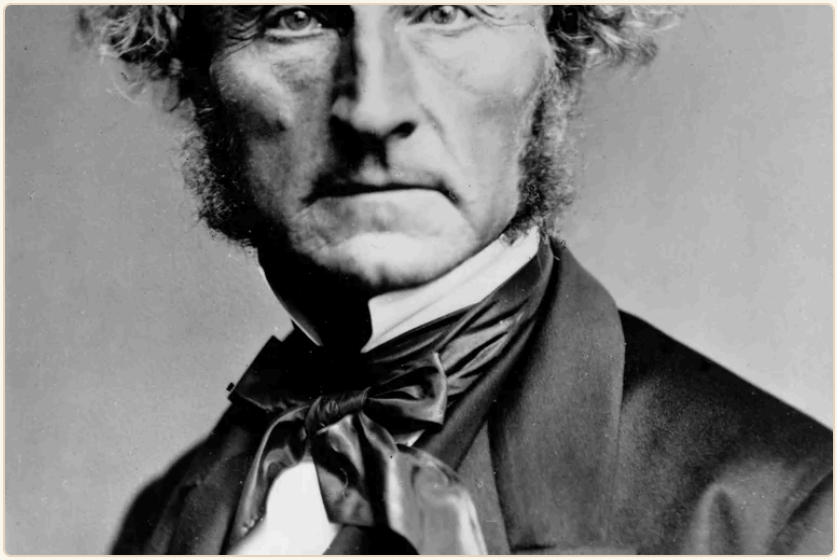
«Utilitat» no significa només profit material. Per a un consumidor, és la satisfacció d'un bé o servei; per a una empresa, sol traduir-se en benefici; per a una persona, pot incloure el temps lliure, les relacions, el sentit o el reconeixement. La força del concepte està en la seua generalitat: qualsevol fi que la persona valore pot entrar en la seua «funció d'utilitat».

Filosofia i economia: l'utilitarisme

La idea de maximitzar la utilitat no va nàixer en l'economia, sinó en la **filosofia moral**. L'**utilitarisme**, formulat per **Jeremy Bentham** a la fi del segle XVIII i desenvolupat per **John Stuart Mill** al XIX, proposa un criteri per distingir les bones decisions de les dolentes: és bona l'acció que produïx **la major felicitat per al major nombre** de persones. Bentham parlava literalment d'un «càlcul» de plaers i dolors; el bé i el mal es mesurarien per la utilitat —entesa com a felicitat— que generen.

Esta filosofia va deixar una empremta enorme en l'economia. La idea que les decisions s'avaluen per les seues **conseqüències** sobre el benestar, i que el benestar es pot en certa manera sumar i comparar, està en la base de bona part de l'anàlisi econòmica. Quan un govern fa una anàlisi cost-benefici d'un projecte, està pensant com un utilitarista: genera més benestar del que costa?

El mateix Mill va matisar Bentham en un punt important: no tots els plaers valen el mateix. Enfront de la idea que només compta la quantitat de plaer, Mill va defendre que hi ha plaers **superiors** (intel·lectuals, morals, estètics) que valen més que els merament sensorials. La seua cèlebre frase resumix la idea: *«és millor ser un Sòcrates insatisfet que un porc satisfet»*. Esta distinció anticipa un problema que l'economia continua tenint: mesurar el benestar no és només comptar quant es consumix, sinó preguntar-se **quin tipus de vida** fa florir les persones.



John Stuart Mill va desenvolupar l'utilitarisme de Bentham i va distingir plaers superiors i inferiors.

London Stereoscopic Company, domini públic via Wikimedia Commons

Les crítiques a l'utilitarisme

Convertir el benestar en una magnitud que se suma i es maximitza té una potència enorme, però també tres problemes que l'ètica econòmica contemporània ha subratllat:

- **El problema del repartiment.** Maximitzar la felicitat *total* podria justificar que una minoria patisca molt si això eleva la suma del conjunt. L'utilitarisme, per si sol, és cec a com es distribuïx el benestar.
- **El problema de la mesura.** De veritat la felicitat d'unes persones i altres es pot sumar com si foren euros? És una de les objeccions tècniques més antigues.
- **El problema dels drets.** Si només compten les conseqüències agregades, podrien sacrificar-se drets individuals en nom del benestar col·lectiu, cosa que la majoria rebutja moralment.

L'economista i filòsof **Amartya Sen**, Premi Nobel d'Economia en 1998, va proposar una alternativa influent: en lloc de mesurar la utilitat o la renda, hauríem de mirar les **capacitats** reals de les persones per portar la vida que tenen raons per valorar (estar sanes, formar-se, participar). Esta idea, coneguda com a **enfocament de les capacitats**, està darrere d'indicadors com l'Índex de Desenvolupament Humà i connecta directament amb l'última part de la unitat.

Amartya Sen, Premi Nobel d'Economia en 1998, va proposar mesurar el benestar per les capacitats reals de les persones, no només per la renda o la utilitat.

Fronteiras do Pensamento, CC BY-SA 2.0 via Wikimedia Commons

¿SABÍAIS QUE...?

El filòsof que va demanar quedar-se a la universitat per sempre

Jeremy Bentham, pare de l'utilitarisme, va deixar instruccions perquè després de la seua mort (1832) el seu cos es conservara i s'exhibira com a «auto-icona». Hui la seua figura —esquelet vestit amb la seua roba i rematat amb un cap de cera— continua exposada en una vitrina del University College de Londres. La llegenda universitària conta que se li «fa assistir» de forma simbòlica a algunes reunions oficials. Més enllà de l'anècdota, reflectix una idea molt benthamiana: el seu propi cadàver havia de ser «útil», un recordatori públic de la seua filosofia. Poques vegades una teoria sobre la utilitat ha sigut tan literal.

Felicitat: es pot mesurar el que busquem?

L'utilitarisme pressuposa que la felicitat es pot comparar i, en alguna mesura, mesurar. És així? L'economia contemporània s'ha pres seriosament la pregunta i ha desenvolupat l'**economia de la felicitat**, que estudia el benestar subjectiu mitjançant enquestes a gran escala. Un dels seus descobriments més cèlebres és l'anomenada **paradoxa d'Easterlin** (1974): a partir de cert nivell de renda, que un país siga més ric no garantix que la seua població es declare més feliç. Els diners importen per a la felicitat —sobretot quan falta el bàsic—, però no de forma il·limitada ni mecànica.

Això matisa la idea ingènua que «més utilitat material = més felicitat». Maximitzar el consum no és el mateix que maximitzar el benestar, i molt menys la felicitat. La distinció serà clau en l'últim apartat.

EJEMPLO REAL

L'Informe de la Felicitat Mundial: per què els països nòrdics lideren

Des de 2012, el World Happiness Report ordena els països segons el benestar subjectiu que declara la seua població (en una escala de 0 a 10). Any rere any, els primers llocs els ocupen països nòrdics —Finlàndia encapçala la llista de forma sostinguda en les edicions recents—, i no són els més rics del món en renda per capita. L'informe identifica que, més enllà d'un nivell suficient de renda, el que millor explica la felicitat declarada són factors com la **confiança en els altres**, el **suport social**, la **llibertat per prendre decisions vitals** i la **baixa corrupció**. Espanya sol situar-se en una posició mitjana-alta, millor del que correspondria només a la seua renda, en part per la fortalesa de les relacions socials i l'esperança de vida. El cas confirma la paradoxa d'Easterlin i la tesi de la unitat: el benestar econòmic explica una part de la felicitat, però la qualitat de vida depén de molt més. Cal consultar l'edició més recent de l'informe, perquè el rànquing canvia cada any.

Fuente: World Happiness Report (edicions recents), elaborat per la xarxa de solucions per al desenvolupament sostenible de l'ONU a partir de dades de l'enquesta Gallup World Poll.

Benestar social, eficiència i equitat: la mirada ètica

Fins ací hem parlat de la decisió individual. Però les decisions econòmiques també són **col·lectives**: una societat decidix com organitzar la producció i, sobretot, com repartir el que s'ha produït. Ací l'economia es troba de ple amb l'ètica.

Del benestar individual al benestar social

Si cada persona busca la seua utilitat, què busca una societat? L'economia parla de **benestar social** com una idea —discutida i difícil de mesurar— del benestar agregat de tots els seus membres. El problema, ja intuït per l'utilitarisme, és que no basta amb sumar: importa també **com es distribuïx** eixe benestar. Una societat molt rica de mitjana pot ser profundament desigual, i la majoria de la gent no acceptaria que això és, sense més, una societat d'alt benestar.

Eficiència enfront d'equitat

Ací apareix un dels grans dilemes de tota l'economia, el debat entre **eficiència** i **equitat**.

- L'**eficiència** mesura si els recursos s'aprofiten bé. La definició més usada, deguda a **Vilfredo Pareto**, diu que una situació és eficient quan **no es pot millorar ningú sense empitjorar un altre**. L'eficiència s'ocupa de la grandària del pastís: que no es malbarate res.
- L'**equitat** s'ocupa de **com es repartix** el pastís: si la distribució és justa. No és un criteri tècnic, sinó de **justícia**, i per això entra de ple en el terreny ètic i polític.

CONCEPTE CLAU

Eficiència versus equitat

L'**eficiència** es pregunta si els recursos s'aprofiten al màxim (que el pastís siga com més gran millor). L'**equitat** es pregunta si el repartiment és just (com es talla el pastís). Una situació pot ser eficient i, alhora, profundament injusta: l'eficiència no garantix l'equitat.

La clau que cal gravar és esta: **una assignació pot ser perfectament eficient i, alhora, profundament injusta**. Si una persona ho tinguera tot i la resta res, eixa situació podria ser «eficient en sentit de Pareto» —no es pot millorar ningú sense empitjorar eixa persona— i no obstant això intolerable. L'eficiència és un criteri necessari, però **no és suficient** per jutjar una societat. Per això l'anàlisi econòmica no pot ser neutral del tot: triar quanta equitat sacrificar per eficiència (o al revés) és una decisió **normativa**, carregada de valors.

Sovint es planteja com un **conflicte** (*trade-off*): redistribuir per guanyar equitat —per exemple, mitjançant impostos— podria reduir incentius i eficiència. Però el conflicte no sempre existix: invertir en l'educació o la salut de qui menys té pot augmentar alhora l'equitat **i** l'eficiència futura. El debat no es resol amb una fórmula; s'argumenta amb dades i amb valors.

EJEMPLO REAL

Quant redistribuïx Espanya: de la desigualtat de mercat a la desigualtat final

La desigualtat de renda es mesura amb el coeficient de Gini (0 = igualtat total; 100 = una sola llar ho acapara tot). Abans d'impostos i prestacions, la renda «de mercat» a Espanya és molt desigual; després de l'acció del sector públic —impostos progressius i prestacions com pensions, desocupació o ajudes— la desigualtat final baixa de forma apreciable. Segons Eurostat, el Gini de la renda disponible a Espanya es va situar en 31,2 en 2024, per damunt de la mitjana de la Unió Europea (29,6) però molt per davall del que hi hauria sense intervenció pública. Este cas il·lustra el debat de la unitat: el mercat, per si sol, pot ser eficient sense ser equitatiu, i la societat decidix —políticament— quanta redistribució vol, assumint el debat entre eficiència i equitat. Cal consultar sempre les dades actualitzades d'Eurostat i l'AIReF, perquè les xifres es revisen cada any.

Fuente: Eurostat, indicadors de distribució de la renda (coeficient de Gini), dades referides a 2024; i AIReF, estudis sobre l'efecte redistributiu d'impostos i prestacions.

Benestar econòmic i qualitat de vida

L'últim matís tanca el cercle obert amb la felicitat. El **benestar econòmic** —mesurat per la renda, el consum o el PIB— no és el mateix que la **qualitat de vida**. Viure bé depén també de la salut, l'educació, el medi ambient, el temps lliure, la seguretat i les relacions socials, coses que els diners només capten en part.

Per això, junt amb els indicadors monetaris, s'han desenvolupat mesures més àmplies. L'**Índex de Desenvolupament Humà (IDH)** del Programa de les Nacions Unides per al Desenvolupament combina renda, esperança de vida i educació. Altres índexs incorporen la sostenibilitat ambiental o la desigualtat. La lliçó, coherent amb la paradoxa d'Easterlin, és que **maximitzar la producció no equival a maximitzar el benestar**, i que mesurar el progrés

d'una societat només pel seu PIB deixa fora bona part del que de veritat importa. Esta idea enllaça directament amb la Unitat 3, dedicada a l'economia connectada amb la sostenibilitat i els ODS.

VUELVE AL CASO

L'experiment de The Economist i l'«efecte reclam»

El preu **no decidix sol**: el context decidix amb ell. En afegir l'opció «paper a 125 $/any» —que ningú anava a comprar—, la combinada pareixia una ganga en comparació (mateix preu + el digital de regal). El **biaix** es diu *decoy effect* o efecte reclam: una alternativa pitjor canvia les proporcions d'elecció entre les altres dues.

Les empreses dissenyen ofertes per explotar exactament este tipus de biaixos cognitius. Conéixer-los és la primera defensa. Tu no decidixes el preu d'una subscripció ni d'una entrada, però **sí que pots reconéixer quan t'estan utilitzant com a consumidor** —i, quan emprengues, decidir si vols usar eixes tècniques o no, assumint el que cada elecció implica.

EL QUE ÉS ESSENCIAL DE LA UNITAT

- L'**individualisme metodològic** explica els fets socials a partir de les decisions individuals; la **perspectiva sociològica** pren el grup com a unitat d'anàlisi. Són complementàries, no rivals.
- El model del **comportament racional** (*homo economicus*) suposa informació, càlcul i coherència. La realitat el contradiu: hi ha **errors de la racionalitat**.
- La **racionalitat acotada** (Simon) sosté que no maximitzem, *satisfem*. L'**economia del comportament** (Kahneman i Tversky) va demostrar que errem de forma sistemàtica.
- Cinc biaixos clau per a qui decidix i emprén: **excés de confiança, aversió a la pèrdua, confirmació, ancoratge i disponibilitat**.
- Els agents busquen **maximitzar la utilitat**. Eixa idea enfonsa les seues arrels en l'**utilitarisme** (Bentham, Mill): la major felicitat per al major nombre.
- L'**economia de la felicitat** i la **paradoxa d'Easterlin** mostren que més renda no garantix més felicitat per damunt de cert llindar.
- El **benestar social** exigix mirar no només el total, sinó el repartiment. D'ahí el dilema entre **eficiència** (aprofitar bé els recursos) i **equitat** (repartir amb justícia).
- Una assignació pot ser **eficient i, alhora, injusta**: l'eficiència és necessària però no suficient. Triar l'equilibri és una decisió **ètica i política**.
- **Benestar econòmic no és qualitat de vida**: indicadors com l'IDH amplien la mirada més enllà del PIB.

Connexió amb les unitats següents

El que s'ha aprés ací vertebra la resta del bloc i de la matèria. La distinció entre **eficiència i equitat** i la idea de **benestar** reapareixen a la Unitat 3, on l'economia es connecta amb la sostenibilitat, l'ètica i els ODS. Els **biaixos** i el **perfil de qui decidix** són l'avantsala directa del Bloc B sobre la **persona emprenedora** (Unitats 5 i 6): l'excés de confiança, l'aversió a la pèrdua i la gestió de l'error són temes centrals de l'emprenedoria. I la **perspectiva sociològica** —el pes de l'entorn en les decisions— tornarà en analitzar per què unes societats emprenen més que altres i com la cultura empresarial modela el comportament (Bloc C). Cal tornar a esta unitat cada vegada que aparega la pregunta «per què decidix així la gent?».

Glossari

- **Individualisme metodològic**: estratègia d'anàlisi que explica els fets econòmics i socials a partir de les decisions dels individus. No és una tesi sobre l'egoisme, sinó sobre el mètode.
- **Perspectiva sociològica**: enfocament que pren el grup social com a unitat d'anàlisi i explica la conducta per l'estructura social (normes, rols, entorn).
- **Homo economicus**: model de l'agent perfectament racional que disposa d'informació, calcula i manté preferències coherents. És una ficció útil, no una descripció real.
- **Errors de la racionalitat**: desviacions sistemàtiques de la conducta real respecte del model de l'agent racional.
- **Racionalitat acotada (Simon)**: les persones no maximitzen, *satisfan*; busquen una opció prou bona perquè informar-se i calcular té cost.
- **Economia del comportament**: branca que integra descobriments de la psicologia en l'economia per explicar com decidim realment (Kahneman, Tversky).
- **Heurística / biaix cognitiu**: drecera mental que sol funcionar (heurística) però falla de forma sistemàtica (biaix): ancoratge, disponibilitat, confirmació, excés de confiança, aversió a la pèrdua.
- **Utilitat**: mesura del benestar o la satisfacció que una persona obté de les seues eleccions. L'agent racional intenta maximitzar-la.
- **Utilitarisme**: filosofia moral (Bentham, Mill) segons la qual la millor acció és la que produïx la major felicitat per al major nombre.
- **Benestar social**: idea del benestar agregat d'una societat; depén del total i de la seua distribució.
- **Eficiència (Pareto)**: situació en la qual no es pot millorar ningú sense empitjorar un altre. Mira l'aprofitament dels recursos.
- **Equitat**: criteri de justícia sobre com es repartixen els recursos i la renda. És un judici de valor, no tècnic.
- **Qualitat de vida**: benestar entés de forma àmplia (salut, educació, medi ambient, temps, relacions), més enllà del benestar econòmic mesurat per la renda o el PIB.

Per a aprofundir

Si esta unitat t'ha interessat, ací van algunes lectures i recursos per anar més enllà:

- **Pensar ràpid, pensar a poc a poc** — *Daniel Kahneman* (2011). Per què encaixa: l'obra de referència sobre Sistema 1 i Sistema 2, heurístiques i biaixos; els capítols sobre excés de confiança són perfectes per al perfil emprenedor.

- **L'utilitarisme** — *John Stuart Mill* (1863). Per què encaixa: el text clàssic, breu i llegible, on es defén «la major felicitat per al major nombre»; ideal per discutir a classe la base ètica de la maximització de la utilitat.
- **La idea de justícia** — *Amartya Sen* (2009). Per què encaixa: el Nobel d'Economia de 1998 critica que es reduïsca el benestar a la utilitat o a la renda i proposa mirar les «capacitats» de les persones; connecta amb l'equitat i la qualitat de vida.
- **El malestar en la globalització / El preu de la desigualtat** — *Joseph Stiglitz*. Per què encaixa: argumenta, amb dades, que eficiència i equitat no sempre s'oposen i que la desigualtat excessiva també és ineficient.
- **Informe sobre Desenvolupament Humà** — *PNUD* (anual, hdr.undp.org). Per què encaixa: la font de l'IDH; permet comparar països i comprovar que la renda no ho explica tot.

Preguntes per reflexionar

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

1. Pensa en una decisió important que hages pres (estudis, esport, un grup d'amics). Quant d'ella s'explica pel teu càlcul personal i quant pel teu entorn i el teu grup? Quina lent — individual o sociològica— la descriu millor?
2. L'excés de confiança empeny a emprendre, però també a fracassar. Fins a quin punt creus que és un defecte que cal corregir o una virtut necessària per atrevir-se?
3. Estàs d'acord amb l'utilitarisme que la millor decisió és la que produïx «la major felicitat per al major nombre»? Se t'ocorre algun cas en què eixe criteri et parega injust?
4. Una societat pot ser eficient i alhora molt desigual. Si hagueres de decidir quanta eficiència sacrificar per guanyar equitat, on posaries el límit i amb quins arguments?

BIBLIOGRAFÍA

1. Reial Decret 243/2022, de 5 d'abril, pel qual s'establixen l'ordenació i els ensenyaments mínims del Batxillerat (BOE-A-2022-5521).
2. Simon, H. A. (1955). *A Behavioral Model of Rational Choice*. Quarterly Journal of Economics, 69(1).
3. Kahneman, D. (2011). *Pensar ràpid, pensar a poc a poc*. Debate.
4. Kahneman, D. i Tversky, A. (1979). *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*. Econometrica, 47(2).
5. Bentham, J. (1789). *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*.
6. Mill, J. S. (1863). *Utilitarianism*. Reedició en castellà: *El utilitarismo*, Alianza Editorial.
7. Easterlin, R. A. (1974). *Does Economic Growth Improve the Human Lot?*. En *Nations and Households in Economic Growth*.
8. Sen, A. (2009). *La idea de la justícia*. Taurus.
9. Eurostat. *Income distribution statistics (Gini coefficient of equivalised disposable income)* [conjunt de dades ilc_di12]. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ilc_di12
10. Programa de les Nacions Unides per al Desenvolupament (PNUD). *Informe sobre Desenvolupament Humà* (edicions anuals).

MIRAR FORA · U2

LIBRO

Les trampes del desig

Dan Ariely · Ariel, 2008

El catàleg més llegible de biaixos cognitius aplicats a decisions quotidianes, des del preu que pagues per un café fins a com gestiones la mandra per estudiar. Connecta directament amb tots els biaixos vistos a la unitat.

Capítols 1, 2 i 7

VÍDEO · ~12 MIN

Pensar ràpid, pensar a poc a poc — resum animat

YouTube

Sistema 1 i Sistema 2 explicats amb exemples visuals en pocs minuts. Ajuda a fixar la distinció central de Kahneman abans d'aplicar els biaixos a la teua pròpia experiència.

https://www.youtube.com/results?search_query=pensar+rapido+pensar+despacio+resumen+animado

CUENTA · PODCAST · WEB

@ArielRubinstein

X / Twitter

L'economista israelià de teoria de jocs comparteix idees crítiques sobre com decidim i com modelitzem les decisions. Útil per entendre que no tothom en economia accepta el model estàndard.

ACTIVIDAD · 20-30 MIN

Caça el teu propi biaix

Recorda una **compra recent** —roba, menjar, una subscripció, una entrada— que ara, mirant-la amb fredor, no estàs del tot segur/a d'haver decidit bé. Identifica quin **biaix** dels cinc vistos a la unitat explica millor el que vas fer (excés de confiança, aversió a la pèrdua, confirmació, ancoratge o disponibilitat). Escriu en un paràgraf quins senyals de l'entorn et van empényer i què faries diferent.

PARA CLASE

En grups de 4, cada persona explica el seu biaix en 90 segons. El grup tria el cas més representatiu i prepara una **comparativa de biaixos** per presentar a la resta: quina decisió, quin biaix, quins senyals el van desencadenar, quin antídot serviria. Duració: 45 min. Materials: pissarra.

UNITAT 3 · BLOC A

03

Economia connectada: ètica, sostenibilitat i ODS

L'economia no flota fora del planeta ni al marge de la justícia. Tota decisió productiva consumix recursos finits i repartix càrregues i beneficis. Esta unitat mira eixa connexió de cara: límits ecològics, fallides del mercat i un horitzó compartit, l'Agenda 2030.

DURADA

6-7 sessions · 2 setmanes

CONCEPTES CLAU

sostenibilitat · desenvolupament sostenible · Objectius de Desenvolupament Sostenible · Agenda 2030 · economia circular · canvi climàtic

OBJECTIUS DE LA UNITAT

· Entendre la sostenibilitat i el desenvolupament sostenible com la conciliació de les dimensions econòmica, social i ambiental, i situar l'economia dins dels límits del planeta.

· Comprendre el canvi climàtic com a problema econòmic —la major externalitat de la història— i la lògica que el cost de no actuar supera el d'actuar.

· Reconéixer de manera panoràmica les fallides del mercat —en especial les externalitats ambientals— com a justificació de la intervenció pública i de la mirada sostenible.

· Identificar també les fallides del sector públic, comprenent que intervindre té costos i que ni el mercat ni l'Estat són solucions automàtiques.

· Explicar el model d'economia circular enfront del model lineal i reconéixer casos reals d'empreses que l'apliquen.

· Conéixer l'estructura de l'Agenda 2030 i els 17 Objectius de Desenvolupament Sostenible i connectar-los amb decisions econòmiques i empresarials mitjançant l'estudi de casos.

· Adoptar una mirada ètica davant dels reptes econòmics actuals, distingint el que és tècnic del que és valoratiu i evitant tant el cinisme com el moralisme fàcil.

Temps estimat de lectura: ~28 min · **Sabers LOMLOE**: A.1.6, A.2.5, A.1.3 · **Prerequisits**: Unitat 1 (escassetat, eficiència, mercat i béns lliures) i Unitat 2 (eficiència enfront d'equitat, mirada ètica).

En acabar esta unitat sabràs:

- Explicar què és la sostenibilitat i per què l'economia és un subsistema dins d'un planeta amb límits.

- Reconéixer, de manera panoràmica, les fallides del mercat —sobretot les externalitats ambientals— com a motiu per a intervindre.
- Entendre que el sector públic també falla i que intervindre no és gratis ni automàticament encertat.
- Distingir el model lineal del model circular i identificar empreses reals que tanquen el cicle dels materials.
- Situar l'Agenda 2030 i els 17 ODS, i connectar-los amb casos econòmics i empresarials concrets.
- Mirar els reptes actuals amb criteri ètic, separant el que és una dada del que és un juí de valor.

TL;DR 90 segundos

L'economia ja no es jutja només per **eficiència**. La sostenibilitat ambiental, l'equitat social i la governança ètica formen part del que avaluem com a actuació econòmica. Esta unitat presenta els **ODS**, la **RSC** i l'**economia circular**.

Alhora, posa damunt de la taula les fallides del mercat, les fallides del sector públic i els grans debats oberts sobre com organitzar una economia que respecte els límits del planeta sense renunciar a generar prosperitat.

CASO REAL · DILEMA

Patagonia va regalar la seua empresa al planeta

New York Times · 14 setembre 2022 + comunicats oficials Patagonia

Al setembre de 2022, Yvon Chouinard, fundador de la marca de roba outdoor **Patagonia**, va transferir el 100 % de la propietat de l'empresa a un fideïcomís ambiental. «Earth is now our only shareholder» («La Terra és ara el nostre únic accionista»), anunciava el comunicat oficial. Tots els beneficis futurs —centenars de milions de dòlars a l'any— es destinarien a lluitar contra el canvi climàtic. La decisió trencava el principi que havia guiat el capitalisme del segle XX: que la finalitat última d'una empresa és maximitzar el valor per als seus amos.

Pot una empresa ser viable a llarg termini si declara que la seua missió ja no és maximitzar el benefici per als seus accionistes?

En la Unitat 1 vam veure que l'economia naix de l'escassetat: recursos limitats enfront de desitjos que no ho són. En la Unitat 2 vam afegir que decidir bé no és només decidir amb eficiència, perquè una situació pot aprofitar molt bé els recursos i ser, alhora, profundament injusta. Esta tercera unitat junta les dos idees i les porta a l'escala més gran possible: la del planeta sencer i la de les generacions que vindran. Si els recursos són escassos, la pregunta no és només *com repartir-los hui entre nosaltres*, sinó *com no deixar sense res qui ve darrere*.

Durant molt de temps l'economia es va pensar com una màquina que funcionava flotant en el buit: entraven factors, eixien productes, i el que passava amb l'aire, l'aigua o els boscos quedava fora del càlcul. Hui sabem que eixa imatge és un mal model —un d'eixos mapes que deixen fora precisament l'important—. L'economia està **dins** de la biosfera, en depén i la transforma. Reconéixer-ho no és una postura ideològica: és la condició per a entendre per què el canvi

climàtic, la pèrdua de biodiversitat o la contaminació són també problemes econòmics de primer ordre.

Esta unitat té tres peces que encaixen. Primer, una mirada panoràmica a per què el mercat, per si sol, no protegix el medi ambient: les **fallides del mercat**, que ací només presentem com a justificació de la sostenibilitat (la seua anàlisi fina —externalitats, béns públics, asimetria d'informació— pertany a Economia 1r Bach). Segon, les grans respostes: el **desenvolupament sostenible**, l'**economia circular** i l'**Agenda 2030** amb els seus Objectius de Desenvolupament Sostenible. I, travessant-ho tot, una **mirada ètica**, perquè decidir quin planeta deixem no és un càlcul tècnic, sinó una elecció sobre quina classe de societat volem ser.

L'economia dins del planeta

La primera idea de la unitat és un canvi de perspectiva. L'economia estàndard del segle XX representava l'activitat econòmica com un cercle tancat entre famílies i empreses, amb diners i béns circulant sense fi. Eixe esquema és útil, però amaga una cosa: d'algun lloc han d'eixir les matèries primeres i l'energia, i a algun lloc han d'anar els residus i la contaminació. Eixe «lloc» és el medi ambient, i no és infinit.

Un subsistema, no el sistema sencer

L'**economia ecològica** —un corrent que connecta l'economia amb la física i la biologia— ho expressa amb una imatge senzilla: l'economia és un **subsistema** dins d'un sistema major, la biosfera, que sí que té límits físics. Tota producció extrau recursos de la natura (energia, minerals, aigua, sòl) i li torna residus (emissions, abocaments, calor, fem). Mentres l'economia era xicoteta en relació amb el planeta, eixos fluxos pareixien no importar. Hui, amb quasi 8.200 milions de persones i un consum material sense precedents, l'economia s'ha tornat tan gran que xoca amb les fronteres del sistema que la sustenta.

IDEA CLAU

L'economia no flota en el buit

L'activitat econòmica **agafa** recursos del medi natural i li **torna** residus. No és un cercle tancat: és un subsistema obert dins d'un planeta finit. Per això els problemes ambientals —clima, aigua, sòl, biodiversitat— no són aliens a l'economia: són la seua matèria primera i el seu abocador alhora.

Els límits del planeta

La ciència del sistema Terra ha intentat posar xifres a eixos límits. El concepte de **límits planetaris**, proposat per un equip del Stockholm Resilience Centre, identifica nou processos que mantenen el planeta en un estat estable i habitable (el clima, la integritat de la biosfera, el cicle de l'aigua dolça, els cicles del nitrogen i el fòsfor, entre altres) i assenyala llindars que no convé sobrepassar. La idea és intuïtiva fins i tot sense entrar en el detall científic: hi ha un «espai de funcionament segur» per a la humanitat, i empényer més enllà de certs límits multiplica el risc de canvis bruscos i difícils de revertir.

Per a l'economia, la conseqüència és directa. Si alguns recursos clau són finits i alguns embornals (l'atmosfera, els oceans) tenen capacitat limitada per a absorbir els nostres residus, aleshores el vell objectiu de «produir cada volta més sense mirar el cost ambiental» deixa de tindre sentit. No es tracta de deixar de produir, sinó de produir **dins** dels límits del sistema que ens manté vius.

¿SABÍAIS QUE...?

El Dia de la Sobrecapacitat de la Terra

Cada any, una organització anomenada Global Footprint Network calcula el *Earth Overshoot Day*: el dia en què la humanitat ha consumit tots els recursos que el planeta és capaç de regenerar en un any sencer. A partir d'eixa data, vivim «a crèdit», esgotant reserves en compte d'interessos. Als anys setanta queia a finals de desembre; en les últimes edicions ronda finals de juliol o primers d'agost. La xifra és una estimació amb moltes hipòtesis, i convé prendre-la com el que és —una metàfora pedagògica més que una mesura exacta—, però comunica amb força una idea econòmica bàsica: estem consumint el capital natural en compte de viure de la seua renda. I consumir el capital, com qualsevol estalviador sap, no es pot sostindre per a sempre.

El canvi climàtic com a problema econòmic

De tots els xocs entre l'economia i els límits del planeta, el més seriós i el millor documentat és el **canvi climàtic**. El tractem ací no des de la física —això correspon a altres matèries— sinó des del que esta matèria sí que pot aportar: per què és, a més d'un problema ambiental, un problema profundament **econòmic**.

Ciència econòmica i ecologia

Durant molt de temps, economia i ecologia van ser disciplines separades, quasi rivals: una s'ocupava de la riquesa, l'altra de la natura. La sostenibilitat les obliga a dialogar. L'activitat econòmica, en cremar combustibles fòssils per a produir energia, transportar mercaderies o fabricar béns, emet **gasos d'efecte d'hivernacle** que alteren el clima. I el clima alterat colpeja de tornada l'economia: collites perdudes per sequeres, infraestructures danyades per inundacions, costos sanitaris per onades de calor, sectors sencers —agricultura, turisme, pesca— exposats. L'economia i l'ecologia no són dos móns: són el mateix sistema vist des de dos finestres.

El cost d'actuar enfront del cost de no actuar

La pregunta econòmica clau no és «costa diners lluitar contra el canvi climàtic?» —evidentment costa—, sinó «costa més actuar o no actuar?». L'anàlisi econòmica més influent sobre això, l'**Informe Stern** encarregat pel Govern britànic el 2006, va arribar a una conclusió que s'ha repetit en estudis posteriors: el cost de **no** actuar (els danys del clima descontrolat) és molt superior al cost d'actuar a temps. És la mateixa lògica del cost d'oportunitat de la Unitat 1: ajornar la decisió també té un preu, i sovint és el més car de tots.

IDEA CLAU

El canvi climàtic és un problema econòmic, no només ambiental

El canvi climàtic és la major **externalitat negativa** de la història: qui emet no paga el dany que causa, i eixe dany colpeja l'economia sencera (collites, infraestructures, salut, sectors productius). Per això la decisió no és entre «economia o planeta», sinó entre **pagar ara** el cost de la transició o **pagar després**, multiplicat, el cost dels danys.

EJEMPLO REAL

Espanya, un país especialment exposat al canvi climàtic

L'Agència Europea de Medi Ambient (AEMA) ve assenyalant que la regió mediterrània és un dels punts d'Europa on el canvi climàtic colpeja amb més força: s'escalfa més ràpid que la mitjana continental i s'enfronta a sequeres més llargues, onades de calor més intenses i major risc d'incendis i de pèrdua de collites. Espanya, en ple cor d'eixa regió, és per tant un país especialment exposat, amb sectors molt sensibles al clima —agricultura, turisme, recursos hídrics—. Per això el Ministeri per a la Transició Ecològica (MITECO) va aprovar un Pla Nacional d'Adaptació al Canvi Climàtic amb horitzó 2030, que no busca evitar les emissions (això és *mitigació*) sinó preparar el país per als efectes que ja són inevitables (això és *adaptació*). El cas il·lustra una idea econòmica important: davant d'un risc així, hi ha dos respostes complementàries —reduir les emissions perquè el problema no cresca i, alhora, adaptar-se als canvis que ja estan en marxa—, i les dos tenen un cost que és millor planificar que improvisar.

Fuente: Agència Europea de Medi Ambient (AEMA / EEA), informes sobre clima a Europa; Ministeri per a la Transició Ecològica i el Repte Demogràfic (MITECO), Pla Nacional d'Adaptació al Canvi Climàtic 2021-2030

Central solar de Sanlúcar la Mayor (Sevilla). La transició cap a les energies renovables és la principal via de mitigació: redueix les emissions que provoquen el canvi climàtic en compte de limitar-se a pal·liar-ne els efectes.

LBM1948, CC BY-SA 4.0 via Wikimedia Commons

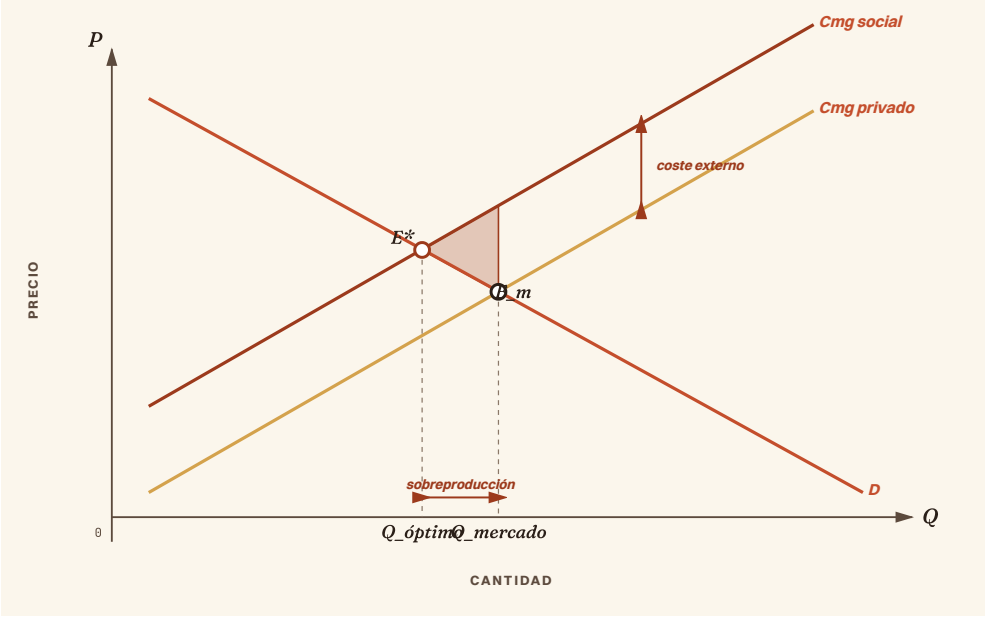
Per què el mercat, tot sol, no cuida el planeta

Ací convé una mirada panoràmica a un concepte que en altres matèries del batxillerat s'estudia en profunditat: les **fallides del mercat**. No les analitzarem amb gràfics ni amb detall tècnic; en tenim prou d'entendre una idea per a esta unitat: el mercat és un mecanisme extraordinari per a coordinar milions de decisions, però hi ha coses que se li escapen per complet, i quasi totes tenen a veure amb el medi ambient.

Les externalitats: costos que no paga qui els causa

Recordem de la Unitat 1 que el preu és un senyal que transmet informació sobre l'escassetat. El problema és que el preu només arreplega el que passa **entre** qui compra i qui ven. Quan una activitat afecta **tercers** que no participen en la transacció, eixe efecte no entra en el preu. A això ho anomenem **externalitat**.

El cas més important per a esta unitat és la contaminació. Una fàbrica que emet gasos d'efecte d'hivernacle no paga, a través del preu del seu producte, el dany climàtic que eixes emissions causen a tota la humanitat. Eixe cost existix, és real i enorme, però recau sobre **altres**: sobre qui patix una sequera, una inundació o un colp de calor a l'altre costat del món o d'ací a diverses dècades. Com que el cost no apareix en la seua factura, l'empresa produïx —i contamina— més del que seria raonable per al conjunt de la societat.



Una externalitat negativa: el cost social supera el privat, així que el mercat, pel seu compte, produïx més del que és eficient.

CONCEPTE CLAU

Externalitat ambiental

Una **externalitat** és un efecte, positiu o negatiu, que l'activitat d'un agent econòmic produïx sobre tercers que no participen en la transacció i que no es reflectix en el preu. La contaminació és l'externalitat negativa per excel·lència: qui contamina disfruta del benefici, però el cost el paga tota la societat, incloses les generacions futures.

Altres buits del mercat

Les externalitats no són l'únic buit. Hi ha recursos que pertanyen a tots i a ningú alhora —l'aire net, els caladors de pesca, l'aigua d'un aqüífer compartit, un bosc comunal— i que, justament per això, cadascú tendix a sobreexplotar: si jo no pesque hui, pescarà un altre demà. És el que es coneix com la **tragèdia dels comuns**, i explica per què el mercat, deixat tot sol, esgota recursos que serien valuosíssims si es gestionaren amb regles. També fallen altres mecanismes —quan una de les parts té molta més informació que l'altra, o quan una empresa acumula tant poder que pot imposar preus—, però per a esta unitat en tenim prou de retindre l'essencial: **el mercat lliure no garantix ni la sostenibilitat ni la justícia**, i per això necessita regles.

La intervenció del sector públic

Si el mercat per si sol sobreexplota el medi ambient, algú ha de posar les regles que ho eviten. Eixe algú és, sobretot, el **sector públic**. Quan hi ha una fallida de mercat ben identificada, l'Estat disposa de diverses famílies de ferramentes per a corregir-la.

INSTRUMENTS

Com intervé el sector públic davant d'una fallida ambiental

1. **Impostos sobre el que contamina.** Encarixen l'activitat danyosa perquè el seu preu reflectisca el cost real que imposa a la societat. Per exemple, gravar les emissions de CO_2 o els combustibles més contaminants. La idea és que «pague qui contamina».
2. **Subvencions i ajudes al que beneficia.** A la inversa, es dóna suport al que genera beneficis per a tots: ajudes a les energies renovables, a la rehabilitació energètica d'habitatges o al transport públic.
3. **Regulació directa: normes, límits i prohibicions.** L'Estat fixa regles obligatòries: emissions màximes, prohibició de certs plàstics d'un sol ús, estàndards d'eficiència per a cotxes i electrodomèstics, espais naturals protegits.
4. **Mercats de drets.** Es fixa un límit total de contaminació permesa i es reparteixen o venen drets d'emissió que les empreses poden intercanviar entre elles. Així, qui pot reduir barat ho fa i ven el seu dret sobrant.

Estos instruments no són exclusius del medi ambient, però és ahí on es veu amb més claredat per què fan falta: sense regles comunes, ningú té incentiu individual a contaminar menys, encara que a tots ens convinga col·lectivament.

El sector públic també falla

Seria còmode acabar ací amb una conclusió senzilla: el mercat falla, així que l'Estat ho arregla. Però eixa conclusió és precipitada, i convé dir-ho amb honestedat. Intervindre té costos, i de vegades el remei genera problemes tan grans com els que pretenia resoldre. L'economia crida a això **fallides del sector públic** (o fallides de govern), i reconéixer-les és part de pensar amb rigor.

Per què intervindre no és automàtic

El sector públic no és una màquina perfecta que coneix totes les dades i actua només pel bé comú. Qui decidix són persones i institucions reals, amb informació incompleta, interessos propis i horitzons temporals curts. Alguns dels problemes més coneguts:

- **Informació limitada.** Per a fixar bé un impost al CO_2 caldria conéixer amb exactitud el dany que causa cada tona emesa, i això només s'estima amb molta incertesa. El regulador pot quedar-se curt (continua havent-hi massa contaminació) o passar-se (penalitza una activitat per damunt del seu dany real).
- **Curtterminisme polític.** Les grans decisions ambientals tenen efectes a vint, trenta o quaranta anys; les eleccions, cada quatre. Qui governa té la temptació d'ajornar els costos i deixar els beneficis per a més avant, quan ja no li toque retre comptes.
- **Pressió de grups organitzats.** Els sectors afectats per una regulació tenen incentius per a influir sobre qui legisla i aconseguir excepcions, retards o ajudes a mida. Sovint, una norma «verda» acaba dissenyada en benefici de qui més soroll fa.
- **Burocràcia i costos de complir.** Una regulació complexa pot ser tan cara de complir que ofegue les xicotetes empreses mentres les grans l'absorbixen sense problema, distorsionant la competència just al revés del que es desitja.

IDEA CLAU

Ni mercat ni Estat són solucions automàtiques

Identificar una fallida del mercat **no** implica que l'Estat haja d'intervindre sempre, ni que la seua intervenció vaja a millorar les coses. El sector públic també falla. La pregunta intel·ligent no és «mercat o Estat?», sinó «quin instrument, amb quines regles i a quin nivell funciona millor per a este problema concret?». La sostenibilitat necessita les dos mans, ben coordinades.

Esta cautela no és una excusa per a no fer res —el cost de la inacció climàtica, segons tots els informes oficials, és molt superior al d'actuar—. És una invitació a intervindre **bé**: amb bones dades, amb instruments adequats i vigilant que la mateixa intervenció no genere problemes majors.

Desenvolupament sostenible i economia circular

Vista la doble cara del problema —el mercat no protegix el planeta, però l'Estat tampoc l'arregla sol—, arriba el moment de les grans respostes. La més influent de totes té un nom que probablement ja coneixes: **desenvolupament sostenible**.

Què significa «sostenible»

La definició canònica ve de l'**Informe Brundtland** (*El nostre futur comú*), publicat per Nacions Unides el 1987. És una d'eixes frases que convé saber quasi de memòria pel bé que condensa la

idea.

Gro Harlem Brundtland, exprimera ministra de Noruega, va presidir la comissió de l'ONU que el 1987 va encunyar la definició de desenvolupament sostenible que encara hui continuem usant.

GAD, CC BY-SA 3.0 via Wikimedia Commons

CONCEPTE CLAU

Desenvolupament sostenible (Informe Brundtland, 1987)

El **desenvolupament sostenible** és aquell que satisfà les necessitats del present sense comprometre la capacitat de les generacions futures per a satisfer les seues. Combina tres dimensions inseparables: l'**econòmica** (prosperitat), la **social** (equitat i benestar) i l'**ambiental** (protecció del planeta). Només quan les tres se sostenen alhora hi ha sostenibilitat.

La clau està en les tres dimensions. No n'hi ha prou de créixer econòmicament si per a això destruïm el medi ambient o deixem mitja societat arrere; no n'hi ha prou de protegir la natura si la gent no pot cobrir les seues necessitats bàsiques. Sostenibilitat significa **conciliar** les tres, no sacrificar-ne dos per una. És, en el fons, la idea d'eficiència i equitat de la Unitat 2 estesa en el temps: tractar les generacions futures com tractem —idealment— les presents.

VOCES EN DESACUERDO

Creixement infinit o decreixement?

SOLOW / CONSENS ECONÒMIC ESTÀNDARD

El progrés tècnic permet produir més amb menys recursos. Créixer i descarbonitzar alhora és possible si s'invertix en innovació i es desacobla el PIB del consum material.

vs

RAWORTH / ESCOLA DEL DECREIXEMENT

Els límits planetaris són físics, no negociables amb tecnologia. Les economies riques han de deixar de créixer en termes materials i redistribuir el que ja tenen.

És un dels debats oberts més vius en economia aplicada. Hi ha dades a favor de les dos postures: alguns països rics han reduït emissions absolutes en les últimes dècades mentres continuaven creixent (dóna suport a la postura A), però el ritme d'eixa reducció encara està lluny del que exigixen els acords climàtics (dóna suport a la postura B). Per a la teua formació, l'important és **conéixer les dos postures i raonar per què la pregunta continua oberta**, no quedar-te amb la primera resposta que et sone més simpàtica.

DEBAT A CLASSE

Decreixement o creixement verd?

Taula redona estructurada per a confrontar les dos grans respostes a la crisi climàtica: reduir la producció o fer-la més eficient i neta.

Abrir el recurso →

Del model lineal al model circular

Una de les traduccions més concretes del desenvolupament sostenible a l'activitat empresarial és l'**economia circular**. Per a entendre-la cal partir del model que pretén substituir: el **model lineal**, resumit en tres passos brutals —*extraure, produir, tirar*—. Traiem matèries primeres, fabriquem un producte, l'usem un temps i el rebutgem. Cada producte és un viatge d'un sol sentit des de la mina fins a l'abocador.

L'economia circular proposa tancar eixe cercle: que els materials es mantinguen en ús el màxim de temps possible i que, al final de la seua vida, tornen a entrar en el sistema en compte de convertir-se en fem. Els seus principis són tres.

