09

GPE · BATXILLERAT (1R/2N)

Gestió de Projectes d'Emprenedoria

Una matèria de projecte: l'alumnat munta la seua pròpia iniciativa emprenedora lligada al territori. Porta llibre teòric i quadern de projecte guiat per fases.

7 UNITATS · CURRÍCULUM ESTATAL LOMLOE · DECRET 108/2022 (CV) — OPTATIVA D'OFERTA OBLIGATÒRIA

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 **Gestió de Projectes d'Emprenedoria** (Decret 108/2022 (CV) — optativa d'oferta obligatòria). 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 · 7 UNITATS

Contingut

01 Emprendre i innovar: la persona emprenedora 4

Esta matèria no va d'estudiar empreses alienes, sinó de posar en marxa un projecte propi. I tot projecte comença per una pregunta incòmoda: què podem fe...

02 De la idea a l'oportunitat: creativitat i anàlisi de l'entorn 20

Tota empresa comença sent una idea, però no tota idea arriba a ser una oportunitat. La diferència la marquen dos coses: la creativitat amb què es...

03 Decisions per a arrancar: localització, forma jurídica i tràmits 34

Ja teniu una idea validada. Abans de posar el cartell cal decidir tres coses molt concretes: on vos instal·leu, amb quin vestit legal vos presenteu al món i quins...

04 Les àrees de l'empresa I: aprovisionament, producció i comercial 48

El teu projecte ja té idea, forma jurídica i un lloc on nàixer. Ara toca fer-lo funcionar per dins: aconseguir el que necessites, fabricar el teu producte o...

05 Les àrees de l'empresa II: recursos humans 62

Un projecte no el trau avant una idea: el trauen les persones. Esta unitat va d'això: quins perfils necessita el teu equip, com s'incorpora algú a una empresa...

06 Comptabilitat, fiscalitat i finançament del projecte 76

El teu projecte ja funciona per dins. Ara toca mirar els números: quant val el que tens, quant guanyes o perds, quins impostos et toquen com a ciutadà...

07 Impacte social i ambiental: emprendre amb propòsit 91

Un projecte no es mesura només pel que guanya, sinó pel que deixa al seu voltant. Esta última unitat pregunta al vostre projecte una cosa senzilla i...

UNITAT 1 · BLOC 1

01

Emprendre i innovar: la persona emprenedora

Esta matèria no va d'estudiar empreses alienes, sinó de posar en marxa un projecte propi. I tot projecte comença per una pregunta incòmoda: què podem fer nosaltres, ací, que millore alguna cosa del que tenim a prop?

DURADA

5-6 sessions · 1,5 setmanes

CONCEPTES CLAU

innovació · tipus d'innovació · desenvolupament econòmic local · procés emprenedor · persona emprenedora · emprenedoria social

OBJECTIUS DE LA UNITAT

· Explicar per què la innovació és una font de desenvolupament econòmic, d'ocupació i de progrés social i sostenible.

· Distingir els quatre tipus d'innovació —producte, procés, màrqueting i organització— i reconéixer-los en casos pròxims.

· Descriure les fases del procés emprenedor com a full de ruta del projecte que l'alumnat va a construir este curs.

· Realitzar un autodiagnòstic honest de les pròpies actituds emprenedores com a punt de partida del treball en equip.

· Caracteritzar la persona emprenedora i els seus tipus, i identificar què aporta l'emprenedoria social al projecte propi.

Temps estimat de lectura: ~18 min · **Sabers (Decret 108/2022)**: B1.1.1–B1.1.4, B1.2.1–B1.2.3 · **Prerequisits**: cap (primera unitat).

En acabar esta unitat sabràs:

- Per què la innovació impulsa el desenvolupament econòmic, l'ocupació i el progrés sostenible.
- Diferenciar els quatre tipus d'innovació i reconéixer-los en el teu entorn.
- Les fases del procés emprenedor, que seran el guió del teu projecte.
- Fer un autodiagnòstic de les teues actituds emprenedores sense enganyar-te.
- Què caracteritza la persona emprenedora i què és l'emprenedoria social.

TL;DR 90 segundos

Emprendre no és un do ni una vocació romàntica: és **identificar un problema, organitzar recursos i assumir el risc d'equivocar-se**. Esta primera unitat fixa el concepte amb base empírica, sense mitologies. **Innovar tampoc és inventar des de zero** —és combinar el que ja existix de manera nova—, i per això és una cosa a l'abast del teu projecte, no d'un geni aïllat.

CASO REAL · DILEMA

Lladró: d'un forn de mufla casolà a marca mundial amb 90 M€ anuals

Història oficial Lladró · arxius corporatius

En 1953, a Almàssera (Horta Nord), tres germans —Juan, José i Vicente Lladró— van començar a fabricar xicotetes figures de porcellana en un **forn de mufla casolà** instal·lat al pati de la casa familiar. No tenien capital, ni formació tècnica més enllà de l'Escola d'Arts i Oficis, ni xarxa comercial. Setanta anys després, Lladró és una marca present en més de cent països, amb una facturació pròxima als **90 M€ anuals** i una factoria que continua activa a Tavernes Blanques.

Com van passar de l'artesania domèstica a una marca internacional sense capital inicial?

SOBRE EL CURRÍCULUM

Una matèria pròpia de la Comunitat Valenciana

Gestió de Projectes d'Emprenedoria és una matèria optativa d'oferta obligatòria de Batxillerat **pròpia de la Comunitat Valenciana** (Decret 108/2022): **no té base estatal en el Reial Decret 243/2022**. La seua única referència curricular és el currículum autonòmic (DOGV / Decret 108/2022). Els centres d'altres comunitats poden no oferir-la o disposar d'optatives equivalents amb una altra estructura, per la qual cosa convé consultar la normativa autonòmica corresponent.

Benvingut a una matèria diferent. En la majoria d'assignatures s'estudia una cosa que ja existix i que altres van fer; ací aneu a **fer** una cosa vosaltres. El curs sencer gira al voltant d'un projecte d'emprenedoria propi —en equip— que haurà de respondre a una necessitat real del vostre entorn pròxim i que anireu construint fase a fase en el *quadern de projecte*. Esta primera unitat no és teoria per a examinar: és l'equipament mínim per a arrancar amb criteri.

Per això comencem per les dos idees que sostenen tota la resta. La primera és la **innovació**: per què fer les coses d'una manera nova crea valor, ocupació i progrés, i per què un projecte que no aporta res diferent poques vegades ix avant. La segona és la **persona emprenedora**: no com un personatge de pel·lícula, sinó com un conjunt d'actituds que s'entrenen i que tu i el teu equip necessiteu conéixer en vosaltres mateixos abans de decidir res. Al final de la unitat faràs un autodiagnòstic que és, literalment, el primer pas de la **Fase 0** del quadern.

La innovació com a motor del desenvolupament

Innovar no és el mateix que inventar. **Inventar** és crear una cosa que abans no existia; **innovar** és introduir una novetat que arriba al mercat o a la societat i genera valor. Una idea genial tancada en un calaix no és innovació: ho és quan algú la posa en ús i canvia alguna cosa, encara que siga xicoteta. Per al vostre projecte, esta distinció és decisiva: no se vos demana inventar la roda, se vos demana aportar una cosa útil i diferent a un problema concret del vostre voltant.

Per què innovar genera desenvolupament i ocupació

L'economista Joseph Schumpeter va anomenar **destrucció creativa** el procés pel qual les novetats desplacen el que és vell i, en fer-ho, impulsen el creixement. Quan una empresa introduïx un producte, un procés o una forma d'organitzar-se millor, guanya competitivitat, sol necessitar més persones i arrossega altres a millorar. Així, la innovació és una de les fonts principals del **desenvolupament econòmic** d'un territori i de la **creació d'ocupació**: no es creix repetint sempre el mateix, sinó trobant maneres noves de fer i de servir.

CONCEPTE CLAU

Innovació

La **innovació** és la introducció d'una novetat —en un producte, un procés, la forma de comercialitzar o l'organització— que arriba al mercat o a la societat i **genera valor**. Es diferencia de la simple invenció en el fet que la innovació es posa en ús i produïx un efecte real: més competitivitat, més ocupació, una necessitat més ben coberta.

Innovació, progrés social i sostenibilitat

La innovació no servix només per a vendre més. Bona part de les innovacions més valuoses resolen problemes socials o ambientals: una forma de reaprofitar residus, un servei que acosta la cultura a un poble xicotet, un envàs que contamina menys. Ací apareix una idea que recorre tota la matèria: el progrés que busquem no és només econòmic, sinó **social i sostenible**. Un projecte que crea ocupació destruint el seu entorn no és un bon projecte. Per això, des del primer dia, vos demanarem que penseu la vostra innovació en clau d'impacte positiu en la comunitat, en línia amb l'Agenda 2030.

Innovar també és arriscar

Convé no idealitzar. Innovar implica **risc**: provar una cosa nova pot eixir malament, costar diners i temps, i de vegades no funciona. Eixe risc és inseparable de la cultura emprenedora, i gestionar-lo —no evitar-lo a tota costa— és part de l'ofici. Un equip que només copia el que ja existix no arrisca, però tampoc aporta res. El vostre projecte viurà en eixa tensió sana: atrevir-se a fer una cosa diferent sabent que podria no eixir, i preparar-se per a aprendre'n.

Els quatre tipus d'innovació

No tota innovació és un producte nou. El *Manual d'Oslo* (OCDE), referència internacional per a mesurar la innovació, va popularitzar en la seua 3a edició una classificació en quatre tipus. Convé conéixer-los perquè el vostre projecte pot innovar en qualsevol d'ells, no només llançant un producte inèdit.

Els quatre tipus d'innovació: producte, procés, organització i màrqueting. No cal inventar un producte nou per a innovar.

TIPUS	EN QUÈ CONSISTIX	EXEMPLE QUOTIDIÀ
De producte	Un bé o servei nou o millorat	Una beguda amb menys sucre; una app que abans no existia
De procés	Una forma nova o millor de produir o distribuir	Un forn que automatitza el pastat per a produir de nit
De màrqueting	Un canvi en el disseny, l'envàs o la forma de vendre	Vendre directament al consumidor per xarxes en lloc de a la botiga
D'organització	Un canvi en com s'organitza el treball o l'empresa	Implantar el teletreball o equips autogestionats

AVÍS PRÀCTIC

El teu projecte pot innovar sense inventar res

No cal un invent revolucionari. Molts projectes viables innoven en el **procés** (fer-lo més barat o sostenible), en el **màrqueting** (arribar a qui ningú atén) o en l'**organització** (un model cooperatiu). Quan en la Fase 1 busqueu la vostra oportunitat, repasseu els quatre tipus: sovint la millor idea no és un producte nou, sinó una forma nova de fer una cosa que ja existix.

¿SABÍAIS QUE…?

La innovació que cap en una caixa de taronges

La Comunitat Valenciana és un dels grans exportadors citrícoles d'Europa, i bona part del seu èxit històric no va vindre d'inventar la taronja, sinó d'**innovar en el procés i el màrqueting**: l'embalatge en caixes estandarditzades, les marques comercials i les cooperatives de comercialització van permetre que la taronja valenciana arribara fresca a mitja Europa a principis del segle XX. És un recordatori útil per a qualsevol projecte: de vegades el que canvia les regles no és el producte, sinó com s'empaqueta, s'organitza i es ven.

El producte —la taronja— a penes ha canviat en un segle; el que va transformar el sector va ser innovar en el procés, l'envàs i la comercialització.

Steven Lek, CC BY-SA 4.0 via Wikimedia Commons

El procés emprenedor: el full de ruta del teu projecte

Si la innovació és el què, el **procés emprenedor** és el com. Emprendre no és una espurna d'inspiració, sinó una seqüència ordenada de passos que va d'una idea vaga a un projecte en marxa. Conéixer eixes fases des del principi vos dóna un avantatge: sabreu en cada moment en quin punt esteu i què ve després. De fet, les fases del procés emprenedor són, quasi una a una, les fases del quadern que anireu completant.

FASES

El procés emprenedor, pas a pas

1. **Autoconeixement i equip.** Abans de la idea, les persones: saber què sap fer cada membre de l'equip i quines actituds aporteu. És la Fase 0.
2. **Detecció de l'oportunitat.** Observar l'entorn i trobar una necessitat real sense cobrir, especialment en l'àmbit local.
3. **Generació i selecció de la idea.** Produir moltes idees, contrastar-les amb la realitat i quedar-se amb la més viable i valuosa.
4. **Disseny del model i decisions d'arrancada.** Concretar com crearà valor el projecte i prendre les primeres decisions (forma, localització, recursos).
5. **Posada en marxa i comunicació.** Organitzar, prototipar, comprovar la viabilitat i, finalment, presentar i defendre el projecte.

De totes estes fases, la segona —**detectar l'oportunitat**— és la que més costa i la que més distingix un projecte sòlid d'una simple ocurrència. Una oportunitat no és qualsevol idea: apareix només quan una necessitat real de les persones es topa amb un problema mal resolt i existix una forma viable de resoldre'l. L'embut següent mostra eixe filtre i per què la majoria d'intuïcions es queden pel camí.

No tota necessitat genera un problema, i no tot problema genera una oportunitat: l'embut només deixa passar el que es pot resoldre de manera viable.

Fuente: Elaboració pròpia a partir del procés emprenedor (Decret 108/2022)

Valenbisi és l'exemple d'oportunitat de l'embut: una necessitat universal —moure's per la ciutat— i un problema concret —embussos, contaminació, aparcament— resolts amb una solució viable.

Steven Lek, CC BY-SA 4.0 via Wikimedia Commons

No és una línia recta perfecta: sovint cal tornar arrere, descartar una idea i començar de nou. Eixa capacitat de refer sense frustrar-se forma part de l'ofici i connecta amb tres actituds que el currículum subratlla de manera explícita: **perseverança** (no abandonar al primer obstacle), **iniciativa** (donar el primer pas sense esperar que un altre el done) i **flexibilitat** (canviar de pla quan els fets ho aconsellen). Sense perseverança, els projectes moren al primer "no"; sense iniciativa, no arranquen; sense flexibilitat, es trenquen en xocar amb la realitat.

CONCEPTE CLAU

Perseverança, iniciativa i flexibilitat

Són les tres actituds que sostenen la presa de decisions al llarg del procés. La **iniciativa** posa en marxa; la **perseverança** manté el rumb quan apareixen les dificultats; la **flexibilitat** permet corregir el rumb sense abandonar-lo. Les tres s'entrenen: este curs, el vostre projecte serà el gimnàs.

La persona emprenedora: comença per tu

Ací arriba la part més personal de la unitat. Per a construir un projecte en equip, primer cal mirar-se a un mateix: quines actituds tens, què se't dóna bé, què et costa. No per a etiquetar-te, sinó per a repartir tasques amb cap i per a saber què vols entrenar este curs.

Característiques de la persona emprenedora

Una **persona emprenedora** és qui detecta una oportunitat o una necessitat i decidix actuar sobre ella, organitzant recursos i assumint el risc que no isca. No és un do amb què es naix: és un conjunt d'actituds que es cultiven amb la pràctica. Entre les que més es repetixen en els

estudis destaquen la iniciativa, la creativitat, la tolerància a la incertesa, la capacitat de treballar amb altres i la perseverança davant de l'error.

El que és important per a esta matèria és pràctic: cap d'eixes actituds et definix per sempre. Si hui et costa parlar en públic o tolerar que una cosa isca malament, són coses que pots entrenar durant el curs. El projecte està pensat, en part, per a això.

Tipus de persona emprenedora

No tothom emprén igual ni pel mateix. Convé reconéixer diversos perfils, perquè en un bon equip solen conviure-hi diversos:

TIPUS	QUÈ EL MOU
Per oportunitat	Detecta una necessitat sense cobrir i decidix aprofitar-la
Per necessitat	Emprén davant de la falta d'altres eixides (per exemple, laborals)
Persona intraemprenedora	Exercix la iniciativa dins d'una organització aliena, sense fundar res propi
Persona emprenedora social	Busca, abans que res, resoldre un problema social o ambiental

L'últim perfil mereix secció pròpia, perquè és el que millor encaixa amb l'esperit d'esta matèria.

L'emprenedoria social

L'**emprenedoria social** consistix a posar en marxa projectes l'objectiu principal dels quals no és maximitzar el benefici, sinó **resoldre un problema social o ambiental** de manera sostenible en el temps. No és el mateix que una ONG que viu de donacions: l'empresa social genera ingressos propis, però els reinvertix en la seua missió. És un terreny especialment fèrtil per als vostres projectes, perquè connecta directament amb la necessitat local i amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible.

CONCEPTE CLAU

Emprenedoria social

L'**emprenedoria social** crea projectes econòmicament viables la finalitat principal dels quals és generar un **impacte social o ambiental positiu**, no només benefici. El benefici és un mitjà per a sostindre la missió, no la finalitat. Les cooperatives, les empreses d'inserció laboral i moltes iniciatives d'economia circular són exemples d'este enfocament.

Les cooperatives agrícoles, molt arrelades a la Comunitat Valenciana, són un exemple pròxim de projecte que combina activitat econòmica viable amb una finalitat col·lectiva i local.

Rodelar, CC BY-SA 4.0 via Wikimedia Commons

EJEMPLO REAL

La Fageda: una cooperativa que dóna ocupació i sentit

La Fageda és una cooperativa fundada en 1982 a la comarca de la Garrotxa (Girona) pel psicòleg Cristóbal Colón amb un objectiu social clar: donar treball digne i amb sentit a persones amb discapacitat o trastorns mentals de la zona, en lloc de tindre-les en tallers ocupacionals sense eixida. Per a sostindre eixa missió necessitava una activitat econòmica viable, i la va trobar en la producció de iogurts i postres làcties de qualitat, hui una marca reconeguda a Catalunya. La clau del cas és l'orde dels factors: la finalitat social va primer i l'activitat empresarial és el mitjà per a sostindre-la en el temps, no al revés. És l'exemple de manual de com un projecte pot crear valor econòmic **i** social alhora, ancorat en el seu entorn i donant ocupació a persones que el mercat laboral ordinari deixava fora.

Fuente: La Fageda SCCL, memòria corporativa e informació pública en lafageda.com; reportatges en premsa econòmica (Expansión, La Vanguardia)

El teu autodiagnòstic: el primer pas real

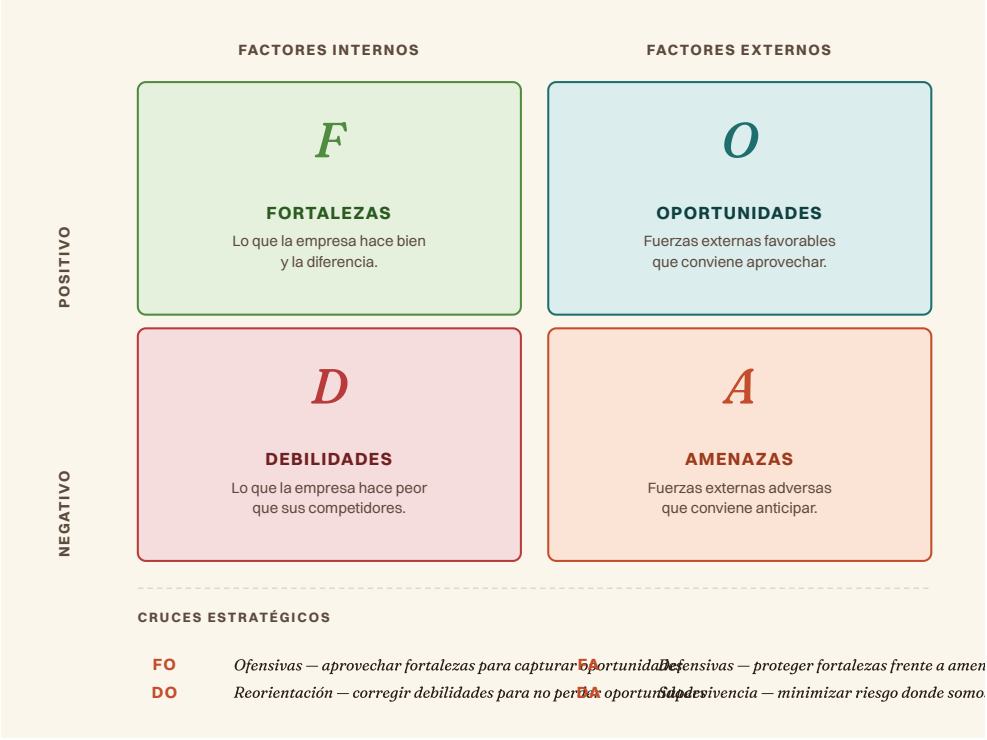
Abans de tancar la unitat, toca aplicar tot l'anterior a vosaltres mateixos. L'**autodiagnòstic d'actituds emprenedores** no és un test que diga si "vals" per a emprendre —eixa pregunta no té sentit, perquè les actituds s'entrenen—, sinó una foto honesta del punt de partida de cada membre de l'equip.

PASSOS

Com fer un bon autodiagnòstic

1. **Puntua't amb exemples.** Per a cada actitud (iniciativa, perseverança, creativitat, treball en equip, tolerància a l'error, flexibilitat), posa't una nota i justifica-la amb un fet concret, no amb una intuïció.
2. **Contrasta amb algú.** Demana a un company que et valore en les mateixes actituds. La distància entre com et veus i com et veuen és informació molt valuosa.
3. **Tria'n una per a entrenar.** No intentes millorar en tot: tria una actitud concreta que vulgues desenvolupar durant el projecte i fixa't un primer pas xicotet.
4. **Posa-ho en comú amb el teu equip.** Conéixer les fortaleses i debilitats de cadascú permet repartir tasques amb criteri en lloc de a l'atzar.

Una bona manera d'ordenar eixe autodiagnòstic és el **DAFO**: la mateixa matriu que s'usa per a analitzar empreses, aplicada esta vegada a una persona. Les teues *debilitats* i *fortaleses* són els factors interns (el que ja tens), mentre que les *amenaces* i *oportunitats* són l'extern (el que l'entorn i l'equip t'oferixen o et posen difícil). Creuar les quatre caselles et diu no només com estàs, sinó quina estratègia seguir.



La matriu DAFO, aplicada a la pròpia persona: les fortaleses i debilitats són internes; les oportunitats i amenaces, externes. Els encreuaments assenyalen què fer amb cada combinació.

Fuente: Anàlisi DAFO (matriu clàssica d'anàlisi estratègica)

Este exercici és, literalment, la primera tasca de la **Fase 0 del quadern de projecte**, on construireu un *DAFO personal* de cada membre i triareu el repte o necessitat local sobre el qual treballareu tot el curs. La teoria d'esta unitat acaba, per tant, on comença el vostre projecte.

VUELVE AL CASO

Lladró i el forn de mufla casolà

Els germans Lladró no van inventar la porcellana —ja existia des de feia segles—. El que van fer va ser **innovar combinant** coses que ja estaven ahí: estils acadèmics europeus del segle XIX amb temàtica i ofici local valencià, control familiar de tota la cadena (modelatge, pintura, forn, distribució), i una aposta inusualment primerenca per l'exportació. La innovació real va ser **integradora**, no inventiva.

Això encaixa amb el que diu el Manual d'Oslo: moltes innovacions d'èxit són de **procés, organització o màrqueting**, no de producte. Per al teu projecte, la lliçó operativa és directa: **no necessites inventar res nou**. Necessites mirar el teu entorn i trobar una **combinació nova de coses existents** que resolga una necessitat que hui ningú atén bé.

L'ESSENCIAL DE LA UNITAT

- **Innovar** és introduir una novetat que genera valor; impulsa el desenvolupament econòmic, l'ocupació i, ben orientada, el progrés social i sostenible.
- Hi ha **quatre tipus d'innovació** —producte, procés, màrqueting i organització—: el teu projecte pot innovar en qualsevol d'ells sense inventar res nou.
- El **procés emprenedor** és una seqüència de fases que coincidix amb les del quadern; el sostenen la perseverança, la iniciativa i la flexibilitat.
- La **persona emprenedora** no naix, s'entrena; existixen diversos tipus, i l'**emprenedoria social** resol problemes socials o ambientals de manera viable.
- L'**autodiagnòstic** honest de les teues actituds és el primer pas real: amb ell arranca la **Fase 0** del quadern (DAFO personal + repte local de l'equip).

Glossari

- **Innovació**: introducció d'una novetat —en producte, procés, màrqueting o organització— que arriba al mercat o a la societat i genera valor. Diferent de la invenció, que només crea una cosa nova sense posar-la necessàriament en ús.
- **Destrucció creativa**: procés, descrit per Schumpeter, pel qual les innovacions desplacen el que és vell i impulsen el creixement econòmic.
- **Tipus d'innovació**: de producte, de procés, de màrqueting i d'organització (classificació del Manual d'Oslo de l'OCDE).
- **Procés emprenedor**: seqüència de fases que va de l'autoconeixement i la detecció d'una oportunitat fins a la posada en marxa i comunicació d'un projecte.
- **Perseverança, iniciativa i flexibilitat**: actituds que sostenen la presa de decisions al llarg del procés emprenedor; totes s'entrenen.
- **Persona emprenedora**: qui detecta una oportunitat o necessitat i actua sobre ella organitzant recursos i assumint risc, dins o fora d'una empresa.

- **Intraemprenedoria**: exercici de l'actitud emprenedora dins d'una organització aliena, sense fundar res propi.
- **Emprenedoria social**: creació de projectes econòmicament viables la finalitat principal dels quals és generar impacte social o ambiental positiu.
- **Autodiagnòstic d'actituds emprenedores**: avaluació honesta del punt de partida de cada persona en les actituds emprenedores, base del repartiment de tasques en l'equip.

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:

- **Manual d'Oslo** (OCDE/Eurostat, 4a edició, 2018). Per què encaixa: és la referència internacional que definix els quatre tipus d'innovació; n'hi ha prou de consultar el resum per a entendre que innovar va molt més enllà de llançar productes nous.
- **Web de l'IVACE+i** (Innovació, Generalitat Valenciana). Per què encaixa: mostra què es considera innovació en el teixit empresarial valencià i quines ajudes hi ha, útil per a aterrar el concepte en l'entorn local del projecte.
- **L'empresa social**, materials divulgatius de la Confederació de Cooperatives de la Comunitat Valenciana. Per què encaixa: explica amb casos pròxims com un projecte pot ser viable i social alhora, just l'enfocament d'esta matèria.
- **Capitalisme, socialisme i democràcia**, de Joseph Schumpeter (1942), capítol sobre la destrucció creativa. Per què encaixa: la font original de la idea que la innovació és el motor del canvi econòmic, en un text que continua sent llegible.

