



07

IPE II · FP — GRAU MITJÀ I SUPERIOR

Itinerari Personal per a l'Ocupabilitat II

*Continuació d'IPE I en segon curs: busca
activa d'ocupació, marca personal,
competències per a l'ocupació i un
projecte emprenedor d'innovació social.*

9 UNITATS · CURRÍCULUM ESTATAL LOMLOE · LLEI ORGÀNICA 3/2022 (LOFP) · RD
659/2023, ANNEX V

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 **Itinerari Personal per a l'Ocupabilitat II** (Llei Orgànica 3/2022 (LOFP) · RD 659/2023, Annex V). 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.

Contingut

01	D'alumne a candidat: el mercat laboral i els processos de selecció	5
	<i>En IPE I vas aprendre qui eres i quins drets tens com a treballador. Ara canvia el paper: deixes de ser alumne per a convertir-te en candidat. Esta unitat és la...</i>	
02	La teua marca personal: comunicació i presència digital professional	20
	<i>La teua marca personal és el que diuen de tu quan ixes de la sala. En un mercat on competeixes amb milers de titulacions idèntiques a la teua, no guanya qui m...</i>	
03	Competències per a l'ocupació: personals, socials i emocionals	33
	<i>El títol demostra que saps fer una faena. Les competències transversals demostren que es pot treballar amb tu. Les empreses contracten per les primer...</i>	
04	Mentalitat emprenedora i innovació	46
	<i>Emprendre no és només muntar una empresa. És una manera de mirar els problemes que servix igual per a llançar un negoci que per a millorar el taller ...</i>	
05	De la idea a l'oportunitat	59
	<i>Una idea és el que se t'ocorre a la dutxa. Una oportunitat és una idea que resol un problema real de gent real que estaria disposada a pagar per ella. La...</i>	
06	L'entorn i el model de negoci	72
	<i>Un projecte no viu en el buit. Al seu voltant hi ha competidors, normes, tendències i un planeta amb recursos limitats. Analitzar eixe entorn i traduir...</i>	
07	Màrqueting i validació	86
	<i>Tindre una bona idea no servix de res si ningú la coneix, ningú la vol comprar o ningú repetix. El màrqueting operatiu i la validació amb clients reals són els q...</i>	

No tot projecte emprenedor busca només guanyar diners. La emprenedoria social resol problemes de la societat o del planeta generant, a més, ingressos...

Huit unitats han preparat el terreny. En esta, el teu projecte es mesura amb números: quant costa arrancar, quant cal vendre per a no perdre, quina for...

UNITAT 1 · BLOC 1 · INSERCIÓ LABORAL

01

D'alumne a candidat: el mercat laboral i els processos de selecció

En IPE I vas aprendre qui eres i quins drets tens com a treballador. Ara canvia el paper: deixes de ser alumne per a convertir-te en candidat. Esta unitat és la radiografia del mercat laboral que trepitjaràs en titular-te i del procés —portals, filtres automàtics, proves i entrevistes per competències— que decidix si entres o no.

DURADA

9-11 sessions · 3
setmanes

CONCEPTES CLAU

ocupabilitat · mercat
laboral · cerca activa
d'ocupació · mercat ocult
· portals d'ocupació · ATS

OBJECTIUS DE LA UNITAT

- Caracteritzar la situació actual del mercat laboral espanyol (taxa d'atur, temporalitat després de la reforma de 2021, sectors amb major demanda) i el seu impacte en qui busca la seua primera ocupació qualificada.
- Distingir mercat obert i mercat ocult, i dissenyar una estratègia de cerca activa que combine portals, candidatura espontània i xarxa de contactes.
- Descriure les fases d'un procés de selecció actual, des del garbellat per filtre automàtic (ATS) fins a l'assessment center, identificant què s'avalua en cadascuna.
- Preparar i simular una entrevista per competències estructurant les respostes amb el mètode STAR.
- Reconèixer els tipus de proves de selecció (psicotècniques, professionals, dinàmiques de grup) i les pautes bàsiques per a afrontar-les amb garanties.

Temps estimat de lectura: ~22 min · **Resultat d'aprenentatge:** RA1 (selecciona oportunitats d'ocupació identificant les diferents possibilitats d'inserció i les alternatives d'aprenentatge al llarg de la vida). · **Prerequisits:** IPE I complet (autoconeixement professional, identitat digital i drets laborals).

En acabar esta unitat sabràs:

- Llegir la **situació real del mercat laboral** espanyol i entendre què significa per a la teua primera ocupació qualificada.
- Distingir **mercat obert** i **mercat ocult** i planificar una **cerca activa** que ataque els dos.
- Recórrer les **fases d'un procés de selecció** modern, del filtre **ATS** a l'**assessment center**.

- Afrontar una **entrevista per competències** estructurant les teues respostes amb el **mètode STAR**.
- Reconèixer les **proves de selecció** habituals i com preparar-te per a cadascuna.

TL;DR

90 segundos

Trobar faena no és un procés natural: és un procés **estructurat**, amb regles que convé conèixer. En esta unitat veuràs com busquen candidats hui les empreses (LinkedIn, ATS, headhunters, referrals), com aplicar amb eficàcia i quines fases —del filtre automàtic a l'entrevista per competències— recorre un procés de selecció actual.

Saber les regles no et garantix l'ocupació, però ignorar-les quasi et garantix quedar-te fora.

CASO REAL · DILEMA

El 70 % de les contractacions en grans empreses espanyoles comença en LinkedIn; només el 25 % dels jóvens espanyols té un perfil actiu

InfoJobs · Informe anual 2024

Les grans consultores i empreses espanyoles usen cada vegada més LinkedIn com a canal de captació: una majoria de les contractacions qualificades comença per una cerca activa de reclutador en la xarxa, no per una oferta publicada. Mentrestant, una majoria de jóvens que acaben FP o universitat no tenen perfil de LinkedIn, o el tenen quasi buit. El mercat es mou en un canal on una part significativa dels candidats potencials ni tan sols hi és present.

És just que un canal privat s'haja convertit en la porta principal d'entrada al mercat laboral qualificat?

En IPE I vas dedicar el curs a una pregunta cap a dins: qui eres, què se't dóna bé, què et mou, quins drets t'emparen quan firmes un contracte. Este segon mòdul gira la càmera cap a fora. La pregunta ja no és “qui soc?”, sinó “com em veu qui ha de contractar-me i com aconseguisc que m'elegisca a mi?”. El canvi de perspectiva és el cor d'IPE II: passes d'**alumne a candidat**.

I convé dir-ho sense embuts: el títol que obtindràs és necessari, però no suficient. Hi ha milers de persones amb el teu mateix cicle formatiu. El que marca la diferència entre dos perfils amb idèntica titulació és **com es mouen en el mercat**: on busquen, com es presenten, com afronten una prova, com responen en una entrevista. Eixa part —la que quasi ningú t'ensenya— és la que entrenem ací.

Esta primera unitat posa els fonaments: com és el terreny de joc (el mercat laboral), per on s'entra (les vies de cerca) i quins obstacles hi ha en el camí (les fases del procés de selecció). Les dos unitats següents aprofundixen en les dos armes amb què el travesses: la teua marca personal (Unitat 2) i les teues competències (Unitat 3).

SOBRE EL CURRÍCULUM

Un mòdul comú a tota la Formació Professional

Itinerari Personal per a l'Ocupabilitat II (codi 1710) és un mòdul professional **transversal**, comú al segon curs de tots els cicles de Formació Professional —de grau mitjà i de grau superior— en el nou sistema de FP (Llei Orgànica 3/2022, d'ordenació i integració de la FP). El seu currículum bàsic estatal està en el **Reial Decret 659/2023, de 18 de juliol**. Cada comunitat autònoma estableix la seua concreció, així que convé consultar la de la teua CCAA per a ajustar la programació al teu centre.

El mercat laboral que trepitjaràs

El **mercant laboral** és l'espai on es troben qui ofereix faena (les empreses, que demanden mà d'obra) i qui la busca (les persones, que ofereixen el seu treball). No és un mercat abstracte: té una temperatura concreta en cada moment, i convé saber llegir-la abans de llançar-te.

La fotografia actual (dades per a interpretar, no per a memoritzar)

El mercat espanyol té trets estructurals que t'afecten directament com a persona recent titulada:

- **Una taxa d'atur alta en comparació europea**, especialment concentrada en els **menors de 25 anys**, que històricament duplica o triplica la taxa general. És la dada que més condiciona la teua primera cerca: competeixes en el segment més saturat.
- **Molta temporalitat històrica**, encara que la **reforma laboral de 2021** (RDL 32/2021) va reduir el contracte temporal i va convertir el **contracte indefinit en la regla general**. L'antic "contracte d'obra i servei" va desaparèixer; hui l'habitual en entrar és l'indefinit, el **fix-discontinu** o, en FP, el **contracte de formació en alternança**.
- **Desajust entre oferta i demanda de qualificacions**: hi ha sectors amb atur i, alhora, vacants que no es cobrixen per falta de perfils. La FP de Grau Mitjà i Superior està, precisament, en la banda bona d'eixe desajust en famílies com **informàtica, sanitat, electromecànica, energies renovables, logística i hostaleria**.
- **Demanda creixent de competències digitals i transversals** en quasi tots els sectors, no sols en els tecnològics.

CONTEXT

L'ocupabilitat no és sols trobar ocupació: és mantindre-la i millorar-la

En IPE I vam definir **ocupabilitat** com el conjunt de competències, actituds i coneixements que et fan capaç d'**aconseguir una ocupació, conservar-la i progressar** al llarg de la teua vida laboral. La clau és l'última part: en un mercat que canvia ràpid, l'ocupabilitat no es construeix una vegada i dura per sempre. Es manté amb **aprenentatge al llarg de la vida** (*lifelong learning*): formació contínua, reciclatge de competències, atenció a les tendències del teu sector. El títol que obtens és la línia d'eixida, no la meta.

El mercat obert i el mercat ocult

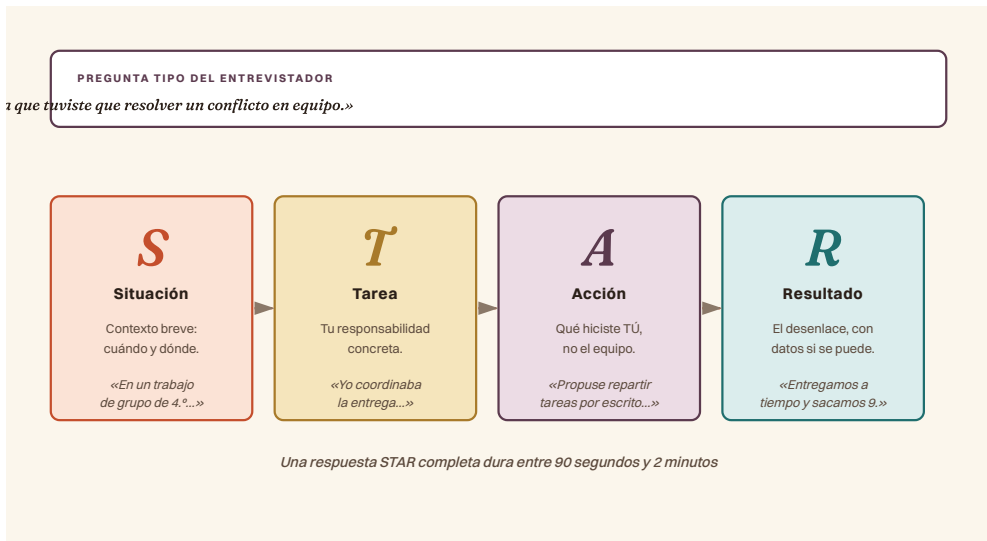
No totes les vacants es busquen igual, perquè no totes es publiquen. Convé distingir dos circuits:

- **Mercat obert**: les ofertes que es publiquen i a les quals qualsevol pot accedir. Portals d'ocupació, webs d'empreses, servicis públics com el **SEPE** i els servicis autonòmics

(LABORA, SOC, SEPE-Madrid...), empreses de treball temporal. És el circuit **visible i molt disputat**: a una oferta atractiva en un portal poden arribar centenars de candidatures.

- **Mercat ocult**: les vacants que **mai es publiquen**. Es cobrixen per recomanació interna, per contactes professionals, per candidatura espontània ben dirigida o per borses d'ocupació de centres formatius. Estudis d'ocupabilitat —com el de Lee Hecht Harrison / Adecco Group per al mercat espanyol (2017)— estimen que este circuit suposa entre el **60 i el 75 % dels llocs**. És menys disputat però exigeix una ferramenta distinta: la **xarxa de contactes** (*networking*).

La conclusió pràctica és important: si només busques en portals, estàs competint per una fracció minoritària de les vacants en el circuit més saturat. Una **cerca activa** seriosa ataca els dos mercats alhora.



Les dos preguntes conductuals més temudes es responen igual: amb el mètode STAR. Ho veurem en detall en l'apartat de l'entrevista per competències.

La cerca activa d'ocupació



Una fira d'ocupació concentra en poques hores desenes d'empreses que busquen personal. Al costat dels portals i els servicis públics, continua sent una de les vies més rendibles per a entrar en el mercat laboral: et presentes en persona i, sovint, parles directament amb qui decidix.

Foto: Fort Rucker, Public domain via Wikimedia Commons

Buscar ocupació és, en si mateix, una faena. La **cerca activa** és un procés planificat, no una sèrie d'enviaments a l'atzar quan un se'n recorda. Té mètode, agenda i seguiment.

Les vies de cerca

Una estratègia completa combina diverses fonts, perquè cadascuna arriba a un tipus d'oferta distint:

- **Portals d'ocupació generalistes:** **InfoJobs** (líder a Espanya), **LinkedIn Jobs**, **Indeed**, **Talent.com**, **Jobandtalent**. Major volum i filtres fins per sector, jornada i ubicació.
- **Servicis públics d'ocupació:** **SEPE** i els servicis autonòmics. Gratuïts, amb ofertes, orientació i prestacions associades. Obligatori si perceps prestació per desocupació.
- **Empreses de treball temporal (ETT):** Adecco, Randstad, Manpower. Bona porta d'entrada operativa, amb contractes curts que sovint porten a la incorporació posterior a l'empresa client.
- **Webs d'ocupació de les mateixes empreses:** moltes mitjanes i grans només publiquen en el seu portal "Treballa amb nosaltres". Identifica les empreses del teu sector a la teua zona i revisa-les periòdicament.
- **Borsa d'ocupació del centre de FP i xarxa d'exalumnes:** sovint és la font amb **millor qualitat d'ofertes** per a perfils de FP, perquè les empreses envien les vacants filtrades i dirigides al títol. Pregunta al departament de FOL o a orientació.
- **Networking i candidatura espontània:** la via al mercat ocult. Avisar professors, antics caps de FCT/pràctiques, família i contactes de LinkedIn que estàs buscant.

La candidatura espontània

La **candidatura espontània** (o autocandidatura) consisteix a presentar-te a una empresa que **no ha publicat cap oferta**, perquè t'interessa treballar-hi. Ben feta, és una de les vies més rendibles al mercat ocult: demostres iniciativa i arribes abans que la vacant existisca. Mal feta —un correu genèric amb “adjunte el meu CV per si hi ha alguna cosa”— va directa a la paperera.

La clau és la **personalització**: identificar la persona o departament adequat, demostrar que coneixes l'empresa i proposar concretament què pots aportar. És marca personal aplicada, i la treballarem a fons en la Unitat 2.

PLA DE CERCA

Com organitzar una cerca activa d'ocupació

- 1 **Definix el teu objectiu professional amb precisió:** lloc, sector, zona geogràfica, tipus de jornada i rang salarial realista segons el conveni. Una cerca difusa (“qualsevol cosa”) rendix pitjor que una cerca enfocada.
- 2 **Prepara les teues ferramentes base:** CV adaptable per oferta, carta o missatge de presentació tipus i perfil de LinkedIn cuidat (tot això, Unitat 2). Sense estes peces a punt, cada candidatura et costa el triple.
- 3 **Selecciona les teues fonts** i repartix l'esforç: portals (mercat obert), borsa del centre i candidatura espontània + networking (mercat ocult). No poses tots els ous en els portals.
- 4 **Crea un sistema de seguiment:** un full de càlcul amb empresa, lloc, data d'enviament, estat i pròxim pas. Buscar sense registre porta a duplicar enviaments i a perdre oportunitats per no fer seguiment.
- 5 **Treballa amb constància i revisa:** dedica franges fixes a la setmana, mesura la teua ràtio (candidatures enviades → respostes → entrevistes) i ajusta el que no funciona. Si envies molt i no et criden, el problema sol estar en el CV o en l'enfocament, no en la sort.

Com és un procés de selecció hui

Quan una empresa necessita cobrir un lloc, activa un **procés de selecció**: una seqüència de filtres pensada per a quedar-se amb la persona que millor encaixa. Conèixer les fases et lleva ansietat i et permet preparar-te per a cadascuna.

Fase 1. Reclutament i garbellat (el filtre ATS)

L'empresa publica l'oferta i rep candidatures. Quan hi ha volum, el primer garbellat ja **no el fa una persona**: el fa un **ATS (*Applicant Tracking System*)**, un programari que ordena, classifica i filtra els CV buscant **paraules clau** que coincideixen amb els requisits de l'oferta. Si el teu CV no conté les paraules que el sistema busca, potser cap humà no arribi a llegir-lo.

Conseqüència pràctica: el teu CV ha d'**incloure literalment** els termes clau de l'oferta (titulació, programari, idioma amb el seu nivell, competències citades) i tindre un **format net i llegible per màquina** (sense taules complexes, sense imatges incrustades amb text, exportat a PDF estàndard). Ho veurem en detall en la Unitat 2.

Fase 2. Preselecció i primer contacte

Superat el filtre automàtic, una persona de Recursos Humans revisa els CV preseleccionats i sol fer un **primer contacte** breu: una telefonada o videotrucada curta (a vegades anomenada *screening*) per a confirmar disponibilitat, expectatives salarials, motivació i dades bàsiques. És curta, però descarta. Atén el telèfon amb una salutació professional i tin a mà l'oferta i el teu CV.

Fase 3. Proves de selecció

Segons el lloc, el procés inclou una o diverses proves (les veiem en detall més avall): **psicotècniques, professionals o tècniques, de personalitat** i, cada vegada més en perfils qualificats, **dinàmiques de grup** o un **assessment center**.

Fase 4. L'entrevista

El nucli del procés. Pot haver-hi una o diverses rondes: una primera amb RH (encaix general i competències transversals) i una segona més tècnica amb el responsable del departament. Hui domina un format concret: l'**entrevista per competències**, que tractem en l'apartat següent.

Fase 5. Decisió, oferta i verificació

L'empresa decidix, comprova referències i dades (titulació, experiència) i realitza l'**oferta**: lloc, condicions, salari i tipus de contracte. Ací pot haver-hi marge de **negociació** dins del que marca el conveni. Si tot encaixa, es firma i comença el període de prova.

¿SABÍAIS QUE...?

Per què el teu CV pot no arribar mai a ulls humans?

Diferents estudis del sector de RH estimen que una majoria de les grans i mitjanes empreses usen algun tipus d'**ATS** per a gestionar candidatures, i que una part molt alta dels CV es descarten **en el garbellat automàtic**, abans que ningú els llija. Això explica una paradoxa freqüent: candidats perfectament qualificats que “no reben ni resposta”. Moltes vegades no és que els rebutgen; és que el sistema no els ha sabut llegir. Les dos causes més habituals són **un format que la màquina no interpreta** (CV en imatge, columnes rares, taules imbricades) i l'**absència de les paraules clau** que l'oferta demana. La lliçó: optimitzar el CV per a l'ATS no és fer trampa, és assegurar-te que un humà arribe a veure'l. Eixe humà continua decidint; el programari sols obri o tanca la porta.

L'entrevista per competències



L'entrevista és el filtre on es decidix quasi tot, i s'entrena. Saber quin format t'espera —hui domina l'entrevista per competències— i arribar amb exemples preparats és el que separa qui la passa de qui la improvisa.

Foto: N509FZ, CC BY-SA 4.0 via Wikimedia Commons

L'entrevista tradicional preguntava per dades i opinions (“què vas estudiar?”, “com et descriuries?”). L'**entrevista per competències** —el format dominant hui— funciona amb una altra lògica: parteix de la idea que **el millor predictor de la conducta futura és la conducta passada**. Per això no et pregunta com eres en abstracte, sinó que et demana **exemples concrets** de situacions reals en les quals vas demostrar una competència.

Les preguntes sonen així:

- “Conta'm una situació en què vas haver de **treballar sota pressió**.”
- “Describeix un moment en què **vas discrepar amb un company**. Què vas fer?”
- “Parla'm d'una vegada que **vas cometre un error**. Com el vas gestionar?”
- “Dona'm un exemple d'una **meta difícil** que et vas proposar i com la vas aconseguir.”

No busquen la resposta “correcta”: busquen que demostres amb fets que tens les **competències** (treball en equip, resolució de problemes, comunicació, gestió del temps) que el

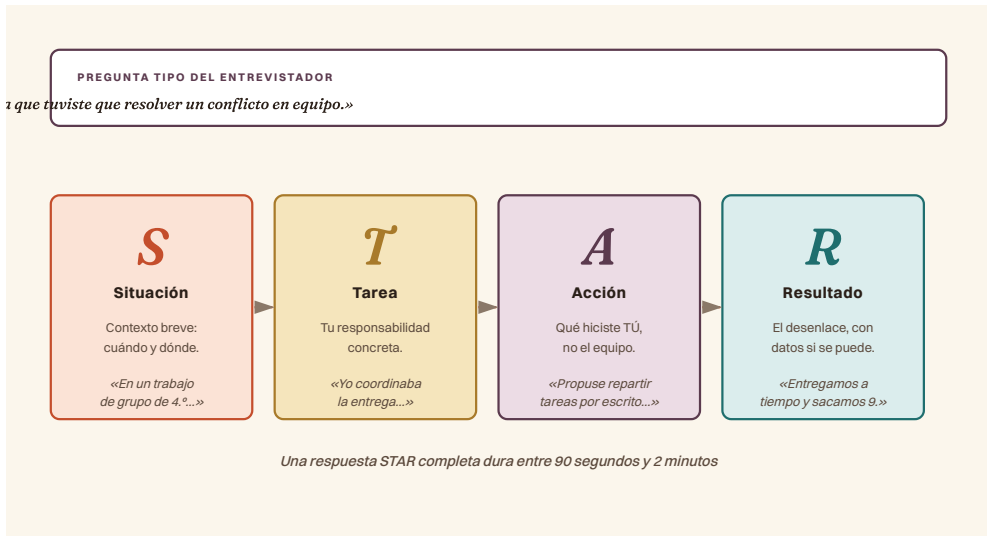
lloc requerix. Eixes competències les treballarem a fons en la Unitat 3; ací ens centrem en **com respondre**.

El mètode STAR

La fórmula universal per a respondre a una pregunta per competències és el **mètode STAR**, que convertix una anècdota dispersa en una resposta estructurada i convincent:

- **S — Situació:** el context, en dos frases. Quan, on, què passava.
- **T — Tasca:** quina era **la teua** responsabilitat o repte concret en eixa situació.
- **A — Acció:** què vas fer **tu** específicament. Ací està el pes de la resposta; usa “jo”, no “nosaltres”.
- **R — Resultat:** com va acabar, amb una **dada mesurable** sempre que siga possible, i què vas aprendre.

Una resposta STAR completa dura entre noranta segons i dos minuts. Prepara **tres o quatre exemples versàtils** de la teua experiència (FCT/pràctiques, projectes del cicle, faenes anteriors, voluntariat, equips esportius) i podràs adaptar-los a quasi qualsevol pregunta per competències.



El mètode STAR aplicat a una pregunta conductual real: de l'anècdota dispersa a la resposta estructurada en quatre passos.

ATENCIÓ***La trampa de l'entrevista per competències: parlar en plural***

L'error més comú en una entrevista per competències és respondre en **primera persona del plural**: “vam fer”, “vam aconseguir”, “l'equip va aconseguir”. Sona modest, però deixa l'entrevistador sense saber què vas aportar **tu**. L'entrevista per competències avalua la teua conducta individual, no la del grup. En la fase d'**Acció** del mètode STAR, força't a dir “jo vaig proposar”, “jo em vaig encarregar de”, “jo vaig decidir”. No és arrogància: és respondre al que et pregunten. Reserva el “nosaltres” per al resultat col·lectiu, però deixa clar el teu paper.

DINÀMICA D'AULA**L'entrevista de treball**

Role-play en trios on practiques l'entrevista per competències com a candidat, entrevistador o observador amb rúbrica.

Abrir el recurso →

Les proves de selecció

A més de l'entrevista, molts processos inclouen proves. Saber què mesuren i com afrontar-les reduïx molt els nervis.

- **Proves psicotècniques:** mesuren aptituds (raonament verbal, numèric, abstracte, atenció) sota pressió de temps. **No s'aproven estudiant la vespra**, però **milloren molt practicant**: fer tests d'exemple et familiaritza amb el format i t'enseny a gestionar el temps. Hi ha bancs gratuïts de pràctica en línia i els servicis públics d'ocupació ofereixen models.
- **Proves professionals o tècniques:** comproven que saps fer el que diu el teu títol. Una prova de programació, un supòsit comptable, un cas pràctic, una traducció, un test de programari específic. Ací el teu cicle de FP és la teua millor preparació: repassa els continguts tècnics clau del lloc abans de la prova.
- **Proves o qüestionaris de personalitat:** no tenen respostes bones o roïnes; busquen coherència i encaix cultural. La pauta és respondre amb **sinceritat i coherència**: intentar “donar la resposta que volen sentir” sol detectar-se per les preguntes de control i juga en la teua contra.
- **Dinàmiques de grup:** diversos candidats resolen junts un cas mentres els avaluadors observen. No mesuren qui “guanya” el debat, sinó **com et comportes en equip**: si escoltes, si aportes, si lideres sense atropellar, si integres els altres. Ni qui monopolitza ni qui calla n'ixen ben parats.
- **Assessment center:** la modalitat més completa, habitual en empreses grans i programes de talent jove. Combina diverses proves al llarg de mitja jornada o una jornada sencera: dinàmica de grup, exercici individual, presentació, entrevista i a vegades *role-play*. Avalua competències en acció, en situacions com més paregudes millor al lloc real.

EJEMPLO REAL

Marc va convertir una candidatura espontània en el seu primer contracte

Marc va acabar un Grau Superior d'Administració de Sistemes Informàtics en Xarxa en una localitat mitjana. Després de dos mesos enviant CV a portals sense a penes resposta, va canviar d'estratègia. Va fer una llista de les **dotze empreses d'informàtica de la seua comarca**, va revisar la web i el LinkedIn de cadascuna i va detectar que una xicoteta empresa de servicis gestionats estava creixent (havia publicat dos notícies de nous clients). No tenien cap oferta oberta. Marc va localitzar en LinkedIn el responsable tècnic, li va escriure un missatge breu i específic —mencionava el creixement recent, un projecte seu de monitoratge del cicle i proposava una breu conversa— i va adjuntar un CV adaptat a eixa empresa. El responsable li va contestar en dos dies: no tenien vacant publicada, però **estaven a punt d'obrir-ne una** i van preferir parlar amb ell abans de fer-ho. Després d'una entrevista per competències i una prova tècnica de configuració de xarxa, va firmar un contracte de formació en alternança. El seu cas il·lustra el poder del **mercat ocult**: la millor oferta de Marc no estava en cap portal perquè, quan ell va arribar, encara no existia.

VUELVE AL CASO

LinkedIn com a porta principal d'entrada



No és just, però és **realitat**. LinkedIn permet als reclutadors buscar i contactar candidats passius sense obrir una oferta pública. Si no hi eres, deixes oportunitats damunt de la taula que ni tan sols veus passar. La solució no és protestar contra el canal: és **tindre un perfil mínim decent** —foto adequada, formació, FCT, dos o tres projectes del cicle— com a inversió d'una hora que multiplica les oportunitats durant anys.

La lògica connecta amb el que veurem en la Unitat 2: la marca personal existix la treballes o no. La decisió real és gestionar-la a propòsit o deixar-la a l'atzar.

L'ESSENCIAL DE LA UNITAT



- El pas d'IPE I a IPE II és el pas d'**alumne a candidat**: la pregunta deixa de ser “qui soc” per a ser “com aconseguisc que m'elegisquen”.
- El mercat laboral espanyol té **atur juvenil alt** i **desajust de qualificacions**: la FP està en la banda favorable en sectors com informàtica, sanitat, electromecànica o energies renovables.
- La **reforma laboral de 2021** va fer del **contracte indefinit la regla general**; en entrar, l'habitual és indefinit, fix-discontinu o formació en alternança.
- Hi ha dos circuits: el **mercat obert** (portals, molt disputat) i el **mercat ocult** (entre el 60 i el 75 % de les vacants, via networking i candidatura espontània).
- La **cerca activa** és una faena amb mètode: objectiu clar, diverses fonts, sistema de seguiment i constància.
- Un procés de selecció modern té cinc fases: **garbellat ATS**, preselecció, **proves**, **entrevista** i decisió amb oferta.
- El **filtre ATS** descarta CV abans que un humà els llija: cal incloure les **paraules clau** de l'oferta i un **format llegible per màquina**.
- L'**entrevista per competències** demana exemples concrets de conducta passada; es respon amb el **mètode STAR** (Situació, Tasca, Acció, Resultat), sempre en primera persona.
- Les **proves de selecció** (psicotècniques, professionals, de personalitat, dinàmiques, assessment center) es preparen: practicar tests, repassar el tècnic i respondre amb sinceritat i coherència.

Glossari

- **Ocupabilitat**: conjunt de competències, actituds i coneixements que permeten aconseguir una ocupació, conservar-la i progressar al llarg de la vida laboral.
- **Mercat laboral**: espai on es troben l'oferta de treball (persones) i la demanda de treball (empreses).
- **Mercat obert**: conjunt de vacants publicades i accessibles per a qualsevol candidat (portals, webs d'empresa, servicis públics).
- **Mercat ocult**: vacants que no es publiquen (entre el 60 i el 75 %) i es cobrixen per recomanació, contactes o candidatura espontània.
- **Cerca activa d'ocupació**: procés planificat i constant per a trobar faena, amb objectiu, fonts diverses i seguiment.
- **Candidatura espontània (autocandidatura)**: presentar-se a una empresa que no ha publicat oferta, demostrant interès i iniciativa.
- **ATS (Applicant Tracking System)**: programari que filtra i classifica automàticament els CV buscant paraules clau abans de la revisió humana.

- **Procés de selecció:** seqüència de filtres amb la qual una empresa tria la persona que millor encaixa en un lloc.
- **Entrevista per competències:** format d'entrevista que demana exemples concrets de conducta passada per a predir l'exercici futur.
- **Mètode STAR:** estructura de resposta a preguntes conductuals: Situació, Tasca, Acció, Resultat.
- **Proves psicotècniques:** tests que mesuren aptituds (verbal, numèrica, abstracta, atenció) sota pressió de temps.
- **Dinàmica de grup:** prova en la qual diversos candidats resolen un cas junts mentre els avaluadors observen la seua conducta en equip.
- **Assessment center:** conjunt de proves combinades (dinàmica, exercici individual, presentació, entrevista) per a avaluar competències en acció.
- **Employer branding:** imatge i reputació d'una empresa com a lloc per a treballar, que influeix en la seua capacitat d'atraure talent.

Per a aprofundir

Estos recursos oficials i gratuïts són el millor punt de partida per a preparar una cerca activa d'ocupació amb dades reals:

- **Guia de cerca activa d'ocupació** — *SEPE* (sepe.es). Per què encaixa: material públic sobre CV, entrevista, autocandidatura i portals, pensat per a qui busca ocupació qualificada.
- **Enquesta de Població Activa (EPA)** — *Institut Nacional d'Estadística* (ine.es). Per què encaixa: la font oficial de les dades d'atur, ocupació i temporalitat; aprendre a llegir-la et permet interpretar el teu sector i la teua zona.
- **Models de proves psicotècniques** — *servicis autonòmics d'ocupació i bancs de pràctica en línia*. Per què encaixa: familiaritzar-se amb el format i entrenar el temps és el que més millora el resultat en estes proves.
- **Informe Infoempleo-Adecco: Oferta i demanda d'ocupació a Espanya** — *Adecco / Infoempleo* (edició anual). Per què encaixa: radiografia actualitzada de quins sectors i perfils demanen més les empreses, útil per a enfocar la cerca.
- **What Color Is Your Parachute?** — *Richard N. Bolles* (edició anual). Per què encaixa: el manual de cerca d'ocupació més venut del món, amb mètodes pràctics per al mercat ocult i l'entrevista; hi ha edició en castellà.

Preguntes per a reflexionar

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

1. Si la majoria de les vacants (entre el 60 i el 75 %, segons diferents estudis del sector) no es publiquen, què diu això sobre on convé invertir el teu temps a l'hora de buscar ocupació? És just que tantes oportunitats depenguen de qui coneixes, i com es construeix una xarxa professional des de zero en titular-se?
2. Un filtre automàtic pot descartar el teu CV abans que cap persona el llija. És raonable que una màquina faci el primer garbellat? Quins avantatges i inconvenients té per al candidat i per a l'empresa?
3. L'entrevista per competències assumeix que "la conducta passada predix la conducta futura". Hi estàs d'acord? Pot una persona haver canviat prou perquè el seu passat ja no la represente?

Cap a la Unitat 2

Ja coneixes el terreny (el mercat), les vies d'entrada (la cerca activa) i els obstacles (el procés de selecció). Falta el més important: **com et presentes**. En la **Unitat 2** construirem la teua **marca personal**: què vols que pensen de tu com a professional i com ho comuniquis a través d'un CV optimitzat, un portafolis i una presència digital cuidada en LinkedIn. Perquè en un mercat on competeixes amb milers de titulacions idèntiques a la teua, **el que et diferencia és la teua marca**.

BIBLIOGRAFÍA

1. Real Decreto 659/2023, de 18 de julio, por el que se desarrolla la ordenación del Sistema de Formación Profesional (Anexo V: módulos profesionales de los itinerarios formativos). BOE-A-2023-16889.
2. Ley Orgánica 3/2022, de 31 de marzo, de ordenación e integración de la Formación Profesional.
3. Real Decreto-ley 32/2021, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reforma laboral, la garantía de la estabilidad en el empleo y la transformación del mercado de trabajo.
4. Servicio Público de Empleo Estatal — SEPE (2024). *Guía de búsqueda activa de empleo y orientación profesional*. sepe.es.
5. Instituto Nacional de Estadística (2024). *Encuesta de Población Activa (EPA)*. ine.es.
6. Adecco / Infoempleo (2024). *Informe Infoempleo-Adecco: Oferta y demanda de empleo en España*.
7. Bolles, Richard N. (2024). *What Color Is Your Parachute? A Practical Manual for Job-Hunters and Career-Changers*. Berkeley: Ten Speed Press.
8. Pereda Marín, S. y Berrocal Berrocal, F. (2018). *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

MIRAR FORA · U1

LIBRO

Posicionament

Al Ries i Jack Trout · McGraw-Hill, 2001

El clàssic del posicionament aplicat a la marca personal: ocupar una posició clara i diferenciable en la ment del reclutador funciona igual que ocupar una posició de marca en la del consumidor. T'ajuda a entendre per què un perfil enfocat venç sempre un de genèric.