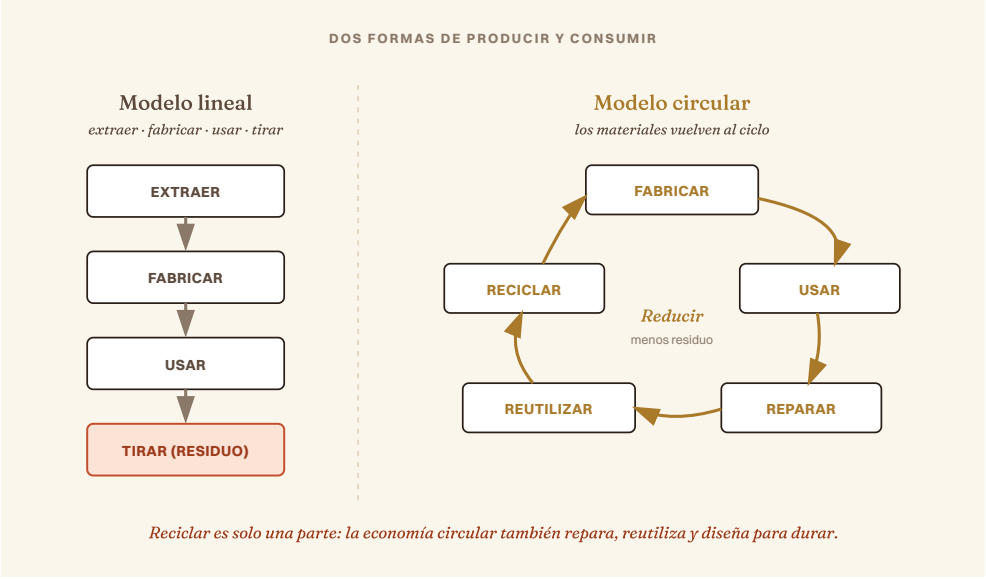
PRINCIPIS

Les tres regles de l'economia circular

1. **Dissenyar bé des de l'origen.** Pensar els productes perquè duren, es puguen reparar, desmuntar i reciclar, i perquè usen menys materials i menys tòxics. El que no es dissenya per a durar, no podrà circular després.

2. **Mantindre en ús.** Allargar la vida dels productes mitjançant la reparació, la reutilització, el lloguer i els mercats de segona mà. Un objecte que s'usa més temps evita fabricar-ne un altre de nou.

3. **Regenerar els sistemes naturals.** Tornar al medi el que se li ha pres: compostar matèria orgànica, recuperar nutrients per al sòl, usar energies renovables. No només «contaminar menys», sinó deixar el sistema natural en millor estat.



El model lineal (extraure, fabricar, usar i tirar) acaba sempre en residu; el model circular tanca el cicle mantenint els materials en ús mitjançant reparació, reutilització i reciclatge, i reduint el residu al mínim.

Fuente: Elaboració pròpia a partir de la Fundació Ellen MacArthur.

La recollida selectiva és el primer graó de l'economia circular: separar els materials permet que el vidre, el paper o els envasos tornen a la cadena productiva en compte d'acabar a l'abocador.

Frankie Fouganthin, CC BY-SA 4.0 via Wikimedia Commons

L'economia circular és interessant perquè no exigix renunciar al mercat ni a l'activitat empresarial: canvia **com** es produïx, no que es produïsca. De fet, obri oportunitats de negoci enormes —reparació, reciclatge, disseny, lloguer, plataformes de segona mà—, i connecta directament amb el bloc d'emprenedoria d'esta matèria: cada residu mal aprofitat és, per a algú amb mirada emprenedora, una oportunitat esperant.

EJEMPLO REAL

MUD Jeans: l'experiment del vaquer circular

La indústria tèxtil és un dels exemples més clars del model lineal: es fabriquen peces barates, s'usen poc i es tiren, amb un altíssim consum d'aigua i de cotó. L'empresa neerlandesa MUD Jeans va experimentar durant anys amb un model radicalment circular: en compte de vendre els vaquers, els **llogava** mitjançant una quota mensual; quan el client ja no els volia, els tornava, i l'empresa els reparava per a revendre'ls com a segona mà o els esfilagarsava per a fabricar teixit nou barrejant cotó reciclat amb fibra verge. El 2024 l'empresa va anunciar que abandonava el model de lloguer —concloïa que no era escalable a gran volum— i es va reorientar cap a la reparació, la revenda i el reciclatge. El cas il·lustra dos lliçons importants alhora: que l'economia circular pot convertir un problema ambiental en un model de negoci real, i que no tots els experiments circulars funcionen tal com es dissenyen; la transició cap a la sostenibilitat també exigix assaig i correcció. La Fundació Ellen MacArthur arreplega desenes de casos pareguts en sectors molt distints.

Fuente: MUD Jeans, memòries de sostenibilitat i notes de premsa 2024; Fundació Ellen MacArthur, casos d'economia circular (ellenmacarthurfoundation.org)

L'Agenda 2030 i els Objectius de Desenvolupament Sostenible

Tot l'anterior —la consciència dels límits, la correcció de les fallides, el desenvolupament sostenible, l'economia circular— necessitava un marc comú que posara d'acord els països del món. Eixe marc existix des de 2015 i es diu **Agenda 2030**.

Què és i d'on ve

Al setembre de 2015, els 193 països membres de Nacions Unides van adoptar l'**Agenda 2030 per al Desenvolupament Sostenible**, un full de ruta articulat al voltant de **17 Objectius de Desenvolupament Sostenible** (ODS) i 169 metes concretes a aconseguir per a l'any 2030. Va substituir els anteriors Objectius de Desenvolupament del Mil·lenni (vigents entre 2000 i 2015) amb tres novetats importants: són **universals** (s'apliquen a tots els països, rics i pobres, no només als pobres), són **integrals** (combinen les dimensions econòmica, social i ambiental, en línia amb l'Informe Brundtland) i impliquen **tots els actors**, també les empreses i la ciutadania, no només els governs.

CONCEPTE CLAU

Agenda 2030 i ODS

L'**Agenda 2030** és un pla global aprovat per l'ONU el 2015 amb **17 Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS)** i 169 metes a complir abans de 2030. És universal (afecta tots els països), integral (unix l'econòmic, el social i l'ambiental) i compartida (implica governs, empreses i persones). No és un tractat obligatori, sinó un compromís polític i un llenguatge comú per a mesurar el progrés.

Com es connecten els 17 ODS amb l'economia

Memoritzar els 17 objectius un a un aporta poc. L'útil és entendre que s'agrupen en tres grans blocs que reproduïxen les tres dimensions del desenvolupament sostenible, i que cadascun es traduïx en decisions econòmiques reals.

- **Bloc social** (entre altres, ODS 1 Fi de la pobresa, 2 Fam zero, 3 Salut, 4 Educació de qualitat, 5 Igualtat de gènere, 10 Reducció de les desigualtats). Es connecta amb polítiques que ja coneixem: redistribució de la renda, sanitat i educació públiques, igualtat d'oportunitats. És la dimensió de l'**equitat** de la Unitat 2.
- **Bloc ambiental** (ODS 7 Energia assequible i no contaminant, 12 Producció i consum responsables, 13 Acció pel clima, 14 Vida submarina, 15 Vida d'ecosistemes terrestres). És on encaixen la lluita contra el canvi climàtic, les energies renovables i l'economia circular vista abans en esta unitat.
- **Bloc econòmic-institucional** (ODS 8 Treball digne i creixement econòmic, 9 Indústria, innovació i infraestructura, 11 Ciutats sostenibles, 16 Pau, justícia i institucions sòlides, 17 Aliances per a assolir els objectius). Connecta l'ocupació de qualitat, la innovació empresarial i la cooperació, terreny directe dels blocs d'emprenedoria i empresa que vénen després.

La gran lliçó és que els tres blocs **se sostenen entre si**: no hi ha treball digne (ODS 8) en un planeta inhabitable (ODS 13), ni es reduïx la pobresa (ODS 1) sense energia assequible (ODS 7). Els ODS no són una llista de bons desitjos solts, sinó un sistema on tocar una peça mou les altres.

¿SABÍAIS QUE…?

Per què els ODS tenen colors i un logo de roda

Els 17 ODS tenen cadascun un color i una icona, i es representen sovint en una roda multicolor. No és casualitat ni mer disseny: l'ONU va encarregar deliberadament una identitat visual senzilla i reconeixible perquè el marc saltara dels despatxos diplomàtics al carrer, a les aules, a les webs de les empreses i als envasos dels productes. És un dels pocs acords internacionals que quasi qualsevol persona pot reconéixer d'una ullada. Eixa estratègia de comunicació té una cara positiva —la difusió massiva— i una cara discutida: que el logo dels ODS s'ha convertit també en un segell fàcil d'estampar per a aparentar compromís sense canviar de veritat, la qual cosa ens porta a l'últim apartat de la unitat.

Espanya i l'Agenda 2030

Espanya, com la resta de socis europeus, ha incorporat l'Agenda 2030 a la seua acció pública. En els informes internacionals que puntuen el compliment dels ODS —com el *Sustainable Development Report* que elabora cada any una xarxa científica internacional—, Espanya se situa habitualment en una bona posició dins del grup de capçalera, però amb asimetries internes: complix bé en salut, educació o aigua, i molt pitjor en consum responsable, ocupació de qualitat o protecció de la biodiversitat. És un retrat realista: cap país, per avançat que siga, va bé en els 17 objectius alhora.

EJEMPLO REAL

El Pacte Verd Europeu: l'Agenda 2030 convertida en política econòmica

La Unió Europea ha traduït el bloc ambiental dels ODS en una estratègia concreta: el **Pacte Verd Europeu** (*European Green Deal*), presentat el 2019, l'objectiu declarat del qual és que la UE assolisca la neutralitat climàtica (zero emissions netes) el 2050. D'eixe paraigua pengen mesures que afecten directament empreses i consumidors: el pla d'acció per a l'economia circular, el **dret a reparació**, normes d'ecodisseny perquè els productes duren més i siguen reparables, la prohibició progressiva dels plàstics d'un sol ús o el futur passaport digital de producte, que permetrà saber de què està fet cada article i com reciclar-lo. És l'exemple més ambiciós de com un compromís global i abstracte —els ODS— es convertix en regulació econòmica concreta que canvia què es pot produir i vendre en un mercat de centenars de milions de persones. I mostra, de nou, les dos mans en acció: el sector públic fixa les regles (regulació, impostos, ajudes) perquè el mercat empenya cap a la sostenibilitat.

Fuente: Comissió Europea, El Pacte Verd Europeu (European Green Deal), comunicació COM(2019) 640; Comissió Europea, Pla d'Acció per a l'Economia Circular (2020)

Una mirada ètica sobre els reptes actuals

Tanquem la unitat amb la dimensió que la travessa sencera: l'**ètica**. Decidir quant cuidar el planeta, quant sacrificar hui per les generacions futures o com repartir l'esforç de la transició ecològica no són preguntes que l'economia puga respondre tota sola. Són, en bona part, preguntes de valors.

El que és i el que hauria de ser

Recuperem una distinció de l'economia com a ciència social. Una cosa és **el que és** (la temperatura mitjana ha pujat, les emissions han crescut, una sequera reduïx les collites) i una altra molt distinta és **el que hauria de ser** (quant hauríem de reduir les emissions, qui hauria de pagar la factura, quin nivell de risc és acceptable). La ciència econòmica pot mesurar costos i efectes amb prou precisió; però decidir **què fer** amb eixes dades exigix juís de valor que no es deduïxen de cap taula. Confondre els dos plans —presentar com a tècnica una decisió que és ètica— és una de les fonts més habituals de mala discussió pública.

Equitat entre generacions i entre països

La sostenibilitat planteja dos qüestions de justícia especialment difícils. La primera és la **justícia entre generacions**: qui hui disfrutem del consum deixem els costos ambientals a qui encara no pot votar ni protestar perquè ni tan sols ha nascut. La segona és la **justícia entre països**: els països que més han contaminat històricament no sempre són els que més patixen les conseqüències, i els que menys han contribuït al problema —molts països pobres— són sovint els més colpejats pels seus efectes. Qualsevol política climàtica seriosa ensopega amb estes dos preguntes, i cap es resol amb una calculadora.

El risc del *greenwashing*

Finalment, un advertiment per a mirar el món amb criteri. Com que ser «sostenible» ven i millora la imatge, moltes empreses i institucions tenen la temptació d'**aparentar** compromís ambiental sense canviar de veritat les seues pràctiques. A això se li diu **greenwashing** o «rentat verd»: estampar el logo dels ODS, usar el color verd als envasos o anunciar grans objectius per a 2050 mentres es continua fent el mateix de sempre. Detectar-ho és una competència ciutadana de primer ordre: no n'hi ha prou que una cosa *parega* sostenible; cal preguntar per les dades, els terminis i els resultats verificables. La mirada ètica no és ingènua ni cínica; és exigent. Creu que la sostenibilitat importa, i precisament per això no es conforma amb aparences.

VUELVE AL CASO

Patagonia: l'empresa l'únic accionista de la qual és la Terra

Patagonia és **un cas extrem i poc replicable**, però mostra una **resposta racional** d'una empresa el context de la qual polític-legal (figura B-Corp, regulació ambiental creixent), social (consumidor crític, generació Z que pregunta per l'impacte) i ambiental (crisi climàtica) feia coherent eixa estructura. La RSC vista des del marc de la unitat **no és altruisme pur**: és **lectura estratègica de l'entorn**.

Per a una empresa instal·lada en un segment *outdoor* premium, els clients de la qual valoren explícitament la coherència ambiental, declarar el canvi climàtic com a prioritat no és un sacrifici: és una manera de protegir la seua llicència social per a operar i el seu avantatge competitiu. Casos com Auara, Veja o les cooperatives valencianes que veurem més avant apunten en la mateixa direcció: la sostenibilitat, quan és real, deixa de ser un cost per a convertir-se en una font de diferenciació i de talent.

L'ESSENCIAL DE LA UNITAT

- L'economia és un **subsistema dins de la biosfera**: agafa recursos finits i torna residus a un planeta amb **límits**. No flota en el buit.
- El **canvi climàtic** és la major externalitat de la història i un problema econòmic de primer ordre: el cost de **no actuar** supera el d'actuar, i Espanya, al Mediterrani, està especialment exposada.
- El **mercat, per si sol, no protegix el medi ambient**: les **externalitats** ambientals i la sobreexplotació de recursos comuns justifiquen la intervenció pública (impostos, ajudes, regulació, drets d'emissió).
- Però el **sector públic també falla** (informació limitada, curtterminisme, pressió de grups, burocràcia): intervindre no és gratis ni automàticament encertat. Ni mercat ni Estat són solucions perfectes.
- El **desenvolupament sostenible** (Brundtland, 1987) concilia tres dimensions —econòmica, social i ambiental— sense sacrificar les generacions futures; l'**economia circular** ho aplica substituint el model lineal *extraure-produir-tirar*.
- L'**Agenda 2030** i els **17 ODS** (ONU, 2015) són el marc global compartit; els seus tres blocs —social, ambiental i econòmic— se sostenen entre si i es traduïxen en polítiques reals com el Pacte Verd Europeu.
- La sostenibilitat té una **dimensió ètica** ineludible: separa el que és del que hauria de ser, planteja justícia entre generacions i entre països, i exigix detectar el **greenwashing** amb dades, no amb aparences.

Glossari

- **Sostenibilitat**: capacitat de mantindre una activitat en el temps sense esgotar els recursos ni danyar irreversiblement el sistema del qual depén.
- **Desenvolupament sostenible**: el que satisfà les necessitats del present sense comprometre la capacitat de les generacions futures per a satisfer les seues (Informe Brundtland, 1987); concilia les dimensions econòmica, social i ambiental.
- **Límits planetaris**: nou processos que mantenen el planeta en un estat estable i habitable, amb llindars que no convé sobrepassar per a no provocar canvis bruscos i irreversibles.
- **Canvi climàtic**: alteració del clima provocada per les emissions de gasos d'efecte d'hivernacle de l'activitat humana; econòmicament, la major externalitat negativa coneguda, amb respostes de mitigació (reduir emissions) i adaptació (preparar-se per als efectes).
- **Externalitat**: efecte positiu o negatiu que l'activitat d'un agent produïx sobre tercers i que no es reflectix en el preu; la contaminació és l'externalitat negativa més rellevant.
- **Fallida de mercat**: situació en què el mercat lliure no aconseguix una assignació eficient o desitjable dels recursos (externalitats, recursos comuns, informació asimètrica, poder de mercat).

- **Tragèdia dels comuns**: sobreexplotació d'un recurs compartit sense regles, perquè cadascú obté el benefici individual mentres el cost es repartix entre tots.
- **Fallida del sector públic**: ineficiència o efecte no desitjat generat per la mateixa intervenció estatal (informació limitada, curtterminisme, pressió de grups, costos burocràtics).
- **Economia circular**: model productiu que manté els materials en ús el màxim de temps possible —dissenyar per a durar, reutilitzar i regenerar— enfront del model lineal d'extraure, produir i tirar.
- **Economia lineal**: model tradicional basat a extraure recursos, produir, usar i rebutjar, en un viatge d'un sol sentit fins a l'abocador.
- **Agenda 2030**: pla global aprovat per l'ONU el 2015, articulat en 17 ODS i 169 metes a assolir abans de 2030.
- **Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS)**: els 17 objectius de l'Agenda 2030, agrupats en les dimensions social, ambiental i econòmic-institucional.
- **Greenwashing (rentat verd)**: pràctica d'aparentar compromís ambiental sense canviar realment les pràctiques, usant símbols i missatges «verds» com a reclam.

Per a aprofundir

Si esta unitat t'ha interessat, ací van alguns recursos per a anar més enllà. No cal dominar-los per a seguir el curs, però amplien la mirada:

- **Informe Brundtland, *El nostre futur comú*** (Nacions Unides, 1987), resum executiu. Per què encaixa: llegir la definició original de desenvolupament sostenible —a penes unes pàgines— connecta el concepte amb el seu origen històric i amb el naixement de la consciència ambiental global.
- **El portal oficial de l'Agenda 2030** (un.org/sustainabledevelopment, en espanyol). Per què encaixa: presenta els 17 ODS amb les seues metes i indicadors de manera clara i visual, ideal per a triar un objectiu i rastrejar com es connecta amb polítiques reals.
- **Casos d'economia circular de la Fundació Ellen MacArthur** (ellenmacarthurfoundation.org). Per què encaixa: una col·lecció d'exemples reals d'empreses que tanquen el cicle dels materials en sectors molt distints, perfecta per a l'estudi de casos propi d'esta matèria.
- **Documental *Una veritat incòmoda* o, més recent, *Before the Flood* / *Breaking Boundaries*** sobre els límits planetaris. Per què encaixa: il·lustren de manera visual la connexió entre l'activitat econòmica i els límits del planeta, bon punt de partida per a un debat d'aula.
- **El Pacte Verd Europeu** (web de la Comissió Europea, secció en espanyol). Per què encaixa: mostra com un compromís global es convertix en regulació econòmica concreta —dret a reparació, ecodisseny, fi de plàstics d'un sol ús— que afecta directament empreses i consumidors.

Preguntes per a reflexionar

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

1. Es diu que l'economia és un subsistema dins del planeta. Quines decisions de consum de la teua vida diària «agafen» recursos del medi i li «tornen» residus sense que el preu que pagues ho reflectisca? Posa un exemple concret.
2. El mercat falla protegint el medi ambient, però el sector públic també falla. Davant del canvi climàtic, què et pareix més perillós: que l'Estat intervinga malament o que no intervinga gens? Per què?

3. L'economia circular convertix un residu en una oportunitat de negoci (com el cas dels vaquers en lloguer). Se t'ocorre algun producte o material que hui es tira i que podria reaprofitar-se en un model de negoci circular?
4. El *greenwashing* consistix a aparentar compromís sense canviar-lo de veritat. Com podries distingir, davant d'un anunci que diu ser «sostenible», si l'empresa ho és realment o només ho aparenta? Quines dades demanaries?

BIBLIOGRAFÍA

1. Reial Decret 243/2022, de 5 d'abril, pel qual s'estableixen l'ordenació i els ensenyaments mínims del Batxillerat (BOE-A-2022-5521), annex II — Economia, Emprenedoria i Activitat Empresarial.
2. Comissió Mundial sobre el Medi Ambient i el Desenvolupament (1987). *El nostre futur comú* (Informe Brundtland). Nacions Unides.
3. Organització de les Nacions Unides (2015). *Transformar el nostre món: l'Agenda 2030 per al Desenvolupament Sostenible*. Resolució A/RES/70/1.
4. Rockström, J. et al. (2009) i Richardson, K. et al. (2023). *Planetary boundaries*. Science / Science Advances.
5. Fundació Ellen MacArthur (2013 i posteriors). *Cap a una economia circular*. ellenmacarthurfoundation.org.
6. Comissió Europea (2019). *El Pacte Verd Europeu*. Comunicació COM(2019) 640 final.
7. Comissió Europea (2020). *Nou Pla d'Acció per a l'Economia Circular*. Comunicació COM(2020) 98 final.
8. Sachs, J. et al. (2024). *Sustainable Development Report*. Sustainable Development Solutions Network i Cambridge University Press.
9. Ministeri per a la Transició Ecològica i el Repte Demogràfic (MITECO). Informes i dades sobre canvi climàtic i economia circular a Espanya. https://www.miteco.gob.es
10. Agència Europea de Medi Ambient (AEMA / EEA). Informes sobre l'estat del medi ambient a Europa. https://www.eea.europa.eu

MIRAR FORA · U3

LIBRO

Doughnut Economics

Kate Raworth · Random House, 2017

La metàfora del «donut» —espai entre el mínim social i el sostre ecològic— ha canviat com moltes ciutats (Amsterdam, entre altres) planifiquen la seua economia. Lectura imprescindible per a entendre la postura B del debat de la unitat.

Capítols 1 i 6

VÍDEO · ~10 MIN

Patagonia · Mother Nature is now our only shareholder

YouTube

El mateix Yvon Chouinard explica la decisió de transferir l'empresa al fideïcomís ambiental. Veu directa de qui va prendre el cas de la unitat: ideal per a discutir si el veuríem viable en una empresa espanyola.

https://www.youtube.com/results?search_query=patagonia+earth+is+now+our+only+shareholder

CUENTA · PODCAST · WEB

@auara

Instagram

Empresa social espanyola que destina el 100 % dels seus dividends a projectes d'aigua potable. Un compte curt i visual per a veure com es comunica un compromís real més enllà del greenwashing.

ACTIVIDAD · 30-40 MIN

Tres ODS per al teu projecte

Agafa una **idea d'emprenedoria** que tingues en ment (pot ser fictícia, no cal que estiga muntada). Identifica **tres ODS** entre els 17 amb els quals el teu projecte connecta de veritat: un clarament del bloc social, un de l'ambiental i un de l'econòmic-institucional. Per a cadascun, escriu **una frase concreta** explicant què faria el teu projecte distint a un competidor qualsevol per a contribuir a eixe ODS. Si no se t'ocorre res concret, eixe ODS **encara no és teu**.

PARA CLASE

Presentació en grups de 4: cada persona exposa els seus tres ODS en 90 segons i el grup vota quin dels quatre projectes té la connexió més creïble (no més bonica, més **creïble**). Discussió final de 10 minuts: què diferencia un compromís real amb un ODS d'un *greenwashing* disfressat? Duració total: 50 min.

UNITAT 4 · BLOC A

04
L'entorn econòmic i financer

Cap decisió econòmica es pren en el buit. Darrere de cada compra, cada nòmina i cada estalvi hi ha un sistema complet de persones, empreses i diners que es relacionen sense parar. Esta unitat oferix el mapa d'eixe sistema, vist des de dalt.

DURADA

6-7 sessions · 2 setmanes

CONCEPTES CLAU

flux circular de la renda · agents econòmics · oferta i demanda agregades · entorn financer · diners · intermediació financera

OBJECTIUS DE LA UNITAT

· Descriure de manera panoràmica el flux circular de la renda i les relacions entre famílies, empreses, sector públic i sector exterior.

· Comprendre, sense recórrer al model AD-AS formal, què són l'oferta i la demanda agregades i com s'interrelacionen els grans agregats de l'economia.

· Explicar què és l'entorn financer, quin paper complix el diner i com el sistema financer connecta l'estalvi amb la inversió.

· Reconéixer la relació entre risc i benefici com a criteri bàsic de tota decisió financera.

· Iniciar-se en la planificació de les finances personals: ingressos, despeses, estalvi i l'efecte del temps sobre els diners, amb un càlcul financer senzill.

Temps estimat de lectura: ~25 min · **Sabers LOMLOE**: A.1.4, A.1.5 · **Prerequisits**: Unitats 1-3 (escassetat, decisions econòmiques, mercat i mecanismes d'assignació).

En acabar esta unitat sabràs:

- Explicar de manera senzilla el flux circular de la renda i qui són els agents que el mouen.
- Entendre què són l'oferta i la demanda agregades i com es relacionen els grans elements de l'economia, sense necessitat de gràfics complicats.
- Descriure què és l'entorn financer, per a què servix el diner i com el sistema financer connecta qui estalvia amb qui invertix.
- Reconéixer que en finances la rendibilitat i el risc van sempre de la mà.
- Fer els teus primers passos en la planificació de les teues finances personals i calcular com creix el diner amb el temps.

TL;DR 90 segundos

Una empresa no opera en el buit. L'envolten **cicles econòmics**, **política monetària**, normes i tecnologia. Esta unitat ensenya a llegir l'entorn macroeconòmic i financer amb les ferramentes bàsiques: agents, flux circular, diner, sistema financer i risc-benefici.

Veuràs també com es connecta l'estalvi amb la inversió i per què les teues pròpies finances personals són una versió a xicoteta escala dels mateixos problemes que afronta qualsevol economia.

CASO REAL · DILEMA

El BCE va pujar els tipus del 0 % al 4,5 % en 18 mesos

BCE + Eurostat · 2022-2024

Entre juliol de 2022 i setembre de 2023, el Banc Central Europeu va pujar el tipus d'interés oficial del 0 % al 4,5 % per a frenar una inflació que havia arribat al 10,6 % a la zona euro. La mesura va funcionar: la inflació va baixar al 2,5 % a finals de 2024. Però les **llars amb hipoteca variable** van patir pujades en la seua quota mensual d'entre 200 i 500 euros mentres els estalviadors a penes van veure millorar la remuneració dels seus depòsits. La factura de la lluita contra la inflació no es va repartir per igual.

És just que la lluita contra la inflació la pague especialment qui té hipoteca variable?

En les unitats anteriors hem mirat l'economia de prop: una persona que tria, un mercat on es creuen oferta i demanda, un recurs que escasseja. En esta unitat fem un pas arrere per a veure el conjunt. Perquè cap d'aquelles decisions passa aïllada: quan algú cobra un sou, eixe diner ve d'una empresa que al seu torn ha venut alguna cosa a altres persones que també cobren sous en algun lloc. Tot està connectat, i entendre eixes connexions és el que ens permet llegir l'economia d'un país —o de la nostra pròpia comarca— com un sistema, no com una col·lecció de fets solts.

Esta matèria es diu *Economia, Emprenedoria i Activitat Empresarial*. L'emprenedor que munta un projecte no actua en l'aire: necessita clients amb diners per a gastar, proveïdors, un banc que el finance, un Estat que cobra impostos i posa regles, i de vegades mercats d'altres països. Tot això és l'**entorn** en què es mou qualsevol activitat econòmica. Conéixer-lo no és un luxe teòric: és saber on estàs abans de fer un pas.

Ho farem en dos grans parts. Primer, l'**entorn econòmic**: com circula el diner entre els grans agents i com es relacionen els grans agregats de l'economia. Després, l'**entorn financer**: què és el diner, com funciona el sistema que connecta l'estalvi amb la inversió i com començar a gestionar les teues pròpies finances. No usarem gràfics complexos ni models formals —això pertany a altres matèries del batxillerat—; busquem una visió panoràmica clara i aplicable.

Qui mou l'economia: els agents

Una economia la mouen milions de persones i organitzacions, però per a entendre-la les agrupem en uns pocs tipus segons el paper que complixen. Són els **agents econòmics**, i convé tindre'ls clars perquè tota la resta es construïx sobre ells.

- **Les famílies** (o economies domèstiques). Som tots nosaltres com a llars. Oferim treball i altres recursos, rebem rendes a canvi (sous, sobretot) i amb eixes rendes consumim i estalviem. Són el motor del consum.
- **Les empreses**. Combinen recursos —treball, màquines, matèries primeres, coneixement— per a produir béns i servicis que venen. Contracten treball de les famílies i, quan creixen, invertixen.
- **El sector públic**. L'Estat, les comunitats autònomes i els ajuntaments. Cobra impostos, presta servicis (sanitat, educació, justícia), posa les regles del joc i redistribuïx renda.
- **El sector exterior**. La resta del món. Apareix quan comprem productes de fora (importacions) o venem els nostres fora (exportacions).

CONCEPTE CLAU

Agents econòmics

Els **agents econòmics** són els grans grups en què classifiquem qui pren decisions en una economia: **famílies**, **empreses**, **sector públic** i **sector exterior**. Cap actua sol: les decisions de cadascun afecten els altres, i eixa interdependència és l'essència del funcionament econòmic.

La idea important no és memoritzar la llista, sinó entendre que **tots depenen de tots**. Una família només pot consumir si algú li paga una renda; una empresa només ven si les famílies tenen renda per a comprar; el sector públic només recapta si hi ha activitat econòmica que gravar. L'economia és una xarxa de relacions, no una suma de parts independents.

El flux circular de la renda: una mirada panoràmica

La manera més clàssica i més útil de veure com es relacionen els agents és el **flux circular de la renda**. La idea és senzilla i poderosa alhora: el diner no desapareix quan el gastes, **circula**. El que per a tu és una despesa, per a una altra persona és un ingrés; i l'ingrés d'eixa persona tornarà a convertir-se, abans o després, en despesa.

El circuit bàsic: famílies i empreses

Imagina una economia molt simple, amb només famílies i empreses. Les famílies **oferixen treball** a les empreses i, a canvi, reben **rendes** (principalment salaris). Amb eixes rendes, les famílies **compren** els béns i servicis que produïxen les empreses. I eixe diner que les empreses ingressen per les seues vendes servix, de nou, per a pagar els treballadors. El cercle es tanca: el diner dóna voltes.

Això explica una intuïció que molta gent no té clara: en una economia, **la despesa d'uns és la renda d'altres**. Quan algú diu «no cal gastar, cal estalviar», a nivell individual pot tindre raó, però si tots deixaren de gastar alhora, les empreses no vendrien, no pagarien sous i les mateixes famílies es quedarien sense renda per a estalviar. L'economia funciona perquè el diner es mou.

El circuit complet: amb Estat i exterior

La realitat afig dos agents més al cercle. El **sector públic** entra de dos maneres: d'una banda **trau** diners del circuit cobrant impostos; de l'altra, els **torna** mitjançant despesa pública (sous de professors i metges, obres, pensions, ajudes). El **sector exterior** funciona paregut: quan comprem productes de fora, part del nostre diner **se'n va** a l'estranger (importacions); quan venem els nostres fora, **entra** diner (exportacions).

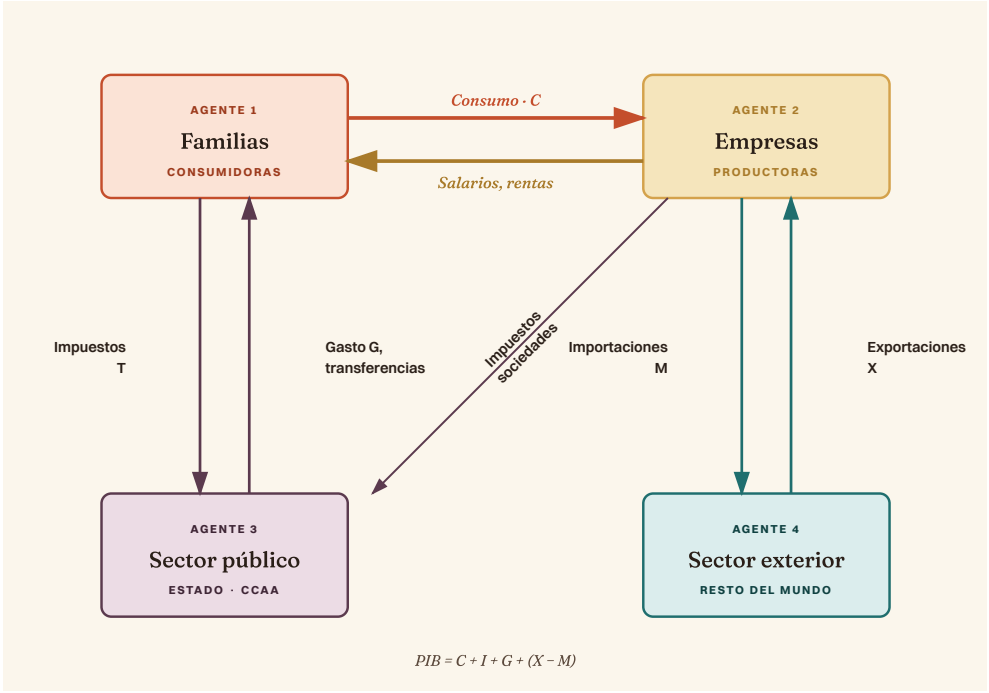
IDEA CLAU

El flux circular, en una frase

El **flux circular de la renda** mostra com el diner dóna voltes entre famílies, empreses, sector públic i sector exterior: les rendes es convertixen en despesa, la despesa en ingressos, i els ingressos tornen a ser rendes. És un mapa de conjunt, no una fórmula: servix per a *veure* que tot està connectat.

No necessitem representar això amb un esquema ple de fletxes ni amb equacions. L'important és la imatge mental: quatre grans agents intercanviant diners, recursos i productes sense parar, en un circuit que mai s'atura. Qui entén això entén per què una crisi en un sector arrossega altres, per què baixar els impostos o pujar la despesa pública afecta tota l'economia, i per què el que passa a l'estranger acaba notant-se ací. Per a l'anàlisi formal del flux circular —incloent-hi el model AD-AS, el multiplicador de la despesa i els efectes de la política fiscal— vegeu Economia 1r Bach.

Tot i això, veure el circuit dibuixat ajuda a fixar la idea. L'esquema següent reunix els quatre agents i els fluxos principals que els connecten; no cal memoritzar-lo, en tenim prou de seguir les fletxes i comprovar que, efectivament, tot torna al punt de partida.



El flux circular de la renda: el diner dóna voltes sense aturar-se entre famílies, empreses, sector públic i sector exterior. Les rendes es convertixen en despesa, la despesa en ingressos, i els ingressos tornen a ser rendes.

Fuente: Esquema clàssic del flux circular de la renda (RD 243/2022)

EJEMPLO REAL

El turisme com a flux de renda que entra des de fora

El turisme és un exemple molt visible de com entra renda des del sector exterior i recorre tot el circuit. Segons l'INE, el 2025 Espanya va rebre **96,8 milions de turistes internacionals** —un nou rècord històric—, que van gastar prop de **134.700 milions d'euros** durant els seus viatges. Eixe diner, que ve de fora, no es queda quiet: el turista paga un hotel (renda per a l'empresa hotelera i els seus treballadors), menja en un restaurant (renda per al restaurant i els seus proveïdors agrícoles), compra en comerços (renda per al comerç), i tots eixos treballadors, amb el seu sou, tornen a consumir a la seua comarca. Una sola entrada de diner des de l'exterior dóna diverses voltes dins de l'economia local abans d'«eixir» en forma d'importacions o estalvi. Eixa és exactament la lògica del flux circular: el diner que entra recorre el sistema generant renda a cada pas.

Fuente: INE, Estadística de Moviments Turístics en Fronteres (FRONTUR) i Enquesta de Despesa Turística (EGATUR), dades de 2025 (provisionals), publicades el 2026.

Com es relacionen els grans agregats

Quan sumem les decisions de totes les famílies, totes les empreses i tot el sector públic, obtenim el que anomenem els **agregats** de l'economia: el consum total, la inversió total, la despesa pública total, les exportacions i importacions del país sencer. Veure-ho de manera agregada permet parlar de «l'economia espanyola» com un tot, no de milions de casos solts.

Demanda agregada i oferta agregada

Dos conceptes resumixen eixe conjunt. La **demanda agregada** és el total de béns i servicis que el conjunt dels agents vol comprar en un període: el que consumixen les famílies, el que invertixen les empreses, el que gasta el sector públic i el que compren des de l'exterior. L'**oferta agregada** és el total de béns i servicis que les empreses del país són capaces de produir i posar a la venda.

CONCEPTE CLAU

Oferta i demanda agregades

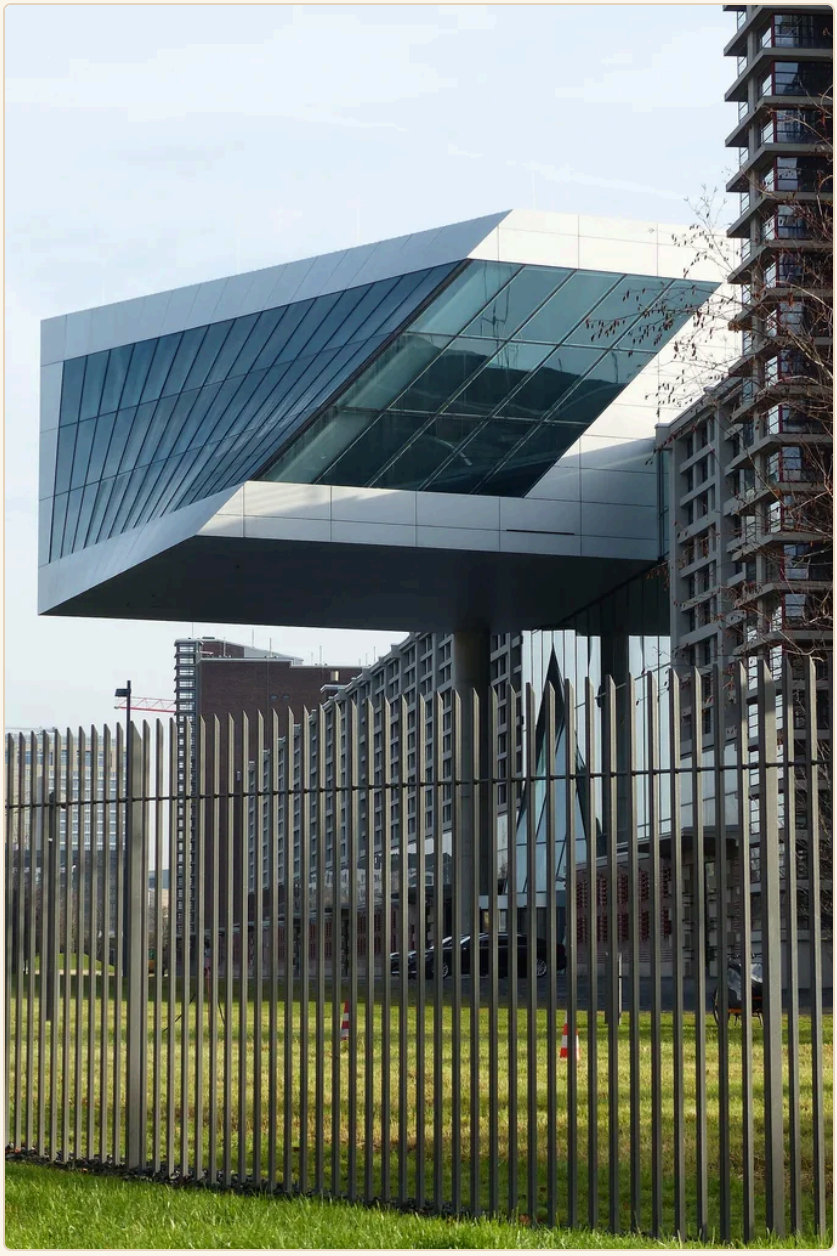
La **demanda agregada** és tot el que el conjunt de l'economia vol comprar (consum + inversió + despesa pública + exportacions netes). L'**oferta agregada** és tot el que el conjunt de les empreses pot produir. La relació entre ambdós, a grans trets, marca el pols de l'economia: si la demanda creix més que l'oferta, els preus tendixen a pujar; si la demanda fluixeja, la producció i l'ocupació se'n ressenten.

No representarem això amb gràfics ni estudiarem com es creuen les corbes —això és treball d'altres matèries—. El que importa ací és la **intuïció de conjunt**: l'economia va bé quan el que es vol comprar i el que es pot produir avancen en sintonia, i apareixen problemes quan es descompassen. Si tothom vol comprar molt més del que es pot produir, els preus pugen (inflació). Si, al revés, ningú compra, les empreses produïxen menys, acomiaden treballadors i l'economia es refreda.

Tot està interrelacionat

La gran lliçó de mirar l'economia a vista d'ocell és que **els elements no són independents**. Si les famílies s'espanten i deixen de consumir, les empreses venen menys; si venen menys, invertixen menys i contracten menys; si contracten menys, hi ha més atur; amb més atur, les famílies tenen menys renda i consumixen encara menys. És un cercle que pot girar cap avall (en una crisi) o cap amunt (en una recuperació).

Per això el sector públic i els bancs centrals intenten, quan fa falta, «empényer» l'economia: baixant impostos o pujant la despesa per a animar la demanda, o pujant els tipus d'interés per a refredar-la quan es recalfa. No necessitem els detalls tècnics de com ho fan; en tenim prou d'entendre la idea: com que tot està connectat, tocar una peça mou les altres.



Seu del Banc Central Europeu (BCE) a Frankfurt. Des d'ací es decidix la política monetària de la zona euro: quan el BCE puja o baixa els tipus d'interés, l'efecte es nota en tota l'economia, també en la de la nostra comarca.

Warburg1866, CC BY-SA 4.0 via Wikimedia Commons

L'entorn, vist per qui emprén

Esta matèria mira l'economia des de la persona que vol fer coses: muntar un projecte, obrir un negoci, llançar una idea. Per a eixa persona, l'entorn econòmic no és teoria: és el terreny de joc.

Abans de començar res convé llegir eixe terreny, i per a fer-ho en tenim prou de preguntar-nos com està cada agent.

- **Com estan les famílies?** Si tenen renda i confiança, gasten; si estan espantades, estalvien i posposen compres. Un negoci que depén del consum (una cafeteria, una botiga de roba) viu o mor segons l'ànim de les famílies.
- **Com estan les empreses?** Si hi ha clima d'inversió, sorgixen oportunitats de proveir altres empreses; si tothom retalla, també retallen les comandes.
- **Com està el sector públic?** Les regles, els impostos, les ajudes i les llicències condicionen què es pot fer i a quin cost. Un canvi de normativa pot obrir o tancar un mercat sencer.
- **Com està el sector exterior?** El preu de l'energia, el cost d'importar matèries primeres o l'arribada de turistes depenen del que passa fora de les nostres fronteres.

La idea de fons és la mateixa que recorre tota la unitat: qui emprén no controla l'entorn, però **sí que pot llegir-lo** per a decidir quan, on i com llançar-se. Entendre el flux circular i els grans agregats no és un adornament acadèmic: és saber en quin moment del cicle està l'economia abans d'arriscar el teu diner i el teu temps.

¿SABÍAIS QUE...?

Per què la despesa d'uns crea ocupació en llocs inesperats?

Hi ha un experiment mental clàssic per a entendre la interdependència. Imagina que decidixes tallar-te el cabell més sovint. El teu perruquer guanya més, així que es compra un mòbil nou; la botiga de mòbils ven més i contracta algú; eixa persona, ara amb sou, va més al cine; el cine ingressa més i encarrega més crispetes al seu proveïdor... La teua xicoteta decisió ha generat activitat en llocs que mai imaginaries. Els economistes criden a això, a grans trets, «efecte multiplicador»: una despesa inicial es multiplica en recórrer el circuit perquè la renda de cadascú es convertix en despesa del següent. Funciona igual cap avall: quan molta gent deixa de gastar alhora per por, la frenada també es multiplica. És la cara amable —i la cara amarga— del flux circular.

L'entorn financer: el diner i el sistema que el mou

Fins ací hem parlat de diner que circula, però no hem dit què és el diner ni com s'ho apanya l'economia perquè l'estalvi d'uns arribe a qui el necessita. Eixa és la segona gran peça de la unitat: l'**entorn financer**.

Per a què servix el diner

El **diner** pareix una cosa òbvia, però convé entendre per què existix. Abans del diner, les persones intercanviaven unes coses per altres: el barata. El problema del barata és enorme: per a canviar les teues pomes per unes sabates, has de trobar algú que tinga sabates *i* vulga pomes *just* en eixe moment. El diner resol eixe problema actuant com a intermediari universal. Complix tres funcions bàsiques:

FUNCIONS

Les tres funcions del diner

1. **Mitjà de pagament.** Servix per a comprar qualsevol cosa, sense necessitat de coincidències com en el barata. Tothom l'accepta perquè sap que els altres també l'acceptaran.
2. **Unitat de compte.** Servix per a mesurar i comparar el valor de coses molt distintes. Gràcies al diner podem dir que un cotxe val el mateix que tres mil cafés, encara que mai canviaríem l'un per l'altre.
3. **Depòsit de valor.** Permet guardar capacitat de compra per al futur: pots guanyar diners hui i gastar-los d'ací a un any. Esta funció falla quan hi ha molta inflació, perquè el diner guardat perd valor.

Hui, a més, el diner és cada volta menys físic. La major part del diner que usem no són bitllets ni monedes, sinó **anotacions digitals** en comptes bancaris que movem amb targetes, transferències o el mòbil. El bitllet de paper és només la punta de l'iceberg.

Bitllets i monedes d'euro. Encara que continuen sent el rostre més visible del diner, hui són només una part xicoteta del total: la majoria circula com a anotacions digitals en comptes bancaris.

Avij, domini públic via Wikimedia Commons

¿SABÍAIS QUE...?

De les monedes de sal al pagament amb el mòbil

La paraula «salari» ve del llatí *salarium*, relacionat amb la *sal*: en algunes èpoques de l'Imperi romà es pagava (o es complementava la paga) amb sal, que era un bé valuós i escàs per a conservar aliments. Al llarg de la història s'ha usat com a diner quasi de tot: conquilles, grans de cacau, bestiar, metalls preciosos, tabac. L'única cosa que necessita un objecte per a funcionar com a diner és que la gent confie que els altres l'acceptaran. Per això hui acceptem sense pestanyejar un pagament amb el mòbil: darrere no hi ha or ni sal, només confiança en el sistema. El diner, en el fons, és un acord social.

Qui connecta l'estalvi amb la inversió

En una economia hi ha persones i empreses que tenen diners de sobra en un moment donat (estalviadors) i altres que necessiten diners que no tenen (qui vol comprar una casa, muntar un negoci o construir una fàbrica). El **sistema financer** és el conjunt de bancs, mercats i institucions que **connecta els uns amb els altres**: arreplega l'estalvi de qui el té i el canalitza cap a qui el necessita.

Els **bancs** són les peces més visibles. Funcionen, simplificant molt, com a intermediaris: reben el diner dels estalviadors (depòsits) i el presten a qui el necessita (crèdits), cobrant pel préstec una mica més del que paguen per l'estalvi. Eixa diferència és, a grans trets, el seu negoci. Sense este sistema, l'estalvi es quedaria guardat davall del matalàs i els projectes que necessiten finançament no eixirien avant. Per això es diu que el sistema financer és com l'**aparell circulatori** de l'economia: porta el «diner-sang» des d'on sobra fins on fa falta.