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, ja amb la mirada posada en el vostre projecte:

1. Pensa en una cosa que use molta gent del teu poble o barri i que funcione malament o es puga millorar. En quin dels quatre tipus d'innovació encaixaria una millora? Seria un producte nou o més aïna un procés o una forma de vendre'l?
2. La matèria distingix emprendre per oportunitat d'emprendre per necessitat. Creus que el motiu influïx en el resultat del projecte? Per què?
3. La Fageda posa la finalitat social per davant del benefici. Quin problema social o ambiental del teu entorn t'agradaria que abordara el teu projecte este curs?
4. De les actituds emprenedores (iniciativa, perseverança, creativitat, flexibilitat, treball en equip), quina creus que és el teu punt fort i quina t'agradaria entrenar? Quin primer pas xicotet podries fer ja?

BIBLIOGRAFÍA

1. Decret 108/2022, de 5 d'agost, del Consell, pel qual s'establixen l'ordenació i el currículum de Batxillerat a la Comunitat Valenciana (DOGV) — annex de la matèria Gestió de Projectes d'Emprenedoria.
2. OCDE i Eurostat (2018). *Manual d'Oslo 2018: Guia per a la recollida, presentació i ús de dades sobre innovació*. 4a edició. OECD Publishing.

3. Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalisme, socialisme i democràcia*. Harper & Brothers (ed. espanyola, Folio).

4. Nacions Unides (2015). *Transformar el nostre món: l'Agenda 2030 per al Desenvolupament Sostenible*. Resolució A/RES/70/1.

5. La Fageda SCCL. Memòria corporativa e informació institucional. Disponible en lafageda.com.

6. IVACE — Institut Valencià de Competitivitat Empresarial. Informació pública sobre innovació empresarial (ivace.es).

MIRAR FORA · U1

LIBRO

Antifràgil

Nassim N. Taleb · Paidós, 2013

La millor explicació no acadèmica de per què innovar exigix assumir risc i per què els projectes que eviten equivocar-se poques vegades aporten res nou. Llig els capítols que obrin cada part; la resta la pots botar.

Capítols 1, 6 i 16

VÍDEO · ~25 MIN/EPISODI

Tinc un pla — emprenedors valencians

À Punt · sèrie documental

Casos reals de persones que han muntat projectes en pobles i barris de la Comunitat Valenciana. Útil per a veure que emprendre no és un personatge de TED Talk, sinó gent pròxima resolent problemes concrets.

https://www.apuntmedia.es/programes/tinc-un-pla

CUENTA · PODCAST · WEB

@joantubau

X / Twitter

Fils curts sobre creativitat aplicada, innovació combinatòria i projectes xicotets que funcionen. El to just per a entrenar la mirada emprenedora sense pretensions.

ACTIVIDAD · 20-30 MIN

Tres problemes, tres combinacions

Identifica **tres problemes concrets** del teu entorn quotidià —un a l'institut, un a casa, un al teu barri o poble—. Per a cadascun, proposa una **solució innovadora entesa com a combinació nova de coses existents** (un servei que ja existix traslladat a un altre context, dos productes junts, un procés manllevat d'un altre sector). No t'exigisques inventar res: exigix-te combinar.

PARA CLASE

En grups de 3-4, cada membre presenta les seues tres combinacions en 60 segons cadascuna. El grup tria la combinació amb més potencial i prepara un **pitch de 90 segons** per a la resta de la classe. La resta vota si la combinació és realment nova en el seu context o si ja existix en un altre lloc (no és problema: igual servix traslladada). Duració total: 45 min.

UNITAT 2 · BLOC 1

02

De la idea a l'oportunitat: creativitat i anàlisi de l'entorn

Tota empresa comença sent una idea, però no tota idea arriba a ser una oportunitat. La diferència la marquen dos coses: la creativitat amb què es genera i l'entorn real en què hauria de viure.

DURADA

5-6 sessions · 1,5 setmanes

CONCEPTES CLAU

idea de negoci · oportunitat de negoci · detecció d'oportunitats · creativitat aplicada · brainstorming · SCAMPER

OBJECTIUS DE LA UNITAT

· Distingir una idea d'una oportunitat de negoci i aplicar criteris per a avaluar oportunitats per al projecte propi.

· Aplicar mètodes de creativitat (brainstorming, SCAMPER, canvi de perspectiva) per a generar idees de negoci en equip.

· Realitzar una anàlisi PESTEL de l'entorn general en què s'ubicaria el projecte.

· Construir un DAFO del projecte i del seu entorn, distingint factors interns i externs.

· Reconéixer les externalitats que el projecte pot generar i la seua relació amb les desigualtats, integrant la sensibilitat social en l'elecció de la idea.

Temps estimat de lectura: ~20 min · **Sabers (Decret 108/2022)**: B1.3.1, B1.3.2, B1.3.3, B1.3.4 · **Prerequisits**: Unitat 1 (la persona emprenedora i el procés emprenedor).

En acabar esta unitat sabràs:

- Diferenciar una idea d'una oportunitat i avaluar oportunitats per al teu projecte.
- Generar idees en equip amb tècniques de creativitat concretes i reproduïbles.
- Analitzar l'entorn general del teu projecte amb l'eina PESTEL.
- Construir un DAFO del projecte i del seu entorn, sense confondre l'intern amb l'extern.
- Detectar les externalitats del teu projecte i triar la idea amb sensibilitat social.

TL;DR 90 segundos

Tindre una **idea** no és el mateix que tindre una **oportunitat de mercat**. Una idea es convertix en oportunitat quan hi ha un grup d'usuaris amb un dolor real i disposició a pagar —o valorar d'alguna manera— la solució. Esta unitat ensenya a fer eixe pas amb mètode: generar moltes idees sense jutjar-les, mirar l'entorn amb PESTEL i DAFO, i triar amb criteri incloent-hi l'impacte social.

CASO REAL · DILEMA

Filmin: 600.000 subscriptors competint amb Netflix sense competir amb Netflix

Entrevistes als fundadors Jaume Ripoll i Juan Carlos Tous · 2020-2023

En 2007, quan Netflix ja començava a dominar el vídeo en streaming a escala global, un grup de xicotetes distribuïdores espanyoles independents va llançar **Filmin**: una plataforma centrada en el cinema d'autor en versió original, festivals europeus i catàlegs minoritaris. Sobre el paper, era una batalla perduda —com competir amb la facturació i el catàleg de Netflix?—. Hui Filmin acumula més de 600.000 subscriptors a Espanya i Portugal, manté rendibilitat i és l'única plataforma local que ha sobreviscut a l'entrada de Disney+, HBO Max i Amazon Prime Video.

Com es veu una oportunitat de mercat que les plataformes gegants no veuen?

En la Unitat 1 vas veure que emprendre comença per una actitud: mirar l'entorn buscant necessitats sense cobrir. Ara toca fer el pas decisiu d'este curs, el que posa en marxa el teu projecte: **convertir eixa mirada en una idea concreta i comprovar que eixa idea és de veritat una oportunitat**. A partir d'ací, tot el que faràs en el quadern —el model de negoci, els tràmits, el màrqueting, la viabilitat— es construïx sobre la idea que tries en esta fase.

Convé avisar d'una cosa des del principi: esta unitat no va de tindre una ocurrència genial. Va d'un mètode. Primer, generar moltes idees amb tècniques que qualsevol pot aplicar. Segon, mirar l'entorn real amb dos eines —PESTEL i DAFO— per a veure si eixes idees tenen lloc. I tercer, triar amb criteri, incloent-hi un criteri que sovint s'oblida: l'impacte que el teu projecte tindria sobre la gent i sobre el lloc on vius.

El currículum valencià de GPE (Decret 108/2022) situa estos continguts en els sabers B1.3.1 a B1.3.4: la detecció i avaluació d'oportunitats, els mètodes de creativitat, les eines d'anàlisi de l'entorn i la sensibilitat davant de les externalitats que generen desigualtats. Tot aplicat, no en abstracte, a la idea que el teu equip va a desenvolupar durant el curs.

De la idea a l'oportunitat

La majoria de projectes no naixen d'un invent revolucionari, sinó d'una **molèstia concreta** que algú decidix resoldre. L'error més comú en començar és enamorar-se d'una idea abans de comprovar que respon a una necessitat real. Per això, el primer és separar dos coses que semblen el mateix i no ho són.

CONCEPTE CLAU

Idea i oportunitat de negoci

Una **idea de negoci** és qualsevol ocurrència sobre una cosa que es podria oferir. Una **oportunitat de negoci** és una idea que complix tres condicions: respon a una **necessitat real**, hi ha **algú disposat a pagar o a valorar-la**, i és **realitzable** amb els recursos al teu abast. Moltes idees brillants no són oportunitats perquè ningú les necessita; moltes oportunitats enormes naixen d'idees en aparença banals.

Detectar oportunitats en l'entorn pròxim

Les oportunitats solen amagar-se en el que ens irrita, en el que fem amb esforç o en el que falta en el nostre entorn immediat. Per al teu projecte, convé fixar-se en fonts concretes d'oportunitats: necessitats mal cobertes (productes o serveis que existixen però funcionen malament), canvis en la societat (envelliment, sostenibilitat, digitalització), recursos infrautilitzats de la teua zona (un producte local, un local buit, un saber tradicional) i mancances específiques de la teua localitat que ningú atén perquè el mercat és xicotet.

Eixa última font —les necessitats **locals**— és el segell de GPE. El curs busca que el teu projecte aporte alguna cosa al lloc on vius, no que copie una startup global. Una oportunitat ancorada en la teua comunitat sol tindre menys competència i un impacte més clar.

Un camp de xufa a l'Horta Nord. Un recurs local amb segles de tradició pot amagar oportunitats que ningú veu per ser quotidià.

Juan Emilio Prades Bel, CC BY 4.0 via Wikimedia Commons

Avaluar una oportunitat

No totes les oportunitats detectades mereixen convertir-se en el teu projecte. Abans de triar, convé passar cada idea per un filtre ràpid per a descartar les inviables i quedar-se amb la més prometedora.

FILTRE

Criteris per a avaluar una oportunitat

1. **Necessitat real.** Existix de veritat el problema o només t'ho sembla a tu? A quanta gent li passa?
2. **Demanda.** Hi hauria persones disposades a pagar per la solució o a valorar-la? Qui serien?
3. **Viabilitat.** Podeu dur-la a terme amb els vostres recursos, coneixements i temps? O exigix una cosa fora del vostre abast?
4. **Diferenciació.** Aporta una cosa diferent al que ja existix, encara que siga xicoteta (més a prop, més barata, més sostenible, més còmoda)?
5. **Encaix amb l'equip.** Vos interessa de veritat? Un projecte d'un curs sencer pesa massa si la idea no vos motiva.

La creativitat aplicada a generar la idea

Hi ha la creença que la creativitat és un do amb què es naix. La investigació diu una altra cosa: s'assembla més a una **habilitat** que a un do. Depén de tècniques, d'hàbits i de pràctica. Per al teu projecte, això és una bona notícia: encara que ara penseu que "no se'ns ocorre res", aplicant un mètode eixiran idees.

Divergir abans de convergir

La clau pràctica de qualsevol tècnica creativa és separar dos fases que solem barrejar. 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 i triar. L'error més freqüent és criticar mentre es generen idees: el primer "això no funcionaria" mata la fluïdesa del grup. Per això la regla d'or durant la fase divergent és **prohibit criticar**.

TÈCNIQUES

Tècniques per a generar idees de negoci en equip

1. **Brainstorming (pluja d'idees).** Produir el màxim nombre possible d'idees en un temps curt, sense valorar-les, construint sobre les dels altres. 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 producte o servei existent per a forçar variacions que no sorgirien soles.
3. **Mapa mental.** Partir d'una necessitat o un recurs local al centre i ramificar associacions lliures fins a descobrir connexions inesperades.
4. **Canvi de perspectiva.** Preguntar-se com resoldria el problema una altra persona (algú major, un turista, un agricultor) o com s'aborda en un sector diferent, i traslladar eixa solució a la teua idea.

AVÍS PRÀCTIC

La creativitat és un mitjà, no l'objectiu

En GPE la creativitat no s'entrena per si mateixa: s'aplica a una finalitat concreta, **generar la idea del teu projecte**. No busques la idea més original del món, busca una idea que el vostre equip puga desenvolupar de veritat i que responga a una necessitat del vostre entorn. Una idea senzilla ben executada val més que una genialitat impossible.

¿SABÍAIS QUE...?

El post-it 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 desapegava sense deixar rastre. Durant anys es va considerar un fracàs inútil. Un col·lega, Art Fry, fart que els punts de llibre se li caigueren del llibre en el cor de l'església, va recordar aquell pegament "fallit" i li va trobar un ús: papers que s'apeguen i es desapeguen sense fer malbé el full. Així va nàixer el post-it, llançat per 3M en 1980. La història il·lustra que la creativitat consistix moltes vegades a combinar el que ja existix (un pegament dèbil + una molèstia quotidiana) i encertar amb l'oportunitat que altres no van veure.

EJEMPLO REAL

Una necessitat local convertida en oportunitat: l'orxata de la Terra de Xufa de l'Horta Nord

La xufa cultivada a l'Horta Nord (Alboraia, Almàssera, València i municipis pròxims) compta des de 1995 amb una Denominació d'Origen Protegida que empara un producte agrícola amb segles de tradició a la comarca. Sobre eixa mateixa matèria primera local han sorgit propostes emprenedores molt diferents: orxateries que reivindiquen la recepta artesanal davant de la industrial, productes derivats com gelats o begudes vegetals sense lactosa que aprofiten la xufa com a alternativa saludable, i fins i tot farina de xufa per a rebosteria sense gluten. El patró és sempre el mateix: un **recurs local infrautilitzat o tradicional** es mira amb ulls nous i es convertix en oportunitats diferents segons la necessitat a la qual responguen (autenticitat, intoleràncies alimentàries, productes sense gluten). No va caldre inventar res: va bastar connectar un recurs de l'entorn amb una necessitat actual.

Fuente: Consell Regulador de la Denominació d'Origen Xufa de València (chufadevalencia.org); Conselleria d'Agricultura, Generalitat Valenciana, dades de la DOP

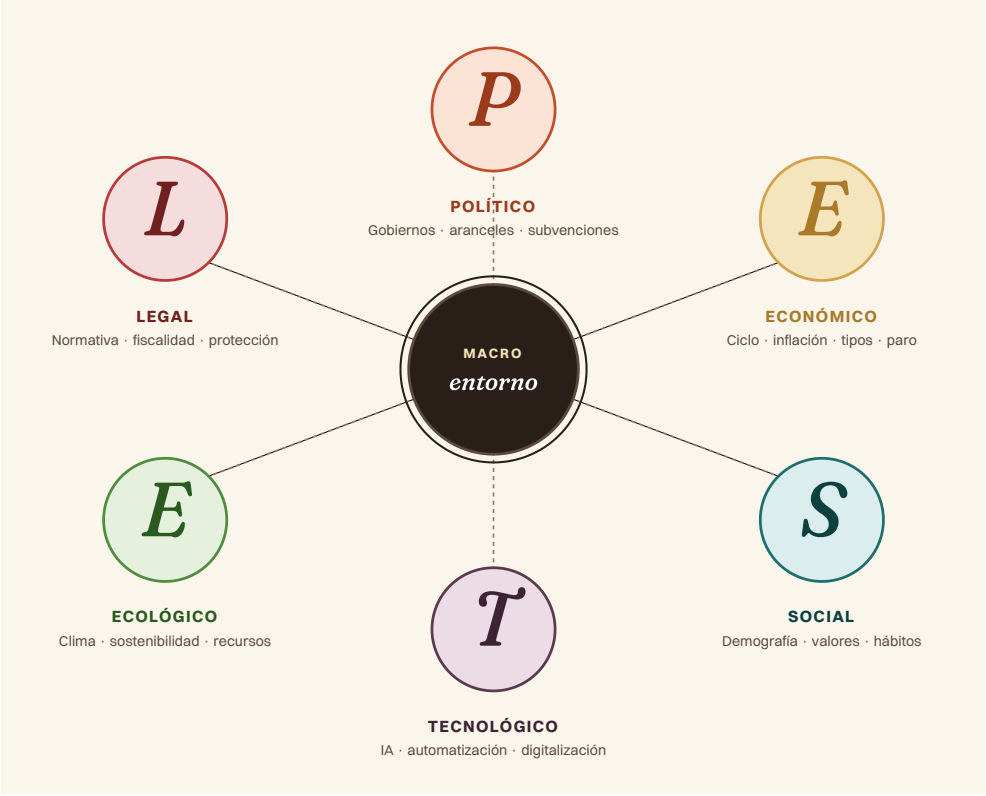
Una orxateria tradicional valenciana. La mateixa matèria primera local —la xufa— dóna peu a propostes molt diferents segons la necessitat a la qual responguen.

Heather Cowper, CC BY 2.0 via Wikimedia Commons

Analitzar l'entorn: PESTEL

Una idea no viu en el buit: hauria de funcionar en un entorn real, amb lleis, modes, tecnologia i condicions econòmiques concretes. Abans de comprometre el curs sencer amb una idea, convé mirar eixe entorn amb un mètode. L'eina clàssica per a l'**entorn general** és l'anàlisi PESTEL.

PESTEL examina sis grups de factors externs que afecten qualsevol projecte i que l'empresa no pot controlar, només tindre en compte. Per al teu projecte, es tracta de preguntar-se, en cada factor, què hi ha en l'entorn que puga ajudar o dificultar la idea.



Les sis dimensions de l'anàlisi PESTEL de l'entorn general.

Fuente: Adaptació del model PESTEL clàssic d'anàlisi de l'entorn

FACTOR	PREGUNTA PER AL TEU PROJECTE	EXEMPLE
Polític	Quines decisions públiques o ajudes afecten la idea?	Subvencions a emprenedors jóvens, normativa municipal
Econòmic	Com està l'economia de la zona i el poder adquisitiu?	Atur local, turisme de temporada, renda mitjana del barri

Sociocultural	Quins hàbits, valors o tendències socials influïxen?	Envelliment, consciència ecològica, gustos locals
Tecnològic	Quina tecnologia facilita o amenaça la idea?	Venda en línia, xarxes socials, apps de repartiment
Ecològic	Quins factors ambientals i de sostenibilitat afecten?	Normativa de residus, sequera, demanda de producte sostenible
Legal	Quines lleis i requisits cal complir?	Llicències d'activitat, sanitat, protecció de dades

AVÍS PRÀCTIC

PESTEL no és omplir sis caselles per omplir

El que és important d'un PESTEL no és escriure alguna cosa en cada factor, sinó quedar-se amb els **dos o tres factors que de veritat condicionen la teua idea**. Un projecte de menjar a domicili dependrà molt del factor tecnològic i legal (sanitat); un de productes artesans, del sociocultural i l'econòmic. Identifica quins pesen en el teu cas i descarta els irrellevants.

Un mercat local és un bon termòmetre de l'entorn: en ell es lligen d'un colp d'ull els hàbits de consum, els preus i la competència de la teua zona.

Hans Hillewaert, CC BY-SA 3.0 via Wikimedia Commons

Analitzar el projecte i el seu entorn: DAFO

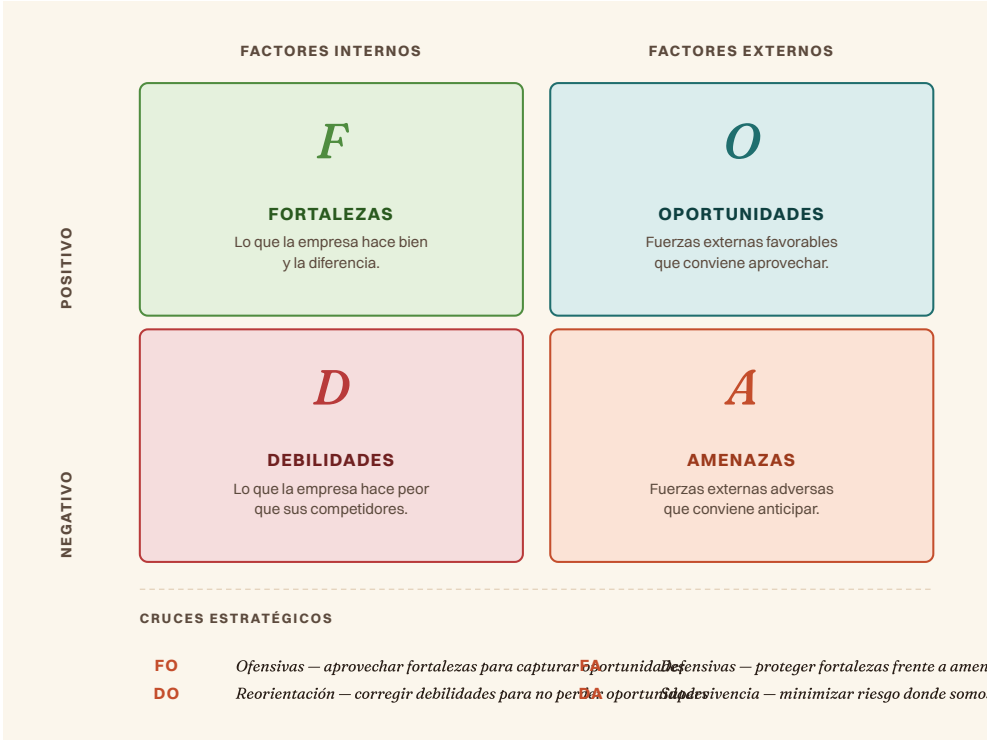
El PESTEL mira l'entorn general, el més llunyà. El **DAFO** baixa al terreny concret del teu projecte: creua el que ve de **dins** (el que depén del teu equip i la teua idea) amb el que ve de **fora** (el mercat, els competidors, l'entorn), i el **positiu** amb el **negatiu**.

CONCEPTE CLAU

DAFO del projecte

El **DAFO** del projecte creua quatre caselles. **Debilitats** i **Fortaleses** són **internes** (depenen del vostre equip i la vostra idea: en què sou forts i en què fluixos). **Amenaces** i **Oportunitats** són **externes** (venen de l'entorn: el que pot perjudicar el projecte i el que pot impulsar-lo). Aplicat al teu projecte —no a una persona—, servix per a diagnosticar la seua situació abans d'arrancar.

Convé no confondre les caselles, que és l'error més típic. Una fortalesa és una cosa que **vosaltres** teniu (un membre que cuina molt bé); una oportunitat és una cosa de l'**entorn** que podeu aprofitar (no hi ha competència a prop). Una debilitat depén de vosaltres (poc pressupost); una amenaça ve de fora (un competidor gran abaixa preus).



La matriu DAFO creua factors interns i externs, positius i negatius, i de cada parell naix una estratègia.

Fuente: Adaptació del model DAFO (anàlisi SWOT) de diagnòstic estratègic

PASSOS

Com fer el DAFO del teu projecte

1. **Anàlisi interna.** Mireu la vostra idea i el vostre equip: en què sou forts (habilitats, motivació, recursos propis)? En què sou dèbils (falta de temps, diners, coneixements)? D'ací ixen **fortaleses** i **debilitats**.
2. **Anàlisi externa.** Mireu l'entorn (usant el PESTEL que ja teniu): què hi ha fora que vos ajude (una necessitat sense cobrir, una ajuda pública)? Què vos amenaça (competència, regulació, costos)? D'ací ixen **oportunitats** i **amenaces**.
3. **Comproveu les caselles.** Reviseu que cada element estiga on toca: hi ha alguna "fortalesa" que en realitat siga de l'entorn? Alguna "amenaça" que depenga de vosaltres?
4. **Creueu per a decidir.** El DAFO no és una llista, és un pla: quina fortalesa pot aprofitar quina oportunitat? Quina debilitat vos exposa a quina amenaça? D'ahí ixen les primeres decisions del projecte.

Externalitats: triar la idea amb sensibilitat social

Hi ha un criteri d'elecció que el currículum de GPE exigix i que no sol aparéixer en els manuals d'empresa a l'ús: l'**impacte que el teu projecte tindria sobre la gent i sobre l'entorn**. No tota idea rendible és desitjable. Abans de tancar l'elecció, cal mirar les seues **externalitats**.

CONCEPTE CLAU

Externalitats

Una **externalitat** és un efecte d'una activitat econòmica que recau sobre tercers que no participen en ella, sense que es reflectisca en el preu. Pot ser **negativa** (contaminació, soroll, precarització del treball) o **positiva** (formar jóvens, revitalitzar un barri, fomentar el consum local). Les externalitats negatives sovint **generen o agreugen desigualtats**: les suporten qui menys es poden defendre.

Aplicat al teu projecte, la pregunta és honesta i concreta: si esta idea funcionara, **a qui perjudicaria i a qui beneficiaria més enllà dels meus clients?** Un projecte que abarateix un servei a base de pagar malament a qui el presta genera una externalitat negativa que es traduïx en desigualtat. Un que, al contrari, dóna eixida a un producte local o crea ocupació en una zona deprimida genera una externalitat positiva. Triar la idea amb esta sensibilitat és coherent amb l'enfocament d'emprenedoria sostenible que vertebra tot el curs, i connecta amb la fase d'impacte que treballareu més avant en el quadern.

No es tracta de renunciar a una idea per qualsevol efecte negatiu —quasi tota activitat en té algun—, sinó de **conéixer-los, minimitzar-los i, si és possible, compensar-los**. Una idea que crea desigualtat sense necessitat és una mala oportunitat, per rendible que semble.

VUELVE AL CASO

Filmin davant de Netflix

Filmin no va competir amb Netflix; va trobar el **buit** que Netflix deixava. Els clients existien —cinèfils, espectadors de festivals, gent que vol veure Dogville en versió original—, tenien un dolor real —no trobar-lo en les grans plataformes— i ningú de la grandària de Netflix tenia incentiu per a servir-los. És la lògica del **nínxol** aplicada al mercat audiovisual: ser dominant en un segment xicotet és més rendible que ser irrellevant en un de gran.

Aplicat al teu projecte: **no intentes ser el pròxim Glovo**. El que el teu equip pot fer millor que una gran empresa és exactament el que una gran empresa no veu: una necessitat local xicoteta, mal servida, amb clients identificables. Troba el teu Filmin abans de somiar amb el teu Netflix.