Capítols 1 a 4

VÍDEO · ~10-15 MIN

Com optimitzar el teu LinkedIn per a buscar faena

Tutorials LinkedIn carrera professional · YouTube

Un recorregut visual i ràpid per la configuració del perfil: foto, titular, "Sobre mi" i aptituds. Suficient per a passar d'un perfil buit a un de trobable en una sola vesprada.

https://www.youtube.com/results?search_query=optimizar+linkedin+buscar+trabajo+espa%C3%B1ol

CUENTA · PODCAST · WEB

@joantubau · @hugo_saez

X / Twitter · LinkedIn

Dos referents hispans sobre marca personal i mercat de treball digital. Fils curts i casos pràctics sobre com es contracta realment hui en empreses espanyoles.

ACTIVIDAD · 45-60 MIN

Actualitza el teu LinkedIn en una hora

Obri el teu perfil de LinkedIn (o crea'l si encara no en tens) i treballa tres elements: **foto** (fons neutre, roba coherent amb el teu sector), **titular professional** (el teu cicle + dos paraules clau + estat de cerca) i **tres punts forts** en el resum redactats en primera persona. No intentes perfeccionar-ho tot: prioritza que siga **trobable** per les paraules clau de les ofertes que t'interessen.

PARA CLASE

Variant en parelles (45 min): cada parella intercanvia perfils i fa una **revisió peer** amb tres preguntes: (1) el titular diu clarament què busca esta persona?; (2) la foto encaixa amb un entorn professional mitjà?; (3) una empresa del teu sector trobaria este perfil buscant paraules clau del cicle? Després de la revisió, cadascú corregix una millora concreta abans de tancar la sessió.

UNITAT 2 · BLOC 1 · INSERCIÓ LABORAL

02

La teua marca personal: comunicació i presència digital professional

La teua marca personal és el que diuen de tu quan ixes de la sala. En un mercat on competixes amb milers de titulacions idèntiques a la teua, no guanya qui més val en abstracte, sinó qui millor comunica el que val. Esta unitat convertix el teu perfil en un missatge clar: CV, portafolis i presència digital alineats cap al mateix objectiu professional.

DURADA

9-11 sessions · 3
setmanes

CONCEPTES CLAU

marca personal · proposta
de valor · identitat digital ·
reputació digital ·
empremta digital · CV
optimitzat per a ATS

OBJECTIUS DE LA UNITAT

- Definir una proposta de valor professional pròpia que articule què aportes, a qui i què et diferencia d'altres perfils amb la mateixa titulació.
- Construir un CV optimitzat per als filtres ATS i adaptable a cada oferta, evitant els errors que descarten candidatures.
- Dissenyar un portafolis professional que evidencie amb projectes reals les competències del títol.
- Crear i optimitzar un perfil de LinkedIn (foto, titular, resum i aptituds) com a CV viu i ferramenta de networking digital.
- Gestionar la pròpia identitat i reputació digital, auditant l'empremta prèvia i aplicant el dret a l'oblit quan pertoque.

Temps estimat de lectura: ~22 min · **Resultat d'aprenentatge:** RA1 (selecciona oportunitats d'ocupació identificant les diferents possibilitats d'inserció), en la seua vessant de comunicació professional. · **Prerequisits:** Unitat 1 (mercat laboral i processos de selecció) i identitat digital d'IPE I.

En acabar esta unitat sabràs:

- Definir la teua **proposta de valor professional**: què aportes, a qui i què et diferencia.
- Construir un **CV optimitzat per a ATS** i adaptable a cada oferta.
- Dissenyar un **portafolis** que demostre les teues competències amb projectes reals.
- Crear i optimitzar un **perfil de LinkedIn** professional com a CV viu.

- Auditar i protegir la teua **identitat i reputació digital** abans de buscar ocupació.

TL;DR

90 segundos

La **marca personal** és la impressió que deixes en el món professional: el que pensen de tu quan ixes de la sala. En esta unitat aprendràs a construir-la **sense convertir-te en un anunci continu**: definir una proposta de valor en una frase, alinear CV, portafolis i LinkedIn amb el mateix missatge i gestionar la teua empremta digital abans que la gestione un reclutador per tu.

No és vendre's: és comunicar bé el que ja vals perquè la persona adequada et trobe.

CASO REAL · DILEMA

Sergio Beguería va començar amb un compte de Twitter durant la pandèmia; hui col·labora amb mitjans nacionals

Adaptat de relats públics de creadors i emprenedors espanyols 2020-2024

Sergio Beguería, periodista esportiu, va començar publicant anàlisis de futbol espanyol en Twitter durant el confinament de 2020. Sense mitjà darrere, sense xarxa prèvia rellevant. Quatre anys després, acumula desenes de milers de seguidors, col·laboracions amb mitjans nacionals i un canal propi. El patró es repetix en altres sectors: il·lustradors, programadors, professors particulars o cuiners que han construït la seua carrera professional **primer en una xarxa social** i només després han arribat les empreses a buscar-los.

Es pot construir una carrera professional des de zero usant només una xarxa social, sense estructura prèvia ni contactes?

En la Unitat 1 vam veure que ixes al mercat competint amb milers de persones que tenen la teua mateixa titulació. Si el títol no et diferencia, què ho fa? La resposta és la teua **marca personal**: l'empremta que deixes, la percepció que els altres tenen de tu com a professional. Una frase molt repetida en l'àmbit del personal branding la definix bé: "*la teua marca personal és el que diuen de tu quan ixes de la sala*".

Ací hi ha un matís important que convé acceptar d'entrada: **la teua marca personal existix la treballes o no**. Si un reclutador busca el teu nom en Google, el que trobe forma part de la teua candidatura, hages decidit cuidar-lo o no. La pregunta, per tant, no és "vull tindre marca personal?", sinó "vull gestionar la que ja tinc o deixar-la a l'atzar?". Esta unitat va de gestionar-la a propòsit.

I convé desmuntar un malentés: la marca personal **no és vendre's ni inventar-se un personatge**. És comunicar amb claredat i honestetat el que de veritat aportes, perquè la persona adequada et trobe. No es tracta de paréixer una altra cosa, sinó de **que t'entenguen bé**.

Què és (i què no és) la marca personal

El **personal branding** o marca personal és la **gestió conscient de la percepció que els altres tenen de tu com a professional**. El concepte el va popularitzar el consultor Tom Peters en 1997 amb un article titulat, sense mitges tintes, “*The Brand Called You*”: defensava que cada professional havia de pensar-se a si mateix com una marca, amb els seus valors, la seua proposta i la seua comunicació.

Perquè això no es quede en abstracció, servix distingir tres nivells:

- **Identitat:** qui eres realment com a professional (la teua formació, les teues competències, els teus valors). És la matèria primera.
- **Imatge / percepció:** el que els altres creuen que eres. No sempre coincidix amb la identitat: algú molt capaç pot donar una imatge pobra si comunica malament, i al revés.
- **Marca personal:** el treball d'**alinear la percepció amb la identitat** i comunicar-la de forma coherent en tots els canals (CV, LinkedIn, entrevista, portafolis).

L'objectiu no és maquillar la identitat, sinó que la imatge siga un **reflex fidel i ben comunicat** del que vals.

La proposta de valor professional

El fonament de tota marca personal és la teua **proposta de valor**: la resposta clara i breu a tres preguntes encadenades.

1. **Què aportes?** Les teues competències tècniques i transversals més fortes.
2. **A qui?** El tipus d'empresa, sector o problema al qual el teu perfil servix.
3. **Què et diferencia?** Allò que tu combines i que la majoria de perfils iguals no tenen (un projecte propi, un segon idioma, una doble competència, una experiència particular).

Una proposta de valor es pot condensar en una frase. Per exemple: “*Tècnic superior en Desenvolupament d'Aplicacions Web especialitzat en front-end accessible, amb tres projectes propis publicats i nivell B2 d'anglès*”. No és un eslògan buit: és una promesa concreta que després el CV, el portafolis i LinkedIn han de recolzar.

COHERÈNCIA

La regla d'or de la marca personal: un sol missatge en tots els canals

Una marca personal funciona quan és **coherent**. El professional que descriu el teu CV, el que apareix en el teu LinkedIn, el que es presenta en l'entrevista i el que mostra el portafolis han de ser **la mateixa persona, amb el mateix missatge**. Si el teu CV diu que eres especialista en xarxes socials però el teu LinkedIn està buit i mal escrit, el missatge es trenca i perds credibilitat. Abans de difondre res, assegura't que tots els teus canals contenen **la mateixa història**: mateixa proposta de valor, mateix to, mateixes dades. La incoherència és el que més ràpid destrueix una marca personal.

El CV: la teua carta de presentació optimitzada

El currículum continua sent la peça central, però en IPE II l'abordem amb un gir respecte a etapes anteriors: hui el teu CV té **dos lectors** —un programari (l'ATS) i una persona— i ha de convèncer els dos.

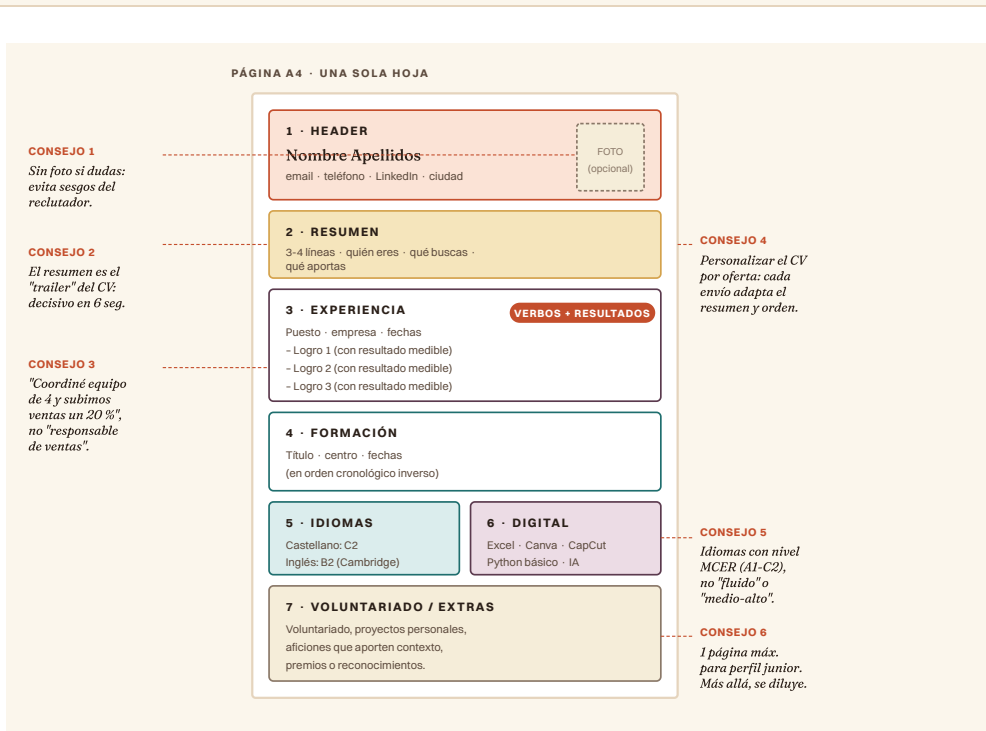
Pensar el CV per a l'ATS i per a l'humà

Com vam veure en la Unitat 1, en molts processos el primer garbellat el fa un **ATS** que busca paraules clau. Per això, optimitzar el CV significa:

- **Incloure les paraules clau de l'oferta** de forma literal: la titulació exacta, el programari citat, l'idioma amb el seu nivell MECR, les competències anomenades. Si l'oferta demana "Excel avançat" i tu poses "fulls de càlcul", el sistema pot no relacionar-ho.
- **Usar un format llegible per màquina**: una sola columna o columnes simples, sense taules imbricades, sense text dins d'imatges, amb encapçalaments estàndard ("Experiència", "Formació", "Idiomes"). Exportar sempre a **PDF** estàndard.
- **Passat el filtre, convèncer l'humà en segons**: la meitat superior de la primera pàgina és l'espai més valuós. Resum professional potent a dalt, èxits quantificats, formació recent visible.

Estructura d'un CV de FP

Un CV d'una persona recent titulada en FP ha de cabre en **una pàgina** (dos com a màxim si ja tens experiència rellevant). L'estructura recomanada és la del diagrama:



Anatomia d'un CV optimitzat: estructura per blocs i consells perquè passe el filtre ATS i convença el reclutador.

- **Dades de contacte**: nom, ciutat, email professional, telèfon, URL de LinkedIn i del portafolis. No incloure DNI complet, adreça exacta, estat civil ni edat si no és rellevant.

- **Resum / proposta de valor:** tres o quatre línies amb la teua proposta de valor professional. És el primer que es llig.
- **Experiència:** inclosa la **FCT / pràctiques curriculars** i els projectes del cicle. Cada entrada amb càrrec, empresa, dates i dos o tres línies d'**èxits amb verbs d'acció i resultats quantificats** ("Vaig configurar la xarxa de 20 llocs reduint incidències un 30 %"), no funcions genèriques.
- **Formació:** el títol de FP, el centre i l'any; cursos i certificacions tècniques rellevants.
- **Idiomes:** nivell **MECR (A1-C2)** amb acreditació si en tens. Mai inflar el nivell.
- **Competències digitals i tècniques:** només el que realment domines.
- **Extres:** projectes personals, voluntariat, premis (SpainSkills, hackathons), aficions que aporten context.

Prova-ho tu mateix: genera el teu CV en format Europass directament des de l'editor interactiu.

➔ *Herramienta interactiva disponible en la versión digital del libro (profedeconomia.es).*

ERRORS FREQUENTS

El que descarta un CV de FP a la primera

Estos errors continuen apareixent en CV de titulats de FP i descarten candidatures abans de l'entrevista: **faltes d'ortografia** (un sol accent mal pot bastar); **un CV genèric** enviat igual a totes les ofertes sense adaptar paraules clau; **inflar el nivell d'idiomes** (cau en trenta segons d'entrevista); **format que l'ATS no llig** (CV en imatge, columnes rares, plantilles decoratives de descàrrega); **funcions en lloc d'èxits** ("encarregat de tasques" en lloc de "vaig gestionar X reduint Y"); i **oblidar la FCT i els projectes del cicle**, que per a un perfil júnior són experiència vàlida i diferenciadora. Revisa el CV almenys dos vegades i demana a una altra persona que el llija abans d'enviar-lo.

El portafolis: demostra el que saps fer

En moltes famílies professionals de FP, dir que saps fer alguna cosa val menys que **mostrar-ho**. El **portafolis** és la col·lecció organitzada dels teus treballs i projectes que **evidencia** les teues competències amb proves, no amb paraules. És especialment potent en perfils tècnics i creatius: informàtica, disseny, audiovisuals, màrqueting, fabricació, fotografia, FP d'imatge i so.

Què incloure segons la teua família professional:

- **Informàtica:** repositori de codi (**GitHub**), aplicacions o webs publicades, una xicoteta web personal que reunisca els projectes.
- **Disseny, audiovisual, imatge:** treballs en **Behance**, un canal o un PDF maquetat amb les teues millors peces.
- **Màrqueting i comunicació:** campanyes, continguts publicats, mètriques aconseguides.
- **Administració, gestió, sanitat i altres:** encara que no hi haja "obra visible", es pot mostrar un projecte del cicle ben documentat, un cas resolt o una memòria de la FCT.

Les claus d'un bon portafolis: **qualitat abans que quantitat** (millor cinc projectes bons que vint mediocres), cada projecte **contextualitzat** (quin problema resolía, què vas fer tu, quin resultat va tindre) i un **accés fàcil** (una URL que pugues posar en el CV i en LinkedIn).

LinkedIn: el teu CV viu i la teua xarxa professional



La teua presència digital professional es construeix cada dia: un perfil de LinkedIn cuidat, un portafolis enllaçat i una empremta neta. En un mercat saturat, és el que fa que l'oferta et trobe a tu en lloc d'haver de perseguir-la.

Foto: Shixart1985, CC BY 2.0 via Wikimedia Commons

LinkedIn és la xarxa professional dominant a Espanya i Europa, amb més de mil milions de perfils al món (dada oficial LinkedIn, 2023). Per a un titulat de FP funciona com un **CV viu, públic i sempre actualitzat**, i com la principal ferramenta de **networking digital** per a accedir al mercat ocult que vam veure en la Unitat 1.

Els elements que convé cuidar:

- **Foto professional:** fons neutre, pla de cap i muscles, roba coherent amb el teu sector. Segons les dades de la mateixa xarxa, un perfil amb foto adequada rep moltes més visites.
- **Titular professional:** el text davall del teu nom, el més visible del perfil. No poses només “Estudiant”. Convertix la teua proposta de valor en titular: “*Tècnic Superior en DAW · Front-end accessible · Buscant primera ocupació en desenvolupament web*”.
- **Resum (“Sobre mi”):** dos-centes o tres-centes paraules en primera persona contant qui eres, què saps fer, què busques i una dada distintiva. És la teua proposta de valor desenvolupada.
- **Experiència, formació, aptituds i certificacions:** la versió LinkedIn del CV. Les **aptituds poden ser avalades** per companys i professors, cosa que les reforça.
- **Activitat i xarxa:** seguir empreses del teu sector, comentar amb criteri, connectar amb companys del cicle, professors i tutors de FCT. Una xarxa activa és la que t’obri portes.

MARCA PERSONAL

Com construir la teua marca personal en cinc passos

- 1 **Definix la teua proposta de valor:** escriu en una frase què aportes, a qui i què et diferencia. És la brúixola de tota la resta; sense ella, cada canal tira pel seu costat.
- 2 **Audita la teua identitat digital actual:** busca el teu nom en Google en mode incògnit i revisa què apareix. Neteja, tanca comptes abandonats i ajusta la privacitat abans de difondre res.
- 3 **Construïx les teues peces alineades:** CV optimitzat per a ATS, portafolis amb els teus millors projectes i perfil de LinkedIn complet. Les tres han de contar la mateixa història i la mateixa proposta de valor.
- 4 **Activa la xarxa:** connecta amb companys, professors i professionals del teu sector; segueix empreses objectiu; aporta contingut o comentaris amb criteri. La marca personal sense xarxa és un aparador sense carrer.
- 5 **Mantín i mesura:** actualitza les teues peces amb cada nou projecte o formació, i observa què funciona (visites al perfil, respostes a candidatures). La marca personal és un cultiu, no una foto fixa.

Identitat i reputació digital



El networking és marca personal en moviment: cada conversa, cada contacte i cada presentació deixen una impressió que se suma a la teua reputació. La xarxa que cultives hui és la que t'obrirà les portes del mercat ocult demà.

Foto: EU2017EE Estonian Presidency, CC BY 2.0 via Wikimedia Commons

La **identitat digital** és el conjunt de dades i informació que et representa a internet. La **reputació digital** és la valoració —positiva o negativa— que els altres fan d'eixa identitat. I l'**empremta digital** és el rastre acumulat que deixes: publicacions, fotos, comentaris, “m'agrada”, comptes actius i abandonats.

El problema és que l'empremta **és persistent i sovint pública**: el que vas publicar als 15 pot aparèixer quan un reclutador busque el teu nom als 22. Per això, abans de llançar una cerca activa, convé una **auditoria**:

- **Busca't en Google en mode incògnit** i revisa la primera pàgina de resultats: és el que veu un reclutador.
- **Revisa la privacitat** de les teues xarxes personals i separa el personal del professional.
- **Tanca comptes abandonats** que ja no controles i que poden contindre contingut antic.
- **Exercix el dret a l'oblit** si trobes contingut perjudicial i irrellevant: el **RGPD** (Reglament General de Protecció de Dades, art. 17) t'empara per a sol·licitar la supressió de dades personals que ja no són pertinents, davant del responsable del lloc o davant de l'**Agència Espanyola de Protecció de Dades (AEPD)**.

¿SABÍAIS QUE...?

Quasi tots els reclutadors et buscaran a internet

Diversos estudis internacionals del sector de selecció —entre ells enquestes anuals de CareerBuilder i The Harris Poll (amb mostres de més de 2.000 responsables de contractació) i estudis de plataformes com ResumeBuilder— coincidixen en una tendència sostinguda: una **àmplia majoria dels reclutadors investiga la presència en línia** dels candidats abans de decidir, i un percentatge molt alt declara haver **descartat algú** pel que va trobar —contingut inapropiat, comentaris discriminatoris, incoherències amb el CV o mala expressió escrita—. Però hi ha una segona cara, igual de rellevant: molts reclutadors també afirmen haver **contractat algú** precisament pel que van veure en línia: un bon perfil de LinkedIn, un portafolis sòlid, una imatge professional coherent. La conclusió no és “esborra-ho tot i desapareix d’internet”, sinó just el contrari: **ocupa el teu espai digital amb contingut que et beneficie**, perquè siga això el que aparega quan busquen el teu nom.

EJEMPLO REAL

Sara va deixar d'enviar CV a cegues i va deixar que la trobaren

Sara va acabar un Grau Superior de Màrqueting i Publicitat i, durant mesos, va enviar desenes de CV a portals sense a penes resposta. Va decidir canviar d’estratègia i, en lloc de perseguir ofertes, **treballar la seua marca personal perquè les ofertes la perseguiren a ella**. Va definir la seua proposta de valor (gestió de xarxes socials per a xicotet comerç local, amb dades), va reescriure el seu perfil de LinkedIn amb un titular clar i un resum en primera persona, i va muntar un portafolis senzill amb tres campanyes: dos de projectes del cicle i una real per a la fleca del seu barri, on havia gestionat les xarxes com a voluntària i havia documentat el creixement de seguidors i de comandes. Va començar a publicar en LinkedIn una breu anàlisi setmanal d’una campanya de marca coneguda. En quatre mesos, una agència de la seua ciutat li va escriure: “*vam veure el teu portafolis i les teues anàlisis, encaixes amb el que busquem*”. No hi havia una oferta publicada; la van crear després de parlar amb ella. El seu cas resumix la tesi de la unitat: en un mercat saturat, una **marca personal coherent i visible** convertix la cerca en atracció.

VUELVE AL CASO*Sergio Beguería i la carrera des d'una xarxa social*

La marca personal funciona si reunit tres trets: és **consistent** (publica amb regularitat, no en onades), **autèntica** (no copia veus alienes) i **enfocada** (un tema concret, no deu alhora). Sergio va triar futbol espanyol, va estudiar les dades i va construir veu pròpia. Tu no necessites tornar-te viral ni acumular xifres espectaculars: necessites ser **troable i creïble** dins del teu sector.

Un perfil professional ben treballat, amb una proposta de valor clara i projectes que la recolzen, val més que mil seguidors genèrics. El reclutador del teu sector no busca la persona amb més audiència: busca algú que sembla **fiable** per a resoldre el seu problema.

L'ESSENCIAL DE LA UNITAT

La teua **marca personal** existix la treballes o no; la decisió real és gestionar-la a propòsit o deixar-la a l'atzar.

- No és vendre's ni inventar-se un personatge: és **alinejar la percepció que donen els altres amb la teua identitat real** i comunicar-la bé.
- El fonament és la teua **proposta de valor**: què aportes, a qui i què et diferencia, en una frase que després recolzen totes les teues peces.
- La **regla d'or** és la coherència: CV, portafolis, LinkedIn i entrevista han de contar la mateixa història.
- El **CV** té hui dos lectors: l'**ATS** (paraules clau + format llegible) i l'humà (resum potent, èxits quantificats, una pàgina).
- El **portafolis** demostra amb projectes el que el CV sols afirma; val qualitat contextualitzada abans que quantitat.
- **LinkedIn** és el teu CV viu i la teua ferramenta de networking: foto, titular, resum, aptituds avalades i xarxa activa.
- La **identitat i reputació digital** s'auditen abans de buscar ocupació: busca't en Google, neteja l'empremta, ajusta la privacitat i exercix el **dret a l'oblit** (RGPD, art. 17) quan pertoque.

Glossari

- **Marca personal (personal branding)**: gestió conscient de la percepció que els altres tenen de tu com a professional.
- **Proposta de valor professional**: resposta breu a què aportes, a qui i què et diferencia; fonament de la marca personal.
- **Identitat digital**: conjunt de dades i informació que et representa a internet.

- **Reputació digital:** valoració que els altres fan de la teua identitat digital.
- **Empremta digital:** rastre acumulat i persistent que deixes a internet (publicacions, fotos, comentaris, comptes).
- **CV optimitzat per a ATS:** currículum redactat amb les paraules clau de l'oferta i un format que el programari de garbellat pot llegir.
- **Portafolis professional:** col·lecció organitzada de treballs i projectes que evidencia les teues competències amb proves concretes.
- **LinkedIn:** xarxa professional dominant a Espanya i Europa; funciona com a CV viu i ferramenta de networking digital.
- **Titular professional:** text davall del nom en LinkedIn que sintetitza la teua proposta de valor; molt visible.
- **Resum professional:** bloc “Sobre mi” de LinkedIn, en primera persona, que desenvolupa la proposta de valor.
- **Networking digital:** cultiu d'una xarxa de contactes professionals en xarxes com LinkedIn per a accedir a oportunitats.
- **Dret a l'oblit:** dret (RGPD, art. 17) a sol·licitar la supressió de dades personals a internet que ja no són pertinents.
- **Storytelling professional:** contar la teua trajectòria com un relat coherent que dóna sentit a les teues decisions i èxits.

Per a aprofundir

Si vols construir la teua marca personal amb ferramentes reals, estos recursos oficials i de referència són un bon punt de partida:

- **Plataforma Europass** — *Comissió Europea* ([europass.europa.eu](https://europa.eu/europass)). Per què encaixa: genera gratis el teu CV i carta en format europeu llegible, el tradueix a qualsevol llengua de la UE i exporta a PDF.
- **Guia sobre identitat digital i dret a l'oblit** — *Agència Espanyola de Protecció de Dades* (aepd.es). Per què encaixa: explica com auditar i netejar la teua empremta digital abans de buscar ocupació, amb plantilles de sol·licitud de supressió.
- **Recursos d'aprenentatge de LinkedIn** — *LinkedIn* ([linkedin.com](https://www.linkedin.com)). Per què encaixa: la mateixa xarxa ofereix guies per a optimitzar el perfil, el titular i el resum, i per a començar a fer networking.
- **GitHub / Behance** — *plataformes de portafolis* (github.com · [behance.net](https://www.behance.net)). Per què encaixa: allotjar gratis el teu portafolis tècnic o creatiu i enllaçar-lo des del CV i LinkedIn.
- **The Brand Called You** — *Tom Peters* (Fast Company, 1997). Per què encaixa: l'article fundacional de la marca personal; continua sent la millor explicació de per què cada professional ha de pensar-se com una marca.

Preguntes per a reflexionar

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

1. On està la línia entre “comunicar bé el teu valor” i “vendre't de més”? És marca personal honesta destacar els teus èxits, o comença a ser engany en algun punt?
2. La teua empremta digital de fa anys pot condicionar la teua candidatura hui. És just que un reclutador et jutge per alguna cosa que vas publicar d'adolescent? Com hauríem d'educar algú de 14 anys sobre la seua empremta futura?

3. Si dos persones tenen exactament la mateixa titulació i les mateixes notes, és legítim que guanye l'ocupació qui millor comunica la seua marca? O això premia l'aparença sobre la competència real?

Cap a la Unitat 3

Ja saps presentar-te: tens proposta de valor, CV, portafolis i presència digital coherents. Però una marca personal només se sosté si darrere hi ha substància real. En la **Unitat 3** entrem en eixa substància: les **competències per a l'ocupació** —personals, socials i emocionals— que les empreses valoren tant o més que el títol. Treball en equip, comunicació, lideratge, gestió del temps i intel·ligència emocional: les capacitats que la teua marca promet i que has de ser capaç de demostrar.

BIBLIOGRAFÍA

1. Real Decreto 659/2023, de 18 de julio, por el que se desarrolla la ordenación del Sistema de Formación Profesional (Anexo V: módulos profesionales de los itinerarios formativos). BOE-A-2023-16889.
2. Peters, T. (1997). *The Brand Called You*. Fast Company, núm. 10.
3. Comisión Europea (2025). *Plataforma Europass: modelo común europeo de currículum*. europass.europa.eu.
4. Agencia Española de Protección de Datos (2024). *Guía sobre identidad digital, reputación y derecho al olvido*. aepd.es.
5. Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo (RGPD), de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales (art. 17).
6. LinkedIn Corporation (2024). *Datos de uso y buenas prácticas de perfil profesional*. linkedin.com.
7. CareerBuilder / The Harris Poll (2018). *More Than Half of Employers Have Found Content on Social Media That Caused Them NOT to Hire a Candidate*. PR Newswire (agosto 2018). Encuesta anual sobre impacto de redes sociales en la selección, con muestras de más de 2.000 responsables de contratación.

MIRAR FORA · U2

LIBRO

Marketing 4.0

Philip Kotler, Hermawan Kartajaya i Iwan Setiawan · LID Editorial, 2017

La marca personal aplica a l'individu els mateixos principis que el màrqueting aplica a les empreses: proposta de valor, posicionament, canal, missatge. Este llibre és la millor síntesi recent del màrqueting en l'era digital i es tradueix amb facilitat al teu propi perfil.

Capítols 4 i 7

VÍDEO · ~12-15 MIN

How to brand yourself · TED Talks

TED · YouTube (amb subtítols en castellà)

Una de les xarrades més clares sobre com decidir conscientment què vols que pensen de tu com a professional, i quines decisions concretes contenen eixa història. Útil per a fixar la teua proposta de valor abans de tocar el CV.

https://www.youtube.com/results?search_query=ted+how+to+brand+yourself

CUENTA · PODCAST · WEB

@brandemia_

X / Twitter · brandemia.org

Anàlisis diàries de marques, rebrandings i casos de marca personal a Espanya. T'entrena l'ull crític per a entendre què transmet una marca —inclosa la teua— en un sol colp d'ull.

ACTIVIDAD · 20-30 MIN

La teua proposta de valor en una frase

Escriu **la teua proposta de valor professional en una sola frase** amb la fórmula: “Soc [titulació / rol] que ajuda [tipus d'empresa o persona] a [resultat concret]”. Exemple: “Soc Tècnica Superior en Màrqueting i Publicitat que ajuda els xicotets comerços locals a multiplicar les seues vendes en xarxes socials amb campanyes mesurables”. Tres condicions: que s'entenga sense context, que la poguera firmar molt poca gent més de la teua promoció i que siga verificable quan algú revise el teu portafolis.

PARA CLASE

En grups de 4 (40 min): cada membre llig la seua frase en veu alta i els altres tres responen per escrit a tres preguntes: (1) quin problema concret resol esta persona?; (2) podria firmar esta mateixa frase la meitat de la classe?; (3) què canviaries per a fer-la més distintiva? Després de la ronda, cadascú reescriu la seua frase amb el millor suggeriment rebut.

UNITAT 3 · BLOC 2 · COMPETÈNCIES PROFESSIONALS

03

Competències per a l'ocupació: personals, socials i emocionals

El títol demostra que saps fer una faena. Les competències transversals demostren que es pot treballar amb tu. Les empreses contracten per les primeres i acomiaden per les segones. Esta unitat entrena el que de veritat decidix la teua carrera: treball en equip, comunicació, lideratge, gestió del temps i intel·ligència emocional.

DURADA

10-12 sessions · 3
setmanes

CONCEPTES CLAU

competències
transversals · soft skills ·
hard skills · competències
personals · competències
socials · intel·ligència
emocional

OBJECTIUS DE LA UNITAT

- Distingir competències tècniques (hard skills) i transversals (soft skills) i argumentar per què les empreses valoren cada vegada més les segones.
- Identificar les fases i els rols del treball en equip eficaç i reconèixer el rol predominant propi.
- Aplicar tècniques de comunicació assertiva, escolta activa i comunicació no verbal en contextos professionals.
- Desenvolupar la intel·ligència emocional segons el model de Goleman, identificant els seus cinc components i el seu paper en el treball.
- Gestionar el temps propi amb ferramentes com la matriu d'Eisenhower, prioritzant allò important sobre allò merament urgent.

Temps estimat de lectura: ~23 min · **Resultat d'aprenentatge:** RA2 (aplica estratègies i tècniques de comunicació, treball en equip i gestió emocional adequades al context professional). · **Prerequisits:** Unitats 1-2 (mercat laboral, processos de selecció i marca personal).

En acabar esta unitat sabràs:

- Distingir competències **tècniques** (*hard skills*) i **transversals** (*soft skills*) i per què les segones pesen tant.
- Treballar en **equip** amb eficàcia i reconèixer el teu **rol** predominant.
- Comunicar de manera **assertiva**, amb **escolta activa** i atenció al llenguatge no verbal.
- Desenvolupar la teua **intel·ligència emocional** segons el model de Goleman.

- **Gestionar el teu temps** priorititzant allò important amb la matriu d'Eisenhower.

TL;DR

90 segundos

Les competències que demanda el mercat laboral ja no són només tècniques. Les **soft skills** —comunicació, treball en equip, pensament crític, gestió emocional— pesen tant o més que el títol. En esta unitat recorrerem les **competències clau** que el Fòrum Econòmic Mundial situa al centre del futur de l'ocupació i com entrenar-les en projectes del cicle, FCT i vida professional.

Les empreses contracten per les tècniques i acomiaden per les transversals. Ací entrenem les segones.

CASO REAL · DILEMA

Les cinc competències que més creixen en demanda no són habilitats tècniques concretes

WEF · Future of Jobs Report 2025

En el *Future of Jobs Report 2025* del Fòrum Econòmic Mundial, enquesta a més de 1.000 grans ocupadors globals, les cinc competències que més creixen en demanda fins a 2030 són: pensament analític, pensament creatiu, resiliència i flexibilitat, motivació i autoconsciència, curiositat i aprenentatge continu. **Cap** és una habilitat tècnica concreta (un llenguatge de programació, un programari, una tècnica d'ofici). Totes són competències transversals —*soft skills*— que cap títol acredita per si sol.

Per què les competències transversals pesen cada vegada més en un món aparentment més tecnològic?

En les dues primeres unitats vas aprendre a moure't pel mercat i a comunicar el teu valor. Però hi ha una pregunta incòmoda que convé plantejar: quan comuniques que «treballes bé en equip» o que «et comuniques amb claredat», és veritat? O és una frase que tothom posa al CV sense haver-la entrenada mai?

Esta unitat va de **convertir eixes frases en capacitats reals**. Perquè hi ha un fet que qualsevol responsable de Recursos Humans confirma: les empreses **contracten per les competències tècniques i acomiaden per les transversals**. Quasi ningú perd l'ocupació perquè no sàpia fer la seua faena; la perd perquè no sap col·laborar, comunicar-se, gestionar la seua frustració o portar bé els conflictes. El teu títol cobreix la primera part. Esta unitat entrena la segona, que és la que de veritat sosté una carrera.