Seu del Banc d'Espanya a la plaça de Cibeles (Madrid). El banc central supervisa el sistema financer del país i vetla pel seu bon funcionament dins de l'Eurosistema.

Fer.filol, domini públic via Wikimedia Commons

CONCEPTE CLAU

Sistema financer

El **sistema financer** és el conjunt d'institucions (bancs, caixes, mercats, asseguradores) que canalitzen l'**estalvi** de qui té diners disponibles cap a la **inversió** i el consum de qui els necessita. La seua funció és connectar estalviadors i demandants de fons, una cosa imprescindible perquè una economia cresca.

Risc i benefici: la regla d'or de les finances

Quan deixes de mirar l'economia en el seu conjunt i mires el teu propi diner, apareix una idea que convé gravar per a tota la vida: en finances, **la rendibilitat i el risc van sempre de la mà**. No existix cap manera de guanyar molts diners sense assumir la possibilitat de perdre'ls.

Pensem en les opcions de qui té una mica de diner estalviat. Pot deixar-lo en un compte del banc: és segur (és molt difícil perdre'l), però a penes creix. Pot prestar-lo a l'Estat comprant bons: una mica més de rendibilitat, risc encara baix. Pot invertir en accions d'empreses: pot guanyar prou més a llarg termini, però també pot perdre si les coses van malament. I pot ficar-se en productes molt arriscats que prometen guanys enormes... que moltes voltes acaben en pèrdues enormes.

IDEA CLAU

No hi ha rendibilitat alta sense risc

La **regla d'or** de les finances diu que com més gran és la rendibilitat que s'espera d'una cosa, més gran és el risc que s'assumix. Per això, quan algú promet **«molts guanys sense cap risc»**, cal desconfiar: o és una estafa, o amaga un risc que no ens estan contant. No existixen els miracles financers.

Esta regla no és un detall tècnic: és una ferramenta de protecció. La majoria dels grans fraus financers de la història —i de les xicotetes estafes que circulen hui per xarxes socials prometent duplicar el teu diner en una setmana— s'aprofiten precisament que la gent no la coneix. Qui entén que rendibilitat i risc van junts ja té mitja defensa feta contra els timos.

EJEMPLO REAL

Per què la CNMV avisa dels «xiringuitos financers»

La **CNMV** (Comissió Nacional del Mercat de Valors) és l'organisme públic que vigila els mercats financers a Espanya i protegix els inversors. Una de les seues tasques més importants és publicar avisos sobre els anomenats **«xiringuitos financers»**: entitats que oferixen servicis d'inversió sense estar autoritzades, sovint prometent rendibilitats altíssimes i garantides. La CNMV manté un cercador públic on qualsevol pot comprovar si una empresa està autoritzada abans de confiar-li el seu diner. El patró d'estos fraus és quasi sempre el mateix: prometen molt benefici «sense risc», pressionen perquè decidisques ràpid i dificulten recuperar el diner una volta dins. Conéixer la regla «rendibilitat alta = risc alt» i consultar sempre la CNMV abans d'invertir són les dos millors defenses. La lliçó, en clau pràctica: abans de posar diner en una cosa, comprova qui hi ha darrere i desconfia de qualsevol promesa que sone massa bona.

Fuente: Comissió Nacional del Mercat de Valors (CNMV), advertiments a l'inversor i secció de xiringuitos financers, cnmv.es; campanyes d'educació financera del Banc d'Espanya i la CNMV.

Primers passos en les teues finances personals

Tot l'anterior aterra, finalment, en una cosa molt concreta: **el teu propi diner**. No cal ser expert en mercats per a gestionar bé les finances personals; en tenim prou d'unes poques idees sòlides i aplicar-les prompte. Esta matèria no busca convertir-te en inversor, sinó en algú que sàpia ordenar els seus ingressos i les seues despeses sense ensurts.

Ordenar el que entra i el que ix

La ferramenta més bàsica i més útil és el **pressupost personal**: anotar el que ingresses i el que gastes en un període, normalment un mes. Sona simple, però la majoria dels problemes de diner vénen de no fer-ho. Convé distingir tres blocs: els **ingressos** (el que entra), les **despeses fixes** (les que es repetixen cada mes: transport, subscripcions, mòbil) i les **despeses variables** (les que canvien segons el que decidisques: oci, roba, capricis). La diferència entre el que entra i el que ix és el que pots **estalviar**.

Estalviar no és el que sobra a final de mes —quasi mai sobra res—, sinó el que apartes **al principi**, abans de gastar. Una regla molt coneguda suggerix repartir els ingressos al voltant de tres blocs: una part gran per al necessari, una part per als gustos i una part per a l'estalvi. No és una llei exacta, sinó una brúixola per a no gastar tot el que entra.

Prova-ho tu mateix: amb la calculadora de pressupost pots introduir els teus ingressos reals i veure com es distribuïxen segons esta regla.

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

El temps, el teu millor aliat

Hi ha una idea financera que val la pena entendre des de jove: el diner, ben col·locat, **genera més diner amb el temps**. Si guardes una quantitat i obté un xicotet rendiment cada any, i deixes que eixe rendiment se sume a l'estalvi, el conjunt creix cada volta més de pressa. Com

més prompte comences, més treballa el temps a favor teu. No cal tindre molts diners: cal començar prompte i ser constant.

EJERCICIO RESUELTO

4.1

Quant creix el diner si el deixes treballar?

ENUNCIAT

Dos amigues, Marta i Lucía, reben cadascuna **1.000 €** de regal i decidixen guardar-los durant **3 anys** en un producte d'estalvi que oferix un **3 % a l'any**. La diferència és com es calculen els interessos:

- A Marta li paguen **interés simple**: cada any guanya el 3 % sobre els 1.000 € inicials.
- A Lucía li paguen **interés compost**: cada any l'interés se suma a l'estalvi i, l'any següent, també genera interessos.

Quant tindrà cadascuna al cap de 3 anys?

SOLUCIÓ

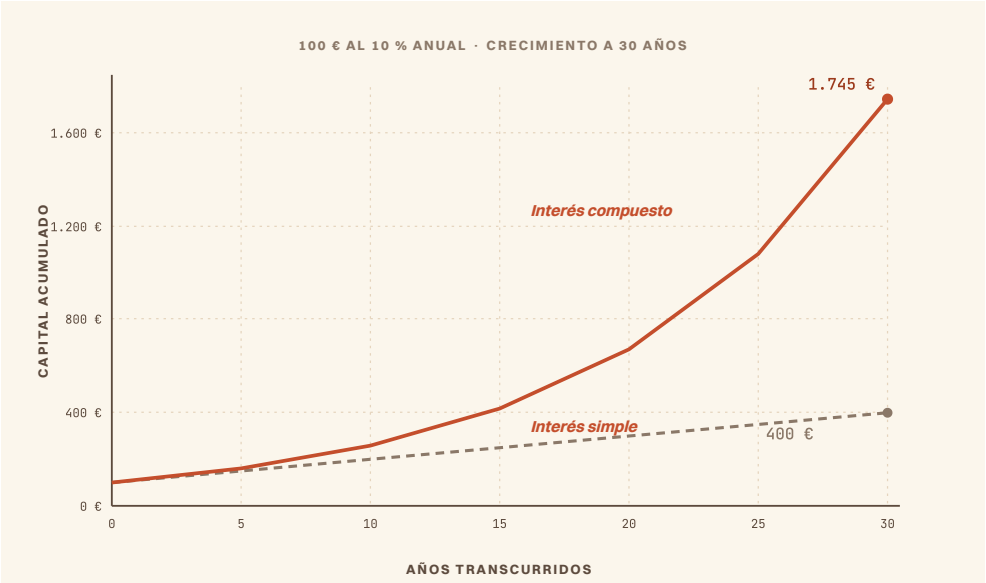
1. **Marta (interés simple).** Guanya sempre el 3 % de 1.000 €, és a dir, **30 € cada any**:
   - Any 1: 1.000 + 30 = 1.030 €
   - Any 2: 1.030 + 30 = 1.060 €
   - Any 3: 1.060 + 30 = **1.090 €**
   - En total ha guanyat 3 × 30 = **90 €**.
2. **LUCÍA (INTERÉS COMPOST).**

   Cada any aplica el 3 % sobre el total acumulat:
   - Any 1: 1.000 × 1,03 = 1.030,00 €
   - Any 2: 1.030 × 1,03 = 1.060,90 €
   - Any 3: 1.060,90 × 1,03 = **1.092,73 €**
   - En total ha guanyat **92,73 €**.
3. **Comparació.** En només 3 anys, Lucía guanya **2,73 € més** que Marta sense fer res distint: simplement els seus interessos també generen interessos. La diferència pareix xicoteta, però creix moltíssim amb el temps. Si en compte de 3 anys en foren **30** al 3 %, Marta (simple) tindria 1.900 € i Lucía (compost) tindria uns **2.427 €**: més de **500 € de diferència** partint del mateix diner.
4. **Lliçó pràctica.** L'interés compost recompensa la **paciència**: com més temps deixes el diner treballant, més gran és la diferència a favor teu. Per això, en finances personals, **començar prompte val més que començar amb molt**.

Prova-ho tu mateix: canvia el capital inicial, el tipus d'interés i el nombre d'anys per a veure com creix la diferència entre l'interés simple i el compost.

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

La diferència entre els dos mètodes pareix xicoteta en pocs anys, però el gràfic la deixa a la vista: l'interés simple creix en línia recta, mentres que el compost es corba cap amunt i es dispara com més temps passa. Eixa distància que s'eixampla sola és, precisament, la força del temps treballant a favor teu.



Mismo dinero, mismo interés: a 30 años el compuesto multiplica por más de 4 lo que da el simple.

Amb el mateix capital i el mateix tipus d'interés, l'interés simple creix en línia recta mentres el compost es dispara: la bretxa entre ambdós s'eixampla cada any. Per això, en l'estalvi, el termini importa més que la quantitat.

Fuente: Elaboració pròpia

Estalviar i invertir no són el mateix

Convé no confondre dos paraules que de vegades s'usen com a sinònimes. **Estalviar** és apartar diner i guardar-lo: queda disponible i segur, però a penes creix. **Invertir** és posar eixe estalvi a treballar en una cosa que busca donar-nos un rendiment en el futur (un producte financer, una formació, un projecte propi), assumint a canvi cert risc. El raonable és **estalviar primer** — tindre un matalàs per a imprevistos— i plantejar-se invertir només després, quan eixe matalàs existix i entenem bé on posem el diner.

La connexió amb tot l'anterior és directa. L'estalvi de les famílies és, precisament, el que el sistema financer canalitza cap a la inversió de les empreses: el teu xicotet estalvi forma part d'eixe gran circuit. I la decisió d'invertir torna a topar amb la regla d'or: com més gran siga el rendiment que esperes, més gran serà el risc que assumixes. No hi ha manera de saltar-se eixa llei, per molt que la publicitat financera insistisca en el contrari.

Una base, no un final

Estos són només els primers passos. El maneig detallat de productes financers, hipoteques, assegurances o inversions s'estudia amb profunditat en altres matèries del batxillerat. Ací en tenim prou de quedar-nos amb l'essencial: ordena els teus ingressos i despeses, estalvia una part sempre, comença prompte, i recorda que tota promesa de guanyar molt sense risc és sospitosa. Amb eixes poques idees ben interioritzades, estaràs per davant de la majoria dels adults en cultura financera bàsica.

VUELVE AL CASO

El BCE i la pujada de tipus 2022-2024

La política monetària té **costos distributius** ineludibles. Pujar tipus controla la inflació —objectiu principal del BCE— però **redistribuïx renda** entre grups: de llars endeutades a estalviadors, d'empreses amb deute a les que tenen caixa, de qui acaba de comprar pis a qui el va comprar fa deu anys a tipus fix. El BCE no té instruments per a evitar-ho: només disposa del tipus d'interés, i este actua sobre tota l'economia alhora.

Per això es discutix tant si la **política fiscal** (impostos i despesa pública dels Estats) hauria de compensar els efectes redistributius de la política monetària —per exemple, amb ajudes temporals a qui patix més la pujada de quotes—. La separació entre el «tècnic» (controlar la inflació) i el «polític» (decidir qui paga) és més borrosa del que pareix des de fora. Per a la teua mirada de futura emprenedora o futur emprenedor: qualsevol decisió de finançament que prengues hui estarà condicionada per estes decisions que es prenen lluny, a Frankfurt, sobre les quals no tens vot però sí impacte directe en el teu compte.

L'ESSENCIAL DE LA UNITAT

- Els **agents econòmics** —famílies, empreses, sector públic i sector exterior— estan tots connectats: la despesa d'uns és la renda d'altres.
- El **flux circular de la renda** mostra, de manera panoràmica, com el diner dóna voltes entre els agents sense aturar-se. Veure-ho així ajuda a entendre per què tot en l'economia està interrelacionat.
- La **demanda agregada** (el que es vol comprar) i l'**oferta agregada** (el que es pot produir) marquen el pols de l'economia quan es miren en conjunt; no cal el model formal per a captar la idea.
- El **diner** servix com a mitjà de pagament, unitat de compte i depòsit de valor, i hui és sobretot digital. Funciona perquè hi ha confiança que tots l'accepten.
- El **sistema financer** connecta l'**estalvi** amb la **inversió**: porta el diner des d'on sobra fins on fa falta.
- En finances, **rendibilitat i risc van de la mà**: qualsevol promesa de guanyar molt sense risc és una bandera roja.
- En **finances personals**, el bàsic és ordenar ingressos i despeses, estalviar una part i començar prompte: l'**interés compost** premia el temps més que la quantitat.

Glossari

- **Agents econòmics**: grans grups que prenen decisions en una economia: famílies, empreses, sector públic i sector exterior.
- **Flux circular de la renda**: representació panoràmica de com el diner circula entre els agents; les rendes es convertixen en despesa i la despesa torna a generar rendes.
- **Renda**: diner que rep un agent a canvi d'aportar treball o altres recursos a la producció (salaris, interessos, beneficis, lloguers).
- **Demanda agregada**: total de béns i servicis que el conjunt dels agents vol comprar en un període.
- **Oferta agregada**: total de béns i servicis que el conjunt de les empreses pot produir i vendre.
- **Entorn financer**: àmbit format pel diner, els bancs, els mercats i les institucions que mouen el diner d'una economia.
- **Diner**: bé acceptat de manera general com a mitjà de pagament, unitat de compte i depòsit de valor; hui, sobretot, en forma digital.
- **Sistema financer**: conjunt d'institucions que canalitzen l'estalvi d'uns cap a la inversió i el consum d'altres.
- **Estalvi**: part de la renda que no es consumix i queda disponible per a guardar, invertir o prestar.
- **Inversió**: ús de l'estalvi en projectes que busquen generar valor o rendiment en el futur (una empresa, un habitatge, un producte financer).

- **Risc i benefici**: regla bàsica segons la qual com més rendibilitat s'espera, més risc s'assumix; no hi ha guany alt sense risc.
- **Pressupost personal**: registre ordenat dels ingressos i despeses d'una persona en un període; la seua diferència és la capacitat d'estalvi.
- **Interés compost**: manera de calcular el rendiment en què els interessos se sumen al capital i, al seu torn, generen nous interessos; creix més com més temps passa.

Per a aprofundir

Si esta unitat t'ha interessat, ací van alguns recursos per a anar més enllà. No fan falta per a seguir el curs, però amplien la mirada:

- **Finances per a Tots** — *Banc d'Espanya i CNMV* (finanzasparatodos.es). Per què encaixa: el portal oficial d'educació financera, amb guies senzilles sobre pressupost, estalvi i productes bàsics, i calculadores per a veure l'efecte del temps sobre el diner.
- **Cercador d'entitats autoritzades i avisos de xiringuitos** — *CNMV* (cnmv.es). Per què encaixa: permet comprovar en segons si una empresa d'inversió està autoritzada, connectant amb la regla de risc-benefici de la unitat. Recurs viu i útil de per vida.
- **Què és el diner? / vídeos divulgatius del Banc d'Espanya** (canal oficial del BdE). Per què encaixa: expliquen en pocs minuts les funcions del diner i el paper del sistema financer que la unitat presenta de manera panoràmica.
- **El crac. Com va poder passar** (documentals sobre la crisi de 2008) o reportatges sobre estafes piramidals recents. Per què encaixa: mostren de manera molt visual què ocorre quan s'ignora la regla que no hi ha rendibilitat sense risc, i com una fallida financera arrossega tota l'economia.
- **Portal de l'INE sobre turisme (FRONTUR i EGATUR)** — *Institut Nacional d'Estadística* (ine.es). Per què encaixa: aporta dades reals per a discutir a classe com entra renda des de l'exterior i recorre el flux circular d'una economia local.

Preguntes per a reflexionar

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

1. Es diu que «la despesa d'uns és la renda d'altres». Pensa en la teua última compra: a quantes persones distintes creus que va arribar, directament o indirectament, part d'eixe diner?
2. El diner funciona perquè confiem que els altres l'acceptaran. Què passaria si, de sobte, eixa confiança desapareguera? Se t'ocorre algun exemple històric o actual de pèrdua de confiança en una moneda?
3. La regla «no hi ha rendibilitat alta sense risc» pareix evident, i tanmateix molta gent cau en estafes que la ignoren. Per què creus que ocorre? Què et faria dubtar davant d'una oferta d'inversió?
4. L'interés compost premia començar prompte, però a la teua edat la jubilació queda lluníssim. Quin xicotet costum d'estalvi podries començar ara que el teu jo futur t'agrairia?

BIBLIOGRAFÍA

1. Reial Decret 243/2022, de 5 d'abril, pel qual s'estableixen l'ordenació i els ensenyaments mínims del Batxillerat (BOE-A-2022-5521), annex II — Economia, Emprenedoria i Activitat Empresarial.
2. Banc d'Espanya i CNMV (2008-actualitat). *Pla d'Educació Financera — Finances per a Tots*. (finanzasparatodos.es)
3. Comissió Nacional del Mercat de Valors (CNMV). *Advertiments a l'inversor i cercador de xiringuitos financers*. (cnmv.es)
4. Banc d'Espanya. *El sistema financer i el paper del diner. Materials divulgatius*. (bde.es)
5. Institut Nacional d'Estadística (2026). *Moviments Turístics en Fronteres (FRONTUR) i Enquesta de Despesa Turística (EGATUR), 2025* (dades provisionals). (ine.es)
6. Mankiw, N. G. (2024). *Principis d'economia*. 10a edició. Cengage Learning. (Capítols sobre el flux circular, el diner i el sistema financer.)
7. Samuelson, P. A. i Nordhaus, W. D. (2019). *Economia*. 19a edició. McGraw-Hill.

MIRAR FORA · U4

LIBRO

Macroeconomía para andar por casa

Carlos Rodríguez Braun · Deusto

Una explicació sense argot dels grans conceptes macro —inflació, tipus, cicle econòmic— amb exemples enganxats al dia a dia. Ideal per a acabar de fixar el vocabulari de la unitat.

Capítols 1, 2 i 5

VÍDEO · ~10 MIN

Why Recessions Happen

Two Cents · YouTube

Explicació visual de què és un cicle econòmic i per què els bancs centrals pugen i baixen tipus. Subtítols en espanyol disponibles.

https://www.youtube.com/results?search_query=two+cents+why+recessions+happen

CUENTA · PODCAST · WEB

@GGBengoechea

X / Twitter

Fils d'economia monetària i financera explicats per a no especialistes. Útil per a seguir, en temps real, les decisions del BCE i de la Fed que afecten la teua hipoteca futura.

ACTIVIDAD · 30 MIN

Quant costa una pujada de tipus a casa?

Localitza (amb ajuda de la família, sense demanar documents sensibles) les condicions generals d'una **hipoteca típica** a Espanya hui: capital pendent mitjà, tipus, anys restants. Calcula amb una calculadora d'hipoteques en línia com canvia la quota mensual si el tipus puja **2 punts**. Anota la diferència i, sobretot, **què hauria de retallar la família** per a assumir eixa pujada (oci, vacances, estalvi, altres).

PARA CLASE

Posada en comú: la classe arreplega quantes hipoteques tipus s'han calculat i obté l'**impacte agregat** mensual sobre el conjunt de famílies de l'aula. La pregunta per al debat: si les famílies de l'aula han de retallar tant, què passa amb les empreses a les quals ja no compraran? Duració: 20 min de càlcul + 25 de debat.

UNITAT 5 · BLOC B

05

El perfil de la persona emprenedora

Emprendre no és un do amb què es naix, sinó un conjunt de competències, hàbits i formes de relacionar-se que s'entrenen. Esta unitat t'ajuda a mirar el teu propi perfil amb honestedat.

DURADA

6-7 sessions · 2 setmanes

CONCEPTES CLAU

persona emprenedora · intraemprenedoria · intel·ligència emocional · intel·ligència executiva · competències socials · comunicació

OBJECTIUS DE LA UNITAT

· Caracteritzar el perfil de la persona emprenedora a partir de les seues competències, qualitats i hàbits, desmuntant el mite que es naix emprenedor.

· Distingir entre emprendre i intraemprendre, reconeixent que l'actitud emprenedora també s'exercix dins d'organitzacions alienes.

· Explicar què és la intel·ligència emocional i què és la intel·ligència executiva i per què ambdós són decisives en el perfil emprenedor.

· Identificar els principals tipus de competències socials i aplicar-les a situacions reals de relació amb altres persones.

· Comprendre les claus de la gestió de grups i de la teoria de les relacions humanes en quatre dimensions: comunicació, motivació, negociació i lideratge.

Temps estimat de lectura: ~25 min · **Sabers LOMLOE**: B.1, B.3 · **Prerequisits**: haver vist el bloc d'Economia (Unitats 1-4); ajuda recordar la idea de cost d'oportunitat.

En acabar esta unitat sabràs:

- Descriure el perfil de la persona emprenedora en termes de competències, qualitats i hàbits, i per què s'entrenen.
- Diferenciar emprendre d'intraemprendre i reconéixer l'actitud emprenedora dins de qualsevol organització.
- Explicar què aporten la intel·ligència emocional i la intel·ligència executiva al perfil emprenedor.
- Identificar els tipus de competències socials i aplicar-los a situacions reals de relació.
- Entendre les claus de la comunicació, la motivació, la negociació i el lideratge en la gestió de grups.

TL;DR 90 segundos

El «perfil emprenedor» **no és un do innat**: és un conjunt d'**habilitats apreses** —resiliència, comunicació, gestió del temps, intel·ligència emocional, intel·ligència executiva—. Esta unitat les presenta amb base empírica, sense romanticisme.

Veuràs també la diferència entre emprendre i intraemprendre i quatre competències clau per a gestionar grups: comunicació, motivació, negociació i lideratge.

CASO REAL · DILEMA

Carme Ruscalleda va arribar a 7 estreles Michelin sense formació culinària reglada

Entrevistes Carme Ruscalleda · 2010-2024

Carme Ruscalleda, nascuda a Sant Pol de Mar (Maresme) el 1952, va començar a cuinar de veres als **36 anys** en la xicoteta xarcuteria familiar. Sense formació culinària reglada —només el que havia aprés de sa mare i dels llibres que comprava— va obrir el restaurant Sant Pau el 1988. Va arribar a acumular **set estreles Michelin** entre els seus restaurants de Sant Pol, Tòquio i Barcelona, un cas quasi únic al món. En entrevistes insistix que el seu èxit no ve del talent innat, sinó de **llegir, provar i corregir** durant dècades.

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

Fins ara hem parlat de l'economia com a manera de pensar: l'escassetat, les decisions, l'ètica, el diner. A partir d'esta unitat canviem de protagonista. Ja no mirem els grans agregats ni els mercats, sinó una persona concreta que decidix posar en marxa un projecte —una empresa, una associació, una causa social— i arrossega altres amb ella. La pregunta de fons del bloc d'emprenedoria és molt distinta de les anteriors: no *què fa l'economia*, sinó *qui i com fa que les coses passen*.

Convé començar aclarint un malentés molt estés. Solem imaginar la persona emprenedora com una figura excepcional —audaç, carismàtica, quasi heroica— que naix ja amb un do. Eixa imatge ven pel·lícules, però descriu molt malament la realitat. Emprendre no és un tret de caràcter amb què es ve al món, sinó un **conjunt de competències, hàbits i formes de relacionar-se** que s'aprenen i s'entrenen, igual que s'entrena la lectura o l'esport. Esta unitat tracta exactament d'això: de què està fet eixe perfil i de com qualsevol pot desenvolupar-lo, fins i tot qui no pense mai muntar una empresa.

Importa també acotar de què parlarem i de què no. Ací ens centrem en la **persona**: les seues capacitats personals, la seua manera de gestionar les emocions i de relacionar-se amb els altres. No estudiarem com s'organitza el departament de recursos humans d'una empresa, ni com es redacta un pla d'empresa: això pertany a una altra matèria. El nostre és el costat humà i personal de qui emprén, estiga on estiga.

Qui és la persona emprenedora

Comencem per una definició prudent. Una **persona emprenedora** és la que detecta una oportunitat o una necessitat i decidix actuar per a respondre-hi, organitzant recursos i

assumint el risc que la cosa no isca. Eixa definició té una virtut: no exigix muntar una empresa. Es pot emprendre creant un negoci, però també impulsant un projecte social, una iniciativa al barri, una associació cultural o un canvi dins del lloc on es treballa. El comú a tots els casos és la **iniciativa**: passar de la queixa o el desig a l'acció.

Competències, qualitats i hàbits

Convé distingir tres plans que sovint es barregen. Les **qualitats** són trets relativament estables (la curiositat, la tolerància a la incertesa); les **competències** són capacitats que es demostren fent (saber comunicar, saber organitzar un equip); i els **hàbits** són comportaments repetits que sostenen l'anterior (revisar el que ix malament, escoltar els clients). La bona notícia és que les tres es poden cultivar: les qualitats es modelen, les competències s'aprenen i els hàbits es construïxen amb repetició.

CONCEPTE CLAU

Persona emprenedora

Una **persona emprenedora** detecta una oportunitat o una necessitat i decidix actuar-hi, organitzant recursos i assumint risc. No és necessàriament qui munta una empresa: és qui convertix una idea en acció, dins o fora d'una organització. El seu perfil està fet de competències, qualitats i hàbits **que s'entrenen**, no d'un do innat.

Sense pretendre una llista tancada, hi ha trets que apareixen una volta i una altra en els estudis sobre el perfil emprenedor. Convé conéixer-los no com una checklist per a classificar les persones, sinó com un mapa d'allò que es pot cultivar.

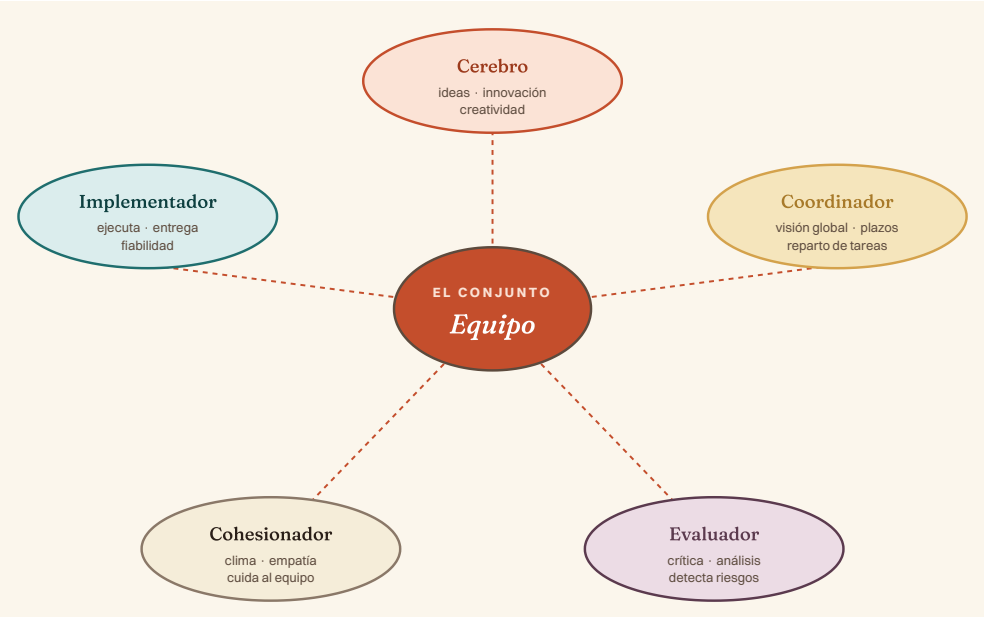
TRETS

Trets recurrents del perfil emprenedor

1. **Iniciativa i proactivitat.** Anticipar-se i actuar sense esperar que les coses passen o que algú done l'orde.
2. **Tolerància a la incertesa.** Emprendre és decidir sense tindre tota la informació; qui no suporta l'ambigüitat ho passa malament.
3. **Resiliència.** Capacitat de recuperar-se dels ensopecs i de continuar aprenent d'ells en compte d'enfonsar-se.
4. **Autoconfiança ajustada.** Creure en les pròpies possibilitats sense caure ni en la supèrbia ni en la paràlisi.
5. **Orientació a resultats.** El que distingix qui somia de qui executa: acabar el que es comença.
6. **Autonomia i cooperació alhora.** Capacitat de tirar avant en solitari i, al mateix temps, de treballar amb altres, perquè quasi res es fa una sola persona.

Eixa última parella —autonomia i cooperació— resumix bé una tensió característica del perfil. La imatge popular de l'emprenedor llop solitari és enganyosa: fa falta autonomia per a

arrancar, però qui no sap envoltar-se de gent i treballar amb ella rarament arriba lluny. Per això bona part d'esta unitat acaba parlant de relacions amb els altres. I envoltar-se bé no és buscar clons d'un mateix, sinó persones que aporten el que a un li falta: els equips que funcionen combinen **rols complementaris**.



Rols complementaris d'un equip. Qui emprén rarament reunix totes estes capacitats alhora; saber envoltar-se de qui aporta el que a un li falta és part del perfil.

El mite de la persona emprenedora nata

La idea que emprendre és cosa d'uns pocs elegits té conseqüències pràctiques dolentes: desanima qui no es reconeix en l'estereotip del geni audaç. La investigació apunta en una altra direcció. Bona part de les competències emprenedores són apreses, i moltes persones que hui lideren projectes no encaixaven de joves en el clixé. Per això la mateixa LOMLOE inclou la **competència emprenedora** com una de les que ha de desenvolupar tot l'alumnat, emprenga o no després: perquè saber prendre la iniciativa, gestionar l'error o treballar amb altres servix en qualsevol trajectòria vital.

¿SABÍAIS QUE…?

La «mentalitat de creixement» i el cervell que canvia

La psicòloga Carol Dweck, de la Universitat de Stanford, va popularitzar la distinció entre *mentalitat fixa* (creure que les capacitats són innates i immutables) i *mentalitat de creixement* (creure que es desenvolupen amb esforç i pràctica). Les seues investigacions, arreplegades en el llibre *Mindset* (2006), mostren que les persones amb mentalitat de creixement afronten millor els fracassos i persistixen més. La idea connecta de ple amb el perfil emprenedor: si creus que la iniciativa o la creativitat són talents que s'entrenen, els entrenes; si creus que es tenen o no es tenen, et rendixes abans. La neurociència ha afegit un argument: el cervell manté plasticitat durant tota la vida, de manera que sí que es poden adquirir competències noves molt després de l'adolescència.

Els hàbits que sostenen el perfil

Si les competències s'entrenen, convé preguntar-se amb què. La resposta són els **hàbits**: comportaments xicotets i repetits que, sumats en el temps, construïxen el perfil. Hi ha tres especialment característics de qui emprén. El primer és l'**observació activa de l'entorn**: estar atent al que falta, al que molesta la gent, al que podria fer-se millor; les oportunitats no s'apareixen, es busquen. El segon és la **gestió de l'error sense dramatisme**: revisar el que ix malament per a aprendre en compte de per a castigar-se, una cosa que veurem en profunditat en la Unitat 6. El tercer és l'**escolta del client i de l'entorn**: contrastar les pròpies idees amb la realitat abans d'enamorar-se'n. Cap d'estos hàbits exigix talent; exigix repetició i atenció, que és just el que es pot entrenar a qualsevol edat.

Convé subratllar una idea que l'estereotip de l'emprenedor solitari sol amagar. Quasi cap projecte se sosté sobre una sola persona: darrere de cada història d'èxit hi ha socis, col·laboradors, mentors i equips sense els quals res hauria eixit avant. Per això, dins del perfil emprenedor, les capacitats **relacionals** —comunicar, motivar, cooperar— pesen tant com les individuals, i a elles dedicarem la segona meitat de la unitat.

EJEMPLO REAL

Qui emprén a Espanya? El que diuen les dades del GEM

El *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) és el major estudi internacional sobre activitat emprenedora; a Espanya el coordina l'Observatori de l'Emprenedoria i publica dades cada any. Els seus informes desmunten diversos tòpics del perfil emprenedor. Primer, que emprendre siga cosa de joves: bona part de qui inicia projectes a Espanya ho fa a partir dels 35 anys, amb experiència prèvia acumulada. Segon, que s'emprenga només per necessitat: una proporció important ho fa per **oportunitat**, en detectar una necessitat insatisfeta. I tercer, el GEM mesura una cosa molt reveladora per a esta unitat: la **por al fracàs** com a fre. A Espanya, una part significativa de les persones que veuen oportunitats de negoci declara no posar-se en marxa per temor a fracassar. La dada és important perquè la por al fracàs no és una mancança tècnica, sinó una barrera emocional i de creences: just el tipus de competència —gestió de la por, tolerància a la incertesa— que la unitat sosté que es pot entrenar.

Fuente: Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Informe GEM Espanya; Observatori de l'Emprenedoria d'Espanya, edicions anuals (dades d'accés públic)

Emprendre i intraemprendre

No cal fundar una empresa per a tindre actitud emprenedora. Una de les distincions més útils d'esta unitat és la que separa la **persona emprenedora** de la **persona intraemprenedora**.

Dos formes de la mateixa actitud

La persona **emprenedora** crea alguna cosa nova des de fora: munta el seu projecte, assumix el risc econòmic, respon amb el seu propi patrimoni o temps. La persona **intraemprenedora** desplega eixa mateixa iniciativa **dins d'una organització aliena**: proposa millores, lidera projectes interns, detecta oportunitats per a la seua empresa o institució i les impulsa, encara que no en siga l'amo. L'intraemprenedor no arrisca el seu diner, però sí el seu esforç, la seua reputació i, de vegades, la seua comoditat: és més fàcil quedar-se callat que proposar un canvi.

CONCEPTE CLAU

Intraemprenedoria

La **intraemprenedoria** és l'exercici de l'actitud emprenedora —iniciativa, creativitat, gestió del risc— **dins d'una organització que no és pròpia**. La persona intraemprenedora impulsa projectes i millores en la seua empresa o institució sense necessitat de fundar res nou. Les organitzacions que ho fomenten solen innovar més i retindre millor el talent.

Esta idea és important per una raó pràctica: la immensa majoria de l'alumnat no fundarà una empresa, però quasi tothom treballarà alguna volta per a una organització. I en qualsevol organització —una empresa, un hospital, un col·legi, un ajuntament— es valora cada volta més qui aporta iniciativa en compte de limitar-se a complir. L'actitud emprenedora, vista així, no és una eixida professional minoritària, sinó una manera d'estar en quasi qualsevol treball.

EJEMPLO REAL

La intraemprenedoria que va donar origen a la PlayStation

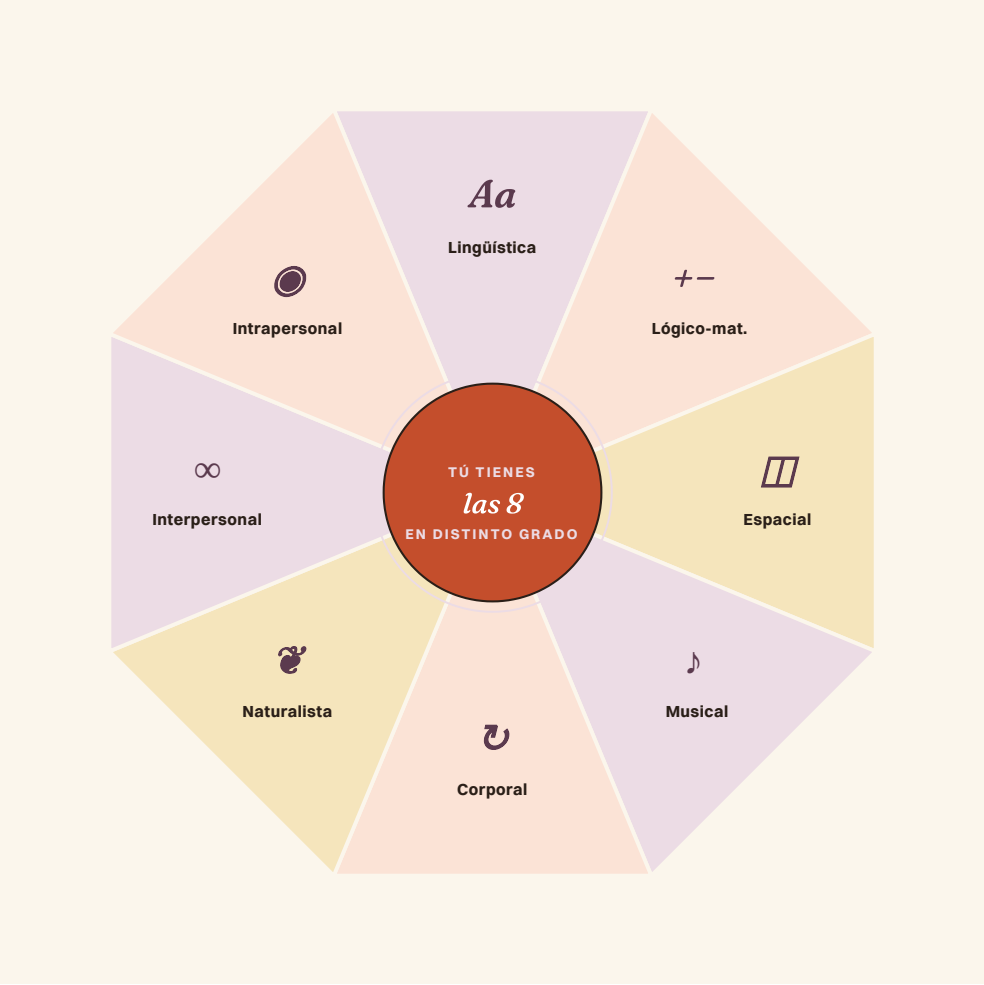
A finals dels anys huitanta, Ken Kutaragi era un enginyer de Sony que, en el seu temps lliure, treballava en un xip de so que va acabar usant-se en una consola de Nintendo. Convençut que Sony havia de fabricar la seua pròpia videoconsola, va defendre la idea internament malgrat la resistència de bona part de la direcció, que veia els videojocs com una cosa poc seriosa per a la companyia. No va fundar una empresa nova: va impulsar el projecte **des de dins** de Sony, amb el suport final del president Norio Ohga. El resultat va ser la PlayStation, llançada el 1994, que es va convertir en un dels negocis més rendibles del grup. És un exemple de manual d'intraemprenedoria: la mateixa iniciativa i tolerància al risc d'un emprenedor, exercides dins d'una organització aliena.

Fuente: Sony Group Corporation, història corporativa oficial; Asakura, R. (2000), Revolutionaries at Sony, McGraw-Hill

Intel·ligència emocional i intel·ligència executiva

Durant molt de temps es va mesurar la intel·ligència amb un sol número, el quocient intel·lectual, pensat per a predir l'èxit acadèmic. Però prompte es va veure que eixe número explicava malament per què unes persones aconseguixen els seus projectes i altres no. Hi ha persones brillants sobre el paper que naufraguen tan prompte com han de tractar amb altres o portar una idea a terme, i persones d'expedient discret que trauen avant projectes notables. Alguna cosa important quedava fora d'aquella mesura.

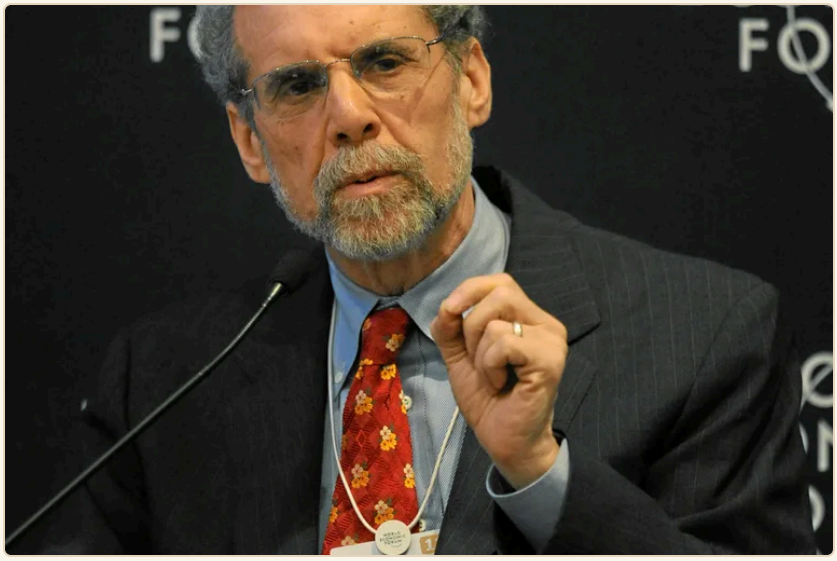
La psicologia de l'últim mig segle ha respost eixamplant el concepte d'intel·ligència. Howard Gardner va proposar la idea d'**intel·ligències múltiples** (lingüística, lògica, espacial, interpersonal, intrapersonal, etcètera), discutida però influent, que va trencar amb la idea d'una única capacitat mesurable. Per a entendre el perfil emprenedor ens interessen especialment dos mirades que eixa ampliació va fer possibles: la **intel·ligència emocional** i la **intel·ligència executiva**.



Les huit intel·ligències múltiples de Gardner. Cada persona les té totes en distint grau; les dos últimes, la interpersonal i la intrapersonal, són la base de les intel·ligències emocional i executiva que estudia esta unitat.

La intel·ligència emocional

El concepte es va popularitzar amb el psicòleg **Daniel Goleman** i el seu llibre *Intel·ligència emocional* (1995), encara que les seues arrels estan en treballs previs de Salovey i Mayer. La **intel·ligència emocional** és la capacitat de **reconéixer, entendre i gestionar les emocions pròpies i les dels altres**. No consistix a reprimir el que es sent, sinó a no deixar-se arrossegar per això i, alhora, a saber llegir el que senten els altres per a relacionar-se millor.



Daniel Goleman va popularitzar el concepte d'intel·ligència emocional amb el seu llibre homònim de 1995.

World Economic Forum, CC BY-SA 2.0 via Wikimedia Commons

Goleman l'organitza en cinc components que convé conéixer:

COMPONENTS

Les cinc peces de la intel·ligència emocional

1. **Autoconsciència.** Reconéixer les pròpies emocions en el moment en què apareixen i saber com afecten el que decidim.
2. **Autoregulació.** Gestionar els impulsos: no respondre en calent, tolerar la frustració, mantindre la calma sota pressió.
3. **Motivació.** Mantindre l'empenta cap a les metes malgrat les dificultats, amb motivació que naix de dins més que de premis externs.
4. **Empatia.** Captar el que senten els altres, posar-se en el seu lloc, llegir els senyals que no es diuen amb paraules.
5. **Habilitats socials.** Manejar les relacions: comunicar, influir, resoldre conflictes, cooperar. És la peça que connecta amb la resta de la unitat.

Per a qui emprén, la intel·ligència emocional no és un adornament. Emprendre és, en gran part, gestionar la por, encaixar rebutjos, sostindre l'equip en els dies dolents i llegir clients i socis. Un projecte rarament fracassa per falta de talent tècnic; fracassa amb freqüència per relacions que es trenquen, per decisions preses en calent o per no saber motivar qui l'ha de traure avant.

Dels cinc components, dos són especialment decisius en els moments difícils. L'**autoregulació** evita l'error clàssic de respondre en calent: una resposta airada a un client, un correu enviat amb enfado, una decisió presa sota el primer impuls. I l'**empatia** permet captar el que de veritat necessita l'altra persona —un soci que dubta, un col·laborador esgotat, un client insatisfet— abans que el problema es faça gran. Cap de les dos és un tret fix: s'entrenen, i la primera ferramenta per a fer-ho és simplement reconéixer la pròpia emoció a temps, eixa autoconsciència que obri la llista.

La intel·ligència executiva

La intel·ligència emocional explica com ens relacionem amb el que sentim; la **intel·ligència executiva** explica com convertim les intencions en accions. El terme el va desenvolupar a Espanya el filòsof i pedagog **José Antonio Marina** (*La inteligencia ejecutiva*, 2012). Es referix al conjunt de **funcions que dirigixen la nostra conducta cap a una meta**: marcar-se objectius, planificar, iniciar l'acció, mantindre l'esforç, inhibir el que distrau i rectificar quan una cosa no funciona.

José Antonio Marina va desenvolupar a Espanya el concepte d'intel·ligència executiva: les funcions que convertixen les intencions en acció.

Olga Berrios, CC BY 2.0 via Wikimedia Commons

CONCEPTE CLAU

Intel·ligència emocional i intel·ligència executiva

La **intel·ligència emocional** és la capacitat de reconéixer i gestionar les emocions, pròpies i alienes. La **intel·ligència executiva** és la capacitat de dirigir la pròpia conducta cap a metes: planificar, començar, persistir, controlar els impulsos i corregir el rumb. La primera mou les relacions; la segona, l'acció. El perfil emprenedor necessita ambdós: sense l'emocional, les relacions es trenquen; sense l'executiva, les idees no arriben a executar-se.

La distinció té una conseqüència molt concreta per a l'alumnat. Molta gent té idees brillants i mai les posa en marxa; no els falta talent ni emoció, els falla la intel·ligència executiva: començar, sostindre l'esforç, no abandonar al primer obstacle. La bona notícia, de nou, és que

estes funcions s'entrenen amb hàbits senzills —dividir un objectiu gran en passos xicotets, posar-se terminis, eliminar distraccions— molt més que amb força de voluntat heroica.

¿SABÍAIS QUE…?

L'experiment dels núvols de sucre i l'autocontrol

A finals dels anys seixanta, el psicòleg Walter Mischel va realitzar a Stanford un experiment que s'ha fet cèlebre. Oferia a xiquets xicotets una llepolia i els donava una opció: menjar-se-la ja, o esperar uns minuts sense tocar-la per a rebre'n dos. Alguns aguantaven l'espera distraient-se; altres sucumbien de seguida. L'interessant va arribar anys després: els seguiments posteriors suggerien que qui havia sabut esperar tendia a obtindre millors resultats en distints àmbits de la seua vida. Més enllà dels matisos —investigacions recents han recordat que el context i l'entorn familiar pesen molt—, l'experiment il·lustra una peça de la intel·ligència executiva: la capacitat de **demorar la gratificació**, d'ajornar un premi immediat a canvi d'un de major més avant. És exactament la lògica del cost d'oportunitat portada a la voluntat, i, com quasi tot en esta unitat, es pot entrenar amb estratègies senzilles.