L'ESSENCIAL DE LA UNITAT

- Una **idea** és qualsevol ocurrència; una **oportunitat** respon a una necessitat real, algú la valora i és realitzable. Per a GPE, les millors solen ancorar-se en necessitats **locals**.
- La **creativitat s'entrena**: brainstorming, SCAMPER i canvi de perspectiva generen idees si se separa la fase de **generar** (sense jutjar) de la de **triar**.
- El **PESTEL** analitza l'entorn general en sis factors; l'útil és quedar-se amb els dos o tres que de veritat condicionen la teua idea.
- El **DAFO** del projecte creua intern (Debilitats/Fortaleses) i extern (Amenaces/Oportunitats); l'error a evitar és confondre les caselles.
- Triar la idea exigix mirar les seues **externalitats**: evitar les que generen desigualtat i afavorir les d'impacte positiu en l'entorn.
- **Pont al quadern**: amb esta unitat teniu el necessari per a la **Fase 1 — Idea i oportunitat**, on validareu la vostra idea de negoci i fareu el PESTEL i el DAFO de l'entorn del vostre projecte.

Glossari

- **Idea de negoci**: ocurrència sobre un producte o servei que es podria oferir, encara sense comprovar si respon a una necessitat real.
- **Oportunitat de negoci**: idea que respon a una necessitat real, és valorada per algú disposat a pagar i és realitzable amb els recursos disponibles.
- **Creativitat aplicada**: habilitat entrenable de generar idees noves i útils combinant elements existents, orientada ací a generar la idea del projecte.
- **Fase divergent i fase convergent**: la divergent produïx moltes idees sense jutjar-les; la convergent les avalua i tria. Barrejar-les frena la generació.
- **Brainstorming**: tècnica de generació d'idees basada en la quantitat, l'absència de crítica i la construcció sobre les idees dels altres.

- **SCAMPER**: tècnica creativa que aplica els verbs Substituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Posar altres usos, Eliminar i Reordenar per a forçar variacions.
- **PESTEL**: eina d'anàlisi de l'entorn general en sis factors —Polític, Econòmic, Sociocultural, Tecnològic, Ecològic i Legal—.
- **DAFO**: matriu de quatre caselles que creua intern (Debilitats, Fortaleses) i extern (Amenaces, Oportunitats) per a diagnosticar la situació del projecte.
- **Externalitat**: efecte d'una activitat econòmica sobre tercers que no participen en ella i que no es reflectix en el preu; pot ser positiva o negativa.

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:

- **Generació de models de negoci**, d'Alexander Osterwalder i Yves Pigneur (Deusto, 2011). Per què encaixa: explica com passar d'una idea a una proposta de valor que respon a necessitats reals, base de l'oportunitat. Ho reprendreu en la fase de model de negoci.
- **El mètode Lean Startup**, d'Eric Ries (Deusto, 2012). Per què encaixa: defén validar la idea amb clients reals com més prompte millor en lloc d'enamorar-se d'ella, just el risc que adverteix esta unitat.
- **Portal de l'IVACE (Institut Valencià de Competitivitat Empresarial)**, secció d'emprenedoria. Per què encaixa: recull ajudes, recursos i dades de l'entorn valencià útils per al factor econòmic i polític d'un PESTEL real.
- **Informe GEM Comunitat Valenciana**, edició anual. Per què encaixa: aporta dades de l'entorn emprenedor valencià —oportunitats percebudes, sectors, motivacions— per a fonamentar l'anàlisi de l'entorn 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 visques sovint a la teua localitat. Amaga una oportunitat? És només teua o li passa a molta gent?
2. Creus de veritat que la creativitat s'entrena? Després de les tècniques de la unitat, ha canviat la teua resposta?
3. Dels sis factors PESTEL, quins pesarien més en la idea del teu equip i per què els altres importen menys?
4. Se t'ocorre una idea rendible que descartaries per les externalitats negatives que generaria? On posaries el límit?

BIBLIOGRAFÍA

1. Decret 108/2022, de 5 d'agost, del Consell, pel qual s'establixen l'ordenació i el currículum de Batxillerat a la Comunitat Valenciana (DOGV), annex — Gestió de Projectes d'Emprenedoria.
2. Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2011). *Generació de models de negoci*. Deusto.
3. Ries, E. (2012). *El mètode Lean Startup*. Deusto.

4. Eberle, B. (1996). *SCAMPER: Creative Games and Activities for Imagination Development*. Prufrock Press.
5. Consell Regulador de la Denominació d'Origen Xufa de València (2024). *La DOP Xufa de València*. chufadevalencia.org.
6. Global Entrepreneurship Monitor (2023). *Informe GEM Comunitat Valenciana*. Xarxa GEM Espanya.

MIRAR FORA · U2

LIBRO

Cinquanta coses que van fer l'economia moderna

Tim Harford · Conecta, 2017

Cinquanta històries curtes d'innovacions que van canviar el món, contades des de l'oportunitat que van detectar i no des de la genialitat de l'inventor. La millor lectura per a entrenar l'ull de detectar buits de mercat.

Capítols 3, 12 i 41

VÍDEO · ~25 MIN

Tinc un pla — detecció d'oportunitats

À Punt · sèrie documental

Episodis concrets en què es veu com l'emprenedor va identificar una necessitat en el seu entorn abans de tindre idea de negoci. Útil per a fixar l'orde correcte: primer la necessitat, després la idea.

https://www.apuntmedia.es/programes/tinc-un-pla

CUENTA · PODCAST · WEB

marketingexamples.com

Newsletter / web

Casos curts i molt visuals de xicotetes marques que van trobar un nínxol que les grans no veien. Una entrada per setmana, prou per a entrenar el criteri d'oportunitat sense saturar.

ACTIVIDAD · 20-30 MIN

Tres canvis, tres oportunitats

Tria un sector que conegues mínimament (alimentació, roba, oci, transport, formació...) i identifica **tres canvis recents** —tecnologia, hàbits, regulació, demografia—. Per a cada canvi, proposa **una oportunitat de negoci** que eixe canvi òbriga i que hui ningú està aprofitant bé a la teua localitat. Anota quin dolor concret resoldria i a qui.

PARA CLASE

En grups de 3-4, cada membre presenta les seues tres oportunitats. El grup tria la millor i prepara un **pitch de 90 segons** per a la resta de la classe, contestant: quin canvi vau detectar?, quin nínxol veuen que les gegants no veuen?, per què no ho han fet ja altres? Duració total: 45 min.

PROJECTE DEL CURS

De zero a empresa

Detectar i validar oportunitats és el cor de **«De zero a empresa»**, el projecte transversal on l'alumnat porta una idea fins a convertir-la en empresa amb mètode lean.

UNITAT 3 · BLOC 2

03

Decisions per a arrancar: localització, forma jurídica i tràmits

Ja teniu una idea validada. Abans de posar el cartell cal decidir tres coses molt concretes: on vos instal·leu, amb quin vestit legal vos presenteu al món i quins papers calen per a existir de veritat.

DURADA

5-6 sessions · 1,5 setmanes

CONCEPTES CLAU

localització · dimensió · forma jurídica · autònom · societat limitada · cooperativa

OBJECTIUS DE LA UNITAT

· Justificar la decisió de localització i dimensió del projecte en funció del públic objectiu, els costos i l'impacte en l'economia local.

· Comparar les formes jurídiques bàsiques (autònom, societat limitada, cooperativa) segons responsabilitat, capital i fiscalitat, i triar la més adequada per al projecte de l'equip.

· Practicar la tolerància davant d'opinions distintes dins de l'equip a l'hora de prendre decisions d'arrancada.

· Identificar els organismes d'assessorament i ajuda (PAE, finestreta única, IVACE a la Comunitat Valenciana) als quals pot acudir una persona emprenedora.

· Conéixer la documentació necessària per a constituir una empresa i la tramitació en línia mitjançant el sistema CIRCE i el Document Únic Electrònic (DUE).

Temps estimat de lectura: ~18 min · **Sabers (Decret 108/2022)**: B2.1.1, B2.1.2, B2.1.3, B2.2.1, B2.2.2 · **Alimenta**: Fase 2 del quadern (model de negoci i decisions d'arrancada).

En acabar esta unitat sabràs:

- Decidir on i a quina escala arranca el vostre projecte, amb arguments.
- Triar entre autònom, societat limitada i cooperativa segons el que vos convé.
- Saber a qui demanar ajuda gratuïta (PAE, finestreta única, IVACE).
- Entendre quins papers calen i com es tramiten hui en línia.

TL;DR 90 segundos

Arrancar un projecte exigix tres decisions difícils de revertir: **forma jurídica**, **localització** i **dimensió de partida**. Esta unitat ensenya a prendre-les amb criteri econòmic, no per imitació ni per pressa. I deixa clar que l'elecció no es fa una sola vegada: convé revisar-la a mesura que el projecte creix.

CASO REAL · DILEMA

Marina factura 60.000 € com a autònoma. La seua assessoria li oferix estalviar 6.000 € a l'any constituint una SLU

Adaptat de pràctica habitual d'assessories fiscals · 2024

Marina té 28 anys i treballa com a il·lustradora freelance a València. Després de tres anys creixent de forma estable, la seua facturació anual arriba als **60.000 €**, amb uns costos d'activitat baixos (programari, una tauleta gràfica, quotes a la Seguretat Social). La seua nova assessoria li ha fet un càlcul: constituint una **Societat Limitada Unipersonal (SLU)** i tributant per Impost sobre Societats en lloc d'IRPF, podria estalviar **uns 6.000 € anuals** en impostos. Les seues dos amigues il·lustradores —que facturen 25.000 € i 38.000 € respectivament— li pregunten si elles també haurien de fer el pas.

Quan convé canviar de forma jurídica? I per què sovint no compensa fer-ho abans?

En les dos primeres unitats heu fet el més difícil i el més bonic: detectar una oportunitat i donar-li forma d'idea de negoci que resol una necessitat real del vostre entorn. Esta unitat és d'un altre tipus. Ací no es somia, es decidix. Abans que un projecte existisca de veritat —abans de poder facturar, contractar o demanar una subvenció— cal prendre tres decisions molt concretes: **on** s'instal·la, amb **quina forma jurídica** opera i quins **tràmits** cal completar per a estar donat d'alta legalment.

No vos agobieu: cap d'estes decisions requerix ser expert en dret mercantil. El que sí que requerix és triar amb criteri, sabent què pesa en cada opció. I, sobretot, saber que **no esteu sols**: hi ha una xarxa pública d'assessorament gratuïta, pensada precisament perquè una persona emprenedora sense formació jurídica puga donar d'alta la seua activitat sense perdre's. Esta unitat vos dona el mapa.

Recordeu la regla de l'assignatura: ací no estudiem la teoria de les formes jurídiques per a un examen, l'**apliquem** al vostre projecte. Tot el que llegiu té una pregunta darrere: *què ens convé a nosaltres i per què?*

On i a quina escala: localització i dimensió

La primera decisió és física i estratègica alhora. **Localització** és respondre a *on?*; **dimensió** és respondre a *de quina grandària arranquem?*. Són decisions que condicionen costos, clientela i, en una matèria com esta, l'impacte en l'economia local.

La decisió de localització

Triar on instal·lar-se no és buscar «el local més barat». És equilibrar diversos factors que moltes vegades tiren en direccions oposades:

- **Proximitat al públic objectiu.** Els vostres clients passen per allí? Una cafeteria d'estudiants prop d'un institut té sentit; en un polígon industrial, no.
- **Costos d'instal·lació.** Lloguer, reformes, subministraments. El centre de la ciutat dona visibilitat però costa molt més que els afores.
- **Accés a proveïdors i a talent.** Teniu a prop el que necessiteu per a produir i les persones que poden treballar amb vosaltres?
- **Normativa i llicències.** No tota activitat es pot exercir en qualsevol lloc: hi ha llicències municipals d'obertura i usos del sòl.
- **El factor digital.** Hui molts projectes arranquen **sense local físic**: una botiga en línia, un servici a domicili, una app. La «localització» passa a ser el domini web, les xarxes i la logística de repartiment.

AVÍS PRÀCTIC

No confongueu «gratis» amb «sense cost»

Treballar des de casa o vendre només en línia pareix «no tindre costos de local». Però continua havent-hi costos: la web, l'allotjament, la publicitat perquè vos troben, el repartiment. La localització digital canvia *on* estan els costos, no els elimina.

La decisió de dimensió

La dimensió és **a quina escala** comenceu: quantes unitats produireu, a quanta gent vos dirigiu, quant invertiu d'entrada. En un projecte d'aula quasi sempre la resposta sensata és **començar xicotet i créixer si funciona**, el que en llenguatge emprenedor s'anomena *producte mínim viable*: el més senzill que ja resol la necessitat i es pot provar amb clients reals sense arriscar molt.

Arrancar amb dimensió xicoteta té un avantatge enorme per al vostre projecte: reduïx el risc, permet aprendre dels primers clients i deixa marge per a corregir abans de comprometre molts diners.

EJEMPLO REAL

Mercadona: començar amb tres botigues a Tavernes Blanques

Una de les majors empreses d'Espanya no va nàixer gran. Mercadona va arrancar en 1977 com una xicoteta cadena de carnisseries del grup Cárnicas Roig a Tavernes Blanques (l'Horta Nord, València), amb tot just un grapat d'establiments. Només després de dècades de creixement gradual, reinvertint beneficis i ajustant el model, va arribar a ser la cadena de supermercats líder del país. La lliçó per al vostre projecte: la dimensió inicial no determina el sostre. Començar xicotet i ben gestionat, en un entorn local concret, és una estratègia provada, no un signe de falta d'ambició.

Fuente: Mercadona, Memòria anual, i història corporativa de la companyia

Mercadona a Tavernes Blanques (l'Horta Nord), la localitat on la companyia va fer els seus primers passos en 1977. Va començar amb una dimensió mínima —unes poques botigues de barri— i va créixer decisió a decisió. La grandària amb què arranqueu no fixa el vostre sostre.

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

Amb quin vestit legal: la forma jurídica

La **forma jurídica** és el «vestit legal» amb què la vostra empresa es presenta davant del món: definix qui respon dels deutes, quants diners calen per a començar, com es reparteixen les decisions i com es paga a Hisenda. No hi ha una forma «millor» en abstracte: hi ha la que convé al *vostre* projecte.

La primera gran divisió és entre **empresari individual** (una persona física que exercix l'activitat en nom propi) i **societat** (una persona jurídica distinta dels seus socis). D'ací ixen les opcions que de veritat fareu servir.

Taula comparativa pràctica

Estes són les tres formes que convé conéixer per a un projecte d'aula, comparades pel que de veritat importa a l'hora de decidir:

FORMA JURÍDICA	NRE. DE SOCIS	CAPITAL MÍNIM	RESPONSABILITAT	FISCALITAT BÀSICA
Autònom (empresari individual)	1	No exigix capital	**Il·limitada**: respon amb tot el seu patrimoni personal	IRPF (rendiments d'activitat)
Societat Limitada (SL)	1 o més	**1 € des de 2022** (abans 3.000 €)	**Limitada** al capital aportat	Impost sobre Societats

Cooperativa	Mínim 3 (segons norma autonòmica)	Segons estatuts	**Limitada**	Règim fiscal propi (protegida): tipus reduïts

CONCEPTE CLAU

Responsabilitat limitada enfront d'il·limitada

Esta és la diferència que més pesa. Amb responsabilitat **il·limitada** (autònom), si l'empresa contrau deutes que no pot pagar, responeu amb els vostres béns personals (cotxe, estalvis, en casos extrems l'habitatge). Amb responsabilitat **limitada** (SL, cooperativa), només arrisqueu el capital que heu posat en l'empresa. Per això, tan bon punt un projecte maneja un poc de risc o diverses persones, la SL sol ser l'opció raonable.

Com triar per al vostre projecte

La pregunta no és «quina és la millor forma jurídica?» sinó «quina encaixa amb com som nosaltres i com és el nostre projecte?». Una guia ràpida:

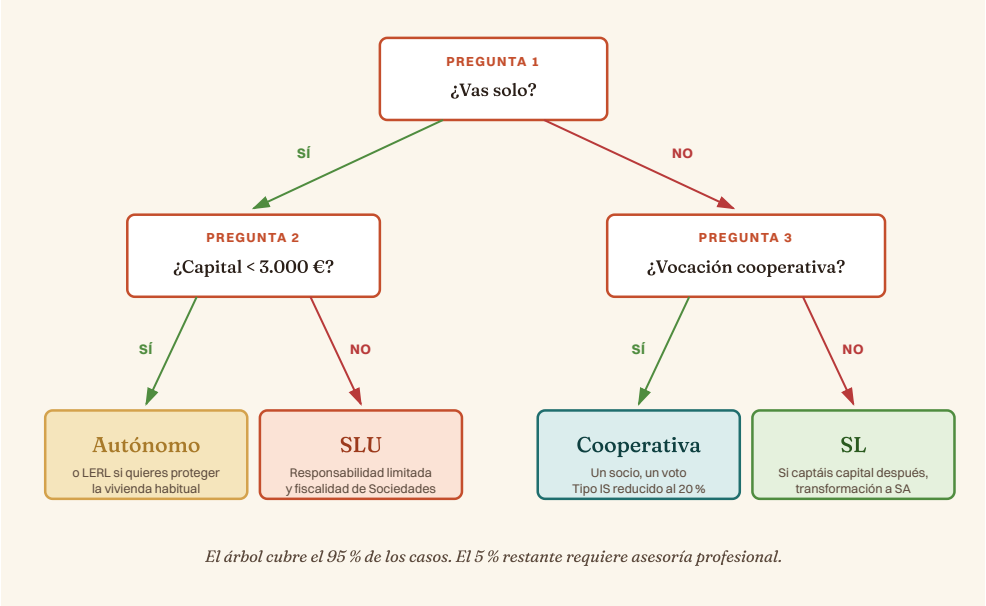
- **Sou una sola persona, risc baix, voleu començar ja i barat?** → Autònom. És l'alta més ràpida i senzilla, sense capital ni notari.
- **Sou un equip, hi ha un poc d'inversió o risc, i voleu protegir el vostre patrimoni personal?** → Societat Limitada. És, amb diferència, la forma més utilitzada a Espanya per a pimes.
- **El vostre projecte és de diverses persones, amb vocació democràtica i d'impacte social, on cada soci és alhora treballador?** → Cooperativa. Encaixa molt bé amb l'esperit d'emprenedoria social i desenvolupament local que vertebra esta matèria.

¿SABÍAIS QUE…?

L'economia social mou molt més del que pareix

La cooperativa no és una forma «de segona». A Espanya, l'economia social (cooperatives, societats laborals, mutualitats) agrupa desenes de milers d'empreses i representa al voltant del 10 % del PIB. La Comunitat Valenciana és un dels territoris amb major tradició cooperativa del país, especialment en el sector agroalimentari i de servicis. Quan un equip tria cooperativa, no tria el «rar»: tria un model amb segles d'història i molt present en el teixit econòmic valencià.

Per a no perdre-vos entre opcions, este arbre de decisió resumix el camí habitual: comenceu per quants sou i aneu responent preguntes fins a arribar a la forma que millor encaixa amb el vostre projecte.



Arbre de decisió per a triar forma jurídica: comenceu dalt (aneu sols?) i baixeu responent fins a una de les quatre opcions.

Decidir en equip sense trencar l'equip

Ací entra un saber que pareix «tou» però és decisiu (B2.1.3): la **tolerància davant d'opinions distintes**. Localització i forma jurídica són decisions on és molt normal que l'equip no estiga d'acord. Un voldrà començar gran, un altre voldrà anar a poc a poc; un preferirà la seguretat de la SL, un altre la senzillesa de l'autònom.

Això no és un problema: és el normal en qualsevol empresa real. El que distingix un bon equip no és no discrepar, sinó **discrepar bé**.

PASSOS

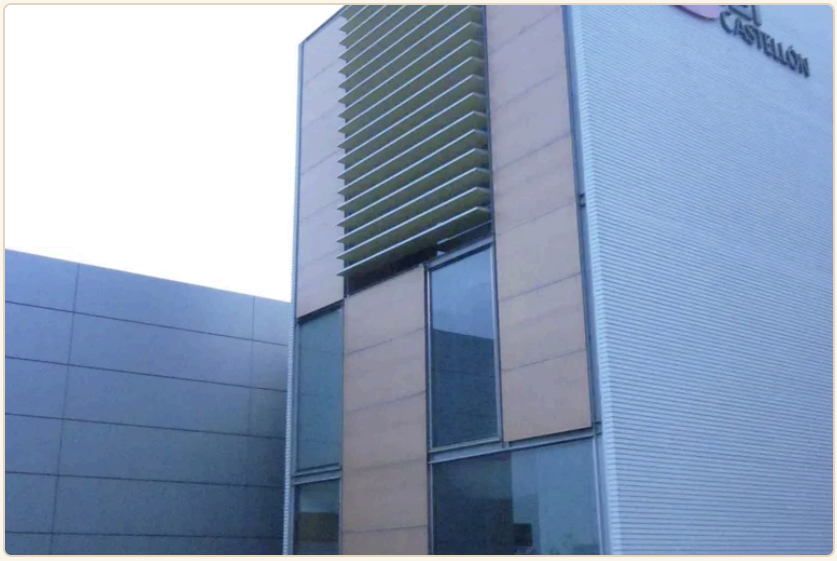
Com prendre una decisió d'arrancada en equip

1. **Poseu els criteris abans que les opinions.** Acordeu primer què importa (cost, risc, rapidesa, impacte local) i només després debateu les opcions. Així discutiu sobre criteris, no sobre egos.
2. **Que cada persona argumente, no només vote.** Una opinió sense raons no compta igual que una amb dades. Demaneu sempre el *perquè*.
3. **Escolteu de veritat la postura contrària.** Abans de rebatre, resumiu el que ha dit l'altre fins que confirme que l'heu entés. És la millor vacuna contra les baralles estèrils.
4. **Decidiu amb un mètode clar.** Per consens si es pot; per majoria si no. I deixeu per escrit què s'ha decidit i per què, per a no reobrir el debat cada setmana.

A qui demanar ajuda: els organismes d'assessorament

Ningú no munta una empresa sabent-ho tot. Per això hi ha una xarxa pública d'**assessorament gratuït** per a persones emprenedores. Conéixer-la vos estalvia diners, errors i moltes hores perdudes (B2.2.1).

- **Punt d'Atenció a l'Emprenedor (PAE).** És la peça central. Són oficines (físiques i en línia) on vos assessoren *i* podeu fer els tràmits d'alta en un sol lloc. Hi ha PAE en cambres de comerç, ajuntaments, associacions i entitats públiques repartits per tota Espanya.
- **Finestreta única.** El principi que hi ha darrere del PAE: poder fer tots els tràmits de creació d'empresa des d'un únic punt, sense anar oficina per oficina.
- **A la Comunitat Valenciana**, a més, hi ha l'**IVACE** (Institut Valencià de Competitivitat Empresarial, hui IVACE+i), l'agència de la Generalitat que dona suport a la creació i el creixement d'empreses amb assessorament, formació i ajudes. Les cambres de comerç valencianes i les agències de desenvolupament local dels ajuntaments completen la xarxa.



L'edifici de l'IMPIVA a Castelló, predecessor de l'actual IVACE. Hui acull un Centre Europeu d'Empreses Innovadores: exemple del tipus d'infraestructura pública valenciana pensada per a assessorar i acompanyar qui vol emprendre.

Foto: Castellónenred, CC BY-SA 3.0 via Wikimedia Commons

AVÍS PRÀCTIC

El PAE és gratis: feu-lo servir

És molt fàcil pagar a una gestoria 200-300 € per una cosa que el PAE fa gratis i, a més, assessorant-vos. Per a un projecte d'aula —i per a una primera empresa real— acudir al PAE és l'opció intel·ligent. Busqueu «PAE» en la web del Ministeri (CIRCE) i veureu els punts més pròxims.

Quins papers calen i com es tramiten hui

Arribem al més concret (B2.2.2): la **documentació** per a constituir l'empresa i la seua **tramitació en línia**. La bona notícia és que a Espanya quasi tot es pot fer telemàticament, i per a autònoms i societats limitades hi ha un sistema unificat que reduïx molt la paperassa.

El sistema CIRCE i el DUE

El **CIRCE** (Centre d'Informació i Xarxa de Creació d'Empreses) és la plataforma pública que permet crear una empresa per internet des d'un PAE. La seua ferramenta clau és el **DUE** (Document Únic Electrònic): un sol formulari electrònic que arreplega totes les dades i, en enviar-se, **dispara automàticament** els distints tràmits davant d'Hisenda, la Seguretat Social i el Registre Mercantil. En lloc de fer cada tràmit per separat, ompliu el DUE una vegada i el sistema reparteix la informació a cada organisme.

EJEMPLO REAL

CIRCE: donar d'alta una SL en terminis de dies, no de mesos

Abans de la tramitació telemàtica, constituir una societat limitada podia portar diverses setmanes d'anades i vingudes entre notaria, Hisenda, Seguretat Social i Registre Mercantil. Amb el sistema CIRCE i el DUE, una persona pot iniciar l'alta com a autònom pràcticament el mateix dia i constituir una SL en pocs dies hàbils, gestionant-ho tot des d'un PAE. El sistema està pensat perquè la paperassa deixe de ser una barrera d'entrada per a qui vol emprendre. És l'exemple perfecte de «finestreta única» funcionant de veritat.

Fuente: CIRCE — Centre d'Informació i Xarxa de Creació d'Empreses, Ministeri d'Indústria i Turisme (paeelectronico.es)

Seu de la Cambra de Comerç de València. Moltes cambres de comerç funcionen com a Punt d'Atenció a l'Emprenedor (PAE): allí podeu rebre assessorament i tramitar l'alta de l'empresa amb el DUE, sense recórrer oficina per oficina.

Foto: Cámara Valencia, CC BY-SA 4.0 via Wikimedia Commons

Documentació habitual en constituir-se

La llista exacta depén de la forma jurídica, però estos són els passos i documents típics:

TRÀMITS

De la idea a l'alta legal (cas societat limitada)

1. **Certificació negativa de denominació.** Demanar al Registre Mercantil Central que confirme que el nom que voleu no està agafat. És el primer pas per a una societat.
2. **Obertura de compte bancari** a nom de la societat i depòsit del capital social (recordeu: la SL ja admet 1 €).
3. **Escriptura de constitució i estatuts** davant de notari, on es fixa qui són els socis, l'objecte social, el capital i les regles de l'empresa.
4. **Obtenció del NIF** (Número d'Identificació Fiscal) en l'Agència Tributària i **alta en el cens** d'empresaris (declaració censal, model 036/037).
5. **Inscripció en el Registre Mercantil** i **alta en la Seguretat Social** (règim d'autònoms per als socis treballadors, o règim general per als empleats).
6. **Llicències municipals** d'activitat o obertura si el vostre local o activitat les exigix.