Hard skills i soft skills

Les competències professionals es dividixen en dos grans grups:

- **Competències tècniques (*hard skills*)**: els coneixements i habilitats específics de la teua professió, que s'aprenen i es certifiquen. Programar en un llenguatge, portar una

comptabilitat, manejar una màquina, posar una injecció, configurar una xarxa. Són les que el teu cicle de FP acredita.

- **Competències transversals (*soft skills*):** les capacitats personals, socials i emocionals que servixen en **qualsevol** lloc i sector. Treball en equip, comunicació, lideratge, gestió del temps, adaptació al canvi, resolució de problemes, intel·ligència emocional. No es certifiquen amb un títol, però s'entrenen.

El terme «*soft*» (blanes) és enganyós, perquè suggerix que són secundàries. És justament al revés: són les **més difícils de desenvolupar i les més decisives a llarg termini**. Una competència tècnica pot quedar obsoleta en pocs anys (un programari es substituïx, una tècnica canvia); les competències transversals **t'acompanyen tota la vida laboral** i es transferixen d'una ocupació a una altra. Per això molts professionals de RH preferixen parlar de **competències «*power*» o transferibles**.

DADA CLAU

Les empreses valoren cada vegada més les competències transversals

Els grans informes sobre el futur de l'ocupació —en particular el *Future of Jobs Report 2025* del **Fòrum Econòmic Mundial**— coincidixen en una tendència clara: entre les competències més demandades per les empreses per als pròxims anys figuren, junt amb les digitals, un bloc de **competències transversals**: pensament analític i creatiu, resiliència i flexibilitat, motivació i autoconeixement, lideratge i influència social, curiositat i aprenentatge continu. L'automatització i la IA absorbixen tasques tècniques rutinàries, però **allò que difícilment s'automatitza és la capacitat de col·laborar, comunicar, liderar i gestionar emocions**. Eixa és, paradoxalment, la millor garantia d'ocupabilitat en un món cada vegada més tecnològic.

Treball en equip



Un equip no és un grup de persones en la mateixa sala: és un conjunt amb objectiu comú, rols complementaris i responsabilitat compartida. Saber col·laborar és la competència transversal que més es demana i la que més costa fingir en una entrevista.

Foto: Halynamelnychuk, CC BY-SA 4.0 via Wikimedia Commons

Quasi cap faena es fa en solitari. Saber col·laborar és, probablement, la competència transversal més exigida en qualsevol oferta. Però «treballar en equip» no és simplement «estar diverses persones en la mateixa tasca»: un grup és un conjunt de persones; un **equip** és un conjunt de persones amb un **objectiu comú, rols complementaris i responsabilitat compartida**.

Les fases d'un equip

El psicòleg Bruce Tuckman va descriure en 1965 les cinc fases per les quals passa quasi qualsevol equip, un model que continua plenament vigent:

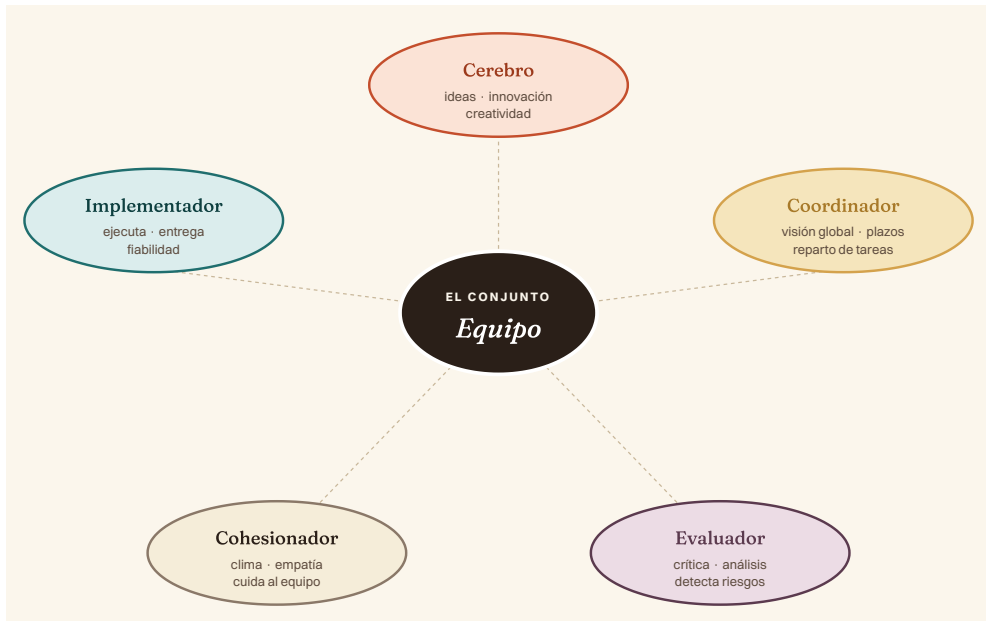
1. **Formació (*forming*)**: l'equip es coneix, hi ha cortesia i certa incertesa sobre els rols.
2. **Conflicte (*storming*)**: sorgixen les primeres tensions pel repartiment de tasques, els criteris i el lideratge. És una fase **normal i necessària**, no un fracàs.
3. **Normalització (*norming*)**: l'equip acorda regles, rols i formes de treballar. Baixa la tensió.
4. **Rendiment (*performing*)**: l'equip funciona amb autonomia i rendix al màxim.
5. **Finalització (*adjourning*)**: es tanca el projecte i s'avalua allò après.

Saber que el conflicte és una fase esperable evita dramatitzar-lo: quasi tots els equips passen per ahí abans de rendir bé.

Els rols dins de l'equip

Un equip eficaç no és el que reuneix les persones més brillants, sinó el que combina **rols complementaris**. El psicòleg britànic **Meredith Belbin** va demostrar, després d'anys

d'investigació, que els equips formats només per «cervells» rendien pitjor que els equips equilibrats. El seu model identifica diversos rols que convé que estiguen coberts; en una versió simplificada per a treball per projectes, cinc en basten:



Cinc rols complementaris d'un equip eficaç, segons el model de Belbin simplificat. L'important no és que cada persona tinga un únic rol, sinó que el conjunt els cobrisca tots.

- **Cervell:** aporta idees, innovació i creativitat. Resol problemes de manera original.
- **Coordinador:** té la visió global, organitza, repartix tasques i vigila els terminis.
- **Implementador:** executa i entrega; convertix les idees en resultats amb fiabilitat.
- **Avaluador:** analitza amb sentit crític, detecta riscos i errors abans que ocorreguen.
- **Cohesionador:** cuida el clima, l'empatia i les relacions; manté unit l'equip.

Ningú és un sol rol, però la majoria en tenim un de **predominant**. Conèixer el teu t'ajuda a aportar millor i a entendre quins rols et convé buscar en els altres. Un equip de cinc «cervells» té moltes idees i ningú que les execute; un de cinc «implementadors» treballa moltíssim sense rumb. L'equilibri és el que rendix.

Resolució de conflictes

On hi ha equip, hi ha conflicte, i això no és dolent en si: un conflicte ben gestionat millora les decisions. El que és nociu és **evitar-lo o gestionar-lo malament**. Les claus d'una bona gestió: separar la persona del problema (criticar la idea, no qui la proposa), centrar-se en interessos comuns i no en posicions tancades, escoltar abans de rebatre i buscar solucions on **tots guanyen alguna cosa** en lloc d'imposar. La comunicació assertiva, que veiem a continuació, és la ferramenta central per a això.

Comunicació professional



Una reunió és comunicació professional en estat pur: escoltar de veritat, expressar el que es pensa amb respecte i llegir el llenguatge no verbal dels altres. És la competència que connecta totes les altres.

Foto: Richter Frank-Jurgen, CC BY-SA 2.0 via Wikimedia Commons

La comunicació és la competència que **connecta totes les altres**: sense ella, ni el treball en equip ni el lideratge funcionen. En l'àmbit professional, comunicar bé té tres dimensions.

Comunicació assertiva

L'**assertivitat** és la capacitat d'expressar el que penses, sents i necessites **amb claredat i respecte**, sense agredir ni sotmetre't. S'entén millor per contrast amb els altres dos estils:

- **Estil passiu**: calles, cedixes, evites el conflicte. Resultat: et frustres i deixes d'aportar.
- **Estil agressiu**: imposes, interromps, desqualifiques. Resultat: guanyes la discussió i perds l'equip.
- **Estil assertiu**: dius el que penses respectant l'altre. «No estic d'acord amb este enfocament i t'explique per què; què et sembla si provem...?». Resultat: et respecten i mantens la relació.

Una ferramenta pràctica d'assertivitat és el **missatge «jo»**: en lloc de «sempre arribes tard amb la teua part» (acusació), dir «quan rep la teua part l'últim dia, no em dona temps a revisar; podríem avançar-la un dia?» (necessitat). Descriu el fet i la conseqüència, no acuses la persona.

Escolta activa

Comunicar no és només parlar: la mitat és **escoltar**. L'**escolta activa** consisteix a prestar atenció plena a qui parla, demostrar-ho (amb la mirada, assentint, sense interrompre) i **comprovar que ho has entés** parafrasejant («llavors, el que necessites és...»). És una de les habilitats més rares i més valorades: la majoria escolta per a respondre, no per a entendre. Qui escolta de veritat guanya confiança, evita malentesos i pren millors decisions.

Comunicació no verbal

En la comunicació cara a cara, **el to i el llenguatge corporal pesen més que les paraules**. La postura, el contacte visual, els gestos, l'expressió facial i el to de veu comuniquen constantment, i han de ser **coherents** amb el que dius: si afirmes estar interessat mentre mires el mòbil, no et creuen. En contextos professionals —una reunió, una entrevista, un client— cuida la postura oberta, el contacte visual sostingut però natural, les mans visibles i un to ferm i tranquil.

LIDERATGE

Liderar no és manar: és aconseguir que l'equip vulga seguir-te

El **lideratge** no és una posició jeràrquica, sinó una **competència**: la capacitat d'influir en un grup per a assolir un objectiu. Es pot liderar sense ser el cap (lideratge informal) i es pot ser cap sense liderar res. El lideratge modern s'allunya de l'estil **autoritari** («ordene i s'obeix») i s'acosta a estils **participatius** —que compten amb l'equip per a decidir— i **transformacionals** —que inspiren, donen exemple i desenvolupen les persones—. Per a algú que comença, liderar no significa donar ordres: significa **prendre la iniciativa, assumir responsabilitat, comunicar bé i cuidar l'equip**. Eixes conductes, en una entrevista per competències, valen or.

Intel·ligència emocional

Durant molt de temps es va creure que l'èxit professional depenia sobretot del quocient intel·lectual. La investigació ho va desmentir. El psicòleg **Daniel Goleman** va popularitzar en 1995, a partir del treball previ de Peter Salovey i John Mayer, el concepte d'**intel·ligència emocional**: la capacitat de **reconèixer, comprendre i gestionar les emocions pròpies i les dels altres**. La seua tesi, demostrada en nombrosos estudis posteriors, és que la intel·ligència emocional prediu l'exercici professional —especialment en llocs de relació i lideratge— **millor que el quocient intel·lectual**.

El model de Goleman distingeix cinc components, els tres primers **personals** (cap a un mateix) i els dos últims **socials** (cap als altres):

- **Autoconsciència**: reconèixer les emocions pròpies en el moment en què ocorren i saber com t'afecten. És la base de tota la resta: qui no detecta el seu propi enuig no pot gestionar-lo.
- **Autoregulació**: gestionar els impulsos i les emocions per a no actuar en calent. No és reprimir, és **decidir com respondre** en lloc de reaccionar.
- **Motivació**: moure la conducta cap a objectius, amb iniciativa i persistència, fins i tot davant de la frustració. Connecta amb la **resiliència**: la capacitat de sobreposar-se a les dificultats.
- **Empatia**: reconèixer i comprendre les emocions dels altres. És la base de l'atenció al client, el treball en equip i el lideratge.
- **Habilitats socials**: gestionar relacions, comunicar, influir, resoldre conflictes i cooperar. És la intel·ligència emocional posada en acció amb altres persones.

La bona notícia és que la intel·ligència emocional, a diferència del quocient intel·lectual, **s'entrena a qualsevol edat**. Cada conflicte ben resolt, cada vegada que detectes i anomenes una emoció abans d'actuar, cada esforç per posar-te en el lloc de l'altre, la desenvolupa.

¿SABÍAIS QUE...?

Per què un tècnic brillant pot fracassar en la seua primera ocupació?

És una història que qualsevol responsable de RH coneix: l'empresa contracta el candidat tècnicament més brillant del procés i, mesos després, ha de prescindir d'ell. No per incompetència tècnica, sinó perquè **no sabia treballar amb els altres**: discutia amb tothom, no acceptava revisions de la seua faena, es frustrava a la primera, no escoltava. Les dades de Goleman i de la investigació posterior apunten en la mateixa direcció: en la majoria dels casos d'acomiadament per baix rendiment, el motiu no són les *hard skills*, sinó les *soft skills*. La paradoxa és que el sistema educatiu dedica anys a les primeres i quasi res a les segones. Esta unitat, i este mòdul sencer, existixen en part per a corregir eixe desequilibri: perquè el tècnic que a més sap col·laborar, comunicar i gestionar-se emocionalment és, senzillament, **imparable**.

Gestió del temps

Saber gestionar el temps és una competència transversal que multiplica totes les altres: de poc servix ser brillant si no entregues a termini o si vius apagant focs. La gestió del temps no consistix a fer més coses, sinó a **fer les coses que importen**.

Urgent no és el mateix que important

La ferramenta més útil per a prioritzar és la **matriu d'Eisenhower**, atribuïda al president estatunidenc Dwight D. Eisenhower i popularitzada per Stephen Covey. Distingix dos eixos — **urgent** (requerix atenció immediata) i **important** (contribuïx als teus objectius)— i creua quatre quadrants:

1. **Urgent i important** → **Fes-ho ja**. Crisis, terminis imminents, problemes reals.
2. **Important però no urgent** → **Planifica-ho**. Formació, prevenció, planificació, relacions. És el quadrant **més rendible i el més descurat**: ací està el creixement professional.
3. **Urgent però no important** → **Delega-ho o reduïx-ho**. Moltes interrupcions, alguns correus i telefonades. Roben temps i aparenten productivitat.
4. **Ni urgent ni important** → **Elimina-ho**. Distraccions, xarxes sense propòsit, procrastinació.

L'error més comú és viure atrapat en el quadrant 1 (urgències) i el 3 (interrupcions), sense temps per al quadrant 2, que és on es construeix el futur. **Gestionar bé el temps és, en el fons, protegir el quadrant 2**.

Altres tècniques útils

- **Tècnica Pomodoro**: treballar en blocs de concentració (típicament 25 minuts) amb descansos breus. Combat la dispersió i l'esgotament.
- **Regla dels dos minuts**: si una tasca porta menys de dos minuts, fes-la en el moment en lloc d'ajornar-la.
- **Llistes i planificació setmanal**: començar la setmana decidint les tres tasques importants (quadrant 2) i bloquejar temps per a elles abans que les urgències l'ocupen.
- **Combatre la procrastinació**: dividir les tasques grans en passos xicotets i començar pel primer. L'arrancada és el més difícil; una vegada comences, continua.

PLA DE DESENVOLUPAMENT

Com entrenar les teues competències transversals

- 1 **Autoavalua't amb honestedat:** puntua de l'1 al 5 el teu treball en equip, comunicació, lideratge, gestió del temps i intel·ligència emocional. No pots millorar allò que no reconeixes que flaqueja.
- 2 **Tria una o dues competències a desenvolupar,** no totes a la vegada. Millor avançar de veritat en dues que dispersar-te en cinc.
- 3 **Busca't situacions reals per a practicar:** un projecte en grup, una presentació, un voluntariat, una faena d'estiu. Les competències transversals només s'entrenen **en acció**, no llegint.
- 4 **Demana feedback** a professors, companys o tutors de FCT: com et veuen treballant en equip, comunicant, gestionant el temps. La percepció aliena revela punts cecs.
- 5 **Documenta els teus èxits amb el mètode STAR:** cada vegada que resolgues un conflicte, lideres una tasca o entregues a termini davall pressió, anota-ho com un exemple. Serà munició directa per a la teua pròxima entrevista per competències.

EJEMPLO REAL

Nadia va guanyar el lloc per com va gestionar un conflicte, no per la seua nota

Nadia i un altre candidat van arribar a la ronda final d'un procés per a un lloc de tècnica en un laboratori. Sobre el paper, l'altre candidat tenia millor expedient. En l'entrevista per competències, a tots dos els van demanar el mateix: «*conta'm un conflicte en equip i com el vas resoldre*». L'altre candidat va respondre que ell «no solia tindre conflictes perquè feia bé la seua part» —una resposta que, lluny d'afavorir-lo, va fer dubtar l'entrevistadora sobre la seua capacitat de col·laborar—. Nadia, en canvi, va contar amb el mètode STAR una situació real de la seua FCT: durant un projecte, una companya no entregava a temps i el grup anava a fallar el termini (Situació); ella era la responsable de coordinar l'entrega (Tasca); en lloc de queixar-se a la tutora, va parlar a soles amb la companya, va descobrir que anava sobrepassada i li va proposar redistribuir dues tasques i avançar el calendari intern (Acció); van entregar a temps, la relació va millorar i va aprendre a detectar abans els problemes de càrrega de treball (Resultat). La van contractar a ella. La responsable de selecció ho va resumir així: «*l'altre sabia més, però amb Nadia tenia clar que es podia treballar*». La unitat sencera cap en eixa frase.

VUELVE AL CASO*Les cinc competències del WEF*

Les habilitats tècniques **caduquen ràpid**: el llenguatge de programació dominant en 2010 ja no s'usa en 2025; les tècniques de fabricació canvien amb cada generació de màquines; les normatives es reescriuen. La capacitat d'**aprendre llenguatges i tècniques nous sí que dura**. Per això les soft skills són **metahabilitats** que sobreviuen als canvis tecnològics.

A això se suma un segon factor: l'automatització i la IA absorbixen tasques tècniques rutinàries —càlculs, cerca d'informació, redacció bàsica— mentre que allò que difícilment s'automatitza és col·laborar, comunicar, liderar, gestionar emocions i resoldre conflictes. En un món cada vegada més tecnològic, paradoxalment, la millor inversió professional són les competències que **no són tecnològiques**.

EL MÉS ESSENCIAL DE LA UNITAT

Les competències es dividixen en **tècniques (hard skills)**, que el teu títol acredita, i **transversals (soft skills)**, que servixen en qualsevol lloc i s'entrenen.

- Les empreses **contracten per les tècniques i acomiaden per les transversals**: estes són les més decisives a llarg termini i les que més demanda el futur de l'ocupació.
- Un **equip** (objectiu comú, rols complementaris, responsabilitat compartida) passa per fases (formació, conflicte, normalització, rendiment) i rendix quan equilibra rols, no quan reuneix els més brillants.
- La **comunicació professional** té tres claus: **assertivitat** (dir el que penses amb respecte), **escolta activa** (escoltar per a entendre, no per a respondre) i **llenguatge no verbal** coherent.
- **Liderar no és manar**: és influir, prendre iniciativa, comunicar i cuidar l'equip; es pot liderar sense ser el cap.
- La **intel·ligència emocional** (Goleman) té cinc components —autoconsciència, autoregulació, motivació, empatia i habilitats socials— i prediu l'exercici millor que el quocient intel·lectual. S'entrena a qualsevol edat.
- La **gestió del temps** consisteix a prioritzar allò **important** sobre allò merament **urgent**: la **matriu d'Eisenhower** i tècniques com Pomodoro o la regla dels dos minuts ho faciliten.
- Les competències transversals només es desenvolupen **en acció** i es demostren en l'entrevista amb el **mètode STAR**.

Glossari

- **Competències tècniques (*hard skills*):** coneixements i habilitats específics d'una professió, certificables mitjançant titulació.
- **Competències transversals (*soft skills*):** capacitats personals, socials i emocionals útils en qualsevol lloc; no es certifiquen però s'entrenen.
- **Treball en equip:** col·laboració d'un conjunt de persones amb un objectiu comú, rols complementaris i responsabilitat compartida.
- **Rols d'equip (Belbin):** funcions complementàries dins d'un equip (cervell, coordinador, implementador, avaluador, cohesionador).
- **Assertivitat:** capacitat d'expressar el que es pensa, sent i necessita amb claredat i respecte, sense agredir ni sotmetre's.
- **Escolta activa:** atenció plena a qui parla, demostrada i verificada parafrasejant per a confirmar la comprensió.
- **Comunicació no verbal:** informació que es transmet amb el to, la postura, la mirada i els gestos, més enllà de les paraules.
- **Lideratge:** capacitat d'influir en un grup per a assolir un objectiu; competència, no posició jeràrquica.
- **Intel·ligència emocional:** capacitat de reconèixer, comprendre i gestionar les emocions pròpies i alienes (model de Goleman).
- **Autoregulació:** component de la intel·ligència emocional consistent a gestionar els impulsos i decidir la resposta en lloc de reaccionar.
- **Empatia:** capacitat de reconèixer i comprendre les emocions dels altres.
- **Resiliència:** capacitat de sobreposar-se a les dificultats i adaptar-se a l'adversitat.
- **Gestió del temps:** organització de la pròpia activitat per a prioritzar allò important sobre allò urgent.
- **Matriu d'Eisenhower:** ferramenta de priorització que creua els eixos urgent i important en quatre quadrants.

Per a aprofundir

Si vols continuar entrenant les teues competències transversals, estos recursos són un bon punt de partida:

- **Future of Jobs Report 2025** — *Fòrum Econòmic Mundial* ([weforum.org](https://www.weforum.org)). Per què encaixa: identifica, amb dades globals de més de 1.000 ocupadors, les competències que més demandaran les empreses fins a 2030; útil per a enfocar el teu desenvolupament.
- **Intel·ligència emocional** — *Daniel Goleman* (Kairós). Per què encaixa: el llibre que va popularitzar el concepte i explica els seus cinc components amb exemples del món laboral; hi ha edició en castellà.
- **Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva** — *Stephen R. Covey* (Paidós). Per què encaixa: desenvolupa la matriu d'Eisenhower i la gestió del temps centrada en allò important; un clàssic de l'efectivitat personal.
- **Test de rols d'equip de Belbin** — *models d'autodiagnòstic disponibles en línia*. Per què encaixa: identificar el teu rol predominant t'ajuda a aportar millor en projectes i a entendre què buscar en els altres.
- **Xarrades TED sobre lideratge i comunicació** — *ted.com* (amb subtítols en castellà). Per què encaixa: xarrades breus de referència (Simon Sinek sobre lideratge, Julian Treasure sobre escolta) per a veure les competències en acció.

Preguntes per a reflexionar

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

1. Si les competències transversals són tan decisives, per què el sistema educatiu dedica quasi tot el temps a les tècniques? Com es podria avaluar de manera justa el «treball en equip» o la «intel·ligència emocional»?
2. Pensa en un equip (de classe, esportiu, d'una faena) que va funcionar malament. Quin rol o rols faltaven? En quina fase del model de Tuckman es va quedar encallat?
3. La intel·ligència emocional permet gestionar millor les persones. On està la línia entre «gestionar emocions» i «manipular»? Es pot usar esta competència de manera poc ètica?

Tancament del bloc d'inserció

Amb esta unitat tanques el bloc d'inserció laboral d'IPE II. Ja saps llegir el mercat i els seus processos de selecció (Unitat 1), comunicar el teu valor amb una marca personal coherent (Unitat 2) i recolzar eixa marca amb competències reals i entrenades (Unitat 3). Tens, en conjunt, l'equip complet per a passar d'alumne a professional contractat. A partir d'ací, el mòdul gira cap a l'altra gran via d'ocupabilitat: **la mentalitat emprenedora i la creació del teu propi projecte**, perquè de vegades la millor ocupació és la que un s'inventa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Real Decreto 659/2023, de 18 de julio, por el que se desarrolla la ordenación del Sistema de Formación Profesional (Anexo V: módulos profesionales de los itinerarios formativos). BOE-A-2023-16889.
2. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Nova York: Bantam Books. [Versió castellana: *Inteligencia emocional*, Kairós].
3. Salovey, P. i Mayer, J. D. (1990). *Emotional Intelligence*. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3).
4. Belbin, R. M. (1981). *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
5. Tuckman, B. W. (1965). *Developmental Sequence in Small Groups*. *Psychological Bulletin*, 63(6).
6. Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Nova York: Free Press. [Versió castellana: *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, Paidós].
7. World Economic Forum (2025). *Future of Jobs Report 2025*. Ginebra: WEF.

MIRAR FORA · U3

LIBRO

Pensar de pressa, pensar a poc a poc

Daniel Kahneman · Debate, 2012

El premi Nobel d'Economia explica els dos sistemes amb què funciona la ment: un de ràpid, intuïtiu i emocional; un altre de lent, deliberatiu i lògic. Saber com funciona el teu propi cap és la base per a entrenar autoconsciència, autoregulació i pensament crític, tres de les competències del WEF.

Capítols 1 a 5 i 26

VÍDEO · ~10-15 MIN

Future of Jobs Report 2025 — resum en castellà

WEF · YouTube

El mateix informe explicat pels seus autors: quines competències pugen, quines baixen i per què. Material directe i oficial per a situar el teu pla de desenvolupament professional amb dades.

https://www.youtube.com/results?search_query=future+of+jobs+report+2025+resumen+espa%C3%B1ol

CUENTA · PODCAST · WEB

@WEF

X / Twitter · weforum.org

Dades, estudis i debats sobre el futur de l'ocupació i de les competències publicats a diari. La font original a què recorre la majoria dels mitjans quan parlen de mercat de treball global.

ACTIVIDAD · 30-45 MIN

Autoavaluació i pla d'acció

Puntua't en una escala 1-5 en les **huït competències clau** que recull el marc europeu (comunicació, treball en equip, pensament crític, creativitat, gestió del temps, intel·ligència emocional, iniciativa i aprenentatge continu). Identifica quina és la teua **més forta** —i per què creus que és així— i quina la **més dèbil**. Per a la dèbil, escriu un **pla d'acció d'un mes**: una situació real (projecte del cicle, FCT, faena d'estiu, voluntariat) on la vas a entrenar i com mesuraràs l'avanç.

PARA CLASE

En parelles (40 min): cada membre presenta a l'altra persona la seua autoavaluació, la seua competència més dèbil i el seu pla d'acció. La parella fa d'«espill crític»: pregunta tres vegades *per què?* fins a arribar a la causa real, i proposa una millora concreta del pla. Al final, cadascú es compromet públicament a un avanç verificable en quatre setmanes.

UNITAT 4 · RA3 — INICIATIVA EMPRENEDORA I INNOVACIÓ

04

Mentalitat emprendedora i innovació

Emprendre no és només muntar una empresa. És una manera de mirar els problemes que servix igual per a llançar un negoci que per a millorar el taller on treballes. Eixa mirada s'entrena, i este és el mòdul on comencem a entrenar-la.

DURADA

6 sessions · 1,5 setmanes

CONCEPTES CLAU

mentalitat emprendedora ·
iniciativa ·
intraemprendedoria ·
innovació · metodologies
àgils · tolerància a l'error

OBJECTIUS DE LA UNITAT

- Reconéixer les habilitats que componen la mentalitat emprendedora i autoavaluar el perfil propi.
- Distingir entre emprendre pel compte propi d'intraemprendre dins d'una empresa aliena.
- Diferenciar els quatre tipus d'innovació (producte, procés, organització, màrqueting) amb exemples del sector professional propi.
- Comprendre la lògica bàsica de les metodologies àgils (Scrum, Kanban) i la seua utilitat en projectes.
- Aplicar la mentalitat emprendedora a una millora concreta de l'entorn de pràctiques o de treball.

Temps estimat de lectura: ~12 min · **Resultat d'aprenentatge:** RA3 (RD 659/2023, Annex V) · **Prerequisits:** Unitat 3 (competències per a l'ocupació).

En acabar esta unitat sabràs:

- Reconéixer les habilitats que componen la mentalitat emprendedora i situar el teu propi perfil.
- Distingir entre emprendre pel compte propi i intraemprendre dins d'una empresa.
- Diferenciar els quatre tipus d'innovació i posar exemples del teu sector professional.
- Entendre per a què servixen les metodologies àgils i com es treballa amb un tauler Kanban.

TL;DR

90 segundos

Emprendre **no és només muntar una empresa**. És tindre una manera de mirar els problemes que servix igual per a llançar un negoci que per a millorar la línia de producció on treballes. És **buscar oportunitats, prendre la iniciativa i assumir riscos calculats**. Esta unitat presenta la mentalitat emprenedora com una competència que s'entrena i descriu els marcs —EntreComp, intraemprenedoria, innovació, metodologies àgils— per a fer-ho.

No eixiràs convertit en fundador d'una startup; eixiràs entrenat per a detectar oportunitats en qualsevol lloc que ocupes.

CASO REAL · DILEMA

Bruno Casanovas venia dessuadores en mercats ambulants als 20 anys; hui Nude Project factura més de 50 milions d'euros

Entrevistes públiques a Bruno Casanovas i Alex Benlloch · 2022-2024

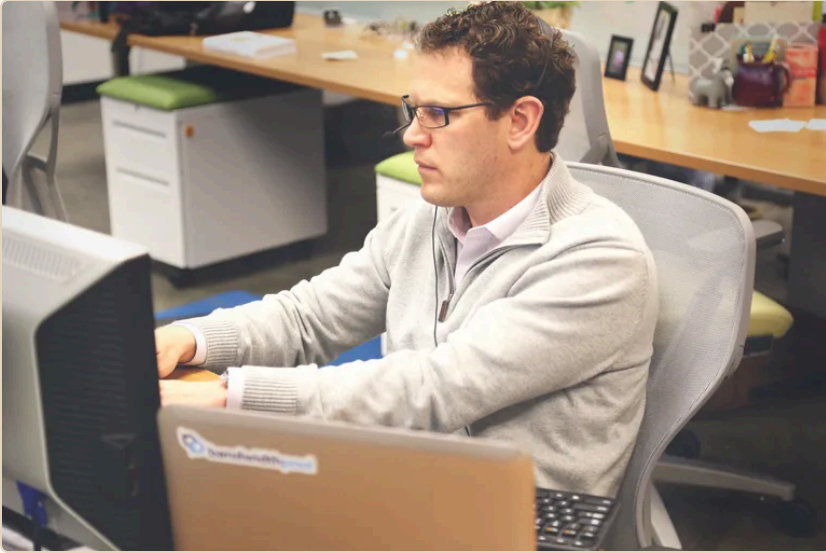
Nude Project la van fundar Bruno Casanovas i Alex Benlloch a Barcelona cap a 2018. Van començar venent dessuadores amb dissenys propis en fires, mercats ambulants i pop-ups, sense botiga, sense capital, sense formació empresarial específica. Cinc anys després, la marca factura més de 50 milions d'euros, obri botigues físiques en diversos països, té una comunitat enorme en xarxes i s'ha convertit en referent de la nova emprenedoria juvenil espanyola. Què van fer Bruno i Alex —dos xics sense avantatges inicials evidents— que milions de jòvens amb la mateixa edat no van fer?

Què tenien Bruno i Alex que altres jòvens de la seua mateixa edat no tenien?

Obrim amb esta unitat el bloc emprenedor del mòdul (RA3, RA4 i RA5 de l'Annex V). Convé aclarir des de la primera línia un malentés freqüent: **el RD 659/2023 no et demana que muntis una empresa**. El que demana el currículum d'Itinerari Personal per a l'Ocupabilitat és que desenvolupes una *mentalitat* emprenedora —iniciativa, creativitat, tolerància a l'error, treball per projectes— que et servisca tant si decidixes emprendre pel teu compte com si treballes per a altres. De fet, la majoria de qui acaba un cicle de FP treballa pel compte d'altri, i precisament ahí la iniciativa emprenedora és un dels trets que més valoren les empreses.

Per això este mòdul és aplicat: no estudiarem teoria empresarial abstracta, sinó que entrenarem una manera d'actuar sobre un projecte real, connectat amb la teua família professional i amb el teu centre de treball en la FCT o la FP Dual.

Què és la mentalitat emprenedora



Un espai de coworking. La mentalitat emprenedora no necessita una oficina així per a existir: s'entrena en qualsevol entorn, també en una aula-taller o en una empresa de pràctiques.

Foto: www.Pixel.la Free Stock Photos, CC0 via Wikimedia Commons

La **mentalitat emprenedora** és un conjunt d'actituds i habilitats que permeten **detectar oportunitats, generar idees i posar-les en marxa assumint un risc raonable**. No és un do amb què es naix: el marc europeu de competència emprenedora **EntreComp** (publicat per la Comissió Europea en 2016) la descriu com una competència que s'aprén i s'entrena, igual que s'aprén a soldar o a programar.

Les àrees d'EntreComp

EntreComp organitza la competència emprenedora en tres grans àrees, cadascuna amb diverses habilitats concretes:

- **Idees i oportunitats.** Detectar oportunitats, ser creatiu, tindre visió, valorar idees, pensar de manera ètica i sostenible.
- **Recursos.** Conèixer-se a un mateix i confiar en les capacitats pròpies, mantindre la motivació, mobilitzar recursos, manejar allò economicofinancer, mobilitzar altres persones.
- **En acció.** Prendre la iniciativa, planificar i gestionar, afrontar la incertesa i el risc, treballar amb altres, aprendre de l'experiència.

El gran avantatge d'EntreComp per a la FP és que convertix una paraula vaga («ser emprenedor») en una llista de **15 competències observables i entrenables**. No es tracta de «tindre fusta», sinó de practicar conductes concretes.

CONCEPTE CLAU***Mentalitat emprenedora***

La mentalitat emprenedora és la capacitat de **transformar idees en accions que generen valor** per a altres persones. Eixe valor pot ser econòmic (un negoci), però també social (un projecte que millora la comunitat) o professional (una millora al lloc on treballes). El que la definix no és el resultat, sinó l'actitud: iniciativa en lloc d'espera, proposta en lloc de queixa.

Habilitats emprenedores clau

De les quinze competències d'EntreComp, estes són les que més es treballen en un mòdul d'ocupabilitat i les que més reconeixen les empreses en una persona acabada de titular:

- **Iniciativa.** Fer sense que t'ho manen. És la diferència entre l'operari que avisa que una màquina fa un soroll estrany i el que espera que es trenque.
- **Creativitat.** Trobar solucions distintes a les habituals. No és «ser artista»: és no quedar-se amb la primera resposta.
- **Tolerància a l'error.** Entendre la fallada com a informació, no com a fracàs. Un error documentat és una lliçó; un error amagat es repetix.
- **Assumpció de risc raonable.** Decidir amb informació incompleta sense paraitzar-se, però sense jugar-se-la a cegues.
- **Resiliència.** Sostindre l'esforç quan les coses es torcen.
- **Treball en equip i mobilització d'altres.** Quasi cap projecte es trau avant en solitari.