Les competències socials

Arribem al nucli del segon saber de la unitat. Quasi cap projecte es trau avant en solitari: emprendre és, sobretot, relacionar-se amb altres persones —socis, clients, proveïdors, col·laboradors, institucions—. Per això les **competències socials** són tan decisives en el perfil emprenedor. De fet, molts estudis sobre per què fracassen els projectes apunten a problemes de relació —socis que trenquen, equips que es desmoronen, clients que es perden per mal tracte— més que a fallides de producte o de càlcul. La bona notícia, coherent amb tot el vist fins ací, és que estes habilitats també s'entrenen, potser més fàcilment que cap altra, perquè es practiquen cada dia amb la gent que tenim al voltant.

Què són i quins tipus hi ha

Les **competències socials** són el conjunt d'habilitats que ens permeten relacionar-nos de manera eficaç i satisfactòria amb els altres. No són un tret únic, sinó una família de capacitats que es poden agrupar i, sobretot, entrenar.

TIPUS

Quatre grans famílies de competències socials

1. **Comunicació.** Saber expressar-se amb claredat i, sobretot, **escoltar** de veritat. Inclou la comunicació verbal i la no verbal (postura, mirada, to).
2. **Assertivitat.** Defendre les pròpies idees i drets sense agredir ni sotmetre's. És el punt mitjà entre la passivitat (callar per a evitar el conflicte) i l'agressivitat (imposar-se passant per damunt de l'altre).
3. **Empatia i cooperació.** Captar el que necessita l'altre i treballar amb ell cap a un objectiu comú, repartint tasques i reconeixent aportacions.
4. **Gestió de conflictes.** Afrontar els desacords sense que destruïsquen la relació, buscant eixides en què ambdós parts guanyen alguna cosa en compte d'imposar-se una sobre l'altra.

L'**assertivitat** mereix una nota a banda perquè sol entendre's malament. Una persona assertiva no és la que més parla ni la que sempre se'n ix amb la seua: és la que diu el que pensa amb respecte, escolta el que li responen i negocia. En un projecte, l'assertivitat evita els dos extrems que més dany fan: el col·laborador que calla els seus dubtes fins que esclaten i el que imposa el seu criteri i crema l'equip.

Al costat d'estes quatre famílies, hi ha una competència social cada volta més valorada en qualsevol projecte: la capacitat de **construir i mantindre una xarxa de relacions** (el que en el món professional s'anomena *networking*). No es tracta de col·leccionar contactes, sinó de cultivar relacions de confiança al llarg del temps: 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 les quals s'ha mantingut una relació honesta. Per això la xarxa de relacions es considera, amb raó, una forma de capital tan real com el diner o les màquines.

Aplicar-les, no només conéixer-les

Les competències socials no s'aprenen de memòria: s'entrenen practicant. Per això bona part del treball d'esta unitat a l'aula serà **simular situacions reals** —una negociació, una presentació, un conflicte en un equip— i observar què funciona. Saber què és l'empatia no servix de res si en la pràctica interrompem tothom; l'objectiu és traslladar el concepte a la conducta.

Una manera senzilla de començar a entrenar-les és fixar-se en la **comunicació no verbal**, que transmet tant o més que les paraules. La postura, la mirada, el to de veu o la distància amb l'altra persona comuniquen constantment, sovint sense que ens n'adonem. Qui vol millorar les seues competències socials sol obtindre resultats ràpids parant atenció a estos detalls: mirar qui parla, no creuar els braços en una conversa tensa, ajustar el to. Són canvis xicotets, observables i, de nou, entrenables.

Gestionar el conflicte sense destruir la relació

De totes les competències socials, la gestió de conflictes és la que més distingix qui sap treballar amb persones. El conflicte en si no és dolent —on hi ha diverses persones amb idees

pròpies, sempre n'hi haurà—; el que marca la diferència és **com s'afronta**. Davant d'un desacord, les persones tendixen a reaccionar de formes molt distintes: evitant el problema (que rarament desapareix sol), imposant-se per la força (que guanya la batalla i perd la relació), cedint sempre (que evita el frec però acumula ressentiment) o buscant una eixida en què ambdós parts guanyen alguna cosa. Esta última és la que la negociació intel·ligent perseguix, i d'ella parlarem de seguida. Per a qui emprén, saber transformar un xoc en una conversa productiva no és un luxe: és el que manté units els equips quan vénen mal dades.

Gestió de grups i relacions humanes

L'últim gran bloc de la unitat mira cap a fora: com es coordina un grup de persones perquè rendisca i, a més, estiga a gust. Les dos coses alhora, perquè un equip desmotivat rendix poc encara que estiga ben organitzat. Ací entra un corrent clàssic de l'estudi del treball, la **teoria de les relacions humanes**, que va canviar la manera d'entendre què mou les persones.

Quasi cap projecte se sosté sobre una sola persona: coordinar un grup és, en gran part, cuidar les relacions que el mantenen unit.

Klean Denmark, CC BY-SA 2.0 via Wikimedia Commons

De l'«home màquina» a les relacions humanes

A principis del segle XX dominava una visió molt mecànica del treballador, heretada de l'organització científica del treball: se suposava que les persones rendien més només si se'ls pagava més i s'optimitzaven els seus moviments. Els cèlebres **experiments de Hawthorne**, realitzats entre 1924 i 1932 en una fàbrica de la Western Electric prop de Chicago i analitzats pel psicòleg **Elton Mayo**, van fer un tomb a eixa idea. En estudiar com afectava la il·luminació a la productivitat, els investigadors van descobrir una cosa inesperada: la producció augmentava quasi sempre, pujara o baixara la llum, simplement perquè els treballadors **se sentien observats, escoltats i part d'alguna cosa**. La conclusió va ser revolucionària: la motivació no és només econòmica; el reconeixement, la pertinença al grup i el clima de les relacions pesen tant o més que el salari.

¿SABÍAIS QUE...?

L'«efecte Hawthorne» que va canviar l'estudi del treball

D'aquells experiments va nàixer una expressió que encara s'usa: l'*efecte Hawthorne*, la tendència de les persones a modificar la seua conducta quan saben que estan sent observades. Més enllà del detall tècnic —els estudis originals han sigut molt discutits després—, la idea central va calar per a sempre: en el rendiment d'un grup influïxen factors humans i socials que la pura organització mecànica ignorava. A partir de Mayo, gestionar persones va deixar de ser només qüestió d'incentius i horaris per a incloure la comunicació, el reconeixement i el sentit de pertinença. Qualsevol que haja treballat en equip ho intuïx: es rendix millor on un se sent valorat.

La teoria de les relacions humanes es concreta, per a qui dirigix qualsevol grup, en quatre grans habilitats que repassem a continuació: comunicació, motivació, negociació i lideratge. Les desenvolupem ací en clau de relacions humanes de l'emprenedor; per al tractament complet com a funció de recursos humans —reclutament, avaluació de l'exercici, política retributiva—, vegeu EDMN 2BACH (Unitat 8).

Comunicació

Comunicar no és només emetre missatges: és aconseguir que l'altre entenga el que volem dir i, sobretot, sentir-se entés. En un grup, la majoria dels conflictes naixen de fallides de comunicació: instruccions ambigües, suposicions no dites, falta d'escolta. L'habilitat més infravalorada ací és l'**escolta activa**: parar atenció de veritat, preguntar per a confirmar que s'ha entés, no preparar la resposta mentres l'altre encara parla. Qui dirigix un grup dedica molt més temps del que pareix a comprovar que el missatge ha arribat tal com pretenia: una instrucció que l'emissor dóna per òbvia rarament s'entén igual per tots els receptors. Cuidar la comunicació dins d'un equip no és perdre el temps, és evitar la majoria dels problemes abans que apareguen.

Motivació

Motivar un grup és aconseguir que els seus membres vulguen fer les coses, no només que hagen de fer-les. Després dels experiments de Hawthorne, la psicologia va desenvolupar nombroses teories sobre què ens mou. La **piràmide de Maslow** ordena les necessitats humanes des de les bàsiques (fisiològiques, de seguretat) fins a les superiors (pertinença, reconeixement i autorealització), amb la idea que, cobertes les primeres, les persones busquen satisfer les següents. La teoria de **Frederick Herzberg** afina eixa intuïció distingint dos classes de factors: els **factors d'higiene** (el salari, les condicions de treball, la seguretat), l'absència dels quals produïx insatisfacció però la presència dels quals no motiva especialment; i els **factors motivadors** (el reconeixement, la responsabilitat, el sentit de la tasca, les oportunitats de creixement), que són els que de veritat impulsen a donar més.

La idea pràctica per a qui emprén és clara: el diner importa, però no basta. Un salari just evita el malestar, però no aconseguix, per si sol, que algú s'entregue a un projecte. Les persones donen el millor d'elles mateixes quan troben **sentit** en el que fan, **reconeixement** per fer-ho bé i **marge per a créixer**. Això enllaça amb una altra distinció útil: la **motivació extrínseca** (la que ve de premis o càstigs externs) sol ser eficaç a curt termini però s'esgota; la **motivació intrínseca** (la que naix de l'interés i el gaudi per la tasca mateixa) és més duradora i més difícil de comprar. Qui lidera un grup i només sap motivar amb diner té un repertori molt limitat.

Negociació

Negociar és buscar un acord entre parts amb interessos que en part coincidixen i en part xoquen. Una persona emprenedora negocia constantment: amb socis, proveïdors, clients, bancs, el seu propi equip. L'error més comú és plantejar tota negociació com una guerra en què un guanya el que l'altre perd. La negociació intel·ligent busca, quan és possible, acords en què **ambdós parts guanyen** (el que es coneix com a negociació integradora o *win-win*), separant les persones del problema i centrant-se en els interessos reals, no en les posicions de partida.

EJEMPLO REAL

El mètode de negociació de Harvard

El *Harvard Negotiation Project* va sintetitzar dècades d'estudi en un mètode de negociació que s'ensenya hui a tot el món. Els seus quatre principis són senzills d'enunciar i difícils d'aplicar: **separar les persones del problema** (no confondre el desacord amb un atac personal), **centrar-se en els interessos, no en les posicions** (preguntar *per què* vol una cosa cada part, no només *què* demana), **generar opcions de benefici mutu** abans de decidir, i **usar criteris objectius** per a resoldre els desacords en compte d'imposar-se per pressió. Enfront de la imatge del negociador dur que arracona el contrari, l'enfocament de Harvard demostra que els acords més estables són els que deixen ambdós parts raonablement satisfetes, perquè són els que de veritat es complixen.

Fuente: Fisher, R., Ury, W. i Patton, B. (1991), Getting to Yes / Obtenga el sí, Harvard Negotiation Project, Penguin

Lideratge

El **lideratge** és la capacitat d'influir en un grup per a orientar-lo cap a un objectiu comú. Convé no confondre'l amb el comandament formal: es pot tindre un càrrec sense ser líder, i es pot liderar sense càrrec cap. Qui lidera de veritat no ho fa perquè figure en un organigrama, sinó perquè els altres reconeixen el seu criteri i decidixen seguir-lo.

Tradicionalment es distingixen diversos estils de lideratge, sense que cap siga sempre el millor:

ESTILS

Tres estils clàssics de lideratge

1. **Autoritari.** El líder decidix i ordena; el grup executa. Útil en emergències o quan fa falta una decisió ràpida, però desgasta i desmotiva si es convertix en norma.
2. **Democràtic o participatiu.** El líder decidix comptant amb el grup, que aporta i se sent part. Sol donar millors resultats a mitjà termini, encara que és més lent.
3. **Laissez-faire (deixar fer).** El líder a penes intervé i dóna gran autonomia a l'equip. Funciona amb equips madurs i molt capaços; fracassa si el grup necessita direcció.

L'estil adequat depén de la situació, la maduresa de l'equip i la urgència: un bon líder sap canviar de registre segons el moment. En tot cas, el lideratge que la teoria de les relacions humanes posa en valor no és el del cap que s'imposa, sinó el de qui sap escoltar, motivar i donar sentit al treball dels altres. El lideratge aplicat a l'empresa en funcionament —incloent-hi el lideratge situacional i el lideratge de servici— es desenvolupa en la Unitat 8 d'esta mateixa matèria.

IDEA CLAU

Les quatre habilitats se sostenen entre si

Comunicació, motivació, negociació i lideratge no són compartiments estancs: es reforcen mútuament. No es pot liderar bé sense comunicar bé; no es motiva sense escoltar; no es negocia sense empatia. Per això, entrenar una d'elles sol millorar les altres. I, com la resta del perfil emprenedor, **totes s'aprenen**: ningú naix sabent dirigir un grup.

Amb això tanquem el retrat de la persona emprenedora: un perfil fet de competències individuals —iniciativa, tolerància a la incertesa, intel·ligència emocional i executiva— i de competències relacionals —comunicació, assertivitat, negociació, lideratge—, totes elles entrenables. En les pròximes unitats posarem eixe perfil en moviment: veurem d'on ixen les idees i com es gestiona la por a l'error (Unitat 6) i com una idea es convertix en un projecte amb missió i visió (Unitat 7). Però convé no oblidar la conclusió de fons d'esta unitat: emprendre no és qüestió de tindre una personalitat especial, sinó de desenvolupar, pas a pas, un conjunt de capacitats a l'abast de qualsevol que decidisca entrenar-les.

VUELVE AL CASO

Carme Ruscalleda: 7 estreles Michelin sense escola de cuina

Ruscalleda explica en les seues entrevistes que el seu èxit **ve de l'aprenentatge continu, no del talent innat**. L'habilitat central no era cuinar —això la va aprendre—; era la **disciplina de l'aprenentatge constant**: llegir llibres tècnics cada nit, viatjar per a provar altres cuines, anotar errors en una llibreta, repetir fins que el plat eixia com havia d'eixir.

Eixa habilitat —aprendre a aprendre— val per a qualsevol ofici, no només per a l'alta cuina. I és probablement la més **infravalorada** del perfil emprenedor, just perquè és menys vistosa que el carisma, la creativitat o la capacitat de parlar en públic. Qui aprén a aprendre pot entrar en qualsevol sector que es propose; qui depén del carisma es gasta tan prompte com la moda canvia. Per al teu propi recorregut: mesurar el teu progrés pel que **aprens cada mes**, no pel que «se't dóna bé», és una manera realista de construir un perfil emprenedor que aguante.

L'ESSENCIAL DE LA UNITAT

— La **persona emprenedora** detecta oportunitats i actua sobre elles; el seu perfil està fet de competències, qualitats i hàbits **que s'entrenen**, no d'un do innat.

— La **intraemprenedoria** porta l'actitud emprenedora dins d'organitzacions alienes: la majoria exercirà la iniciativa com a empleat, no com a fundador.

— La **intel · ligència emocional** gestiona les emocions i les relacions; la **intel · ligència executiva** convertix les intencions en acció. El perfil emprenedor necessita ambdós.

— Les **competències socials** —comunicació, assertivitat, empatia i cooperació, gestió de conflictes— s'entrenen practicant, no memoritzant.

— La **teoria de les relacions humanes** (Mayo, Hawthorne) va mostrar que la motivació no és només econòmica: el reconeixement i la pertinença pesen tant com el salari.

— Gestionar un grup es concreta en quatre habilitats —**comunicació, motivació, negociació i lideratge**— que s'aprenen i es reforcen entre si.

Glossari

- **Persona emprenedora**: la que detecta una oportunitat o necessitat i decidix actuar-hi, organitzant recursos i assumint risc, dins o fora d'una empresa.
- **Intraemprenedoria**: exercici de l'actitud emprenedora dins d'una organització aliena, impulsant projectes i millores sense fundar res nou.
- **Competència emprenedora**: capacitat de prendre la iniciativa, generar idees i portar-les a la pràctica gestionant el risc; LOMLOE la inclou com a competència clau per a tot l'alumnat.
- **Proactivitat**: disposició a anticipar-se i actuar sense esperar que les circumstàncies obliguen a fer-ho.
- **Resiliència**: capacitat de recuperar-se dels fracassos i les dificultats i de continuar avant aprenent d'ells.
- **Intel·ligència emocional**: capacitat de reconéixer, entendre i gestionar les emocions pròpies i alienes (Goleman); inclou autoconsciència, autoregulació, motivació, empatia i habilitats socials.
- **Intel·ligència executiva**: conjunt de funcions que dirigixen la conducta cap a una meta —planificar, iniciar, persistir, inhibir distraccions, corregir— (Marina).
- **Competències socials**: habilitats per a relacionar-se de manera eficaç amb els altres: comunicació, assertivitat, empatia, cooperació i gestió de conflictes.
- **Assertivitat**: capacitat d'expressar les pròpies idees i drets amb respecte, sense passivitat ni agressivitat.
- **Teoria de les relacions humanes**: corrent iniciat per Elton Mayo a partir dels experiments de Hawthorne que va mostrar que la motivació humana no és només econòmica.
- **Negociació integradora (win-win)**: forma de negociar que busca acords en què ambdós parts guanyen, centrant-se en els interessos i no en les posicions.
- **Lideratge**: capacitat d'influir en un grup per a orientar-lo cap a un objectiu comú; no coincidix necessàriament amb el càrrec formal.

Per a aprofundir

Si esta unitat t'ha interessat, ací van alguns recursos per a anar més enllà. No cal dominar-los per a seguir el curs, però amplien la mirada:

- **Inteligencia emocional**, de Daniel Goleman (1995). Per què encaixa: és l'obra que va popularitzar el concepte central de la unitat; en tens prou amb el primer terç per a entendre per què gestionar les emocions és decisiu en qualsevol projecte amb persones.
- **La inteligencia ejecutiva**, de José Antonio Marina (2012). Per què encaixa: explica en castellà i amb exemples quotidians per què tindre bones idees no basta i com s'entrena la capacitat de portar-les a la pràctica.
- **Obtenga el sí (Getting to Yes)**, de Roger Fisher i William Ury. Per què encaixa: el manual de referència sobre negociació integradora; els seus quatre principis es poden aplicar el mateix dia que es lligen, a classe o a casa.
- **Mindset: la actitud del éxito**, de Carol Dweck (2006). Per què encaixa: fonamenta la idea que les competències s'entrenen, clau per a desmuntar el mite de la persona emprenedora nata.
- **L'informe GEM Espanya** (Global Entrepreneurship Monitor), *edició 2024-2025*, disponible en obert. Per què encaixa: oferix dades reals sobre qui emprén a Espanya, amb quines motivacions i pors, ideal per a discutir a classe el perfil emprenedor amb xifres i no amb tòpics.

Preguntes per a reflexionar

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

1. Si emprendre és un conjunt de competències que s'entrenen i no un do, quina competència del perfil emprenedor creus que tens més desenvolupada i quina t'agradaria entrenar este curs? Per què?
2. La majoria de vosaltres no fundareu una empresa, però quasi tots treballareu per a alguna organització. En quines situacions de la teua vida actual (classe, equip, família, associació) ja estàs intraemprenent, encara que no ho digueres així?
3. Els experiments de Hawthorne van mostrar que el reconeixement motiva tant com el diner. Pensa en una activitat que faces amb ganes sense cobrar-la: què et motiva exactament a fer-la bé?
4. La negociació de Harvard proposa separar les persones del problema. Recorda un desacord recent que acabara malament: es va barrejar el problema amb el personal? Com hauria canviat la conversa centrant-se en els interessos de cada part?

BIBLIOGRAFÍA

1. Reial Decret 243/2022, de 5 d'abril, pel qual s'estableixen l'ordenació i els ensenyaments mínims del Batxillerat (BOE-A-2022-5521), annex II — Economia, Emprenedoria i Activitat Empresarial.
2. Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Kairós (ed. original en anglés, 1995).
3. Marina, J. A. (2012). *La inteligencia ejecutiva*. Ariel.

4. Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan. [Experiments de Hawthorne.]
5. Fisher, R., Ury, W. i Patton, B. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. 2a edició. Penguin Books.
6. Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House.
7. Global Entrepreneurship Monitor (GEM Espanya) (2025). *Informe GEM Espanya 2024-2025*. Observatori de l'Emprenedoria d'Espanya.
8. Asakura, R. (2000). *Revolutionaries at Sony: The Making of the Sony PlayStation*. McGraw-Hill.

MIRAR FORA · U5

LIBRO

Antifrágil

Nassim Nicholas Taleb · Paidós, 2012

La tesi central —hi ha coses que guanyen amb el desorde i els colps— és exactament el que distingix un perfil emprenedor resilient d'un només «dur». Lectura desafiant però accessible per a Batxillerat.

Pròleg i capítols 1-2

VÍDEO · ~6 MIN

Grit: el poder de la pasión y la perseverancia

TED · Angela Duckworth

La psicòloga Angela Duckworth resumix en sis minuts per què el «grit» —passió sostinguda en el temps— predix l'èxit millor que el talent o el quocient intel·lectual. Una xarrada clàssica que connecta directament amb el cas de Ruscalleda.

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

CUENTA · PODCAST · WEB

@joantubau

X / Twitter · YouTube

Divulgador valencià que combina comunicació, creativitat i pensament crític. Els seus fils sobre hàbits productius són aplicables tant a estudis com a emprenedoria.

ACTIVIDAD · 30 MIN

Tres habilitats per al pròxim mes

Identifica **tres habilitats** del perfil emprenedor que t'agradaria millorar **el pròxim mes**. Per a cadascuna, escriu: què vols millorar concretament (no «parlar millor» sinó «exposar 3 minuts sense notes»), què faràs cada setmana, i com sabràs al final del mes si has avançat. Sense pla concret no hi ha aprenentatge, només desitjos.

PARA CLASE

Peer review en parelles: cada persona presenta el seu pla en 90 segons i rep dos preguntes crítiques de la parella («és realista?», «és mesurable?»). Al cap d'un mes es torna a juntar les parelles i cadascuna rendix comptes. L'important no és haver complit el pla al 100 %, sinó haver-lo mesurat. Duració: 45 min + seguiment mensual.

UNITAT 6 · BLOC B

06

Creativitat, innovació i iniciativa

Quasi tot el món creu que la creativitat és un do amb què es naix. La bona notícia per a qui vol emprendre és que s'assembla molt més a un múscul: s'entrena, s'exercita i, sobretot, es perd si no s'usa.

DURADA

6-7 sessions · 2 setmanes

CONCEPTES CLAU

esperit emprenedor · creativitat entrenable · detecció d'oportunitats · proactivitat · creences sobre l'emprenedoria · por a emprendre

OBJECTIUS DE LA UNITAT

· Entendre l'esperit emprenedor com una actitud de busca activa de necessitats i oportunitats, no com un tret reservat a uns pocs.

· Reconéixer la creativitat com una habilitat entrenable i aplicar tècniques bàsiques de generació d'idees.

· Distingir la proactivitat de la reactivitat i valorar la iniciativa com a motor de l'acció emprenedora.

· Identificar les creences limitadores més comunes sobre l'emprenedoria i contrastar-les amb la realitat.

· Comprendre la por a emprendre i reinterpretar l'error com una font d'aprenentatge, no com un fracàs definitiu.

· Fer una autoavaluació personal per mitjà d'un DAFO personal i la reflexió honesta sobre debilitats i fortaleses pròpies.

Temps estimat de lectura: ~25 min · **Sabers LOMLOE**: B.2, B.4 · **Prerequisits**: Unitat 5 (el perfil de la persona emprenedora).

En acabar esta unitat sabràs:

- Explicar què és l'esperit emprenedor i per què es basa a buscar necessitats i oportunitats.
- Entrenar la creativitat amb tècniques concretes, sabent que no és un do sinó una habilitat.
- Diferenciar l'actitud proactiva de la reactiva i reconéixer la iniciativa com a motor de l'acció.
- Identificar les creences falses més esteses sobre emprendre i desmuntar-les amb dades.
- Entendre la por a emprendre i aprendre a llegir l'error com una oportunitat de millora.

- Fer el teu propi DAFO personal, reconeixent amb honestedat les teues fortaleses i les teues debilitats.

TL;DR 90 segundos

La **creativitat** és combinar elements coneguts d'una manera no òbvia. Esta unitat ensenya tècniques (SCAMPER, brainwriting) i el procés **divergència → convergència** que separa la creativitat productiva del caos.

Veuràs també la diferència entre proactivitat i reactivitat, les creences limitadores més comunes sobre emprendre i el DAFO personal com a eina d'autoconeixement.

CASO REAL · DILEMA

Drew Houston va aconseguir 75.000 persones en llista d'espera amb un vídeo i sense producte

Entrevistes Drew Houston · Y Combinator 2007-2008

En 2007, Drew Houston tenia la idea de **Dropbox** —sincronització automàtica d'arxius entre ordinadors— però cap producte funcional acabat. En lloc de passar mesos programant, va gravar un **vídeo de tres minuts** en què mostrava com seria usar Dropbox, el va pujar a Hacker News i va invitar la gent a apuntar-se a una llista d'espera. En 24 hores, **75.000 persones** s'havien registrat. Només llavors va començar a construir el producte definitiu, amb la certesa que existia demanda.

Com pot un vídeo de 3 minuts valdre més que el producte real en les primeres etapes?

En la unitat anterior vam dibuixar el retrat de la persona emprenedora: les seues competències, els seus hàbits, la seua intel·ligència emocional. Vam veure que no respon a un únic motle i que la majoria dels seus trets es poden desenvolupar. Esta unitat fa el pas següent i més pràctic: si eixos trets s'entrenen, **com s'entrenen?** I, sobretot, com s'entrenen en un mateix, ací i ara, sense esperar a tindre una empresa muntada?

El centre d'esta unitat eres tu. No anem a dissenyar un model de negoci ni a redactar un pla d'empresa —això pertany a altres matèries i a unitats posteriors—. Anem a treballar la matèria primera de qualsevol projecte: la **mirada** que detecta una oportunitat on altres només veuen un problema, la **creativitat** que produïx idees, la **iniciativa** que les posa en marxa i l'**actitud** davant de l'error que decidix si es continua o s'abandona. Són coses que es cultiven en la vida quotidiana, molt abans de fundar res.

El RD 243/2022 situa estos continguts en els sabers B.2 (l'esperit emprenedor, la creativitat i la proactivitat, les creences sobre emprendre i la gestió de l'error) i B.4 (l'autoavaluació de la persona emprenedora amb eines com el DAFO personal). Són els dos rajols que convertixen el perfil teòric de la Unitat 5 en una pràctica personal.

L'esperit emprenedor: buscar necessitats i oportunitats

Abans que una empresa, l'emprenedoria és una **forma de mirar**. Qui té esperit emprenedor no espera que li diguen què fa falta: ho busca activament. On una altra persona veu una cua

interminable, una web que no funciona o una tasca que es repetix tots els dies, qui emprén veu una **necessitat sense cobrir**, i per tant una possible oportunitat.

Dels problemes quotidians a les oportunitats

La immensa majoria dels projectes emprenedors no naixen d'una idea genial caiguda del cel, sinó d'una **molèstia concreta** que algú va decidir resoldre. Les oportunitats solen amagar-se en el que ens irrita, en el que fem amb esforç o en el que donem per impossible. Per això una de les primeres destreses que s'entrenen és mirar el dia a dia amb ulls de detectiu: cada queixa repetida ("que pesat és això", "tant de bo existira alguna cosa que...") és una pista.

CONCEPTE CLAU

Esperit emprenedor

L'**esperit emprenedor** és l'actitud de buscar de manera activa necessitats i oportunitats en l'entorn i d'actuar per a respondre-les. No exigix muntar una empresa: es manifesta també en projectes socials, en el centre educatiu o en la vida personal. El seu nucli és passar d'*observar* un problema a *voler resoldre'l*.

Convé distingir entre una **idea** i una **oportunitat**. Una idea és qualsevol ocurrència; una oportunitat és una idea que respon a una necessitat real, per a la qual existix algú disposat a valorar-la i que es pot dur a terme amb els recursos disponibles. Moltes idees brillants no són oportunitats perquè ningú no les necessita; moltes oportunitats enormes naixen d'idees en aparença banals. Aprendre a separar les dues coses és part de l'ofici.

El problema com a punt de partida

Un bon exercici mental és invertir la pregunta habitual. En lloc de "què se m'ocorre vendre?", qui busca oportunitats es pregunta "quin problema veig al meu voltant que encara ningú no ha resolt bé?". El producte o el servici vénen després; primer està el problema. Esta inversió és important perquè protegix d'un error molt freqüent: enamorar-se d'una solució abans de comprovar que hi ha un problema que la reclame.

EJEMPLO REAL

Una molèstia personal que es va convertir en empresa: Wallapop

L'aplicació de compravenda de segona mà Wallapop va nàixer a Barcelona en 2013 d'una constatació molt simple: vendre o comprar objectes usats entre particulars era enutjós. Els taulers d'anuncis clàssics eren incòmodes i les plataformes existents resultaven poc àgils des del mòbil. Els seus fundadors no van partir d'una tecnologia enlluernadora, sinó d'una **molèstia quotidiana** —la dificultat de donar eixida al que ja no s'usa— i la van convertir en una oportunitat geolocalitzada i pensada per al telèfon. Una dècada després, Wallapop s'ha consolidat com una de les plataformes de segona mà de referència a Espanya, amb milions d'usuaris actius. La lliçó no és l'èxit en si, sinó el seu origen: una necessitat ordinària que molta gent compartia i que ningú no havia resolt de manera còmoda.

Fuente: Wallapop, dossier corporatiu i notes de premsa; ICEX, casos de startups espanyoles; entrevistes als seus fundadors en mitjans econòmics (Expansión, El Confidencial), 2013-2023

La creativitat s'entrena

Existix la idea, molt estesa, que la creativitat és un tret amb què es naix: o es té o no es té. La investigació sobre el tema diu una cosa distinta. La creativitat s'assembla més a una **habilitat** que a un do: depén de tècniques, d'hàbits i de pràctica, i com tota habilitat millora amb l'entrenament i s'atrofia amb el desús.

La creativitat útil rares vegades és un espurneig solitari: sol aparéixer en sessions de treball on primer s'acumulen moltes idees i només després es filtren.

Steveonmz, CC BY-SA 4.0 via Wikimedia Commons

Què és i què no és ser creatiu

Ser creatiu no significa esperar que arribe la inspiració ni tindre ocurrències genials del no-res. La majoria de les idees noves sorgixen de **combinar de manera original coses que ja existixen**. La roda i la maleta existien per separat durant segles; algú les va ajuntar i va nàixer la maleta amb rodes. La creativitat útil consistix, quasi sempre, a connectar elements coneguts d'una manera que ningú no havia provat encara.

Ken Robinson va defendre que la creativitat és universal i entrenable, i que el sistema educatiu sovint l'apaga en lloc de cultivar-la.

Sebastiaan ter Burg, CC BY-SA 2.0 via Wikimedia Commons

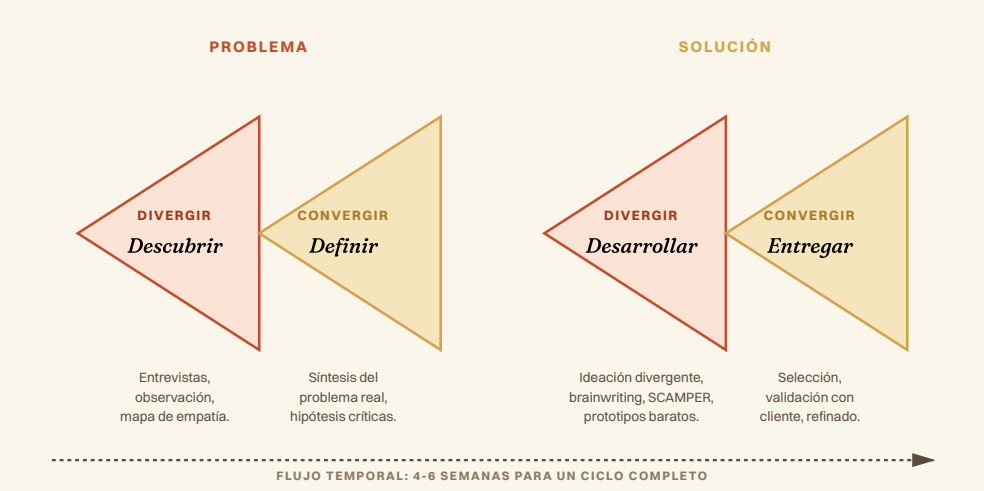
CONCEPTE CLAU

Creativitat com a habilitat entrenable

La **creativitat** no és un do reservat a uns pocs, sinó una habilitat que s'entrena. Consistix a generar idees noves i útils, normalment combinant de manera original elements que ja existixen. Com qualsevol destresa, millora amb la pràctica deliberada i amb tècniques que ajuden a produir moltes idees abans de jutjar-les.

Divergir abans de convergir

La clau pràctica de qualsevol tècnica creativa és separar dues fases que solem mesclar i que s'obstaculitzen mútuament. La **fase divergent** servix per a produir moltes idees sense jutjar-les: com més, millor, encara que semblen absurdes. La **fase convergent** arriba després i servix per a avaluar, filtrar i triar. L'error més comú és jutjar mentres es generen idees: el primer "això no funcionaria" mata la fluïdesa i el grup es tanca. Per això les tècniques creatives imposen una regla quasi sagrada: durant la fase divergent, **prohibit criticar**.



El ritme divergir-convergir es repetix dues vegades: primer per a entendre el problema, després per a trobar la solució. En cada rombe s'obri la mirada (divergir) i després es tanca cap a una decisió (convergir).

Fuente: Model del doble diamant, Design Council del Regne Unit (2005; actualitzat en 2019 com a Framework for Innovation)

Ací el doble diamant es treballa com a tècnica de pensament creatiu personal. Per a la seua aplicació al disseny de models de negoci i al prototipatge de projectes d'empresa —incloent-hi el *design thinking* com a metodologia completa —, vegeu EDMN 2BACH (Unitat 5).

TÈCNIQUES

Quatre tècniques per a entrenar la generació d'idees

1. **Brainstorming (pluja d'idees).** Produir el major nombre possible d'idees en un temps curt, sense valorar-les, construint sobre les dels altres. La regla és quantitat sobre qualitat: les bones idees emergixen del volum.
2. **SCAMPER.** Una llista de verbs —Substituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Posar altres usos, Eliminar, Reordenar— que s'apliquen a un objecte o servici per a forçar variacions que no se'ns ocorririen de manera espontània.
3. **Mapes mentals.** Partir d'un concepte central i ramificar associacions lliures. Visualitzar les connexions ajuda a saltar d'una idea a una altra i a descobrir relacions inesperades.
4. **Canvi de perspectiva.** Preguntar-se com resoldria el problema una altra persona (un xiquet, un ancià, algú d'un altre país) o com s'aborda en un sector completament distint. Traslladar solucions entre àmbits és una font inesgotable d'idees.

¿SABÍAIS QUE…?

El pòsit va nàixer d'un pegament que va fallar

En 1968, un químic de l'empresa 3M, Spencer Silver, intentava crear un adhesiu molt fort i va obtindre just el contrari: un pegament que a penes apegava i es podia despegar sense deixar rastre. Durant anys va ser considerat un fracàs sense utilitat. Un col·lega seu, Art Fry, fart que els marcador de pàgines se li caigueren del llibre de coral en el cor de l'església, va recordar aquell pegament "fallit" i li va trobar un ús: papers que s'apeguen i despeguen sense fer malbé el full. Així va nàixer el pòsit, llançat per 3M en 1980 i hui present en qualsevol escriptori del món. La història il·lustra dues idees d'esta unitat alhora: que la creativitat consistix moltes vegades a combinar el que ja existix (un pegament dèbil + una molèstia personal) i que un error pot ser l'origen d'una oportunitat si algú sap mirar-lo d'una altra manera.

Iniciativa i proactivitat: del pensar al fer

Tindre idees no basta. La diferència entre qui somia projectes i qui els emprén està en la **iniciativa**: la capacitat de passar a l'acció sense esperar que algú done l'orde o que les condicions siguen perfectes. A eixa actitud l'anomenem **proactivitat**, i és un dels trets que amb més claredat distingix el perfil emprenedor.

Proactiu enfront de reactiu

Una persona **reactiva** respon al que li ocorre: actua quan un problema ja ha esclatat, espera instruccions, es justifica amb les circumstàncies ("no vaig poder fer res, tot estava en contra"). Una persona **proactiva** s'anticipa: identifica el que es pot fer, assumix la responsabilitat de començar i es centra en allò que sí que està en la seua mà canviar. El concepte, popularitzat per Stephen Covey, no significa fer moltes coses, sinó actuar **per iniciativa pròpia** sobre el que depén d'un.

Stephen Covey va situar la proactivitat com el primer dels seus set hàbits: centrar-se en el cercle del que sí que depén d'un.

Sterling.morris, domini públic via Wikimedia Commons

CONCEPTE CLAU

Proactivitat

La **proactivitat** és l'actitud de prendre la iniciativa i actuar de manera anticipada sobre el que està en la nostra mà, en lloc de limitar-se a reaccionar davant del que succeïx. S'oposa a l'actitud reactiva, que espera, es justifica i delega la responsabilitat en les circumstàncies. La proactivitat s'entrena començant per decisions xicotetes.

La proactivitat no s'entrena de colp ni muntant una empresa. S'entrena en el xicotet: proposar una millora a classe en lloc de queixar-se, organitzar una activitat en compte d'esperar que l'organitze un altre, fer el primer pas per a resoldre un conflicte. Cadascun d'eixos gestos reforça el múscul de la iniciativa, igual que cada tècnica practicada reforça el de la creativitat.

Les creences sobre l'emprenedoria

Abans d'actuar, tots portem al cap un conjunt d'**idees sobre el que significa emprendre**, moltes d'elles heretades de pel·lícules, vídeos motivacionals o frases fetes. Algunes d'eixes creences són falses i, el que és pitjor, **frenen**: ens convencen que emprendre no és per a

nosaltres abans fins i tot d'intentar-ho. Reconéixer-les és el primer pas per a no deixar-se paralitzar per elles.

Creences limitadores freqüents

Convé posar sobre la taula les creences més esteses i contrastar-les amb la realitat. *"Cal tindre una idea revolucionària"*: fals, la majoria de projectes milloren alguna cosa que ja existix. *"Es necessiten molts diners per a començar"*: molts negocis arranquen amb recursos mínims. *"O es naix emprenedor o no"*: les competències emprenedores s'entrenen, com esta unitat defén. *"Emprendre és per a jóvens prodigi"*: les dades mostren que l'edat mitjana de qui funda una empresa supera folgadament els quaranta. *"Emprendre és llançar-se sense xàrcia, com més risc millor"*: qui emprén amb èxit sol assumir **riscos calculats**, no temeritats.

EJEMPLO REAL

L'edat real de qui emprén a Espanya

La imatge de l'emprenedor de vint-i-tants anys que munta una empresa tecnològica en un garatge és, en bona mesura, un mite. Segons l'Informe GEM España, que estudia anualment l'activitat emprenedora, la major taxa de creació d'empreses no es concentra en els més jóvens, sinó en les franges d'edat intermèdies: les persones que emprenen ho fan, de mitjana, amb una experiència laboral i vital prèvia considerable, habitualment entre els 35 i els 54 anys. La raó és lògica: emprendre requerix coneixement del sector, contactes i certa capacitat d'estalvi, coses que s'acumulen amb els anys. La dada desmunta la creença limitadora que "si no has triomfat de jove, ja és tard": per a emprendre, l'experiència sol jugar a favor.

Fuente: GEM España (Global Entrepreneurship Monitor), Informe GEM España 2024-2025; Instituto Nacional de Estadística (INE), Directorio Central de Empresas (DIRCE), dades a 1 de gener de 2025

La por a emprendre i la gestió de l'error

Darrere de moltes d'eixes creences hi ha una emoció molt concreta: la **por**. Por a fracassar, a fer el ridícul, a perdre el que s'ha invertit, al que diran els altres. La por no és un defecte ni una cosa que s'haja d'eliminar: és una resposta natural davant de la incertesa, i reconéixer-la és més útil que negar-la. La qüestió no és no tindre por, sinó aprendre a actuar malgrat ella.

La por al fracàs

La por més paralitzadora en l'emprenedoria és la por al fracàs, i s'alimenta d'una cultura que castiga l'error i el viu com una vergonya. A Espanya i en bona part d'Europa, fracassar en un projecte arrossega durant anys un estigma social del qual en altres entorns —el cas de Silicon Valley és el més citat— es parla amb molta més naturalitat. Eixe estigma té un cost: si fracassar es viu com una catàstrofe definitiva, molta gent preferix no intentar-ho mai, i la societat perd projectes que podrien haver funcionat a la segona o la tercera.

CONCEPTE CLAU

L'error com a aprenentatge

En la cultura emprenedora, l'**error** no s'entén com un fracàs definitiu, sinó com una **font d'informació**: cada intent fallit ensenya alguna cosa sobre el que no funciona i acosta a la solució. La clau no està a no equivocar-se —és impossible en fer alguna cosa nova—, sinó a equivocar-se **prompte, barat i aprenent**, per a corregir a temps.

Fallar prompte, barat i aprenent

La gestió intel·ligent de l'error consistix a canviar la pregunta. En lloc de "com evite equivocar-me?", qui emprén es pregunta "com m'equivoque el més prompte i el més barat possible per a aprendre ràpid?". Provar una idea a xicoteta escala abans d'invertir-ho tot, demanar opinió abans de llançar, fer una versió mínima per a veure si interessa: tot això són formes de transformar l'error d'amenaça en eina. L'error temut paralitza; l'error gestionat ensenya.

PASSOS

Convertir un error en aprenentatge

1. **Reconéixer-lo sense dramatitzar.** Acceptar que alguna cosa no ha funcionat, sense convertir-ho en un juí sobre un mateix. No és "soc un fracassat", és "això no va funcionar".
2. **Analitzar la causa.** Separar el que depenia de mi del que no. Què va ser una mala decisió i què va ser mala sort? Només el primer ensenya alguna cosa aplicable.
3. **Extraure la lliçó concreta.** Traduir l'error en una regla pràctica per a la pròxima vegada ("validaré la idea amb clients reals abans de fabricar res").
4. **Tornar a intentar-ho amb el que s'ha aprés.** L'aprenentatge només es completa en aplicar-lo. Un error del qual no es torna a actuar es queda en frustració.

¿SABÍAIS QUE…?

Els pivots famosos: empreses que van començar sent una altra cosa

Moltes empreses conegudes són, en realitat, el resultat d'un error ben gestionat. A eixe gir de rumb a la busca d'alguna cosa que sí que funcione se l'anomena *pivot*. La plataforma de streaming Twitch va nàixer com un projecte distint, Justin.tv, una web per a retransmetre la vida del seu fundador les 24 hores; en veure que el que de veres enganxava era la secció de videojocs, van girar cap allí. El cas de Stewart Butterfield és doble: el videojoc en línia *Game Neverending* va fracassar, però de l'eina per a compartir imatges que havien construït dins d'ell va nàixer Flickr; anys després, un altre videojoc seu, *Glitch*, també va fracassar, i del seu xat intern d'equip va sorgir Slack. En tots els casos, el projecte inicial "va fallar", però els seus creadors van saber llegir en eixe fracàs un senyal sobre on estava l'oportunitat real. Pivotar no és rendir-se: és corregir el rumb amb la informació que dona l'error.

Conéixer-se per a emprendre: el DAFO personal

Tota esta unitat apunta a una pregunta final molt concreta: **com soc jo com a persona emprenedora?** No per a etiquetar-se, sinó per a saber sobre què recolzar-se i què ha de reforçar o compensar un. L'autoavaluació honesta és una competència emprenedora en si mateixa: qui no es coneix pren pitjors decisions sobre amb qui associar-se, quines tasques delegar o quins projectes li encaixen.

Una eina clàssica aplicada a un mateix

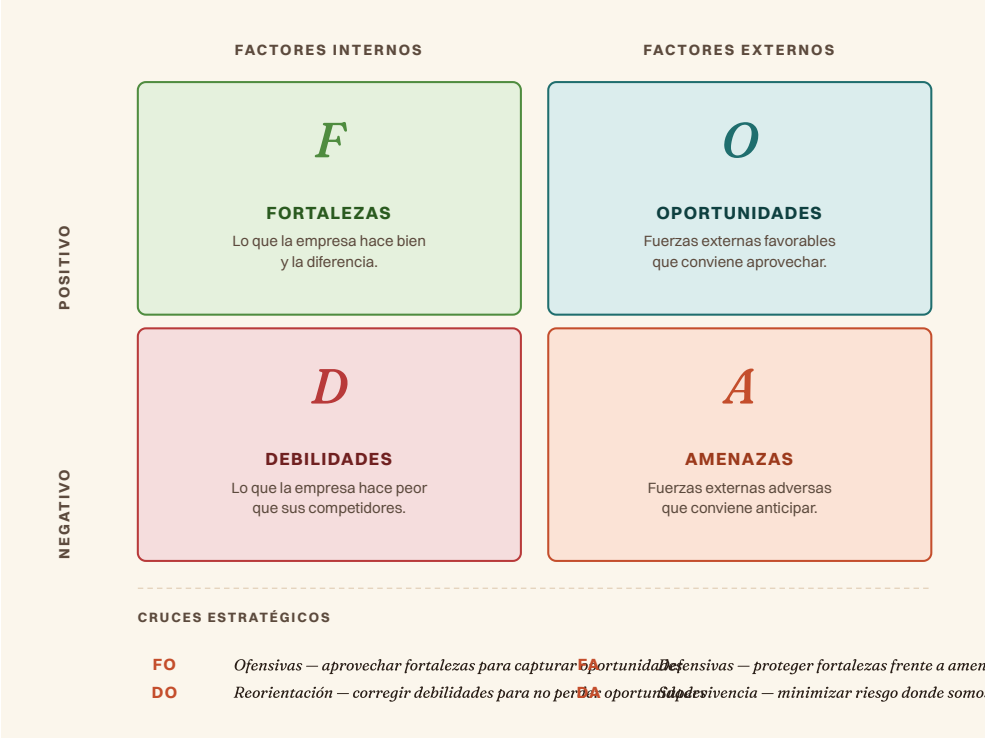
L'eina més estesa per a esta autoavaluació és el **DAFO personal**. L'anàlisi DAFO s'usa habitualment per a estudiar empreses —eixe ús empresarial el veurem més avant en el curs—, però ací l'apliquem a la mateixa persona. Creua dos eixos: l'**intern** (el que depén de tu) enfront de l'**extern** (el que ve de l'entorn), i el **positiu** enfront del **negatiu**.

CONCEPTE CLAU

DAFO personal

El **DAFO personal** és una eina d'autoavaluació que creua quatre caselles. **Debilitats** i **Fortaleses** són internes (depenen de tu: les teues carències i els teus punts forts). **Amenaces** i **Oportunitats** són externes (vénen de l'entorn: el que et pot perjudicar i el que pots aprofitar). Servix per a conéixer-se i planificar com potenciar el que és bo i compensar el que falta.