Per a l'**autònom** tot és prou més curt: bàsicament alta censal en Hisenda (model 036/037) i alta en el règim especial de treballadors autònoms (RETA) de la Seguretat Social, ambdós tramitables en línia des d'un PAE amb el DUE.

CONCEPTE CLAU

No necessiteu fer tot açò de veritat... encara

En el vostre projecte d'aula no constituireu una empresa real. El que sí que fareu en la Fase 2 del quadern és **decidir i documentar** quina forma jurídica triaríeu, on vos localitzaríeu i quins tràmits hauríeu de fer. Saber que existixen el PAE i el DUE i entendre què demana cada pas és exactament l'objectiu: que, el dia que vulgueu emprendre de veritat, sapigueu per on començar.

VUELVE AL CASO

Marina, il·lustradora freelance

La regla aproximada que manegen les assessories —no escrita en cap llei, sinó fruit de la pràctica— és que a partir d'un **benefici anual recurrent d'uns 40.000-50.000 €** la SLU comença a tindre sentit fiscal i patrimonial. Per davall, el cost de gestió (assessoria, comptabilitat, llibres, quotes, complicació de moviments) i la complexitat operativa rarament compensen els estalvis. Marina sí que encaixa en el llindar; les seues amigues, amb 25.000 € i 38.000 €, probablement no.

La lliçó operativa per al teu projecte és doble. Primer: la **forma jurídica no es decidix una vegada per sempre**, convé revisar-la cada 2-3 anys a mesura que el projecte creix o canvia. Segon: arrancar com a autònom i, si la cosa funciona, **transformar després** sol ser més prudent que constituir una societat des del primer dia per imitació.

EL MÉS ESSENCIAL DE LA UNITAT

- **Localització i dimensió** es decidixen equilibrant públic objectiu, costos i impacte local; arrancar xicotet (producte mínim viable) reduïx el risc.
- La **forma jurídica** definix responsabilitat, capital i fiscalitat. El que més pesa és la **responsabilitat**: il·limitada en l'autònom, limitada en la SL i la cooperativa.
- Trieu la forma jurídica per encaix amb el vostre projecte: **autònom** (sol, ràpid, risc baix), **SL** (equip, protecció del patrimoni) o **cooperativa** (diversos socis-treballadors, impacte social).
- Decidir en equip exigix **tolerància**: posar criteris abans que opinions, argumentar i escoltar la postura contrària.
- Hi ha assessorament **gratuït**: el **PAE** (finestreta única) i, a la Comunitat Valenciana, l'**IVACE** i les cambres de comerç.
- La constitució es tramita en línia amb el sistema **CIRCE** i el **DUE**, que dispara d'una sola vegada els tràmits davant d'Hisenda, Seguretat Social i Registre Mercantil.
- **Pont a la Fase 2 del quadern**: amb esta unitat ja podeu decidir i documentar la localització, la forma jurídica i els tràmits del vostre projecte, junt amb el llenç de model de negoci.

Glossari

- **Localització:** decisió d'on s'instal·la un projecte, que equilibra proximitat al públic objectiu, costos, accés a proveïdors i normativa municipal.
- **Dimensió:** escala a què arranca el projecte; en emprenedoria es recomana començar amb un producte mínim viable i créixer si la demanda ho justifica.
- **Producte mínim viable (PMV):** versió més senzilla del producte o servici que ja resol la necessitat i es pot provar amb clients reals sense grans inversions.

- **Forma jurídica**: «vestit legal» que definix com es presenta una empresa davant del món: qui respon dels deutes, quant capital cal i com tributa.
- **Empresari individual (autònom)**: persona física que exercix l'activitat en nom propi amb responsabilitat il·limitada sobre el seu patrimoni personal.
- **Societat Limitada (SL)**: societat mercantil amb responsabilitat limitada al capital aportat; a Espanya admet des d'1 € de capital social des de 2022.
- **Cooperativa**: societat de persones que compartixen l'activitat i les decisions de forma democràtica, amb responsabilitat limitada i règim fiscal propi.
- **Responsabilitat limitada**: règim pel qual els socis d'una societat només arrisquen el capital que han aportat, sense que els seus béns personals responguen dels deutes.
- **Punt d'Atenció a l'Emprenedor (PAE)**: oficina —física o en línia— que assessora i tramita gratuïtament l'alta d'una empresa des d'un únic punt.
- **CIRCE**: Centre d'Informació i Xarxa de Creació d'Empreses; plataforma pública que permet crear una empresa per internet a través del DUE.
- **DUE (Document Únic Electrònic)**: formulari electrònic que unifica els tràmits de constitució davant d'Hisenda, Seguretat Social i Registre Mercantil en un sol enviament.
- **IVACE**: Institut Valencià de Competitivitat Empresarial; agència de la Generalitat Valenciana que dona suport a la creació i el creixement d'empreses amb assessorament, formació i ajudes.

Per a aprofundir

Si esta unitat t'ha interessat, ací tens alguns recursos per a aprofundir en les decisions d'arrancada:

- **Portal CIRCE del Ministeri d'Indústria i Turisme** (paeelectronico.es). Per què encaixa: localitza els PAE més pròxims i explica, pas a pas, com crear cada tipus de societat amb el DUE.
- **IVACE+i, àrea de creació d'empreses** (ivace.es). Per què encaixa: arreplega les ajudes, itineraris i servicis gratuïts de la Generalitat Valenciana per a qui vol emprendre, amb especial atenció a la Comunitat.
- **Llei 18/2022, de creació i creixement d'empreses («Llei Crea i Creix»)** (BOE, setembre 2022). Per què encaixa: és la norma que va reduir el capital mínim de la SL a 1 € i que ha simplificat notablement els tràmits d'arrancada; llegir el preàmbul és suficient per a entendre la filosofia.
- **CEPES, Confederación Empresarial de la Economía Social** (cepes.es). Per què encaixa: oferix una panoràmica de quant pesa l'economia social (cooperatives, societats laborals) a Espanya, útil per a qui es plantege eixa forma jurídica.

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. Per al vostre projecte concret, què pesaria més a l'hora de triar la localització: la proximitat al client, el cost de l'espai o la visibilitat? Canviaria eixa resposta si el projecte fora completament digital?
2. Si l'equip té tres persones, quina de les tres formes jurídiques descrites encaixaria millor amb el vostre projecte i per què? Quina seria la més arriscada per al patrimoni personal de cadascú?

3. Hauríeu pensat a acudir al PAE abans de llegir esta unitat? Què vos pareix que servicis així siguen gratuïts i finançats amb impostos?

BIBLIOGRAFÍA

1. Decret 108/2022, de 5 d'agost, del Consell, pel qual s'establixen l'ordenació i el currículum de Batxillerat a la Comunitat Valenciana (DOGV), annex — Gestió de Projectes d'Emprenedoria.
2. Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización (BOE) — Punts d'Atenció a l'Emprenedor i tramitació telemàtica.
3. Ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas («Ley Crea y Crece») — capital social mínim d'1 € per a la Societat Limitada i supressió de la Societat Limitada Nova Empresa.
4. CIRCE — Centro de Información y Red de Creación de Empresas. Ministerio de Industria y Turismo. https://paeelectronico.es
5. IVACE — Institut Valencià de Competitivitat Empresarial (IVACE+i), Generalitat Valenciana. https://www.ivace.es
6. Texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (Real Decreto Legislativo 1/2010) — règim de la Societat Limitada.
7. CEPES — Confederación Empresarial Española de la Economía Social. Dades sobre el pes de l'economia social en el PIB.

MIRAR FORA · U3

LIBRO

Mentiras y trampas en la empresa

José Manuel Seco · Lid Editorial, 2019

Lectura curta i desmitificadora sobre la realitat de constituir, gestionar i a vegades tancar una empresa a Espanya. Útil per a vore per què la forma jurídica no és només un tràmit fiscal, sinó una decisió patrimonial.

Capítols 1, 4 i 7

VÍDEO · ~15 MIN

Autònom o Societat Limitada? Comparativa fiscal real

YouTube · canals d'assessoria fiscal

Comparativa amb números reals que mostra a partir de quin nivell de benefici compensa passar a societat, i quins costos ocults té la societat que no es veuen en el paper.

https://www.youtube.com/results?search_query=aut%C3%B3nomo+vs+sociedad+limitada+comparativa+fiscal

CUENTA · PODCAST · WEB

@businessbarista

X / Twitter

Fils curts sobre estructura legal, fiscalitat i paranys habituals en constituir empreses xicotetes. To directe, sense vendre's a cap producte, útil per a entrenar el criteri operatiu.

ACTIVIDAD · 20-30 MIN

Simula la forma jurídica del teu projecte

Agafa la idea amb què estàs treballant en el quadern de projecte. Simula la seua **forma jurídica** justificant amb tres criteris: responsabilitat (quin patrimoni exposes?), capital inicial (quant necessiteu aportar en arrancar?) i fiscalitat (quant facturaríeu el primer any?). Tanca amb un **pla de revisió**: en quin moment tornaríeu a mirar la forma jurídica?

PARA CLASE

Cada equip presenta en 90 segons la forma jurídica triada i els tres criteris que la justifiquen. La classe vota si l'elecció és coherent o si convé revisar-la. Si més del 50 % considera que la forma triada és massa complicada per a arrancar, l'equip prepara una alternativa més senzilla per a la sessió següent. Duració total: 45 min.

UNITAT 4 · BLOC 3

04

Les àrees de l'empresa I: aprovisionament, producció i comercial

El teu projecte ja té idea, forma jurídica i un lloc on nàixer. Ara toca fer-lo funcionar per dins: aconseguir el que necessites, fabricar el teu producte o servici i aconseguir que algú el vulga. Tres àrees, una sola pregunta: com ho apliques al teu projecte?

DURADA

6-7 sessions · 2 setmanes

CONCEPTES CLAU

àrea d'aprovisionament · pla de compres · control d'estocs · àrea de producció · prototip · àrea comercial

OBJECTIUS DE LA UNITAT

· Dissenyar un pla de compres senzill i un control d'estocs bàsic per al projecte propi.
· Reconéixer la documentació habitual de l'aprovisionament (comanda, albarà, factura).
· Entendre el prototip com a primera versió real del producte o servici i com a resposta a una necessitat de la comunitat.
· Fer un estudi de mercat bàsic que oriente les decisions del projecte.
· Aplicar les quatre P del marketing mix de forma coherent al propi producte o servici.
· Analitzar de forma crítica la publicitat que genera desigualtat o cosificació i evitar-la en el projecte.

Temps estimat de lectura: ~18 min · **Sabers (Decret 108/2022)**: B3.1.1, B3.1.2, B3.1.3, B3.3.1, B3.3.2, B3.3.3 · **Fase del quadern**: alimenta la **Fase 3 — Màrqueting i prototip**.

En acabar esta unitat sabràs:

- Muntar un pla de compres i un control d'estocs senzills per al teu projecte.
- Identificar els tres documents bàsics de l'aprovisionament.
- Convertir la teua idea en un prototip que responga a una necessitat real del teu entorn.
- Fer un estudi de mercat bàsic i traduir les seues conclusions en decisions.
- Aplicar les quatre P del marketing mix al teu producte o servici.
- Detectar i evitar la publicitat que cosifica o genera desigualtat.

TL;DR 90 segundos

Una empresa té tres àrees operatives bàsiques que convé mirar juntes: **aprovisionament** (què compres i a qui), **producció** (com fabriques el producte o prestes el servici) i **comercial** (com el vens). Esta unitat presenta les tres i, sobretot, els **llaços entre elles**: si una decisió de comercial no es coordina amb producció i aprovisionament, el projecte es trenca per dins.

CASO REAL · DILEMA

Ucalsa servix 30 milions de menjars a l'any a col·legis i hospitals: com coordines tres àrees a eixa escala sense fer fallida?

Memòria Ucalsa + estudis sectorials catering · 2024

Ucalsa, amb seu a Castelló, és una de les empreses de catering institucional més grans d'Espanya: **3.000 treballadors** i uns **30 milions de menús a l'any** repartits entre col·legis públics, hospitals, residències i menjadors socials. Cada dia compra ingredients a centenars de proveïdors, els processa en diverses cuines centrals, els transporta a centenars de punts de servici i els posa a la taula en una franja de poques hores. Un error de coordinació entre les tres àrees —una compra mal calculada, una ruptura d'estoc, un contracte comercial massa optimista— es traduïx immediatament en xiquets sense menjar o en pèrdues milionàries.

Com es coordinen aprovisionament, producció i comercial en una empresa amb 3.000 treballadors?

En les unitats anteriors el teu equip ha passat d'una idea solta a un projecte amb forma: una oportunitat detectada, un model de negoci esbossat i unes decisions d'arrancada preses. Esta unitat dona el pas següent: **fer que el projecte funcione per dins**. Tota empresa, per xicoteta que siga, s'organitza en àrees funcionals —aprovisionament, producció, comercial, recursos humans, finances— i en GPE no les estudiem com a teoria completa, sinó com a **decisions que el teu equip ha de prendre** perquè el seu projecte siga real.

Ací treballem les tres primeres àrees de la cadena que va des d'aconseguir els recursos fins a vendre el resultat: **aprovisionament** (què necessites i com ho aconseguixes), **producció** (com ho convertixes en el teu producte o servici, començant per un prototip) i **comercial** (com aconseguixes que algú el vulga i el compre). La de recursos humans la veurem en la Unitat 5, i la de finances i fiscalitat, en la Unitat 6.

Una advertència de mètode: açò **no és un capítol d'organització d'empreses**. No classificarem tipus de costos, ni desplegarem la teoria completa de cada departament —això pertany a altres matèries—. Ací hi ha el just perquè pugues dissenyar estes tres àrees en el teu projecte. Densitat mínima, aplicació màxima.

L'àrea d'aprovisionament

Aprovisionar-se és **aconseguir tot el que el projecte necessita per a funcionar**: matèries primeres, productes per a revendre, materials, ferramentes, servicis externs. Encara que el teu projecte siga xicotet, la pregunta és la mateixa que es fa qualsevol empresa: *què necessite, quant, quan i a qui li ho compre?* Respondre-la bé evita dos problemes oposats: quedar-te sense existències en el pitjor moment o acumular coses que no faràs servir.

El pla de compres

El **pla de compres** és la previsió ordenada del que el projecte necessitarà comprar. No cal res sofisticat: una taula senzilla que enllace cada necessitat amb qui la subministra, en quina quantitat i quan. Per a un projecte d'aula, este nivell de detall és suficient.

QUÈ NECESSITE	QUANTITAT ESTIMADA	PROVEÏDOR POSSIBLE	QUAN HO NECESSITE	COST APROXIMAT
Matèria primera principal	Segons previsió de vendes	2-3 proveïdors comparats	Abans de començar a produir	Preu unitari × quantitat
Material d'envasament	Per unitat de producte	Proveïdor local si és possible	Junt amb la matèria primera	Cost per lot
Servici extern (disseny, web…)	1 encàrrec	Professional o ferramenta	Fase de llançament	Pressupost tancat

APLICA-HO AL TEU PROJECTE

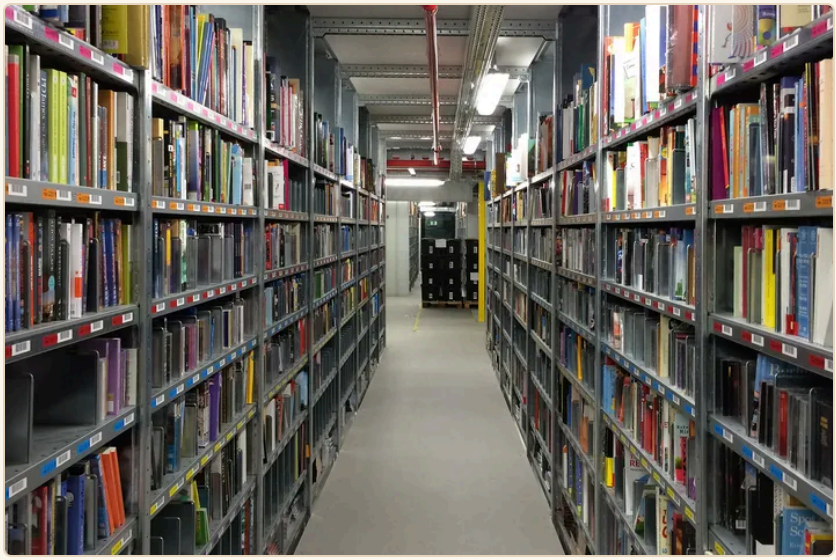
Compara sempre almenys dos proveïdors

Abans de tancar una compra, demana pressupost a **dos o tres proveïdors** i compara'ls no només pel preu, sinó pel termini, la qualitat i la proximitat. En un projecte amb vocació d'impacte local, triar un proveïdor de l'entorn —encara que siga un poc més car— pot formar part de la teua proposta de valor.

El control d'estocs

L'**estoc** (o existències) és la quantitat de producte o matèria primera que tens emmagatzemada en un moment donat. Controlar-lo significa saber, en tot moment, què tens i quan convé reposar. La idea clau és el **punt de comanda**: el nivell d'existències a partir del qual cal tornar a comprar per a no quedar-se sense material mentres arriba la nova comanda.

Per a un projecte escolar n'hi ha prou amb una regla pràctica: definix un **mínim de seguretat** (la quantitat per davall de la qual no vols baixar) i, quan l'aconseguixes, llança una nova comanda. Ni tant d'estoc que acumules cost i risc que s'espatle, ni tan poc que et quedes parat.



Un magatzem logístic porta el control d'estocs a l'extrem: cada producte té la seua ubicació i el seu punt de comanda. En el teu projecte n'hi ha prou amb una versió mínima d'esta mateixa lògica.

Álvaro Ibáñez, CC BY 2.0 via Wikimedia Commons

La documentació de l'aprovisionament

Cada compra deixa un rastre de documents. Conéixer els tres bàsics et permet organitzar el teu projecte i, més avant, portar la comptabilitat (Unitat 6).

DOCUMENTS

El recorregut d'una compra, pas a pas

1. **Comanda (o ordre de compra).** L'emet qui compra. Indica quin producte, quina quantitat, a quin preu i amb quin termini se sol·licita al proveïdor. És l'inici de l'operació.
2. **Albarà (o nota de lliurament).** Acompanya la mercaderia quan arriba. Servix per a comprovar que el que s'ha rebut coincidix amb el que s'ha demanat. No inclou necessàriament el preu: la seua funció és certificar el lliurament.
3. **Factura.** És el document amb valor legal i comptable. Detalla l'operació, els preus, els impostos (IVA) i la quantitat total a pagar. És la que es registra en la comptabilitat i la que justifica la despesa.

¿SABÍAIS QUE...?

L'estoc que no es veu: el mètode just a temps

A mitjan segle XX, la fàbrica de Toyota va popularitzar un sistema que va canviar la indústria mundial: el *just in time* («just a temps»). La idea era quasi contraintuïtiva: en lloc d'emmagatzemar grans quantitats de peces «per si de cas», la fàbrica rebia cada component just en el moment en què l'anava a muntar. Menys magatzem, menys diners immobilitzats, menys peces que es queden obsoletes. El revers és la fragilitat: si un proveïdor falla, la cadena es para. La pandèmia de 2020 i l'embós dels semiconductors ho van demostrar. Per al teu projecte la lliçó és senzilla: tindre estoc costa diners, però quedar-se sense costa vendes. L'equilibri és l'art de l'aprovisionament.

DINÀMICA D'AULA

El joc de la cervesa (cadena de subministrament)

Simulació per equips on una xicoteta variació en la demanda desencadena l'efecte fuet al llarg de tota la cadena de subministrament.

Abrir el recurso →

L'àrea de producció

L'àrea de producció és on el projecte **transforma els recursos en allò que oferix**: un producte físic, un servici o una combinació de tots dos. En GPE no ens interessa la teoria de costos ni els sistemes de fabricació industrial; ens interessa una pregunta concreta: *com convertixes la teua idea en una cosa que la gent puga usar de veritat?* I la resposta comença per un prototip.

El producte o servici com a resposta a una necessitat

Abans de fabricar res, convé recordar **per què existix** el teu producte. En la lògica de GPE, un bon projecte naix d'una **necessitat real de la comunitat**: un problema del barri, una carència de l'institut, una demanda no coberta de l'entorn local. El producte o servici és la **resposta** a eixa necessitat. Si perds de vista a qui ajuda i per a què, acabes fabricant una cosa que tècnicament funciona però que ningú necessita.

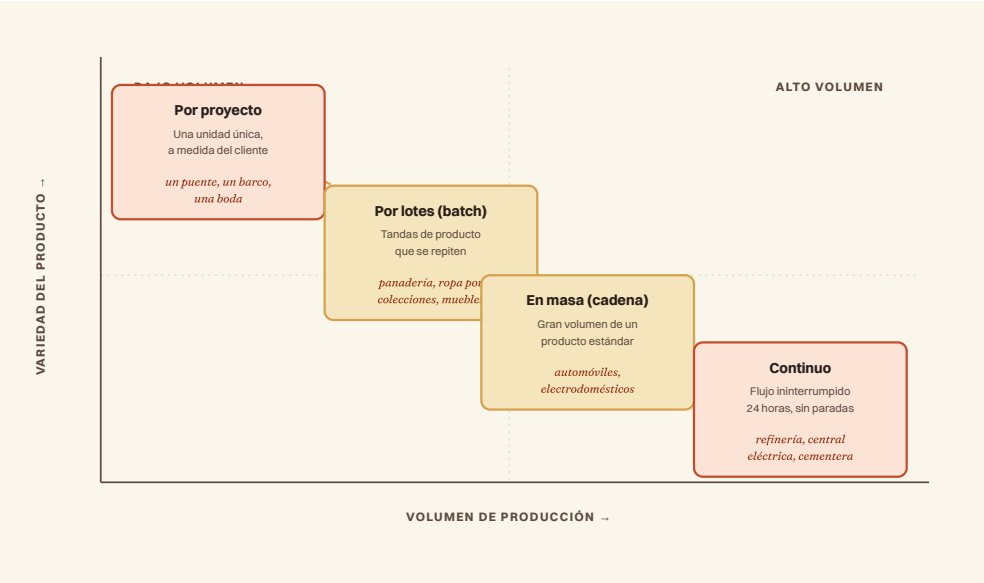
CONCEPTE CLAU

Producte i servici

Un **producte** és un bé tangible que satisfà una necessitat (una melmelada artesana, una funda reciclada). Un **servici** és una activitat intangible que complix la mateixa funció (un taller, un servici de reparació, una app). Molts projectes combinen els dos: un producte acompanyat d'un servici que el fa més valuós.

La forma de fabricar depén de quantes unitats necessites i de quant s'assemblen entre si. No és el mateix elaborar una peça única sota encàrrec que produir milers d'unitats idèntiques: a més volum, menys varietat, i a l'inrevés. Conéixer estos quatre tipus t'ajuda a situar el teu propi

projecte i a entendre per què un producte artesà i un de gran consum es fabriquen de maneres tan distintes.



Els quatre tipus de procés productiu s'ordenen en una diagonal: a poc volum i molta varietat, producció per projecte; a molt de volum i poca varietat, producció contínua.

Triar el tipus de procés no és només una decisió tècnica: també determina quant produïx cada treballador i quant rendix el capital invertit. Això és la **productivitat**: la relació entre el que s'obté i els recursos —treball o capital— que s'han utilitzat per a obtindre-ho. Com més alta és la productivitat, més eficient és el procés. Per al teu projecte convé conéixer estos dos indicadors bàsics: la productivitat del treball (quant produïx cada persona) i la productivitat del capital (quant rendix cada euro invertit en equips o instal·lacions).

Prova-ho tu mateix: introduïx les dades de producció, treballadors i capital de dos períodes i la calculadora compara la seua productivitat del treball, del capital i global.

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

El prototip

El **prototip** és la **primera versió real del teu producte o servici**, feta per a provar-la, mostrar-la i millorar-la. No és el producte definitiu ni ha de ser perfecte: és el que et permet passar de «tenim una idea» a «mira, açò és». Un prototip pot ser una mostra física feta a mà, una maqueta, un esbós navegable d'una app o una versió pilot del servici provada amb unes poques persones.

El seu valor està en el que aprens en construir-lo i en mostrar-lo: detectes errors abans de gastar en producció, arreplegues reaccions reals i afines el producte amb eixa informació. La regla emprenedora és clara: **és millor un prototip bast mostrat prompte que un producte**

perfecte mostrat tard. Cada volta de prototip —construir, provar, aprendre, millorar— acosta el teu projecte a una cosa que la gent vulga de veritat.

La fàbrica de Lladró a Tavernes Blanques (València). Ací, cada figura passa primer per un prototip modelat a mà que es prova i s'ajusta abans de fabricar-la en sèrie.

Francesc Fort, CC BY-SA 4.0 via Wikimedia Commons

EJEMPLO REAL

Lladró: de l'esbós al prototip a Tavernes Blanques

L'empresa de porcellana Lladró, fundada en 1953 pels tres germans Lladró i amb la seua Ciutat de la Porcellana a Tavernes Blanques (València) des de finals dels anys cinquanta, no passa mai de la idea a la producció de colp. Cada figura recorre abans un procés de prototipatge: un escultor modela una peça original en argila, s'elaboren motles i es realitza una primera mostra que l'equip avalua una vegada i una altra —proporcions, color, acabat— abans de validar el model per a fabricar-lo en sèrie. La lliçó per al teu projecte és directa: fins i tot una empresa amb dècades d'ofici prova físicament cada producte abans de llançar-lo. El prototip no és un caprici; és el filtre que separa una bona idea d'un bon producte.

Fuente: Lladró, secció «Saber fer» de la seua web corporativa (lladro.com), i Cambra de Comerç de València, fitxa d'empresa

L'àrea comercial

Tindre un bon producte no basta: cal aconseguir que la gent el conega, el vulga i el compre. D'això s'ocupa l'**àrea comercial**. Per al teu projecte, esta àrea respon a dos preguntes

encadenades: primer, *qui és el meu client i què vol?* (estudi de mercat); i després, *com organitze la meua oferta per a arribar a ell?* (marketing mix).