¿SABÍAIS QUE...?***La paraula «emprenedor» la va encunyar un economista francès***

El terme *entrepreneur* el va introduir en economia l'irlandès-francès **Richard Cantillon** cap a 1730. Per a Cantillon, l'emprenedor era simplement qui comprava a un preu cert per a vendre a un preu incert: algú que **assumix el risc** del futur. Quasi un segle després, **Jean-Baptiste Say** va afegir la idea que l'emprenedor *trasllada recursos econòmics des d'una zona de baixa productivitat a una altra de productivitat major*: és a dir, crea valor movent el que ja existix a un lloc on rendix més. I al segle XX, **Joseph Schumpeter** el va convertir en el motor del capitalisme amb la seua idea de la «destrucció creadora»: l'emprenedor innova i, en fer-ho, torna obsolet allò vell. Tres definicions, tres segles, una mateixa idea de fons: emprendre és assumir risc per a crear valor on abans no n'hi havia.

VOCES EN DESACUERDO

*L'emprenedor naix o es fa?***ESCOLA CLÀSSICA (SCHUMPETER)**

L'emprenedor és un perfil singular: combina tolerància al risc, creativitat innata i energia vital per damunt de la mitjana. Poques persones reuneixen eixes condicions; la resta es dedicarà millor a executar.

INVESTIGACIÓ MODERNA (KIRZNER I EDUCACIÓ EMPRENEDORA)

Emprendre és un rol que qualsevol pot aprendre amb les ferramentes adequades: detectar oportunitats, validar hipòtesis, gestionar incertesa. Les diferències de personalitat importen menys que el context i les habilitats apreses.

VS

Els estudis empírics moderns —inclosos els del GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*)— donen més la raó a Kirzner que a Schumpeter: les diferències de personalitat entre emprenedors d'èxit i no emprenedors són **estadísticament xicotetes**. Importen més el **context** (família amb cultura empresarial, accés a mentors, capital llavor, xarxes professionals) i les **habilitats apreses** (lean startup, design thinking, gestió financera). El marc europeu EntreComp, que estructura tota esta unitat, assumix explícitament la segona postura: la competència emprenedora s'entrena, no s'hereta. Per a tu, alumna o alumne de FP, la implicació és directa: encara que no et sentes «tipus emprenedor», pots entrenar la conducta emprenedora exactament igual que entenes les tècniques del cicle.

Emprendre vs. intraemprendre

Existix la idea que emprendre és muntar una empresa. És només una de les dues vies, i no la més freqüent per a qui ix de la FP.

Emprenedoria pel compte propi

És crear la teua pròpia activitat: donar-te d'alta com a autònom, muntar una societat, obrir un taller, llançar un servici. Assumixes el control total, però també tot el risc econòmic i totes les decisions. És la via que desenvoluparem al llarg de les unitats 5 a 9, amb les ferramentes del model de negoci i el pla de viabilitat.

Intraemprendedoria

La **intraemprendedoria** (*intrapreneurship*) és aplicar la mentalitat emprenedora **dins d'una empresa que no és teua**. L'intraemprendedor proposa millores, llança projectes interns, detecta ineficiències i les resol, sense assumir el risc financer de muntar res pel seu compte. El terme el van popularitzar Gifford i Elizabeth Pinchot als anys 80.

Per a la majoria de l'alumnat de FP, **esta és la via més realista i la més immediata**: tan prompte com entres en una empresa —siga en la FCT, en la FP Dual o en la teua primera ocupació—, pots començar a intraemprendre. I és exactament el que diferencia un bon professional d'un d'excel·lent.

COMPARACIÓ

Emprendre i intraemprendre: dues cares de la mateixa actitud

Emprendre pel compte propi: control total, risc total, benefici propi. Decidixes què, com i quan, però respons amb el teu patrimoni.

Intraemprendre: l'empresa posa els recursos i assumix el risc financer; tu aportes la iniciativa i l'execució. No et fas ric amb cada idea, però guanyes reputació, responsabilitat i, sovint, promoció. La mateixa mentalitat —veure el problema, proposar la solució, executar-la— servix per a les dues.

EJEMPLO REAL

El Post-it va nèixer intraemprenent en 3M

El pegament dels **Post-it** va ser, tècnicament, un error. En 1968 el químic **Spencer Silver**, treballant en 3M, buscava un adhesiu superfort i va obtindre justament el contrari: un pegament dèbil que s'apegava i es desapegava sense deixar marca. Durant anys ningú li va veure utilitat. Va ser un altre empleat, **Art Fry**, qui en 1974 va connectar eixe adhesiu «fallit» amb un problema quotidià: els marcadors se li caïen del llibre de partitures del cor. 3M tenia una política cèlebre —el «15 % time», que permetia als seus tècnics dedicar part de la seua jornada a projectes propis— i Fry la va usar per a desenvolupar la idea internament. El producte es va llançar en 1980 i hui és un dels més venuts de la companyia. Ni Silver ni Fry van muntar una empresa: **van intraemprendre** dins de la seua. La lliçó per a la FP és directa: la iniciativa dins d'una organització aliena pot tindre tant d'impacte com muntar un negoci.

Fuente: 3M, història corporativa

Innovació: quatre tipus que convé distingir

Innovar no és inventar alguna cosa que no existia. **Innovació** és introduir una novetat que aporta valor, encara que la idea ja existira en un altre lloc. El Manual d'Oslo de l'OCDE —la referència internacional per a mesurar la innovació— distingix quatre tipus, i tots són perfectament aplicables al teu sector professional, no només als laboratoris.

- **Innovació de producte.** Un bé o servici nou o clarament millorat. Un taller d'automoció que comença a oferir revisió de vehicles elèctrics; una perruqueria que afig un servici de coloració vegetal.
- **Innovació de procés.** Una manera nova de produir o entregar el mateix. Canviar l'ordre de les tasques de cuina per a traure els plats més ràpid; digitalitzar les ordres de reparació per a no perdre papers.
- **Innovació d'organització.** Una nova manera d'organitzar el treball, les persones o les relacions externes. Implantar torns autogestionats; crear un canal directe amb un proveïdor.
- **Innovació de màrqueting / comercialització.** Una nova manera de presentar, vendre o cobrar. Vendre per subscripció mensual en compte de per servici solt; obrir un perfil professional en xarxes per a captar clients locals.

MANUAL DE OSLO

Los cuatro tipos de innovación

No hace falta inventar un producto nuevo: se puede innovar en el proceso, la organización o el marketing.

De producto

Un bien o servicio nuevo o mejorado.

Ej.: un envase de zumo que se conserva sin frío.

De proceso

Una forma nueva de producir o distribuir.

Ej.: pedir por app y recoger en taquilla.

De organización

Una nueva forma de organizar el trabajo o la empresa.

Ej.: equipos autónomos sin jefes intermedios.

De marketing

Un nuevo diseño, envase, canal o forma de vender.

Ej.: vender solo online con suscripción.

Els quatre tipus d'innovació: no cal inventar un producte nou; es pot innovar en el procés, l'organització o el màrqueting.

La majoria de les innovacions que de veritat transformen una pime no són de producte, sinó **de procés i d'organització**: xicotets canvis en com es fan les coses que estalvien temps, reduïxen errors o milloren l'experiència del client. I eixes són exactament les que un titulat de FP, que coneix el treball des de dins, està en millor posició per a detectar.

Innovació radical vs. incremental

- **Innovació radical** (o disruptiva): trenca amb allò anterior i obri un mercat nou. El cotxe elèctric enfront del de combustió, la fabricació additiva (impressió 3D) enfront del mecanitzat tradicional. És escassa i arriscada.
- **Innovació incremental**: millora a poc a poc allò que ja existix. És la immensa majoria de la innovació real i la que està a l'abast de qualsevol en el seu lloc de treball. Sumar cent millores xicotetes sol transformar més una empresa que esperar una única gran idea.

¿SABÍAIS QUE...?

Toyota va convertir la millora contínua en una filosofia: el kaizen

En la fàbrica de Toyota, qualsevol operari de la cadena de muntatge té autoritat per a tirar d'un cordó —l'**andon**— i **detindre la línia sencera** si detecta un defecte. En la majoria de les fàbriques això seria impensable: parar la producció costa diners. Però Toyota entén que un defecte que avança per la cadena costa molt més. Eixa filosofia s'anomena **kaizen** («millora contínua» en japonès) i es basa en una idea radicalment senzilla: les millors idees per a millorar el treball les té qui fa el treball, no qui el dirigeix des d'un despatx. L'empresa recull desenes de milers de suggeriments dels seus empleats cada any, la majoria minúsculs. La suma de tots ells és un dels avantatges competitius més imitats i menys copiats amb èxit del món. És intraemprenedoria i innovació incremental portades a l'extrem.

Metodologies àgils

Quan una idea emprendedora passa a executar-se, cal una manera d'organitzar el treball. Les **metodologies àgils** són maneres de gestionar projectes pensades per a entorns d'incertesa, on no es pot planificar tot de colp al principi perquè les coses canvien. Van nàixer en el desenvolupament de programari (el *Manifest Àgil*, 2001) però hui s'usen en qualsevol projecte, inclòs un projecte emprendedor de FP.



Una sessió de treball en equip. Les metodologies àgils es recolzen en la col·laboració constant i en cicles curts de generació d'idees i ajust.

Foto: UCT MOOCs, CC BY-SA 4.0 via Wikimedia Commons

La idea central és treballar en **cicles curts**, entregar alguna cosa utilitzable prompte, recollir *feedback* i ajustar, en lloc de passar mesos planificant un producte perfecte que potser ningú vol. Encaixa perfectament amb la lògica de validació que veurem en la Unitat 5.

Scrum

Scrum organitza el treball en **sprints**: cicles curts (d'una a quatre setmanes) al final dels quals l'equip entrega alguna cosa concreta i revisable. Els seus elements bàsics:

- **Product backlog**: llista prioritzada de tot el que cal fer.
- **Sprint**: el cicle de treball amb un objectiu clar.
- **Daily / reunió diària**: 15 minuts dempeus per a sincronitzar què va fer cadascú, què farà i què el bloqueja.
- **Rols**: el *Product Owner* (definix què es fa i prioritza), el *Scrum Master* (facilita i elimina obstacles) i l'equip de desenvolupament.
- **Retrospectiva**: al final de cada sprint, l'equip revisa què va funcionar i què millorar. És kaizen aplicat al propi equip.

Kanban

Kanban és més simple i més visual: un tauler amb columnes que representen els estats del treball —típicament *Per fer*, *En curs* i *Fet*— per les quals van passant targetes amb cada tasca. D'una ullada, tot l'equip veu qui fa què i on s'acumula el treball. La seua regla d'or és **limitar el treball en curs**: no començar deu coses a la vegada, sinó acabar les començades abans d'agafar-ne de noves. El tauler Kanban és la ferramenta àgil més fàcil d'adoptar a classe i l'usarem per a gestionar el projecte emprenedor d'este mòdul.

MUNTAR UN KANBAN

Com posar en marxa un tauler Kanban per al teu projecte

- 1 **Dibuixa tres columnes** en una pissarra, una cartolina o una ferramenta digital (Trello, Planner): *Per fer*, *En curs*, *Fet*.
- 2 **Convertix el projecte en tasques xicotetes**, una per targeta. Cada targeta ha de poder acabar-se en poques hores i descriure un resultat concret, no una intenció vaga.
- 3 **Assigna cada targeta a una persona** i col·loca-la en *Per fer*. Que es veja qui és responsable de què evita el clàssic «pensava que ho feies tu».
- 4 **Limita el treball en curs**: ningú hauria de tindre més de dues targetes a la vegada en *En curs*. Acabar abans de començar.
- 5 **Reviseu el tauler cada dia o cada sessió** en cinc minuts. Moure una targeta a *Fet* motiva; veure una columna *En curs* encallada avisa d'un problema a temps.

Aplicar la mentalitat emprenedora al teu entorn

Tot l'anterior es queda en teoria si no es practica. La manera d'entrenar la mentalitat emprenedora en este mòdul no és imaginar un negoci fantàstic, sinó **mirar amb ulls crítics un entorn que ja coneixes**: la teua aula-taller, el teu centre de FCT, la teua empresa de FP Dual.

Quasi sempre hi ha processos que es poden millorar, esperes que es poden eliminar, errors que es repeten.

EXEMPLE PRÀCTIC

Una millora intraemprenedora en la FCT

Un alumne d'un cicle d'electromecànica de vehicles observa durant la seua FCT que els mecànics perden temps cada matí buscant les claus dels cotxes que tenen en reparació, penjades sense ordre en un panell. Proposa un sistema senzill: numerar cada ganxo i associar-lo a la matrícula en el full de reparació, amb una foto plastificada del panell apegada al taulell. Cost: zero euros i una vesprada. Resultat: cinc minuts estalviats per cotxe i menys claus perdudes. No va inventar res; **va detectar un problema, va proposar una solució i la va executar**. Això és intraemprenedoria, innovació de procés i iniciativa, tot a la vegada. I és justament el tipus de conducta que fa que una empresa vulga quedar-se amb un alumne de pràctiques.

VUELVE AL CASO

Bruno Casanovas i Nude Project 

Bruno i Alex no tenien un talent sobrenatural. El que tenien era **execució consistent** (dessuadores → marca amb estètica pròpia → distribució directa → comunitat en xarxes → botigues físiques), **aprenentatge ràpid de l'error** (cada tongada de productes ensenyava què funcionava i què no) i un **context raonablement favorable** (família que els va recolzar al principi, comunitat jove receptiva, ecosistema digital madur).

La mentalitat emprendedora s'**entrena**, igual que les tècniques del cicle. Comença per alguna cosa xicoteta i a l'abast: **detecta problemes al teu entorn** (institut, FCT, barri, casa) i pregunta't com els resoldries amb els recursos que ja tens. La diferència entre Bruno i els altres no va ser la idea —vendre roba amb disseny propi se li havia ocorregut a molta gent —: va ser **començar i aguantar**.

L'ESSÈNCIA DE LA MENTALITAT EMPRENEDORA



La mentalitat emprendedora és **transformar idees en accions que creen valor**; s'aprén i s'entrena (marc EntreComp), no és un do innat.

- Hi ha dues vies: **emprendre** pel compte propi (control i risc totals) i **intraemprendre** dins d'una empresa aliena —la més realista en eixir de la FP.
- La innovació té quatre tipus —**producte, procés, organització i màrqueting**— i la majoria de millores reals en una pime són de **procés i organització**, incrementals.
- Les **metodologies àgils** (Scrum, Kanban) organitzen el treball en cicles curts amb entregues freqüents i *feedback* continu.
- La iniciativa, la tolerància a l'error i la millora contínua (**kaizen**) són habilitats observables que les empreses valoren tant o més que el títol.

Connexió amb el projecte del mòdul

Esta unitat arranca el projecte emprenedor que recorrerà les pròximes cinc. L'entregable de tancament té dues parts:

1. Una **autoavaluació del teu perfil emprenedor** amb la rúbrica EntreComp simplificada: identifica les teues dues competències més fortes i les dues que més necessites entrenar.
2. Una **proposta de millora intraemprenedora** detectada en la teua aula-taller o en el teu centre de FCT: el problema, la solució i els recursos que necessaries. Esta detecció de problemes és la matèria primera de la Unitat 5, on aprendrem a convertir un problema en una oportunitat de negoci validada.

Glossari

- **Mentalitat emprenedora.** Conjunt d'actituds i habilitats per a transformar idees en accions que generen valor (econòmic, social o professional).
- **EntreComp.** Marc europeu de competència emprenedora (Comissió Europea, 2016) que organitza la competència en tres àrees i quinze habilitats entrenables.
- **Iniciativa.** Capacitat d'actuar i proposar sense esperar que t'ho manen.
- **Tolerància a l'error.** Actitud que entén la fallada com a informació per a aprendre, no com a fracàs que amagar.
- **Intraemprenedoria.** Aplicació de la mentalitat emprenedora dins d'una empresa aliena: proposar i executar millores sense assumir el risc financer de muntar un negoci.
- **Innovació.** Introducció d'una novetat que aporta valor; segons el Manual d'Oslo (OCDE), pot ser de producte, procés, organització o màrqueting.
- **Innovació incremental.** Millora progressiva d'alguna cosa que ja existix; és la més freqüent i accessible.
- **Innovació radical / disruptiva.** Innovació que trenca amb allò anterior i obri un mercat nou.
- **Kaizen.** Filosofia japonesa de millora contínua basada en moltes millores xicotetes proposades per qui fa el treball.
- **Metodologies àgils.** Maneres de gestionar projectes en cicles curts amb entregues freqüents i ajust continu (Manifest Àgil, 2001).
- **Scrum.** Metodologia àgil que organitza el treball en *sprints* amb rols i reunions definides.
- **Kanban.** Metodologia àgil visual que usa un tauler de columnes (Per fer / En curs / Fet) i limita el treball en curs.

Per a aprofundir

- **EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework** — *Comissió Europea / Bacigalupo et al.* (2016). Per què encaixa: el marc de referència europeu; l'annex amb les 15 competències és una rúbrica directa d'autoavaluació.
- **L'intraemprenedor** — concepte de *Gifford Pinchot III* (1985). Per què encaixa: l'obra que va donar nom a la intraemprenedoria, amb casos clàssics com el de 3M.
- **Què és Scrum en 8 minuts?** — vídeos divulgatius de la *Scrum Alliance*. Per què encaixa: introducció ràpida i visual abans de la primera sessió amb el tauler.
- **Manual d'Oslo** — *OCDE / Eurostat* (4a edició, 2018). Per què encaixa: definix oficialment els tipus d'innovació; els capítols introductoris són accessibles.

- **The Toyota Way / kaizen explicat** — documentals breus sobre el sistema de producció Toyota. Per què encaixa: il·lustra la millora contínua aplicada al taller, molt pròxim a la FP industrial.

Preguntes per a reflexionar

1. El mòdul insistix que emprendre no és només muntar una empresa. Hi estàs d'acord? Coneixes algú que «emprenga» en la seua faena sense tindre un negoci propi? Què fa exactament?
2. De les habilitats emprenedores (iniciativa, creativitat, tolerància a l'error, resiliència...), quina creus que tens més entrenada i quina menys? D'on ve eixa diferència?
3. En el teu sector professional, se t'ocorre una innovació de **procés** o **organització** —no de producte— que milloraria el dia a dia? Per què creus que encara no s'ha implantat?

BIBLIOGRAFÍA

1. Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y. i Van den Brande, G. (2016). *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. Publications Office of the European Union.
2. Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. Harper & Row.
3. OCDE / Eurostat (2018). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (4a ed.).
4. Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper & Brothers.
5. Beck, K. et al. (2001). *Manifest pel Desenvolupament Àgil de Programari*. agilemanifesto.org.
6. Schwaber, K. i Sutherland, J. (2020). *La Guia de Scrum*. scrumguides.org.
7. Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill.
8. Real Decreto 659/2023, de 18 de julio, por el que se desarrolla la ordenación del Sistema de Formación Profesional. BOE núm. 171.

MIRAR FORA · U4

LIBRO

Antifràgil

Nassim Nicholas Taleb · Paidós, 2013

Taleb introduïx un concepte clau per a emprendre: hi ha sistemes que es trenquen amb l'estrés (fràgils), altres que aguanten (robustos) i altres que es tornen més forts amb el caos (antifràgils). La mentalitat emprenedora consisteix, en bona part, a dissenyar la teua pròpia carrera per a ser antifràgil.

Capítols 1 a 3 i 18

VÍDEO · ~30-45 MIN

Tengo un plan — episodi pilot Nude Project

Tengo un plan · YouTube

Entrevista llarga als fundadors de Nude Project on contenen els inicis reals: els mercats ambulants, els errors, el moment del gir. És exactament el cas d'esta unitat contat des de dins.

https://www.youtube.com/results?search_query=tengo+un+plan+nude+project

CUENTA · PODCAST · WEB

@nude_project

Instagram · nudeproject.com

El mateix cas de la unitat documentat en temps real. Útil per a observar com una marca emprenedora cuida la comunitat, la comunicació visual i la coherència entre producte i missatge.

ACTIVIDAD · 20-30 MIN

Tres problemes, tres pitches

Identifica **tres problemes concrets** en el teu entorn quotidià —institut, casa, barri, FCT— que et semblen resolubles amb recursos modestos. Per a cadascun, escriu en quatre línies: **quin problema és, a qui afecta, com el resoldries tu i què necessaries per a començar**. No penses en empresa encara: pensa en la solució més senzilla possible.

PARA CLASE

En grups de 4 (45 min): cada membre presenta els seus tres problemes en 90 segons cadascun (pitch àgil). El grup vota la idea més prometedora de cada persona. Al final, cada participant es queda amb **una** sola idea —no necessàriament la seua— i escriu un següent pas concret que es podria fer **esta mateixa setmana** per a validar-la amb un client potencial real.

UNITAT 5 · RA4 — PROJECTE EMPRENEDOR

05

De la idea a l'oportunitat

Una idea és el que se t'ocorre a la dutxa. Una oportunitat és una idea que resol un problema real de gent real que estaria disposada a pagar per ella. La diferència entre les dues s'anomena validació, i es descobreix parlant amb clients, no tancat a classe.

DURADA

7 sessions · 2 setmanes

CONCEPTES CLAU

detecció de problemes ·
oportunitat de negoci ·
procés creatiu · mapa
d'empatia · entrevista de
problema · prototip

OBJECTIUS DE LA UNITAT

- Distingir entre una idea i una oportunitat de negoci validada.
- Detectar problemes reals en l'entorn com a punt de partida del projecte.
- Aplicar el procés creatiu de divergència i convergència (doble diamant).
- Construir un mapa d'empatia a partir de treball de camp real.
- Conduir entrevistes de problema i construir un prototip de baixa fidelitat per a validar la idea.

Temps estimat de lectura: ~13 min · **Resultat d'aprenentatge:** RA4 (RD 659/2023, Annex V) · **Prerequisits:** Unitat 4 (mentalitat emprenedora i innovació).

En acabar esta unitat sabràs:

- Distingir una idea d'una oportunitat de negoci validada.
- Detectar problemes reals al teu entorn com a punt de partida d'un projecte.
- Aplicar el procés creatiu de divergència i convergència (doble diamant).
- Construir un mapa d'empatia amb treball de camp i conduir entrevistes de problema.
- Validar una idea amb un prototip de baixa fidelitat abans d'invertir temps i diners.

TL;DR

90 segundos

Les **oportunitats de negoci** no cauen del cel: sorgixen dels **canvis de l'entorn** — tecnologia, regulació, hàbits socials, demografia—. En esta unitat aprendràs a detectar-les amb ferramentes simples: observació de «dolors» del client, entrevistes de problema i un PESTEL ràpid del sector. La idea de fons: convertir canvis en oportunitats abans que les grans empreses arriben.

Una idea és el que se t'ocorre a la dutxa; una oportunitat és el que un client real està disposat a pagar.

CASO REAL · DILEMA

Filmin competix amb Netflix servint cinema que Netflix no servix; hui té 600.000 subscriptors

Entrevistes a Jaume Ripoll i Juan Carlos Tous, fundadors de Filmin · 2020-2023

Filmin es va fundar en 2007, quan Netflix ja començava a menjar-se el mercat audiovisual mundial. En lloc de competir amb Netflix en el seu propi terreny —sèries populars, blockbusters, contingut massiu—, els seus fundadors espanyols **van triar deliberadament el nínxol contrari**: cinema d'autor, festivals, versió original, documental, cinematografies minoritàries. Tres lustres després, Filmin té **600.000 subscriptors** actius a Espanya, factura desenes de milions d'euros i s'ha convertit en referent europeu del cinema independent en streaming.

Com es veu una oportunitat de negoci que les plataformes gegants no veuen, justament quan estan dominant el mercat?

En la unitat anterior vas detectar un problema en el teu entorn de pràctiques. En esta convertirem eixa capacitat d'observació en el motor d'un projecte emprenedor. La pregunta de fons és la que separa els projectes que sobreviuen dels que moren: **estem resolent un problema que de veritat li importa a algú, o només estem enamorats de la nostra pròpia idea?**

La resposta no es troba a l'aula. Es troba fora, parlant amb persones reals. Per això esta unitat és la més aplicada del mòdul: ací no s'estudia teoria empresarial, es fa treball de camp.

Idea no és el mateix que oportunitat

L'error més comú de qui comença a emprendre és confondre una **idea** amb una **oportunitat**. Les idees són barates i infinites: a tothom se li ocorren. Una oportunitat és una cosa molt més exigent.

- Una **idea** és una ocurrència: «una app per a demanar cita en tallers mecànics».
- Una **oportunitat** és una idea que complix tres condicions alhora: resol un **problema real**, eixe problema el té un **nombre suficient de persones**, i eixes persones estarien **disposades a pagar** (o a dedicar temps, en projectes socials) per resoldre'l.

La immensa majoria de les idees no són oportunitats. I l'única manera de saber si la teua ho és consisteix a **eixir a comprovar-ho**, no a suposar-ho des del teu cap.

CONCEPTE CLAU

Oportunitat de negoci

Una oportunitat de negoci és un **problema real, sentit per prou persones, per la solució del qual estarien disposades a pagar**, i que tu pots resoldre millor o de manera distinta a les alternatives existents. La paraula clau és *real*: un problema que tu imagines que la gent té no és una oportunitat fins que algú de fora et confirma que el té de veritat.

Començar pel problema, no per la solució

El parany habitual és enamorar-se d'una solució («faré una app») abans d'entendre el problema. Les metodologies emprenedores modernes invertixen l'ordre: **primer el problema, després la solució**. Un problema ben entès sol admetre diverses solucions, i sovint la millor no és la primera que se'n ocorre —ni la més tecnològica—.

De fet, una manera ràpida de detectar oportunitats és escoltar les queixes: quan algú diu «és que sempre he de...», «el que més ràbia em fa és que...», «tant de bo existira alguna cosa que...», està assenyalant un problema. I un problema assenyalat per molta gent és el principi d'una oportunitat.

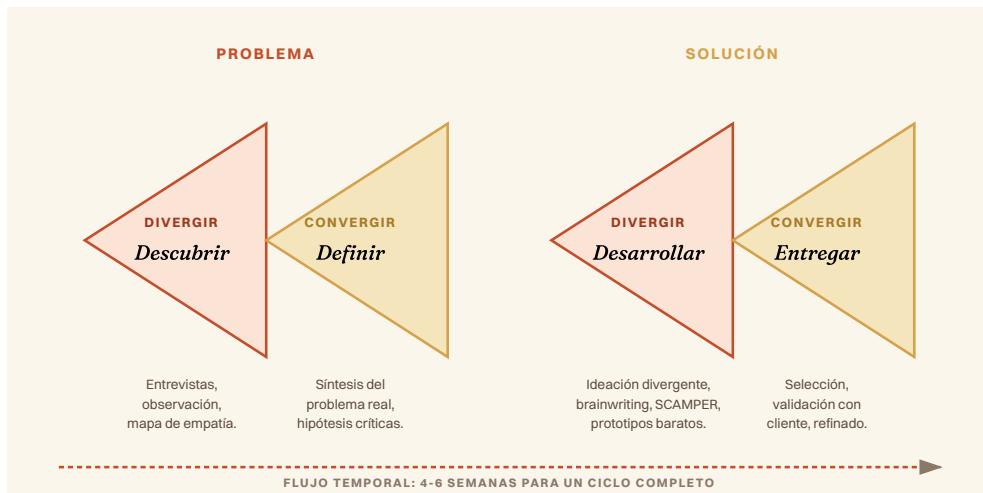
El procés creatiu: divergir i convergir



Un taller col·laboratiu. El procés creatiu funciona millor en equip i per fases: primer obrir i generar idees, després filtrar i triar.

Foto: USAID Pakistan, Public domain via Wikimedia Commons

Una vegada detectat un problema, cal generar solucions. El procés creatiu no és màgia: és un mètode amb dues fases que l'equip ha de saber separar. El model més usat per a representar-lo és el **doblet diamant**, formulat pel British Design Council en 2005.



El doble diamant: dos ciclos de divergència i convergència. El primer servir per a descobrir i definir el problema real; el segon, per a desenvolupar i validar la solució.

Fuente: British Design Council (2005), model Double Diamond.

CONNEXIÓ AMB EDMN 2BACH

Doble diamant: ací l'apliquem, allà està la teoria completa

En IPE II usem el doble diamant com a mètode de treball per al teu projecte de FP. Si en el futur vols aprofundir en la teoria del procés creatiu, les variants del model i les seues aplicacions a la innovació empresarial, vegeu EDMN 2BACH (Unitat 5), on és l'eix central del bloc de disseny creatiu.

El doble diamant deixa clar un punt que quasi tothom es salta: **abans de buscar solucions cal dedicar un diamant sencer a entendre el problema**. La majoria dels projectes fracassen no perquè la seua solució siga dolenta, sinó perquè resolen un problema que ningú tenia.

Les dues fases

- **Divergir** és obrir: generar moltes idees o recollir molta informació, sense jutjar encara. La regla és la quantitat: les bones idees emergixen del volum.
- **Convergir** és tancar: filtrar, agrupar i triar, ara sí amb criteri crític.

L'error que arruïna qualsevol sessió creativa és **barrejar les dues fases**. Si algú diu «això no funcionarà» mentre el grup encara està generant idees, el grup deixa d'arriscar i es queda en allò segur. Primer s'obri del tot; només després es tanca.

Tècniques bàsiques de divergència

- **Brainwriting**: cada persona escriu idees en silenci al seu full durant uns minuts; després els fulls roten i cadascú afegix idees a partir del que llig. Genera més idees que el brainstorming clàssic perquè ningú s'autocensura ni espera torn.

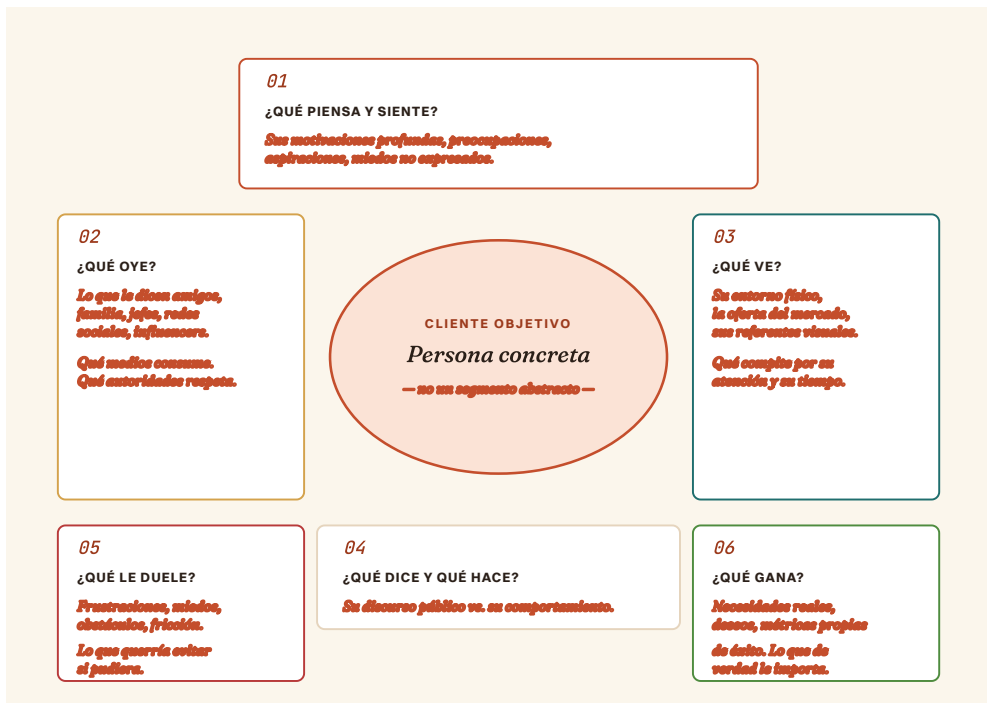
- **SCAMPER:** aplicar set verbs a la idea inicial per a generar variacions —Substituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Per a altres usos, Eliminar, Reordenar—.

Tècniques bàsiques de convergència

- **Vot puntuat:** cada participant repartix uns pocs punts entre les idees que més el convencen; les més votades passen a la fase següent.
- **Matriu impacte / esforç:** cada idea se situa segons el valor que aporta i l'esforç que costa. Les d'alt impacte i baix esforç (*quick wins*) van primer; les de baix impacte i alt esforç es descarten.

Conèixer el client: el mapa d'empatia

Generar solucions sense conèixer a qui van dirigides és com cuinar per a un convidat del qual no saps ni si és al·lèrgic. La ferramenta estàndard per a ficar-se al cap de la persona a qui volem servir és el **mapa d'empatia**, popularitzat per la consultora XPLANE.



El mapa d'empatia: sis quadrants que s'omplin pensant en una persona concreta del públic objectiu, no en un client abstracte.

Fuente: XPLANE (2009). Empathy Map Canvas.

Les sis preguntes

Es pensa en **una persona concreta** —amb nom, edat i context—, no en «els clients» en abstracte:

- **Què pensa i sent?** Les seues preocupacions, desitjos, el que no diu en veu alta.
- **Què escolta?** El que li diuen la seua família, els seus col·legues, les xarxes, els anuncis.
- **Què veu?** El seu entorn, el que té davant, les alternatives que coneix.
- **Què diu i fa?** La seua conducta observable, que rares vegades coincidix del tot amb el que pensa.
- **Què li fa mal?** Les seues frustracions, pors i obstacles.
- **Què guanya?** El que de veritat vol aconseguir, les seues mesures d'èxit.

La regla d'or: eixir al carrer

Un mapa d'empatia omplint a classe, sense haver parlat amb ningú, és **pura invenció**. Només servix si es construeix després de parlar amb persones reals del públic objectiu. La prova del nou és senzilla: si el teu mapa només conté coses que ja creies saber abans d'entrevistar ningú, no has après res i has de repetir l'exercici sobre el terreny.

CONCEPTE CLAU

Mapa d'empatia

El mapa d'empatia sintetitza en sis quadrants el que una persona concreta pensa, escolta, veu, diu, fa, patix i desitja. La seua utilitat no és decorar la presentació del projecte, sinó **obligar l'equip a eixir a parlar amb clients potencials** abans d'invertir a construir res.

CONNEXIÓ AMB EDMN 2BACH

Mapa d'empatia: ací treballem el camp, allà la teoria completa

En IPE II construïm el mapa d'empatia a partir de treball de camp real amb persones del teu entorn de FP. Per a la teoria completa de la ferramenta i el seu encaix en el procés de disseny de models de negoci, vegeu EDMN 2BACH (Unitat 5).

Validar la idea: entrevistes de problema

La ferramenta més potent —i més barata— per a validar una idea és l'**entrevista de problema**: una conversa de 20-40 minuts amb algú del públic objectiu, centrada en **el problema, no en la teua solució**. El nom el va popularitzar la metodologia *Customer Development* de Steve Blank i *The Mom Test* de Rob Fitzpatrick.

Per què falla la pregunta directa

Si preguntes «compraries la meua app?», quasi tothom dirà que sí per cortesia. Eixa resposta no val res. La clau de *The Mom Test* és esta: fes preguntes que **ni ta mare podria respondre amb un afalac buit**. I això s'aconsegueix preguntant per **fets passats**, no per intencions futures.