Les quatre caselles responen a preguntes distintes. **Fortaleses** (intern-positiu): en què soc bo?, quines habilitats, coneixements o trets juguen a favor meu? **Debilitats** (intern-negatiu): què em costa?, quines carències o hàbits em frenen? **Oportunitats** (extern-positiu): què hi ha en el meu entorn —formació, contactes, tendències— que puc aprofitar? **Amenaces** (extern-negatiu): quins factors externs poden dificultar-me el camí?



L'estructura del DAFO creua dos eixos —intern/extern i positiu/negatiu— i de cada parella de caselles ixen creus estratègiques. Ací es mostra aplicada a una empresa; el DAFO personal usa exactament la mateixa graella, però llegint cada casella sobre un mateix.

Fuente: Anàlisi DAFO (SWOT), eina clàssica de planificació estratègica

PASSOS

Com fer el teu DAFO personal amb honestedat

1. **Llista les teues fortaleses amb exemples.** No val "soc creatiu" a soles; millor "se'm donen bé les idees, ho vaig demostrar organitzant el viatge de fi de curs". L'exemple evita l'autoengany.
2. **Reconeix les teues debilitats sense castigar-te.** Identificar una debilitat no és enfonsar-se: és el primer pas per a compensar-la, ja siga millorant-la o associant-te amb qui la tinga coberta.
3. **Mira l'entorn: oportunitats.** Quins recursos, persones o tendències tens prop i encara no aprofites? Una formació accessible, un familiar del sector, una tendència a l'alça.
4. **Mira l'entorn: amenaces.** Quins factors externs podrien complicar-te el camí? Conéixer-los no és pessimisme: és preparar-se.
5. **Creua les caselles per a actuar.** El DAFO no és una llista, és un pla: quina fortalesa pot aprofitar quina oportunitat?, quina debilitat t'exposa a quina amenaça? D'ací ixen accions concretes.

L'honestedat és el que dona valor a un DAFO personal. Un DAFO on tot són fortaleses i oportunitats no servix per a res: és un exercici d'autocomplaença. Reconéixer una debilitat —"em costa parlar en públic", "soc desorganitzat amb els diners"— no és admetre una derrota, sinó guanyar informació per a decidir millor. La persona emprenedora madura no és la que no té debilitats, sinó la que les coneix i sap envoltar-se de qui les complementa.

Connexió amb la resta del curs

El que s'ha treballat en esta unitat és la base personal de tot el que ve. La detecció d'oportunitats i la generació d'idees desemboquen en la **Unitat 7**, on la idea es convertix en projecte amb missió i visió, i on apareix l'emprenedoria social. Les tècniques de creativitat i l'actitud proactiva acompanyen el bloc d'**activitat empresarial** (Unitats 8 a 10), perquè innovar és, en el fons, creativitat aplicada a l'empresa. I l'anàlisi DAFO que ací hem fet sobre un mateix reapareixerà en la **Unitat 9** aplicada a l'empresa: la mateixa lògica de quatre caselles, però mirant el negoci en lloc de la persona. Conéixer-se un mateix és el primer cas pràctic abans d'aprendre a analitzar qualsevol organització.

VUELVE AL CASO

El vídeo MVP de Dropbox

El vídeo de Houston **va validar la hipòtesi més arriscada** del projecte —realment algú vol això?— amb un cost mínim, abans d'invertir mesos programant alguna cosa que potser ningú volia. És **creativitat operativa** en estat pur: en lloc de pensar primer «com ho faig perfecte» va pensar «quina és la prova més barata que em convenceria que val la pena fer-ho».

La lliçó no és que tot projecte necessite un vídeo viral, sinó l'actitud subjacent: **trobar la prova més barata possible** de la teua idea abans de comprometre recursos. Tu no necessites diners, oficina ni equip per a ser creatiu: necessites **valor per a posar idees imperfectes davant de gent real** i acceptar el que et diguen. Això és el que separa, en la pràctica, la creativitat emprenedora de la creativitat només decorativa.

L'ESSENCIAL DE LA UNITAT

- L'**esperit emprenedor** és una forma de mirar: buscar activament necessitats i oportunitats, distingint una simple **idea** d'una vertadera **oportunitat**.
- La **creativitat** no és un do, sinó una habilitat entrenable; la seua clau pràctica és separar la fase de **generar** idees (sense jutjar) de la de **triar-les**.
- La **proactivitat** —prendre la iniciativa sobre el que està en la nostra mà— distingix qui actua de qui només reacciona, i s'entrena en el xicotet.
- Moltes **creences** sobre emprendre (idea revolucionària, joventut, molts diners) són falses i limitadores; contrastar-les amb dades allibera per a intentar-ho.
- La **por al fracàs** paralitza, però l'**error** ben gestionat és aprenentatge: la meta és fallar prompte, barat i traent una lliçó concreta.
- El **DAFO personal** —Debilitats i Fortaleses internes, Amenaces i Oportunitats externes— és l'eina per a conéixer-se amb honestedat i decidir millor.

Glossari

- **Esperit emprenedor**: actitud de buscar de manera activa necessitats i oportunitats en l'entorn i d'actuar per a respondre-les, dins o fora d'una empresa.
- **Oportunitat**: idea que respon a una necessitat real, és valorada per algú i es pot dur a terme amb els recursos disponibles. Es distingix de la simple idea o ocurrència.
- **Creativitat**: habilitat entrenable de generar idees noves i útils, normalment combinant de manera original elements que ja existixen.
- **Fase divergent i fase convergent**: la divergent produïx moltes idees sense jutjar-les; la convergent les avalua i tria. Mesclar-les frena la generació d'idees.

- **Brainstorming**: tècnica de generació d'idees en grup basada en la quantitat, l'absència de crítica i la construcció sobre les idees dels altres.
- **SCAMPER**: tècnica creativa que aplica una sèrie de verbs (Substituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Posar altres usos, Eliminar, Reordenar) per a forçar variacions d'un objecte o servici.
- **Proactivitat**: actitud de prendre la iniciativa i actuar de manera anticipada sobre el que està en la nostra mà, enfront de l'actitud reactiva, que espera i es justifica.
- **Creença limitadora**: idea, sovint falsa, sobre l'emprenedoria que frena l'acció abans d'intentar-la (per exemple, "es naix emprenedor").
- **Risc calculat**: risc que s'assumix després d'avaluar-lo i limitar-ne les conseqüències, enfront de la temeritat d'arriscar sense mesurar.
- **Gestió de l'error**: enfocament que entén l'error com a font d'informació i aprenentatge, buscant equivocar-se prompte, barat i extraent una lliçó.
- **Pivot**: canvi de rumb d'un projecte que, en no funcionar com estava plantejat, es reorienta cap al que sí que dona resultat.
- **DAFO personal**: eina d'autoavaluació amb quatre caselles —Debilitats i Fortaleses (internes), Amenaces i Oportunitats (externes)— aplicada a la mateixa persona.

Per a aprofundir

Si esta unitat t'ha interessat, ací van alguns recursos per a anar més enllà. No cal dominar-los per a seguir el curs, però amplien la mirada:

- **L'element**, de Ken Robinson (2009). Per què encaixa: defén que la creativitat és universal i entrenable, i que el sistema educatiu sovint l'apaga. Lectura àgil i molt alineada amb el missatge central d'esta unitat.
- **Els 7 hàbits de la gent altament efectiva**, de Stephen Covey (1989), capítol sobre la proactivitat. Per què encaixa: és l'origen de la distinció entre actitud proactiva i reactiva que hem treballat, amb exemples quotidians.
- **Mindset: l'actitud de l'èxit**, de Carol Dweck (2006). Per què encaixa: distingix la "mentalitat fixa" de la "mentalitat de creixement" i explica amb investigació per què veure l'error com a aprenentatge canvia els resultats.
- **La xarrada TED "Do schools kill creativity?", de Ken Robinson** (2006). Per què encaixa: una de les conferències més vistes de la història, ideal per a obrir un debat a classe sobre si la creativitat s'ensenya o s'enterra.
- **Informe GEM España (Global Entrepreneurship Monitor)**, *edició 2024-2025*, resum executiu. Per què encaixa: aporta dades reals sobre qui emprén a Espanya (edat, motivació, por al fracàs) per a contrastar mites amb evidència.

Preguntes per a reflexionar

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

1. Pensa en una molèstia que vius sovint (a classe, a casa, en el transport). Amaga una oportunitat? Quina necessitat real hi ha darrere i a qui més li passarà el mateix?
2. Et consideres una persona creativa? Siga quina siga la teua resposta, en què et bases? Creus que la creativitat es pot entrenar o que es naix amb ella?
3. Recorda una vegada en què et vas equivocar en alguna cosa que t'importava. Ho vas viure com un fracàs definitiu o vas traure alguna lliçó? Canviaries hui la manera com ho vas gestionar?

4. En fer el teu DAFO personal, què t'ha costat més: reconéixer una debilitat o nomenar una fortalesa sense sentir que presumixes? Per què creus que és així?

BIBLIOGRAFÍA

1. Real Decreto 243/2022, de 5 de abril, por el que se establecen la ordenación y las enseñanzas mínimas del Bachillerato (BOE-A-2022-5521), anexo II — Economía, Emprendimiento y Actividad Empresarial.
2. Robinson, K. (2009). *El elemento: descubrir tu pasión lo cambia todo*. Grijalbo.
3. Covey, S. R. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós.
4. Dweck, C. S. (2006). *Mindset: la actitud del éxito*. Sirio (ed. en español, 2016).
5. Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto. [Para el contexto emprendedor y el diseño de modelos de negocio.]
6. Global Entrepreneurship Monitor (2025). *Informe GEM España 2024-2025*. Observatorio del Emprendimiento de España / Red GEM España.
7. Instituto Nacional de Estadística (2025). *Directorio Central de Empresas (DIRCE)*. Datos a 1 de enero de 2025.
8. Eberle, B. (1996). *SCAMPER: Creative Games and Activities for Imagination Development*. Prufrock Press.

MIRAR FORA · U6

LIBRO

El cigne negre

Nassim Nicholas Taleb · Paidós, 2007

Una guia per a pensar en esdeveniments rars i inesperats —que són els que canvien les indústries—. Lectura desafiadora que entrena la mirada per a detectar oportunitats on altres no les veuen.

Pròleg i capítols 1-3

VÍDEO · ~20 MIN

How Dropbox started

Drew Houston en Y Combinator · YouTube

El mateix Drew Houston conta com va nàixer Dropbox, inclòs el famós vídeo MVP. Connecta directament amb el cas de la unitat: veu de primera mà sobre com es va validar la idea.

https://www.youtube.com/results?search_query=drew+houston+dropbox+y+combinator

CUENTA · PODCAST · WEB

marketingexamples.com

Web · newsletter gratuïta

Una col·lecció visual de campanyes creatives reals, explicades en poques frases amb la idea clau darrere. Ideal per a entrenar la mirada combinatòria de la creativitat aplicada.

ACTIVIDAD · 1 SETMANA · 2-3 H TOTALS

MVP d'una setmana

Pren una idea d'emprenedoria pròpia (o inventa-la). Dissenya un **MVP** (producte mínim viable) que pugues muntar en **una setmana** i amb menys de 10 € de despesa. Pot ser: una landing page, un formulari, un vídeo de 60 segons, una pàgina d'Instagram, un full de càlcul compartit. Llança'l, mesura quanta gent reacciona (clics, missatges, subscripcions) i porta les dades a la pròxima sessió.

PARA CLASE

Presentació de 90 segons per persona: idea, MVP triat, mètrica mesurada, quina hipòtesi s'ha validat o invalidat. La resta de la classe vota quin dels MVP era **més barat i més informatiu** alhora —eixe és el millor disseny, no el més vistós—. Duració: 45 min.

UNITAT 7 · BLOC B

07

Del projecte a l'empresa: missió, visió i emprenedoria social

Una idea no és encara un projecte. El que convertix una ocurrència en alguna cosa que val la pena començar és saber per a què existix i cap a on mira. Esta unitat tracta el salt de la idea al projecte com a qüestió de propòsit —no de paperassa—, com protegir el que has creat i què passa quan l'objectiu no és només guanyar diners, sinó millorar el món.

DURADA

6-7 sessions · 2 setmanes

CONCEPTES CLAU

missió · visió · valors · propòsit · projecte emprenedor · propietat industrial

OBJECTIUS DE LA UNITAT

· Distingir la idea del projecte emprenedor i entendre el salt d'una a un altre com una qüestió de propòsit i no de procediment administratiu.

· Definir la missió, la visió i els valors d'un projecte i redactar-los per a una iniciativa pròpia, evitant les frases buides.

· Reconéixer les primeres fases de la posada en marxa d'un projecte com una actitud —validar, començar xicotet, aprendre de l'error— sense confondre-les amb el pla d'empresa formal.

· Comprendre per què i com es protegix una idea, un producte i una marca, distingint de manera bàsica entre propietat industrial i intel · lectual (marques, patents, models).

· Entendre l'emprenedoria social com una forma d'emprendre l'objectiu principal de la qual és l'impacte social o ambiental, i connectar-la amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible vistos en la Unitat 3.

· Analitzar empreses i projectes socials reals identificant el seu propòsit, el seu model d'impacte i la diferència respecte a una empresa convencional.

Temps estimat de lectura: ~26 min · **Sabers LOMLOE**: B.5 · **Prerequisits**: Unitat 3 (sostenibilitat, ODS, externalitats), Unitat 5 (perfil de la persona emprenedora) i Unitat 6 (creativitat, busca d'oportunitats, gestió de l'error).

En acabar esta unitat sabràs:

- Diferenciar una idea d'un projecte emprenedor i explicar què fa falta per a fer el salt.
- Definir i redactar la missió, la visió i els valors d'un projecte sense caure en frases buides.

- Reconéixer les primeres fases de posar en marxa un projecte com una actitud, no com un pla d'empresa formal.
- Explicar per què es protegix la idea, el producte i la marca, i distingir de manera bàsica marques, patents i drets d'autor.
- Entendre què és l'emprenedoria social i com es connecta amb els ODS.

TL;DR 90 segundos

Tot projecte emprenedor comença amb una **missió** (per què existim) i una **visió** (a on volem arribar). Esta unitat ensenya a definir-les sense caure en els tòpics del PowerPoint corporatiu, i connecta amb la propietat industrial i intel·lectual i amb l'emprenedoria social.

Veuràs també què distingix una empresa convencional d'una **empresa social**, i per què eixe model creix a Espanya i Europa.

CASO REAL · DILEMA

Auara destina el 100 % dels seus dividends a portar aigua potable

Comunicats Auara · 2016-2024

Auara és una empresa social espanyola fundada en 2016 que ven aigua mineral envasada en plàstic 100 % reciclat i dedica el **100 % dels dividends repartibles** a finançar projectes d'accés a aigua potable en països en desenvolupament. No és una ONG —factura, paga impostos, contracta, competix amb marques grans en supermercats com Carrefour o El Corte Inglés— però la seua finalitat declarada no és maximitzar el benefici de l'accionista, sinó generar impacte social mesurable (litres d'aigua potable finançats cada any).

Pot una empresa renunciar al benefici per als seus amos sense morir pel camí?

En les dues unitats anteriors vas conéixer la persona emprenedora: el seu perfil, les seues competències i la seua manera de mirar el món buscant oportunitats on altres veuen problemes. Has aprés que emprendre no és tant un do misteriós com un conjunt d'actituds entrenables, i que l'error forma part de l'ofici. Però fins ara tot això vivia al cap de la persona. Esta unitat fa el pas següent: com una **idea** es convertix en un **projecte** que val la pena començar.

Convé aclarir d'entrada què **no** anem a fer ací. No anem a construir un pla d'empresa, ni a omplir bloc a bloc un model de negoci, ni a estudiar formes jurídiques, comptabilitat o finançament. Eixa caixa d'eines —important, però molt operativa— pertany a altres matèries del batxillerat i a cursos posteriors. El que esta unitat mira és una cosa més profunda i més prèvia: el **per a què** del projecte. Abans de preguntar-se *com* es fa una empresa, convé haver-se preguntat *per què* i *per a qui* existix. Eixa pregunta es respon amb tres paraules que vertebren la unitat: missió, visió i valors.

I hi ha un per a què que mereix capítol a banda. No tot el món emprén per a guanyar diners. Cada vegada més projectes naixen per a resoldre un problema social o ambiental, i mesuren el seu èxit en persones ajudades o en tones de residu evitades, no només en euros. És l'**emprenedoria social**, i connecta de manera directa amb els Objectius de Desenvolupament

Sostenible que vas estudiar en la Unitat 3. El RD 243/2022 situa tots estos continguts en el saber B.5: la missió i la visió de la persona emprenedora, la creació i posada en marxa del projecte, i la protecció de la idea, el producte i la marca.

De la idea al projecte

Tindre una idea és fàcil. Quasi tot el món, si se li pregunta, té tres o quatre «se'm va ocórrer una vegada que...». El difícil —i el que esta unitat vol il·luminar— és entendre per què la immensa majoria d'eixes idees mai no arriba enlloc i què tenen les poques que sí.

Una idea no és un projecte

Una **idea** és una intuïció: «estaria bé que existira una app per a X», «ací falta un lloc on Y». Un **projecte** és una altra cosa: és una idea a la qual algú ha decidit dedicar temps, esforç i, sobretot, **propòsit**. La idea és gratuïta i abundant; el projecte és car i escàs, perquè exigix comprometre's i renunciar a altres coses. Ací reapareix, de fons, el cost d'oportunitat de la Unitat 1: començar un projecte significa **no** fer altres mil coses amb eixe mateix temps.

La diferència clau no és la qualitat de la idea —moltes idees mediocres ben executades superen idees brillants que es queden en l'aire—, sinó que darrere hi haja algú que sàpiga **per a què** la vol dur avant. Sense eixe per a què, el projecte es desinfla al primer obstacle, i els obstacles arriben sempre.

Per què mor, doncs, la majoria de les idees? No sol ser per falta de talent, sinó per tres raons molt humanes. La primera és la **por**, que ja vas estudiar en la Unitat 6: començar exposa a l'error i a l'opinió aliena, i moltes idees no ixen del calaix per no arriscar-se. La segona és la **comoditat**: un projecte competix amb tot la resta que podríem fer amb el nostre temps, i començar sempre implica renunciar a alguna cosa segura. La tercera, i potser la més important, és la **falta de propòsit**: una idea sense un perquè clar no genera l'energia necessària per a superar les primeres dificultats. Entendre això és alliberador, perquè les tres raons es poden treballar: la por es gestiona, la comoditat es ven̄ç amb motivació, i el propòsit es descobrix afinant per a qui i per a què servix el que volem fer.

IDEA CLAU

El que separa la idea del projecte

Una **idea** és una intuïció que qualsevol pot tindre. Un **projecte** és una idea amb propòsit, dedicació i una direcció clara. El que les separa no és la genialitat de l'ocurrència, sinó el **per a què** que la sosté quan apareixen les dificultats. Per això, abans de planificar el *com*, convé tindre clar el *per què* i el *per a qui*.

El propòsit com a motor

Les persones emprenedores que aguanten solen tindre alguna cosa en comú: un propòsit que va més enllà dels diners. No vol dir que els diners no importen —importen, i molt, perquè el projecte sobrevisca—, sinó que els diners rares vegades basten com a combustible quan les coses es posen difícils. El propòsit és la resposta a la pregunta «per què faig això i no una altra cosa?», i és el que distingix un projecte que il·lusiona d'una tasca que s'arrossega.

Eixe propòsit no s'inventa de colp: es descobrix afinant la idea inicial. Quasi sempre naix d'un problema viscut (alguna cosa que a la persona molestava o li faltava), d'una passió (un tema que li importa de veres) o d'una injustícia que vol corregir. Quan el propòsit connecta amb un problema real d'altres persones, deixa de ser un caprici privat i comença a ser un projecte amb sentit.

Començar pel «perquè»

Una manera molt difosa d'ordenar estes idees és la del consultor Simon Sinek, que proposa pensar tot projecte en tres capes concèntriques: el **perquè** (la creença o el propòsit que mou qui emprén), el **com** (la manera particular de fer les coses) i el **què** (el producte o servici concret). Sinek va observar que les organitzacions que connecten de veres amb la gent comuniquen de dins cap a fora —primer el perquè, després el com i finalment el què—, mentres que la majoria fa el contrari: comença pel producte i mai no arriba a explicar per a què existix. La lliçó per a una persona emprenedora jove és senzilla: el què (l'app, la botiga, el servici) pot canviar mil vegades durant el projecte, però el perquè, si és sòlid, roman i orienta cada decisió. Per això esta unitat insistix a començar pel propòsit i no pel producte.

Missió, visió i valors

Per a posar per escrit eixe propòsit, el món de l'empresa i de l'emprenedoria usa tres conceptes que convé no confondre. Són senzills d'enunciar i difícils d'escriure bé, perquè tenen la perillosa temptació de quedar en frases buides que no diuen res.

La missió: per a què existim hui

La **missió** respon a la pregunta «per a què existix este projecte, ací i ara?». Descriu la raó de ser en el present: què fa, per a qui i quin problema resol. Una bona missió és concreta i es podria comprovar: si la llegixes, saps a què es dedica l'organització i a qui servix. Una mala missió és una successió de paraules boniques —«oferir solucions de qualitat que generen valor»— que valdria per a qualsevol empresa del món i, per tant, no diu res de cap.

La visió: cap a on mirem

La **visió** respon a una altra pregunta: «què volem arribar a ser o a aconseguir en el futur?». És la imatge del món, o del projecte, al qual s'aspira a mitjà o llarg termini. La missió està en present; la visió, en futur. La missió és el sòl que es xafa cada dia; la visió és l'estrela que marca la direcció. Un projecte sense visió avança sense saber cap a on; un projecte sense missió no sap què fer hui. Fan falta les dues.

Els valors: com ho fem

Els **valors** són els principis que guien el comportament del projecte i de qui el forma: com es tracta els clients, els proveïdors, l'equip i l'entorn. Els valors es noten, no es proclamen: una empresa que diu valorar l'honestedat però enganya en la lletra menuda té un problema de valors, per molt que els tinga escrits en una paret. Per a una persona emprenedora jove, els valors són el que decidix quins projectes vol emprendre i quins no, encara que siguen rendibles.

El test de la frase buida

El major perill en redactar una missió o una visió és caure en frases que sonen bé però no diuen res. «Oferir solucions de qualitat que generen valor per als nostres clients» pareix una missió, però serviria igual per a una fleca, un banc o una fàbrica de cargols. Una prova útil per a detectar-ho és la del **tapat**: tapa el nom de l'empresa en la seua missió i pregunta't si podries endevinar a què es dedica. Si no pots, la missió està buida. Una bona missió supera eixe test perquè és concreta: diu què fa, per a qui i quin problema resol, de manera que només podria pertànyer a eixe projecte i a cap altre. La diferència no és d'estil, sinó d'utilitat: una missió clara ajuda a prendre decisions (este nou producte encaixa amb per a què existim?), mentres que una de buida no servix per a res excepte per a decorar una web.

Vegem-ho amb un exemple inventat però versemblant. Imagina un grup d'estudiants que munta un projecte de repartiment de menjar casolà per a persones majors que viuen soles. Una **missió buida** seria: «oferir un servici de qualitat que millore la vida de les persones». Una **missió bona** seria: «portar menjar casolà, sa i assequible a persones majors que viuen soles al nostre barri, perquè menjar bé no depenga de poder cuinar». La segona diu exactament què fa, per a qui i quin problema resol. La seua **visió** podria ser: «que cap persona major de la comarca haja de renunciar a un menjar digne per viure sola». I entre els seus **valors** estarien la proximitat, la dignitat del tracte i la transparència en els preus. Amb eixes tres peces, el grup ja sap decidir: si algú proposa vendre també menjar ultraprocessat barat perquè deixa més marge, la missió i els valors responen que no, encara que siga rendible. Eixa és la utilitat pràctica de tindre'ls clars.

CONCEPTE CLAU

Missió, visió i valors

La **missió** és el per a què del projecte en el present (què fa, per a qui, quin problema resol). La **visió** és l'aspiració de futur (què vol arribar a ser o aconseguir). Els **valors** són els principis que guien com actua cada dia. La missió està en present, la visió en futur i els valors es demostren amb fets, no amb paraules.

Yvon Chouinard, fundador de Patagonia, cap a 1975. Escalador abans que empresari, en 2022 va cedir la propietat de l'empresa a una fundació ambiental: «la Terra és ara la nostra única accionista».

Portlandjim, domini públic via Wikimedia Commons

EJEMPLO REAL

Patagonia: una missió que va canviar a temps

La marca de roba de muntanya Patagonia és un dels exemples més citats de coherència entre missió, visió i valors. Durant anys la seua missió declarada va ser «fabricar el millor producte sense causar un dany innecessari». En 2018 la va reescriure de manera més radical: «Estem en el negoci per a salvar el nostre planeta». No és una frase d'adorn: l'empresa dona un percentatge fix de les seues vendes a causes ambientals, anima a reparar la roba en lloc de comprar nova (la seua famosa campanya «No compres esta jaqueta») i, al setembre de 2022, el seu fundador, Yvon Chouinard, va fer el pas més coherent amb eixa missió: en lloc de vendre l'empresa o traure-la a borsa, va transferir la propietat a una fundació i a un fideïcomís els beneficis del qual es destinen íntegrament a lluitar contra la crisi climàtica. El mateix comunicat ho va resumir així: «la Terra és ara la nostra única accionista». El cas il·lustra que la missió, quan és de veres, condiciona fins i tot les decisions de propietat de l'empresa, no només la seua publicitat.

Fuente: Patagonia Inc., declaració de missió corporativa i comunicat «Earth is now our only shareholder» (setembre de 2022); cobertura de The New York Times i Reuters

Posar en marxa el projecte: una actitud, no un tràmit

Una vegada que el propòsit està clar i la missió i la visió escrites, arriba el moment de començar. Ací és on esta unitat es desmarca amb claredat de les matèries que ensenyen a muntar empreses pas a pas. No anem a veure com es tria una forma jurídica ni com es demana finançament; anem a veure **amb quina actitud** es fa el primer pas, perquè eixa actitud és el que el currículum d'esta matèria vol desenvolupar.

Començar xicotet i validar prompte

L'error més comú en emprendre és enamorar-se de la idea i construir durant mesos un producte enorme i perfecte que, quan per fi es llança, resulta que ningú volia. La mentalitat emprenedora actual proposa el contrari: començar amb alguna cosa xicoteta, posar-la com més prompte millor davant de persones reals i aprendre del que diuen. No es tracta de planificar-ho tot al mil·límetre, sinó de **provar barat i aprendre ràpid**.

Això enllaça amb la gestió de l'error que vas veure en la Unitat 6: cada prova que ix malament no és un fracàs, és informació que estalvia disgustos majors. Validar prompte significa, senzillament, comprovar si el problema que creus resoldre li importa de veres a algú abans d'invertir tot el teu temps i els teus diners a resoldre'l.

Hi ha un consell clàssic del món emprenedor que resumix esta actitud: **«ix de l'edifici»**. La frase, popularitzada per Steve Blank, adverteix que les respostes no estan dins del teu cap ni en un full de càlcul, sinó fora, parlant amb les persones a qui vols servir. Molts projectes fracassen no perquè l'execució siga dolenta, sinó perquè resolen un problema que ningú tenia. Eixir a preguntar abans de construir és la manera més barata d'evitar-ho. I convé escoltar el que la gent *fa*, no només el que *diu*: és fàcil que algú diga «que bona idea» per amabilitat i després no use el producte. La validació de veres arriba quan algú està disposat a dedicar el seu temps, els seus diners o la seua atenció al que oferixes.

Las 9 áreas se distribuyen en una página: cinco áreas miran al cliente (derecha) y cuatro al interior (izquierda). La propuesta de valor (centro) es lo que las conecta.

El Business Model Canvas resumix en una pàgina com una empresa crea, entrega i captura valor: nou blocs per a passar de la idea al model.

ACTITUD

Del propòsit al primer pas (sense pla d'empresa formal)

1. **Concreta el problema i la persona.** Quin problema resols i a qui exactament? Com més concret, millor: «ajudar la gent» no és un problema; «que els veïns majors del meu barri puguen fer la compra sense carregar pes» sí que ho és.
2. **Formula la teua proposta en una frase.** Explica en una sola frase què oferixes i per què és millor que el que ja existix. Si no cap en una frase, probablement encara no ho tens clar.
3. **Construïx alguna cosa mínima.** Una versió molt senzilla, encara que siga imperfecta, que ja permeta a algú provar la idea. Un prototip de cartó, un full de càlcul, una pàgina web bàsica: el barat que servisca per a aprendre.
4. **Posa-ho davant de persones reals.** Ensenya la teua proposta a possibles usuaris i escolta de veres. No busques que et donen la raó: busca entendre si el problema els importa i si la teua solució els convenç.
5. **Aprén i ajusta.** Amb el que has aprés, millora, canvia de rumb o, de vegades, abandona eixa idea per una altra millor. Cada volta del cicle t'acosta a un projecte que sí que funciona.

L'equip: emprendre quasi mai és en solitari

Encara que imaginem la persona emprenedora com un individu, la majoria dels projectes que ixen avant són obra d'un **equip**. Un bon equip emprenedor reunix perfils complementaris (qui té la visió, qui sap executar, qui connecta amb la gent) i compartix els valors del projecte. Ací reapareixen les competències socials de la Unitat 5: comunicar, motivar, repartir tasques i resoldre els inevitables conflictes. Un projecte amb una idea regular i un gran equip sol superar un amb una gran idea i un equip que no s'entén.

El mite de l'emprenedor solitari i genial fa mal perquè oculta una realitat: la majoria dels projectes importants han sigut cosa de dos o més persones que es complementaven. El que manté unit un equip quan arriben els problemes no és el repartiment de tasques, sinó dues coses: compartir el **propòsit** (tots saben per a què estan ahí) i haver acordat prompte les regles del joc —qui decidix què, com es repartix l'esforç, què passa si algú vol anar-se'n—. Estes converses incòmodes són molt més fàcils al principi, quan tot va bé, que després, quan ja hi ha alguna cosa en joc. Per això un bon projecte dedica temps, des del dia u, a cuidar l'equip tant com la idea.

Començar amb el que tens

Una altra creença que convé desmuntar és la que per a emprendre fa falta primer molts diners, contactes importants o un permís d'algú. La realitat de la majoria dels projectes que arranquen és la contrària: comencen **amb el que tenen a mà** —les seues pròpies habilitats, el seu temps, les persones que coneixen, els recursos gratuïts d'internet— i van aconseguint la resta sobre la marxa, a mesura que el projecte demostra que funciona. Esta manera de pensar, que alguns investigadors anomenen «emprendre amb els mitjans disponibles», és alliberadora per a qui

estudia batxillerat: no has d'esperar a ser major, a tindre un capital o que algú et done llum verda. Pots començar a provar una idea hui, a xicoteta escala, amb el que ja està en la teua mà. El gran enemic de l'emprenedoria no és la falta de recursos, sinó la idea equivocada que primer cal tindre-ho tot.

Protegir la idea, el producte i la marca

Imagina que has dedicat mesos a desenvolupar un producte o un nom comercial que comença a funcionar. Què impedix que un altre el copie i s'aprofite del teu treball? Ací entra una peça del saber B.5 que sol passar-se per alt: la **protecció** del que has creat. No és paperassa avorrida; és el que evita que el teu esforç acabe beneficiant qui copia.

Per què protegir

La raó econòmica és senzilla. Crear alguna cosa nova —un invent, un disseny, una marca reconeixible— costa temps i diners. Copiar-ho, en canvi, és molt barat. Si qualsevol poguera copiar lliurement el que altres creen, ningú no tindria incentiu per a invertir a crear. Per això existixen uns drets que reconeixen a qui crea alguna cosa la possibilitat d'explotar-la en exclusiva durant un temps. És un equilibri: es premia el creador per a fomentar la innovació, però l'exclusivitat no és eterna, perquè el coneixement acabe sent de tots.

El que no es pot protegir: les idees

Ací convé desfer un malentés molt comú entre qui comença a emprendre. La frase «tinc una idea genial, no la contes a ningú» revela una confusió: **les idees, en si mateixes, no es protegixen**. No existix cap registre on reservar la idea d'«una app per a demanar menjar» o «una botiga de productes sostenibles». El que es protegix és la **plasmació concreta** de la idea: una marca registrada, una invenció tècnica patentada, un disseny, un text o un codi escrits. Per això el secret excessiu sol ser un mal consell: una idea sense executar no val quasi res, i compartir-la servix per a millorar-la i validar-la. El que és valuós —i el que és protegible— apareix quan la idea es convertix en alguna cosa tangible. L'excel·lent notícia per a qui emprén és que el primer a executar bé una idea sol dur un avantatge que cap còpia tardana recupera.

Propietat industrial i propietat intel·lectual

Convé distingir, de manera bàsica, dues grans famílies de protecció que a Espanya gestionen organismes distints.

- La **propietat industrial** protegix les creacions que tenen una aplicació en la indústria i el comerç: marques, noms comercials, patents d'invencions, models d'utilitat i dissenys industrials. A Espanya la gestiona l'**Oficina Espanyola de Patents i Marques (OEPM)**, i per a obtindre-la normalment cal **registrar-la**.
- La **propietat intel·lectual** protegix les creacions artístiques, literàries i científiques: una novel·la, una cançó, una fotografia, el codi d'un programa informàtic. A Espanya es regix per la Llei de Propietat Intel·lectual i, a diferència de la industrial, **naix amb la mateixa creació** (no cal registrar-la per a tindre el dret, encara que el registre ajuda a provar l'autoria).

Per a un projecte emprenedor, les dues eines més habituals són la **marca** i, quan hi ha una invenció tècnica, la **patent**. Junt amb elles existixen altres figures de propietat industrial menys conegudes però útils: el **model d'utilitat**, que protegix invencions de menor altura tècnica que una patent (una millora pràctica en una eina, per exemple) de manera més ràpida i barata; i el **disseny industrial**, que protegix l'aparença d'un producte —la seua forma, les seues línies, la seua estètica— enfront de les còpies. Per a molts projectes jóvens, estes figures intermèdies són més realistes que una patent completa.

CONCEPTE CLAU

Marca i patent

Una **marca** és el signe (un nom, un logo) que identifica un producte o servici i el distingix dels de la competència; es protegix registrant-la en l'OEPM i, una vegada concedida, dona el dret a usar-la en exclusiva i a impedir que altres la copien. Una **patent** protegix una invenció tècnica nova (un producte o un procediment que aporta una solució tècnica) i concedix al seu titular el dret exclusiu a explotar-la durant un temps limitat (fins a vint anys) a canvi de fer pública la invenció.

Dues famílies de protecció: la propietat industrial (marques, patents, models d'utilitat i dissenys) requerix registre i la gestiona l'OEPM; la propietat intel·lectual (obres artístiques, literàries i científiques, i el programari) naix amb la mateixa creació. Per a un projecte, el primer sol ser registrar la marca.

La marca: el primer que convé protegir

Per a la majoria dels projectes emprenedors, el que és més valuós no és una patent —molts projectes no inventen res tècnicament nou—, sinó la **marca**: el nom i la imatge que els clients aprenen a reconéixer i en els quals confien. Registrar la marca evita que un altre la use, i també evita el disgust de descobrir, després d'invertir a fer-se conéixer, que el nom ja estava registrat per una altra persona i cal canviar-ho tot. Per això una de les primeres comprovacions sensates en llançar un projecte és buscar en la base de dades de l'OEPM si el nom està lliure.

Eixa comprovació és, a més, gratuïta i està a l'abast de qualsevol. L'OEPM oferix un cercador públic a la seua web on es pot consultar si una marca o un nom comercial ja està registrat, igual que es comprova si un domini d'internet està lliure abans de muntar una pàgina. Fer-ho *abans*

d'imprimir targetes, dissenyar el logo o llançar les xarxes socials estalvia molts diners i molts disgustos. És un bon exemple de la mentalitat emprenedora aplicada a la protecció: no es tracta de saber-se la llei de memòria, sinó de tindre el reflex de comprovar el bàsic abans de comprometre's. Per a projectes més ambiciosos o amb invencions tècniques, el raonable és buscar assessorament especialitzat, però la primera comprovació de la marca pot —i deu— fer-la la mateixa persona emprenedora.

¿SABÍAIS QUE...?

El quadre de colors d'una marca

Les marques no només protegixen noms i logos: també poden protegir colors. El morat concret de les tauletes de Milka, el roig de les soles de les sabates Louboutin o el taronja específic d'una coneguda marca de bricolatge estan registrats com a marca en distints països. La idea és que, quan un color s'associa tan fortament a un producte que el públic el reconeix sense necessitat de veure el nom, eixe color s'ha convertit en part de la identitat de la marca i mereix protecció. No és fàcil d'aconseguir —cal demostrar que el públic realment associa eixe to exacte amb l'empresa—, però il·lustra fins a on arriba la protecció de la marca: de vegades, el que distingix un producte d'un altre és, literalment, un color.

L'emprenedoria social

Fins ací hem parlat de projectes sense preguntar-nos per la seua finalitat última: donàvem per fet que l'objectiu era crear alguna cosa útil i, de pas, guanyar-se la vida. Però hi ha tota una forma d'emprendre en la qual l'objectiu principal no és el benefici econòmic, sinó **resoldre un problema social o ambiental**. És l'emprenedoria social, i és la peça que connecta esta unitat d'emprenedoria amb la mirada ètica i sostenible de la Unitat 3.

Emprendre per a resoldre un problema social

L'**emprenedoria social** consistix a crear projectes la finalitat primera dels quals és generar un **impacte positiu** en la societat o en el medi ambient, usant eines empresarials per a aconseguir-ho de manera sostenible en el temps. La diferència amb una ONG tradicional és que l'empresa social no depén només de donacions: busca ser **econòmicament viable**, venent un producte o servici, però reinvertint els seus beneficis (o bona part d'ells) en la seua missió social. I la diferència amb una empresa convencional és la finalitat: ací els diners són un **mitjà** per a complir la missió, no el fi en si mateix.

CONCEPTE CLAU

Emprenedoria social

L'**emprenedoria social** crea projectes l'objectiu principal dels quals és generar impacte social o ambiental positiu, usant un model econòmic viable per a sostindre's en el temps. L'empresa social mesura el seu èxit tant pel seu impacte (persones ajudades, residus evitats, exclusió reduïda) com per la seua sostenibilitat econòmica. El benefici és el mitjà; la missió social, el fi.

Com es mesura l'èxit d'una empresa social

Una empresa convencional sap si li va bé mirant els seus beneficis. Una empresa social necessita mesurar a més el seu **impacte**: a quantes persones ha ajudat?, quin problema ha

reduït i quant? Eixa doble mesura —impacte i viabilitat— és el que definix el sector, i és també la seua major dificultat, perquè l'impacte social és molt més difícil de quantificar que un benefici en euros. Ací reapareix la lògica dels ODS de la Unitat 3: molts projectes socials es fixen explícitament com a meta contribuir a un o diversos Objectius de Desenvolupament Sostenible (reduir desigualtats, donar treball digne a persones en exclusió, millorar la salut o l'educació) i en reten comptes.

Un ventall, no dos calaixos

Seria un error imaginar dos calaixos estancs —empreses «normals» que només volen benefici i empreses socials que només volen impacte—. La realitat és un **ventall continu**. En un extrem està l'empresa purament comercial, que persegueix el màxim benefici sense més finalitat. En l'altre, l'ONG, que persegueix només un fi social i viu de donacions. Entre ambdós hi ha moltes posicions intermèdies: empreses convencionals amb pràctiques responsables, empreses socials que reinvertixen tots els seus beneficis, cooperatives on les persones pesen més que el capital, fundacions amb activitat econòmica. El que és important no és etiquetar, sinó preguntar per dues coses: **quin és el fi últim** (el benefici o la missió social?) i **de què viu** (de vendre o de donacions?). Situar un projecte en eixe ventall, en compte de ficar-lo en un calaix, ajuda a entendre'l de veres i a no confondre el compromís real amb la pose.

El segell B Corp i l'economia social

Per a distingir les empreses que de veres equilibren benefici i impacte del simple *greenwashing* que vas veure en la Unitat 3, han sorgit certificacions independents. La més coneguda internacionalment és el segell **B Corp**, que concedixen organitzacions independents a les empreses que superen una avaluació exigent sobre el seu impacte social i ambiental, la seua transparència i la seua governança. A Espanya, a més, existix una llarga tradició d'**economia social** —cooperatives, societats laborals, empreses d'inserció— en la qual les persones i el fi social pesen tant o més que el capital.

Per què connecta amb la teua generació

L'emprenedoria social no és una raresa de manual: és un terreny en plena expansió i especialment pròxim a qui ara estudia batxillerat. Els reptes que obri l'Agenda 2030 —el canvi climàtic, les desigualtats, l'accés a l'educació o a la salut— són, mirats amb ulls emprenedors, **problemes que esperen solucions**, i moltes d'elles encara no existixen. Ací es tanca el cercle de tota la matèria: l'escassetat de la Unitat 1 era l'origen de l'economia; la mirada ètica i els ODS de la Unitat 3 marcaven l'horitzó; el perfil i la creativitat de les Unitats 5 i 6 donaven les eines. L'emprenedoria social les junta totes i les apunta a un objectiu: usar la iniciativa emprenedora no només per a guanyar-se la vida, sinó per a millorar la vida dels altres. No cal fundar un Grameen Bank per a començar; un xicotet projecte que resolga un problema concret del barri, de l'institut o de la comarca ja és emprenedoria social, i sol ser la millor escola.

La granja de la cooperativa La Fageda, a la Garrotxa. L'empresa produïx i ven iogurts i gelats al mercat, però el seu vertader producte és l'ocupació digna de persones amb discapacitat intel·lectual i trastorns mentals greus.

Jordiferrer, CC BY-SA 3.0 via Wikimedia Commons

EJEMPLO REAL

La Fageda: gelats que donen treball a qui la societat descarta

A la comarca catalana de la Garrotxa, una cooperativa anomenada La Fageda fabrica iogurts i gelats que es venen en supermercats com qualsevol altra marca. El que la fa distinta no es veu en l'envàs: va nàixer en 1982 amb la missió de donar treball digne a persones amb discapacitat intel·lectual i trastorns mentals greus de la comarca, a qui el mercat laboral ordinari deixava fora. La idea del seu fundador, el psicòleg Cristóbal Colón, va ser radical per a la seua època: en lloc de tractar estes persones com a pacients a qui cuidar, les va tractar com a treballadors amb una ocupació real i productiva. Hui La Fageda dona ocupació a centenars de persones, una part important d'elles amb algun tipus de discapacitat, i competix en qualitat amb les grans marques làcties. És un exemple de manual d'emprenedoria social: una empresa econòmicament viable —ven els seus productes al mercat, no viu de subvencions— el vertader producte de la qual no és el iogurt, sinó la integració laboral de persones que la societat havia descartat. El benefici és el mitjà; la missió social, el fi.

Fuente: Fundació La Fageda, memòries i informació corporativa; reportatges de premsa econòmica espanyola sobre el model de la cooperativa

Muhammad Yunus, economista bangladeixí i fundador del Grameen Bank. La seua idea del microcrèdit —xicotets préstecs sense aval a persones pobres— li va valdre el Premi Nobel de la Pau en 2006.

Michael Wuertenberg / World Economic Forum, CC BY-SA 2.0 via Wikimedia Commons

¿SABÍAIS QUE...?

Un banc que presta a qui cap banc prestaria

En els anys setanta, l'economista bangladeixí Muhammad Yunus es va adonar que les persones més pobres no podien eixir de la pobresa perquè cap banc els prestava diners: no tenien avals ni garanties. La seua resposta va ser fundar el Grameen Bank, un banc que prestava xicotetes quantitats —de vegades l'equivalent a uns pocs euros— a dones pobres del camp perquè muntaren el seu propi xicotet negoci, sense demanar aval. El que és cridaner és que eixes persones, considerades «insolvents» per la banca tradicional, tornaven els préstecs en percentatges altíssims. La idea, anomenada *microcrèdit*, es va estendre per tot el món i li va valdre a Yunus el Premi Nobel de la Pau en 2006. És un dels exemples més influents de com una eina econòmica clàssica —un préstec— pot redissenyar-se per a convertir-se en emprenedoria social: l'objectiu no era el benefici del banc, sinó traure milions de persones de la pobresa.

Connexió amb la resta de la matèria

Esta unitat tanca el bloc d'emprenedoria donant-li una direcció. En les Unitats 5 i 6 vas conéixer el perfil i les actituds de la persona emprenedora; ací has vist cap a quin propòsit apuntar-les i com protegir el que es crea. La mirada de l'emprenedoria social reprén la sostenibilitat i els ODS de la Unitat 3 i els traduïx en projectes concrets. I tot això prepara el terreny per a l'últim bloc de la matèria —l'activitat empresarial (Unitats 8 a 10)—, on veuràs l'empresa ja en marxa: la seua estratègia, els seus models de negoci i la seua transformació digital. Missió, visió i propòsit no es queden en l'arranc del projecte: són la brúixola que guia totes les decisions empresarials que vénen després.

Queda't amb una idea que recorre tota la unitat: emprendre no comença per la paperassa ni pels diners, sinó per una pregunta senzilla i exigent —*per a què?*—. Qui respon bé a eixa pregunta té un projecte; qui no, té només una idea solta. I entre les moltes respostes possibles, una de les més potents que oferix esta matèria és la de l'emprenedoria social: usar la iniciativa, la creativitat i el risc no només per a viure d'un projecte, sinó perquè el món en què eixe projecte viu siga una mica millor. Eixa és, en el fons, la millor síntesi del Bloc B i el pont natural cap a l'estudi de l'empresa que ve a continuació.

VUELVE AL CASO

Auara: una empresa que destina els seus dividends a portar aigua

Auara és una **empresa social**, una figura reconeguda a Espanya i a la Unió Europea amb marcs legals propis (B-Corp, societats cooperatives, societats d'utilitat social en alguns països). Ven, factura, paga impostos i contracta com qualsevol empresa. La diferència està en la **missió**: la finalitat principal no és el benefici de l'accionista, sinó l'impacte social mesurable.

Cada vegada més jóvens preferixen treballar en empreses amb propòsit real: les enquestes anuals de Deloitte sobre la generació Z situen eixe percentatge per damunt del 30 % a Espanya. Eixe canvi de valors **està reconfigurant qui guanya el talent** en el segle XXI. Per a una empresa convencional, ignorar este gir no és èticament discutible, simplement: és competitivament car. I per això convé preguntar-te ja, abans d'emprendre, quin tipus de missió podries sostindre amb orgull durant deu anys, no quin eslògan sona bonic en una diapositiva.