Un aparador és màrqueting en estat pur: en pocs segons decidix quin producte es mostra, a quin preu i amb quin missatge. L'àrea comercial comença ja al carrer.

Estevoaei, CC BY-SA 4.0 via Wikimedia Commons

L'estudi de mercat

L'**estudi de mercat** és la investigació que fas per a conéixer les persones a qui et dirigixes, els teus competidors i l'entorn en què vendràs. El seu objectiu no és omplir un informe, sinó

prendre millors decisions: si descobrixes que el teu client preferix un envàs xicotet o que la competència ja cobrix cert preu, això canvia el teu producte.

Per a un projecte d'aula, un estudi de mercat bàsic es recolza en tres fonts accessibles:

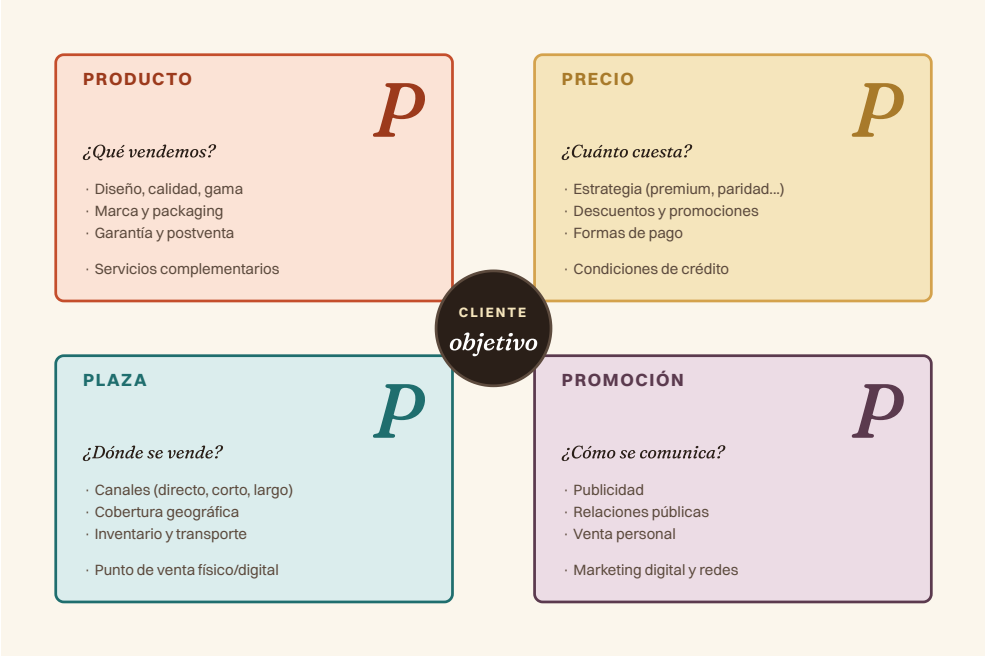
TÈCNICA	EN QUÈ CONSISTIX	QUÈ T'APORTA
Enquesta	Un qüestionari breu a possibles clients (a classe, al barri, en línia)	Dades sobre preferències, preu que pagarien, freqüència d'ús
Observació	Mirar com es comporta la gent on es ven un producte semblant	Hàbits reals, moments de compra, què els atrau
Anàlisi de la competència	Estudiar qui oferix una cosa semblant i com ho fa	Preus de referència, buits sense cobrir, errors que evitar

El resultat de l'estudi es traduïx en una idea clara del teu **públic objectiu** (a qui et dirigixes) i en decisions concretes sobre les quatre P que vénen a continuació.

El marketing mix: les quatre P

El **marketing mix** és el conjunt de decisions amb què una empresa col·loca el seu producte en el mercat. Es resumix en les **quatre P**, una ferramenta clàssica que en GPE utilitzem com a **llista de comprovació** per a dissenyar l'oferta del teu projecte de forma coherent. La clau és que les quatre decisions encaixen entre si: un producte artesà de qualitat no lliga amb un preu de saldo ni amb un canal de venda massiu.

P	PREGUNTA QUE RESPON	DECISIONS PER AL TEU PROJECTE
Producte (*product*)	Què oferisc exactament?	Característiques, qualitat, envàs, marca, gamma, servici associat
Preu (*price*)	Quant costa?	Preu de venda, descomptes, comparació amb la competència, marge
Distribució (*place*)	On i com arriba al client?	Canal de venda (directe, botiga, en línia), punt de venda, logística
Comunicació (*promotion*)	Com el done a conéixer?	Publicitat, xarxes socials, promocions, imatge, missatge



Les quatre P del marketing mix orbiten al voltant del client: producte, preu, distribució i comunicació són decisions que han d'encaixar entre si.

Fuente: McCarthy, E. J. (1960). Basic Marketing.

APLICA-HO AL TEU PROJECTE

Coherència abans que quantitat

No es tracta de fer molt en cada P, sinó que les quatre **conten la mateixa història**. Pregunta't: el preu que pose encaixa amb la qualitat del meu producte? El canal pel qual venc és on està el meu client? El missatge de la meua comunicació és el mateix que la meua proposta de valor? Un marketing mix coherent val més que un d'espectacular però contradictori.

Publicitat responsable: la quarta P amb consciència

La comunicació —la quarta P— és la cara més visible del màrqueting, i també la més delicada. La publicitat no només ven: **transmet valors i models**. Durant dècades, molta publicitat ha recorregut a la **cosificació** (presentar les persones, sobretot les dones, com a objectes al servici d'un producte) i a estereotips que **reforcen desigualtats**. No és una qüestió de gustos: és un problema social que la llei reconeix.

A Espanya, la **Llei General de Publicitat** considera **il·lícita** la publicitat que atempta contra la dignitat de les persones o que utilitza la imatge de la dona de forma vexatòria o discriminatòria. Com a emprenedor o emprenedora, tens la responsabilitat —i l'oportunitat—

de comunicar el teu projecte d'una altra manera: amb persones reals, missatges honestos i sense recórrer a estereotips per a cridar l'atenció.

EJEMPLO REAL

L'Observatori de la Imatge de les Dones: vigilar la publicitat que cosifica

Des de 1994, l'Observatori de la Imatge de les Dones, dependent de l'Institut de les Dones, arreplega i analitza les queixes de la ciutadania sobre publicitat i continguts que tracten les dones de forma sexista, vexatòria o com a simple reclam. Cada any documenta centenars de queixes i, quan detecta una vulneració, sol·licita a l'empresa anunciant la retirada o modificació de la campanya. La seua existència demostra dos coses útils per al teu projecte: que la publicitat que cosifica té conseqüències reals i que hi ha un criteri públic per a distingir una comunicació legítima d'una que fa mal. Abans de llançar la comunicació del teu projecte, pregunta't si passaria el filtre d'este observatori.

Fuente: Instituto de las Mujeres (Ministerio de Igualdad), Observatorio de la Imagen de las Mujeres (OIM), informes anuals de queixes

Connexió amb el teu projecte

Les tres àrees d'esta unitat són, en realitat, **un únic recorregut**: aconseguixes el que necessites (aprovisionament), ho transformes en el teu producte o servici començant per un prototip (producció) i aconseguixes que arribe a qui ho necessita (comercial). En la **Fase 3 del quadern de projecte — Màrqueting i prototip** posaràs tot açò en pràctica amb el teu equip: faràs un estudi de mercat bàsic, dissenyaràs el teu marketing mix amb les quatre P i construiràs el primer prototip del teu producte o servici. Esta unitat et dona les ferramentes; el quadern és on les uses.

VUELVE AL CASO

Ucalsa i els 30 milions de menús

A eixa escala, la coordinació s'aconseguix amb **sistemes integrats (ERP)** que fan visibles les decisions d'una àrea per a les altres en temps real: quan comercial firma un contracte gran amb una administració pública, aprovisionament i producció veuen immediatament l'impacte en compres i capacitat i poden alertar si el contracte no és executable. Sense eixa visibilitat mútua, el projecte es trenca per dins molt abans que el client ho note.

Per al teu projecte la conclusió no és muntar un SAP —ni cal—. És que necessiteu **algun sistema de coordinació entre les àrees des del primer mes**: una Notion compartida, un Google Sheets amb estoc i comandes, un Trello amb les decisions comercials que afecten la producció. Mantindre cada àrea en el seu silo és l'error més comú i el més car.

EL MÉS ESSENCIAL DE LA UNITAT

- L'**aprovisionament** consistix a aconseguir el que el projecte necessita: un **pla de compres** senzill i un **control d'estocs** bàsic basten per a un projecte d'aula. Els tres documents clau són **comanda, albarà i factura**.
- L'**àrea de producció** transforma els recursos en el teu producte o servici, que ha de ser una **resposta a una necessitat real** de la comunitat.
- El **prototip** és la primera versió real, feta per a provar i millorar: millor bast i prompte que perfecte i tard.
- L'**estudi de mercat** (enquesta, observació, anàlisi de la competència) servix per a prendre decisions, no per a omplir informes.
- El **marketing mix** són les **quatre P** —producte, preu, distribució i comunicació—; el seu valor està que siguen **coherents** entre si.
- La **publicitat responsable** evita la cosificació i els estereotips: la llei considera il·lícita la publicitat que atempta contra la dignitat de les persones.

Glossari

- **Àrea d'aprovisionament**: funció de l'empresa que s'ocupa d'aconseguir tot el que el projecte necessita per a funcionar (matèries primeres, materials, servicis externs).
- **Pla de compres**: previsió ordenada de què necessita comprar el projecte, en quina quantitat, a quin proveïdor, quan i a quin cost aproximat.
- **Estoc (existències)**: quantitat de producte o matèria primera que el projecte té emmagatzemada en un moment donat i que encara no ha usat o venut.
- **Punt de comanda**: nivell d'existències a partir del qual cal llançar una nova comanda per a no quedar-se sense material mentres arriba el subministrament següent.
- **Comanda (ordre de compra)**: document que emet qui compra i que indica quin producte, quina quantitat, a quin preu i amb quin termini se sol·licita al proveïdor.
- **Albarà**: document que acompanya la mercaderia en el lliurament i certifica que el que s'ha rebut coincidix amb el que s'ha demanat, sense incloure necessàriament el preu.
- **Factura**: document legal i comptable que detalla l'operació, els preus, l'IVA i el total a pagar; és la que es registra en la comptabilitat.
- **Prototip**: primera versió real d'un producte o servici, construïda per a provar-la, mostrar-la i millorar-la abans de comprometre recursos en la producció definitiva.
- **Estudi de mercat**: investigació sobre els clients potencials, els competidors i l'entorn, orientada a prendre millors decisions de producte, preu i distribució.
- **Marketing mix (quatre P)**: conjunt de quatre decisions —producte, preu, distribució (*place*) i comunicació (*promotion*)— que definixen com un projecte col·loca la seua oferta en el mercat.
- **Publicitat responsable**: comunicació que evita la cosificació de les persones i els estereotips que generen desigualtat; la Llei General de Publicitat considera il·lícita la publicitat que atempta contra la dignitat.

Per a aprofundir

Si esta unitat t'ha interessat, ací tens alguns recursos per a portar més lluny les tres àrees que hem treballat:

- **Kotler, P. i Armstrong, G. (2021). *Fundamentos de marketing*, 14a ed., Pearson.** Per què encaixa: és el manual de referència en formació del marketing mix i l'estudi de mercat; el capítol de les quatre P és lectura directa del que hem vist.
- **Observatorio de la Imagen de las Mujeres (OIM), Ministerio de Igualdad** (inmujeres.gob.es). Per què encaixa: els seus informes anuals analitzen casos reals de publicitat sexista i donen criteris concrets per a avaluar la pròpia comunicació del projecte.
- **Lladró, secció «Saber fer»** (lladro.com). Per què encaixa: el procés de prototipatge que descriu esta empresa valenciana és un model accessible i local de com es passa de la idea al producte físic amb iteracions successives.
- **«El método Lean Startup»**, Eric Ries (2011, Crown Business; edició en castellà de Deusto). Per què encaixa: va popularitzar la lògica de construir → mesurar → aprendre que hi ha darrere del prototip; els primers capítols es lligen en una vesprada i canvien la forma de vore el projecte.

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. Penseu en el pla de compres del vostre projecte: hi ha algun proveïdor local que podríeu prioritzar encara que no siga el més barat? Quins avantatges i quins riscos tindria eixa decisió?
2. Si haguéreu de fer el prototip del vostre projecte esta setmana, amb quins materials o ferramentes el faríeu? Quina pregunta concreta voleu que el prototip responga?
3. Reviseu la comunicació d'alguna marca que conegueu: passaria el filtre de la publicitat responsable? Què canviaríeu i per què?

BIBLIOGRAFÍA

1. Decret 108/2022, de 5 d'agost, del Consell, pel qual s'establixen l'ordenació i el currículum de Batxillerat a la Comunitat Valenciana (DOGV núm. 9403), annex de la matèria Gestió de Projectes d'Emprenedoria.
2. Ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad (BOE-A-1988-26156), article 3 (publicitat il·lícita).
3. Instituto de las Mujeres, Ministerio de Igualdad. *Observatorio de la Imagen de las Mujeres (OIM)*. Informes anuals d'activitat.
4. Lladró. *Saber fer: el procés de creació de la porcellana*. Web corporativa (lladro.com).
5. Kotler, P. i Armstrong, G. (2021). *Fundamentos de marketing*. 14a edició. Pearson [referència de les quatre P del marketing mix].

MIRAR FORA · U4

LIBRO

Economía para el 99 % de la población

Ha-Joon Chang · Debate, 2015

Capítols curts sobre com funcionen les cadenes de producció i distribució reals, desmuntant els mites de manual. Útil per a vore que les tres àrees de l'empresa no funcionen en compartiments estancs.

Capítols sobre producció i comerç

VÍDEO · ~12 MIN

El meu problema amb Nespresso

YouTube · anàlisi de cadenes productives

Dissecciona la cadena aprovisionament → producció → comercial d'una marca coneguda i ensenya a llegir qualsevol producte preguntant-se d'on ix i a qui beneficia. Plantilla perfecta per a mirar el teu propi projecte.

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

CUENTA · PODCAST · WEB

@TrungTPhan

X / Twitter

Fils detallats sobre operacions, logística i cadenes de subministrament d'empreses reals. Mescla casos famosos amb pimes desconegudes: útil per a entrenar l'ull operatiu sense necessitat de parlar anglés de business.

ACTIVIDAD · 20-30 MIN

Dibuixa el flux del teu projecte

Dibuixa en un full el **flux complet** del teu projecte des de l'aprovisionament fins a la venda: qui vos subministra què, com ho transformeu (o com presteu el servici), com arriba al client. Marca amb un cercle els **dos punts crítics** on una mala coordinació entre dos àrees podria trencar el projecte. Tanca explicant com ho evitaríeu.

PARA CLASE

Cada equip projecta el seu flux i presenta en 90 segons els dos punts crítics detectats. La resta d'equips fa **dos preguntes hostils** per equip —«què passa si el vostre proveïdor falla?», «i si eixe dia el client en vol el doble?»— i l'equip defén el seu sistema de coordinació o es compromet a corregir-lo. Duració total: 45 min.

UNITAT 5 · BLOC 3

05

Les àrees de l'empresa II: recursos humans

Un projecte no el trau avant una idea: el trauen les persones. Esta unitat va d'això: quins perfils necessita el teu equip, com s'incorpora algú a una empresa i com aconseguiu comunicar-vos bé dins i fora. Poques regles, aplicades al vostre propi projecte.

DURADA

4-5 sessions · 1,5 setmanes

CONCEPTES CLAU

àrea de recursos humans · perfil professional · selecció de personal · contracte de treball · nòmina · currículum

OBJECTIUS DE LA UNITAT

· Identificar els perfils que necessita l'equip del projecte i repartir tasques segons les capacitats de cada membre.

· Entendre de forma bàsica el procés de busca i selecció de personal i per a què servix un contracte de treball.

· Reconéixer a nivell conceptual què és una nòmina i quines parts la componen, sense entrar en el seu càlcul detallat.

· Elaborar un currículum i conéixer el videocurrículum com a format, i saber quines habilitats demanden hui les empreses.

· Distingir la comunicació interna de l'externa i aplicar-ne les dos al funcionament de l'equip del projecte.

Temps estimat de lectura: ~14 min · **Sabers (Decret 108/2022)**: B3.2.1, B3.2.2, B3.2.3 · **Fase del quadern**: alimenta la **Fase 3 — Màrqueting i prototip** (en la seua part d'organització de l'equip).

En acabar esta unitat sabràs:

- Definir quins perfils necessita l'equip del teu projecte i repartir les tasques segons les capacitats de cadascú.
- Entendre, a grans trets, com es busca i selecciona personal i per a què servix un contracte de treball.
- Reconéixer què és una nòmina i quines parts té, a nivell conceptual.
- Preparar un currículum, conéixer el videocurrículum i saber quines habilitats demanden hui les empreses.

- Distingir la comunicació interna de l'externa i aplicar-les al funcionament del teu equip.

TL;DR 90 segundos

Cap empresa funciona sense persones. L'**àrea de recursos humans** decidix a qui contractes, com organitzes el treball i com el motives. Esta unitat presenta els fonaments —repartiment de tasques, contractes, nòmines, comunicació interna i externa— amb base normativa actualitzada i aplicada a l'equip del teu projecte.

CASO REAL · DILEMA

Mercadona va repartir 685 M€ en primes entre els seus 104.000 treballadors el 2024. Per què tira els diners podent pagar menys?

Memòria Mercadona 2024

La política salarial de **Mercadona** és atípica en el sector retail espanyol: salaris per damunt de conveni, contractes indefinits a temps complet en la immensa majoria de les plantilles de tenda, formació interna pagada per l'empresa i repartiment anual de beneficis entre els treballadors. El 2024 la cadena va repartir **685 milions d'euros** en primes entre els seus **104.000 empleats** —de mitjana, uns 6.500 € per persona—. La seua rotació de personal és del **4 %**, enfront del **22 %** de la resta del sector retail. Per què un competidor que podria pagar el SMI no ho fa?

Per què una empresa paga deliberadament per damunt del conveni quan legalment podria no fer-ho?

En la unitat anterior vas posar en marxa tres àrees del teu projecte: aprovisionament, producció i comercial. Però falta l'ingredient sense el qual cap d'eixes àrees funciona: **les persones**. Un projecte no el trau avant una idea brillant; el trauen avant unes quantes persones que es reparteixen el treball, s'entenen entre elles i saben comunicar el que fan. D'això s'ocupa l'**àrea de recursos humans**.

En GPE esta àrea té una particularitat: la teua «empresa» és **l'equip del teu projecte**. No vas a contractar ningú, però sí que vas a prendre les mateixes decisions de fons que pren qualsevol organització: *quins perfils necessite?, qui fa què?, com ens comuniquem per dins i com ens presentem per fora?* Per això esta unitat mira els recursos humans des de dins del teu equip, no com un capítol de teoria laboral.

Una advertència de mètode, igual que en la Unitat 4: ací no hi ha teoria completa de recursos humans ni càlcul detallat de nòmines —això pertany a altres matèries—. Hi ha el just perquè entengues com s'incorpora algú a una empresa, quins documents ho regulen a grans trets i, sobretot, com organitzar i comunicar el teu equip. Densitat mínima, aplicació màxima.

L'àrea de recursos humans: les persones del projecte

L'**àrea de recursos humans** s'ocupa de les persones que treballen en l'empresa: definir què fa falta, incorporar qui ho cobrix, organitzar el treball, cuidar l'ambient i comunicar-se. En una

empresa gran és un departament sencer; en el teu projecte, és una cosa que l'equip gestiona entre tots quasi sense adonar-se'n. Però gestionar-ho bé marca la diferència entre un grup que avança i un que s'encalla en discussions.

Quins perfils necessita el teu projecte

Abans de repartir tasques convé saber **què fa falta saber fer**. Un **perfil professional** és el conjunt de coneixements, habilitats i actituds que es necessiten per a una funció concreta. La majoria de projectes de GPE necessiten cobrir, en distinta mesura, funcions com estes:

FUNCIÓ DEL PROJECTE	QUÈ FA	QUIN PERFIL ENCAIXA
Coordinació	Organitza, fixa terminis, repartix tasques i resol bloquejos	Persona organitzada, amb lideratge i mà esquerra
Producte / prototip	Dissenya i construïx el producte o servici	Persona creativa i amb habilitat manual o tècnica
Comercial i comunicació	Estudi de mercat, màrqueting, xarxes, presentació	Persona comunicativa i amb soltura digital
Comptes	Porta el pressupost i els números (Unitat 6)	Persona ordenada i còmoda amb les dades

No fa falta una persona per funció: en un equip de tres o quatre, el normal és que cada membre n'assumisca diverses. L'important és que **totes les funcions tinguen amo** i que el repartiment es faça segons les capacitats reals de cadascú, no a l'atzar.

APLICA-HO AL TEU PROJECTE

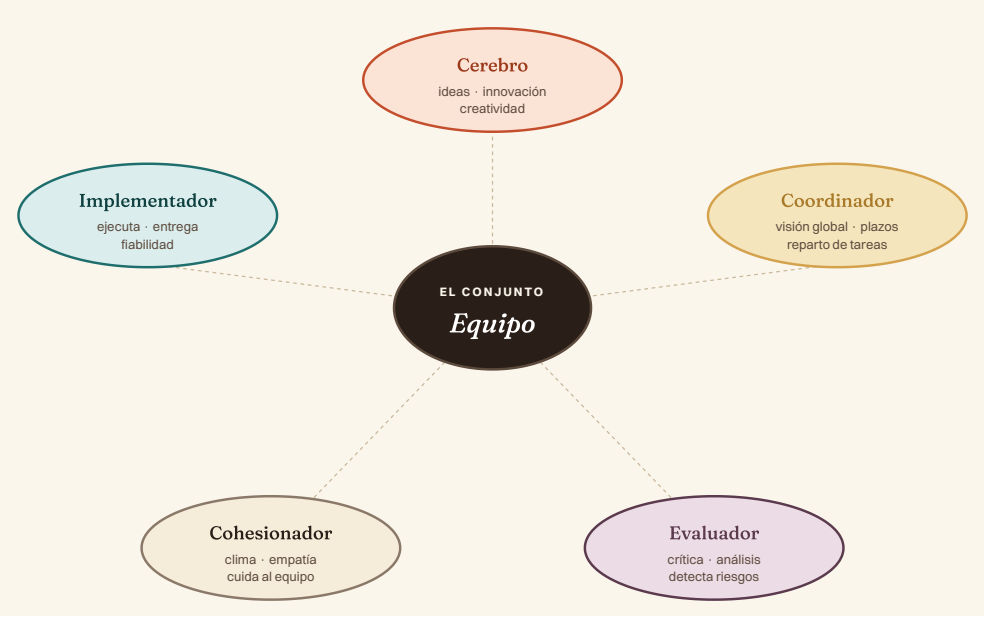
Repartir per capacitat, no per amistat

A l'hora de repartir tasques, la pregunta no és *qui vol fer què?* sinó *qui fa millor què?*. Aprofitar el que cada membre ja sap fer —i donar-li marge per aprendre el que li falta— rendix més que repartir a parts iguals o per simpatia. Un bon repartiment de rols és la primera decisió de recursos humans del teu projecte.

Com s'ordena l'equip

Una vegada repartides les funcions, convé tindre clar **com es relacionen entre si**. Les empreses representen eixa estructura en un **organigrama**: un esquema de qui depén de qui i qui decidix què. En un projecte d'aula no fa falta res formal, però sí respondre a tres preguntes: *qui coordina?* (algú ha de tindre la visió del conjunt i desbloquejar el que s'encalla), *qui respon de cada àrea?* (perquè no hi haja tasques sense amo) i *com es prenen les decisions importants?* (per consens, per majoria o per la persona responsable d'eixa àrea). Tindre això clar no és burocràcia: és el que evita que l'equip es pare cada vegada que cal decidir alguna cosa.

Més enllà de les funcions tècniques, els equips també necessiten **rols de comportament**: algú que aporte idees, algú que organitze, algú que execute, algú que revise i algú que mantinga unit el grup. Un equip equilibrat no és el que reunix els cinc millors en el seu, sinó el que cobrix estos cinc papers complementaris.



Cinc rols complementaris que convé cobrir en qualsevol equip, més enllà de les funcions tècniques.

Fuente: Adaptació dels rols d'equip de Belbin

Un equip no és la suma de persones treballant pel seu compte, sinó un grup que repartix tasques, decidix junt i es comunica.

Baoulecmoi, CC0 via Wikimedia Commons

Busca, selecció i contractació

Quan una empresa real necessita cobrir un lloc, seguix un recorregut que convé conéixer encara que en el teu projecte no vages a contractar ningú: t'ajuda a entendre l'altre costat —el de qui busca treball— i a organitzar millor el teu equip.

El procés de busca i selecció

PROCÉS

De la necessitat a la incorporació, pas a pas

1. **Definir el perfil.** L'empresa concreta què necessita: tasques del lloc, coneixements, experiència i actituds. Sense un perfil clar, tot la resta falla.
2. **Buscar candidatures.** Publica l'oferta on estiguen les persones adequades: portals d'ocupació, xarxes professionals, el servici públic d'ocupació (a la Comunitat Valenciana, LABORA) o el boca a boca.
3. **Seleccionar.** Filtra els currículums, fa entrevistes i, a vegades, proves. Busca encaix entre el perfil i la persona, no només el millor currículum en abstracte.
4. **Incorporar.** Formalitza la relació amb un contracte, dóna d'alta la persona en la Seguretat Social i l'acompanya en els seus primers dies.

L'entrevista és el moment en què l'empresa busca l'encaix entre el perfil i la persona, més enllà del que diu el currículum.

amtec_photos, CC BY-SA 2.0 via Wikimedia Commons

El contracte de treball

El **contracte de treball** és l'acord pel qual una persona es compromet a treballar per a una empresa a canvi d'un salari, davall la seua organització i direcció. És la base de la relació laboral i fixa l'essencial: què es fa, on, quant de temps, per quants diners i durant quant de temps. Existixen distints tipus —indefinit, temporal, de pràctiques, a temps parcial—, però en GPE en tenim prou de quedar-nos amb la idea: **el contracte protegix les dos parts** i deixa per escrit les regles del treball. (El detall de drets i tipus de contracte es treballa en altres matèries; ací només ens interessa el concepte.)