- Malament: «*Usaries un servici que...?*» → resposta de cortesia, inútil.
- Bé: «*Conta'm l'última vegada que vas tindre este problema. Què vas fer exactament?*» → un fet, fiable.

Com conduir l'entrevista

- **Parla poc, escolta molt.** L'entrevistat ha de parlar el 80 % del temps.
- **Pregunta pel passat, no pel futur.** El que la gent va fer prediu; el que diu que farà, no.
- **No vengues la teua idea.** Tan prompte com la descrius, l'entrevistat passa a ser amable i deixa de ser sincer.
- **Busca el dolor i l'esforç ja fet.** Si la persona ja ha gastat temps o diners intentant resoldre el problema pel seu compte, el problema és real. Si mai ha fet res, probablement no li importa tant.

RONDA DE VALIDACIÓ

Com validar la teua idea en una setmana

- 1 Escriu les teues tres hipòtesis crítiques.** Quin problema creus que existix, qui el té i com el resol hui. Són les afirmacions que, si són falses, enfonsen el projecte.
- 2 Identifica cinc persones reals del públic objectiu** i aconsegueix una conversa amb cadascuna. El teu centre de FCT, la teua família professional i el teu entorn són una mina de contactes.
- 3 Fes entrevistes de problema** centrades en fets passats, sense mencionar la teua solució. Pren notes literals de les frases que més es repetisquen.
- 4 Construeix o actualitza el mapa d'empatia** amb allò après. Si res canvia respecte al que ja pensaves, no has fet treball de camp de veritat.
- 5 Decidix:** el problema és real i suficient? Si sí, continues. Si no, tornes a la detecció de problemes. Descartar prompte una mala idea és una victòria, no un fracàs.

Prototipar: provar barat abans de construir car

Una vegada confirmat que el problema és real, el pas següent no és construir la solució completa, sinó un **prototip**: una versió incompleta i barata que servix per a **veure com reacciona l'usuari** abans d'invertir de veritat.

Prototips de baixa fidelitat

No cal programar res ni gastar diners. Un prototip pot ser:

- Un **dibuix en paper** de les pantalles d'una app.
- Una **maqueta en cartó** d'un producte físic.
- Un **fullet o cartell** que descriu el servici com si ja existira.
- Un **video** d'un minut que simula com funcionaria.
- Una **pàgina d'aterratge** simple que mesura quanta gent s'apunta a una llista d'espera.



Un prototip de baixa fidelitat fet en paper. El que importa no és l'acabat, sinó la reacció que provoca en l'usuari abans d'invertir a construir.

Foto: Sage Ross, CC BY-SA 4.0 via Wikimedia Commons

El que importa no és la qualitat del prototip, sinó la **qualitat de la reacció** que provoca. Un esbós lleig que l'usuari entén i l'emociona val més que una maqueta perfecta que el deixa indiferent. L'objectiu del prototip no és vendre: és descobrir on l'usuari s'encalla, què entén malament i què l'il·lusiona.

¿SABÍAIS QUE...?

Dropbox va validar el seu producte amb un vídeo, abans de construir-lo

En 2007, **Drew Houston** volia crear Dropbox —un servei per a sincronitzar arxius al núvol—, però construir-lo era caríssim i arriscat: i si ningú el volia? En lloc de passar-se un any programant, va gravar un **vídeo de tres minuts** demostrant com *funcionaria* el producte, amb un munt de picades d'ullet internes per a la comunitat tecnològica que sabia que el veuria. El producte del vídeo encara no existia de veritat. El resultat: la llista d'espera de beta va passar de 5.000 a **75.000 persones en una sola nit**. Houston havia validat que el problema era real i que la gent volia la seua solució *abans* d'invertir a construir-la. És l'exemple perfecte que el prototip més barat —un vídeo— pot estalviar-te mesos de treball en alguna cosa que ningú volia. La fidelitat de la maqueta importa menys que la fidelitat de la reacció.

EJEMPLO REAL

Glovo va començar sent quasi un experiment manual

Quan **Oscar Pierre** va llançar **Glovo** a Barcelona en 2015, la idea era senzilla: «el que necessites, t'ho portem». Però abans de construir l'app definitiva i contractar una flota, l'equip operava amb un sistema mínim i molt treball manual entre bastidors per a comprovar dues hipòtesis: que la gent demanaria encàrrecs de tota mena i que hi hauria repartidors disposats a fer-los. Només després de validar que els dos costats responien, Glovo va invertir a escalar la plataforma. La lliçó per a un projecte de FP és clara: **no construíssques la versió perfecta primer**. Comprova a xicoteta escala, encara que siga «a mà», que el teu problema és real i que la teua solució agrada; només llavors té sentit invertir a fer-lo gran.

Fuente: Entrevistes a Oscar Pierre, premsa econòmica espanyola

VUELVE AL CASO

Filmin enfront de Netflix



Filmin **no va competir amb Netflix** —hauria perdut—: va trobar el **buit** que Netflix deixava sense cobrir. Els clients existien (cinèfils, professors, festivals, premsa cultural), tenien un dolor concret (no trobaven en streaming el que buscaven) i ningú gran els servia bé perquè el segment és xicotet per a gegants globals i poc rendible per a la seua lògica de masses.

És la lògica del **nínxol**: ser dominant en un segment xicotet i ben definit sol ser més rendible que ser irrellevant en un de gran. Per al teu projecte de FP, esta és la pista més important de tota la unitat: no busques un mercat enorme on competir; busca un dolor concret, en un segment concret, que les alternatives grans no resolen bé. Ahí està l'oportunitat.

DE LA IDEA A L'OPORTUNITAT, EN CINC CLAUS



Una **idea** és una ocurrència; una **oportunitat** és un problema real, de prou gent, que pagaria per resoldre'l. Comença pel problema, no per la solució.

- El procés creatiu té dues fases que no es barregen: **divergir** (generar sense jutjar) i **convergir** (filtrar amb criteri). El **doblet diamant** l'aplica primer al problema i després a la solució.
- El **mapa d'empatia** només servix si s'ompli amb treball de camp real; omplir a classe és invenció.
- L'**entrevista de problema** valida idees preguntant per fets passats, sense vendre la teua solució (*The Mom Test*).
- **Prototipa barat** abans de construir car: el que importa és la reacció de l'usuari, no la qualitat de la maqueta.

Connexió amb el projecte del mòdul

Tanca esta unitat amb tres entregables que seran la base del pla de negoci de les pròximes unitats:

1. Un **problema validat**: el problema detectat en la Unitat 4, contrastat amb almenys cinc entrevistes de problema, amb cites literals dels entrevistats.
2. Un **mapa d'empatia** del teu client objectiu, construït a partir d'eixes entrevistes (no de suposicions).
3. Un **prototip de baixa fidelitat** de la teua solució i un breu registre de com van reaccionar en veure'l dues o tres persones del públic objectiu.

En la Unitat 6 farem el pas següent: analitzar l'entorn del teu projecte amb el DAFO/CAME i representar la seua lògica completa amb el Business Model Canvas.

Glossari

- **Idea**. Ocurrència inicial sobre un possible producte o servici. Barata, abundant i sense validar.
- **Oportunitat de negoci**. Problema real, sentit per prou persones disposades a pagar per la seua solució, que tu pots resoldre millor o de manera distinta a les alternatives.
- **Detecció de problemes**. Capacitat d'observar l'entorn i identificar frustracions, esperes o ineficiències que podrien convertir-se en oportunitats.
- **Divergència**. Fase del procés creatiu dedicada a generar idees o recollir informació sense jutjar.
- **Convergència**. Fase del procés creatiu en què es filtra, agrupa i tria amb criteri crític.
- **Doble diamant**. Model del British Design Council (2005) que representa el disseny com dos cicles de divergència/convergència: descobrir-definir el problema i desenvolupar-entregar la solució.
- **Mapa d'empatia**. Plantilla visual de sis quadrants que sintetitza el que un client concret pensa, escolta, veu, diu, fa, patix i desitja. Requerix treball de camp.

- **Entrevista de problema.** Conversa amb un client potencial centrada en el problema i en fets passats, sense vendre la pròpia solució.
- **The Mom Test.** Regla de Rob Fitzpatrick: formular preguntes que no admeten afalacs buits, preguntant per fets en lloc de per intencions.
- **Hipòtesi crítica.** Suposició del projecte que, si resulta falsa, el fa inviable; és el primer que cal validar.
- **Prototip.** Versió incompleta i barata de la solució que servix per a provocar i observar la reacció de l'usuari abans de construir el producte real.
- **Prototip de baixa fidelitat.** Prototip fet amb mitjans senzills (paper, cartó, vídeo, pàgina simple) que prioritza la rapidesa sobre l'acabat.

Per a aprofundir

- **The Mom Test** — Rob Fitzpatrick (2013). Per què encaixa: el manual definitiu i curtíssim sobre com parlar amb clients sense enganyar-te; lectura prioritària abans de les entrevistes.
- **The Lean Startup** — Eric Ries (2011). Per què encaixa: introdueix el cicle construir-mesurar-aprendre i el producte mínim viable, base de tota la unitat.
- **The Four Steps to the Epiphany** — Steve Blank (2005). Per què encaixa: l'origen del *Customer Development* i de la idea d'«eixir de l'edifici» a validar.
- **El vídeo original de Dropbox (2007)** — disponible en línia. Per què encaixa: exemple real i comentat de validació amb un prototip mínim.
- **Field Guide to Human-Centered Design** — IDEO (2015). Per què encaixa: manual gratuït amb plantilles de mapa d'empatia, entrevistes i prototipatge per a treball de camp.

Preguntes per a reflexionar

1. Pensa en una idea de negoci que se t'haja ocorregut alguna vegada. Era una idea o una oportunitat? Quines tres preguntes hauries de respondre per a saber-ho de veritat?
2. La unitat insisteix a preguntar per fets passats i no per intencions futures. Per què creus que la gent ment (sense voler) quan li preguntes si «compraria» alguna cosa?
3. Dropbox i Glovo van validar la seua idea quasi sense construir res. Quin prototip barat podries muntar tu en una vesprada per a comprovar si el teu problema és real, sense escriure una sola línia de codi?

BIBLIOGRAFÍA

1. Fitzpatrick, R. (2013). *The Mom Test: How to Talk to Customers and Learn If Your Business Is a Good Idea When Everyone Is Lying to You*. CreateSpace.
2. Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Crown Business.
3. Blank, S. (2005). *The Four Steps to the Epiphany*. K&S Ranch.
4. British Design Council (2005). *The Double Diamond Design Process Model*.
5. XPLANE (2009). *Empathy Map Canvas*. Disponible a xplane.com.
6. Osborn, A. F. (1953). *Applied Imagination*. Charles Scribner's Sons.
7. IDEO.org (2015). *The Field Guide to Human-Centered Design*.

8. Real Decreto 659/2023, de 18 de julio, por el que se desarrolla la ordenación del Sistema de Formación Profesional. *BOE* núm. 171.

MIRAR FORA · U5

LIBRO

Cinquanta coses que van canviar la història (Fifty Things that Made the Modern Economy)

Tim Harford · Conecta, 2018

Cinquanta invents quotidians —des del contenidor marítim fins al codi de barres— contats com a històries de detecció d'oportunitats. Cada capítol és un cas real de com algú va convertir un canvi de l'entorn en una oportunitat de negoci que ningú havia vist.

Capítols 1, 14 i 27

VÍDEO · ~15-20 MIN

Com es detecten oportunitats de negoci reals

YouTube — canals d'entrepreneurship en castellà

Visualitza la dinàmica de detecció: observació, «dolor» del client i validació ràpida amb exemples de startups reals. Útil abans d'eixir a fer entrevistes de problema.

https://www.youtube.com/results?search_query=como+detectar+oportunidades+de+negocio+reales

CUENTA · PODCAST · WEB

marketingexamples.com

Web · Newsletter

Casos curts —il·lustrats i dissecionats en 60 segons— d'empreses que van detectar oportunitats i van construir sobre elles. Anglès senzill i molt visual; entrena l'ull per a veure oportunitats.

ACTIVIDAD · 20-30 MIN

Tres canvis, tres oportunitats

Identifica **tres canvis recents** en el teu sector professional (FP): tecnològics (nou programari o màquina), regulatoris (nova norma), socials (nou hàbit de client), demogràfics (envelliment, migració) o econòmics (canvis de preus, inflació). Per a cada canvi, descriu en quatre línies una **oportunitat de negoci associada**: a qui serviria, quin problema resoldria i per què ara.

PARA CLASE

En grups de 3 (40 min): cada participant presenta les seues tres oportunitats en 2 minuts. El grup tria la més prometedora del conjunt i treballa un pas següent: **una entrevista de problema** que es podria fer esta mateixa setmana per a validar si eixe dolor és real. Cada grup presenta la seua millor oportunitat i el seu pla de validació a la classe.

UNITAT 6 · RA4 — PROJECTE EMPRENEDOR

06

L'entorn i el model de negoci

Un projecte no viu en el buit. Al seu voltant hi ha competidors, normes, tendències i un planeta amb recursos limitats. Analitzar eixe entorn i traduir tot el projecte a una sola pàgina —el Business Model Canvas— és el que convertix una bona idea validada en un pla que es pot explicar, defensar i posar en marxa.

DURADA

7 sessions · 2 setmanes

CONCEPTES CLAU

anàlisi DAFO · anàlisi
CAME · economia circular
· economia del bé comú ·
business model canvas ·
proposta de valor

OBJECTIUS DE LA UNITAT

- Analitzar l'entorn d'un projecte amb la matriu DAFO.
- Derivar línies d'actuació a partir del DAFO amb el mètode CAME.
- Comprendre l'economia circular i l'economia del bé comú com a marcs per a emprendre de manera sostenible.
- Identificar les nou àrees del Business Model Canvas i descriure el seu contingut.
- Representar el model de negoci del projecte del mòdul amb el Business Model Canvas.

Temps estimat de lectura: ~14 min · **Resultat d'aprenentatge:** RA4 (RD 659/2023, Annex V) · **Prerequisits:** Unitat 5 (de la idea a l'oportunitat).

En acabar esta unitat sabràs:

- Analitzar l'entorn del teu projecte amb la matriu DAFO i derivar accions amb el CAME.
- Entendre l'economia circular i l'economia del bé comú com a formes d'emprendre sostenible.
- Identificar les nou àrees del Business Model Canvas i descriure què va en cadascuna.
- Representar el model de negoci complet del teu projecte en una sola pàgina.

TL;DR

90 segundos

Una bona idea **sense model de negoci és un hobby**. Esta unitat presenta el **Business Model Canvas** d'Osterwalder com a ferramenta visual per a estructurar qualsevol projecte en nou caselles que caben en una sola pàgina. Veuràs també com analitzar l'entorn (DAFO/CAME) i com incorporar sostenibilitat (economia circular, economia del bé comú) sense caure en el màrqueting buit.

Amb el Canvas a la mà, les **incoherències** del projecte salten a la vista abans de gastar diners en elles.

CASO REAL · DILEMA

Quibi va recaptar 1.750 milions de dòlars de Disney, Sony i Alibaba; va tancar en 6 mesos

Cobertura econòmica WSJ, Bloomberg, The Verge · 2020-2021

Quibi es va llançar l'abril de 2020 amb un pla enlluernador: vídeo *premium* en format curt (5-10 minuts) dissenyat exclusivament per al mòbil. El van fundar Jeffrey Katzenberg (ex-Disney) i Meg Whitman (ex-HP), van recaptar **1.750 milions de dòlars** de Disney, Sony, Alibaba i la major part de Hollywood, van fitxar Spielberg per a produir continguts exclusius i van comprar campanyes globals a la Super Bowl. **Sis mesos després van tancar**, van tornar el que quedava i tot el món es va preguntar com una empresa amb tots els recursos imaginables podia evaporar-se tan ràpid.

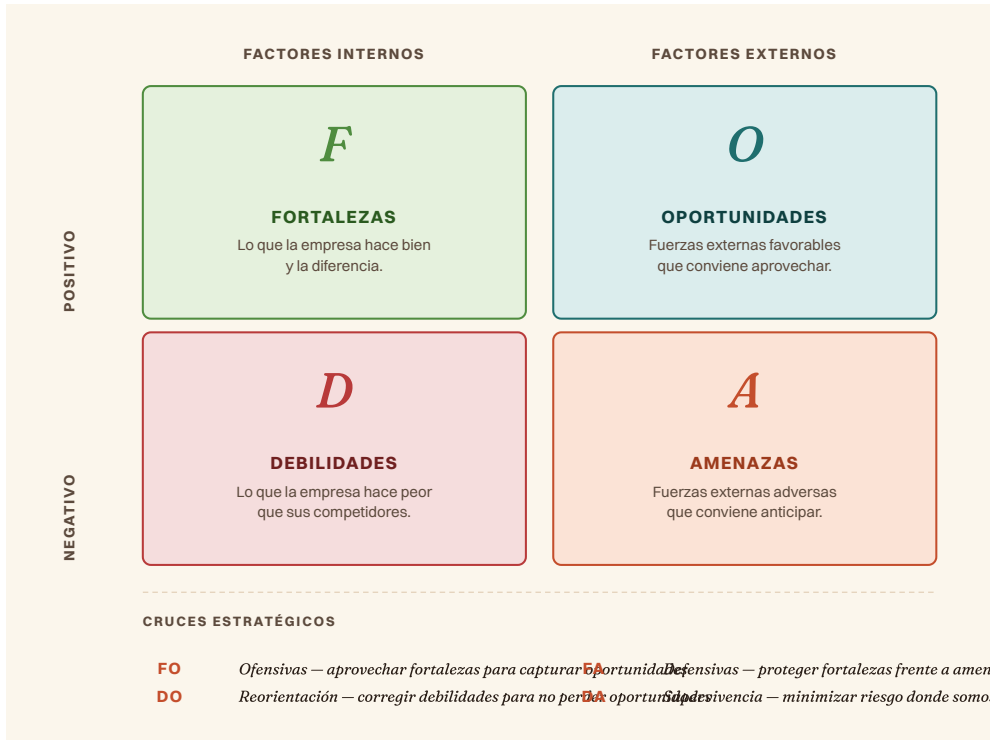
Com pot fracassar tan ràpid una empresa amb capital, marca, contingut i talent de primer nivell?

A la unitat anterior vas validar que el teu problema és real i que la teua solució agrada. Ara toca situar el projecte en el seu context i donar-li forma de negoci. Esta unitat té tres parts que s'encadenen: primer **analitzem l'entorn** (DAFO/CAME), després incorporem una mirada **sostenible** (economia circular i del bé comú) i, finalment, **traduïm tot el projecte a una sola pàgina**: el Business Model Canvas.

Com en tot el mòdul, l'enfocament és aplicat: cada ferramenta la faràs servir sobre el teu propi projecte, no sobre una empresa imaginària de manual.

Analitzar l'entorn: la matriu DAFO

Abans de definir com funcionarà el teu negoci, convé saber a què s'enfronta. L'**anàlisi DAFO** (en anglès *SWOT*) és la ferramenta més estesa per a fer un retrat ràpid de la situació d'un projecte. Creua dues mirades: cap dins (la pròpia organització) i cap fora (l'entorn), i cadascuna en positiu i en negatiu.



La matriu DAFO creua l'origen intern o extern amb el caràcter positiu o negatiu. De cada creuament de quadrants naix una línia d'actuació (estratègies FO, FA, DO, DA).

Fuente: Anàlisi DAFO/SWOT, ferramenta clàssica de diagnòstic estratègic.

Els quatre quadrants

- **Debilitats** (internes, negatives): allò que el teu projecte fa pitjor o de què manca. Poca experiència, falta de capital, marca desconeguda.
- **Amenaces** (externes, negatives): factors de l'entorn que et perjudiquen. Competència forta, una normativa restrictiva, una tendència en contra.
- **Fortaleses** (internes, positives): allò en què destagues. Coneixement tècnic de l'ofici, proximitat amb el client, costos baixos.
- **Oportunitats** (externes, positives): factors de l'entorn que et afavorixen. Un nínxol desatès, una nova tecnologia accessible, un canvi d'hàbits a favor teu.

La regla pràctica per a no equivocar-se: allò **intern** (debilitats i fortaleses) depèn de tu i ho pots canviar; allò **extern** (amenaces i oportunitats) ve de fora i només pots anticipar-ho i adaptar-te. Confondre les dues columnes és l'error més típic en emplenar un DAFO.

CONCEPTE CLAU**Anàlisi DAFO**

El DAFO és un diagnòstic que resumix la situació d'un projecte en quatre quadrants: **D**ebilitats i **F**ortaleses (internes), **A**menaces i **O**portunitats (externes). No és un fi en si mateix: el seu valor està en el que es fa després amb ell. Un DAFO que es queda en una llista bonica i no genera decisions no servix de res.

CONNEXIÓ AMB EDMN 2BACH***DAFO: ací l'apliquem al teu projecte, allà està l'anàlisi estratègica completa***

A IPE II apliquem el DAFO directament al vostre projecte d'FP. Per a la teoria completa de l'anàlisi estratègica empresarial —incloent-hi l'anàlisi de l'entorn general (PESTEL) i competitiu (forces de Porter)—, vegeu EDMN 2BACH (Unitat 3).

Del DAFO a l'acció: el mètode CAME

L'error més comú és quedar-se en el DAFO sense traure conclusions. El **mètode CAME** és el pas següent: convertix cada quadrant en una línia d'actuació.

- **C**orregir les debilitats.
- **A**frontar les amenaces.
- **M**antindre les fortaleces.
- **E**xplotar les oportunitats.

Creuar el DAFO amb el CAME genera estratègies concretes:

- **Fortaleces + Oportunitats (FO, *ofensiva*)**: fer servir allò que se't dona bé per a aprofitar el que el mercat ofereix.
- **Debilitats + Oportunitats (DO, *reorientació*)**: corregir una mancança per a no perdre una oportunitat.
- **Fortaleces + Amenaces (FA, *defensiva*)**: recolzar-te en els teus punts forts per a protegir-te d'una amenaça.
- **Debilitats + Amenaces (DA, *supervivència*)**: el creuament més perillós; exigix reduir l'exposició o replantejar.

EXEMPLE PRÀCTIC***DAFO i CAME d'un projecte d'FP***

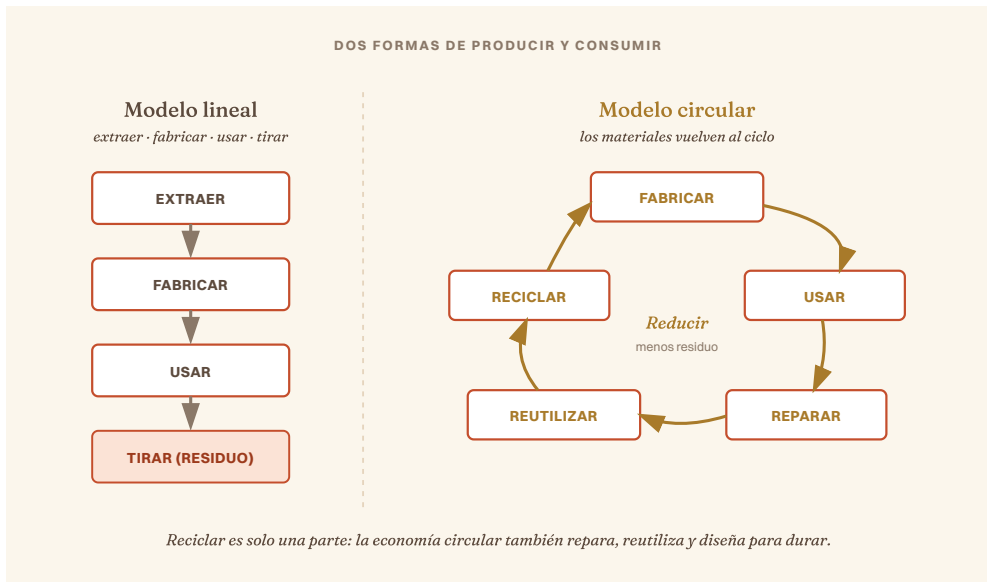
Una alumna d'un cicle de cuina vol muntar un servei de **menjars saludables a domicili per a oficines**. El seu DAFO: *fortalesa*, sap cuinar i coneix dietes; *debutat*, no té local ni capital; *oportunitat*, cada vegada més gent teletreballa i menja malament a casa; *amença*, hi ha plataformes grans de repartiment. El seu CAME: **explota** l'oportunitat oferint menús setmanals per subscripció (FO); **corregix** la falta de local cuinant des d'una cuina compartida llogada per hores (DO); **afronta** les plataformes grans diferenciant-se en allò que elles no donen, menjar casolà i tracte personal (FA). El DAFO li dona el retrat; el CAME li dona el pla.

Emprendre de manera sostenible

Un projecte que es posa en marxa hui no pot ignorar el seu impacte ambiental i social. Més enllà de l'ètica, hi ha una raó pràctica: la normativa, els clients i el finançament premien cada vegada més les empreses sostenibles. El RD 659/2023 incorpora explícitament la sostenibilitat i els **Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS)** al currículum emprenedor. Dos marcs ajuden a pensar un negoci en estos termes: l'economia circular i l'economia del bé comú.

Economia circular

El model econòmic tradicional és **lineal**: extraure recursos, fabricar, usar i tirar. Eixe model assumix recursos infinits i un planeta capaç d'absorbir residus sense límit —dues coses falses—. L'**economia circular**, impulsada per la **Ellen MacArthur Foundation**, proposa tancar el cicle: mantindre els materials en ús el major temps possible mitjançant reduir, reutilitzar, reparar, renovar i reciclar.



De l'economia lineal (extraure–fabricar–usar–tirar) a l'economia circular, que tanca el cicle reincorporant els materials per a minimitzar el residu.

Fuente: Model d'economia circular, Ellen MacArthur Foundation.



Contenidors de reciclatge per a separar residus. L'economia circular comença per tancar el cicle dels materials en lloc de tirar-los.

Foto: Cephoto, Uwe Aranas, CC BY-SA 3.0 via Wikimedia Commons

Per a un projecte emprenedor d'FP, l'economia circular no és només teoria ecològica: és una **font d'oportunitats de negoci**. Tallers de reparació enfront de la cultura d'usar i tirar, venda de productes reacondicionats, lloguer en lloc de venda, disseny de productes fàcils de desmuntar i reciclar. Molts dels oficis de l'FP —electrònica, automoció, manteniment, tèxtil— estan al centre d'esta transició.

¿SABÍAIS QUE...?

Patagonia t'anima a no comprar la seua roba

Al Black Friday de 2011, la marca de roba de muntanya **Patagonia** va publicar un anunci a pàgina completa a *The New York Times* amb un missatge desconcertant: **“Don't Buy This Jacket”** (“No compres esta jaqueta”). L'empresa explicava el cost ambiental real de fabricar una de les seues peces i demanava a la gent que comprara només allò que necessitara, que reparara el que tinguera i que reutilitzara abans que comprar nou. Per a reforçar-ho, va llançar el programa **Worn Wear**: repara gratis la roba espatlada i revèn peces de segona mà. Lluny d'enfonsar les vendes, la coherència va reforçar la marca i la fidelitat dels clients. És l'exemple perfecte de com l'economia circular —reparar, reutilitzar, allargar la vida dels productes— pot ser, a més de sostenible, un bon model de negoci.

Economia del bé comú

L'**economia del bé comú**, formulada per l'economista austríac **Christian Felber** el 2010, proposa mesurar l'èxit d'una empresa no només pel seu benefici econòmic, sinó per la seua **contribució al bé comú**: la dignitat humana, la solidaritat, la justícia, la sostenibilitat ecològica i la transparència democràtica. Les empreses adherides elaboren un **balanç del bé comú** que

avalua com tracten proveïdors, persones treballadores, clients i l'entorn, en paral·lel al seu balanç financer.

No es tracta de renunciar al benefici —una empresa que no és viable no ajuda ningú—, sinó d'entendre el benefici com un **mitjà** per a un fi més ampli, no com l'únic fi. Per a un emprenedor d'FP, este marc convida a una pregunta útil des del primer dia: *a més de guanyar diners, què aporta el meu projecte a les persones i al lloc on visc?*

CONCEPTE CLAU

Sostenibilitat com a avantatge, no com a adorn

Tant l'economia circular com la del bé comú compartixen una idea de fons: la sostenibilitat no és un afegit cosmètic per al fullet, sinó una manera de dissenyar el negoci des del principi. Un projecte pensat per a durar, reparar i aportar a la seua comunitat sol ser, a més, més resistent a les crisis i més atractiu per a clients, talent i finançament.

VOCES EN DESACUERDO

La disrupció digital crea valor o el destrueix?

POSTURA OPTIMISTA (SCHUMPETER "DESTRUCCIÓ CREADORA")

La disrupció crea valor net. Airbnb genera ingressos a famílies particulars, Uber dona accés a transport on no arribava el taxi, Spotify democratitza l'accés a música global, Glovo crea milers d'ocupacions flexibles. Allò vell cau perquè allò nou el supera.

POSTURA CRÍTICA (ESCOLA DEL TREBALL DECENT, ECONOMIA URBANA)

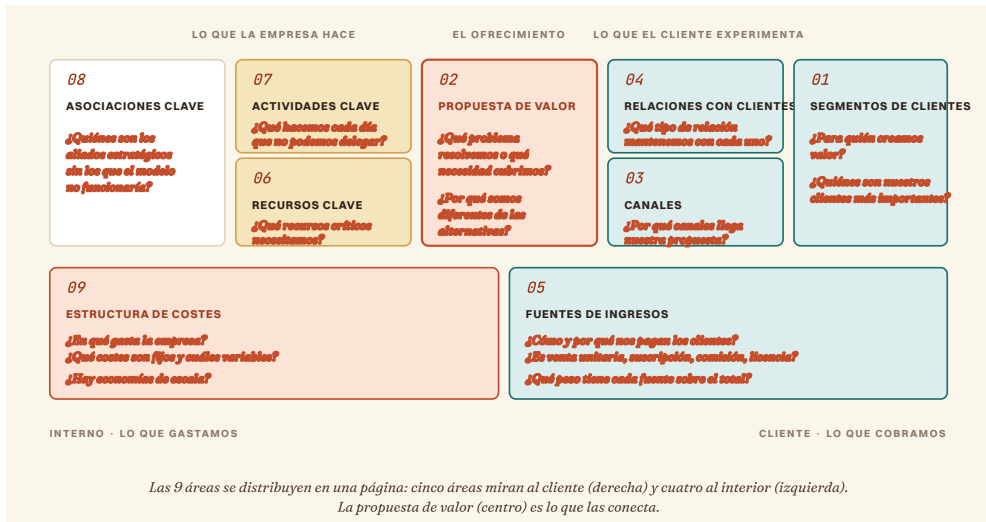
La disrupció és extractiva. Airbnb dispara els lloguers i expulsa veïns del centre; Uber substituïx treballadors amb drets per *riders* precaris; Spotify paga misèries a la majoria d'artistes. El valor que aparenta crear el transferix d'uns actors —xicotets i vulnerables— a altres —plataformes globals—.

VS

Les dues postures coexistixen perquè les dues tenen raó en part. La diferència decisiva no sol estar en la tecnologia en si, sinó en el **disseny regulatori del mercat**: quan una normativa moderna acompanya la disrupció —fixant drets laborals, límits al lloguer turístic, mínims per als creadors—, la innovació crea valor net repartit. Quan la regulació arriba tard o no arriba, la disrupció concentra beneficis en poques plataformes i trasllada el cost a comunitats senceres. Per al teu propi projecte d'FP, esta és una pregunta útil: si el teu model de negoci prospera, qui perd? Si ningú perd, probablement estàs creant valor; si algú perd, convé saber qui és i si la societat ho permetrà durant molt de temps.

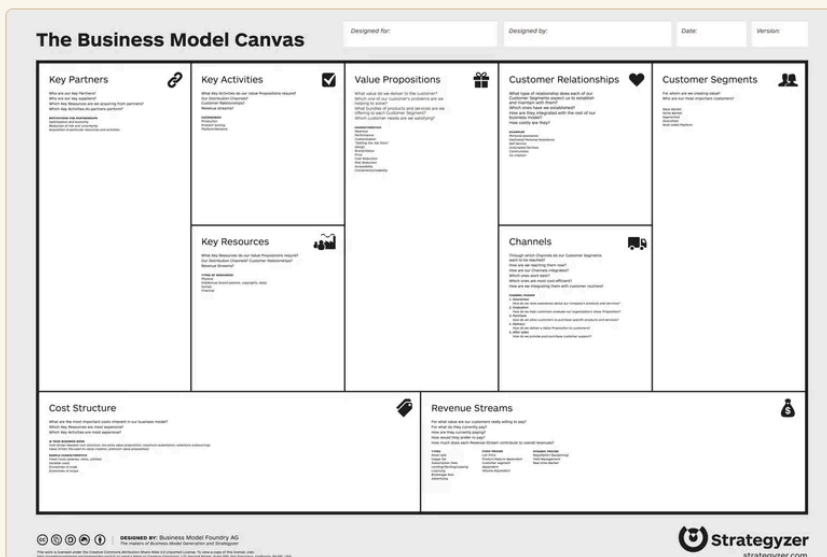
El model de negoci: el Business Model Canvas

Tens un problema validat, un client ben conegut, una anàlisi de l'entorn i una mirada sostenible. Ara cal ajuntar tot en una representació clara de **com el teu projecte crea, entrega i captura valor**. La ferramenta estàndard és el **Business Model Canvas** (BMC), creat per **Alexander Osterwalder i Yves Pigneur** a *Business Model Generation* (2010): una matriu de nou blocs que cap en una sola pàgina.



El Business Model Canvas: nou blocs en una pàgina. El centre és la proposta de valor; a la dreta, tot allò que mira al client; a l'esquerra, allò que l'empresa fa i necessita; a baix, costos i ingressos.

Fuente: Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. Wiley.



La plantilla del Business Model Canvas: nou blocs en una pàgina que obliguen a veure el model de negoci complet d'una ullada.

Foto: Business Model Alchemist and pharma industry, CC BY-SA 1.0 via Wikimedia Commons

La gràcia del Canvas és que, en caber tot en un full, **obliga a sintetitzar i a comprovar coherències** que en un document llarg passen desapercebudes. Si la proposta de valor no encaixa amb el segment de client, o si els ingressos no cobrixen els costos, el desajust salta a la vista.

Prova-ho tu mateix: emplena el Business Model Canvas del teu projecte directament a l'editor interactiu i descarrega el resultat.

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

CONNEXIÓ AMB EDMN 2BACH

Business Model Canvas: ací l'emplenem per al teu projecte, allà està la teoria completa

A IPE II fem servir el Business Model Canvas com a ferramenta operativa per a representar el model de negoci del vostre projecte d'FP. Per a la teoria completa —incloent-hi la tesi doctoral d'Osterwalder, anàlisi comparativa de models de negoci i casos de Batxillerat— vegeu EDMN 2BACH (Unitat 4), on el BMC és l'eix central de la unitat.