L'ESSENCIAL DE LA UNITAT

- Una **idea** és una intuïció que qualsevol pot tindre; un **projecte** és una idea amb propòsit i dedicació. El que les separa és el **per a què** que sosté l'esforç quan arriben les dificultats.
- La **missió** explica per a què existix el projecte hui; la **visió**, a on aspira a arribar; els **valors**, com actua cada dia. Una bona missió és concreta i comprovable, no una frase que valdria per a qualsevol.
- Posar en marxa un projecte és, abans de res, una **actitud**: començar xicotet, validar prompte amb persones reals i aprendre de l'error. No és —en esta matèria— construir un pla d'empresa formal.
- Crear costa i copiar és barat; per això es **protegix** el que s'ha creat. La **propietat industrial** (marques, patents; es registra en l'OEPM) i la **propietat intel·lectual** (obres artístiques; naix amb la creació) premien el creador per a fomentar la innovació.
- Per a la majoria de projectes, la **marca** és el primer que convé protegir; la **patent** protegix invencions tècniques noves durant un temps limitat. Les **idees en si no es protegixen**: el que és protegible és la seua plasmació concreta.
- Quasi cap projecte és obra d'una sola persona: l'**equip** complementari, amb un propòsit compartit i regles clares des del principi, sol pesar més que la genialitat de la idea.
- L'**emprenedoria social** crea projectes la finalitat principal dels quals és l'impacte social o ambiental, amb un model econòmicament viable. El benefici és el mitjà; la missió social, el fi. Connecta directament amb els **ODS** de la Unitat 3.

Glossari

- **Idea**: intuïció o ocurrència sobre alguna cosa que podria fer-se o resoldre's; abundant i gratuïta, encara no és un projecte.
- **Projecte emprenedor**: idea a la qual algú dedica temps, esforç i propòsit amb la intenció de dur-la a la pràctica.
- **Propòsit**: raó profunda per la qual s'emprén un projecte, més enllà del benefici econòmic; el combustible que sosté l'esforç davant de les dificultats.
- **Missió**: raó de ser del projecte en el present: què fa, per a qui i quin problema resol.
- **Visió**: aspiració de futur del projecte; què vol arribar a ser o a aconseguir a mitjà o llarg termini.
- **Valors**: principis que guien el comportament del projecte i de qui el forma; es demostren amb fets, no amb declaracions.
- **Propietat industrial**: protecció de creacions amb aplicació industrial o comercial (marques, patents, dissenys); a Espanya es gestiona en l'OEPM i normalment exigix registre.
- **Propietat intel·lectual**: protecció de creacions artístiques, literàries i científiques (obres, programari); naix amb la mateixa creació.
- **Marca**: signe (nom, logo) que identifica un producte o servici i el distingix de la competència; es protegix registrant-la.
- **Patent**: dret exclusiu a explotar una invenció tècnica nova durant un temps limitat, a canvi de fer-la pública.
- **Emprenedoria social**: creació de projectes l'objectiu principal dels quals és generar impacte social o ambiental positiu de manera econòmicament viable.
- **Empresa social**: organització que ven productes o servicis al mercat però el fi últim de la qual és una missió social o ambiental, reinvertint els seus beneficis en ella.
- **Model d'utilitat**: figura de propietat industrial que protegix invencions de menor altura tècnica que una patent, de manera més ràpida i econòmica.
- **Disseny industrial**: figura de propietat industrial que protegix l'aparença o estètica d'un producte enfront de les còpies.
- **B Corp**: certificació que concedixen organitzacions independents a les empreses que superen una avaluació exigent del seu impacte social i ambiental, la seua transparència i la seua governança.
- **Economia social**: conjunt d'organitzacions —cooperatives, societats laborals, empreses d'inserció, fundacions amb activitat econòmica— en les quals les persones i el fi social pesen tant o més que el capital.
- **Validació**: comprovació primerenca, amb persones reals, de si el problema que un projecte vol resoldre els importa de veres, abans d'invertir temps i diners a construir la solució.
- **Producte mínim**: versió senzilla i barata d'una idea, encara que siga imperfecta, que ja permet posar-la a prova davant de possibles usuaris i aprendre de la seua reacció.

Per a aprofundir

Si esta unitat t'ha interessat, ací van alguns recursos per a anar més enllà. No fan falta per a seguir el curs, però amplien la mirada:

- **El portal de l'Oficina Espanyola de Patents i Marques (OEPM)** (oepm.es). Per què encaixa: permet buscar si una marca està lliure i entendre, amb exemples reals, com es protegix la idea, el producte i la marca; ideal per a una activitat pràctica de busca.

- **Un món de tres zeros** — *Muhammad Yunus* (2018). Per què encaixa: el Nobel de la Pau creador del microcrèdit explica la seua visió de l'emprenedoria social com a eina per a acabar amb la pobresa, la desocupació i les emissions.
- **El portal de B Lab / B Corp en espanyol** (bcorpspain.es). Per què encaixa: presenta el segell que distingix les empreses que equilibren benefici i impacte, amb casos espanyols, perfecte per a contrastar compromís real enfront de greenwashing.
- **Web corporativa de Patagonia, secció «Activism» i «Ownership»** (patagonia.com). Per què encaixa: mostra una missió empresarial duta fins a les seues últimes conseqüències, inclosa la cessió de la propietat de l'empresa a una causa ambiental.
- **Casos de l'economia social espanyola** (cepes.es, Confederació Empresarial Espanyola de l'Economia Social). Per què encaixa: reunix cooperatives, societats laborals i empreses d'inserció reals, una pedrera de casos pròxims per a l'estudi a l'aula.
- **Comença amb el perquè** — *Simon Sinek* (2009), o la seua xarrada TED del mateix títol. Per què encaixa: desenvolupa la idea del «cercle daurat» (perquè, com, què) que ordena el propòsit d'un projecte abans que el producte; breu i molt visual per a l'aula.

Preguntes per a reflexionar

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

1. Es diu que una idea no és un projecte fins que té propòsit. Pensa en una idea que se t'haja ocorregut alguna vegada. Quin propòsit hauria de sostindre-la perquè valga la pena començar de veres?
2. Moltes missions d'empresa són frases que valdrien per a qualsevol. Busca la missió d'una empresa que conegues. És concreta i comprovable, o podria aplicar-se a qualsevol altra del mateix sector?
3. La marca sol ser el primer que convé protegir en un projecte. Per què creus que és tan important el nom i la imatge, fins i tot per a un projecte que no inventa res tècnicament nou?
4. En l'emprenedoria social, el benefici és el mitjà i la missió social, el fi. Creus que una empresa pot de veres guanyar diners i, alhora, tindre com a objectiu principal millorar la societat, o hi ha sempre una contradicció entre les dues coses?
5. Es diu que «les idees no es protegixen, només la seua execució». Et pareix just que qualsevol puga quedar-se amb la teua idea si tu no la dus a la pràctica primer? Quines conseqüències tindria que les idees en si es pogueren registrar i reservar?
6. Pensa en un problema social o ambiental del teu barri, el teu institut o la teua comarca. Se t'ocorre un xicotet projecte d'emprenedoria social que poguera abordar-lo venent algun producte o servici, en lloc de dependre només de donacions?

BIBLIOGRAFÍA

1. Real Decreto 243/2022, de 5 de abril, por el que se establecen la ordenación y las enseñanzas mínimas del Bachillerato (BOE-A-2022-5521), anexo II — Economía, Emprendimiento y Actividad Empresarial.
2. Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM). *Marcas, patentes y propiedad industrial: información para emprendedores*. https://www.oepm.es
3. Ley 24/2015, de 24 de julio, de Patentes (BOE-A-2015-8328).

4. Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (BOE-A-1996-8930).
5. Yunus, M. (2018). *Un mundo de tres ceros: cómo acabar con la pobreza, el desempleo y las emisiones de carbono*. Paidós.
6. Fundació La Fageda. Información corporativa y memorias de actividad. https://www.fageda.com
7. Patagonia Inc. (2022). *Earth is now our only shareholder*. Comunicado corporativo. https://www.patagonia.com/ownership
8. Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES). Datos y casos de la economía social en España. https://www.cepes.es
9. Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Portfolio / Penguin. (Ed. española: *Empieza con el porqué*).
10. Blank, S. y Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual*. K&S Ranch. (Origen de la idea «get out of the building»).
11. B Lab / B Corp España. *Qué es una empresa B Corp*. https://www.bcorpspain.es

MIRAR FORA · U7

LIBRO

Doughnut Economics

Kate Raworth · Random House, 2017

L'autora proposa mesurar l'èxit empresarial per la contribució a un mínim social i a un sostre ecològic, no només pel benefici. Lectura imprescindible per a qui vulga dissenyar una missió coherent amb els ODS.

Capítols 1 i 4

VÍDEO · ~6 MIN

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

YouTube

Minidocumental sobre el cas de la unitat. Ideal per a discutir si el model es podria replicar en el teu sector preferit (alimentació, roba, servicis, tecnologia).

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

CUENTA · PODCAST · WEB

@auara

Instagram

Comunicació directa d'una empresa social que no amaga les seues mètriques d'impacte. Bon termòmetre per a distingir missió real de greenwashing.

ACTIVIDAD · 40 MIN

Missió, visió i valors en una pàgina

Definix **missió, visió i tres valors** per a la teua idea d'emprenedoria (la que vas desenvolupant del bloc B). Regles: **una frase** per a la missió, **una frase** per a la visió, i els valors en una paraula cadascun (no expressions buides: «passió» i «excel·lència» estan prohibides perquè les usa tot el món). Justifica en tres línies per què eixos tres valors i no altres.

PARA CLASE

Peer feedback en grups de 4. Cada persona presenta el seu trio missió-visió-valors. La resta li fa dues preguntes crítiques: quina empresa del teu sector podria firmar la mateixa missió sense modificar res? Si la resposta és «qualsevol», la missió és genèrica i cal reescriure-la. Duració: 45 min.

UNITAT 8 · BLOC C

08

L'empresa i la seua activitat

Darrere de cada producte que uses hi ha una empresa, i darrere de cada empresa hi ha persones que la dirigixen, la habiten i la mouen. Esta unitat mira l'empresa no com un organigrama, sinó com una forma d'activitat humana.

DURADA

6-7 sessions · 2 setmanes

CONCEPTES CLAU

empresa · activitat empresarial · revolució tecnològica · model de negoci · cultura empresarial · gestió del talent

OBJECTIUS DE LA UNITAT

· Entendre l'empresa com a unitat bàsica de l'activitat econòmica i com a fenomen humà, més enllà de la seua estructura interna.

· Situar la revolució tecnològica com el marc que està transformant què fan les empreses i com ho fan.

· Explicar què és la cultura empresarial i per què condiciona el comportament d'una organització.

· Comprendre la gestió del talent com la manera en què una empresa atrau, desenvolupa i retén les persones.

· Caracteritzar el lideratge com a capacitat d'influir en un equip, distingint estils i reconeixent que no equival al comandament formal.

· Analitzar amb dades reals el paper de la dona en l'activitat empresarial i la bretxa de gènere directiva.

Temps estimat de lectura: ~25 min · **Sabers LOMLOE**: C.1, C.3 · **Prerequisits**: bloc d'emprenedoria (Unitats 5-7).

En acabar esta unitat sabràs:

- Explicar per què l'empresa és la unitat bàsica de l'activitat econòmica i veure-la com un fenomen humà, no només com una estructura.
- Situar la revolució tecnològica com el marc que està canviant l'activitat de les empreses.
- Definir la cultura empresarial i reconéixer com es manifesta en una organització real.
- Entendre què és la gestió del talent i per què s'ha tornat estratègica.
- Distingir el lideratge del comandament formal i reconéixer distints estils de liderar.

- Interpretar amb dades el paper de la dona en l'empresa i la bretxa de gènere en la direcció.

TL;DR 90 segundos

Una empresa té **funcions** (comercial, productiva, RH, financera) i opera dins d'un **sector** amb dinàmiques pròpies. Esta unitat presenta el mapa funcional de l'empresa moderna i mira l'empresa com a fenomen humà, no només com a organigrama.

Veuràs també la **revolució tecnològica** com a marc que ho està canviant tot, la cultura empresarial, la gestió del talent, el lideratge i el paper de la dona en la direcció.

CASO REAL · DILEMA

Mercadona factura 35.529 M€ amb 104.000 treballadors i continua sent 100 % familiar

Memòria Mercadona 2024 + diversos anàlisis sectorials

Mercadona, fundada per Juan Roig a Tavernes Blanques (l'Horta Nord) a partir del xicotet grup de carnisseries dels seus pares, factura **35.529 milions d'euros** el 2024 amb **104.000 persones en plantilla** i 1.677 supermercats. És la cadena d'alimentació líder a Espanya per facturació. I tanmateix, la família Roig manté el **100 % del capital**: no cotitza en borsa, no ha entrat capital d'inversors externs, no ha fet fusions grans. Ha crescut orgànicament amb beneficis retinguts.

Com es manté una empresa familiar quan creix tant?

Fins ara hem parlat de persones que emprenen: el seu perfil, les seues competències, la seua manera d'afrontar l'error, el pas d'una idea a un projecte. Quan eixe projecte creix i s'organitza per a produir de manera estable, apareix l'**empresa**. L'empresa és el lloc on l'emprenedoria es torna activitat permanent, on una idea es convertix en una cosa que dóna ocupació, paga impostos, competix en un mercat i forma part del teixit econòmic d'un país. Quasi tot el que consumixes —el mòbil, la roba, el menjar, les apps, l'electricitat— ix d'una empresa.

Esta unitat no és un manual d'organització d'empreses. No esmicolarem els seus departaments ni les seues formes jurídiques ni construirem un pla d'empresa pas a pas: això pertany a una altra matèria del batxillerat. Ací mirem l'empresa **com a activitat i com a fenomen humà**: què la mou, què la transforma i, sobretot, qui la habita. Veurem el marc que ho està canviant tot —la revolució tecnològica—, la **cultura** que dóna personalitat a cada organització, la **gestió del talent** que decidix quines persones la formen, el **lideratge** que les orienta i el **paper de la dona** en una activitat que durant molt de temps li va tancar les portes de la direcció.

El RD 243/2022 situa estos continguts en els sabers C.1 (la revolució tecnològica i els models de negoci, que ací presentem com a marc) i C.3 (cultura empresarial, gestió del talent, lideratge i paper de la dona). El fil conductor, com en tota la matèria, són els casos reals.

L'empresa com a unitat bàsica de l'activitat econòmica

Una **empresa** és una organització que combina recursos —persones, diners, materials, coneixement, tecnologia— per a produir béns o servicis i oferir-los en un mercat, assumint el

risc que isca bé o malament. Eixa definició amaga una idea important: l'empresa és la **unitat bàsica** on l'activitat econòmica s'organitza de manera estable. El mercat coordina, però qui produïx de veritat, dins del mercat, són les empreses.

Molt més que una estructura

És fàcil imaginar l'empresa com un organigrama: caixes, fletxes, departaments. Eixa imatge és útil, però incompleta. Una empresa és, abans que res, un **conjunt de persones que coopera** cap a un objectiu comú. Dos empreses amb el mateix organigrama, els mateixos recursos i el mateix producte poden funcionar de maneres radicalment distintes segons com es relacionen les persones que les formen, quins valors compartixen i com se les dirigix. Per això, per a entendre què fa que una empresa funcione, no n'hi ha prou de mirar la seua estructura: cal mirar la seua **cultura**, el seu **talent** i el seu **lideratge**, que són justament els eixos d'esta unitat.

CONCEPTE CLAU

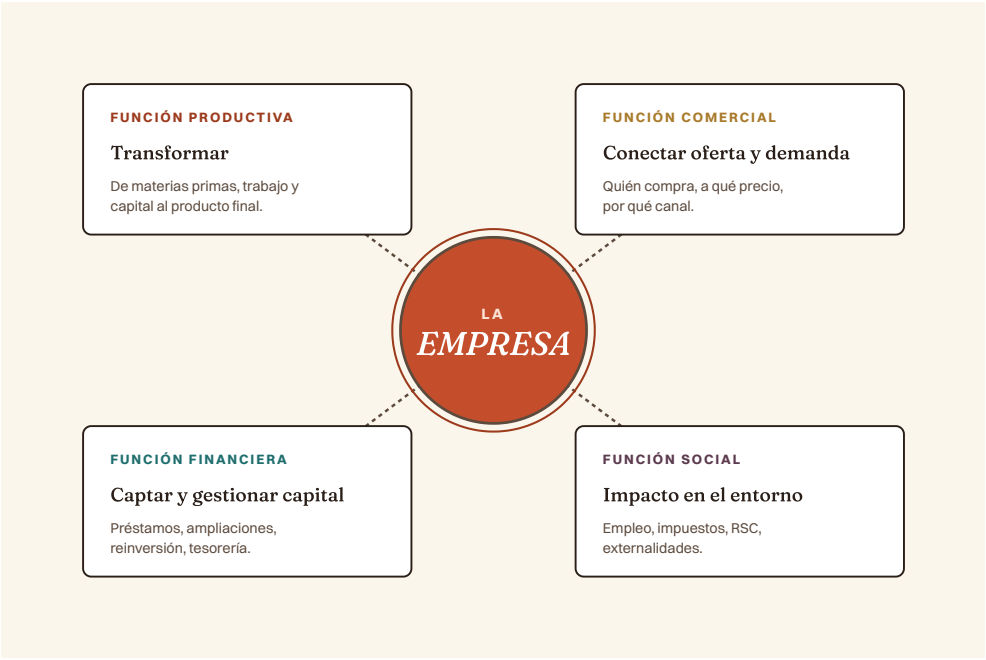
Empresa

Una **empresa** és una organització que combina recursos per a produir béns o servicis i oferir-los en un mercat assumint risc. És la **unitat bàsica de l'activitat econòmica**: el lloc on la producció s'organitza de manera estable. Però no és només una estructura, sinó un **conjunt de persones que coopera** amb una cultura i una direcció pròpies.

Per a què existix una empresa

Més enllà d'obtindre un benefici —condició per a sobreviure, no la seua única finalitat—, una empresa complix diverses funcions alhora en la societat. **Crea valor** transformant recursos en béns o servicis que la gent vol. **Genera ocupació i rendes**, pagant salaris que sostenen les famílies. **Coordina** el treball de moltes persones cap a un objectiu que cap assoliria sola. I, en bona mesura, **canalitza la innovació**, perquè és dins de les empreses on la majoria de les idees noves es convertixen en productes reals. Estes funcions expliquen per què la salut del teixit empresarial d'un país importa tant: quan les empreses funcionen, hi ha ocupació, renda i innovació; quan fallen en massa, ho nota tota l'economia.

Per dins, tota empresa articula eixes funcions en unes poques grans àrees d'activitat que operen alhora i es condicionen entre si. Esta unitat no les esmicola —el seu detall és matèria d'una altra assignatura—; en tenim prou d'una mirada panoràmica per a situar on encaixen la cultura, el talent i el lideratge que veurem a continuació: travessen totes les àrees, no una sola.



Les grans àrees d'activitat d'una empresa, coordinades al voltant d'un mateix objectiu. Ací les veiem només de manera panoràmica.

El pes de les empreses en l'economia

Que l'empresa siga la unitat bàsica de l'activitat no és una afirmació teòrica: es veu en les dades. La immensa majoria de l'ocupació i de la producció d'un país es genera en empreses, i la major part d'elles són xicotetes. Conéixer eixa realitat ajuda a llevar del cap la imatge que «empresa» equival a gran multinacional: l'empresa típica espanyola és diminuta.

EJEMPLO REAL

El teixit empresarial espanyol: un país d'empreses xicotetes

Segons el Directori Central d'Empreses de l'INE, a 1 de gener de 2025 hi havia a Espanya 3,31 milions d'empreses actives, un 1,7 % més que l'any anterior. El revelador és la seua grandària: més de la meitat (el 54,4 %) no té cap assalariat (autònoms) i la gran majoria de les que sí que ocupen tenen menys de deu treballadors. Les empreses de 250 o més assalariats —les «grans» en l'estadística europea— a penes representen unes mil·lèsimes del total, encara que concentren una part molt alta de l'ocupació. La conclusió és clara: l'activitat empresarial espanyola descansa, sobretot, en microempreses i pimes. Quan pensem en «l'empresa», el cas típic no és una multinacional, sinó un negoci xicotet amb poques persones, on cultura, talent i lideratge es viuen de manera molt directa.

Fuente: INE, Directori Central d'Empreses (DIRCE), dades a 1 de gener de 2025; Ministeri d'Indústria i Turisme, Xifres PIME

L'empresa no actua en el buit

Encara que parlem de l'empresa per dins —la seua cultura, el seu talent, el seu lideratge—, convé no oblidar que tota empresa viu **envoltada d'altres**. Al seu voltant hi ha clients que la trien o l'abandonen, treballadors que la fan funcionar, proveïdors que l'abastixen, competidors que la pressionen, una comunitat local a la qual afecta i unes administracions que la regulen. A tots eixos grups que es veuen afectats per l'activitat de l'empresa, o que influïxen en ella, se'ls anomena de manera genèrica les seues **parts interessades**. La idea important per a esta unitat és senzilla: les decisions internes d'una empresa —com tracta la seua gent, quina cultura cultiva, a qui ascendix— no són assumpte privat, perquè repercutixen en tot eixe entorn. Com gestiona l'empresa eixes relacions és una cosa que veurem amb detall més avant en el bloc.

La revolució tecnològica: el marc que ho canvia tot

No es pot entendre què fan les empreses hui sense mirar el canvi tecnològic que les envolta. La **revolució tecnològica** —la digitalització, internet, les dades, l'automatització, la intel·ligència artificial— no és un detall més: és el marc que està redefinint què produïxen les empreses, com ho produïxen i com es relacionen amb els seus clients i amb qui treballa en elles. En esta unitat la presentem com a **teló de fons**; les seues conseqüències concretes per a l'estratègia i per a l'empresa del futur les desenvoluparem en les dos unitats següents.

CONCEPTE CLAU

Revolució tecnològica

La **revolució tecnològica** és la transformació profunda de l'activitat econòmica impulsada per la digitalització, internet, les dades, l'automatització i la intel·ligència artificial. No canvia només els productes: canvia **què** produïxen les empreses, **com** ho produïxen i **com** es relacionen amb clients i treballadors. En esta unitat és el marc; els seus efectes concrets es desenvolupen en les Unitats 9 i 10.

Tres onades de transformació

El canvi tecnològic no és nou: ha vingut en onades que cada volta van més ràpides. La **màquina de vapor** (segle XVIII) va mecanitzar la producció i va donar lloc a la fàbrica. L'**electricitat i la producció en cadena** (finals del XIX i segle XX) van permetre la gran empresa industrial. I la **revolució digital** (de finals del segle XX a hui) ha fet que la informació, les dades i la connexió siguen tan importants com les màquines. Cada onada no només va crear productes nous: va canviar la manera mateixa d'organitzar el treball i de dirigir les persones.

El poder de la tecnologia

El característic de l'onada actual és que la tecnologia no és només una ferramenta per a produir més barat: s'ha convertit en **font de poder econòmic**. Qui controla una plataforma, unes dades o un estàndard tecnològic pot condicionar sectors sencers. Això explica per què algunes de les empreses més valuoses del món són tecnològiques i per què la capacitat d'innovar s'ha tornat decisiva per a sobreviure. Per a una empresa xicoteta, l'altra cara de la moneda és positiva: la tecnologia ha **abaratit** ferramentes que abans només estaven a l'abast de les grans (vendre per internet, arribar a clients llunyans, automatitzar tasques), democratitzant en part l'activitat empresarial.

Tecnologia i nous models de negoci

Una de les conseqüències més visibles de la revolució tecnològica és que ha fet possibles **maneres de guanyar diners que abans no existien**. A la forma concreta en què una empresa crea valor i obté ingressos se li diu **model de negoci**, i la tecnologia ha multiplicat les seues variants: la **subscripció** (pagar una quota periòdica per un servici en compte de comprar-lo, com les plataformes de música o vídeo), les **plataformes** que connecten dos grups sense produir elles mateixes (qui posa en contacte conductors i passatgers, o amfitrions i viatgers), o el model **freemium** (un servici bàsic gratuït i funcions avançades de pagament). No dissenyarem ací estos models peça a peça —això és treball d'una altra matèria—; el que importa en esta unitat és entendre la **idea**: la tecnologia no només canvia els productes, canvia la manera mateixa de fer negoci. La Unitat 9 reprendrà estos models amb més detall.

EXEMPLE

Cultura que bloqueja el canvi: el cas Kodak

Kodak va dominar la fotografia durant dècades i, tanmateix, es va declarar en fallida el 2012. La lliçó no és tecnològica sinó cultural: tindre la tecnologia no basta si la cultura de l'empresa impedix usar-la. El cas s'analitza en detall —incloent-hi la història de l'enginyer Steven Sasson i la decisió estratègica de guardar la càmera digital— en la Unitat 9, on encaixa en el context de la innovació disruptiva. La idea important ací és esta: una cultura que tem el canvi pot enfonsar fins i tot qui inventa el canvi.

La cultura empresarial

Si entres en dos empreses distintes, ho notes de seguida: com parla la gent, com vist, si es tuegen, si es treballa en silenci o entre rialles, si les decisions baixen des de dalt o es discutixen en equip. Això que es «respira» és la **cultura empresarial**. Ací l'examinem com a fenomen humà i motor del rendiment; per a la seua anàlisi dins de l'estratègia empresarial —incloent-hi la RSC, la sostenibilitat i l'entorn competitiu—, vegeu la Unitat 9 d'esta mateixa matèria. És el conjunt de valors, creences, normes no escrites i formes de fer que compartixen les persones d'una organització. És la **personalitat** de l'empresa, i condiciona el seu comportament tant o més que les seues normes oficials.

Què inclou la cultura

La cultura d'una empresa no és un eslògan penjat en la paret. Es compon d'elements que quasi mai estan escrits però que tothom en l'empresa coneix.

ELEMENTS

De què està feta la cultura d'una empresa

1. **Valors i principis.** El que l'empresa considera important de veritat: la qualitat, el client, la innovació, l'honestedat, el tracte a les persones. No els declarats, sinó els que es veuen en les decisions difícils.
2. **Normes no escrites.** Com es fan les coses encara que ningú les haja escrit: si es pot discrepar del cap, si es responen correus de nit, si es reconeixen els errors o s'amaguen.
3. **Símbols i llenguatge.** L'espai de treball, la manera de vestir, les paraules pròpies de la casa, els rituals (una menjada anual, una manera de celebrar els èxits).
4. **Històries i referents.** Els relats que l'empresa conta de si mateixa: com va començar, quina crisi va superar, qui són els seus herois interns. Transmeten què es valora.

Per què importa la cultura

La cultura no és decoració: té efectes econòmics reals. Una cultura clara i compartida orienta les persones quan no hi ha una norma per a cada situació; alinea esforços cap a un objectiu comú; atrau qui encaixa i allunya qui no; i, sobretot, condiciona com reacciona l'empresa davant dels problemes. El cas de Kodak ho mostrava: una cultura que tem el canvi pot enfonsar fins i tot qui té la millor tecnologia. Per això cada volta més empreses la cuiden de manera deliberada en compte de deixar que sorgisca sola.

CONCEPTE CLAU

Cultura empresarial

La **cultura empresarial** és el conjunt de valors, creences, normes no escrites, símbols i formes de fer que compartixen les persones d'una organització. És la **personalitat** de l'empresa: orienta el comportament, alinea esforços i condiciona com l'empresa afronta els canvis. No es veu en l'organigrama, però es nota tan prompte com entres.

D'on ix la cultura i es pot canviar?

La cultura d'una empresa no apareix per decret. Naix, sobretot, de l'**exemple de qui la va fundar i la dirigix**: les primeres decisions marquen un to que després es transmet a qui va arribant. Es reforça amb el temps a través de **a qui es contracta, a qui s'ascendix i què es premia o es castiga**: si una empresa diu valorar la iniciativa però ascendix sempre els més obedients, la seua cultura real serà l'obediència, diga el que diga la seua web. Per això canviar una cultura és lent i difícil: no n'hi ha prou d'anunciar valors nous, cal canviar les decisions

quotidianes que la sostenen. Les cultures es transformen quan els líders canvien de comportament de manera sostinguda, no quan es penja un cartell.

No hi ha una sola cultura «bona»

Convé fugir de la idea que existix una cultura ideal que tota empresa hauria de copiar. La cultura adequada depén del que l'empresa fa i del seu entorn. Una empresa que ven seguretat —un banc, una farmacèutica— necessita una cultura acurada, rigorosa, que evite errors. Una empresa que viu d'innovar —un estudi de videojocs, una startup tecnològica— necessita una cultura que tolere l'assaig i l'error i que premie provar coses noves. Trasplantar la cultura d'una a l'altra seria desastrós: la rigidesa ofegaria la creativa i la improvisació enfonsaria la que ven seguretat. L'important no és tindre una cultura «moderna», sinó una cultura **coherent** amb el que l'empresa necessita ser.

EJEMPLO REAL

Buurtzorg: una cultura que confia en els seus professionals

Buurtzorg és una organització neerlandesa de cures d'infermeria a domicili fundada el 2006 per l'infermer Jos de Blok. La seua cultura es va construir sobre una idea senzilla: confiar en els professionals. En compte de jerarquies i supervisors, organitza les infermeres en xicotets equips autogestionats d'unes dotze persones que decidixen elles mateixes com atendre els seus pacients, amb un mínim de personal administratiu de suport. El resultat documentat: alta satisfacció de pacients i professionals i un creixement que la va portar a ocupar milers de persones en pocs anys. El cas mostra que la cultura —ací, una cultura d'autonomia i confiança— pot ser un avantatge competitiu tan real com la tecnologia o el capital, i que no depén de la grandària ni del sector.

Fuente: Buurtzorg Nederland, informes corporatius; Laloux, F. (2014), Reinventing Organizations; Royal College of Nursing (Regne Unit), anàlisi del model Buurtzorg

La gestió del talent

Si l'empresa és abans que res un conjunt de persones, la pregunta clau per a qualsevol organització és com aconseguix les **persones adequades** i com aconseguix que donen el millor d'elles mateixes. A això se li diu **gestió del talent**: el conjunt de pràctiques per a **atraure, desenvolupar i retindre** les persones valuoses per a l'empresa. No confongues això amb la teoria detallada de la funció de recursos humans, que és matèria d'una altra assignatura; ací ens interessa el talent com a **fenomen estratègic** en una economia on, cada volta més, les persones són el recurs decisiu.

Atraure, desenvolupar, retindre

La gestió del talent s'entén bé amb tres verbs. **Atraure**: que les persones valuoses vulguen treballar en esta empresa i no en una altra, la qual cosa depén del salari però també de la cultura, el projecte i la reputació. **Desenvolupar**: ajudar que eixes persones cresquen —formació, noves responsabilitats, aprenentatge—, perquè el talent no és estàtic. **Retindre**: aconseguir que es queden, evitant que la competència se les enduga. En una economia del coneixement, perdre una persona clau pot costar molt més que el seu salari: se'n va amb ella la seua experiència, els seus contactes i, de vegades, les seues idees.

Per què el talent s'ha tornat estratègic

Durant l'era industrial, el recurs escàs era el capital: les màquines, les fàbriques. Hui, en molts sectors, el recurs escàs és el **talent**: programadors, dissenyadors, científics de dades, professionals amb habilitats difícils de trobar. Això ha invertit la relació de forces: les empreses competixen per atraure persones tant com competixen per clients. La gestió del talent va deixar de ser una tasca administrativa per a convertir-se en una qüestió de **supervivència competitiva**.

CONCEPTE CLAU

Gestió del talent

La **gestió del talent** és el conjunt de pràctiques amb les quals una empresa **atrau, desenvolupa i retén** les persones valuoses per a la seua activitat. En una economia del coneixement, el talent és sovint el recurs més escàs, i per això la seua gestió s'ha tornat estratègica: les empreses competixen per les persones tant com pels clients.

Motivació: el salari no ho explica tot

Retindre talent no és només una qüestió de pagar més. Des dels cèlebres experiments de Hawthorne (que vèiem en el bloc d'emprenedoria), se sap que les persones no rendixen únicament per diner: també per sentir-se reconegudes, per tindre autonomia, per trobar sentit al que fan i per formar part d'un bon ambient. Per això moltes empreses que gestionen bé el talent cuiden el **clima laboral**, oferixen oportunitats d'aprendre, donen marge per a decidir i reconeixen el bon treball. Quan una persona valuosa se'n va, moltes voltes no se'n va pel salari, sinó per una mala relació amb el seu cap o per sentir-se estancada. La gestió del talent, per tant, està íntimament lligada a la **cultura** i al **lideratge** que veurem a continuació: les tres cares d'una mateixa realitat, les persones.

El lideratge

Una empresa amb bona cultura i bon talent encara necessita alguna cosa que oriente les persones cap a un objectiu comú: **lideratge**. Liderar és la capacitat d'**influir** en un grup perquè es moga cap a una meta compartida. Ací cal desfer un malentés freqüent des del principi: liderar no és el mateix que manar.

Lideratge no és el mateix que autoritat formal

L'**autoritat formal** és el poder que dóna un càrrec: un cap pot donar ordes perquè el seu lloc li ho permet. El **lideratge**, en canvi, és la capacitat que la gent et seguisca perquè vol, no perquè ho dega. L'ideal és que coincidisquen —un bon cap que a més lidera—, però no sempre ocorre: hi ha caps amb càrrec i sense lideratge (ningú els seguix de veritat) i hi ha persones que lideren sense cap càrrec (companys a qui els altres escolten i seguixen). Reconéixer esta diferència és clau per a entendre com funcionen de veritat les empreses.

Estils de lideratge

No hi ha una única manera de liderar. En el bloc d'emprenedoria (Unitat 5) vam veure els tres estils clàssics —autoritari, democràtic i laissez-faire— aplicats a qui gestiona un equip com a persona emprenedora. Ací fem un pas més, perquè en l'empresa en funcionament el lideratge adquirix una dimensió addicional: el **lideratge situacional**, que proposa que qui lidera bé no tria un estil fix, sinó que l'adapta a l'equip, al moment i a la tasca. En una crisi pot convindre ser més directiu; amb un equip expert, delegar; en una decisió que afecta tots, obrir la participació.

Per al repàs detallat dels tres estils clàssics, vegeu la Unitat 5 d'esta mateixa matèria.

Què fa bé qui lidera

Per davall dels estils, hi ha un conjunt d'habilitats que compartixen qui lidera bé, i que connecten directament amb les competències del bloc d'emprenedoria. Saben **comunicar** una direcció amb claredat, de manera que tots entenguen cap a on van i per què. Saben **escoltar**, perquè liderar no és parlar més, sinó captar el que l'equip necessita. Practiquen l'**empatia** —la intel·ligència emocional aplicada al grup— per a detectar tensions abans que esclaten. I **donen exemple**: res erosiona més el lideratge que demanar una cosa i fer la contrària. Estes habilitats, com la resta del perfil emprenedor, no són un do amb què es naix: s'entrenen amb pràctica i amb la voluntat de millorar, igual que qualsevol altra competència.

Hi ha un enfocament del lideratge que ha guanyat molt de pes en les últimes dècades i que mereix destacar-se ací perquè invertix la piràmide habitual: el **lideratge de servici** (*servant leadership*), formulat per Robert Greenleaf el 1970. La proposta és senzilla i desconcertant alhora: el paper del líder no és que l'equip li servisca a ell, sinó servir l'equip —llevar obstacles, donar recursos, fer créixer les persones— perquè el grup funcione millor. No és qui més mana, sinó qui fa possible que els altres treballen bé. La cultura de Buurtzorg, que veurem a continuació, és un exemple del que es pot aconseguir quan una organització adopta este enfocament de manera sistemàtica.

EXEMPLE

Lideratge que dóna exemple: Patagonia

L'empresa de roba de muntanya Patagonia és un dels casos més citats de coherència entre el que una empresa diu i el que el seu fundador fa: una cultura centrada en el respecte ambiental i en la confiança en els empleats, portada fins a les decisions de propietat. El gest central —Yvon Chouinard traspassant l'empresa a una fundació climàtica el 2022— il·lustra que el lideratge més creïble és el que **dóna exemple**, alineant les decisions personals amb els valors proclamats. El cas s'analitza en extens en la Unitat 7 d'esta matèria, en el context de la missió i els valors empresarials; ací en tenim prou de retindre la lliçó de fons.

El paper de la dona en l'activitat empresarial

L'activitat empresarial la realitzen hòmens i dones, però durant la major part de la història les dones van tindre vetat o molt limitat l'accés a la direcció de les empreses i, en molts casos, al treball remunerat mateix. A Espanya, fins ben entrat el segle XX una dona casada necessitava el permís del seu marit per a obrir un compte o exercir el comerç; eixa **llicència marital** no va desaparéixer del tot del dret espanyol fins a 1975. Eixe passat tan recent pesa encara hui: encara que la situació ha millorat molt, les dades mostren que **com més es puja en la jerarquia empresarial, menys dones hi ha**. És el que s'anomena la **bretxa de gènere** en la direcció, i convé mirar-la amb dades, no amb tòpics.

El «sostre de vidre»

S'anomena **sostre de vidre** la barrera invisible que dificulta que les dones arriben als llocs de màxima responsabilitat, malgrat no existir ja, en general, normes que els ho prohibisquen. És «de vidre» perquè no es veu: no hi ha un cartell que diga «prohibit», però les dades revelen que la barrera existix. Les seues causes són múltiples: estereotips sobre el lideratge, xarxes de contactes masculines, el repartiment desigual de les tasques de cura que recau sobre les dones, i biaixos en la selecció i la promoció.

CONCEPTE CLAU

Bretxa de gènere i sostre de vidre

La **bretxa de gènere** en l'empresa és la diferència entre la presència d'hòmens i dones, que augmenta a mesura que es puja en la jerarquia. El **sostre de vidre** és la barrera invisible que dificulta l'accés de les dones als llocs de màxima direcció malgrat no existir prohibicions formals. Reconéixer-la amb dades és el primer pas per a corregir-la.

Les dades: una millora real però incompleta

EJEMPLO REAL

Dones en els consells d'administració: avanç lent

Les dades d'Eurostat mostren un avanç real però encara lluny de la paritat. A la Unió Europea, el 2024, al voltant d'un terç dels membres dels consells d'administració de les grans empreses cotitzades eren dones, una proporció que ha pujat amb força en dos dècades (a principis dels anys 2000 a penes rondava el 10 %). A Espanya, les dades de la CNMV reflectixen també un augment sostingut de la presència femenina en els consells de les empreses de l'IBEX, impulsat en part per les recomanacions de bon govern i, més recentment, per la directiva europea de 2022 que fixa objectius de presència femenina en els consells. Tot i això, les dones continuen sent minoria en les presidències i en els llocs executius de màxima responsabilitat. La fotografia és de progrés lent: la base de la piràmide laboral està cada volta més equilibrada, però la cúspide continua sent majoritàriament masculina.

Fuente: Eurostat, Gender statistics — women in management (dades 2024); Institut de les Dones / INE, Dones en càrrecs directius; CNMV, Informe de govern corporatiu de les entitats cotitzades

Dones que han mogut l'activitat empresarial

Margarita Salas. La seua patent sobre l'enzim del fag phi29 va ser una de les més rendibles del CSIC.

LaMèreVeille, CC BY-SA 4.0 via Wikimedia Commons

Enfront de la idea que l'empresa és un terreny històricament masculí, convé recordar que hi ha dones que han dirigit i transformat organitzacions en condicions molt més adverses que les actuals. A Espanya, **María Wonenburger** va obrir camí en la ciència i **Margarita Salas** va convertir una patent científica en una de les més rendibles del CSIC, demostrant que innovació i gestió també són cosa de dones. En l'àmbit empresarial, figures com **Anne Wojcicki** (cofundadora de 23andMe) o **Mary Barra** (primera dona al capdavant d'un gran fabricant mundial d'automòbils, General Motors) mostren lideratge femení en sectors tradicionalment masculins. No es tracta de col·leccionar noms, sinó de desmuntar l'estereotip: el problema mai va ser la falta de capacitat, sinó les barreres. Allí on les barreres cauen, el talent femení dirigix tan bé com qualsevol altre.

Mary Barra, primera dona al capdavant de General Motors, un gran fabricant mundial d'automòbils.

Benjamin Applebaum, domini públic via Wikimedia Commons

Emprendre en femení

La bretxa no apareix només en els grans consells: també es nota en qui munta el seu propi negoci. Segons el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), l'observatori internacional de l'activitat emprenedora, a Espanya la taxa d'emprenedoria femenina fa anys que està per davall de la masculina, encara que la diferència s'ha anat estretint. Les dades del treball autònom de la Seguretat Social apunten en la mateixa direcció: les dones són prop del 36-37 % dels treballadors autònoms, una proporció que creix lentament. Les causes són les mateixes que creen el sostre de vidre —repartiment desigual de cures, menor accés a finançament, menys referents—, la qual cosa mostra que el problema no és de capacitat sinó de condicions. Quan eixes condicions milloren, l'emprenedoria femenina creix, i amb ella l'activitat econòmica del conjunt.

Per què importa, també econòmicament

Més enllà de la justícia —que seria raó suficient—, hi ha un argument econòmic: desaprofitar el talent de la meitat de la població és una **ineficiència**, una forma de l'escassetat autoinfligida que vèiem en la primera unitat. Diversos estudis apunten que els equips directius diversos prenen millors decisions perquè integren més punts de vista i redueixen el pensament de grup. Tancar la bretxa de gènere no és només una qüestió d'equitat: és també aprofitar millor el talent disponible, just del que tracta la gestió del talent que hem vist en esta unitat.

Connexió amb la resta del bloc

Esta unitat ha obert el bloc d'activitat empresarial mirant l'empresa com a fenomen humà: la seua cultura, el seu talent, el seu lideratge i el paper de la dona, tot això dins del marc de la revolució tecnològica. Les dos unitats següents desenvolupen el que ací queda apuntat. La **Unitat 9** s'ocupa de l'**estratègia, la competitivitat i els models de negoci**: com les empreses competixen, arriben als seus clients i es reinventen. La **Unitat 10** mira cap avant —la

transformació digital i l'empresa del futur—, reprenent la revolució tecnològica per a preguntar-se com seran el treball i les organitzacions que vénen. L'empresa, en el fons, és persones organitzades per a crear valor; entendre qui són i com se les dirigix és entendre l'activitat empresarial per dins. Si recordes una sola idea d'esta unitat, que siga esta: quan dos empreses amb els mateixos recursos rendixen de manera molt distinta, la diferència quasi mai està en les màquines, sinó en la cultura, el talent i el lideratge de les persones que les fan funcionar.

VUELVE AL CASO

Mercadona: 100 % familiar, 35.529 M€ de facturació

Mercadona manté la propietat familiar gràcies a una **estratègia financera conservadora**: no s'endeuta agressivament, no ix a borsa, no accepta capital extern. Creix a poc a poc reinvertint beneficis. Això limita el creixement potencial —no podria comprar una cadena sencera de la nit al matí, per exemple— però **manté el control familiar i la coherència cultural** a llarg termini.

Hi ha altres models viables. **Inditex**, també de propietat familiar majoritària (Amancio Ortega), sí que cotitza en borsa i s'ha internacionalitzat molt més ràpid. Ambdós models funcionen en sectors pareguts: la decisió d'obrir o no a inversors externs no és neutra, és **estratègica**, i depén de què prioritza la família fundadora —velocitat de creixement, control, risc o coherència—. Quan emprengues, eixe mateix dilema reapareixerà a la teua escala: acceptar inversió externa per a créixer més ràpid o conservar el control encara que tardes més a escalar.

L'ESSENCIAL DE LA UNITAT

- L'**empresa** és la unitat bàsica de l'activitat econòmica, però no és només una estructura: és un **conjunt de persones que coopera** amb cultura, talent i lideratge propis.
- La **revolució tecnològica** és el marc que està transformant què fan les empreses i com ho fan; la tecnologia s'ha tornat font de poder, però no basta tindre-la si la cultura impedix usar-la.
- La **cultura empresarial** —valors, normes no escrites, símbols, històries— és la personalitat de l'empresa i condiciona el seu comportament i la seua capacitat de canvi.
- La **gestió del talent** (atraure, desenvolupar, retindre persones) s'ha tornat estratègica perquè, en l'economia del coneixement, el talent sol ser el recurs més escàs.
- El **lideratge** és influir per a moure un grup cap a una meta, i no equival al **comandament formal**; el lideratge eficaç és **situacional** (s'adapta a l'equip i al moment) i el **lideratge de servici** invertix la piràmide: el líder servix l'equip, no al revés.
- El **paper de la dona** en l'empresa ha avançat, però persistix el **sostre de vidre**; tancar la bretxa de gènere és justícia i, a més, eficiència, perquè no desaprofita la meitat del talent.

Glossari

- **Empresa**: organització que combina recursos per a produir béns o servicis i oferir-los en un mercat assumint risc. Unitat bàsica de l'activitat econòmica.
- **Microempresa i pime**: empreses de grandària reduïda (la pime té menys de 250 treballadors; la microempresa, menys de 10) que constituïxen la immensa majoria del teixit empresarial espanyol.
- **Revolució tecnològica**: transformació profunda de l'activitat econòmica impulsada per la digitalització, internet, les dades, l'automatització i la intel·ligència artificial.
- **Model de negoci**: forma concreta en què una empresa crea valor i obté ingressos (per exemple, venda directa, subscripció, plataforma o freemium). La tecnologia ha multiplicat les seues variants.
- **Cultura empresarial**: conjunt de valors, creences, normes no escrites, símbols i formes de fer que compartixen les persones d'una organització; la seua personalitat.
- **Gestió del talent**: conjunt de pràctiques per a atraure, desenvolupar i retindre les persones valuoses per a l'empresa.
- **Lideratge**: capacitat d'influir en un grup per a orientar-lo cap a una meta comuna; no equival a l'autoritat formal del càrrec.
- **Autoritat formal**: poder de donar ordes que conferix un càrrec dins d'una organització.
- **Estils de lideratge**: formes bàsiques de liderar (autoritari, democràtic o participatiu, laissez-faire); el lideratge eficaç sol ser situacional.
- **Bretxa de gènere (empresarial)**: diferència de presència entre hòmens i dones que augmenta en pujar en la jerarquia de l'empresa.
- **Sostre de vidre**: barrera invisible que dificulta l'accés de les dones als llocs de màxima direcció malgrat no existir prohibicions formals.

Per a aprofundir

Si esta unitat t'ha interessat, ací van alguns recursos per a anar més enllà. No cal dominar-los per a seguir el curs, però amplien la mirada:

- **Reinventing Organizations**, de Frédéric Laloux (2014). Per què encaixa: explora cultures empresarials basades en l'autonomia i la confiança (com Buurtzorg), ideal per a entendre que la cultura és una decisió, no un accident.
- **El dilema del innovador**, de Clayton Christensen (1997). Per què encaixa: explica per què grans empreses amb bona tecnologia (com Kodak) fracassen davant del canvi; connecta cultura, decisió i revolució tecnològica.
- **Informe de govern corporatiu de les entitats cotitzades** de la CNMV (resum anual, en la seua web). Per què encaixa: aporta dades reals i actualitzades sobre la presència de dones en els consells d'administració espanyols per a discutir a classe.
- **Documents o reportatges sobre el cas Kodak**. Per què encaixa: il·lustra de manera molt visual com una cultura que tem el canvi pot enfonsar una empresa líder malgrat tindre la tecnologia.
- **Dades d'Eurostat sobre dones en llocs directius** (secció *Gender statistics*, en espanyol i anglés). Per què encaixa: permet comparar Espanya amb la mitjana europea i seguir l'evolució de la bretxa any rere any.