La nòmina, a grans trets

La **nòmina** és el document mensual que rep la persona treballadora i que justifica el que cobra. No la calcularem —això és treball d'altres matèries—, però sí que convé entendre la seua lògica bàsica, perquè explica una idea important: **el que l'empresa paga no és el mateix que el que la persona rep al banc.**

CONCEPTE CLAU

Salari brut, deduccions i salari net

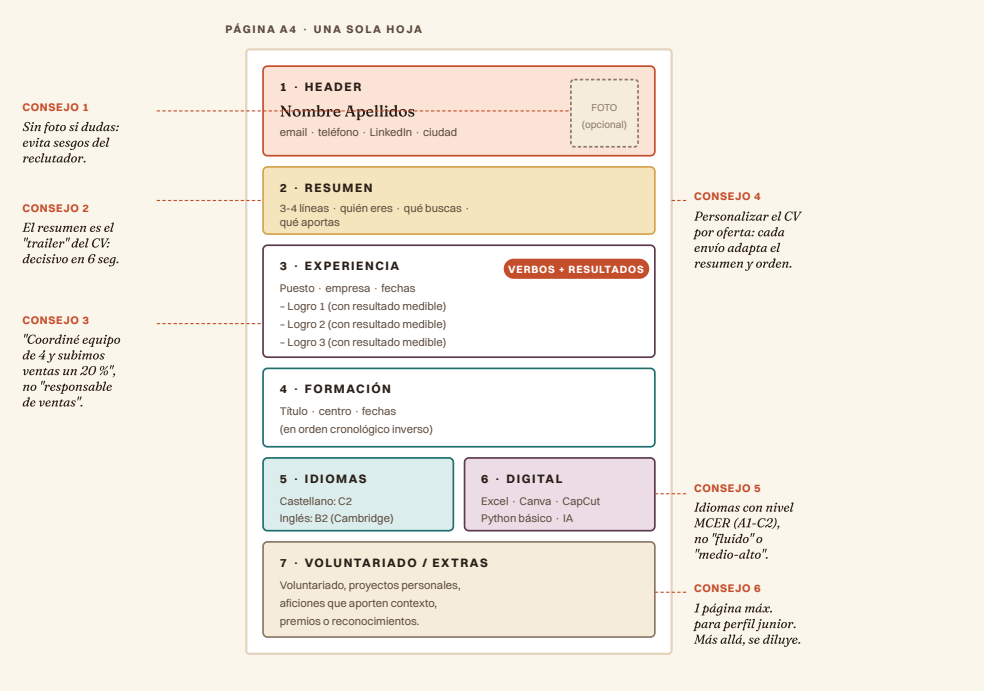
El **salari brut** és el total que l'empresa reconeix a la persona. D'ací se'n resten unes **deduccions**: la part que la persona aporta a la **Seguretat Social** (que finança pensions, sanitat i desocupació) i la **retenció d'IRPF** (una bestreta de l'impost sobre la renda). El que queda després d'eixes restes és el **salari net**, els diners que de veritat arriben al compte. Entendre això connecta amb la idea, central en GPE, que pagar impostos i cotitzar és contribuir al sosteniment del que és comú (ho reprendrem en la Unitat 6).

Currículum, videocurrículum i habilitats demandades

De l'altre costat del procés de selecció està la persona que es presenta. La seua carta d'entrada continua sent el currículum, encara que hagen aparegut formats nous. Conéixer-los et servix dues vegades: per presentar-te tu el dia de demà i per saber què buscar quan mires el «currículum» del teu propi equip.

El currículum

El **currículum** (CV, *curriculum vitae*) és el document que resumix la formació, l'experiència i les capacitats d'una persona de cara a un lloc. Un bon CV no ho conta tot: **selecciona el rellevant** per a l'oferta concreta, és breu, està ben ordenat i no té faltes. Sol incloure dades de contacte, formació, experiència, idiomes, competències digitals i, cada vegada més, una breu descripció de què aporta la persona.



Estructura recomanada d'un currículum júnior, secció a secció, amb els consells pràctics per a un primer CV.

El videocurrículum

El **videocurrículum** és una presentació breu en vídeo —normalment menys d'un minut— en la qual la persona es presenta a si mateixa. No substituïx el CV: el complementa. El seu avantatge és que mostra el que un paper no pot: com s'expressa la persona, la seua soltura, la seua

energia. És habitual en perfils comercials, creatius o d'atenció al públic. Per al teu projecte és un format útil: gravar un videocurrículum d'equip és una bona forma de presentar qui està darrere del projecte.

¿SABÍAIS QUE...?

El que de veritat miren les empreses: les habilitats toves

Durant anys es va donar per fet que el decisiu en un currículum eren els títols i l'experiència tècnica. Els estudis sobre ocupabilitat de l'última dècada apunten en una altra direcció: cada vegada més empreses diuen valorar tant o més les anomenades **habilitats toves** (*soft skills*) —comunicació, treball en equip, capacitat d'adaptació, resolució de problemes, pensament crític— que els coneixements purament tècnics, perquè el tècnic es pot ensenyar dins de l'empresa, però l'actitud i la forma de treballar són molt més difícils de canviar. El Fòrum Econòmic Mundial, en els seus informes sobre el futur de l'ocupació —el més recent de 2025—, repetix esta idea any rere any. Per al teu projecte la lliçó és directa: eixes habilitats no s'aprenen d'un llibre, s'entrenen treballant en equip. GPE és, en bona part, això.

Les oficines públiques d'ocupació —LABORA a la Comunitat Valenciana— connecten qui busca treball amb qui busca personal.

Lojwe, CC0 via Wikimedia Commons

EJEMPLO REAL

LABORA: com es busca ocupació (i es busca personal) a la Comunitat Valenciana

A la Comunitat Valenciana, el servici públic que connecta qui busca ocupació amb qui busca personal és LABORA, el Servei Valencià d'Ocupació i Formació. A través del seu portal, una persona pot inscriure's com a demandant d'ocupació, consultar ofertes i formar-se; i una empresa pot publicar una oferta descrivint el perfil que necessita i rebre candidatures. Conéixer que existix este servici públic és útil per dos motius per al teu projecte: primer, perquè mostra el procés real de busca i selecció «des de dins»; i segon, perquè recorda que la incorporació de personal no és només cosa d'empreses privades, sinó que hi ha infraestructura pública —pagada amb impostos— que la facilita. Abans d'imaginar com contractaries per al teu projecte, val la pena veure com es publica de veritat una oferta d'ocupació.

Fuente: LABORA, Servei Valencià d'Ocupació i Formació (Generalitat Valenciana), portal labora.gva.es; Decret 108/2022 (currículum GPE)

La comunicació de l'empresa

L'última peça de l'àrea de recursos humans és la **comunicació**, i és més important del que sembla: molts equips no fracassen per falta d'idees, sinó perquè no s'entenen entre ells o no saben explicar-se fora. Convé distingir dos plans.

Comunicació interna

La **comunicació interna** és la que circula **dins** de l'organització: entre els membres de l'equip, amb la coordinació, en les dos direccions. Una comunicació interna sana significa que la informació arriba a qui la necessita, que les decisions s'entenen i que qualsevol pot plantejar un problema sense por. En el teu projecte es traduïx en coses molt concretes: un canal comú (un grup, un tauler), reunions breus i regulars, i regles clares sobre qui decidix què.

Comunicació externa

La **comunicació externa** és la que l'empresa dirigix **cap a fora**: clients, proveïdors, administració, societat en general. Inclou la publicitat i les xarxes (que vas veure en la Unitat 4 com la quarta P), però també l'atenció al client, les notes de premsa o la imatge de marca. La idea clau és la **coherència**: el que el projecte diu fora ha de coincidir amb el que és per dins. Una comunicació externa cuidada que amaga un equip desorganitzat s'acaba notant.

APLICA-HO AL TEU PROJECTE

Acordeu com vos comunicareu abans de necessitar-ho

La majoria de fregaments d'un equip de projecte vénen de la comunicació interna, no del treball en si. Acordeu prompte tres coses: **on** vos escriviu (un únic canal, no cinc), **quan** vos reuniu (millor breu i sovint que llarg i de tant en tant) i **com** es prenen les decisions (per consens, per majoria, per responsable d'àrea). Tindre això pactat evita la mitat dels conflictes abans que apareguen.

Connexió amb el teu projecte

Esta unitat tanca el recorregut per les àrees de l'empresa amb la que sosté totes les altres: **les persones**. Has vist quins perfils necessita el teu projecte, com s'incorpora algú a una empresa, què és una nòmina per dins, com es presenta un candidat i com es comunica una organització dins i fora. Tot això té una aplicació immediata en la **Fase 3 del quadern de projecte**, on, a més del màrqueting i el prototip, el teu equip organitza els seus rols, repartix funcions segons les capacitats de cadascú i acorda com es va a comunicar per treballar bé fins al final del curs. Esta unitat et dóna el marc; el quadern és on organitzes de veritat el teu equip.

VUELVE AL CASO

Mercadona i el repartiment de 685 M€ en primes

Mercadona paga per damunt del conveni perquè **li ix rendible**, no per generositat. Cada contractació nova costa diversos milers d'euros entre selecció, formació i errors del període d'aprenentatge. Una rotació del 4 % enfront del 22 % del sector li estalvia molt més del que les primes costen, i li permet tindre una plantilla més experta i productiva per metre quadrat de tenda. És una **decisió de gestió**, no de filantropia.

Per a tu, futur emprenedor, la conclusió és directa: quan pressupostes els costos de personal del teu projecte, **no assumisques el SMI per defecte**. Assumix el sou que faria que la persona que necessites es quede dos o tres anys amb tu. Les pimes que arranquen amb sous al mínim solen entrar en una espiral de rotació que els ix caríssima: el personal se'n va abans de tornar el que va costar formar-lo.

L'ESSENCIAL DE LA UNITAT

- L'**àrea de recursos humans** s'ocupa de les persones; en el teu projecte és **organitzar i comunicar el teu propi equip**, repartint funcions segons les capacitats de cadascú.
- La **busca i selecció de personal** seguix un recorregut —definir perfil, buscar, seleccionar, incorporar— i el **contracte de treball** fixa per escrit les regles i protegix les dos parts.
- La **nòmina** distingix **salari brut**, **deduccions** (Seguretat Social i IRPF) i **salari net**: el que l'empresa paga no és el que la persona rep. En GPE en tenim prou amb el concepte, no el càlcul.
- El **currículum** selecciona el rellevant per al lloc i el **videocurrículum** el complementa; hui les empreses valoren molt les **habilitats toves** —comunicació, equip, adaptació—, que s'entrenen treballant en grup.
- La **comunicació interna** (dins de l'equip) i l'**externa** (cap a fora) han de ser **coherents**: acordar prompte com vos comuniqueu evita la majoria de conflictes.
- Tot això s'aplica en la **Fase 3 del quadern**, en organitzar els rols i la comunicació del teu equip de projecte.

Glossari

- **Àrea de recursos humans**: funció de l'empresa que s'ocupa de les persones que hi treballen; en el projecte d'aula, equival a organitzar, repartir i comunicar dins de l'equip.
- **Perfil professional**: conjunt de coneixements, habilitats i actituds que es necessiten per exercir una funció concreta dins d'un projecte o organització.
- **Organigrama**: representació gràfica de qui depén de qui i qui decidix què dins d'una organització.
- **Selecció de personal**: procés que va des de definir el perfil del lloc fins a incorporar la persona triada, passant per la busca de candidatures i les entrevistes.
- **Contracte de treball**: acord pel qual una persona es compromet a treballar per a una empresa a canvi d'un salari, davall la seua organització i direcció; protegix les dos parts i fixa les regles de la relació laboral.
- **Salari brut**: import total que l'empresa reconeix a la persona abans d'aplicar les deduccions de Seguretat Social i IRPF.
- **Deduccions (nòmina)**: quantitats que es resten del salari brut: la cotització de la persona a la Seguretat Social i la retenció d'IRPF que s'avança a Hisenda.
- **Salari net**: el que la persona rep de veritat al seu compte bancari, una vegada descomptades les deduccions del salari brut.
- **Currículum (CV)**: document que resumix la formació, l'experiència i les capacitats d'una persona de cara a un lloc; ha de seleccionar el rellevant per a l'oferta concreta.
- **Videocurrículum**: presentació breu en vídeo que complementa el CV mostrant com s'expressa la persona, la seua soltura i la seua energia.
- **Habilitats toves (*soft skills*)**: capacitats com la comunicació, el treball en equip, l'adaptació i el pensament crític, cada vegada més valorades per les empreses al costat dels coneixements tècnics.

- **Comunicació interna**: informació i missatges que circulen dins de l'equip o organització perquè el treball avance i les decisions s'entenguen.
- **Comunicació externa**: missatges que l'empresa dirigix cap a fora —clients, proveïdors, societat— i que han de ser coherents amb el que passa per dins.
- **LABORA**: Servei Valencià d'Ocupació i Formació de la Generalitat Valenciana; servici públic que connecta els qui busquen ocupació amb les empreses que necessiten personal.

Per aprofundir

Si esta unitat t'ha interessat, ací van alguns recursos per ampliar la visió sobre les persones en els projectes:

- **World Economic Forum. *Future of Jobs Report 2025*** (weforum.org). Per què encaixa: analitza quines habilitats —tècniques i toves— demandaran les empreses en els pròxims anys; és la font que respalda l'afirmació sobre el creixent pes de les *soft skills*.
- **Belbin, M. (1981). *Management Teams: Why They Succeed or Fail*, Heinemann.** Per què encaixa: és l'obra que va sistematitzar els rols d'equip en què es basa el diagrama de la unitat; la idea de rols complementaris (coordinador, creatiu, executor...) ix d'ací.
- **LABORA, Servei Valencià d'Ocupació i Formació** (labora.gva.es). Per què encaixa: permet veure de primera mà com es publica una oferta d'ocupació real i què demanen les empreses de la Comunitat Valenciana, útil tant per dissenyar el perfil del projecte com per preparar la pròpia busca de treball.
- **Estatut dels Treballadors (Reial Decret Legislatiu 2/2015)**, versió consolidada al BOE (boe.es). Per què encaixa: és la norma que regula els contractes, els tipus de jornada i els drets bàsics; la lectura de l'índex i dels primers articles situa el marc legal de la relació laboral.

Preguntes per reflexionar

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

1. Reviseu el repartiment de rols del vostre equip: hi ha alguna funció sense amo clar? Algú està assumint massa? Com ho canviaríeu?
2. Si la vostra empresa de projecte creixera i hagéreu de contractar algú, quin perfil buscaríeu i quines habilitats —tècniques i toves— prioritzaríeu? Per què?
3. Penseu en com vos comuniqueu dins de l'equip: hi ha missatges que no arriben, decisions que es repeteixen o conflictes que vénen de malentesos? Quina regla concreta de comunicació interna vos ajudaria a evitar-los?

BIBLIOGRAFÍA

1. Decret 108/2022, de 5 d'agost, del Consell, pel qual s'establixen l'ordenació i el currículum de Batxillerat a la Comunitat Valenciana (DOGV núm. 9403), annex de la matèria Gestió de Projectes d'Emprenedoria.
2. LABORA, Servei Valencià d'Ocupació i Formació (Generalitat Valenciana). Portal d'ocupació i formació, labora.gva.es.

3. Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (BOE-A-2015-11430) [referència conceptual del contracte de treball].
4. World Economic Forum (2025). *Future of Jobs Report 2025* (gener 2025) [habilitats demandades i soft skills].
5. Tesorería General de la Seguridad Social. *La nómina y la cotización: conceptos básicos*. Web de la Seguridad Social (seg-social.es) [referència conceptual de salari brut, deduccions i net].

MIRAR FORA · U5

LIBRO

Soroll

Daniel Kahneman, Olivier Sibony i Cass R. Sunstein · Debate, 2021

Per què els processos de selecció de personal són menys racionals del que creiem i per què dos professionals veient el mateix CV arriben a conclusions oposades. Lectura curta però decisiva per entendre què passa en una entrevista real.

Capítols 4, 9 i 24

VÍDEO · ~10 MIN

How Costco pays workers more — and still profits

YouTube · CNBC / Wall Street Journal

El cas anglosaxó equivalent al de Mercadona: com pagar per damunt del mercat pot ser rendible. Útil per veure que la decisió salarial és estratègica, no moral.

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

CUENTA · PODCAST · WEB

@netcapgirl

X / Twitter

Dades curtes sobre ocupació, productivitat i polítiques de personal en empreses reals. Útil per entrenar el criteri de què funciona i què és soroll quan es parla de RH.

ACTIVIDAD · 20-30 MIN

Dissenya l'equip mínim del teu projecte

Per a la idea amb la qual treballes en el quadern, dissenya l'**equip mínim viable** del primer any: quantes persones necessiteu, quin perfil té cadascuna, quin tipus de contracte encaixaria i —ací està la clau— **el cost empresa estimat** (salari brut + quota patronal a la Seguretat Social). No assumisques el SMI per defecte: assumix el sou necessari perquè eixa persona es quede amb tu dos anys.

PARA CLASE

Cada equip presenta els seus números en 90 segons. La classe compara: quin equip està infrapressupostant salaris?, quin assumix rotació irrealment baixa?, quin té un cost empresa massa optimista? Cada equip rep **tres observacions crítiques** de la resta i ajusta la seua taula per a la sessió següent. Duració total: 45 min.

UNITAT 6 · BLOC 3

06

Comptabilitat, fiscalitat i finançament del projecte

El teu projecte ja funciona per dins. Ara toca mirar els números: quant val el que tens, quant guanyes o perds, quins impostos et toquen com a ciutadà responsable i d'on traus els diners per començar.

DURADA

6-7 sessions · 2 setmanes

CONCEPTES CLAU

educació fiscal · fiscalitat verda · Estat del benestar · economia submergida · comptabilitat · balanç

OBJECTIUS DE LA UNITAT

· Entendre la fiscalitat com una responsabilitat ciutadana que sosté l'Estat del benestar, i identificar què és la fiscalitat verda.
· Reconéixer el dany de l'economia submergida sobre els servicis públics i l'equitat.
· Llegir i interpretar un balanç i un compte de resultats bàsics aplicats al projecte.
· Elaborar un pressupost senzill del projecte i distingir la inversió inicial de les despeses corrents.
· Calcular el punt mort i un compte de resultats previsional simple del projecte.
· Seleccionar les fonts de finançament més apropiades per al projecte entre les opcions reals disponibles.

Temps estimat de lectura: ~20 min · **Sabers (Decret 108/2022)**: B3.4.1, B3.4.2, B3.4.3, B3.5.1, B3.5.2, B3.5.3 · **Fase del quadern**: alimenta la **Fase 4 — Viabilitat: comptabilitat, fiscalitat i impacte**.

En acabar esta unitat sabràs:

- Per què pagar impostos és una responsabilitat ciutadana i què és la fiscalitat verda.
- Quin dany fa l'economia submergida als servicis públics que uses cada dia.
- Llegir un balanç i un compte de resultats bàsics sense perdre't.
- Fer un pressupost senzill del teu projecte i calcular el seu punt mort.
- Triar, entre les opcions reals, d'on traure els diners per arrancar.

TL;DR 90 segundos

Cap projecte sobreviu sense entendre els números mínims: **comptabilitat** (què tens i què deus), **fiscalitat** (què pagues i per què) i **finançament** (d'on traus els diners per arrancar). Esta unitat presenta els fonaments —sense pretendre fer-te comptable—, el just per llegir un balanç i prendre decisions amb criteri quantitatiu en el teu projecte.

CASO REAL · DILEMA

La pime ceràmica va tancar l'exercici amb 50.000 € de benefici. I no tenia diners al compte per pagar els proveïdors

Realitat habitual en pimes industrials espanyoles · informe Banc d'Espanya · 2024

Una pime valenciana del sector ceràmic, amb 18 treballadors i proveïdors fixos a Castelló, tanca l'exercici amb un **compte de pèrdues i guanys clarament positiu**: 50.000 € de benefici segons el PiG, una facturació creixent i cartera de comandes plena. Però el dia 28 de cada mes el gerent revisa el compte del banc i descobrix que **no hi ha diners suficients per pagar els proveïdors**, que comencen a queixar-se. El gestor explica que és un problema de tresoreria, no de benefici. La pregunta del gerent és raonable: com es pot guanyar diners i no tindre'ls?

Com pot una empresa estar guanyant diners i ser insolvent al mateix temps?

El teu equip ja té un projecte que funciona: una idea validada, unes decisions d'arrancada i unes àrees internes en marxa. Esta unitat respon a la pregunta més pràctica de totes: **ix a compte?** I una altra que l'acompanya: **d'on traiem els diners per començar?** És la unitat més quantitativa del llibre, però no t'espantes: en GPE no fem comptabilitat com a tècnica, sinó el just per **llegir els números del teu projecte i prendre decisions amb ells**.

Hi ha a més un segon fil que recorre tota la unitat i que en GPE pesa tant com els números: la **fiscalitat entesa com a responsabilitat ciutadana**. Pagar impostos no és només una obligació legal; és la forma en què entre tots sostenim la sanitat, l'educació o les pensions. Per això esta unitat mira la fiscalitat des de la ciutadania —fiscalitat verda, economia submergida, Estat del benestar— i no com un manual de declaracions tributàries.

Una advertència de mètode: això **no és un capítol de comptabilitat financera**. No calcularem ràtios complexos, ni aplicarem el Pla General Comptable, ni estudiarem la rendibilitat d'una inversió amb tècniques avançades. Això pertany a altres matèries. Ací hi ha el just perquè entengues els números del teu projecte i els uses.

La fiscalitat com a responsabilitat ciutadana

Abans de parlar dels números de la teua empresa, convé situar per a què servixen els impostos. Un projecte emprenedor responsable no busca pagar el mínim a tota costa: entén que **contribuir és part de jugar net**.

Per a què servixen els impostos: l'Estat del benestar

Els **impostos** són les quantitats que ciutadans i empreses aporten a l'Estat per finançar els **servicis públics** dels quals tots ens beneficiem. Amb eixa recaptació es paguen la sanitat pública, l'educació, les pensions, les carreteres, la seguretat o les prestacions per desocupació. Eixe conjunt de servicis i prestacions que protegeixen la ciutadania s'anomena **Estat del benestar**.

La idea de fons és senzilla: cada persona aporta segons la seua capacitat i rep segons la seua necessitat. Qui més guanya, més contribuïx (és el que s'anomena **progressivitat** del sistema fiscal). Quan algú usa un hospital públic, una beca o una pensió, està gaudint d'una cosa que s'ha finançat amb els impostos de tots, inclosos els seus.

CONCEPTE CLAU

Impostos i Estat del benestar

Els **impostos** financen els **servicis públics** que sostenen l'**Estat del benestar**: sanitat, educació, pensions, dependència, prestacions. Pagar impostos no és un càstig: és la quota de pertinença a una societat que cuida els seus membres. Per això l'educació fiscal forma part de la formació ciutadana.

Una oficina de l'Agència Tributària (AEAT) a Madrid. És l'organisme que recapta els impostos amb els quals entre tots sostenim la sanitat, l'educació o les pensions.

Zarateman, CC0 via Wikimedia Commons

La fiscalitat verda

Els impostos no només recapten: també **orienten comportaments**. La **fiscalitat verda** (o fiscalitat ambiental) és el conjunt de tributs dissenyats per desincentivar les activitats que danyen el medi ambient i premiar les que el cuiden. La lògica és la de «qui contamina, paga»: si una activitat genera un cost per al planeta, el seu preu hauria de reflectir-lo.

Exemples reals a Espanya són l'impost sobre els gasos fluorats d'efecte d'hivernacle, l'impost especial sobre els envasos de plàstic no reutilitzables (en vigor des de 2023) o les bonificacions fiscals als vehicles elèctrics. Per al teu projecte, això té una lectura directa: les decisions

sostenibles —menys plàstic, materials reciclats, proximitat— no només reduïxen el teu impacte ambiental, també poden tindre avantatges fiscals i encaixen amb un model d'empresa responsable.

La fiscalitat verda encarix el que contamina i abarateix el que cuida el planeta. Les energies renovables són un dels comportaments que el sistema fiscal busca premiar.

Mrb-Wind, CC BY-SA 4.0 via Wikimedia Commons

L'economia submergida: el costat fosc

La cara oposada de la responsabilitat fiscal és l'**economia submergida**: el conjunt d'activitats econòmiques que s'oculten a Hisenda per no pagar impostos (treball «en negre», vendes sense factura, ingressos no declarats). No és un delicte sense víctimes: cada euro que no es declara és un euro menys per a la sanitat, l'educació o les pensions, i obliga qui sí que complix a suportar una càrrega major.

APLICA-HO AL TEU PROJECTE

Jugar net també és una decisió de disseny

Quan muntes el teu projecte, declarar els ingressos, emetre factura i donar d'alta qui treballe amb tu no és només complir la llei: és coherència amb un projecte que vol tindre impacte positiu en el seu entorn. Un projecte que evadix impostos està debilitant justament els servicis públics de la seua comunitat local.

EJEMPLO REAL

Quant pesa l'economia submergida a Espanya

Els Tècnics del Ministeri d'Hisenda (GESTHA) estimen que l'economia submergida a Espanya suposa al voltant del **24 % del PIB** (~330.000 milions d'euros), diversos punts per damunt de la mitjana de la UE i de països com Alemanya o França (GESTHA, 2024-2025). Traduït a euros, suposa centenars de milers de milions que no arriben a les arques públiques cada any. La Comissió Europea, per la seua banda, mesura el «VAT Gap» —la diferència entre l'IVA que hauria de recaptar-se i el que realment entra—, que a Espanya ha arribat a representar milers de milions anuals. La lliçó per al teu projecte és clara: l'economia submergida no és una cosa abstracta, és diners que falten per als servicis públics que uses a diari. Complir amb Hisenda és part d'un projecte amb impacte positiu de veritat.

Fuente: GESTHA (Sindicat de Tècnics del Ministeri d'Hisenda), informes sobre economia submergida; i Comissió Europea, estudis sobre el VAT Gap de la UE

La comptabilitat del teu projecte

La **comptabilitat** és el sistema que registra de forma ordenada tot el que entra i ix d'una empresa, per saber en cada moment **què té, què deu i si guanya o perd**. En GPE no l'estudiem com a tècnica: en tenim prou de llegir dos documents bàsics aplicats al teu projecte: el **balanç** i el **compte de resultats**.