Els cinc blocs que miren al client

- **Segments de client.** Per a qui creem valor? El client concret que vas validar amb el mapa d'empatia. Compte amb el “venem a tot el món”: sense segment clar, la resta del Canvas trontolla.
- **Proposta de valor.** El bloc central. Quin problema resols i per què eres distint de les alternatives? Ha de poder explicar-se en una frase.
- **Canals.** Per on arriba la teua proposta al client? Botiga física, web, xarxes, boca a boca, distribuïdors.
- **Relacions amb els clients.** Quin tipus de tracte mantens? Atenció personal, autoservici, comunitat, fidelització.
- **Fonts d'ingressos.** Com i per què et paguen? Venda unitària, subscripció, pagament per ús, comissió. És el bloc més crític: sense ingressos viables no hi ha negoci.

Els quatre blocs interns

- **Recursos clau.** Què necessites tindre sí o sí? Maquinària, local, coneixement tècnic, una furgoneta, una web.
- **Activitats clau.** Què has de fer cada dia per a entregar la proposta? Produir, reparar, atendre, distribuir.
- **Socis clau.** De qui depens? Proveïdors, aliats, una cuina compartida, un taller que et subcontracta.
- **Estructura de costos.** En què gastes? Convé distingir costos fixos (lloguer, quota d'autònom) de variables (materials per comanda).

La regla de lectura del BMC és senzilla: les **cinc àrees de la dreta miren al client** (allò que oferixes i cobres) i les **quatre de l'esquerra miren cap a dins** (allò que fas i gastes). Un Canvas equilibrat connecta cada bloc de client amb el bloc intern que el fa possible. Una proposta de valor sense un recurs que la sostinga és màrqueting buit; un recurs sense proposta que l'aprofite és només cost.

EMPLENAR EL CANVAS

Com construir el BMC del teu projecte

- 1 **Comença pel segment de client i la proposta de valor.** Són els dos blocs que justifiquen tota la resta. Fes servir el client que vas validar a la Unitat 5.
- 2 **Connecta amb canals i relacions.** Com arriba la teua solució a eixe client i quin tracte mantens amb ell?
- 3 **Definix les fonts d'ingressos.** Com es materialitza el cobrament? Si la proposta és bona però ningú paga de manera viable, el model no funciona.
- 4 **Llista recursos, activitats i socis clau.** Què necessites tindre, fer i amb qui aliar-te per a entregar la proposta?
- 5 **Tanca amb l'estructura de costos** i comprova que encaixa amb els ingressos previstos. Si els costos superen els ingressos, cal revisar el model, no maquillar el número.

EJEMPLO REAL

Too Good To Go: un Canvas circular que connecta dos costats

Too Good To Go és una app danesa, molt implantada a Espanya, que connecta comerços de menjar (fleques, supermercats, restaurants) amb persones disposades a comprar, a preu reduït, els excedents que d'una altra manera acabarien a la brossa en tancar. El seu Business Model Canvas unix de manera elegant economia circular i negoci: la seua **proposta de valor** és doble (al comerç li evita tirar i li dona ingressos extra; al client li dona menjar bo i barat); els seus **segments** són dos costats que es necessiten; la seua **font d'ingressos** és una xicoteta comissió per cada “pack sorpresa” venut; i el seu impacte —milions de menjars rescatats— és, literalment, la seua raó de ser. És un exemple clar de com una oportunitat detectada en un problema real (el malbaratament alimentari) es tradueix a un model de negoci viable i sostenible que cap en una sola pàgina.

Fuente: Too Good To Go, dades públiques de la companyia

VUELVE AL CASO*Quibi i els 1.750 milions perduts*

El problema de Quibi no va ser la idea, ni el talent, ni els diners. Va ser la **incoherència del BMC**:

- **Proposta de valor** (premium curt en mòbil) que no encaixava amb el **segment real**: la gent que consumix premium ho fa al sofà, amb tele gran i temps llarg; la que consumix en mòbil volia contingut **gratuït i casual**, no premium pagat.
- **Canals** restringits a mòbil exclusiu, sense possibilitat de veure en tele ni ordinador, just quan el mercat anava al revés.
- **Font d'ingressos** (subscripció 5-8 \$ al mes sense opció gratuïta) que xocava amb un mercat dominat per competidors **gratuïts** (TikTok, YouTube, Instagram Reels).
- I, sobretot, va arribar a l'**abril de 2020**, en ple confinament mundial, quan la gent consumia a casa amb pantalla gran i no necessitava contingut per al metro.

Un Business Model Canvas dibuixat honestament —obligant a verificar la coherència de cada bloc amb els altres— hauria detectat tots estos xocs **abans de gastar 1.750 milions**. És exactament el paper del Canvas en el teu projecte d'FP: un filtre de realisme barat que evita errors cars.

DE L'ENTORN AL MODEL DE NEGOCI

El **DAFO** retrata la situació en quatre quadrants (Debilitats i Fortaleses internes; Amenaces i Oportunitats externes); el **CAME** el convertix en accions (Corregir, Afrontar, Mantindre, Explotar).

- L'**economia circular** (Ellen MacArthur Foundation) substitueix el “extraure-fabricar-usar-tirar” per un cicle de reduir, reutilitzar, reparar i reciclar, i és una font d'oportunitats per als oficis de l'FP.
- L'**economia del bé comú** (Felber) mesura l'èxit per la contribució a les persones i a l'entorn, no només pel benefici.
- El **Business Model Canvas** resumix el model en nou blocs en una pàgina: cinc miren al client i quatre miren cap a dins; el centre és la proposta de valor.
- Un bon Canvas és **coherent**: la proposta encaixa amb el client i els ingressos cobrixen els costos. Si no, el model no funciona.

Connexió amb el projecte del mòdul

Esta unitat tanca el bloc de disseny del projecte. Els teus lliurables:

1. Un **DAFO** del teu projecte i, a partir d'ell, almenys **quatre línies d'actuació CAME** (una per cada lletra).

2. Una **decisió de sostenibilitat** concreta: com incorpores l'economia circular o un compromís de bé comú al teu model, i a quin ODS contribuïx.
3. El **Business Model Canvas complet** del teu projecte, amb dos o tres elements en cadascun dels nou blocs, coherent amb el client validat a la Unitat 5.

Amb el Canvas a la mà, la Unitat 7 entrarà en el màrqueting i la validació comercial: com dones a conèixer la teua proposta i com comproves que el client paga de veritat.

Glossari

- **Anàlisi DAFO.** Diagnòstic que resumix la situació d'un projecte en Debilitats i Fortaleses (internes) i Amenaces i Oportunitats (externes).
- **Mètode CAME.** Conjunt de línies d'actuació derivades del DAFO: Corregir debilitats, Afrontar amenaces, Mantindre fortaleses i Explotar oportunitats.
- **Factor intern / extern.** Allò intern depén del projecte i pot canviar-se; allò extern ve de l'entorn i només pot anticipar-se i adaptar-se.
- **Economia lineal.** Model d'extraure, fabricar, usar i tirar, que assumix recursos infinits i capacitat il·limitada d'absorbir residus.
- **Economia circular.** Model que tanca el cicle dels materials mitjançant reduir, reutilitzar, reparar, renovar i reciclar (Ellen MacArthur Foundation).
- **Economia del bé comú.** Marc de Christian Felber que mesura l'èxit empresarial per la seua contribució a la dignitat, la solidaritat, la justícia, la sostenibilitat i la transparència.
- **Balanç del bé comú.** Avaluació que mesura com una empresa tracta els seus grups d'interés i l'entorn, en paral·lel al seu balanç financer.
- **Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS).** Dèsset metes de l'Agenda 2030 de Nacions Unides que orienten el desenvolupament sostenible.
- **Business Model Canvas (BMC).** Llenç de nou blocs d'Osterwalder i Pigneur (2010) que representa el model de negoci en una sola pàgina.
- **Proposta de valor.** Conjunt de beneficis que el projecte oferix a un segment de client; el bloc central del Canvas.
- **Segment de client.** Grup de persones o organitzacions a les quals el projecte decidix servir amb una proposta específica.
- **Fonts d'ingressos.** Maneres en què el projecte cobra: venda unitària, subscripció, pagament per ús, comissió, etc.

Per a aprofundir

- **Business Model Generation** — *Alexander Osterwalder i Yves Pigneur* (2010). Per què encaixa: el manual fundacional del Canvas, ple de visuals i casos; lectura obligada per a aplicar-lo bé.
- **La economía del bien común** — *Christian Felber* (2010). Per què encaixa: l'obra que explica el marc i el balanç del bé comú amb exemples d'empreses reals.
- **Hacia una economía circular** — *Ellen MacArthur Foundation* (informes públics). Per què encaixa: defineix el model circular amb dades i casos de negoci aplicables als oficis de l'FP.
- **El Canvas explicat en pocs minuts** — *Strategyzer*. Per què encaixa: introducció visual i ràpida abans d'emplenar el llenç del projecte.
- **Objectius de Desenvolupament Sostenible** — *Nacions Unides, Agenda 2030*. Per què encaixa: marc oficial per a situar la contribució social i ambiental del projecte.

Preguntes per a reflexionar

1. Molta gent fa un DAFO bonic i després el guarda en un calaix. Per què creus que costa tant passar del diagnòstic (DAFO) a l'acció (CAME)?
2. L'economia circular pot ser, a més de sostenible, un bon negoci. Se t'ocorre, al teu sector professional, un servei basat en reparar, reutilitzar o llogar en lloc de vendre nou?
3. L'economia del bé comú proposa mesurar les empreses també per allò que aporten a les persones i a l'entorn. Creus que això resta competitivitat o que, al contrari, pot ser un avantatge? Raona-ho amb un exemple.

BIBLIOGRAFIA

1. Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Wiley.
2. Felber, C. (2010). *Die Gemeinwohl-Ökonomie* (La economía del bien común). Deuticke. (Ed. espanyola: Deusto, 2012).
3. Ellen MacArthur Foundation (2013). *Towards the Circular Economy*. Cowes, Regne Unit.
4. Nacions Unides (2015). *Transformar el nostre món: l'Agenda 2030 per al Desenvolupament Sostenible*.
5. Humphrey, A. (2005). *SWOT Analysis for Management Consulting*. SRI Alumni Newsletter.
6. Magretta, J. (2002). *Why Business Models Matter*. Harvard Business Review, 80(5).
7. Reial Decret 659/2023, de 18 de juliol, pel qual es desenvolupa l'ordenació del Sistema de Formació Professional. *BOE* núm. 171.

MIRAR FORA · U6

LIBRO

Business Model Generation

Alexander Osterwalder i Yves Pigneur · Deusto, 2011

El manual fundacional del Business Model Canvas, ple de visuals i casos reals. La lectura més eficient per a entendre el llenç de nou blocs i aplicar-lo a qualsevol projecte, no només al teu d'FP.

Capítols 1 i 2 · pp. 14-119

VÍDEO · ~15-25 MIN PER VÍDEO

Anàlisi de BMC d'empreses cotitzades — canal New Money

New Money · YouTube

Dissecciona els models de negoci de Netflix, Spotify, Glovo, Inditex i altres empreses conegudes fent servir el Canvas. Útil per a veure el llenç aplicat a empreses reals abans d'aplicar-lo al teu.

https://www.youtube.com/results?search_query=new+money+business+model+canvas

CUENTA · PODCAST · WEB

spicy4tuna

Podcast · YouTube

Podcast espanyol de tres emprenedors que entrevisten fundadors i dissectionen models de negoci reals en profunditat. Permet veure com decisions de BMC es tradueixen en èxits i fracassos.

ACTIVIDAD · 20-30 MIN

Dibuixa el BMC d'una empresa que fas servir

Tria **una empresa que tu faces servir habitualment** (Spotify, Netflix, Glovo, Wallapop, Vinted, Cabify, El Corte Inglés, Mercadona, Decathlon...). Sense buscar res a internet, dibuixa el seu **Business Model Canvas** complet en un full: els nou blocs amb dos o tres elements en cadascun. La regla de l'exercici és treballar **de memòria**: allò que tu, com a client, dedueixes del model a partir de com l'experimentes.

PARA CLASE

En grups de 4 (50 min): cada membre presenta el seu BMC i el grup el discutix amb tres preguntes: (1) hi ha blocs que no encaixen entre si?; (2) quin bloc no sabries emplenar amb confiança?; (3) què canviaria en eixe BMC si l'empresa apujara el preu un 50 %? Al final, cada grup presenta un BMC consensuat a la classe i debat on estaven les suposicions més arriscades.

UNITAT 7 · RA4 — DE L'OPORTUNITAT AL MODEL DE NEGOCI VALIDAT

07

Màrqueting i validació

Tindre una bona idea no servix de res si ningú la coneix, ningú la vol comprar o ningú repetix. El màrqueting operatiu i la validació amb clients reals són els que convertixen una idea de projecte en un negoci que respira.

DURADA

6 sessions · 2 setmanes

CONCEPTES CLAU

màrqueting operatiu · 4P ·
 proposta de valor ·
 prototip · validació ·
 atenció al client

OBJECTIUS DE LA UNITAT

- Dissenyar el màrqueting operatiu (4P) d'un projecte emprenedor concret.
- Formular i testar la proposta de valor amb clients reals.
- Construir un prototip barat per a validar abans d'invertir.
- Aplicar protocols bàsics d'atenció al client i gestió de queixes.
- Planificar les primeres vendes i mesurar-ne el resultat amb indicadors senzills.

Temps estimat de lectura: ~22 min · **Resultat d'aprenentatge (RD 659/2023, Annex V):** RA4 — Definix l'oportunitat de creació d'una xicoteta empresa, valorant l'impacte sobre l'entorn d'actuació i incorporant valors ètics. ·

Prerequisits: U5 (de la idea a l'oportunitat) i U6 (entorn i model de negoci)

En acabar esta unitat sabràs:

- Dissenyar les **4P** del màrqueting operatiu (producte, preu, plaça, promoció) del teu projecte de manera coherent entre si.
- Escriure i **testar** la teua proposta de valor amb clients reals abans de fabricar res.
- Muntar un **prototip barat** per a validar la idea i aprendre ràpid dels errors.
- Aplicar un protocol senzill d'**atenció al client** i de gestió de queixes.
- Planificar les teues **primeres vendes** i mesurar-les amb indicadors que sí que et diuen alguna cosa.

TL;DR

90 segundos

Una idea **només val si algú està disposat a pagar per ella**. En esta unitat aprendràs a **validar una hipòtesi de negoci** abans d'invertir temps i diners: MVP, landing pages, enquestes ràpides i entrevistes honestes per a distingir el que la gent *diu* que faria del que *fa* en realitat. I abans de validar, dissenyes les 4P operatives del teu projecte: producte, preu, plaça i promoció coherents entre si.

El reflex lean: no preguntes si la teua idea agrada, comprova si algú paga per ella.

CASO REAL · DILEMA

Drew Houston va validar Dropbox amb un vídeo de 3 minuts abans de tindre producte: 5.000 → 75.000 persones en una nit

Entrevistes a Drew Houston · Y Combinator 2007-2008

El 2007, **Drew Houston** volia llançar Dropbox —un servici per a sincronitzar arxius al núvol— però construir-lo era caríssim i arriscat. Cap inversor el creia sense demanda demostrada. En lloc de passar un any programant, va gravar un **vídeo de 3 minuts** simulant com funcionaria el producte, amb picades d'ullet tècniques per a la comunitat de Hacker News que sabia que el veuria. La nit que el va publicar, la llista d'espera per a la beta va passar de **5.000 a 75.000 persones**. Amb eixa demanda demostrada —no del producte, que encara no existia, sinó del vídeo— va aconseguir la inversió que necessitava.

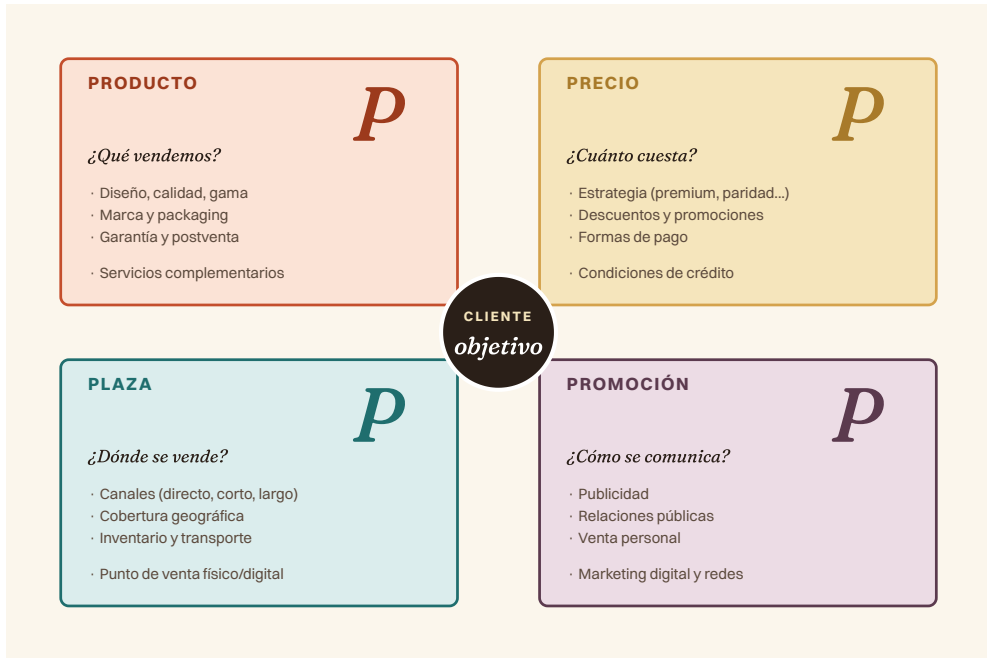
Per què un vídeo simulat pot valdre més, en validació, que el producte real acabat?

Portem dues unitats treballant el teu projecte des de dins: a la Unitat 5 vas detectar el problema i l'oportunitat, i a la Unitat 6 vas muntar el model de negoci i vas analitzar l'entorn amb DAFO i CAME. Ara toca eixir al carrer. Esta unitat tracta d'allò que passa **quan el projecte s'enfronta al client real**: com es presenta, a quin preu, per quin canal, amb quin missatge, i —sobretot— com comprovem si algú el vol de veritat abans de gastar-nos els diners que no tenim.

A diferència del màrqueting que s'estudia a Batxillerat, ací l'enfocament és **operatiu i de projecte**: no busquem la teoria completa de Kotler, sinó les decisions concretes que tu vas a prendre la setmana que ve perquè el teu projecte funcione. La idea de fons de tota la unitat cap en una frase del *lean startup*: **no preguntes si la teua idea agrada; comprova si algú paga per ella**.

Màrqueting operatiu: les 4P aplicades al teu projecte

El **màrqueting** no és només publicitat. La publicitat és només una part. El màrqueting operatiu és el conjunt de decisions concretes que l'empresa controla perquè el producte arribe al client correcte, al preu correcte i pel canal correcte. La ferramenta clàssica per a ordenar-les són les **4P**, formulades per Jerome McCarthy el 1960 i popularitzades per Philip Kotler: **Producte**, **Preu**, **Plaça (distribució)** i **Promoció (comunicació)**.



Les 4P giren al voltant del client objectiu: quatre decisions que han de ser coherents entre si.

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

Producte

Definix **què vens** exactament. No és només l'objecte físic o el servici: inclou el disseny, la qualitat, la marca, l'envàs, la garantia i el servici postventa. Una pregunta útil per al teu projecte: *què rep el client a més del producte en si?* (atenció, rapidesa, confiança, una experiència agradable). Eixe «extra» sol ser el que et diferencia quan el producte és semblant al de la competència.

Preu

Definix **quant costa**. És la P més delicada perquè toca directament els teus ingressos: apujar-lo reduïx les vendes, abaixar-lo reduïx el marge. Les tres estratègies bàsiques que pots plantejar al teu projecte:

- **Preu de penetració.** Preu baix per a entrar i captar clients ràpid. Útil en arrancar, perillós si no pots apujar-lo després.
- **Preu de descremat (*skimming*).** Preu alt al principi per al client que valora la novetat, i es baixa amb el temps. Útil en productes innovadors.
- **Preu segons costos + marge.** Calcles el que et costa cada unitat i li afegixes el benefici que vols. És el mètode més usat en projectes d'FP perquè és el més fàcil de justificar.

Una regla mínima: **el preu mai pot ser inferior al cost variable unitari**. Si vens per davall del que et costa produir cada unitat, com més en vengues, més perds.

Plaça (distribució)



L'aparador d'una botiga de barri és, en si mateix, una decisió de plaça i de promoció alhora: el lloc on es ven i el primer missatge que rep qui passa per davant.

Foto: Grosgraby, CC BY-SA 4.0 via Wikimedia Commons

Definix **on i com el vens**: botiga física, botiga en línia pròpia, *marketplace* (Amazon, Wallapop, Etsy), xarxes socials amb venda directa, mercadets, intermediaris. L'elecció del canal canvia tota la resta: el preu en una botiga física amb lloguer no pot ser el mateix que en una venda per Instagram des de casa. Per a un projecte d'FP, l'habitual és començar per un **canal directe i barat** (xarxes socials, boca a boca, un lloc puntual) i créixer des d'ací.

Promoció (comunicació)

Definix **com el dones a conèixer**: xarxes socials, cartelleria, boca a boca, col·laboracions amb *microinfluencers* locals, esdeveniments, mostres gratuïtes. És la P més visible i la que més fàcil es fa malament. La regla pràctica: **comunicar té sentit només quan les altres tres P estan ben ajustades**. Promocionar molt un producte roïn, car o mal distribuït només accelera el fracàs.

COHERÈNCIA DEL MIX

Les 4P han de contar-se la mateixa història

L'error més comú en els projectes és decidir cada P per separat. Un producte artesanal de qualitat, venut a preu baix, en un mercadet qualsevol i comunicat amb memes desimbolts, transmet quatre missatges contradictoris. El client es desconcerta i no compra. Abans de tancar el teu mix, dibuixa les 4P en una taula i pregunta't: *estes quatre decisions li conten al client la mateixa història?* Si una desentona, ajusta-la.

CONNEXIÓ AMB EDMN 2BACH

4P: ací les decidim per al teu projecte, allà està la teoria completa del màrqueting mix

A IPE II apliquem les 4P de manera operativa a les decisions concretes del vostre projecte d'FP. Per a la teoria completa del màrqueting mix —incloent-hi les seues variants (7P, 4C), la història del model Borden/McCarthy i l'anàlisi del comportament del consumidor— vegeu EDMN 2BACH (Unitat 6).

La proposta de valor: per què et compraran a tu

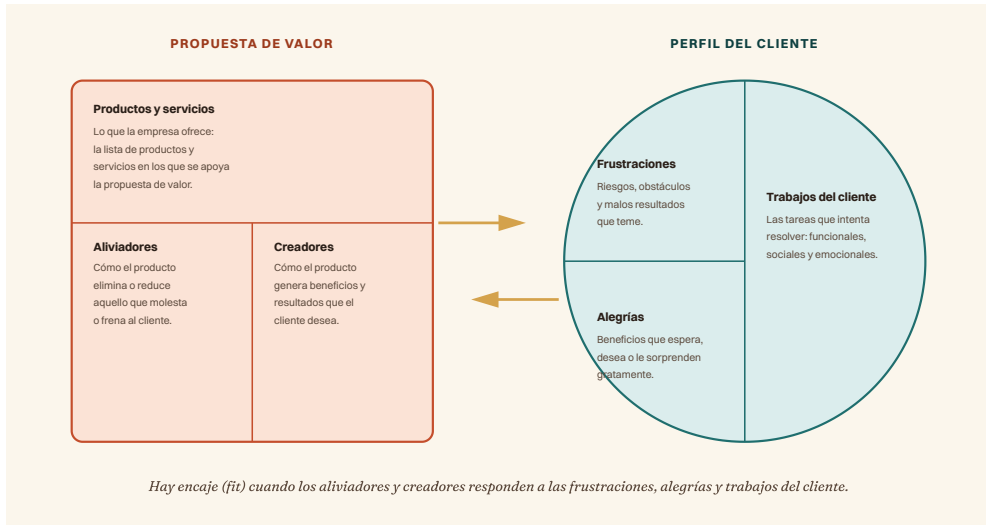
Abans d'afinar les 4P necessites tindre claríssima la teua **proposta de valor**: la resposta a la pregunta que es fa tot client, *per què hauria de comprar-te a tu i no al del costat, o no comprar res?*

Una bona proposta de valor complix tres condicions:

1. **Resol un problema real** que el client té i reconeix.
2. **El resol millor o de manera distinta** que les alternatives existents.
3. **Es pot explicar en una frase** i comprovar després de comprar.

L'error clàssic és confondre la proposta de valor amb la llista de característiques tècniques. «*El meu café és de torrat natural d'origen Colòmbia*» és una característica. «*Prens un café especial sense eixir del teu barri i pel mateix preu que el de la gasolinera*» és una proposta de valor: parla del **benefici per al client**, no del producte.

Per a construir-la de manera ordenada fem servir el **Value Proposition Canvas** d'Alexander Osterwalder, que enfronta dues cares: allò que el client necessita (les seues tasques, frustracions i alegries) i allò que tu li oferixes (productes, alleujadors de frustracions i creadors d'alegries). Hi ha **encaix** (*fit*) quan allò que oferixes respon de veritat a allò que el client busca.



El Value Proposition Canvas: primer s'emplena el cercle del client (allò que NO controles i has d'investigar) i només després el quadrat de la proposta (allò que sí que dissenyes).

Fuente: Osterwalder, A. et al. (2014). Value Proposition Design. Wiley.

CONCEPTE CLAU

Proposta de valor

La proposta de valor és la promesa concreta de **quin problema resols i com millores la vida del client** comparat amb el que ja té. Una proposta que val per a qualsevol empresa del sector —«qualitat, bon servici, preu competitiu»— no és proposta de valor: és soroll. La bona es reconeix perquè el competidor **no podria copiar-la i firmar-la** sense mentir.

CONNEXIÓ AMB EDMN 2BACH

Proposta de valor: ací la testem amb clients, allà està el marc conceptual complet

A IPE II treballem la proposta de valor per a formular-la i comprovar amb clients reals si encaixa. Per al marc conceptual complet —incloent-hi el Value Proposition Canvas en profunditat i la seua relació amb el disseny de models de negoci— vegeu EDMN 2BACH (Unitat 5).

El prototip: construir barat per a aprendre ràpid

Ací està la idea que distingeix l'emprenedor modern: **no esperes a tindre el producte perfecte per a ensenyar-lo**. Un **prototip** és la primera versió funcional —encara que siga tosca— del teu

producte o servici. El seu objectiu no és vendre, sinó **comprovar si la proposta de valor sobreviu al contacte amb el client real**.

La regla del prototip: *construïx-lo el més barat i ràpid possible, el just perquè algú pugui provar-lo i donar-te una opinió útil*. Segons el teu projecte:

- **Prototip físic:** una maqueta, una primera unitat feta a mà, un envàs de cartó.
- **Prototip digital:** una web senzilla sense botiga real, un perfil d'Instagram amb fotos del producte, un formulari de reserves.
- **Prototip de servici:** fer el servici una vegada «a mà» per a un client conegut i observar què falla.
- **Producte Mínim Viable (MVP):** la versió més reduïda que encara resol el problema central del client. Concepte d'Eric Ries a *The Lean Startup* (2011).

L'important no és que el prototip siga bonic, sinó que et faça **aprendre com més aviat millor** si la idea encaixa. Si va a fallar, millor que falle gastant 20 € que gastant 2.000 €.

EJEMPLO REAL

Dropbox va vendre abans de tindre producte: el vídeo que valia més que el codi

El 2007, Drew Houston tenia la idea de Dropbox —sincronitzar arxius al núvol— però cap inversor el creia. En lloc de programar el producte sencer, va gravar un **vídeo de tres minuts** simulant com funcionaria i el va publicar una nit. En 24 hores, la llista d'espera per a provar-lo va passar de **5.000 a 75.000 persones**. Amb eixa demanda demostrada —no pel producte, que encara no existia, sinó pel vídeo— va aconseguir la inversió. És el cas fundacional del MVP simulat: de vegades la millor manera de validar una idea no és construir-la, sinó **fingir-la amb el detall just** perquè el client reaccione com reaccionaria amb la real. Per a un projecte d'FP, la versió barata d'esta tècnica és un cartell o un post que anuncia un producte i mesura quanta gent pregunta per ell.

Fuente: Xarrada de Drew Houston a TechCrunch Disrupt 2010

Validació: les preguntes que sí que valen

Validar és **comprovar amb dades reals** si la teua idea funciona, no preguntar a la teua família si els agrada (sempre et diran que sí). Tres regles de validació honesta, basades en el mètode de *The Mom Test* de Rob Fitzpatrick:

1. **Pregunta pel passat, no pel futur.** «Compraries això?» quasi sempre obté un «sí» fals. «Quan va ser l'última vegada que vas tindre este problema i què vas fer per a resoldre'l?» obté la veritat.
2. **Busca compromís, no afalacs.** L'afalac («quina bona idea») no val res. El compromís sí: que et deixen el correu, que reserven, que paguen un senyal. **La validació més forta és una venda.**
3. **Parla amb desconeguts,** no només amb el teu entorn. La teua família t'estima; els clients reals no. Ells et donen la veritat que necessites.

CICLE DE VALIDACIÓ**Com validar el teu projecte en cinc passos**

- 1 Formula una hipòtesi concreta.** Per exemple: «els estudiants del meu institut pagarien 2 € per un esmorzar saludable a mig matí».
- 2 Dissenya una prova barata.** Un lloc durant tres esplaís, sense invertir en marca ni en stock gran.
- 3 Mesura el que passa de veritat.** Quants s'acosten, quants pregunten el preu, quants compren, quants repetixen l'endemà.
- 4 Parla amb qui NO va comprar.** El que diu «no» t'ensenya més que el que diu «sí»: et diu què falla en el producte, el preu o el missatge.
- 5 Decidix: perseveres o pivotes.** Si les dades confirmen la hipòtesi, segueixes afinant. Si la desmenten, canvies alguna cosa (el pivot) i tornes a provar.

Atenció al client i primeres vendes

Una vegada que el client compra, comença la part que molts obliden: **mantindre'l**. Aconseguir un client nou costa diverses vegades més que conservar-ne un d'existent, així que l'atenció al client no és un luxe, és economia pura.

Protocol bàsic d'atenció al client

Per a un projecte xicotet, un protocol mínim cap en quatre normes:

- **Respon ràpid.** En xarxes i missatgeria, el client espera resposta el mateix dia. Una resposta lenta s'interpreta com a desinterés.
- **Escolta abans de justificar-te.** Davant d'una queixa, primer entén què va passar; després explica. Defendre't abans d'escoltar enfada el client.
- **Resol, no discutisques.** Una queixa ben resolta convertix un client enfadat en un de fidel. La queixa és una **segona oportunitat**, no un atac.
- **Demana opinió.** Preguntar «què milloraries?» dona informació gratis i, a més, fa sentir el client escoltat.

¿SABÍAIS QUE...?

La regla del client que es queixa: només parla 1 de cada 26

Una investigació clàssica d'atenció al client (estudis de la consultora TARP per a la Casa Blanca als anys setanta i huitanta, molt citats des de llavors) va estimar que, per cada client que presenta una queixa formal, hi ha aproximadament **26 clients insatisfets que no diuen res**: simplement no tornen i, de mitjana, contenen la seua mala experiència a entre 9 i 15 persones. La lliçó per al teu projecte és contraintuïtiva: el client que es queixa t'està fent un **favor enorme**, perquè et dona l'oportunitat d'arreglar un problema que altres 25 patixen en silenci. Tractar bé una queixa no és només educació: és la informació de mercat més barata que vas a rebre.

Les primeres vendes i com mesurar-les

Una parada de mercat és el laboratori de validació més antic que existix: cada dia mesura, en temps real, què es ven, a quin preu i qui repetix. La mateixa lògica que apliques tu en el mes de prova del teu projecte.

Foto: PattayaPatrol, CC BY-SA 4.0 via Wikimedia Commons

Les primeres vendes són la validació definitiva: quan algú paga, ha deixat d'opinar i ha començat a comprometre's. Per a no perdre't, mesura amb indicadors senzills:

- **Nombre de vendes** en el període de prova.
- **Taxa de conversió**: de cada 100 persones que s'interessen, quantes compren.
- **Tiquet mitjà**: quant gasta de mitjana cada client que compra.
- **Taxa de repetició**: quants tornen a comprar. És l'indicador més important: si ningú repetix, no hi ha negoci encara que la primera venda funcione.

CONNEXIÓ AMB EDMN 2BACH

Punt mort: ací l'apliquem al teu projecte, allà està l'anàlisi productiva completa

A IPE II calculem el punt mort per a avaluar la viabilitat econòmica del vostre projecte d'FP. Per a l'anàlisi completa de la funció productiva —incloent-hi l'palanquejament operatiu, el llinar de rendibilitat en contextos industrials i la seua relació amb l'estratègia empresarial— vegeu EDMN 2BACH (Unitats 7 i 9).

7.1

EJERCICIO RESUELTO

A quin preu venem l'esmorzar saludable? Marge i punt mort d'un projecte d'FP

ENUNCIAT

Un equip d'un cicle d'FP munta «Recreo Sano», un lloc d'esmorzars saludables (entrepà integral + peça de fruita + suc) per a vendre als esplais del seu centre durant un mes de prova (20 dies lectius). Han recollit estes dades:

- **Cost variable unitari** (ingredients, envàs, tovalló): **CVu = 1,40 €** per esmorzar.
- **Costos fixos del mes** (lloguer simbòlic de l'espai al centre, permís, cartelleria, app de cobrament): **CF = 180 €**.
- Baralla dos preus: **Pla A** → **2,50 €** amb una previsió de **22 esmorzars/dia**; **Pla B** → **3,00 €** amb una previsió de **16 esmorzars/dia**.

Calcula, per a cada pla: a) el marge de contribució unitari; b) el benefici del mes; c) el punt mort en esmorzars/dia. Quin pla trien?

SOLUCIÓ

1. **Marge de contribució unitari** (allò que aporta cada esmorzar després de pagar el seu cost variable): $MC = P - CVu$.
 - Pla A: $MC = 2,50 - 1,40 = 1,10 €$.
 - Pla B: $MC = 3,00 - 1,40 = 1,60 €$.
2. **Benefici del mes** = $(MC \times \text{esmorzars/dia} \times 20 \text{ dies}) - CF$.
 - Pla A: $(1,10 \times 22 \times 20) - 180 = 484 - 180 = 304 €$.
 - Pla B: $(1,60 \times 16 \times 20) - 180 = 512 - 180 = 332 €$.
3. **Punt mort** (esmorzars/dia que cobrixen els costos fixos): primer, els esmorzars del mes necessaris = CF / MC ; després es dividix entre 20 dies.
 - Pla A: $180 / 1,10 = 163,6 \rightarrow \approx 8,2 \text{ esmorzars/dia}$.
 - Pla B: $180 / 1,60 = 112,5 \rightarrow \approx 5,6 \text{ esmorzars/dia}$.
4. **Decisió**: el Pla B guanya en les dues coses que importen en un arrancament: deixa **més benefici** (332 € enfront de 304 €) i, sobretot, aconsegueix l'equilibri amb **menys vendes diàries** (5,6 enfront de 8,2), així que és més segur si la demanda és menor de la prevista. Trien el Pla B. **Però** —i això és el que cal validar al carrer— la previsió de 16

vendes/dia a 3,00 € pot ser optimista: per això el mes de prova servix precisament per a comprovar si la demanda real aguanta el preu més alt.