Preguntes per a reflexionar

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

1. Es diu que dos empreses iguals per fora poden funcionar molt distint segons la seua cultura. Has notat cultures distintes en llocs que conegues (un comerç, un club, el teu propi institut)? En què es nota?
2. Kodak va tindre la primera càmera digital i no la va aprofitar. Per què creus que és tan difícil per a una empresa d'èxit atrevir-se a canviar el que li funciona?
3. S'afirma que lideratge i comandament no són el mateix. Has conegut algú que lidere sense tindre cap càrrec? Què feia que els altres el seguiren?
4. La bretxa de gènere s'estreny en la base de les empreses però persistix en la cúspide. Quines causes et pareixen més importants i quines mesures et pareixerien justes i eficaces per a tancar-la?

BIBLIOGRAFÍA

1. Reial Decret 243/2022, de 5 d'abril, pel qual s'estableixen l'ordenació i els ensenyaments mínims del Batxillerat (BOE-A-2022-5521), annex II — Economia, Emprenedoria i Activitat Empresarial.
2. Institut Nacional d'Estadística (2025). *Directori Central d'Empreses (DIRCE)*. Dades a 1 de gener de 2025.
3. Eurostat (2024). *Gender statistics: women in management and on company boards*.
4. Comissió Nacional del Mercat de Valors (CNMV) (2024). *Informe anual de govern corporatiu de les entitats cotitzades*.
5. Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations*. Nelson Parker.
6. Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business Review Press.
7. Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. The Greenleaf Center for Servant Leadership.
8. Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Kairós (ed. espanyola).
9. Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2025). *Informe GEM Espanya 2024-2025*. Observatori de l'Emprenedoria d'Espanya.
10. Chouinard, Y. (2005). *Let My People Go Surfing: The Education of a Reluctant Businessman*. Penguin Books.

MIRAR FORA · U8

LIBRO

Ser competitivo

Michael Porter · Deusto

El clàssic sobre clústers i avantatge competitiu, amb capítols específics sobre el cas del clúster tèxtil i agroalimentari espanyol. Ajuda a llegir una empresa local dins de l'ecosistema en què opera.

Capítols 2 i 7

VÍDEO · ~50 MIN

Mercadona — historia de un imperio familiar

Documental · RTVE Play

Recorregut per la història de Mercadona des de la carnisseria familiar fins al lideratge del sector. Connecta directament amb el cas i permet veure les decisions culturals que han sostingut el model.

https://www.rtve.es/play/buscador/?q=mercadona

CUENTA · PODCAST · WEB

@businessbarista

X / Twitter

Fils sobre casos empresarials espanyols i internacionals, amb focus en cultura corporativa i models de negoci. Útil per a mantindre un degoteig setmanal d'empreses analitzades.

ACTIVIDAD · 40 MIN · 1 SESSIÓ + INVESTIGACIÓ PRÈVIA

Les quatre funcions d'una empresa local

Tria una **empresa local** que conegues (la fleca del teu carrer, una acadèmia, un taller, una empresa de la teua família, un comerç del centre). Identifica les seues **quatre funcions**: producció/operacions, comercial/màrqueting, RH, financera. Per a cadascuna, descriu en una frase com es fa de veritat allí dins (no en abstracte). Si una funció està absent, indica-ho: en moltes pimes xicotetes no hi ha RH propi.

PARA CLASE

Comparativa en grups de 4. Cada persona presenta la seua empresa en 90 segons. El grup tria dos del mateix sector i compara com gestionen cada funció. Pregunta final per a la discussió: quina funció està pitjor gestionada de mitjana en les pimes que heu analitzat i per què? Duració: 45 min.

UNITAT 9 · BLOC C

09

Estratègia, competitivitat i models de negoci

Dos empreses poden vendre el mateix i tindre resultats oposats. La diferència rarament està en el producte: està en com decidixen competir, a qui servixen i, cada volta més, en com guanyen diners. Això és l'estratègia.

DURADA

7-8 sessions · 2 setmanes

CONCEPTES CLAU

mercat i clients · segmentació · màrqueting digital · model de negoci · estratègia competitiva · avantatge competitiu

OBJECTIUS DE LA UNITAT

· Comprendre què és un mercat i per què l'empresa necessita conéixer i segmentar els seus clients abans de competir.

· Reconéixer el màrqueting digital com un canvi en la manera d'arribar al client, no només com a publicitat en internet.

· Distingir els principals models de negoci actuals —subscripció, plataforma, freemium, marketplace— a partir de casos reals documentats.

· Entendre l'estratègia com la manera en què una empresa decidix competir i construir un avantatge competitiu sostenible.

· Valorar la transformació digital i la innovació com a respostes de l'empresa a un entorn canviant.

· Analitzar la sostenibilitat empresarial a través de la responsabilitat social corporativa i la teoria dels stakeholders.

· Aplicar l'anàlisi interna i externa i el DAFO empresarial a l'estudi d'un cas real.

Temps estimat de lectura: ~28 min · **Sabers LOMLOE**: C.2, C.5, C.6 · **Prerequisits**: Unitat 8 (l'empresa i la seua activitat).

En acabar esta unitat sabràs:

- Explicar què és un mercat, per què es segmenta els clients i en què consistix el màrqueting digital.
- Reconéixer i comparar els principals models de negoci actuals amb casos reals.
- Entendre l'estratègia empresarial com la decisió de com competir i construir un avantatge competitiu.
- Valorar la transformació digital i la innovació com a respostes de l'empresa al canvi.

- Analitzar la sostenibilitat empresarial mitjançant la RSC i la teoria dels stakeholders.

TL;DR 90 segundos

Tota empresa té una **estratègia** (per què triem este camí) i un **model de negoci** (com creem, entreguem i capturem valor). Esta unitat presenta les ferramentes de Porter —cinc forces, tres estratègies genèriques— i el **Business Model Canvas** d'Osterwalder.

Veuràs també la sostenibilitat empresarial via RSC i la **teoria dels stakeholders**, i aprendràs a aplicar el DAFO a l'anàlisi d'una empresa real.

CASO REAL · DILEMA

Mercadona i Carrefour venen alimentació al mateix client i competixen amb estructures oposades

Memòries Mercadona i Carrefour Espanya · 2023

El 2023, **Mercadona** va facturar 35.529 M€ a Espanya amb 1.677 botigues mitjanes en barris residencials, 8.000 referències dominades per marca pròpia (Hacendado), preus estables sense promocions i publicitat quasi nul·la. **Carrefour Espanya** va facturar 13.146 M€ amb 1.279 establiments —molts d'ells hipermercats perifèrics—, 40.000-60.000 referències incloent-hi electrònica i tèxtil, promocions agressives setmanals i comunicació massiva. Les dos cadenes venen alimentació al mateix país i competixen per la mateixa butxaca, però la seua estructura és radicalment distinta.

Quina estratègia «guanya»?

- Aplicar una anàlisi interna i externa i un DAFO empresarial a un cas concret.

En la Unitat 8 vam veure l'empresa per dins: què és, com s'organitza, quina cultura la sosté. Esta unitat canvia la mirada i la posa fora: com es relaciona l'empresa amb el mercat en què competix i amb la societat en què opera? Dos empreses del mateix sector, amb productes pareguts, poden tindre trajectòries oposades. La raó quasi mai és el producte en si, sinó un conjunt de decisions que anomenem **estratègia**: a qui decidixen servir, com decidixen competir i, en els últims anys, com decidixen guanyar diners.

Eixa última pregunta —com guanya diners una empresa— ha deixat de tindre una resposta òbvia. Durant dècades, quasi totes les empreses venien un producte a un preu i ahí acabava la història. Hui conviuen formes molt distintes de captar valor: pagar una quota mensual, usar una cosa gratis a canvi de dades o publicitat, connectar qui oferix amb qui busca. A eixes formes les anomenem **models de negoci**, i entendre-les com a fenomen —no com una plantilla que s'ompli— és un dels eixos d'esta unitat.

El RD 243/2022 situa estos continguts en els sabers C.2 (mercat, clients, màrqueting digital i nous models de negoci), C.5 (estratègia i gestió de l'empresa, transformació digital, innovació i sostenibilitat) i C.6 (anàlisi de casos amb anàlisi interna i externa i DAFO empresarial). El fil conductor, fidel al caràcter de la matèria, serà l'**estudi de casos reals**.

El mercat i els clients

Cap estratègia comença pel producte. Comença per entendre **a qui** es dirigix i **on** competix. Un **mercat** és el conjunt de persones o organitzacions que tenen una necessitat, capacitat de compra i disposició a comprar un determinat producte o servici. L'empresa no s'enfronta a «el públic» en abstracte, sinó a un mercat concret amb uns límits, uns competidors i uns clients amb característiques distintes.

Conéixer el client abans de competir

El primer treball estratègic de qualsevol empresa és **conéixer el seu client**: què necessita, com decidix, què valora i què està disposat a pagar. Una empresa que no coneix el seu client competix a cegues, normalment per preu, que és la manera més dura de competir. Conéixer el client permet oferir alguna cosa que de veritat resolga el seu problema, i per tant diferenciar-se.

CONCEPTE CLAU

Mercat

Un **mercat** és el conjunt de compradors i venedors d'un producte o servici que interactuen i intercanvien. Per a l'empresa, el seu mercat són les persones o organitzacions amb una necessitat, amb capacitat de compra i amb disposició a comprar el que oferix. Delimitar bé el mercat —geogràfic, de producte, de client— és el punt de partida de tota estratègia.

La segmentació: no tots els clients són iguals

Dins d'un mercat, els clients no són un bloc homogeni. **Segmentar** consistix a dividir el mercat en grups de clients amb característiques i necessitats paregudes, per a dirigir-se a cada grup de la manera més adequada. Els criteris habituals són demogràfics (edat, sexe, renda), geogràfics (on viuen), per comportament (com i quant compren) i per estil de vida. Una empresa rarament pot ser la millor per a tothom; triar a quin segment servix millor —el **públic objectiu** o *target*— és una decisió estratègica de fons.

El màrqueting digital

Tradicionalment, el màrqueting era sobretot comunicació en una direcció: l'empresa llançava un missatge —un anunci en televisió, una tanca, una falca de ràdio— i esperava que arribara a un públic ampli i indiferenciat. El **màrqueting digital** no és simplement traslladar eixos anuncis a internet: canvia la lògica. Permet dirigir-se a segments molt concrets, mesurar amb precisió què funciona i establir una relació de doble sentit amb el client.

Què canvia amb el digital

Tres trets distingixen el màrqueting digital del tradicional. Primer, la **segmentació fina**: es pot mostrar un missatge distint a cada perfil de client, en compte d'un de sol per a tots. Segon, la **mesura**: en digital se sap quantes persones van veure un anunci, quantes van fer clic i quantes van comprar, una cosa quasi impossible amb una tanca publicitària. Tercer, la **interacció**: el client respon, comenta, compartix i opina públicament, de manera que la comunicació deixa de ser un monòleg. Això dóna poder a l'empresa, però també al client, l'opinió del qual és ara visible per a tots.

CONCEPTE CLAU

Màrqueting digital

El **màrqueting digital** és el conjunt d'estratègies i ferramentes que usen els mitjans digitals —web, xarxes socials, cercadors, correu, mòbil— per a conéixer el client, arribar-hi de manera segmentada, mesurar els resultats i interactuar amb ell. La seua gran diferència amb el màrqueting tradicional no és el canal, sinó la capacitat de segmentar, mesurar i dialogar.

Esta capacitat té una contrapartida important: el màrqueting digital funciona perquè les empreses **arrepleguen dades** sobre el comportament de les persones. Qui fa clic, què busca, què compra, quant de temps mira un vídeo. Eixes dades són hui un recurs valuosíssim, fins al punt que s'ha popularitzat la idea que «les dades són el nou petroli». D'ahí sorgixen també debats sobre privacitat i sobre qui controla eixa informació, que reprendrem en la Unitat 10.

Els nous models de negoci

Arribem al cor de la unitat. Un **model de negoci** descriu, en poques paraules, **com una empresa crea valor per als seus clients i com el captura per a si mateixa** (és a dir, com guanya diners). No és el mateix que el producte: dos empreses poden vendre exactament el mateix amb models de negoci distints, i precisament eixa diferència pot decidir quina triomfa.

CONCEPTE CLAU

Model de negoci

Un **model de negoci** és la forma en què una empresa crea valor per als seus clients i el captura per a si. Respon a tres preguntes: què oferix i a qui, com l'hi entrega i com guanya diners amb això. Existixen ferramentes per a dissenyar-lo de manera ordenada —el Business Model Canvas és la més coneguda—, però en esta unitat ens interessa entendre els models com un **fenomen**: per què han canviat i quins casos reals els il·lustren.

> El disseny detallat d'un model de negoci pas a pas —el Business Model Canvas com a ferramenta de treball, la proposta de valor, els segments de client i els fluxos d'ingressos— s'estudia en profunditat en **EDMN 2BACH (Unitat 4)**. Ací ens interessa una altra cosa: reconéixer els models com un fenomen econòmic i analitzar-los en empreses reals.

Per què han canviat els models de negoci

Durant quasi tota la història industrial, el model dominant va ser simple: **fabricar un producte i vendre'l** per un preu únic. La revolució digital ha multiplicat les alternatives. Internet permet arribar a milions de clients amb cost quasi nul per cada client addicional, emmagatzemar i processar enormes quantitats de dades, i mantindre un contacte continuat amb l'usuari. Això ha fet viables formes de guanyar diners que abans eren impensables. Vegem les més esteses.

Model de subscripció

En compte de pagar una volta per un producte, el client paga una **quota recurrent** (mensual o anual) per un accés continuat a un servici. L'empresa canvia vendes puntuals per ingressos estables i previsibles, i el client canvia la propietat per l'accés. És el model de les plataformes de streaming, del programari en el núvol o de moltes publicacions.

EJEMPLO REAL

De vendre DVD a la subscripció: el gir de Spotify i el model recurrent

La música gravada es venia durant dècades en un model de pagament únic: compraves un disc i era teu. Spotify, fundada a Suècia el 2006 i disponible a Espanya des de 2009, va popularitzar un model distint: en compte de comprar cançons, l'usuari paga una **quota mensual** (Spotify Premium) per a accedir a un catàleg enorme mentres dure la subscripció. L'empresa combina dos models alhora: una capa gratuïta amb publicitat i una capa de pagament sense anuncis. Segons els seus informes públics, Spotify va tancar 2025 amb **290 milions de subscriptors premium** (263 milions al tancament de 2024), a més de centenars de milions d'usuaris en la seua versió gratuïta. La lliçó no és que Spotify siga millor música, sinó que va canviar **com es paga** per la música: del producte en propietat a l'accés per subscripció. Per a l'anàlisi completa del model de negoci de Spotify —proposta de valor, segments, estructura de costos— amb el Business Model Canvas, vegeu EDMN 2BACH (Unitat 4).

Fuente: Spotify Technology S.A., Form 6-K (resultats Q4 2025) i Annual Report (Form 20-F) 2024, presentats davant de la SEC

Seu central de Spotify a Estocolm. L'empresa va nàixer a Suècia el 2006 i va popularitzar el pagament d'una quota mensual per a accedir a la música, en compte de comprar cada disc en propietat.

Goombah, CC0 via Wikimedia Commons

Model freemium

El terme combina *free* (gratis) i *premium* (de pagament). L'empresa oferix una **versió bàsica gratuïta** per a atraure molts usuaris i cobra només a qui vol funcions avançades o eliminar la

publicitat. Funciona perquè el cost de servir un usuari digital addicional és molt baix: l'empresa pot permetre's que la majoria no pague mai, sempre que un xicotet percentatge sí que ho faça. És el cas de moltes aplicacions, jocs i ferramentes digitals.

Model de plataforma o marketplace

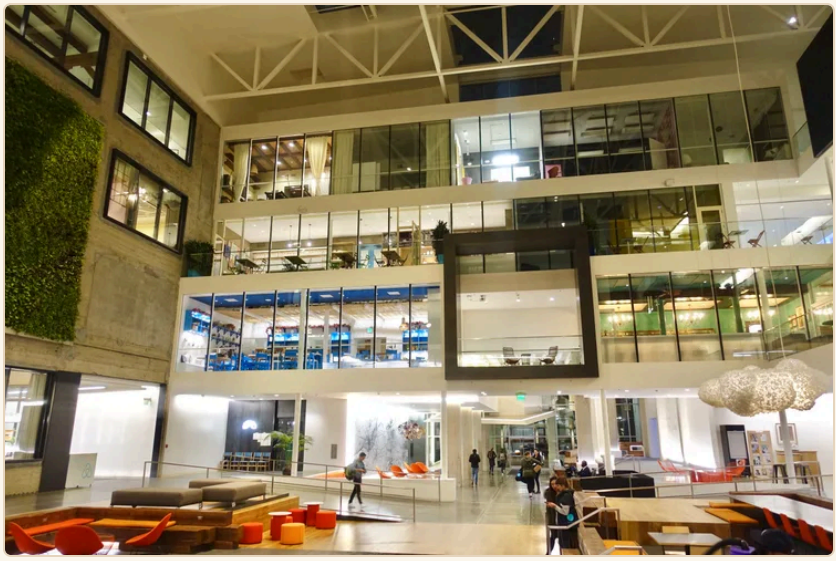
Ací l'empresa no ven un producte propi: **connecta dos grups** que es necessiten —per exemple, qui oferix allotjament i qui el busca, o qui ven un producte i qui el compra— i obté una comissió per facilitar la trobada. El seu valor està en la **xarxa**: com més usuaris hi ha en un costat, més atractiu resulta per a l'altre (el que es coneix com a *efecte de xarxa*). Per això les plataformes tendixen a créixer molt de pressa i, sovint, a concentrar-se en poques grans.

EJEMPLO REAL

Una plataforma sense habitacions pròpies: Airbnb i l'efecte de xarxa

Airbnb, fundada el 2008, és un dels majors intermediaris d'allotjament turístic del món i, tanmateix, **no és propietària dels immobles** que es reserven a través d'ella. El seu model de negoci és de plataforma: connecta persones que volen llogar un espai (amfitrions) amb persones que busquen allotjament (hostes), i cobra una comissió per cada reserva. Com més amfitrions hi ha, més opcions té el viatger; com més viatgers hi ha, més interessa als amfitrions oferir el seu espai. Eixe cercle —l'efecte de xarxa— explica el seu creixement. El cas il·lustra un canvi profund: una empresa pot dominar un sector (l'allotjament) sense posseir l'actiu principal d'eixe sector (els edificis), una cosa que el model industrial clàssic no contemplava.

Fuente: Airbnb Inc., Annual Report (Form 10-K) 2023, presentat davant de la SEC; dades d'amfitrions i nits reservades publicades per la companyia



Seu central d'Airbnb a San Francisco. L'empresa intermèdia milions d'allotjaments sense ser propietària de cap: el seu actiu principal no són els edificis, sinó la xarxa que connecta amfitrions i hostes.

Steve Jurvetson, CC BY 2.0 via Wikimedia Commons

Altres models freqüents

Al costat dels anteriors conviuen molts altres. El model **basat en publicitat** oferix un servici gratuït i guanya diners venent l'atenció dels seus usuaris als anunciants (és el dels grans cercadors i xarxes socials). El model **de baix cost** (*low cost*) renuncia a extres per a oferir un preu mínim, com van fer algunes aerolínies. I el model de **cua llarga** (*long tail*) ven xicotetes quantitats de moltíssims productes distints, una cosa que només és rendible quan el magatzem és digital. L'important no és memoritzar la llista, sinó entendre que **el model de negoci és una decisió estratègica**, no una dada fixa del sector.

¿SABÍAIS QUE…?

Les fulles barates i les fulles cares: un model de negoci de fa un segle

La idea de regalar una cosa per a vendre una altra no la va inventar internet. A principis del segle XX, King C. Gillette va popularitzar un model que continua vigent: vendre la maquineta d'afaitar molt barata —quasi a pèrdua— per a després vendre repetidament les **fulles de recanvi**, que només encaixaven en la seua maquineta, a un preu amb bon marge. El client entrava amb una compra barata i quedava «atrapat» en compres recurrents. Hui eixe mateix patró es reconeix en impressores barates amb cartutxos cars, o en consoles venudes quasi al cost per a guanyar amb els videojocs. Servix per a recordar dos coses: que els models de negoci existixen des de molt abans del digital, i que el digital no ha inventat la majoria de les idees, sinó que ha fet viables i massives algunes que abans eren difícils.

Maquineta d'afaitar Gillette i les seues fulles de recanvi. El model és vendre barata la maquineta i guanyar de manera recurrent amb les fulles, que només encaixen en ella: el mateix patró que hui es veu en impressores i consoles.

Joe Haupt, CC BY-SA 2.0 via Wikimedia Commons

L'estratègia i l'avantatge competitiu

Decidir el model de negoci és part d'una decisió major: **l'estratègia**. L'estratègia d'una empresa és el conjunt de decisions de fons sobre **com competirà** per a assolir els seus objectius a llarg termini. No són les tasques del dia a dia, sinó la direcció general: en quins mercats estar, a quins clients servir, en què vol ser millor que els altres.

Què és un avantatge competitiu

L'objectiu últim de l'estratègia és aconseguir un **avantatge competitiu**: una característica que permet a l'empresa obtindre millors resultats que els seus rivals de manera sostinguda. L'economista Michael Porter, referència clàssica en este camp, distingix dos grans vies per a aconseguir-lo.

ESTRATÈGIES COMPETITIVES

Les dos vies clàssiques per a competir (Porter)

1. **Lideratge en costos.** L'empresa busca produir i vendre més barat que els seus competidors, mantenint un marge acceptable. Competix per preu. Funciona en mercats on el client és molt sensible al preu i l'empresa aconseguix una estructura de costos molt eficient (grans volums, processos optimitzats).

2. **Diferenciació.** L'empresa oferix alguna cosa que el client percep com a única —qualitat, disseny, marca, servici, experiència— i per la qual està disposat a pagar més. No competix per preu, sinó per valor percebut. Funciona quan l'empresa aconseguix que la seua oferta siga difícil d'imitar.

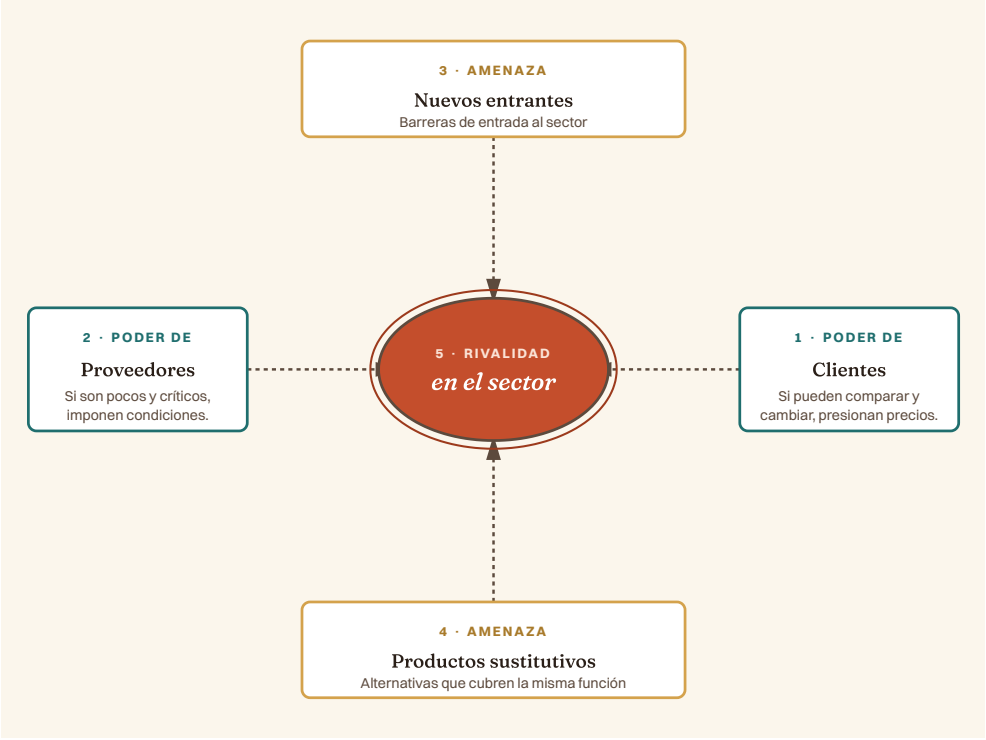
Una tercera opció és l'**especialització** o enfocament: en compte de dirigir-se a tot el mercat, l'empresa es concentra en un segment concret (un nínxol) i tracta de servir-lo millor que ningú, ja siga per costos o per diferenciació. L'important és que una estratègia clara obliga a **triar i renunciar**: voler ser alhora el més barat i el més exclusiu sol acabar en no ser ben percebut en cap de les dos coses.

CONCEPTE CLAU

Avantatge competitiu

L'**avantatge competitiu** és allò que permet a una empresa superar de manera sostinguda els seus competidors. Les dos vies clàssiques per a construir-lo (Porter) són el **lideratge en costos** —ser més barat— i la **diferenciació** —oferir alguna cosa única per la qual es paga més—. Un avantatge és valuós quan és difícil d'imitar; si tots poden copiar-lo de seguida, deixa de ser avantatge.

Abans de decidir com competir, convé entendre què fa atractiu —o difícil— un sector. El mateix Porter va proposar per a això un esquema molt usat, les **cinc forces competitives**: la rivalitat entre les empreses del sector es veu pressionada per altres quatre forces (clients, proveïdors, nous entrants i productes substitutius). Com més intenses són eixes forces, més difícil resulta mantindre un avantatge. Per a l'anàlisi exhaustiva de les cinc forces aplicada a l'estratègia d'empresa, inclòs el PESTEL i l'anàlisi de l'entorn competitiu, vegeu EDMN 2BACH (Unitat 3).



Les cinc forces competitives de Porter: la rivalitat al centre està condicionada pel poder de clients i proveïdors, l'amenaça de nous entrants i la de productes substitutius. Analitzar-les ajuda a entendre per què un sector és més o menys rendible.

Fuente: Porter, M. E. (1980), Competitive Strategy

Transformació digital i innovació

Cap estratègia és per a sempre. L'entorn canvia —la tecnologia, els gustos, els competidors— i l'empresa que no s'adapta perd el seu avantatge. Dos respostes a eixe canvi són centrals hui: la transformació digital i la innovació.

Transformació digital: més que tindre una web

La **transformació digital** és la incorporació de les tecnologies digitals a totes les àrees de l'empresa, canviant la manera en què treballa i en què aporta valor al client. No consistix només a tindre pàgina web o xarxes socials; implica repensar processos: vendre en línia, automatitzar tasques, usar les dades per a decidir millor, comunicar-se d'una altra manera amb clients i proveïdors. Les empreses que l'afronten bé guanyen eficiència i proximitat; les que la ignoren corren el risc de quedar-se arrere enfront de competidors nadius digitals.

Innovació: tipus i per què importa

Innovar és introduir alguna cosa nova que aporta valor: un producte, un procés, una manera d'organitzar-se o un model de negoci distint. La innovació no és només invenció tecnològica; moltes voltes consistix a fer d'una altra manera una cosa que ja existia. Es distingixen habitualment la **innovació incremental** —xicotetes millores contínues sobre el que ja es fa— i la **innovació disruptiva** o radical —un canvi que altera les regles del sector i desplaça les empreses establides—.

CONCEPTE CLAU

Innovació incremental i disruptiva

La **innovació incremental** millora a poc a poc un producte, procés o servici existent. La **innovació disruptiva** introduïx un canvi que trenca les regles del sector i pot desplaçar els líders establits. La majoria de les empreses innoven de manera incremental; les disrupcions són menys freqüents, però transformen mercats sencers.

¿SABÍAIS QUE...?

Kodak va inventar la càmera digital... i la va guardar en un calaix

El 1975, un enginyer de Kodak, Steven Sasson, va construir la primera càmera digital de la història. Kodak, líder absolut de la fotografia química, va témer que la fotografia digital canibalitzara el seu negoci de rodets i paper fotogràfic —que era enormement rendible— i no va apostar per desenvolupar-la a temps. Dècades després, quan la fotografia digital va arrasar el mercat, la mateixa Kodak es va declarar en fallida el 2012. El cas es cita constantment en les escoles de negoci com a exemple d'innovació disruptiva mal gestionada: l'empresa no va fracassar per falta de tecnologia —la tenia abans que ningú—, sinó per una decisió estratègica de protegir el seu negoci actual en compte de canibalitzar-lo ella mateixa abans que ho fera la competència.

Sostenibilitat: RSC i stakeholders

L'estratègia d'una empresa ja no es jutja només pels seus resultats econòmics. Se li demana cada volta més que tinga en compte el seu impacte **social i ambiental**. Esta exigència s'articula al voltant de dos idees: la responsabilitat social corporativa i la teoria dels grups d'interés. El tractament complet de la RSC com a política empresarial —triple compte de resultats, ESG, Elkington— és propi d'EDMN 2BACH (Unitat 3); ací l'abordem com a dimensió estratègica de la competitivitat.

La responsabilitat social corporativa

La **responsabilitat social corporativa (RSC)** és el compromís voluntari de l'empresa d'anar més enllà de les seues obligacions legals per a contribuir al benestar social i a la cura del medi ambient. Inclou pràctiques com reduir la petjada ambiental, garantir condicions laborals dignes en tota la cadena de subministrament, ser transparent o donar suport a la comunitat. La RSC no és pura filantropia: ben entesa, forma part de l'estratègia, perquè la reputació, la confiança del client i la capacitat d'atraure talent depenen cada volta més d'ella.

Convé mirar-la amb esperit crític. Quan una empresa es presenta com a sostenible sense ser-ho realment, usant la sostenibilitat només com a reclam de màrqueting, es parla de *greenwashing* (rentat verd). Distingir la RSC real de la mera aparença és part de l'anàlisi crítica que demana esta matèria.

La teoria dels stakeholders

Durant molt de temps es va assumir que l'empresa només havia de retre comptes als seus **propietaris o accionistes** (*shareholders*): el seu únic deure seria maximitzar el benefici. Enfront d'eixa visió, la **teoria dels stakeholders** (grups d'interés), formulada per Edward Freeman, sosté que l'empresa afecta —i depén de— molts més grups: clients, treballadors, proveïdors, comunitat local, administracions públiques i el mateix medi ambient. Una estratègia sostenible és la que té en compte tots ells, no només els accionistes.

CONCEPTE CLAU

Stakeholders (grups d'interés)

Els **stakeholders** són tots els grups afectats per l'activitat de l'empresa o que poden afectar-la: accionistes, treballadors, clients, proveïdors, comunitat, administracions i medi ambient. La teoria dels stakeholders (Freeman) proposa que l'empresa atenga els interessos de tots ells, no només els dels seus amos. És la base conceptual de la sostenibilitat empresarial i connecta amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible.

VOCES EN DESACUERDO

Maximitzar el valor de l'accionista o del stakeholder?

MILTON FRIEDMAN (1970)

L'única responsabilitat social de l'empresa és augmentar els seus beneficis per als amos, respectant la llei. Voler servir altres grups dilueix els incentius i empitjora l'assignació de recursos.

vs

BUSINESS ROUNDTABLE (2019) / MAZZUCATO

L'empresa ha de servir múltiples grups d'interés: treballadors, clients, comunitats i planeta. Maximitzar només el benefici de l'accionista a curt termini destruïx valor a llarg termini per a tots, també per al mateix accionista.

És un dels debats estratègics més vius del segle XXI. La rendibilitat sobre fons propis (**ROE**) continua sent l'indicador més vigilat pels inversors en borsa, la qual cosa dóna suport a la postura A en la pràctica diària. Però els criteris ESG (ambientals, socials i de governança) ja condicionen milers de milions d'euros d'inversió institucional, i la Business Roundtable —el club dels majors CEO estatunidencs— va firmar el 2019 una declaració assumint la postura B. Per a la teua mirada de futura emprenedora o futur emprenedor: la pregunta no és acadèmica, la respondràs de fet cada volta que decidisques a qui prioritzes quan hi ha conflicte.

Anàlisi de casos: anàlisi interna, externa i DAFO empresarial

Tota esta unitat convergix en una competència pràctica: ser capaç d'**analitzar una empresa real** per a entendre la seua situació i les seues opcions estratègiques. Per a això es combinen dos mirades —cap a dins i cap a fora— que després es resumixen en una sola ferramenta.

Anàlisi interna i externa

L'**anàlisi interna** examina la mateixa empresa: els seus recursos, capacitats, productes, marca, costos, equip. Busca identificar en què és forta i en què és feble **respecte als seus competidors**. L'**anàlisi externa** examina l'entorn: el mercat, els clients, els competidors, la tecnologia, la regulació, les tendències socials. Busca identificar quines oportunitats oferix l'entorn i quines amenaces planteja. L'intern depén de l'empresa; l'extern, no.

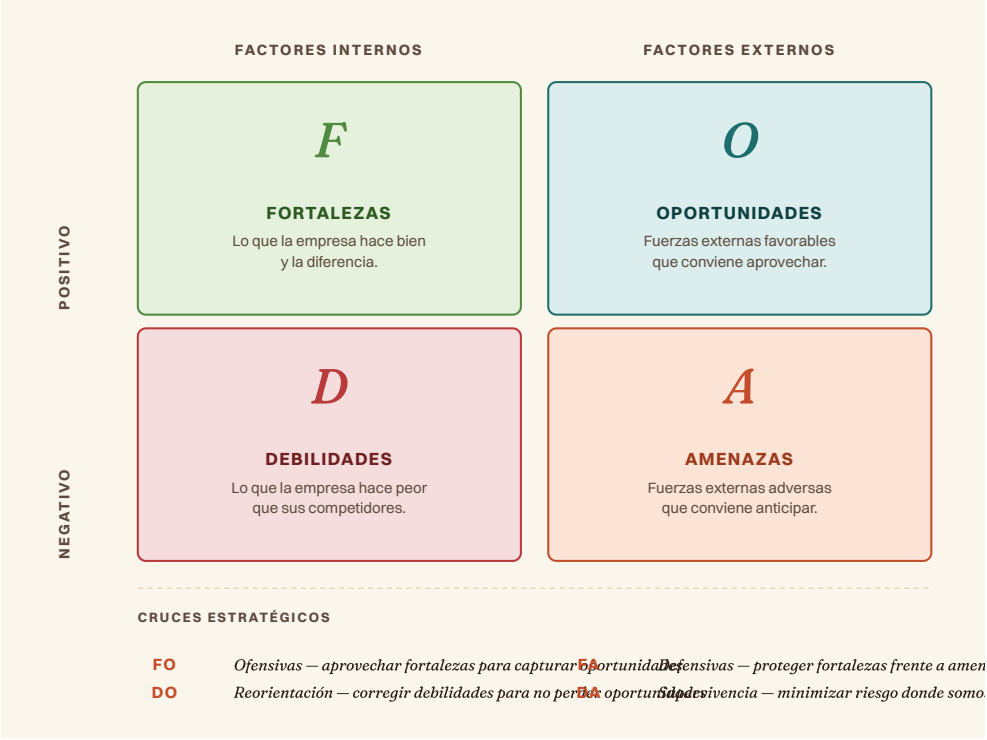
El DAFO empresarial

Les dos mirades es resumixen en el **DAFO empresarial**, la mateixa ferramenta de quatre caselles que en la Unitat 6 vam aplicar a una persona, ara aplicada a una organització. Creua dos eixos: intern/extern i positiu/negatiu.

CONCEPTE CLAU

DAFO empresarial

El **DAFO empresarial** resumix l'anàlisi estratègica d'una empresa en quatre caselles. **Debilitats** i **Fortaleses** són internes (depenen de l'empresa: sorgixen de l'anàlisi interna). **Amenaces** i **Oportunitats** són externes (vénen de l'entorn: sorgixen de l'anàlisi externa). És la mateixa lògica del DAFO personal de la Unitat 6, aplicada a una organització en compte d'a una persona.



La matriu DAFO creua dos eixos —intern/extern i positiu/negatiu— i, davall, els encreuaments estratègics: combinar cada casella amb una altra (FO, DO, FA, DA) convertix el diagnòstic en propostes d'acció.

Prova-ho tu mateix: ompli les quatre caselles del DAFO amb les dades d'una empresa real i observa com s'articulen les estratègies encreuades.

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

La diferència amb el DAFO personal està en el contingut, no en l'estructura. Les **fortaleses** i **debilitats** ja no són trets de caràcter, sinó característiques de l'empresa enfront dels seus rivals: una marca coneguda o una bona tecnologia són fortaleses; uns costos alts o una dependència d'un sol client són debilitats. Les **oportunitats** i **amenaces** són fets de l'entorn: una nova tendència de consum és una oportunitat; l'entrada d'un competidor potent és una amenaça.

PASSOS

Com construir un DAFO empresarial a partir d'un cas

1. **Anàlisi interna.** Examina recursos, productes, marca, costos i equip de l'empresa, comparant-los amb la competència. D'ací ixen les **fortaleses** i **debilitats**.
2. **Anàlisi externa.** Examina el mercat, els clients, els competidors, la tecnologia i la regulació. D'ací ixen les **oportunitats** i **amenaces**.
3. **Omplir les quatre caselles amb fets.** Cada element ha de recolzar-se en una dada del cas, no en una impressió. «Marca reconeguda» val si hi ha evidència; «bona empresa» no diu res.
4. **Encreuar les caselles per a proposar estratègies.** Una fortalesa que aprofita una oportunitat (ofensiva); una debilitat que s'ha de corregir davant d'una amenaça (defensiva). El DAFO no és una llista: és la base d'una recomanació estratègica.

Quan l'empresa gestiona diversos productes o línies de negoci alhora, necessita decidir en quins invertir i quins retirar. La **matriu BCG** (Boston Consulting Group) és una ferramenta clàssica d'anàlisi de cartera de productes que creua la quota de mercat amb el creixement del sector per a classificar cada producte en quatre quadrants i orientar la decisió d'inversió.

Prova-ho tu mateix: situa els productes d'una empresa en la matriu i llig quina estratègia suggerix cada quadrant.

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

L'error més comú en fer un DAFO empresarial és confondre l'intern amb l'extern: anotar com a fortalesa una cosa que en realitat és una oportunitat del mercat, o com a debilitat una cosa que és una amenaça externa. La regla és la mateixa de sempre: si depén de l'empresa, és intern; si ve de fora, és extern.

Connexió amb la resta del curs

Esta unitat enllaça les dos mirades del bloc d'activitat empresarial. La Unitat 8 ens va mostrar l'empresa per dins; esta l'ha situada en el seu mercat i en la societat. La **Unitat 10** tancarà el bloc projectant cap al futur: com la transformació digital, la tecnologia i les noves tendències estan redefinint el treball i l'empresa que ve. La sostenibilitat i els stakeholders que ací hem vist connecten directament amb els **Objectius de Desenvolupament Sostenible** treballats en la Unitat 3. I el DAFO empresarial arreplega, ja aplicat a una organització, la mateixa ferramenta que en la Unitat 6 vam usar per a conéixer-nos a nosaltres mateixos: de l'autoconeixement personal a l'anàlisi de qualsevol empresa.

VUELVE AL CASO

Mercadona i Carrefour: dos models oposats en el mateix sector

Cap de les dos «guanya» en abstracte: cadascuna servix a **clients distints**. Mercadona triomfa amb qui busca senzillesa, marca pròpia i preus estables sense sobresalts; Carrefour triomfa amb qui busca varietat, ofertes setmanals i comprar alhora alimentació, roba i electrònica. Les dos estratègies són rendibles perquè atenen segments diferents.

El que **no funciona** és intentar combinar ambdós models en una mateixa cadena: ni convences el client Mercadona (busca senzillesa) ni el client Carrefour (busca varietat). La lliçó estratègica nuclear: **tria a qui vols servir i sigues el millor per a eixa gent**, no intentes ser tot per a tots. El teu propi projecte d'emprenedoria s'enfronta a la mateixa decisió a escala xicoteta: la primera trampa de l'emprenedor és voler convéncer tothom alhora.

L'ESSENCIAL DE LA UNITAT

- Tota estratègia comença per **conéixer i segmentar el client**; el **màrqueting digital** canvia la lògica perquè permet segmentar, mesurar i interactuar, no només anunciar.
- Un **model de negoci** descriu com una empresa crea valor i com guanya diners; els models actuals (subscripció, freemium, plataforma, publicitat) són una **decisió estratègica**, no una dada fixa del sector.
- L'**estratègia** decidix com competir per a aconseguir un **avantatge competitiu**, per **lideratge en costos** o per **diferenciació** (Porter); un avantatge val si és difícil d'imitar.
- La **transformació digital** i la **innovació** (incremental o disruptiva) són les respostes de l'empresa a un entorn que canvia; ignorar-les costa car.
- La **sostenibilitat** empresarial s'articula en la **RSC** i en la teoria dels **stakeholders**: l'empresa respon davant de molts més grups que els seus accionistes.
- El **DAFO empresarial** resumix l'anàlisi interna (fortaleses i debilitats) i externa (oportunitats i amenaces), i servix per a proposar estratègies a partir d'un cas real.

Glossari

- **Mercat**: conjunt de compradors i venedors d'un producte o servici; per a l'empresa, les persones o organitzacions amb necessitat, capacitat i disposició a comprar el que oferix.
- **Segmentació**: divisió del mercat en grups de clients amb característiques i necessitats paregudes per a dirigir-se a cadascun de manera adequada. El segment triat és el públic objectiu o *target*.
- **Màrqueting digital**: ús dels mitjans digitals per a conéixer el client, arribar-hi de manera segmentada, mesurar resultats i interactuar; la seua diferència clau és segmentar, mesurar i dialogar.

- **Model de negoci**: forma en què una empresa crea valor per als seus clients i el captura per a si (com guanya diners).
- **Model de subscripció**: el client paga una quota recurrent per l'accés continuat a un servici, en compte de comprar un producte en propietat.
- **Model freemium**: versió bàsica gratuïta per a atraure usuaris i versió de pagament per a qui vol funcions avançades o sense publicitat.
- **Model de plataforma o marketplace**: l'empresa connecta dos grups que es necessiten i cobra una comissió; el seu valor creix amb l'efecte de xarxa.
- **Estratègia**: conjunt de decisions de fons sobre com competirà l'empresa per a assolir els seus objectius a llarg termini.
- **Avantatge competitiu**: característica que permet a l'empresa superar de manera sostinguda els seus rivals; les vies clàssiques són el lideratge en costos i la diferenciació.
- **Transformació digital**: incorporació de les tecnologies digitals a totes les àrees de l'empresa, canviant com treballa i com aporta valor.
- **Innovació incremental / disruptiva**: la incremental millora a poc a poc l'existent; la disruptiva trenca les regles del sector i pot desplaçar els líders.
- **Responsabilitat social corporativa (RSC)**: compromís voluntari de l'empresa d'anar més enllà de la llei per a contribuir al benestar social i ambiental.
- **Stakeholders**: grups afectats per l'activitat de l'empresa (accionistes, treballadors, clients, proveïdors, comunitat, medi ambient); la teoria de Freeman proposa atendre'ls a tots.
- **DAFO empresarial**: ferramenta de quatre caselles —Debilitats i Fortaleses internes, Amenaces i Oportunitats externes— que resumix l'anàlisi estratègica d'una empresa.

Per a aprofundir

Si esta unitat t'ha interessat, ací van alguns recursos per a anar més enllà. No cal dominar-los per a seguir el curs, però amplien la mirada:

- **Estrategia competitiva**, de Michael E. Porter (1980). Per què encaixa: és l'obra que va fixar la distinció entre lideratge en costos i diferenciació que hem usat. Densa, però fundacional.
- **El dilema del innovador**, de Clayton Christensen (1997). Per què encaixa: explica per què empreses líders i ben gestionades (com Kodak) poden enfonsar-se davant d'una innovació disruptiva. Imprescindible per a entendre la disrupció.
- **Generación de modelos de negocio**, d'Osterwalder i Pigneur (2011). Per què encaixa: presenta de manera visual els models de negoci i el Canvas; útil per a veure els models com un fenomen que es pot comparar.
- **The Long Tail**, de Chris Anderson (2006). Per què encaixa: explica el model de cua llarga que internet va fer possible, amb molts exemples reals.
- **Informe de RSC o de sostenibilitat d'una empresa real** (els publiquen quasi totes les grans companyies). Per què encaixa: llegir-ne un amb esperit crític és el millor exercici per a distingir RSC real de *greenwashing*.

Preguntes per a reflexionar

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

1. Pensa en un servici que uses gratis (una xarxa social, una app, un cercador). Si no pagues amb diners, amb què pagues? Quin és el seu model de negoci?
2. Tria dos empreses que venguen una cosa pareguda (dos cadenes de roba, dos supermercats). Competixen per costos o per diferenciació? En què ho notes com a client?

3. Creus que la RSC de les empreses que coneixes és real o sobretot màrqueting? Com distingiries una cosa de l'altra?
4. El DAFO empresarial usa la mateixa estructura que el DAFO personal de la Unitat 6. Què et resulta més difícil en passar d'analitzar-te a tu a analitzar una empresa: separar l'intern de l'extern o recolzar cada casella en fets?

BIBLIOGRAFÍA

1. Reial Decret 243/2022, de 5 d'abril, pel qual s'estableixen l'ordenació i els ensenyaments mínims del Batxillerat (BOE-A-2022-5521), annex II — Economia, Emprenedoria i Activitat Empresarial.
2. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. (Ed. espanyola: *Estrategia competitiva*, Pirámide.)
3. Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press.
4. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
5. Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
6. Anderson, C. (2006). *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*. Hyperion.
7. Spotify Technology S.A. (2025-2026). *Form 6-K* (resultats Q4 2025) i *Annual Report (Form 20-F) 2024*. U.S. Securities and Exchange Commission (SEC).
8. Airbnb, Inc. (2024). *Annual Report (Form 10-K) 2023*. U.S. Securities and Exchange Commission (SEC).

MIRAR FORA · U9

LIBRO

Ser competitivo

Michael Porter · Deusto

L'obra de referència mundial sobre avantatge competitiu, cinc forces i estratègies genèriques. Capítols accessibles per a Batxillerat amb casos reals que connecten amb la unitat.

Capítols 1 i 2

VÍDEO · ~15 MIN

Business Model Canvas explicado con empresas cotizadas

New Money · YouTube

Aplica el BMC a empreses reals —Spotify, Tesla, Netflix— i mostra com canvia el model en cada cas. Permet practicar la ferramenta amb exemples vistosos abans d'aplicar-la al teu propi projecte.

https://www.youtube.com/results?search_query=business+model+canvas+new+money

CUENTA · PODCAST · WEB

spicy4tuna

Podcast · Spotify / YouTube

Podcast valencià sobre fundadors tecnològics del sud d'Europa. Entrevistes llargues que deixen veure els dilemes estratègics reals de qui dirigix una empresa en creixement.