Comptabilitzar és posar ordre en els diners que entren i ixen del projecte: saber en tot moment què tens, què deus i si guanyes o perds.

Avij, domini públic via Wikimedia Commons

El balanç: una foto del patrimoni

El **balanç** és una fotografia del **patrimoni** de l'empresa en un moment concret. Té dos costats que sempre sumen el mateix. L'**actiu** és el que l'empresa té (el que posseïx i el que li deuen). El **patrimoni net i el passiu** són d'on ha eixit això (recursos propis i deutes). La idea central és una igualtat bàsica:

Actiu = Patrimoni net + Passiu

És a dir: tot el que l'empresa té s'ha finançat o bé amb diners propis (patrimoni net) o bé amb diners d'altres que caldrà tornar (passiu). Vegem-ho amb un balanç molt senzill d'un projecte d'aula:

ACTIU (EL QUE TÉ)	IMPORT	PATRIMONI NET I PASSIU (D'ON IX)	IMPORT
Equip i maquinària	1.200 €	Aportacions de l'equip (capital)	1.000 €
Existències (matèria primera)	400 €	Préstec a tornar	800 €
Diners en caixa i banc	600 €	Deutes amb proveïdors	400 €
Total actiu	**2.200 €**	**Total patrimoni net + passiu**	**2.200 €**

Els dos costats sumen 2.200 €: no és casualitat, és la igualtat del balanç. Si no quadren, hi ha un error. Per al teu projecte, llegir un balanç significa saber respondre a tres preguntes: *què tinc?, què dec?, quant és realment meu?*

CONCEPTE CLAU

Equilibri financer

Un projecte està en **equilibri financer** quan pot fer front als seus deutes sense ofegar-se. Un senyal d'alarma senzill: si quasi tot l'actiu està finançat amb deute (passiu) i molt poc amb recursos propis (patrimoni net), el projecte és fràgil. Una mescla sana combina aportacions pròpies i finançament aliè prudent.

El compte de resultats: guanyes o perds?

Si el balanç és una foto, el **compte de resultats** (o compte de pèrdues i guanys) és una **pel·lícula**: recull els ingressos i les despeses d'un període (un trimestre, un curs, un any) i diu si el resultat final és **benefici** o **pèrdua**. La fórmula bàsica no pot ser més intuïtiva:

Resultat = Ingressos − Despeses

Si els ingressos superen les despeses, hi ha benefici; si les despeses superen els ingressos, hi ha pèrdua. Un compte de resultats senzill d'un projecte d'aula podria ser així:

CONCEPTE	IMPORT
Ingressos per vendes	3.000 €
− Cost de les matèries primeres	−1.100 €
− Altres despeses (envasos, transport)	−400 €
− Despeses de comunicació i màrqueting	−300 €
= Resultat del període (benefici)	**1.200 €**

Llegir este compte et diu molt més que un número final: et mostra **en què se'n van els diners** i on pots ajustar. Si les matèries primeres es mengen la major part dels ingressos, potser convé renegociar amb proveïdors; si el màrqueting no genera vendes, potser sobra despesa ahí.

La viabilitat: pressupost, punt mort i inversió

Amb el balanç i el compte de resultats ja saps llegir els números d'un projecte que funciona. Però abans d'arrancar necessites **preveure** eixos números: quant costa començar, quant necessites vendre per no perdre i quines inversions valen la pena. Això és estudiar la **viabilitat**.

El pressupost del projecte

El **pressupost** és la previsió ordenada de **tots els diners que vas a necessitar i d'on van a eixir**. Convé separar dos tipus de necessitats:

- La **inversió inicial**: el que necessites per arrancar i que dura en el temps (maquinària, equips, primer estoc, web). Es paga una vegada al principi.
- Les **despeses corrents**: el que es repetix cada període perquè el projecte funcione (matèries primeres, lloguer, subministraments, comunicació). Es paguen de forma recurrent.

COM FER-HO

Muntar el pressupost del teu projecte, pas a pas

1. **Llista la inversió inicial.** Apunta tot el que necessites comprar una sola vegada per començar i suma el seu cost.
2. **Estima les despeses corrents d'un període.** Calcula quant et costa funcionar cada mes (o cada cicle de venda).
3. **Preveu els ingressos del mateix període.** Estima quantes unitats vendràs i a quin preu, amb prudència.
4. **Comprova l'encaix.** Resta despeses als ingressos: si ix negatiu, ajusta preus, costos o volum abans de continuar.

El punt mort: la frontera entre guanyar i perdre

El **punt mort** (o llindar de rendibilitat) és el **nombre d'unitats que has de vendre per no perdre ni guanyar**: el punt en què els ingressos cobrixen exactament totes les despeses. Per davall, perds; per damunt, comences a guanyar. Per calcular-lo se separen les despeses en dos tipus:

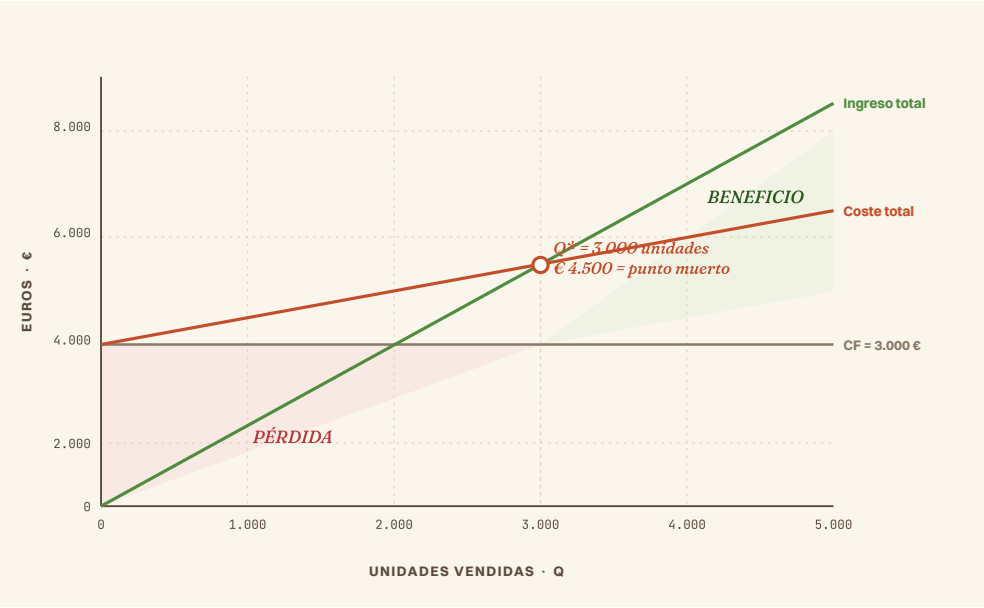
- **Costos fixos**: no depenen de quant produïsques (lloguer, assegurances, una web). Existixen encara que no vengues res.
- **Costos variables**: depenen de cada unitat produïda (matèria primera, envàs de cada producte).

La fórmula del punt mort en unitats és:

Punt mort = Costos fixos ÷ (Preu de venda − Cost variable unitari)

El parèntesi és el **marge de contribució**: el que aporta cada unitat venuda a cobrir els costos fixos. Conéixer el teu punt mort és saber quin és el teu objectiu mínim de vendes per no perdre diners: una de les xifres més útils que pot tindre un projecte.

Visualment, el punt mort és on es creuen la recta d'**ingressos totals** (que ix de l'origen amb pendent igual al preu) i la de **costos totals** (que parteix de l'altura dels costos fixos i puja segons el cost variable). A l'esquerra del creuament hi ha pèrdua; a la dreta, benefici.



El punt mort és el creuament entre la recta d'ingrés total (verd) i la de cost total (terracota): el nombre d'unitats en què els ingressos cobrixen just totes les despeses. Les xifres del gràfic són un exemple il·lustratiu distint al de l'exercici.

EJERCICIO RESUELTO

6.1

Punt mort i compte de resultats previsional d'un projecte

ENUNCIAT

Un equip de GPE va a vendre melmelada artesana de taronja valenciana. Han reunit estes dades per al curs: lloguer d'un xicotet obrador compartit i assegurances per **600 €** (costos fixos); cada pot li costa en matèria primera i envàs **2 €** (cost variable unitari) i el vendran a **5 €**. Calcula el punt mort i, suposant que esperen vendre **400 pots**, fes un compte de resultats previsional senzill.

DADES

- Costos fixos: 600 €
- Preu de venda: 5 € per pot
- Cost variable unitari: 2 € per pot
- Vendes previstes: 400 pots

SOLUCIÓ

1. **Marge de contribució per pot** = Preu − Cost variable = 5 − 2 = **3 € per pot**. Cada pot venut aporta 3 € a cobrir els costos fixos.
2. **Punt mort** = Costos fixos ÷ Marge de contribució = 600 ÷ 3 = **200 pots**. L'equip necessita vendre 200 pots només per no perdre diners. A partir del pot 201 comença a guanyar.
3. **Compte de resultats previsional (amb 400 pots venuts)**:

CONCEPTE	CÀLCUL	IMPORT
Ingressos per vendes	400 × 5 €	2.000 €
− Costos variables	400 × 2 €	−800 €
− Costos fixos	—	−600 €
= Resultat previst (benefici)		**600 €**

CONCLUSIÓ

: el projecte és viable. Amb 400 pots venen el doble del seu punt mort (200) i preveuen un benefici de 600 €. Si les vendes reals baixaren de 200 pots, entrarien en pèrdues: eixe és el número que l'equip ha de vigilar.

Prova-ho tu mateix: introduïx els costos fixos, el preu de venda i el cost variable unitari del teu propi projecte i la calculadora calcula automàticament el punt mort i representa la gràfica d'ingressos i costos totals.

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

L'avaluació d'inversions (en clau de projecte)

Durant el projecte poden sorgir decisions d'**inversió**: comprar una màquina millor, llogar un local, invertir en una web. Avaluar una inversió, en GPE, significa fer-se preguntes senzilles i honestes: *quant costa?, quins ingressos o estalvis em generarà?, en quant de temps recupere el que he invertit?* Eixa última idea —el **termini de recuperació**— és suficient per al teu projecte: si una màquina costa 1.000 € i t'estalvia 250 € al mes, la recuperes en 4 mesos. Com més prompte recuperes la inversió, menys risc assumeixes. No necessites tècniques més complexes per decidir bé en un projecte d'aula.

Les fonts de finançament

Fet el pressupost, queda la pregunta dels diners: **d'on ixen?** Les **fonts de finançament** són les distintes vies per aconseguir els recursos que el projecte necessita. S'agrupen en dues grans famílies.

- **Finançament propi**: diners que no cal tornar perquè són del propi projecte (aportacions dels socis, beneficis reinvertits). Dóna independència, però sol ser limitada.
- **Finançament aliè**: diners de tercers que cal tornar, normalment amb interessos (préstecs, ajudes reemborsables). Permet fer més, però genera obligacions.

Opcions reals per a un projecte emprenedor

Per a un projecte emprenedor real a Espanya i a la Comunitat Valenciana existixen vies concretes que convé conéixer:

FONT	QUÈ ÉS	PER A QUÈ ENCAIXA
Aportacions de l'equip	Diners propis dels socis	L'arrancada de quasi qualsevol projecte
Préstec bancari	Diners del banc a tornar amb interés	Inversió inicial quan hi ha garanties
ENISA	Préstecs participatius públics per a jóvens emprenedors i pimes	Projectes innovadors sense avals
Ajudes IVACE / Generalitat	Subvencions i ajudes autonòmiques a emprenedors a la CV	Impuls local amb suport públic
Crowdfunding	Xicotetes aportacions de moltes persones via plataforma	Productes amb comunitat darrere
FFF (family, friends, fools)	Aportacions d'entorn pròxim	Primeres fases, imports xicotets

¿SABÍAIS QUE…?

ENISA: quan l'Estat presta sense demanar aval

ENISA (Empresa Nacional d'Innovació) és una empresa pública dependent del Ministeri d'Indústria que des de 1982 concedix **préstecs participatius** a emprenedors. El seu tret singular: no exigix avals ni garanties personals com un banc, sinó que aposta per la viabilitat del projecte. Té línies específiques per a persones jóvens emprenedores. És un bon exemple de com el sector públic també impulsa la iniciativa privada: el mateix Estat que es finança amb els teus impostos els reinvertix a ajudar que naixquen nous projectes. Per al teu quadern, conéixer que existixen vies públiques com ENISA o les ajudes de l'IVACE a la Comunitat Valenciana amplia molt el menú de finançament més enllà del banc de sempre.

Com triar la font adequada

No hi ha una font «millor» en abstracte: hi ha una de més adequada **per a cada projecte i cada moment**. Per triar, el teu equip hauria de sospesar el **cost** (cal pagar interessos?), el **termini de devolució**, el **risc** (compromet béns personals?) i la **coherència** amb el projecte (un projecte d'impacte local pot preferir ajudes públiques o crowdfunding abans que un préstec car). El més habitual i el més sa és **combinar** diverses fonts: una mica de capital propi i un finançament aliè prudent.

Connexió amb el teu projecte

Tota esta unitat convergix en una sola pregunta per al teu equip: **és viable el nostre projecte i com el financem?** En la **Fase 4 del quadern de projecte — Viabilitat: comptabilitat, fiscalitat i impacte** ho aplicaràs de cap a peus: muntaràs el pressupost del projecte, calcularàs el seu punt mort, faràs un compte de resultats previsional, triaràs les fonts de finançament més adequades i revisaràs que el teu projecte juga net amb Hisenda i amb el medi ambient. Esta unitat et dóna les ferramentes; el quadern és on comproves, amb números, si la teua idea se sosté.

VUELVE AL CASO

La pime ceràmica amb benefici i sense tresoreria

El desfasament es produïx entre **meritació** —quan es registra comptablement l'ingrés o la despesa— i **caixa** —quan entra o ix els diners del banc—. Si la pime ceràmica ven als seus clients amb pagament a 90 dies però paga els seus proveïdors a 30, està finançant amb la seua pròpia caixa l'activitat del client: el benefici és real, però els diners encara no han arribat. Els comptes anuals diuen veritat; el banc també.

Les empreses que sobreviuen gestionen **dos llibres en paral·lel**: el de resultats (beneficis i pèrdues) i el de tresoreria (entrades i eixides de caixa). Confondre'ls és la causa més comuna de tancament de pimes en els primers tres anys d'activitat —no per mal negoci, sinó per mal càlcul del flux de caixa—. Per al teu projecte: quan faces el pressupost, **calcula no només si guanyaràs diners, sinó quan entraran** i si t'arribaran per pagar el que deus eixe mes.

L'ESSENCIAL DE LA UNITAT

— Els **impostos** financen l'**Estat del benestar** (sanitat, educació, pensions). Pagar-los és una **responsabilitat ciutadana**, no un càstig, i la **fiscalitat verda** premia les decisions sostenibles.

— L'**economia submergida** (al voltant del 24 % del PIB a Espanya, ~330.000 M€, segons les estimacions de GESTHA 2024-2025) resta recursos als servicis públics: un projecte amb impacte positiu juga net amb Hisenda.

— El **balanç** és una foto del patrimoni (**Actiu = Patrimoni net + Passiu**); el **compte de resultats** diu si guanyes o perds (**Ingressos − Despeses**).

— El **pressupost** separa la inversió inicial de les despeses corrents; el **punt mort** marca quantes unitats cal vendre per no perdre.

— Les **fonts de finançament** són pròpies (no es tornen) o alienes (sí); opcions reals són el préstec, **ENISA**, les ajudes de l'**IVACE**, el crowdfunding o les aportacions de l'equip. El sa és **combinar-les**.

— Tot això s'aplica en la **Fase 4 del quadern**, on el teu equip prova amb números si el projecte és viable.

Glossari

- **Impostos**: quantitats que ciutadans i empreses aporten a l'Estat per finançar els servicis públics de l'Estat del benestar.
- **Estat del benestar**: conjunt de servicis i prestacions públiques —sanitat, educació, pensions, dependència, desocupació— finançats amb els impostos de tots.
- **Progressivitat fiscal**: principi pel qual qui més guanya contribuïx amb un percentatge major; és la base de l'IRPF a Espanya.
- **Fiscalitat verda (fiscalitat ambiental)**: conjunt de tributs dissenyats per encarir les activitats que danyen el medi ambient i premiar les sostenibles, amb la lògica de «qui contamina, paga».
- **Economia submergida**: activitats econòmiques que s'oculten a Hisenda per no tributar (treball en negre, ingressos no declarats); resta recursos als servicis públics de tots.
- **Comptabilitat**: sistema que registra de forma ordenada tot el que entra i ix d'una empresa, per saber què té, què deu i si guanya o perd.
- **Balanç**: document que mostra el patrimoni de l'empresa en un moment concret; es basa en la igualtat Actiu = Patrimoni net + Passiu.
- **Actiu**: tot el que l'empresa posseïx i el que li deuen (béns, drets de cobrament).
- **Patrimoni net**: part de l'actiu finançada amb recursos propis; és el que realment «és» de l'empresa sense comptar els deutes.
- **Passiu**: deutes i obligacions de l'empresa amb tercers (préstecs, deutes amb proveïdors).
- **Compte de resultats**: document que recull els ingressos i les despeses d'un període i determina si el resultat és benefici o pèrdua (Resultat = Ingressos − Despeses).

- **Inversió inicial**: recursos que es necessiten per arrancar el projecte i que duren en el temps (maquinària, equips, primer estoc, web); es paguen una sola vegada al principi.
- **Despeses corrents**: costos que es repeteixen cada període perquè el projecte funcione (matèries primeres, lloguer, subministraments).
- **Costos fixos**: despeses que existixen independentment de quant es produïsca (lloguer, assegurances); no varien amb el volum.
- **Costos variables**: despeses que depenen directament de cada unitat produïda o venuda (matèria primera, envàs per unitat).
- **Marge de contribució**: diferència entre el preu de venda i el cost variable unitari; és el que aporta cada unitat venuda a cobrir els costos fixos.
- **Punt mort (llindar de rendibilitat)**: nombre d'unitats que cal vendre perquè els ingressos cobrisquen exactament totes les despeses; fórmula: Costos fixos ÷ Marge de contribució.
- **Termini de recuperació**: temps que tarda un projecte a recuperar el que ha invertit amb els beneficis o estalvis que genera la inversió.
- **Finançament propi**: recursos que no cal tornar perquè són del propi projecte (aportacions dels socis, beneficis reinvertits).
- **Finançament aliè**: recursos de tercers que cal tornar, normalment amb interessos (préstecs bancaris, ajudes reemborsables).
- **ENISA**: Empresa Nacional d'Innovació; entitat pública que concedix préstecs participatius a emprenedors sense exigir avals, apostant per la viabilitat del projecte.
- **Crowdfunding**: via de finançament en la qual moltes persones aporten quantitats xicotetes a través d'una plataforma per finançar un projecte o producte.

Per aprofundir

Si esta unitat t'ha interessat, ací van alguns recursos per aprofundir en els números i la fiscalitat del projecte:

- **AEAT, portal d'educació cívic-tributària** (agenciatributaria.es/ciutadania). Per què encaixa: l'Agència Tributària oferix recursos didàctics sobre per a què servixen els impostos, l'IRPF, l'IVA i la declaració; és la font oficial més accessible sobre fiscalitat bàsica.
- **ENISA, línies de finançament per a emprenedors** (enisa.es). Per què encaixa: explica les seues línies de préstecs participatius per a jóvens i pimes sense aval; és el punt de partida si l'equip vol explorar finançament públic més enllà de les ajudes directes.
- **GESTHA (Sindicat de Tècnics d'Hisenda), informes sobre economia submergida** (gestha.es). Per què encaixa: és la font de les dades sobre el pes de l'economia submergida a Espanya citades en la unitat; els seus informes anuals expliquen el mètode d'estimació i les conseqüències concretes sobre els servicis públics.
- **IVACE+i, àrea d'ajudes a emprenedors** (ivace.es). Per què encaixa: recull les subvencions i ajudes de la Generalitat Valenciana disponibles per a nous projectes a la Comunitat; és la primera parada per buscar finançament públic local.

Preguntes per reflexionar

Estes preguntes no tenen una resposta única. Servixen per debatre a classe o per pensar en tancar la unitat i en preparar la Fase 4:

1. Calculeu el punt mort del vostre projecte: quantes unitats necessiteu vendre per no perdre? Vos sembla una xifra assolible amb els clients que heu identificat? Què canviaríeu si la resposta és no?

2. L'economia submergida priva de recursos els servicis públics. Coneixeu algun cas pròxim de treball o venda sense declarar? Quines conseqüències concretes té sobre algú que sí que complix amb Hisenda?
3. Per finançar el vostre projecte, quines fonts combinaríeu i per què? Hauríeu considerat el crowdfunding o les ajudes públiques abans de llegir esta unitat?

BIBLIOGRAFÍA

1. Decret 108/2022, de 5 d'agost, del Consell, pel qual s'establixen l'ordenació i el currículum de Batxillerat a la Comunitat Valenciana (DOGV núm. 9403), annex de la matèria Gestió de Projectes d'Emprenedoria.
2. Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT). *Educación cívico-tributaria*. Portal d'educació fiscal (agenciatributaria.es).
3. Ley 7/2022, de 8 de abril, de residuos y suelos contaminados para una economía circular (BOE-A-2022-5809), títol VII — impost especial sobre els envasos de plàstic no reutilitzables.
4. GESTHA, Sindicat de Tècnics del Ministeri d'Hisenda. *Informes sobre l'economia submergida a Espanya* (2024-2025). Estimació: ~24 % del PIB (~330.000 M€).
5. Comissió Europea. *VAT Gap in the EU. Report*. Direcció General de Fiscalitat i Unió Duanera (TAXUD), edicions anuals.
6. ENISA, Empresa Nacional de Innovación S.M.E. *Líneas de financiación para emprendedores* (enisa.es).
7. IVACE, Institut Valencià de Competitivitat Empresarial (Generalitat Valenciana). *Ayudas y financiación a emprendedores* (ivace.es).

MIRAR FORA · U6

LIBRO

Finances per a no financers

Oriol Amat · Profit Editorial · edicions actualitzades

El manual de referència per llegir balanços i comptes de resultats sense ser comptable. Capítols curts, exemples reals, just el que necessites per entendre els números del teu projecte.

Capítols 1-3 i 7

VÍDEO · ~12 MIN

Why Banks Fail — Two Cents

YouTube · PBS Digital Studios

Una explicació visual de la diferència entre benefici comptable i liquiditat de caixa. Encara que està pensada per a bancs, el principi és exactament el mateix que mata pimes: guanyar diners i no tindre'ls.

https://www.youtube.com/results?search_query=why+banks+fail+two+cents

CUENTA · PODCAST · WEB

@ProfesorDiv

X / Twitter

Fils curts sobre conceptes comptables i financers aplicats a empreses reals espanyoles. Útil per entrenar l'ull quantitatiu sense haver de llegir manuals acadèmics.

ACTIVIDAD · 30-40 MIN

Flux de caixa mensual del primer any

Per a la idea amb la qual estàs treballant en el quadern, calcula el **flux de caixa previst mes a mes** del primer any: entrades estimades (amb el seu termini real de cobrament) menys eixides (amb els seus terminis reals de pagament). Identifica el **mes amb saldo més baix** —el moment de màxima tensió de tresoreria— i la diferència que hauràs de cobrir amb finançament o amb caixa inicial.

PARA CLASE

Cada equip presenta el seu mes crític en 90 segons: quant els falta, per què cau justament eixe mes, quines tres palanques poden activar per suavitzar-lo (escurçar terminis de cobrament, allargar terminis de pagament, demanar línia de crèdit, reduir despeses fixes). La resta vota quina és la palanca més realista. Duració total: 45-60 min.

UNITAT 7 · BLOC 4

07

Impacte social i ambiental: emprendre amb propòsit

Un projecte no es mesura només pel que guanya, sinó pel que deixa al seu voltant. Esta última unitat pregunta al vostre projecte una cosa senzilla i exigent: què li torna al lloc on naix?

DURADA

5-6 sessions · 1,5 setmanes

CONCEPTES CLAU

desenvolupament econòmic local · proposta de valor local · retorn local · consum de proximitat · economia col·laborativa · petjada ecològica

OBJECTIUS DE LA UNITAT

· Justificar la proposta de valor del projecte a partir d'una necessitat real de l'entorn local.
· Estimar els retorns que el projecte deixa en l'economia de proximitat i decidir mesures per a augmentar-los.
· Reconéixer la petjada ecològica de l'activitat del projecte i aplicar-li els principis de l'economia circular.
· Incorporar criteris de consum sostenible a les decisions d'aprovisionament i producció del projecte.
· Convertir l'impacte social i ambiental del projecte en valor compartit connectat amb els ODS.

Temps estimat de lectura: ~18 min · **Sabers (Decret 108/2022)**: B4.1.1–B4.1.2, B4.2.1–B4.2.3 · **Prerequisits**: les àrees de l'empresa (Unitats 4-5) i la viabilitat econòmica del projecte (Unitat 6).

En acabar esta unitat sabràs:

- Justificar per què el teu projecte val la pena per al lloc on naix, no en abstracte.
- Calcular, de forma senzilla, quant del que mou el teu projecte es queda en l'economia local.
- Mirar la petjada ecològica de la teua activitat i reduir-la amb la lògica circular.
- Prendre decisions de compra i producció amb criteri de consum sostenible.
- Convertir tot això en valor compartit i connectar-lo amb un parell d'ODS concrets.

TL;DR 90 segundos

Tot projecte té impactes més enllà del benefici econòmic: sobre les persones que hi treballen, sobre la comunitat on s'assenta i sobre el medi ambient. Esta unitat presenta com mesurar eixos impactes i, sobretot, com **integrar-los des del disseny** —no com a decoració a posteriori—. Un projecte amb propòsit comença pensant en el seu impacte el primer dia.

CASO REAL · DILEMA

Auara ven aigua mineral i destina el 100 % dels beneficis a portar aigua potable a comunitats sense accés. És empresa o és ONG?