EJEMPLO REAL

Mercadona i els esmorzars: quan el preu baix és la proposta de valor

El 2024, Mercadona va facturar 38.835 milions d'euros amb una política comercial famosa per la seua senzillesa: producte amb poca varietat i molta marca pròpia (Hacendado), **preu estable sense promocions**, botigues mitjanes en barris i quasi zero inversió en publicitat (menys del 0,2 % de la facturació, enfront del 2,5 % de mitjana al sector). Les quatre P contenen la mateixa història: «*sempre preus baixos*». Per al teu projecte d'FP la lliçó és directa: no necessites competir en totes les P alhora. Mercadona renuncia a la varietat i a la publicitat per a guanyar en preu i constància. Tria tu també **una sola posició** i fes-la coherent en les 4P, en lloc d'intentar ser bo en tot.

Fuente: Memòria anual Mercadona 2024

VUELVE AL CASO

El vídeo MVP de Dropbox



En les primeres etapes d'un projecte, allò que escasseja no és **la capacitat de construir** sinó **la certesa que algú vol allò que vas a construir**. El vídeo de Houston va validar — amb una prova de tres minuts i cost quasi zero— la hipòtesi més arriscada del Business Model Canvas de Dropbox: que el segment existia i sentia el dolor amb prou intensitat per a apuntar-se en una llista d'espera.

La lliçó operativa per al teu projecte d'FP: abans d'invertir setmanes o mesos construint, **valida la hipòtesi més arriscada amb la prova mínima possible**. Una landing, un cartell, un vídeo d'un minut, una enquesta curta a clients potencials reals. Si la hipòtesi falla amb la prova barata, falla també amb el producte car —només que ara t'estalvies el cost. Si la hipòtesi es confirma, seguixes amb més confiança.

Connexió amb el teu projecte emprenedor

Tanques esta unitat amb tres lliurables que s'incorporaran al pla d'empresa de la Unitat 9: una **proposta de valor escrita en una frase** per al teu segment prioritari; una **taula de les 4P** amb les decisions concretes del teu projecte; i un **informe curt de validació** que reculla el prototip usat, allò que vas aprendre dels clients reals i la decisió (perseverar o pivotar). Sense validació, el pla d'empresa de la U9 serà una suposició; amb ella, serà una hipòtesi comprovada.

Glossari

- **Màrqueting operatiu.** Conjunt de decisions concretes que l'empresa controla per a fer arribar el producte al client: producte, preu, plaça i promoció.
- **4P.** Les quatre variables del màrqueting mix de McCarthy: Producte, Preu, Plaça (distribució) i Promoció (comunicació).
- **Proposta de valor.** Promesa concreta de quin problema resols i com millores la vida del client comparat amb les alternatives.
- **Value Proposition Canvas.** Ferramenta d'Osterwalder que enfronta el perfil del client amb la proposta de valor per a comprovar l'encaix.
- **Prototip.** Primera versió funcional —encara que tosca— del producte o servei. Servix per a aprendre, no per a vendre.
- **MVP (Producte Mínim Viable).** Versió més reduïda del producte que encara resol el problema central del client.
- **Validació.** Comprovació amb dades reals de si una idea funciona, enfront de la simple opinió de persones properes.
- **Pivot.** Canvi de rumb del projecte quan les dades desmenten la hipòtesi inicial.
- **Marge de contribució unitari.** Diferència entre el preu de venda i el cost variable unitari ($MC = P - CVu$); allò que cada unitat aporta per a cobrir costos fixos.
- **Punt mort (llindar de rendibilitat).** Nivell de vendes en què els ingressos igualen els costos totals: ni es guanya ni es perd.
- **Taxa de conversió.** Percentatge de persones interessades que acaben comprant.
- **Taxa de repeticició.** Percentatge de clients que tornen a comprar; el millor indicador que el negoci és real.

Per a aprofundir

- Kotler, P. i Armstrong, G. (2018). *Principios de marketing* (17a ed.). Pearson Educació. El manual de referència; el capítol de màrqueting mix és la base canònica de les 4P en llenguatge accessible.
- Ries, E. (2011). *El método Lean Startup*. Deusto. L'obra clau sobre MVP i validació iterativa, amb exemples de productes que es van provar abans d'existir.
- Fitzpatrick, R. (2013). *The Mom Test*. Lectura curta i molt pràctica sobre com entrevistar clients sense enganyar-te amb afalacs falsos.
- ICEX / Cambres de Comerç (anual). *Guies de creació d'empreses*. Recursos públics espanyols amb plantilles de pla de màrqueting per a pimes i emprenedors.
- Simon Sinek (TED, 2009). *Start with Why* (18 min). Xarrada molt difosa sobre com construir missatges que connecten amb el perquè del client, no només amb el què del producte.

Preguntes per a reflexionar

1. La unitat insistix a validar abans d'invertir, però molts emprenedors s'enamoren de la seua idea i no volen sentir un «no». Per què creus que costa tant buscar activament les opinions negatives? Què podries fer al teu projecte per a no caure en la trampa de preguntar només a qui et va a dir que sí?
2. Mercadona renuncia a la varietat i a la publicitat per a guanyar en preu. En quina P està disposat a ser «pitjor» el teu projecte a canvi de ser clarament millor en una altra? És eixa una decisió conscient o has intentat ser bo en totes alhora?

3. La curiositat afirma que només 1 de cada 26 clients insatsifets es queixa. Si això és cert, quin sistema podries muntar al teu projecte per a assabentar-te del que pensen els 25 que se'n van en silenci?

BIBLIOGRAFÍA

1. McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Richard D. Irwin.
2. Kotler, P. i Armstrong, G. (2018). *Principios de marketing* (17a ed.). Pearson Educación.
3. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. i Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. Wiley.
4. Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Crown Business (ed. espanyola: *El método Lean Startup*, Deusto).
5. Fitzpatrick, R. (2013). *The Mom Test*. Founder Centric.
6. Espanya. Reial Decret 659/2023, de 18 de juliol, pel qual es desenvolupa l'ordenació del Sistema de Formació Professional. *BOE* núm. 171, Annex V (mòduls comuns Itinerari Personal per a l'Ocupabilitat).

MIRAR FORA · U7

LIBRO

El cisne negro

Nassim Nicholas Taleb · Paidós, 2008

Taleb explica per què la majoria d'esdeveniments importants són imprevisibles i per què els plans detallats —amb previsions a tres anys decimals— solen fallar. Lectura imprescindible per a entendre per què validar barat i ràpid venç a planificar exhaustivament.

Pròleg i capítols 1, 3 i 9

VÍDEO · ~30 MIN

How Dropbox started — Drew Houston a Y Combinator

Y Combinator · YouTube

El propi fundador de Dropbox explica el vídeo MVP de la unitat i com van gestionar les primeres 100.000 persones de la llista d'espera. La font primària del cas, contat en primera persona.

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

CUENTA · PODCAST · WEB

marketingexamples.com

Web · Newsletter

Casos curts de validació, copywriting i landing pages dissecionats en 60 segons. La millor font per a entrenar l'ull sobre què fa que una pàgina convertisca i una altra no.

ACTIVIDAD · 30-45 MIN

Dissenya el teu MVP d'una setmana

Identifica la **hipòtesi més arriscada** del projecte que estàs construint al llarg del mòdul (la que, si resulta falsa, enfonsa el projecte). Dissenya un **MVP d'una setmana** —un experiment concret— per a validar-la: què constrüixes, a qui l'ensenyes, quina mètrica observes i quin resultat et faria continuar i quin pivotar. La regla: allò que constrüïskes no pot costar-te més d'una vesprada i uns pocs euros.

PARA CLASE

En grups de 3 (45 min): cada participant presenta la seua hipòtesi arriscada i el seu MVP en 5 minuts. Els companys fan d'“advocat del diable” i ataquen el disseny: la mètrica realment mesura la hipòtesi o mesura una altra cosa?, el públic a qui l'ensenyes és representatiu del client real?, hi ha algun biaix de cortesia que falsejarà el resultat? Cadascú reescriu el seu MVP amb les objeccions rebudes i es compromet a executar-lo en una setmana.

UNITAT 8 · RA5 — VIABILITAT I IMPACTE DEL PROJECTE EMPRENEDOR

08

Emprenedoria social i design thinking

No tot projecte emprenedor busca només guanyar diners. La emprenedoria social resol problemes de la societat o del planeta generant, a més, ingressos que la fan sostenible. El design thinking és el mètode per arribar a eixes solucions posant sempre la persona al centre.

DURADA

6 sessions · 2 setmanes

CONCEPTES CLAU

emprenedoria social ·
 innovació social · design
 thinking · lideratge ètic ·
 ODS · economia social

OBJECTIUS DE LA UNITAT

- Distingir l'emprenedoria social de l'emprenedoria mercantil clàssica.
- Aplicar les cinc fases del design thinking a un repte social concret.
- Vincular el projecte emprenedor amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible.
- Reconèixer les formes i els principis de l'economia social.
- Identificar fonts de finançament socialment responsable.

Temps estimat de lectura: ~22 min · **Resultat d'aprenentatge (RD 659/2023, Annex V):** RA5 — Analitza la viabilitat de la xicoteta empresa, valorant el seu impacte social i la seua contribució al desenvolupament sostenible. ·

Prerequisits: U5 (de la idea a l'oportunitat), U6 (entorn i model de negoci) i U7 (màrqueting i validació)

En acabar esta unitat sabràs:

- Distingir un projecte d'**emprenedoria social** d'una empresa mercantil clàssica i d'una ONG.
- Aplicar les cinc fases del **design thinking** a un repte social real.
- Connectar el teu projecte amb els **Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS)** de l'Agenda 2030.
- Reconèixer les formes i els **principis de l'economia social** (Llei 5/2011).
- Identificar fonts de **finançament socialment responsable** i quan encaixen en un projecte.

TL;DR

90 segundos

Emprendre **no és només maximitzar beneficis**. Existixen empreses que persegueixen un **impacte social o ambiental** com a objectiu principal i fan servir ferramentes empresarials —vendre un producte, facturar, contractar— per a sostindre’l. Esta unitat presenta l’**emprenedoria social**, el **design thinking** com a mètode de disseny centrat en la persona, els **ODS** com a marc d’impacte i l’**economia social** com a sector econòmic amb identitat pròpia.

Vendre bé per a poder ajudar millor: eixa és la lògica.

CASO REAL · DILEMA

Auara destina el 100 % dels seus beneficis a projectes d'aigua potable en països sense accés; és una empresa o una ONG?

Comunicats oficials Auara · 2016-2024

Auara és una empresa social espanyola fundada el 2016 per Antonio Espinosa de los Monteros. Ven aigua mineral en botelles fetes 100 % de plàstic reciclat i **el 100 % dels seus dividends** es destina a projectes d’accés a aigua potable en països en desenvolupament. Factura milions d’euros a l’any, contracta personal, paga impostos com qualsevol societat mercantil i competix amb marques comercials als lineals de supermercat. Però la seua finalitat última no és el benefici de l’accionista —no hi ha dividend personal per als socis—, sinó l’impacte social mesurable. És Auara una empresa o una ONG? És legítim mesclar les dues categories?

Poden mesclar-se empresa i missió social sense que una destrüisca l'altra?

Fins ara hem tractat el projecte empenedor sobretot com una manera de generar ingressos. Però emprendre no és només guanyar diners: cada vegada més projectes naixen per a **resoldre un problema social o ambiental** i, alhora, sostindre’s econòmicament. És l’**emprenedoria social**, i a l’FP ocupa un lloc central perquè connecta directament amb dues coses que el currículum (RD 659/2023) exigix: incorporar **valors ètics** al projecte i valorar el seu **impacte sobre l’entorn**.

Esta unitat respon a una pregunta pràctica: *com dissenye un projecte que servisca per a alguna cosa més que per a vendre, sense que per això deixe de ser viable?* Per a contestar-la necessitem un mètode de disseny centrat en les persones (el **design thinking**), un marc d’impacte (els **ODS**), un sector econòmic propi (l’**economia social**) i unes formes de finançament coherents amb tot l’anterior (el **finançament responsable**).

Què és l’emprenedoria social

L’**emprenedoria social** consistix a crear una organització que **resol un problema social o ambiental** fent servir ferramentes empresarials, de manera que l’activitat siga **econòmicament sostenible** i no depenga només de donacions. És un punt intermedi entre

l'empresa tradicional (el fi principal de la qual és el benefici) i l'ONG (que no busca benefici i sol viure de subvencions i donatius).

La diferència clau està en la **finalitat**:

- **Empresa mercantil clàssica**: el benefici és el fi; l'impacte social, si n'hi ha, és un efecte secundari.
- **Emprenedoria social**: l'impacte social és el fi; el benefici és el **mitjà** per a fer-lo sostenible i poder créixer.
- **ONG / entitat sense ànim de lucre**: l'impacte social és el fi, però el finançament depèn de donacions, no de la venda d'un producte o servici.



Un projecte comunitari funciona quan combina treball voluntari i un model que el sosté econòmicament. Eixa és la frontera entre l'ONG, que viu de donacions, i l'emprenedoria social, que ven per a poder durar.

Foto: CristinaPessini from Brasil, CC BY-SA 2.0 via Wikimedia Commons

La **innovació social** és el motor de l'emprenedoria social: consisteix a trobar **solucions noves i millors a problemes socials** que el mercat i l'Estat no resolen bé per si sols. No és caritat: és eficàcia amb propòsit.

CONCEPTE CLAU

Emprenedoria social

Una empresa social mesura el seu èxit amb un **doble (o triple) resultat**: no només el benefici econòmic, sinó també l'impacte social i, sovint, l'ambiental. És el que es coneix com a *triple bottom line*: **persones, planeta i benefici** (*people, planet, profit*). Un projecte social que perd diners tots els anys no és sostenible i acaba tancant; un que només guanya diners sense generar impacte no és social. El repte és sostindre les dues coses alhora.

EJEMPLO REAL

Auara: aigua mineral que finança pous, amb el 100 % del benefici reinvertit

Auara és una empresa social espanyola fundada el 2016 per Antonio Espinosa de los Monteros. Ven aigua mineral en botelles fetes **100 % de plàstic reciclat** (va ser la primera a Espanya a aconseguir-ho) i dedica el **100 % dels seus dividendes** a finançar projectes d'accés a aigua potable en països en desenvolupament. El seu model és pura empenedoria social: fa servir una ferramenta de mercat —vendre una botella d'aigua que el consumidor compraria igualment— per a resoldre un problema (la falta d'aigua potable de centenars de milions de persones) que la caritat per si sola no resol a escala. Auara demostra que l'impacte no està renyit amb la viabilitat: per a reinvertir el 100 % del benefici, primer cal **generar** eixe benefici venent un producte que la gent vulga comprar. És exactament la lògica de l'empenedoria social: vendre bé per a poder ajudar millor.

Fuente: Memòries d'impacte d'Auara i registre de la marca com a Empresa Social

Design thinking: dissenyar posant la persona al centre

El **design thinking** és una metodologia per a resoldre problemes complexos **posant sempre la persona afectada al centre**. Popularitzada per la consultora **IDEO** i per **Tim Brown** (el seu article a *Harvard Business Review*, 2008), parteix d'una idea senzilla: no es pot dissenyar una bona solució sense **entendre de veritat** qui té el problema.

El design thinking és especialment útil en empenedoria social perquè els problemes socials són ambigus i la persona afectada sol saber coses que el dissenyador no. La seua lògica es resumix en el model del **doblet diamant**: dos moments d'obrir idees (divergir) i dos de tancar-les (convergir), un per a entendre el problema i un altre per a construir la solució. Com vam veure a la Unitat 5, el doble diamant estructura primer el diagnòstic del problema (descobrir → definir) i després el desenvolupament de la solució (desenvolupar → entregar); ací l'apliquem específicament a reptes socials.

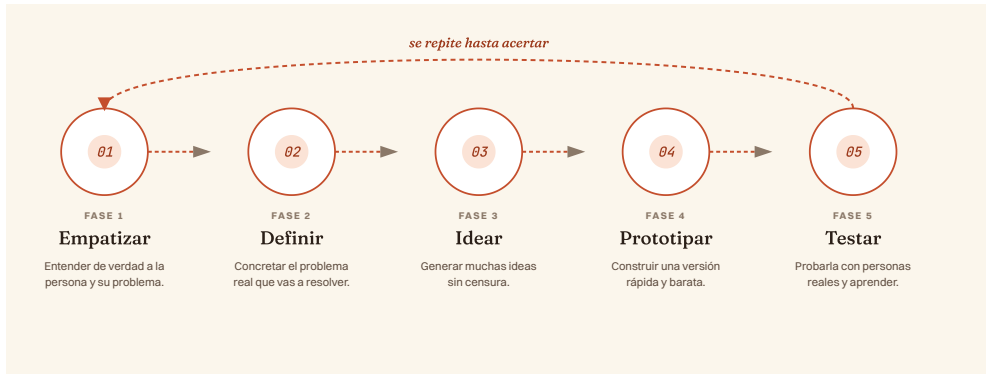
CONNEXIÓ AMB EDMN 2BACH

Design thinking: ací l'orientem a reptes socials, allà està la teoria completa del procés creatiu

A IPE II apliquem el design thinking a l'empenedoria social i als reptes de la comunitat. Per a la teoria completa del procés creatiu —incloent-hi el doble diamant, el mapa d'empatia i la seua aplicació al disseny de models de negoci— vegeu EDMN 2BACH (Unitat 5).

Les cinc fases del design thinking

La versió més ensenyada (la de la d.school de Stanford) dividix el procés en cinc fases:



El design thinking és iteratiu: empatitzar, definir, idear, prototipar i testar — i tornar a començar fins a encertar.

PROCÉS DE DESIGN THINKING

Les cinc fases, pas a pas

- 1 Empatitzar.** Entendre a fons la persona afectada: observar-la, entrevistar-la, posar-te al seu lloc. Ací es fa servir el mapa d'empatia. No s'inventa res: s'escolta.
- 2 Definir.** Convertir tot allò escoltat en una sola frase de problema clara: «[persona] necessita [necessitat] perquè [troballa sorprenent]». Definir bé el problema és la mitat de la solució.
- 3 Idear.** Generar moltes idees sense jutjar-les encara (brainstorming, brainwriting). Quantitat abans que qualitat: les millors idees solen eixir després de les òbvies.
- 4 Prototipar.** Construir versions ràpides i barates de les idees més prometedores per a poder ensenyar-les. Allò barat i lleig, però tangible, guanya a allò perfecte i imaginari.
- 5 Testar.** Provar el prototip amb persones reals, recollir les seues reaccions i tornar a començar el cicle. El design thinking és iteratiu: es donen voltes fins a encertar.

La fase d'empatitzar és la que distingeix el design thinking d'altres metodologies: **es comença per les persones, no per la tecnologia ni per la idea de negoci**. És exactament el motiu pel qual encaixa tan bé amb l'emprenedoria social.

¿SABÍAIS QUE...?

El carret de la compra que IDEO va redissenyar en una setmana en directe a la televisió

El 1999, el programa *Nightline* de la cadena estatunidenca ABC va reptar la consultora **IDEO** a redissenyar un objecte quotidià i avorrit —el **carret de la compra del supermercat**— en només **cinc dies**, amb les càmeres gravant-ho tot. L'equip no va començar dibuixant: va començar **observant** clients reals als supermercats i parlant amb caixers, reposadors i pares amb xiquets. Van descobrir problemes que ningú havia posat sobre la taula: els carrets es robaven, eren perillosos per als xiquets, eren impossibles de maniobrar plens. El prototip final incorporava cistelles modulars, un escàner de mà i rodes que giraven 90 graus. El reportatge es va convertir en el cas de design thinking més citat de la història, no pel carret en si —que mai es va fabricar en sèrie—, sinó perquè va mostrar en directe la lliçó central del mètode: **les millors solucions naixen d'observar les persones, no d'encerrar-se a tindre idees genials**.

Lideratge ètic: dirigir un projecte amb valors

L'emprenedoria social exigeix un tipus de lideratge distint. El **lideratge ètic** és el que pren decisions coherents amb uns valors, encara que a curt termini costin diners o esforç. No és un adorn: en un projecte social, la **confiança** de clients, voluntaris i finançadors és el principal actiu, i la confiança es construeix amb coherència.

Alguns trets del lideratge ètic aplicables al teu projecte:

- **Transparència.** Contar amb claredat d'on ix el diner i cap a on va. En projectes socials, ocultar els comptes destrueix la confiança a l'instant.
- **Coherència.** Que allò que el projecte diu defensar es noti en com tracta els seus treballadors, proveïdors i clients.
- **Inclusió.** Donar veu a les persones afectades pel problema en les decisions, no decidir «per elles» des de fora.
- **Responsabilitat.** Assumir els errors i retre comptes, no buscar culpables.

Els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS)

El 2015, els **193 Estats membres de l'ONU** van aprovar l'**Agenda 2030**, que fixa **17 Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS)** i 169 metes concretes per a erradicar la pobresa, protegir el planeta i garantir la prosperitat per a tots. Són el marc internacional de referència per a mesurar l'impacte de qualsevol projecte social, i el currículum d'IPE II demana vincular el projecte emprenedor amb ells.

Els 17 ODS cobreixen àmbits com fi de la pobresa (ODS 1), fam zero (ODS 2), salut i benestar (ODS 3), educació de qualitat (ODS 4), igualtat de gènere (ODS 5), aigua neta (ODS 6), energia assequible i no contaminant (ODS 7), treball decent i creixement econòmic (ODS 8), producció i consum responsables (ODS 12), acció pel clima (ODS 13) o vida d'ecosistemes terrestres (ODS 15).

Per al teu projecte, no es tracta de marcar els 17: es tracta d'**identificar honestament a quin o quins contribueix de veritat** i com ho mesura. Dir «el meu projecte contribueix als 17 ODS» és

tan poc creïble com una proposta de valor que val per a tots.

L'economia circular com a exemple d'impacte ambiental



L'energia assequible i no contaminant (ODS 7) és un dels terrenys on més projectes d'emprenedoria social han trobat un model viable: resolen un problema ambiental i, alhora, generen ingressos.

Foto: BLMArizona, Public domain via Wikimedia Commons

Molts projectes socials connecten amb l'**ODS 12 (producció i consum responsables)** a través de l'**economia circular**: enfront del model lineal «extraure-fabricar-usar-tirar», l'economia circular busca que els materials **tornen al cicle** mitjançant el redisseny, la reutilització, la reparació i el reciclatge. És un dels marcs d'impacte ambiental més útils per a un projecte d'FP, perquè convertix un cost (els residus) en una oportunitat de negoci. Com vam veure a la Unitat 6, l'economia circular contrasta el model lineal «extraure-fabricar-usar-tirar» amb el cicle tancat de reduir, reutilitzar, reparar i reciclar; ací el vinculem a la seua dimensió d'impacte social i ambiental com a palanca de l'emprenedoria social.

L'economia social: empreses amb una altra lògica

L'emprenedoria social no sorgeix del no-res: es recolza en un sector econòmic amb identitat pròpia, l'**economia social**. A Espanya la regula la **Llei 5/2011, de 29 de març, d'Economia Social**, que la definix com el conjunt d'activitats econòmiques i empresarials que persegueixen l'**interés general** o l'interés dels seus membres, anteposant les persones al capital.

Principis de l'economia social (Llei 5/2011, art. 4)

- **Primacia de les persones i del fi social sobre el capital.**
- **Aplicació dels resultats** segons el treball o servei aportat pels socis, no només segons el capital invertit.
- **Promoció de la solidaritat** interna i amb la societat: cohesió social, ocupació estable i de qualitat, igualtat.
- **Independència respecte dels poders públics.**

Formes jurídiques de l'economia social

- **Cooperatives.** Empreses propietat dels seus socis, que es regixen per la regla «un soci, un vot» (no segons el capital aportat). N'hi ha de treball associat, de consumidors, agràries, d'habitatges, d'ensenyament...
- **Societats laborals** (SL o SA laborals). Empreses on la majoria del capital pertany als treballadors.
- **Mutualitats.** Entitats de previsió social basades en l'ajuda mútua.
- **Associacions i fundacions** amb activitat econòmica.
- **Empreses d'inserció i centres especials d'ocupació**, orientats a la inserció laboral de persones en risc d'exclusió o amb discapacitat.

EJEMPLO REAL

Mondragón: la major cooperativa industrial del món va nèixer d'una escola en un poble del País Basc

La **Corporació Mondragón** és l'exemple més conegut d'economia social a gran escala. Va nèixer el 1956 a la localitat guipuscoana de Mondragón (Arrasate) impulsada pel sacerdot **José María Arizmendiarieta**, que primer va fundar una escola professional i, a partir d'ella, una cooperativa de treballadors. Hui és un grup de **més de 90 cooperatives** amb una plantilla de **70.085 persones** treballadores (dada 2024), present en indústria, distribució (Eroski), finances i coneixement, i una de les majors empreses d'Espanya. El seu tret distintiu: moltes decisions es prenen sota la regla «un soci, un vot», i existix un límit a la diferència salarial entre els llocs millor i pitjor pagats. Mondragón demostra que la lògica de l'economia social —les persones per davant del capital— no és incompatible amb la dimensió industrial ni amb la competitivitat internacional. És el millor argument contra la idea que «allò social» i «allò rendible» són coses oposades.

Fuente: Informe anual de la Corporació Mondragón

Finançament socialment responsable

Un projecte social necessita diners com qualsevol altre, però sovint busca fonts coherents amb els seus valors. Les principals:

- **Banca ètica.** Entitats com Triodos Bank o Fiare Banca Ètica que només financen projectes amb impacte social o ambiental positiu i que publiquen en què invertixen el diner dels seus clients.
- **Crowdfunding (micromecenatge).** Finançament col·lectiu a través de plataformes (Goteo, Verkami, Kickstarter) on moltes persones aporten xicotetes quantitats. Modalitats: recompensa, donació, préstec (*crowdlending*) o inversió (*equity crowdfunding*).
- **Subvencions i ajudes públiques** a l'economia social, a l'emprenedoria jove o a la innovació social (a nivell autonòmic, estatal i europeu, com el Fons Social Europeu).
- **Inversió d'impacte.** Inversors que busquen rendibilitat econòmica i social alhora, no només el màxim benefici.
- **Premis i acceleradores socials** que aporten finançament i acompanyament (mentoria) a canvi d'impacte demostrable.

La clau no és triar la font «més social», sinó la que **encaixa amb la fase i la lògica del projecte**: el crowdfunding valida i finança alhora en fases primerenques; la banca ètica i les subvencions encaixen quan el projecte ja està en marxa.

COMPTE

El risc del 'rentat d'imatge' social

Igual que existix el *greenwashing* (aparentar ser ecològic sense ser-ho), existix el *social washing*: presentar un projecte com a social només per màrqueting. L'emprenedoria social de veritat **mesura el seu impacte i en ret comptes**; la falsa només ho conta. Quan dissenyes el teu projecte, pregunta't: *si retirara el discurs social, quedaria algun impacte real i mesurable?* Si la resposta és no, no és empenedoria social: és publicitat.

8.1

EJERCICIO RESUELTO

Dissenyar un projecte social amb design thinking: el cas del menjador escolar que tira menjar

ENUNCIAT

Un equip d'FP detecta que el menjador del seu centre

MALBARATA MOLT MENJAR

cada dia, mentre hi ha famílies del barri en dificultats. Volen muntar un projecte d'emprenedoria social. Aplica les cinc fases del design thinking per a orientar el projecte i respon: a) amb quins ODS connectaria?; b) quina forma jurídica de l'economia social encaixaria?; c) quina font de finançament responsable proposaries per a arrancar?

SOLUCIÓ

1. **Empatitzar.** L'equip parla amb tres actors: el personal de cuina (per què sobra menjar i quant?), famílies del barri en dificultat (què necessiten realment i amb quina dignitat?) i la direcció del centre (quines normes sanitàries i de responsabilitat existixen?). Descobrixen que el menjar sobrant és segur durant poques hores i que les famílies preferixen no sentir-se «receptores de caritat».
2. **Definir.** Frase de problema: *«Les famílies en dificultat del barri necessiten accedir a menjar digne i de qualitat, perquè el que sobra cada dia al menjador escolar es tira per falta d'un canal organitzat per a aprofitar-lo a temps.»*
3. **Idear.** Pluja d'idees: app d'avís d'excedents, aliança amb una associació veïnal, sistema de racions envasades per a recollir, «cistella solidària» a preu simbòlic que cobrisca costos. Es trien les dues més viables.
4. **Prototipar.** Durant una setmana, proven a mà: envasen els excedents i els entreguen a través d'una associació del barri, registrant quantitats i reaccions. Cost quasi zero.
5. **Testar.** Recullen dades (quilos aprofitats, famílies ateses, problemes logístics) i opinions; ajusten el model. Iteren.
6. **Respostes a les preguntes:**
 - a) **ODS principals:** **ODS 2** (fam zero) i **ODS 12** (producció i consum responsables, per la reducció del malbaratament alimentari). Secundari: **ODS 10** (reducció de les desigualtats).
 - b) **Forma jurídica:** una **cooperativa d'iniciativa social** o una **associació** amb activitat econòmica, ambdues dins de l'economia social (Llei 5/2011), perquè el fi és

l'interés general i no el repartiment de beneficis. La regla «un soci, un vot» encaixa amb un projecte comunitari.

- c) **Finançament responsable**: per a arrancar, **crowdfunding** en una plataforma com Goteo (valida l'interés del barri i finança l'equipament bàsic d'envasat alhora); més endavant, una **subvenció autonòmica** a l'economia social o a la lluita contra el malbaratament alimentari.

CONCLUSIÓ

: el design thinking convertix un problema vague («es tira menjar i hi ha qui el necessita») en un projecte concret, mesurable i coherent amb uns ODS, una forma jurídica i un finançament. Sense empatitzar primer, l'equip hauria dissenyat una solució que les famílies potser haurien rebutjat per falta de dignitat.

VUELVE AL CASO

Auara, empresa o ONG?



Auara és —jurídicament i conceptualment— una **empresa social**, figura reconeguda a Espanya a l'empara de la Llei 5/2011 d'Economia Social. És **empresa** perquè ven un producte, factura, paga impostos, contracta treballadors, assumix riscos comercials i competix al mercat. És **social** perquè la seua finalitat principal no és el benefici de l'accionista, sinó un impacte mesurable i verificable.

La frontera entre “empresa” i “ONG” s'ha desplaçat en els últims vint anys. Cada vegada més joves preferixen treballar en organitzacions amb propòsit: enquestes internacionals com les de Deloitte mostren que una proporció creixent de millennials i la generació Z tria ocupació —fins i tot a costa de salari— per l'impacte i els valors de l'empresa. Per al teu projecte d'FP, este cas obri una pregunta útil: necessites triar entre “guanyar diners” i “fer alguna cosa socialment útil”, o pots dissenyar el projecte des del principi per a fer les dues coses alhora?

Connexió amb el teu projecte emprenedor

Tanques esta unitat incorporant al pla d'empresa de la Unitat 9 tres elements: la **dimensió d'impacte** del teu projecte (quin problema social o ambiental aborda i com el mesuraràs); el o els **ODS** amb els quals connecta de veritat; i, si escau, la **forma jurídica de l'economia social** i la **font de finançament responsable** que millor encaixen. Encara que el teu projecte siga principalment mercantil, el currículum et demana valorar el seu impacte i els seus valors ètics: esta unitat et dona les ferramentes per a fer-ho amb honestat i no amb màrqueting.

Glossari

- **Emprenedoria social**. Creació d'una organització que resol un problema social o ambiental amb ferramentes empresarials, de manera econòmicament sostenible.

- **Innovació social.** Solució nova i millor a un problema social que el mercat i l'Estat no resolen bé per si sols.
- **Triple bottom line.** Triple resultat d'una empresa social: persones, planeta i benefici (*people, planet, profit*).
- **Design thinking.** Metodologia de resolució de problemes centrada en les persones, popularitzada per IDEO; cinc fases: empatitzar, definir, idear, prototipar, testar.
- **Doble diamant.** Model del procés creatiu: divergir i convergir dues vegades, una sobre el problema i una altra sobre la solució.
- **Lideratge ètic.** Estil de direcció que pren decisions coherents amb uns valors: transparència, coherència, inclusió i responsabilitat.
- **ODS (Objectius de Desenvolupament Sostenible).** Els 17 objectius de l'Agenda 2030 de l'ONU per a erradicar la pobresa, protegir el planeta i garantir la prosperitat.
- **Economia social.** Conjunt d'activitats econòmiques que anteposen les persones i el fi social al capital; a Espanya la regula la Llei 5/2011.
- **Cooperativa.** Empresa propietat dels seus socis, regida per «un soci, un vot», típica de l'economia social.
- **Economia circular.** Model productiu que reincorpora els materials al cicle (reduir, reutilitzar, reparar, reciclar) enfront del model lineal d'usar i tirar.
- **Banca ètica.** Entitat financera que només invertix en projectes amb impacte social o ambiental positiu i publica les seues inversions.
- **Crowdfunding.** Finançament col·lectiu en què moltes persones aporten xicotetes quantitats a un projecte a través d'una plataforma.

Per a aprofundir

- Brown, T. (2009). *Change by Design*. HarperBusiness. El llibre de referència del CEO d'IDEO sobre design thinking; explica el mètode amb casos reals.
- Yunus, M. (2008). *Un mundo sin pobreza: las empresas sociales y el futuro del capitalismo*. Paidós. El premi Nobel de la Pau i fundador del Grameen Bank explica el concepte d'empresa social des de l'experiència del microcrèdit.
- Naciones Unidas. *L'Agenda 2030 i els Objectius de Desenvolupament Sostenible* (sdgs.un.org). Font oficial dels 17 ODS i les seues 169 metes, amb dades de seguiment.
- CEPES — Confederación Empresarial Española de la Economía Social (cepes.es). Dades i recursos oficials sobre cooperatives, societats laborals i empreses d'inserció a Espanya.
- IDEO Shopping Cart Project (*Nightline*, ABC, 1999). El vídeo del redisseny del carret de la compra en cinc dies; el cas de design thinking més citat de la història.

Preguntes per a reflexionar

1. L'emprenedoria social busca un doble resultat: impacte i benefici. Creus que sempre es poden sostindre els dos alhora, o arriba un punt en què cal sacrificar-ne un per l'altre? Pensa en un exemple concret on guanyar més diners implicaria reduir l'impacte social.
2. El design thinking comença per empatitzar amb la persona afectada. Al teu projecte, has parlat de veritat amb qui té el problema, o l'has suposat des de fora? Què podries descobrir si dedicares una sessió només a escoltar?
3. La unitat adverteix del risc del *social washing*. Com distingiries, com a consumidor, una empresa amb impacte social real d'una que només ho fa servir com a màrqueting? Quines proves demanaries?