ACTIVIDAD · 60 MIN · 1 SESSIÓ + INVESTIGACIÓ PRÈVIA

BMC comparatiu d'una empresa local

Tria una **empresa local** que conegues bé i un **competidor directe** seu. Dibuixa el **Business Model Canvas** d'ambdós en un mateix full (9 caselles: segment de clients, proposta de valor, canals, relacions, fonts d'ingressos, recursos clau, activitats clau, socis clau, estructura de costos). No copies: ompli només el que sàpigues amb certesa; on dubtes, marca el quadre amb un signe d'interrogació —això ja és una pista de què hauries d'investigar.

PARA CLASE

Comparativa en grups de 4. Cada persona exposa els seus dos BMC en 90 segons. El grup tria la parella més interessant i discutix en quina casella del BMC es juga la principal diferència entre ambdós. Pregunta final: quina casella mou més benefici en el teu sector? Duració: 60 min.

UNITAT 10 · BLOC C

10

Transformació digital i l'empresa del futur

Tota la matèria ha mirat l'empresa tal com és. Esta última unitat mira la que ve: una empresa que automatitza tasques, decidix amb dades, organitza el treball d'una altra forma i descobrix que la sostenibilitat ja no és un adorn, sinó una estratègia de supervivència. Tanquem el curs mirant al futur.

DURADA

6-7 sessions · 2 setmanes

CONCEPTES CLAU

revolució tecnològica · transformació digital · intel·ligència artificial · automatització · teletreball · empresa del futur

OBJECTIUS DE LA UNITAT

· Entendre la revolució tecnològica com una transformació que canvia no només les ferramentes, sinó la manera d'organitzar el treball i de competir.

· Distingir digitalització de transformació digital, evitant confondre comprar tecnologia amb canviar de veritat la manera de funcionar.

· Analitzar l'impacte de la intel·ligència artificial i l'automatització sobre l'ocupació, distingint destrucció, transformació i creació de llocs de treball.

· Reconéixer les tendències que estan canviant el lloc de treball —teletreball, treball híbrid, noves formes d'organització— a partir de dades reals.

· Comprendre la sostenibilitat com una estratègia de futur per a l'empresa, no com una despesa, connectant innovació, economia circular i responsabilitat amb els grups d'interés.

· Imaginar amb criteri com serà l'empresa del futur, integrant el que s'ha aprés al llarg de tota la matèria.

Temps estimat de lectura: ~26 min · **Sabers LOMLOE**: C.1, C.4, C.5 · **Prerequisits**: Unitat 8 (l'empresa, la seua cultura i el talent) i Unitat 9 (estratègia, competitivitat i models de negoci). Convé també recordar la sostenibilitat i els ODS de la Unitat 3.

En acabar esta unitat sabràs:

- Explicar què és la revolució tecnològica i per què transforma la manera de treballar i de competir, no només les ferramentes.
- Distingir la digitalització de la transformació digital i reconéixer per què moltes empreses confonen ambdós.

- Analitzar l'efecte de la intel·ligència artificial i l'automatització sobre l'ocupació sense caure ni en el catastrofisme ni en la ingenuïtat.
- Descriure les tendències que estan canviant el lloc de treball a partir de dades reals de teletreball a Espanya i Europa.
- Entendre la sostenibilitat com a estratègia de futur i connectar innovació, economia circular i responsabilitat amb els grups d'interés.

TL;DR 90 segundos

La **transformació digital** ja no és opcional. IA, automatització, blockchain i sostenibilitat estan reconfigurant què és una empresa. Esta unitat tanca el curs amb les grans forces que canviaran les empreses la pròxima dècada.

Veuràs també la diferència entre digitalització i transformació digital, l'impacte real de la IA sobre l'ocupació i les tendències del lloc de treball (teletreball, híbrid, noves organitzacions).

CASO REAL · DILEMA

El 20 % de les empreses europees ja usa IA, però les pimes només el 12 %

Eurostat · ICT survey 2024

Segons l'enquesta anual d'Eurostat sobre ús de TIC en empreses (2024), el **20 % de les empreses europees** ja utilitza alguna tecnologia d'intel·ligència artificial en la seua activitat (chatbots, anàlisi predictiva, generació de contingut, automatització de processos). Però l'adopció és desigual: al voltant del **40 %** de les grans empreses enfront d'un escàs **12 %** de les pimes. Espanya se situa prop de la mitjana europea, amb un biaix semblant entre grans empreses i pimes.

Es pot quedar arrere una pime que no adopta IA?

Arribem a l'última unitat de la matèria, i convé mirar cap avant. Fins ací hem estudiat l'empresa més o menys com és: la seua activitat i la seua cultura (Unitat 8), la seua estratègia i els seus models de negoci (Unitat 9). Però l'empresa no és una fotografia fixa. Està canviant, i de pressa, empesa per una onada tecnològica que en pocs anys ha passat de ser ciència-ficció a ser una ferramenta més en la taula de treball. Una persona que comença hui batxillerat treballarà dins d'unes empreses que encara no existixen, amb ferramentes que encara s'estan inventant i en formes d'organització que els seus pares no van conéixer.

Esta unitat no pretén endevinar el futur —ningú sap exactament com serà—, sinó entendre les **forces que l'estan empenyent**: la revolució tecnològica i, dins d'ella, la intel·ligència artificial; els canvis en el lloc de treball, com el teletreball; i una sostenibilitat que ha deixat de ser un eslògan per a convertir-se en una qüestió estratègica de la qual depén, cada volta més, la mateixa supervivència de l'empresa. El RD 243/2022 situa estos continguts en els sabers C.1 (la revolució tecnològica i el poder de la tecnologia), C.4 (el lloc de treball, l'empresa del futur i les tendències) i C.5 (estratègia, transformació digital, innovació i sostenibilitat).

És, a més, el tancament del curs. Per això al final no només recapitularem la unitat, sinó que lligarem els fils de tota la matèria: l'escassetat, la decisió, la sostenibilitat, el perfil emprenedor

i l'empresa convergixen ací, en una pregunta que esta generació haurà de respondre amb fets: com volem que siga l'empresa del futur?

La revolució tecnològica

Les grans transformacions de l'economia no han sigut graduals: han arribat en onades que van canviar d'arrel com es produïa i com es treballava. Entendre que estem vivint una d'eixes onades ajuda a no perdre's en la novetat de cada gadget i a fixar-se en el que de veritat canvia.

Una més en una llarga sèrie de revolucions

Els historiadors econòmics solen parlar de diverses **revolucions industrials**. La primera (finals del segle XVIII) va portar la màquina de vapor i la fàbrica. La segona (finals del XIX) va portar l'electricitat, el motor de combustió i la producció en cadena. La tercera (anys setanta del segle XX) va portar l'electrònica, els ordinadors i l'automatització. I la que molts anomenen **quarta revolució industrial** o **revolució digital** porta la connexió total —internet, dispositius mòbils, sensors— i, sobretot, màquines capaces d'aprendre de les dades.

L'important per a esta matèria no és memoritzar les quatre fases, sinó captar un patró que es repetix: cada revolució no es limita a oferir màquines noves, sinó que **reorganitza el treball, les empreses i la societat senceres**. La màquina de vapor no només movia telers: va crear la fàbrica, la ciutat industrial i una nova classe treballadora. De la mateixa manera, la revolució digital no només ens dóna mòbils més ràpids: està reorganitzant què fan les persones, on ho fan i quines empreses guanyen i perden.

CONCEPTE CLAU

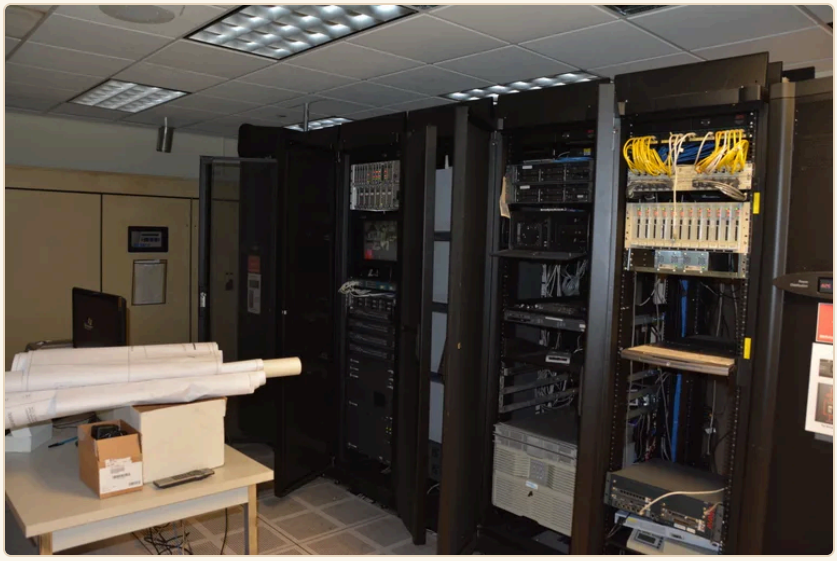
Revolució tecnològica

Una **revolució tecnològica** és una transformació profunda que no es limita a introduir ferramentes noves, sinó que **canvia la manera de produir, de treballar i d'organitzar la societat**. L'actual —la revolució digital o quarta revolució industrial— combina la connexió total (internet, mòbils, sensors) amb màquines capaces d'aprendre de les dades (intel·ligència artificial). El seu tret distintiu no és cap aparell concret, sinó la velocitat i l'amplitud amb què afecta tots els sectors alhora.

El poder de la tecnologia: el que fa barat l'abundant

Hi ha una idea que ajuda a entendre per què la tecnologia transforma tant: cada revolució tecnològica torna **barat i abundant** una cosa que abans era cara i escassa, i això ho canvia tot. La màquina de vapor va abaratir l'energia mecànica; l'ordinador va abaratir el càlcul; internet va abaratir la comunicació i la distribució d'informació. La intel·ligència artificial està abaratint una cosa nova: la **predicció** i la generació de contingut, tasques que abans només podien fer persones amb molt de temps o molta formació.

Quan una cosa es torna molt barata, no només s'usa més: s'usa per a coses que abans ni es plantejaven. Quan la llum elèctrica va abaratir la il·luminació, no només va enllumenar les cases que ja tenien candeles; va permetre fàbriques a tres torns, comerços nocturns i ciutats que no dormien. La pregunta interessant davant de qualsevol tecnologia no és només «què fa?», sinó «què es torna barat gràcies a ella, i quines coses noves es podran fer quan això siga barat?». Eixa és la clau per a anticipar el seu impacte sobre les empreses.



Un centre de dades. Darrere de cada busca, recomanació o resposta d'una intel·ligència artificial hi ha milers de servidors com estos: la matèria primera invisible de l'economia digital és la capacitat de càlcul, i abaratir-la és el que ha fet possible esta revolució.

Carl Lender, CC BY 2.0 via Wikimedia Commons

Digitalització no és transformació digital

Ací convé desactivar una confusió molt estesa, perquè està en el cor del saber C.5. Molta gent creu que una empresa «s'ha transformat digitalment» perquè ha comprat ordinadors, té pàgina web i usa el correu electrònic. Això és **digitalització**, i és necessari, però no és el mateix que **transformació digital**.

La diferència, amb un exemple

Imagina una agència de viatges que, durant anys, atenia el client al taulell omplint fitxes a mà. Si compra ordinadors i comença a omplir eixes mateixes fitxes en un programa, s'ha **digitalitzat**: fa el mateix d'abans, però amb una ferramenta nova. La **transformació digital** seria una altra cosa: replantejar el mateix negoci a partir del que la tecnologia permet. Potser descobrix que el client ja no necessita anar al taulell, que pot reservar sol des del mòbil, que les dades dels seus viatges anteriors permeten recomanar-li destinacions, i que el seu vertader valor ja no és vendre bitllets —això ho fa qualsevol web— sinó assessorar viatges complexos que un algoritme no resol. Això ja no és usar una ferramenta nova per al de sempre: és **canviar el que l'empresa és i com guanya diners**.

CONCEPTE CLAU

Digitalització enfront de transformació digital

Digitalitzar és usar tecnologia per a fer el mateix d'abans de manera més ràpida o còmoda (passar les fitxes de paper a un programa). La **transformació digital** és replantejar el negoci sencer —què s'oferix, com s'organitza el treball i com es guanya diners— aprofitant el que la tecnologia fa possible. La primera canvia les ferramentes; la segona canvia l'empresa. Confondre-les porta moltes empreses a gastar en tecnologia sense transformar-se de veritat.

Per què fracassen moltes transformacions

Si transformar-se fóra només qüestió de comprar tecnologia, ho faria qualsevol amb pressupost. La realitat és que la majoria de les transformacions digitals que fracassen no ho fan per falta de tecnologia, sinó per **resistència al canvi** dins de la mateixa empresa. Ací reapareix la cultura empresarial que vas estudiar en la Unitat 8: una organització amb por a l'error, amb direccions que controlen en compte de confiar i amb persones que veuen la tecnologia com una amenaça al seu lloc, no es transforma per molt programari que compre. La transformació digital és, abans que un problema tècnic, un **problema de persones i de cultura**. Per això les empreses que millor s'adapten no sempre són les que més invertixen en màquines, sinó les que tenen una cultura oberta a provar, a equivocar-se i a aprendre — exactament les actituds emprenedores del Bloc B.

EJEMPLO REAL

La banca, de l'oficina a l'app: un sector que es va transformar, no només es va digitalitzar

Pocs sectors il·lustren millor la diferència entre digitalitzar i transformar-se que la banca espanyola. Durant dècades, el negoci bancari va girar al voltant de l'**oficina física**: per a quasi qualsevol gestió calia anar, fer cua i parlar amb un empleat. La primera fase va ser simple digitalització —caixers automàtics, banca per internet— per a fer el de sempre d'una altra manera. Però la transformació de fons va arribar amb el mòbil: l'app va deixar de ser un complement per a convertir-se en el centre del negoci, fins al punt que molts clients ja quasi no xafen una sucursal. La dada més visible d'eixe canvi és el tancament massiu d'oficines: segons el Banc d'Espanya, el nombre de sucursals bancàries a Espanya s'ha reduït a menys de la meitat respecte al seu màxim de 2008, i la plantilla del sector ha caigut de manera paral·lela. No és només que el client use una app: ha canviat **què és** un banc, com guanya diners i com organitza el treball de la seua gent. El revers del cas també és alliçonador: eixa transformació va deixar arrere una part de la població —especialment persones majors i zones rurals— que tenia dificultats per a operar només en digital, la qual cosa va obligar el sector i els reguladors a reaccionar. Transformar-se de veritat té guanyadors, però també costos que convé no ignorar.

Fuente: Banc d'Espanya, Memòria de la Supervisió Bancària i estadístiques d'oficines i caixers; informes anuals de la patronal i de les entitats sobre digitalització del sector

Intel·ligència artificial i ocupació: la gran pregunta

Cap tecnologia actual genera més esperança i més por alhora que la intel·ligència artificial. Convé tractar-la amb cap fred, perquè al voltant d'ella circula molt catastrofisme i molta ingenuïtat, i la matèria demana precisament anàlisi crítica, no consignes.

Què fa (i què no fa) la IA

La **intel·ligència artificial** és, en termes senzills, un conjunt de programes capaços de realitzar tasques que fins fa poc requerien intel·ligència humana: reconéixer imatges, traduir, redactar textos, fer prediccions, respondre preguntes. La generació que més ha sorprés —la **IA generativa**, capaç de crear textos, imatges o codi— es va popularitzar a partir de finals de 2022 i ha entrat en les empreses a una velocitat sense precedents.

Convé llevar-li l'aura màgica: la IA no «entén» com una persona ni «vol» res; és un sistema estadístic molt potent que aprén patrons d'enormes quantitats de dades. Per això és excel·lent en tasques repetitives i predictibles, i molt més fluixa en el que exigix criteri, context, responsabilitat o tracte humà genuí. Eixa frontera —el que automatitza bé enfront del que no— és just la que decidix el seu impacte sobre l'ocupació.

Destruir, transformar i crear ocupació

El debat públic sol plantejar-se malament, com si l'única pregunta fóra «la IA destruirà ocupacions?». La resposta seriosa distingix **tres efectes simultanis**:

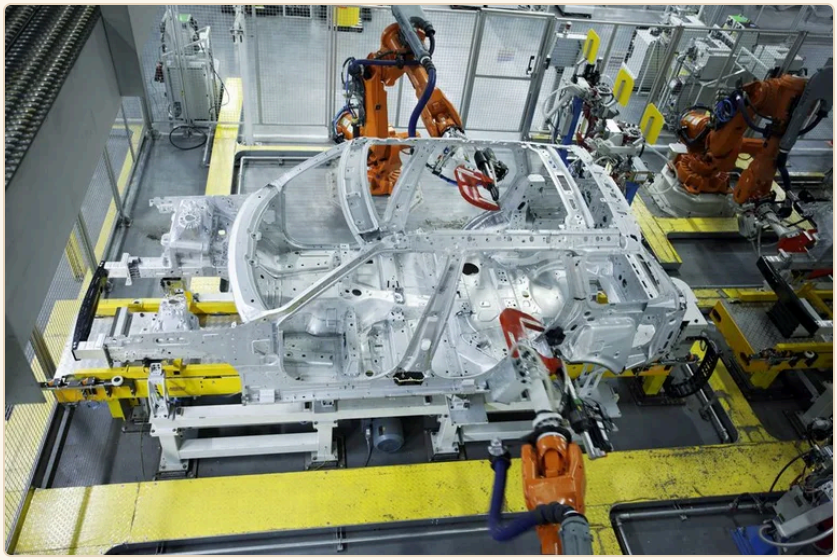
TRES EFECTES

Com afecta l'automatització a l'ocupació

1. **Destruïx** alguns llocs: els que consistixen en tasques molt repetitives i predictibles que una màquina fa més barat (part de la introducció de dades, l'atenció telefònica bàsica, certes tasques administratives).

2. **Transforma** molts més: la majoria de les ocupacions no desapareixen, sinó que **canvien** de contingut. El professional deixa de fer la part mecànica —que automatitza la màquina— i es concentra en la part que exigix criteri, tracte o creativitat. Un radiòleg no desapareix perquè la IA detecte patrons en una imatge: canvia el seu treball cap a la interpretació, la decisió i la relació amb el pacient.

3. **Crea** ocupacions noves que abans no existien: qui entrena i supervisa els sistemes, qui dissenya el seu ús, qui resol els problemes que la màquina no sap resoldre. Com en revolucions anteriors, apareixen oficis que hui ni imaginem, igual que «desenvolupador d'apps» o «gestor de xarxes socials» no existien fa vint anys.



Robots de soldadura en una línia de muntatge d'automòbils. L'automatització fa dècades que substituïx tasques repetitives i perilloses en les fàbriques; el nou de la intel·ligència artificial és que ara arriba també a tasques d'oficina que pareixien a resguard.

Land Rover MENA, CC BY 2.0 via Wikimedia Commons

La lliçó històrica és prudent però no ingènua: en revolucions anteriors, l'ocupació total no es va enfonsar —la por que les màquines deixaren tothom sense treball ve del segle XIX i no s'ha complit—, però **el trànsit va ser dur** per a qui tenia els oficis que desapareixien. El que canvia no és tant la quantitat total d'ocupació com **quines habilitats es valoren**. I d'ací es deduïx la millor recomanació per a qui estudia hui: les habilitats més a resguard són justament les que la màquina fa pitjor —pensament crític, creativitat, tracte amb persones, capacitat d'aprendre coses noves—, que són, no per casualitat, les competències transversals que esta matèria ha treballat tot el curs. Per a l'anàlisi detallada de l'impacte de l'automatització i la IA sobre l'organització del treball i la gestió de persones dins de l'empresa, vegeu EDMN 2BACH (Unitat 8).

EJEMPLO REAL

La IA en les empreses europees: una adopció ràpida però encara desigual

Segons les dades d'Eurostat corresponents a 2025, el **20 % de les empreses de la Unió Europea** de 10 o més empleats utilitzaven ja alguna tecnologia d'intel·ligència artificial, enfront del 13,5 % de 2024 i al voltant del 8 % de 2023: un salt de més de sis punts en un sol any. L'adopció és molt desigual per país —Dinamarca encapçala amb el 42 %, Finlàndia el 37,8 % i Suècia el 35 %— i també per grandària: entre les grans empreses (més de 250 empleats) el percentatge supera el 55 %, mentres que entre les xicotetes és molt menor. Espanya se situa prop de la mitjana europea. La dada confirma dos coses que esta unitat subratlla: que la IA està entrant en el teixit empresarial a una velocitat sense precedents, i que de moment ho fa sobretot en les grans empreses, la qual cosa obri una bretxa entre qui pot aprofitar-la i qui encara no. La transformació, per tant, no és uniforme: no arriba a totes les empreses alhora ni de la mateixa manera.

Fuente: Eurostat, enquesta sobre ús de TIC en les empreses, dades de 2025 (publicades al desembre de 2025); INE, Enquesta sobre l'ús de TIC i comerç electrònic en les empreses

¿SABÍAIS QUE…?

La por a les màquines té dos-cents anys

El 1811, a l'Anglaterra de la primera revolució industrial, grups d'artesans tèxtils van començar a destruir els telers mecànics que amenaçaven els seus oficis. Se'ls va conéixer com a *luddites*, per un líder probablement llegendari anomenat Ned Ludd. La seua por era raonable: molts van perdre de veritat la seua manera de guanyar-se la vida quan la màquina va fer barat el que ells feien a mà. Però la seua predicció de fons —que les màquines deixarien sense treball la societat sencera— no es va complir: dos segles després hi ha moltíssima més ocupació que aleshores, encara que en oficis que cap luddita hauria pogut imaginar. La paraula «luddita» s'usa hui, de vegades injustament, per a qui rebutja la tecnologia. La lliçó vertadera de l'episodi és més matisada: les noves tecnologies no destruïxen l'ocupació en conjunt, però sí que poden arruïnar qui vivia de l'ofici que tornen obsolet, i per això la transició importa tant com el resultat final.

El lloc de treball està canviant

La tecnologia no només canvia *què* es fa, sinó *on* i *com* es treballa. El saber C.4 demana mirar precisament les tendències que estan redibuixant el lloc de treball, i la més visible de totes ha sigut el teletreball.

El teletreball: d'excepció a tendència

Abans de 2020, treballar des de casa era una raresa reservada a uns pocs. La pandèmia de la covid-19 va obligar, de la nit al matí, milions de persones a teletreballar, i va demostrar que moltes tasques que es creien impossibles fora de l'oficina podien fer-se perfectament des d'un ordinador a casa. Quan va passar l'emergència, una part d'eixe canvi es va quedar: no tothom va tornar a l'oficina cinc dies a la setmana, i es va consolidar el **treball híbrid** —combinar dies a casa i dies a l'oficina— com la fórmula més estesa.

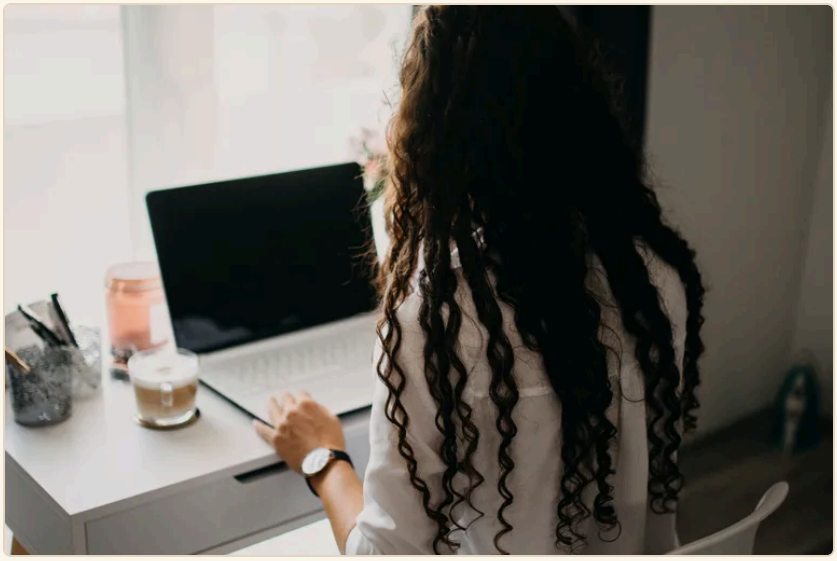
Convé mirar les dades amb cura, perquè és fàcil exagerar en un sentit o en un altre:

EJEMPLO REAL

El teletreball a Espanya: va pujar amb la pandèmia i s'ha estabilitzat per davall de la mitjana europea

Segons l'Enquesta de Població Activa de l'INE, abans de la pandèmia treballava habitualment des de casa al voltant del **4-5 %** dels ocupats a Espanya. En el segon trimestre de 2020, amb els confinaments, eixe percentatge es va disparar per damunt del 16 %. Una volta superada l'emergència, la xifra no va tornar al punt de partida ni es va quedar en el més alt: s'ha **estabilitzat al voltant del 7-8 %** d'ocupats que teletreballen habitualment, i força més si es compta qui ho fa de manera ocasional. Espanya se situa per davall de la mitjana de la Unió Europea, on països com els Països Baixos o els nòrdics presenten taxes més altes, en part per la seua estructura productiva (més ocupació en servicis que es poden fer a distància) i la seua cultura laboral. El patró general és clar: el teletreball no ha substituït l'oficina, però ha deixat de ser una excepció per a convertir-se en una opció estable, sobretot en la seua versió híbrida.

Fuente: INE, Enquesta de Població Activa (EPA); Eurostat, estadístiques d'ocupació i teletreball



El teletreball va deixar de ser una raresa amb la pandèmia. El que la tecnologia va fer possible —treballar des de qualsevol lloc amb un portàtil i una connexió— ha canviat, per a una part de les ocupacions, on i com es treballa.

Nenad Stojkovic, CC BY 2.0 via Wikimedia Commons

El que el teletreball canvia (i el que no resol)

El treball a distància porta avantatges evidents —estalvi de temps i diners en desplaçaments, més flexibilitat per a conciliar, accés a talent que viu lluny— però també planteja problemes nous que les empreses estan aprenent a gestionar: la dificultat de mantindre la cultura i el sentit d'equip quan la gent no es veu, el risc que el treball envaïsca la vida personal (d'ací l'anomenat **dret a la desconnexió digital**, reconegut en la legislació espanyola), i la necessitat de mesurar el treball per **resultats** i no per hores de presència. Això últim connecta de nou amb la cultura de la Unitat 8: el teletreball només funciona bé on hi ha confiança; en una empresa que necessita veure la gent asseguda per a creure que treballa, xoca de front amb la seua manera d'entendre el control.

Noves formes d'organitzar el treball

Més enllà d'on es treballa, està canviant **com** s'organitzen les empreses. Apareixen estructures més planes, amb menys jerarquia i més autonomia dels equips; formes de treball per projectes en compte de per departaments estancs; i un pes creixent del treball flexible i autònom (el que s'ha anomenat *economia de plataformes* o *gig economy*, no exempta de polèmica sobre els drets de qui treballa així). No hi ha un únic model guanyador, i moltes d'estes tendències conviuen i es discutixen. El que sí que està clar és la direcció general: el lloc de treball del futur serà més flexible, més digital i més exigent amb la capacitat de les persones per a autoorganitzar-se i continuar aprenent.

Aprendre tota la vida: l'habilitat que no caduca

Hi ha una tendència que mereix capítol a banda perquè afecta directament qui ara estudia. Durant el segle XX, l'habitual era formar-se en la joventut i aplicar eixa formació durant tota la vida laboral, quasi sense canvis. Això s'ha acabat. En un món on les ferramentes, els oficis i fins i tot els sectors canvien cada pocs anys, l'habilitat més valuosa ja no és saber molt d'una cosa

concreta, sinó **ser capaç d'aprendre coses noves contínuament**. A això se li diu *aprenentatge al llarg de la vida* (o *lifelong learning*), i a l'actualització constant de competències per a no quedar-se arrere se la coneix amb els termes *reskilling* (aprendre un ofici nou) i *upskilling* (millorar el que ja es té).

Per a les empreses, això significa que formar la seua gent deixa de ser una despesa opcional per a convertir-se en una inversió estratègica: una plantilla que no actualitza les seues competències envellix tan de pressa com la tecnologia que usa. I per a una persona jove, la lliçó és directa i una mica incòmoda: el que estudies ara és un punt de partida, no una destinació. El que de veritat et protegirà en el món laboral que ve no serà un títol concret, sinó el costum de continuar aprenent —exactament la mentalitat de curiositat i millora contínua que esta matèria ha intentat cultivar.

La sostenibilitat com a estratègia de futur

Arribem a l'última peça del saber C.5, i potser la més important per a entendre l'empresa del futur: la sostenibilitat. Ací esta unitat reprén la mirada ètica i ambiental que vas obrir en la Unitat 3, però la mira ara des de dins de l'empresa i com a **decisió estratègica**, no com un afegit de màrqueting.

D'adorn a estratègia

Durant molt de temps, la sostenibilitat s'entenia en les empreses com una despesa: una cosa que es feia per a quedar bé, finançada amb els guanys del negoci «de veritat». Eixa visió està quedant obsoleta. Cada volta més, la sostenibilitat s'entén com una **qüestió estratègica de la qual depén la mateixa supervivència** de l'empresa, per tres raons molt concretes: perquè els consumidors —i especialment les generacions joves— premien les empreses responsables i castiguen les que no ho són; perquè la regulació és cada volta més exigent (petjada de carboni, residus, informació obligatòria sobre sostenibilitat); i perquè ser eficient amb l'energia i els materials sol, a més, **estalviar diners**. L'empresa que ignora la sostenibilitat no només arrisca la seua reputació: arrisca el seu futur.

CONCEPTE CLAU

Sostenibilitat com a estratègia

La **sostenibilitat** ha deixat de ser una despesa d'imatge per a convertir-se en una **decisió estratègica**. Una empresa sostenible busca generar valor a llarg termini cuidant alhora el resultat econòmic, l'impacte ambiental i l'efecte social. No ho fa només per convicció: ho fa perquè els consumidors ho exigixen, la llei ho obliga i, sovint, ser eficient amb els recursos estalvia costos. La sostenibilitat mal entesa és un adorn; ben entesa, és un avantatge competitiu.

Economia circular: el residu com a recurs

Una de les idees més potents per a l'empresa del futur és l'**economia circular**, que ja va assomar en la Unitat 3. Enfront del model tradicional —«usar i tirar», en què s'extrau, es produïx, es consumix i es rebutja—, l'economia circular proposa tancar el cicle: que els residus d'un procés es convertisquen en recursos d'un altre, que els productes es dissenyen per a durar, reparar-se i reciclar-se. Per a una empresa, això no és només ecologia: és **negoci**, perquè cada material que es reutilitza és un material que no cal comprar. L'empresa del futur mirarà un residu i veurà un recurs que està tirant, igual que una persona emprenedora mira un problema i veu una oportunitat.

Stakeholders: l'empresa no rendix comptes només als seus amos

Connectat amb la sostenibilitat hi ha un canvi de fons en com s'entén a qui servix una empresa. Vam definir els **stakeholders** i la **responsabilitat social corporativa (RSC)** en la Unitat 9, on els vam analitzar com a dimensió estratègica de la competitivitat; no els repetim ací. El que afig esta unitat és l'angle de futur: l'empresa que no atén tots els seus grups d'interés —treballadors, clients, proveïdors, comunitat, medi ambient— no només arrisca la seua reputació, sinó la seua capacitat de sobreviure en un entorn on la regulació, els consumidors i els inversors exigixen cada volta més eixe compromís.

Ací convé mantindre l'esperit crític que esta matèria ha cultivat tot el curs. No tot el que es presenta com a sostenible ho és de veritat: el *greenwashing* —fingir compromís ambiental per a millorar la imatge sense canviar de fons— continua sent freqüent, com vas veure en la Unitat 3. L'empresa del futur no serà la que més parle de sostenibilitat, sinó la que la integre de veritat en la seua estratègia i ho demostre amb dades verificables. Distingir el compromís real de la pose és una de les competències ciutadanes més útils que t'endús d'esta matèria.

L'empresa del futur: lligant els fils del curs

Com serà, aleshores, l'empresa del futur? Ningú ho sap amb exactitud, però les forces que hem estudiat permeten dibuixar un retrat raonable, i fer-ho és la millor manera de tancar el curs, perquè en eixe retrat apareix, ordenat, quasi tot el que has aprés.

Serà una empresa **més tecnològica**, que automatitzarà el repetitiu i decidirà recolzant-se en dades, però que descobrirà —si és llesta— que el seu major valor està justament en el que la màquina no fa: el criteri, la creativitat i el tracte humà (Unitats 8 i 10). Serà **més flexible** en com i on treballa la gent, amb formes híbrides i estructures més planes (C.4). Serà **més sostenible**, no per moda sinó per estratègia i per supervivència (Unitat 3 i C.5). I continuarà necessitant, més que mai, **persones amb perfil emprenedor**: capaces de veure oportunitats, de provar i equivocar-se, d'aprendre contínuament i de treballar amb altres (tot el Bloc B). La paradoxa final és bonica i convé subratllar-la: com més avança la tecnologia, més valuoses es tornen les qualitats més humanes.

L'empresa del futur com a encreuament de quatre forces vistes en el curs —més tecnològica, més flexible, més sostenible i amb perfil emprenedor—, cada una ancorada a les unitats on es va treballar. La paradoxa: com més avança la tecnologia, més valen les qualitats humanes.

¿SABÍAIS QUE...?

Una empresa de les més valuoses del món quasi sense fàbriques pròpies

Algunes de les empreses més valuoses del planeta a penes posseïxen fàbriques, oficines físiques o inventari en el sentit tradicional. Empreses tecnològiques que coordinen milions d'usuaris, conductors, amfitrions o creadors de contingut sense ser propietàries dels cotxes, els pisos ni els vídeos que mouen, valen en borsa més que gegants industrials amb enormes fàbriques. El que posseïxen és una altra cosa: una plataforma tecnològica, una marca reconeguda, les dades dels seus usuaris i una xarxa que creix sola (com més gent la usa, més útil es torna). És la millor il·lustració de com la revolució digital ha canviat de què està fet el valor d'una empresa: abans estava en el que es podia tocar —màquines, edificis, mercaderies—; cada volta més està en l'intangible —tecnologia, dades, marca i comunitat—. L'empresa del futur pesarà menys en tones i més en connexions.

Tancament del curs

I amb això tanquem no només la unitat, sinó tota la matèria. Convé mirar arrere un moment per a veure el camí recorregut. Vam començar amb l'**escassetat** (Unitat 1), el problema que dóna origen a l'economia: recursos limitats enfront de necessitats quasi infinites. Vam veure que les persones decidim no sempre de manera racional (Unitat 2) i que l'economia no pot separar-se de l'**ètica i la sostenibilitat** (Unitat 3), ni de l'entorn econòmic i financer en què vivim (Unitat 4). Vam conéixer després la **persona emprenedora** —el seu perfil, la seua creativitat, la seua manera de convertir una idea en un projecte amb propòsit— al llarg de tot el Bloc B (Unitats 5 a 7). I vam entrar finalment en l'**empresa**: la seua activitat i la seua cultura (Unitat 8), la seua estratègia i els seus models de negoci (Unitat 9) i, en esta última unitat, la seua transformació i el seu futur.

Si haguérem de quedar-nos amb una sola idea de tot el curs, seria esta: l'economia i l'empresa no són forces alienes que ens passen per damunt, sinó el resultat de milions de decisions humanes —incloses les teues—. La tecnologia canviarà les ferramentes, però qui decidix què fer amb elles, per a què i per a qui, continua sent una persona. Esta matèria ha volgut donar-te conceptes per a entendre eixe món i, sobretot, **actitud** per a participar-hi: amb criteri, amb iniciativa i amb responsabilitat. El futur de l'empresa no està escrit en cap lloc: l'escriuran, en bona part, qui ara està acabant este curs.

VUELVE AL CASO

L'adopció d'IA en les empreses europees

L'adopció d'IA **multiplica la productivitat** en tasques administratives, anàlisi de dades, atenció al client i màrqueting. Una pime que ignora estes ferramentes acumula desavantatge competitiu cada mes que passa, sense adonar-se'n, enfront de qui les usa. La barrera principal **no és tecnològica** —ChatGPT, Claude i moltes ferramentes de màrqueting IA són gratuïtes o molt barates— ni econòmica.

La barrera és **cultural**: aprendre a usar-les amb criteri, atrevir-se a canviar processos que fa anys que funcionen, i acceptar que el resultat no és màgia sinó una millora a base de proves. Per a tu, futur emprenedor o futura emprenedora: comença abans que els teus competidors. La diferència entre qui hui domina estes ferramentes amb 17 anys i qui les aprendrà amb 25 és enorme. I, sobretot, no les idealitzes: són una palanca, no un substitut del criteri, del treball en equip ni de l'honestedat amb el client. Això continua sent tan necessari com quan es dirigia una fleca sense ordinador.

L'ESSENCIAL DE LA UNITAT

— Una **revolució tecnològica** no només porta ferramentes noves: reorganitza el treball, les empreses i la societat. L'actual —la revolució digital— combina connexió total i intel·ligència artificial, i abarateix la predicció i la creació de contingut.

— **Digitalitzar** és fer el de sempre amb tecnologia nova; **transformar-se digitalment** és replantejar el negoci sencer. Moltes transformacions fracassen no per falta de tecnologia, sinó per la **cultura** i la resistència al canvi.

— La **intel·ligència artificial** destruïx algunes ocupacions, **transforma** moltes més i **crea** unes altres de noves. Les habilitats més a resguard són les que la màquina fa pitjor: criteri, creativitat, tracte humà i capacitat d'aprendre.

— El **lloc de treball** canvia: el teletreball va passar d'excepció a tendència (a Espanya s'ha estabilitzat al voltant del 7-8 % d'ocupats, sobretot en la seua versió híbrida) i apareixen estructures més planes i flexibles.

— La **sostenibilitat** ha deixat de ser un adorn per a ser una **estratègia de futur**: la exigixen els consumidors, la obliga la llei i sovint estalvia costos. L'**economia circular** convertix el residu en recurs. L'empresa del futur no atén només els seus accionistes —ja vam veure en la Unitat 9 la mirada dels **stakeholders**—; ací el matís és que ignorar eixe entorn és un risc de supervivència, no només de reputació.

— L'**empresa del futur** serà més tecnològica, flexible i sostenible, però necessitarà més que mai les qualitats humanes i el perfil emprenedor. Com més avança la tecnologia, més valuós és el que només les persones saben fer.

Glossari

- **Revolució tecnològica**: transformació profunda que canvia la manera de produir, treballar i organitzar la societat, no només les ferramentes disponibles.
- **Revolució digital (quarta revolució industrial)**: onada tecnològica actual basada en la connexió total (internet, mòbils, sensors) i en màquines capaces d'aprendre de les dades.
- **Digitalització**: ús de tecnologia per a fer el mateix d'abans de manera més ràpida o còmoda, sense canviar l'essència del negoci.
- **Transformació digital**: replantejament del negoci sencer —què s'oferix, com s'organitza el treball i com es guanya diners— aprofitant el que la tecnologia fa possible.
- **Intel·ligència artificial (IA)**: conjunt de programes capaços de realitzar tasques que abans requerien intel·ligència humana (reconéixer, traduir, predir, generar contingut) aprenent patrons de grans quantitats de dades.
- **IA generativa**: tipus d'intel·ligència artificial capaç de crear contingut nou —textos, imatges, codi—, popularitzada a partir de finals de 2022.
- **Automatització**: substitució de tasques humanes per màquines o programes, sobretot en treballs repetitius i predictibles.

- **Teletreball**: realització del treball a distància, fora del centre de l'empresa, gràcies a les tecnologies de la comunicació.
- **Treball híbrid**: fórmula que combina dies de treball presencial en l'empresa amb dies de treball a distància.
- **Dret a la desconnexió digital**: dret del treballador a no atendre comunicacions laborals fora de la seua jornada, reconegut en la legislació espanyola.
- **Aprenentatge al llarg de la vida (lifelong learning)**: actitud i pràctica de continuar formant-se i actualitzant competències durant tota la vida laboral, enfront del model de formar-se només en la joventut. L'actualització de competències es coneix com a reskilling (aprendre un ofici nou) i upskilling (millorar el que ja es té).
- **Economia circular**: model productiu que tanca el cicle dels materials —reutilitzar, reparar, reciclar— perquè els residus d'un procés siguen recursos d'un altre, enfront del model lineal d'«usar i tirar».
- **Sostenibilitat (empresarial)**: capacitat d'una empresa de generar valor a llarg termini cuidant alhora el resultat econòmic, l'impacte ambiental i l'efecte social.
- **Grups d'interés (stakeholders)** i **responsabilitat social corporativa (RSC)**: vegeu les definicions de la Unitat 9, on es van introduir en el context de l'estratègia empresarial.
- **Greenwashing**: estratègia de fingir compromís ambiental per a millorar la imatge sense canviar de fons l'activitat.

Per a aprofundir

Si esta unitat t'ha interessat, ací van alguns recursos per a anar més enllà. No fan falta per a seguir el curs, però amplien la mirada:

- **Informe sobre el futur de l'ocupació** — *Fòrum Econòmic Mundial*, *Future of Jobs Report 2025* (gener 2025). Per què encaixa: estima quines ocupacions creixeran i quines decauran amb l'automatització i la IA, i quines habilitats seran més demandades; ideal per a discutir a classe què estudiar.
- **El portal d'Eurostat sobre economia i societat digital** (ec.europa.eu/eurostat). Per què encaixa: oferix dades comparables i actualitzades sobre ús de la IA, teletreball i digitalització en les empreses europees, perfectes per a activitats amb dades reals.
- **Vida 3.0** — *Max Tegmark* (2017). Per què encaixa: una reflexió accessible i equilibrada sobre com la intel·ligència artificial podria transformar el treball, l'economia i la societat, sense caure ni en l'optimisme ni en el catastrofisme.
- **La Fundació Ellen MacArthur, secció d'economia circular** (ellenmacarthurfoundation.org). Per què encaixa: la referència internacional sobre economia circular, amb casos reals d'empreses que han convertit el residu en recurs i model de negoci.
- **El Pacte Mundial de Nacions Unides a Espanya** (pactomundial.org). Per què encaixa: reunix empreses compromeses amb la sostenibilitat i els ODS, amb exemples pròxims per a contrastar el compromís real enfront del greenwashing.

Preguntes per a reflexionar

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

1. Es diu que cada revolució tecnològica torna barata una cosa que abans era cara. La IA està abaratint la predicció i la creació de contingut. Quines coses noves creus que es podran fer quan això siga molt barat, i a quins oficis afectarà més?

2. Moltes empreses creuen que s'han transformat digitalment només per comprar tecnologia. Coneixes algun cas, pròxim o famós, d'empresa que s'haja digitalitzat però no transformat de veritat? Què li va faltar?
3. Davant de l'automatització, les habilitats més a resguard són les que la màquina fa pitjor. Quines habilitats creus que hauries de cultivar tu per al món laboral que ve, i quines d'elles ha treballat esta matèria?
4. El teletreball porta avantatges i problemes. Si pogueres triar, preferiries una ocupació totalment presencial, totalment a distància o híbrida? Per què? Canvia la teua resposta segons el tipus de treball?
5. La sostenibilitat ha passat d'adorn a estratègia. Creus que les empreses l'adopten per convicció, per pressió dels consumidors i la llei, o perquè els estalvia diners? Importa el motiu si el resultat és positiu?
6. En tancar el curs: quina idea de tota la matèria et pareix més útil per a entendre el món i per al teu propi futur, i per què?

BIBLIOGRAFÍA

1. Reial Decret 243/2022, de 5 d'abril, pel qual s'estableixen l'ordenació i els ensenyaments mínims del Batxillerat (BOE-A-2022-5521), annex II — Economia, Emprenedoria i Activitat Empresarial.
2. Eurostat (2025). *Use of artificial intelligence in enterprises* i *Digital economy and society statistics* (dades de 2025, publicades al desembre de 2025). https://ec.europa.eu/eurostat/web/digital-economy-and-society
3. Institut Nacional d'Estadística (INE). *Enquesta de Població Activa (EPA)* i *Enquesta sobre l'ús de TIC i comerç electrònic en les empreses*. https://www.ine.es
4. Fòrum Econòmic Mundial (World Economic Forum). *The Future of Jobs Report 2025* (gener 2025). https://www.weforum.org
5. Ellen MacArthur Foundation. *What is a circular economy?* https://ellenmacarthurfoundation.org
6. Llei 10/2021, de 9 de juliol, de treball a distància (BOE-A-2021-11472).
7. Llei Orgànica 3/2018, de 5 de desembre, de Protecció de Dades Personals i garantia dels drets digitals (BOE-A-2018-16673), article 88 (dret a la desconnexió digital).
8. Tegmark, M. (2017). *Life 3.0: Being Human in the Age of Artificial Intelligence*. Knopf. (Ed. espanyola: *Vida 3.0*, Taurus).
9. Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum. (Ed. espanyola: *La cuarta revolución industrial*, Debate).

MIRAR FORA · U10

LIBRO

Antifrágil

Nassim Nicholas Taleb · Paidós, 2012

Capítols sobre adaptació al canvi i per què les organitzacions que guanyen amb el desorde vencen les que només intenten resistir. Lectura clau per a entendre la mentalitat necessària en l'empresa del futur.

Capítols 1, 6 i 7

VÍDEO · ~15 MIN

Inteligencia artificial y blockchain: el futuro más allá del bitcoin

YouTube

Resum accessible de com IA i blockchain es combinen per a crear nous models de negoci. Útil per a imaginar l'empresa dels pròxims deu anys sense caure en el catastrofisme ni en la utopia.

https://www.youtube.com/results?search_query=inteligencia+artificial+blockchain+futuro+bitcoin

CUENTA · PODCAST · WEB

@lexfridman

X / Twitter · podcast

Entrevistes llargues amb investigadors d'IA, fundadors i científics. Ideal per a seguir, en boca dels mateixos protagonistes, cap a on va la tecnologia que canviarà les empreses.

ACTIVIDAD · 1 H

Una hora amb ChatGPT per a una tasca real

Tria una **tasca concreta** del cicle que faries de totes maneres: resumir tres capítols de l'assignatura, planificar una presentació, redactar un correu formal, preparar 10 preguntes d'examen per a un company. Usa **ChatGPT (gratuït)** o una ferramenta equivalent per a fer-la. Anota: temps que has tardat amb la ferramenta vs. temps estimat sense ella, qualitat del resultat (l'entregaries?), i quines parts ha fet bé i quines has hagut de corregir tu.

PARA CLASE

Comparativa en grups de 4: cada persona presenta la seua tasca, el temps estalviat i la qualitat obtinguda. Discussió final: en quins tipus de tasca la IA ha sigut més útil? En quins tipus la qualitat sense la teua intervenció era inacceptable? L'objectiu no és decidir si la IA «servix», sinó aprendre **quan convé usar-la i quan no**. Duració: 60 min.