Comunicats Auara · 2016-2024

Auara és una empresa social espanyola fundada en 2016 que ven aigua mineral envasada en plàstic 100 % reciclat. La seua característica més cridanera és que **el 100 % dels beneficis es destinen a projectes d'accés a aigua potable** en comunitats sense xarxa a Àfrica, Àsia i Amèrica Llatina —més de 100 projectes completats fins a 2024, més de 250.000 persones amb accés a aigua—. Auara factura, contracta, paga impostos i competix amb Font Vella o Solán de Cabras en el lineal del supermercat. És una empresa convencional? És una ONG? Una mescla rendible o un experiment condemnat al fracàs?

Pot una empresa renunciar deliberadament al benefici per als seus accionistes sense morir?

Arribem a l'última unitat del llibre, i no és casualitat que siga esta. Durant tot el curs heu construït un projecte: detectàreu una necessitat, generàreu una idea, decidíreu la seua forma jurídica, organitzàreu les àrees i comprovàreu que quadra econòmicament. Ara toca la pregunta que dona sentit a tot l'anterior i que és el segell propi d'esta matèria: **què deixa el vostre projecte en el lloc on naix?** No què guanya —això ja ho mesuràreu en la Unitat 6—, sinó què li torna al seu entorn.

Esta unitat no va de teoria de la sostenibilitat en general. Altres matèries ja recorren els grans marcs —els límits del planeta, les fallades de mercat, l'Agenda 2030 vista des de dalt—. Ací fem el que cap altra fa: **aplicar l'anàlisi d'impacte al vostre propi projecte**, amb un focus molt concret que recorre tot GPE, el **desenvolupament econòmic local**. Un projecte emprenedor no flota en el buit: compra a algú, ven a algú, contracta algú i genera residus en algun lloc. Totes eixes decisions poden reforçar l'economia del vostre poble o ciutat —o buidar-la—. La diferència depén de vosaltres.

El recorregut té dos meitats. Primer l'**impacte social i local**: per què la proposta de valor d'un projecte es justifica des d'una necessitat de l'entorn i com aconseguir que els diners i l'ocupació que mou es queden a prop. Després l'**impacte ambiental aplicat**: la petjada ecològica de la vostra activitat concreta, l'economia circular com a forma de reduir-la i el consum sostenible com a criteri de compra. Tanquem ajuntant les dos meitats en una idea, el **valor compartit**, que prepara directament la Fase 4 del quadern.

La proposta de valor naix d'una necessitat local

Torneu al principi del vostre projecte. En la Fase 0 triàreu un repte de l'entorn; en la Fase 1 el convertíreu en una idea. Eixa cadena no era un tràmit: és la columna vertebral d'un projecte amb propòsit. La **proposta de valor** —el que el vostre projecte oferix i per què algú el voldria— només se sosté si respon a una **necessitat real de la vostra comunitat**.

L'empresa global pensa, però el projecte local resol

Hui quasi qualsevol producte pot vindre de qualsevol part del món. Eixa és la cara global de l'economia. Però la majoria de necessitats quotidianes es viuen en un lloc concret: un barri sense un lloc on reparar bicicletes, un poble on els majors no tenen qui els porte la compra, un institut sense material reutilitzat de segona mà, una zona agrícola que tira un excedent que ningú aprofita. Un projecte emprenedor local **detecta eixa necessitat de prop**, l'entén millor que una gran empresa llunyana i la resol amb una proposta ajustada al lloc.

IDEA CLAU

La teua proposta de valor es justifica des de la necessitat local

La pregunta que valida un projecte no és «açò es pot vendre?», sinó «quina necessitat del meu entorn resol, i per què jo, ací, ho faig millor que una solució de fora?». Si la resposta és clara, el projecte té un propòsit; si no la tens, estàs fabricant una cosa que potser ningú de la teua comunitat necessita.

Açò connecta amb una cosa que ja féreu: el producte o servici com a resposta a una necessitat de la comunitat (Unitat 4). Ara ho portem un pas més enllà. No n'hi ha prou que resolga una necessitat; convé saber **a qui més beneficia** que el vostre projecte existisca: als proveïdors de la zona, a les persones que ocupareu, als clients que estalvien un desplaçament. Eixe mapa de beneficiats és el primer esbós del vostre impacte social.

Emprendre és, també, fer territori

Cada projecte que arranca en un poble o un barri fa una cosa més que vendre: ocupa un local que estava buit, dona una primera oportunitat laboral, anima un carrer, retén talent jove que si no se n'aniria. Els economistes ho anomenen **desenvolupament econòmic local**: la idea que el progrés d'un territori no arriba només des de fora —ni des d'una gran fàbrica que aterra ni des de subvencions llunyanes—, sinó que es construïx també des de baix, amb moltes iniciatives xicotetes arrelades al lloc. El vostre projecte, per modest que siga, és una d'eixes peces.

Que el valor es quede a prop: retorns en l'economia local

Una vegada justificat el perquè local, ve el com. Un projecte mou diners: cobra als clients, paga als proveïdors, abona salaris, contracta servicis. La pregunta decisiva per a l'impacte local és **on acaben eixos diners**. Cada euro que gasta el vostre projecte pot quedar-se en l'economia de proximitat o eixir disparat fora d'ella.

L'efecte multiplicador local, en versió senzilla

Imagineu dos projectes idèntics que ingressen el mateix. El primer compra les seues matèries primeres a un proveïdor del polígon del costat, contracta una persona del poble i encarrega la seua web a un autònom de la zona. El segon compra tot a una gran plataforma de fora, no contracta ningú local i paga servicis a empreses llunyanes. Encara que facturen igual, el **retorn**

local és radicalment distint: en el primer cas, els diners tornen a circular en l'entorn —el proveïdor compra al seu torn en la zona, el treballador gasta el seu salari en comerços pròxims—; en el segon, s'evapora cap a fora quasi immediatament.

CONCEPTE CLAU

Retorn local

El **retorn local** és la part de la despesa d'un projecte que es queda dins de l'economia de proximitat (proveïdors, ocupació, servicis pròxims) i torna a circular en ella. A major retorn local, major és l'impacte d'un projecte sobre el desenvolupament del seu territori, encara que la seua facturació siga la mateixa.

No es tracta de tancar-se al món ni de comprar pitjor per principi. Es tracta de mirar, decisió a decisió, si hi ha una opció local raonable i de triar-la quan la diferència valga la pena. És el mateix criteri que apliquéreu en dissenyar l'àrea d'aprovisionament (Unitat 4), ara amb una pregunta afegida: *a qui compre i on està?*

Producció i consum responsables

Augmentar el retorn local va de la mà de **produir i consumir de forma responsable**. Per al vostre projecte significa coses molt concretes:

DECISIONS

Com reforçar el retorn local del teu projecte

1. **Comprar de proximitat quan siga raonable.** Prioritzar proveïdors pròxims en el pla de compres reduïx transport, acurta terminis i manté els diners en la zona. No sempre serà possible; l'exercici és buscar-ho activament, no descartar-ho per defecte.
2. **Ocupar i formar en l'entorn.** Si el projecte creix i contracta, fer-ho en la comunitat multiplica el seu impacte: un salari local es gasta, en bona part, en comerços locals.
3. **Contractar servicis pròxims.** Disseny, reparacions, gestoria, logística: molts d'estos servicis tenen una opció local que sovint ni es mira.
4. **Comunicar l'origen.** Si el teu projecte és de proximitat, digues-ho. Per a molts clients, saber que una cosa és local i deixa valor en la zona és part de la proposta de valor.

Un mercat local com el Mercat Central de València concentra moltes de les idees d'esta unitat: comerç de proximitat, producte de temporada i diners que es queden circulant en el territori. Comprar ací manté un retorn local que una gran plataforma de fora no genera.

Adam Jones, CC BY-SA 2.0 via Wikimedia Commons

L'economia col·laborativa com a aliada del projecte

Hi ha una forma d'organitzar l'activitat que encaixa especialment bé amb un projecte local de recursos limitats: l'**economia col·laborativa**, això és, compartir recursos en lloc de posseir-los tots. Per a un projecte que arranca, pot significar compartir un local o un taller amb altres emprenedors, usar un espai de *coworking*, llogar maquinària en lloc de comprar-la, o sumar-se a una plataforma veïnal d'intercanvi. Compartir abarateix l'arrancada, reduïx recursos ociosos i, de passada, teixix xarxa amb altres projectes de l'entorn. És desenvolupament local en estat pur: en lloc que cadascú ho tinga tot, la comunitat aprofita millor el que ja hi ha.

EJEMPLO REAL

Zuvamesa (Sagunt): el residu de la taronja es queda i crea valor a la comarca

Zuvamesa, instal·lada a Sagunt (València), elabora suc de taronja i mandarina espremut (NFC, no procedent de concentrat) a partir de cítrics de la mateixa Comunitat Valenciana. El que és interessant per a esta unitat no és només el suc, sinó el que fa amb el que sobra: aprofita més del 90 % dels seus residus en lloc d'enviar-los a l'abocador, i els convertix en productes nous —pèl·lets a partir de les corfes, olis essencials premsats de la pell, biogàs en una planta pròpia—. Compta a més amb instal·lacions fotovoltaiques que cobrixen part de la seua demanda energètica i amb la certificació «Residuo Cero» d'AENOR. El cas il·lustra dos idees d'esta unitat alhora: el **retorn local** —compra la matèria primera a la citricultura valenciana, manté el valor d'un cultiu de la zona en la zona— i l'**economia circular aplicada** —el que era un residu agrícola es transforma en un producte amb valor en lloc d'en un cost de gestió—. No cal ser una empresa gran per a imitar la lògica: la pregunta «què tire que algú podria aprofitar?» val igual per a un projecte d'aula.

Fuente: Zuvamesa, àrea de sostenibilitat i certificació «Residuo Cero» d'AENOR; nota de la Conselleria d'Agricultura, Generalitat Valenciana, sobre Zuvamesa com a exemple d'economia circular citrícola

Tarongers a Petrés, al Camp de Morvedre, al costat de Sagunt. És la matèria primera d'un cas com el de Zuvamesa: quan un projecte compra el cítric a la citricultura de la mateixa comarca, el valor d'un cultiu de la zona es queda en la zona en lloc d'anar-se'n fora.

Nel Fernàndez, CC BY-SA 4.0 via Wikimedia Commons

La petjada ecològica del teu projecte

Passem a la segona meitat: l'impacte ambiental, però també aplicat al vostre cas concret. Tota activitat econòmica deixa una **petjada ecològica**: consumix recursos (energia, aigua, materials) i genera residus i emissions. El vostre projecte, per xicotet que siga, també la deixa. Reconéixer-la no és un càstig, és informació per a decidir millor.

Mirar la petjada del propi projecte

No calcularеu una petjada ecològica amb precisió científica —això pertany a altres matèries—, sinó **identificar on prem el vostre projecte**. Tres preguntes basten per a començar: quins materials i energia consumix?, quins residus genera i on acaben?, quin transport implica? Un projecte de menjar de proximitat i un que ven productes importats amb molt d'embalatge tenen petjades molt distintes, i tots dos poden reduir-la si saben on mirar.

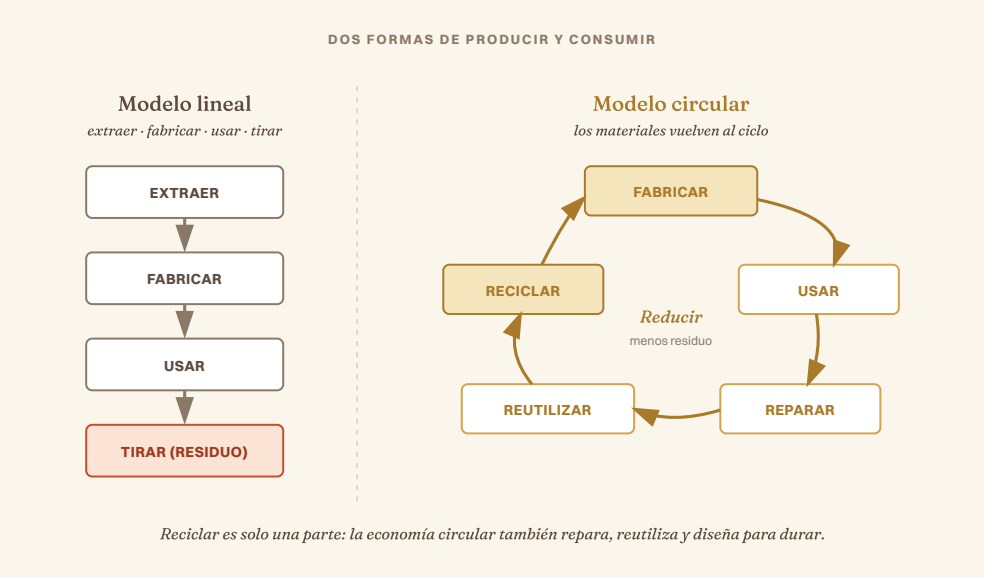
CONCEPTE CLAU

Petjada ecològica del projecte

La **petjada ecològica** d'un projecte és el conjunt de recursos que consumix i de residus i emissions que genera la seua activitat. Per a emprendre amb propòsit no cal mesurar-la amb exactitud: n'hi ha prou amb identificar els seus punts crítics —materials, energia, residus, transport— per a poder reduir-los.

Economia circular, aplicada al vostre cas

La forma més pràctica de reduir eixa petjada és pensar el projecte en **circular** en lloc d'en lineal. El model lineal —extraure, produir, tirar— dona per fet que cada cosa acaba a la brossa. L'economia circular pregunta, en cada decisió: puc usar-ne menys?, puc usar-lo més temps?, pot açò tornar a entrar en algun cicle en lloc de convertir-se en residu?



El model lineal extrau, fabrica, usa i tira; el circular tanca el cicle reparant, reutilitzant i reciclant perquè els materials tornen a la fabricació. Reciclar és només una part: la clau està a reduir, reparar i dissenyar per a durar.

Fuente: Fundación Ellen MacArthur (marc d'economia circular); elaboració pròpia

Portat al vostre projecte:

APLICACIÓ

Pensar el teu projecte en circular

1. **Dissenyar perquè dure i es puga arreglar.** Si el teu projecte crea un producte, pensar-lo reparable i durador evita que el client haja de comprar-ne un altre prompte.
2. **Reutilitzar abans de comprar nou.** Material de segona mà, envasos retornables, embalatge mínim: cada compra evitada és petjada evitada i, sovint, diners estalviats.
3. **Convertir els teus residus en recurs.** Com Zuvamesa amb les corfes: preguntar-se què es tira que algú —o el propi projecte— podria aprofitar.
4. **Tancar el cicle amb el client.** Arreplegar el producte al final de la seua vida, oferir recanvis, fomentar la devolució de l'envàs. La relació no acaba en la venda.

¿SABÍAIS QUE...?

Reciclar té premi (i un mapa) a la Comunitat Valenciana

Des de 2022, la Comunitat Valenciana compta amb una llei pròpia per a impulsar l'economia circular (Llei 5/2022), que va crear una agència autonòmica específica de residus i economia circular. En paral·lel, sistemes com Reciclos —impulsat per Ecoembes— han portat a València màquines i contenidors amb codi QR que donen recompenses per reciclar envasos. Més enllà de l'anècdota tecnològica, el que és interessant per a un emprenedor és el canvi de marc: el que abans era «brossa que algú arreplega» s'està convertint en un recurs amb valor, amb regles, incentius i fins i tot un mercat al voltant. On hi ha un residu mal aprofitat, hi ha una oportunitat de projecte esperant qui la veja.

Contenidors de recollida selectiva a Gandia. La separació de residus és el primer graó del cicle: el que se separa bé pot tornar a ser matèria primera en lloc d'acabar a l'abocador. Per a un projecte, el repte és dissenyar abans per a generar-ne menys i perquè el que genere es puga reaprofitar.

Zarateman, CC0 via Wikimedia Commons

Consum sostenible: el que compres també decidix

L'economia circular no és només el que produïxes, sinó també **el que consumixes per a produir**. El **consum sostenible** aplicat al vostre projecte significa triar, en l'aprovisionament, opcions amb menys impacte: materials reciclats o reciclables, proveïdors amb bones pràctiques, productes de temporada i de proximitat, menys embalatge. Cada decisió de compra és, en xicotet, un vot per un tipus d'economia. I, com vam vore, comprar de proximitat unix dos objectius alhora: menys petjada de transport i més retorn local.

Crear valor compartit i connectar amb els ODS

Hem vist l'impacte social-local per una banda i l'ambiental per una altra. La idea que els unix, i amb què tanquem la unitat, és el **valor compartit**: la convicció que un projecte no ha de triar entre guanyar diners i fer el bé, sinó que pot fer les dos coses alhora si està ben dissenyat.

Què és el valor compartit

Crear **valor compartit** significa que el projecte genera valor econòmic **per a si mateix** i, al mateix temps, valor **per al seu entorn** —social i ambiental—. No és filantropia (regalar part del benefici) ni és rentat d'imatge: és dissenyar el negoci de manera que la seua forma de guanyar diners siga, en si mateixa, beneficiosa per a la comunitat i el planeta. Un projecte que dona ocupació local, compra de proximitat i aprofita els seus residus no està «sent bo» a costa de la seua rendibilitat: està construint la seua rendibilitat sobre una base que també beneficia el seu entorn.

IDEA CLAU

Valor compartit: guanyar i aportar alhora

El **valor compartit** es dona quan la mateixa forma de guanyar diners d'un projecte produïx, al mateix temps, un benefici per a la comunitat i el medi ambient. No és repartir part del benefici després, sinó dissenyar el projecte perquè generar valor econòmic i generar valor social-ambiental siguen la mateixa cosa.

Ancorar el projecte en un o dos ODS

Els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) són el llenguatge comú per a nomenar eixe valor. No es tracta d'estampar els 17 logos en la presentació —això seria el contrari del propòsit—, sinó de **triar un o dos ODS amb els quals el vostre projecte contribuïsca de veritat** i poder explicar com. Un projecte de reparació encaixa amb l'ODS 12 (producció i consum responsables); un que crea ocupació local de qualitat, amb l'ODS 8 (treball digne i creixement econòmic); un de proximitat que reduïx transport, amb l'ODS 11 (ciutats i comunitats sostenibles) o el 13 (acció pel clima). La regla és l'honestedat: només els ODS que el projecte toca de forma real i demostrable.

Açò, a més, vos prepara per a defendre el projecte. En la presentació final (Fase 5) haureu d'explicar no només que el vostre projecte quadra econòmicament, sinó que **aporta** una cosa al seu entorn. Un projecte amb impacte local i ambiental ben argumentat és, senzillament, un projecte més convincent.

VUELVE AL CASO

Auara i el 100 % de beneficis a impacte

Auara és una **empresa social**: una figura cada vegada més reconeguda a Espanya i Europa, que combina forma jurídica empresarial (factura, paga impostos, contracta, assumix risc) amb una finalitat principal **distinta** del benefici per als accionistes. L'activitat empresarial és el mitjà per a sostindre un objectiu social o ambiental, no el fi últim.

Hi ha una dada de fons que canvia este debat: cada vegada més jóvens preferixen treballar en empreses amb propòsit —al voltant del **30 %** de millennials i Gen Z així ho declaren en les enquestes Deloitte dels últims anys— i, en mercats saturats, ho declaren també molts consumidors. Eixa preferència reconfigura qui captura el millor talent i qui retén millor els seus clients en el segle XXI. Per al teu projecte, la conclusió operativa és directa: **inclou els objectius socials o ambientals des del disseny inicial**, no com un afegit cosmètic al final. És més fàcil construir un projecte amb propòsit que empeltar-lo quan ja està en marxa.

EL MÉS ESSENCIAL DE LA UNITAT

- La **proposta de valor** del teu projecte es justifica des d'una **necessitat real de l'entorn local**: el projecte val la pena si resol una cosa que la teua comunitat necessita.
- El **retorn local** —quant dels diners que mous es queda en l'economia de proximitat— mesura el teu impacte: compra de proximitat, ocupació local i servicis pròxims l'augmenten; comprar-ho tot fora l'evapora.
- L'**economia col·laborativa** (compartir local, maquinària o espai) abarateix l'arrancada i teixix xarxa amb altres projectes del territori.
- El teu projecte deixa una **petjada ecològica**; no cal mesurar-la amb exactitud, sinó identificar els seus punts crítics —materials, energia, residus, transport— i reduir-los pensant en **circular**.
- El **consum sostenible** en l'aprovisionament unix dos objectius: menys impacte ambiental i més retorn local quan es compra de proximitat.
- El **valor compartit** consistix a dissenyar el projecte perquè guanyar diners i aportar a la comunitat i al planeta siguen la mateixa cosa; ancorar-lo en **un o dos ODS** reals el fa més sòlid i més convincent.
- **Pont a la Fase 4 del quadern**: ací està la teoria de l'anàlisi d'impacte que aplicareu en la Fase 4 (Viabilitat), on afegireu a la viabilitat econòmica una **anàlisi d'impacte social i ambiental** del vostre projecte en la seua triple vessant.

Glossari

- **Desenvolupament econòmic local**: progrés d'un territori construït des de baix, mitjançant moltes iniciatives xicotetes arrelades al lloc, no només des de grans inversions externes.
- **Proposta de valor local**: el que oferix un projecte justificat des d'una necessitat real del seu entorn i des del seu avantatge per a resoldre-la millor que una solució de fora.
- **Retorn local**: part de la despesa d'un projecte (proveïdors, ocupació, servicis) que es queda en l'economia de proximitat i torna a circular en ella.
- **Consum de proximitat**: elecció de proveïdors i productes pròxims, que reduïx el transport i manté el valor en el territori.
- **Economia col·laborativa**: forma d'organitzar l'activitat compartint recursos (espais, maquinària, plataformes) en lloc de posseir-los tots.
- **Petjada ecològica**: conjunt de recursos que consumix i de residus i emissions que genera l'activitat d'un projecte.
- **Economia circular aplicada**: disseny del projecte per a usar-ne menys, usar-lo més temps i reincorporar materials, enfront del model lineal d'extraure-produir-tirar.
- **Consum sostenible**: criteri de compra que prioritza opcions de menor impacte ambiental (reciclat, reutilitzable, de proximitat, amb poc embalatge).
- **Valor compartit**: situació en què la forma de guanyar diners d'un projecte produïx, alhora, benefici per a la comunitat i el medi ambient.
- **Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS)**: marc comú de 17 objectius de l'ONU; en un projecte es trien un o dos als quals es contribuïx de forma real.

Per a aprofundir

Si esta unitat t'ha interessat, ací tens alguns recursos per a portar l'impacte del teu projecte un pas més enllà:

- **Casos d'economia circular de l'IVACE / Generalitat Valenciana** (ivace.es, plataforma d'economia circular). Per què encaixa: reunix empreses valencianes reals que han tancat cicles de materials, ideals per a buscar un cas semblant al del teu projecte.
- **Guia dels ODS per a pimes i emprenedors** (Pacto Mundial de la ONU España, pactomundial.org). Per què encaixa: explica com una organització xicoteta pot contribuir a ODS concrets sense caure en el postureig, just el que necessites per a ancorar el teu projecte.
- **Llei 5/2022 d'economia circular de la Comunitat Valenciana** (resum divulgatiu). Per què encaixa: mostra el marc que ja està canviant les regles del joc dels residus en el teu territori i les oportunitats que obri.

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 i, sobretot, en preparar la Fase 4:

1. Pensa en el teu projecte: de cada euro que gastarà, quant es quedaria en el teu poble o ciutat i quant eixiria fora? Quina decisió podries canviar per a augmentar eixe retorn local?
2. Quin és el punt on el teu projecte deixa més petjada ecològica (materials, energia, residus o transport)? Quina mesura circular concreta podries aplicar-li?
3. El valor compartit consistix a guanyar i aportar alhora. En quina part del disseny del teu projecte es complix ja això, i en quina hauries d'esforçar-te perquè passe?

4. Si hagueres de triar només un ODS per al teu projecte i defendre'l en trenta segons, quin seria i amb quina prova demostraries que el complixes de veritat?

BIBLIOGRAFÍA

1. Decret 108/2022, de 5 d'agost, del Consell, pel qual s'establixen l'ordenació i el currículum de Batxillerat a la Comunitat Valenciana (DOGV), annex — Gestió de Projectes d'Emprenedoria.
2. Organización de las Naciones Unidas (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Resolución A/RES/70/1.
3. Porter, M. E. i Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review.
4. Ley 5/2022, de 29 de noviembre, de residuos y suelos contaminados para el fomento de la economía circular en la Comunitat Valenciana (BOE-A-2023-3348).
5. Zuvamesa. Informació de sostenibilitat i certificació «Residuo Cero» d'AENOR. https://www.zuvamesa.com
6. Pacto Mundial de la ONU España. *Los ODS y la empresa*. https://www.pactomundial.org
7. Institut Valencià de Competitivitat Empresarial (IVACE). Plataforma d'economia circular de la Comunitat Valenciana. https://www.ivace.es

MIRAR FORA · U7

LIBRO

Economía rosquilla

Kate Raworth · Paidós, 2018

El marc més clar per a pensar en impacte: la prosperitat com a espai entre els mínims socials i els sostres ambientals. No és un manual de RSC; és una forma distinta de mirar què fa el teu projecte en el lloc on naix.

Capítols 1 i 6

VÍDEO · ~10-15 MIN

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

YouTube · entrevistes i reportatges

Vore el fundador explicar com es munta i es sosté una empresa social rendible. Útil per a desmuntar la idea que «amb propòsit» significa «condemnat a perdre diners».

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

CUENTA · PODCAST · WEB

@auara

Instagram / X

Comunicació corporativa d'una empresa social en actiu: quants projectes completen al mes, quanta aigua porten, quins problemes operatius tenen. Plantilla útil per a vore com es conta l'impacte sense caure en el postureig.

ACTIVIDAD · 25-35 MIN

Tres impactes del projecte

Per a la idea amb què treballes en el quadern, identifica **dos impactes positius** (un de social, un d'ambiental) i **un impacte negatiu** que el teu projecte generaria. Per a cadascun, proposa una acció concreta: com **maximitzar els positius** i com **mitigar el negatiu** sense renunciar al projecte. Tanca connectant els dos positius amb un ODS concret (objectiu i meta numerada, no només «el 8»).

PARA CLASE

Cada equip presenta els seus tres impactes en 90 segons. La classe vota si els impactes són **reals i específics** o si són genèrics —val «crearà ocupació per a tres jóvens del barri», no val «contribuirà a l'ocupació»—. Els equips amb impactes genèrics els reformulen per a la sessió següent fins a tindre impactes verificables. Duració total: 45-60 min.