BIBLIOGRAFÍA

1. Espanya. Llei 5/2011, de 29 de març, d'Economia Social. *BOE* núm. 76, de 30 de març de 2011.
2. Espanya. Reial Decret 659/2023, de 18 de juliol, pel qual es desenvolupa l'ordenació del Sistema de Formació Professional. *BOE* núm. 171, Annex V.
3. Nacions Unides (2015). *Transformar el nostre món: l'Agenda 2030 per al Desenvolupament Sostenible*. Resolució A/RES/70/1.
4. Brown, T. (2008). *Design Thinking*. Harvard Business Review, 86(6).
5. Brown, T. (2009). *Change by Design*. HarperBusiness.
6. Yunus, M. (2008). *Un mundo sin pobreza: las empresas sociales y el futuro del capitalismo*. Paidós.
7. Fundació Ellen MacArthur (2013). *Towards the Circular Economy*.
8. CEPES (anual). *Las empresas más relevantes de la Economía Social*. Confederación Empresarial Española de la Economía Social.

MIRAR FORA · U8

LIBRO

Doughnut Economics (Economia rosquilla)

Kate Raworth · Paidós, 2018

Raworth proposa repensar l'economia amb un objectiu doble: cobrir les necessitats humanes bàsiques (sòl social) sense sobrepassar els límits planetaris (sostre ecològic). El marc més influent de l'última dècada per a entendre per què el "màxim benefici" no pot ser l'únic criteri.

Capítols 1 i 5

VÍDEO · ~10-15 MIN

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

Auara · YouTube i reportatges a televisió

El propi cas de la unitat explicat pel seu fundador amb imatges dels projectes sobre el terreny. Útil per a entendre com es conta una empresa social sense caure en el màrqueting buit.

https://www.youtube.com/results?search_query=auara+empresa+social+espa%C3%B1ola

CUENTA · PODCAST · WEB

@auara

Instagram · auara.org

El dia a dia d'una empresa social espanyola: transparència sobre beneficis, projectes en marxa i comunicació de l'impacte. Model de com combinar màrqueting i missió sense mentir.

ACTIVIDAD · 30-45 MIN

Tres empreses socials espanyoles

Identifica **tres empreses socials espanyoles** (Auara, Ilunion, Koiki, La Fageda, Heura, Cinco a Diez, Ecodicta, Apadrina un Olivo... n'hi ha desenes). Per a cadascuna, completa una taula amb cinc columnes: **forma jurídica, producte que ven, impacte social principal, font d'ingressos i ODS amb els quals connecta**. Compara els models: què tenen en comú?, en què es diferencien?

PARA CLASE

Debat a classe (60 min): "Fins a quin punt pot una empresa social renunciar al benefici sense morir?" Dividix la classe en dos grups: un defén que la prioritat ha de ser sempre la viabilitat econòmica (sense benefici no hi ha impacte durador); l'altre defén que la prioritat ha de ser sempre l'impacte (si no, és màrqueting). Després de 20 minuts de preparació i 20 de debat, la classe vota on situa la frontera entre les dues postures.

UNITAT 9 · RA5 — VIABILITAT I POSADA EN MARXA DEL PROJECTE EMPRENEDOR

09

Viabilitat i posada en marxa

Huit unitats han preparat el terreny. En esta, el teu projecte es mesura amb números: quant costa arrancar, quant cal vendre per a no perdre, quina forma jurídica triar i quins tràmits fer. És la unitat capstone: ací el projecte empenedor es tanca i es defén.

DURADA

8 sessions · 3 setmanes

CONCEPTES CLAU

pla economicofinancer ·
inversió inicial · punt mort
· formes jurídiques ·
tràmits de constitució ·
anàlisi de viabilitat

OBJECTIUS DE LA UNITAT

- Elaborar un pla economicofinancer bàsic d'un projecte empenedor.
- Calcular el punt mort i la viabilitat econòmica del projecte.
- Triar la forma jurídica adequada justificant la decisió.
- Identificar els tràmits de constitució i posada en marxa d'una empresa.
- Integrar tot el curs en un pla d'empresa defensable.

Temps estimat de lectura: ~28 min · **Resultat d'aprenentatge (RD 659/2023, Annex V):** RA5 — Realitza les activitats per a la posada en marxa d'una empresa, seleccionant la forma jurídica i identificant les obligacions legals associades. ·

Prerequisits: U4 a U8 (tot el bloc de projecte empenedor; esta és la unitat capstone)

En acabar esta unitat sabràs:

- Elaborar un **pla economicofinancer bàsic**: inversió inicial, finançament, ingressos i despeses previstes.
- Calcular el **punt mort** del teu projecte i diagnosticar la seua viabilitat.
- Triar la **forma jurídica** adequada i justificar l'elecció amb criteris econòmics.
- Conèixer els **tràmits de constitució i posada en marxa** d'una empresa a Espanya.
- Integrar tot el curs en un **pla d'empresa** complet i defensar-lo en públic.

TL;DR

90 segundos

Una idea + un model = una proposta. Perquè eixa proposta es convertisca en **empresa real** calen dues coses: **viabilitat** (números que quadren, inversió coberta, punt mort assolible) i **posada en marxa** (forma jurídica, tràmits, primeres gestions). Esta unitat tanca el mòdul amb el pla economicofinancer bàsic, el càlcul del punt mort i els passos per a arrancar legalment una empresa a Espanya.

És la prova final: si els números no ixen, cap entusiasme els salvarà.

CASO REAL · DILEMA

El 60 % de les pimes espanyoles que tanquen ho fan en els primers 3 anys — i quasi sempre per falta de tresoreria, no per mala idea

INE DIRCE + INE Estadística de Mortalitat Empresarial · 2024

Les dades de l'INE sobre demografia empresarial espanyola són contundents: al voltant del **60 % de les pimes que tanquen ho fan en els primers tres anys de vida**. La intuïció popular diu que moren per mala idea o producte deficient. Els estudis de mortalitat empresarial diuen una altra cosa: la causa dominant és la **falta de tresoreria** —s'acaba la caixa abans que les vendes assolisquen la velocitat de creuer— combinada amb una **estimació irreal de la inversió inicial** (10.000-30.000 € és el que és habitual per a una pime mitjana espanyola, comptant constitució, primer stock, primer mes de despeses fixes i màrqueting inicial; molts arranquen amb la mitat).

Per què tantes pimes amb bona idea, bon producte i bon equip moren tan prompte?

Arribem a la **unitat capstone** del mòdul. Al llarg del projecte has detectat un problema (U5), construït el model de negoci i analitzat l'entorn (U6), dissenyat el màrqueting i validat la idea (U7) i valorat el seu impacte social (U8). Tot això convergix ara en una pregunta que no admet literatura, només números: **és viable el teu projecte, sí o no?**

La viabilitat és el moment de la veritat de qualsevol empremadoria. Una idea bonica, validada i amb impacte social pot ser **inviable** si els números no ixen. I detectar eixa inviabilitat **abans** de posar els diners és exactament l'objectiu d'esta unitat: no es tracta que tots els projectes ixquen rendibles sobre el paper, sinó que aprengues a **llegir els números amb honestedat** i a decidir si arrancar, iterar o aparcar.

El pla economicofinancer bàsic

El **pla economicofinancer** respon a tres preguntes: *quants diners necessite per a arrancar? d'on els trac? guanyaré o perdré, i quan?* Per a un projecte de FP no cal un model de banc d'inversió: cal un quadre senzill, realista i amb els comptes quadrats.

La inversió inicial

La **inversió inicial** és tots els diners que necessites **abans** de començar a vendre. Es dividix en:

- **Immobilitzat** (allò que dura més d'un any): maquinària, vehicles, mobiliari, equips informàtics, obres de condicionament, una web.
- **Existències inicials**: l'estock de matèries primeres o productes per a començar.
- **Tresoreria inicial** (el «coixí»): diners per a cobrir els primers mesos mentre les vendes encara no arriben. És la despesa que més s'oblida i la que més empreses enfonsa: molts negocis no fan fallida per no vendre, sinó per **quedar-se sense caixa** abans que les vendes s'enlairen.

El finançament

El finançament respon a *d'on ix eixe diner*. Hi ha dues grans fonts:

- **Recursos propis** (fons propis): allò que posen els socis o el mateix emprenedor. No cal tornar-lo, però cal tindre'l.
- **Recursos aliens** (finançament extern): préstecs bancaris, microcrèdits (com els d'**ENISA** per a jòvens emprenedors), línies de finançament públic, crowdfunding, ajudes i subvencions. Cal tornar-los, quasi sempre amb interessos.

Una regla prudent: la inversió inicial **ha d'estar coberta al 100 %** per la suma de recursos propis i aliens, amb marge. Un pla que arranca «just» sol acabar demanant diners a mitjan camí, en el pitjor moment possible.

Ingressos i despeses previstes

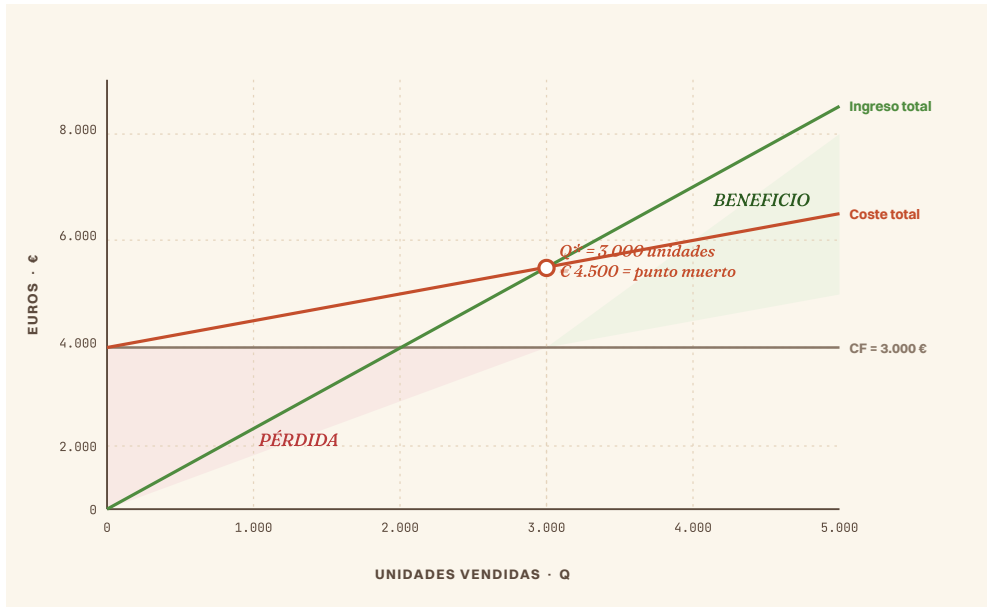
Per a saber si guanyaràs o perdràs necessites estimar:

- **Ingressos previstos**: preu × unitats que esperes vendre (amb la previsió realista que vas validar en la U7, no l'optimista).
- **Costos variables**: els que depenen de quant produïxes (matèries primeres, comissions, enviaments).
- **Costos fixos**: els que pagues vengues o no (lloguer, sous, assegurances, gestoria, subministraments bàsics).

Amb estes dades es construeix un **compte de resultats previsional** senzill: Ingressos – Costos variables – Costos fixos = Resultat. Si el resultat és positiu, el projecte guanya; si és negatiu, perd.

El punt mort: la xifra que no pots ignorar

El **punt mort** o **llindar de rendibilitat** és el nivell de vendes en què els ingressos igualen exactament els costos totals: ni guanyes ni perds. Per davall, perds; per damunt, guanyes. És, probablement, **el càlcul més important de tot el pla**, perquè et diu quantes unitats has de vendre només per a començar a guanyar diners.



El punt mort és on els ingressos igualen els costos totals: per davall perds, per damunt guanyes.

Es calcula així:

$$\text{Punt mort (en unitats)} = \text{Costos fixos} \div \text{Marge de contribució unitari}$$

on el **marge de contribució unitari** és el que aporta cada unitat després de pagar el seu cost variable: $\text{MC} = \text{Preu} - \text{Cost variable unitari}$.

La utilitat pràctica: si el punt mort et ix en 800 unitats al mes però la teua validació de la U7 deia que com a molt vendràs 300, el projecte **no és viable tal com està**, i cal actuar abans de gastar res: pujar el preu, baixar els costos fixos, o reconsiderar el model.

CONCEPTE CLAU

Punt mort (llindar de rendibilitat)

El punt mort convertix una intuïció («crec que vendré prou») en una xifra concreta i comparable («necessite vendre 800 al mes; la meua validació diu 300»). Eixa comparació és el primer filtre de realisme de qualsevol projecte. Un emprenedor que no sap el seu punt mort navega a cegues: no sap si està a prop o lluny de guanyar diners, ni quant marge d'error té. Calcular-lo és barat; no calcular-lo ix caríssim.

Prova-ho tu mateix: introduïx el preu, el cost variable unitari i els costos fixos del teu projecte i la calculadora et mostra el punt mort a l'instant.

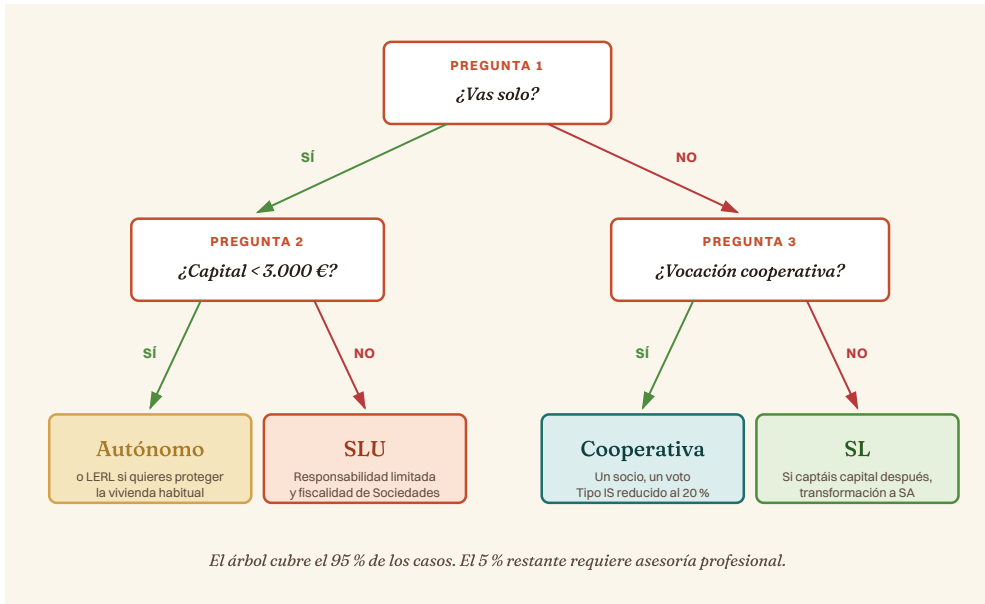
↗ Herramienta interactiva disponible en la versión digital del libro (profedeconomia.es).

Les formes jurídiques: amb quin vestit legal ix la teua empresa

Abans de posar en marxa el projecte cal decidir la seua **forma jurídica**: la «personalitat legal» amb què l'empresa actua enfront de clients, proveïdors, Hisenda i la Seguretat Social. L'elecció no és un tràmit menor: condiciona la responsabilitat davant els deutes, els impostos que pagues, el capital que necessites i la imatge del projecte.

Les formes més habituals per a un projecte que arranca:

- **Empresari individual (autònom)**. La forma més senzilla i barata de començar. No exigeix capital mínim ni constitució formal. El seu gran inconvenient: **responsabilitat il·limitada** —respons dels deutes del negoci amb el teu patrimoni personal (inclosa l'habitatge, tret que t'aculles a la figura de l'Emprenedor de Responsabilitat Limitada, ERL)—. Tributa per **IRPF**.
- **Societat de Responsabilitat Limitada (SL)**. La forma societària més usada a Espanya. Responsabilitat **limitada** al capital aportat: si el negoci fa fallida, no perds el teu patrimoni personal. Requereix un capital social mínim (des de la Llei 18/2022 «Crea y Crece», en basta **1 €**, amb certes reserves obligatòries). Tributa per l'**Impost sobre Societats**. Si és d'un sol soci, és una **SLU** (unipersonal).
- **Societat Anònima (SA)**. Per a projectes grans que necessiten captar molt de capital. Capital mínim **60.000 €**. Poc habitual en arrancar.
- **Cooperativa**. Empresa propietat dels seus socis, de l'economia social (vista en la U8), amb la regla «un soci, un vot» i avantatges fiscals (tipus reduït en l'Impost sobre Societats). Encaixa bé en projectes col·lectius o socials.



Arbre de decisió per a triar forma jurídica: vas sol o acompanyat? quant capital? vocació cooperativa? Cobrix el 95 % dels casos.

Fuente: Elaboració pròpia a partir de la legislació mercantil espanyola vigent.

ATENCIÓ*El criteri que més pesa: la responsabilitat*

En triar forma jurídica, la pregunta decisiva no sol ser fiscal, sinó de **risc**: estàs disposat a respondre dels deutes del negoci amb la teua casa i els teus estalvis? Si el projecte implica deutes o inversions importants, la **responsabilitat limitada** (SL) protegeix el teu patrimoni personal i sol justificar el cost i la complexitat extra de constituir una societat. Si el risc és molt baix i vols començar a provar ràpid i barat, l'alta com a **autònom** té sentit. La fiscalitat importa, però rares vegades tant com dormir tranquil.

CONNEXIÓ AMB EDMN 2BACH*Formes jurídiques: ací triem per al projecte de FP, allà està l'anàlisi completa*

En IPE II usem un arbre de decisió simplificat per a triar la forma jurídica més adequada per al vostre projecte empenedor. Per a l'anàlisi completa de totes les formes jurídiques — incloent-hi costos de constitució, règim fiscal detallat, taula comparativa i casos d'empreses reals— vegeu EDMN 2BACH (Unitat 2).

¿SABÍAIS QUE...?*La SL que es pot crear amb 1 euro (però amb lletra menuda)*

Durant anys, crear una Societat Limitada a Espanya exigia aportar un capital social mínim de **3.000 €**. La **Llei 18/2022, de 28 de setembre, de creació i creixement d'empreses** — coneguda com a llei «Crea y Crece»— va rebaixar eixe mínim a **1 €** per a facilitar l'emprenedoria i alinear Espanya amb països com Alemanya o França, que ja permetien societats de capital simbòlic. Però hi ha lletra menuda: mentre el capital no arribe als 3.000 €, la societat ha de destinar a **reserva legal almenys el 20 % del benefici** cada any fins a arribar a eixa xifra, i els socis responen solidàriament de la diferència fins a 3.000 € en cas de liquidació. És a dir: la barrera d'entrada s'ha rebaixat, però la protecció dels creditors es manté per una altra via. La lliçó per a l'emprenedor: una llei pot «abaratar» la creació d'una empresa sense que això signifiqui que crear-la amb 1 € siga sempre bona idea.

Tràmits de constitució i posada en marxa

Una vegada triada la forma jurídica, cal **donar d'alta l'empresa** davant de distintes administracions. Els tràmits varien segons la forma triada, però el recorregut típic és este:

POSADA EN MARXA

Els tràmits per a arrancar una empresa a Espanya

- 1 **Tràmits previs (només societats).** Sol·licitar la **certificació negativa de denominació** al Registre Mercantil Central (comprovar que el nom està lliure), obrir compte bancari i depositar el capital, i atorgar l'**escriptura de constitució** davant de notari.
- 2 **Identificació fiscal.** Obtindre el **NIF** de la societat (les persones físiques usen el seu DNI/NIE) en l'Agència Tributària.
- 3 **Alta en Hisenda.** Presentar la **declaració censal** (model 036/037) i donar-se d'alta en l'**IAE** (Impost d'Activitats Econòmiques; la majoria de pimes estan exemptes de pagar-lo, però han de donar-se d'alta).
- 4 **Alta en la Seguretat Social.** L'autònom es dona d'alta en el **RETA** (Règim Especial de Treballadors Autònoms); l'empresa que contracta s'inscriu com a empresa i dona d'alta els seus treballadors en el Règim General.
- 5 **Inscripció en el Registre Mercantil** (societats). Dona publicitat legal i plena personalitat jurídica a la societat.
- 6 **Tràmits locals i específics. Llicència d'activitat o obertura** a l'ajuntament, comunicació d'obertura del centre de treball a l'autoritat laboral, i permisos sectorials si el negoci els requerix (sanitat, medi ambient, etc.).

Per a simplificar, existix el sistema **CIRCE** i els **Punts d'Atenció a l'Emprenedor (PAE)**, que permeten realitzar molts d'estos tràmits de manera telemàtica amb un únic document (el **DUE**, Document Únic Electrònic), especialment útil per a autònoms i SL.

L'anàlisi de viabilitat: ajuntar-ho tot



L'anàlisi de viabilitat reunit en una sola taula allò tècnic, allò comercial i allò economicofinancer del projecte per a respondre a la pregunta cabdal: és viable?

Foto: U.S. Deputy Secretary of Defense Kathleen H. Hicks, Public domain via Wikimedia Commons

L'**anàlisi de viabilitat** integra tot l'anterior per a respondre a la pregunta cabdal. Convé mirar tres dimensions:

- **Viabilitat tècnica.** Tens els recursos, el coneixement i els proveïdors per a fer el que promets? És legalment possible?
- **Viabilitat comercial.** Hi ha prou mercat? Ací entra la validació de la U7: algú ha pagat de veritat?
- **Viabilitat economicofinancera.** Els números quadren? Superes el punt mort en un termini raonable? Tens caixa per a aguantar fins llavors?

Un projecte és **viable** quan les tres dimensions es complixen alhora. Falla una sola i el projecte, tal com està, no se sosté. L'important: que falle l'anàlisi **no significa que el projecte siga dolent**, sinó que cal **iterar** —canviar el preu, els costos, el segment o el model— i tornar a calcular.

EJEMPLO REAL

Glovo: la idea viable que quasi mor pels números abans d'enlairar-se

Glovo va nèixer a Barcelona en 2015 de la mà d'Oscar Pierre i Sacha Michaud amb una idea senzilla: una app perquè un repartidor et portara «qualsevol cosa de la teua ciutat» en menys d'una hora. La idea era comercialment atractiva, però els **números de viabilitat** van ser duríssims durant anys: cada comanda deixava un marge mínim, els costos de captar usuaris i repartidors eren enormes i l'empresa **va perdre diners exercici rere exercici** mentre creixia. Glovo va sobreviure perquè va aconseguir **finançament extern** successiu (rondes d'inversió) per a aguantar fins a assolir l'escala necessària, i finalment va ser adquirida pel grup alemany Delivery Hero. La lliçó de viabilitat per a un projecte de FP és doble: primera, una idea pot ser comercialment viable i econòmicament deficitària alhora durant molt de temps; segona, el **coixí de tresoreria i el finançament** no són un detall, són el que decidix si arribes viu al punt mort o fas fallida abans. La majoria de projectes de FP no alçaran rondes de milions: per això, precisament, han de ser viables amb caixa pròpia des de molt abans.

Fuente: Entrevistes a Oscar Pierre i memòries de Glovo / Delivery Hero

El pla d'empresa: el document que tanca el mòdul

El **pla d'empresa** és el document que sintetitza tot el mòdul. És el que presentaries a un banc per a un préstec, a un PAE per a una ajuda o a un inversor. No cal que siga llarg —els millors són curts i concrets—, però sí **coherent entre totes les seues parts**. Estructura bàsica:

CONNEXIÓ AMB EDMN 2BACH

Pla d'empresa: ací el pla operatiu de FP, allà el pla complet de Batxillerat

En IPE II construïm un pla d'empresa centrat en la viabilitat bàsica i la posada en marxa del projecte de FP. Per a la versió completa —incloent-hi l'anàlisi financera amb VAN/TIR, els ràtios de rendibilitat, l'estratègia competitiva i la presentació en format *elevator pitch* davant d'inversors— vegeu EDMN 2BACH (Unitat 12), que és la unitat capstone de Batxillerat.

BLOC DEL PLA	DE QUINA UNITAT IX	CONTINGUT
1. Resum executiu	U9 (esta)	El teu projecte en una pàgina: què, per a qui, per què tu
2. Idea i proposta de valor	U5 i U7	El problema, l'oportunitat i la teua proposta de valor
3. Pla de màrqueting	U7	Les 4P i l'estratègia de captació
4. Anàlisi de l'entorn i impacte	U6 i U8	DAFO/CAME, ODS i dimensió social

5. Pla d'operacions	U6	Com produïxes i entregues
6. Forma jurídica i tràmits	U9 (esta)	Forma triada i justificació, tràmits d'alta
7. Pla economicofinancer	U9 (esta)	Inversió inicial, finançament, compte de resultats, punt mort
8. Anàlisi de viabilitat	U9 (esta)	Diagnòstic final: viable / iterar / aparcar

La regla d'or: **la coherència entre blocs pesa més que la longitud**. Si el teu pla de màrqueting diu que captaràs 5.000 clients però el teu pla financer projecta ingressos per a 500, un dels dos ment, i qualsevol avaluador amb experiència ho detecta en trenta segons.

9.1

EJERCICIO RESUELTO

Capstone integrador — Viabilitat completa d'un projecte emprenedor de FP

ENUNCIAT

Un equip d'un cicle de FP d'Imatge Personal munta

«REUÑA»

, un servei de manicura sostenible a domicili amb productes vegans i reutilitzables, dirigit a clientela del barri. Han recollit al llarg del mòdul estes dades:

- **Validació (U7):** previsió realista de **120 servicis/mes**. Preu del servei: **18 €**.
- **Cost variable per servei** (productes, desplaçament, esterilització): **5 €**.
- **Costos fixos mensuals:** quota d'autònom (**tarifa reduïda del primer any: 80 €/mes**, vigent en 2026 per a noves altes; a partir del segon any, la quota puja segons el tram de rendiments nets del sistema de cotització variable), assegurança de responsabilitat civil **25 €**, web i reserves **20 €**, gestoria **45 €**, material de reposició fix i comunicacions **70 €**. **Total fixos: 240 €/mes** (calculat amb la tarifa reduïda del primer any).
- **Inversió inicial:** equip professional portàtil **1.200 €** + stock inicial de productes **400 €** + web i branding **300 €** + coixí de tresoreria per a 2 mesos **600 €**. **Total: 2.500 €**.
- **Finançament:** aportació de l'emprenedora **1.500 €** + microcrèdit **1.000 €**.

Calcula: a) el marge de contribució per servei; b) el punt mort en servicis/mes; c) el resultat mensual previst; d) la forma jurídica recomanada; e) el diagnòstic de viabilitat.

SOLUCIÓ

1. **Marge de contribució per servei** = Preu – Cost variable = $18 - 5 = 13 \text{ €/servei}$.
2. **Punt mort** = Costos fixos ÷ Marge de contribució = $240 \div 13 = 18,46 \rightarrow \approx 19$ servicis/mes.
 - Comparació amb la previsió validada (120 servicis/mes): el projecte supera el punt mort amb moltíssim marge. Només necessita el **16 %** de les vendes previstes per a no perdre diners.
3. **Resultat mensual previst** = (Marge × servicis) – Costos fixos = $(13 \times 120) - 240 = 1.560 - 240 = +1.320 \text{ €/mes}$ de benefici operatiu (abans d'impostos i de la pròpia retribució de l'emprenedora, que haurà de decidir quant s'assigna com a sou).
4. **Forma jurídica recomanada: empresari individual (autònom)**. És un projecte d'una sola persona, sense capital elevat en joc, amb risc de deute molt baix (la inversió inicial

és modesta i està finançada). Aplicant l'arbre de decisió: «vas sol? → sí; capital < 3.000 €? → sí» condueix a **autònom**. La tarifa reduïda del primer any (80 €/mes en 2026) abarateix l'arrancada; convé planificar la quota real a partir del segon any segons els rendiments nets. Si en el futur contractara personal o assumira deutes grans, convindria plantejar una SL per la responsabilitat limitada.

5. Diagnòstic de viabilitat:

- **Viabilitat tècnica:** alta. L'emprenedora té la formació (cicle d'Imatge Personal) i l'equip necessari; l'activitat és legal amb els permisos sanitaris bàsics.
- **Viabilitat comercial:** confirmada per la validació de la U7 (la previsió de 120 servicis/mes procedix de demanda real, no d'optimisme).
- **Viabilitat economicofinancera:** molt sòlida. Punt mort baixíssim (19/mes), benefici operatiu ampli, inversió inicial coberta al 100 % amb coixí de tresoreria inclòs.
- **Conclusió:** el projecte **és viable**. A diferència de molts casos on el capstone revela que cal iterar, ací els números confirmen la idea. La recomanació és **arrancar com a autònoma**, vigilar que la previsió de 120 servicis es complisca en els primers mesos (si baixara molt, recalcular) i reservar part del benefici per a reposar l'equip i reforçar el coixí de caixa.

TANCAMENT DEL MÒDUL

Per què este exercici és la prova real del curs

L'exercici 9.1 no és un més: és l'**espill de tot el mòdul**. Per a resoldre'l cal activar alhora l'oportunitat detectada (U5), el model de negoci (U6), el preu i la validació (U7), la dimensió sostenible (U8) i, finalment, els números i la forma jurídica d'esta unitat. Si una peça falla — si no saps calcular el punt mort, o no tradueixes la validació a una previsió de vendes, o tries una forma jurídica sense justificar-la—, el diagnòstic es trenca. La defensa pública del projecte és la versió oral d'este mateix exercici: demostrar que les huit peces anteriors **encaixen en una història coherent i defensable**.

Tancament del mòdul: la defensa del projecte emprenedor



La defensa pública del pla d'empresa tanca el mòdul: no premia la idea més brillant, sinó la capacitat de comunicar el projecte i sostindre les seues decisions.

Foto: MarkChristopherWebster, CC BY-SA 4.0 via Wikimedia Commons

El mòdul —i el projecte emprenedor que has construït unitat a unitat— es tanca amb la **defensa pública** del teu pla d'empresa: una presentació breu davant del professorat i, si és possible, professionals externs. La defensa no premia la idea més brillant, sinó que **comprova l'aprenentatge del procés**: si saps aplicar les ferramentes del mòdul al teu projecte, identificar els seus punts febles, anticipar les preguntes difícils i comunicar-ho amb claredat, el mòdul ha complert el seu objectiu.

I acaba on va començar IPE II: emprendre no és només fundar una empresa. És una **actitud i un mètode** que servixen igual si muntas el teu propi negoci, si proposes millores dins de l'empresa on treballes (intraemprenedoria) o si impulsas un projecte social. Eixa competència —detectar oportunitats, validar-les i portar-les a la realitat amb criteri— és el que de veritat millora la teua **ocupabilitat**, que és, al capdavant, l'objectiu de tot l'itinerari.

Has tancat el projecte emprenedor si ja saps...

- ☐ **Estimar la inversió inicial** d'un projecte, inclòs el coixí de tresoreria.
- ☐ **Distingir recursos propis i aliens** i comprovar que la inversió queda coberta al 100 %.
- ☐ **Calcular el punt mort** en unitats i interpretar-lo enfront de la teua previsió validada.
- ☐ **Construir un compte de resultats previsional** senzill i verificar si el projecte guanya o perd.
- ☐ **Triar una forma jurídica** i justificar-la amb criteris de responsabilitat, capital i fiscalitat.
- ☐ **Enumerar els tràmits d'alta** d'una empresa (Hisenda, Seguretat Social, Registre, llicències).
- ☐ **Diagnosticar la viabilitat** tècnica, comercial i econòmicofinancera d'un projecte.

-  **Redactar i defensar un pla d'empresa** coherent entre tots els seus blocs.

VUELVE AL CASO

El 60 % de pimes que moren per tresoreria



Les pimes espanyoles moren per **deficiència de tresoreria**, no per falta de rendibilitat sobre el paper. Una empresa pot ser rendible en el seu compte de resultats (ingressos – despeses > 0) i tot i això **quedar-se sense diners al compte corrent** si els clients paguen a 60 o 90 dies però els proveïdors exigixen pagament al comptat o a 30. És el famós **desfasament de tresoreria**: vens, però el diners encara no ha arribat; les despeses sí.

La regla operativa que es desprén de la dada és contundent: **mai arranques una empresa amb menys de 6 mesos de despeses fixes en reserva**. Eixa reserva —el coixí de tresoreria del pla economicofinancer— no és un luxe financer, és **supervivència**. La majoria dels projectes que moren no moren perquè la seua idea fora dolenta: moren perquè van arrancar sense coixí i es van quedar sense caixa abans que les vendes assoliren velocitat.

Aplicat al teu projecte: si els números del capstone no inclouen coixí per a sis mesos sense vendes, no són números realistes.

EL MÉS ESSENCIAL DE LA VIABILITAT I LA POSADA EN MARXA

El **pla economicofinancer** respon a tres preguntes: quant necessite, d'on ix i si guanyaré o perdré. El **coixí de tresoreria** no és opcional.

- El **punt mort** ($\text{Costos fixos} \div \text{Marge de contribució}$) és el càlcul més important: diu quant cal vendre només per a no perdre.
- La **forma jurídica** es tria sobretot per la **responsabilitat**: autònom (il · limitada, barat, ràpid) enfront de SL (limitada, protegeix el patrimoni).
- Els **tràmits d'alta** es simplifiquen amb el sistema CIRCE i els Punts d'Atenció a l'Emprenedor (PAE).
- La **viabilitat** té tres cares: tècnica, comercial i economicofinancera. Falla una i el projecte no se sosté.
- Que l'anàlisi falle **no condemna el projecte**: obliga a **iterar** (preu, costos, segment) i recalcular.
- El **pla d'empresa** són blocs coherents entre si. La coherència pesa més que la longitud.

Glossari

- **Pla economicofinancer.** Part del pla d'empresa que estima la inversió inicial, el finançament, els ingressos i les despeses del projecte.

- **Inversió inicial.** Diners necessaris abans de començar a vendre: immobilitzat, existències inicials i tresoreria (coixí).
- **Recursos propis / aliens.** Finançament que aporten els socis (propis, no es torna) enfront de l'externa (aliens: préstecs, microcrèdits, que es tornen).
- **Compte de resultats previsual.** Estimació d'ingressos menys despeses per a anticipar si el projecte guanyarà o perdrà.
- **Punt mort (llindar de rendibilitat).** Nivell de vendes en què els ingressos igualen els costos totals: ni es guanya ni es perd.
- **Marge de contribució unitari.** Preu menys cost variable unitari; el que cada unitat aporta per a cobrir costos fixos.
- **Forma jurídica.** Personalitat legal amb què l'empresa actua: autònom, SL, SA, cooperativa.
- **Autònom (empresari individual).** Forma més senzilla; sense capital mínim, però amb responsabilitat il·limitada. Tributa per IRPF.
- **Societat de Responsabilitat Limitada (SL).** Forma societària amb responsabilitat limitada al capital aportat; tributa per l'Impost sobre Societats.
- **Tràmits de constitució.** Passos legals per a donar d'alta una empresa: certificació de denominació, escriptura, NIF, cens, RETA, Registre Mercantil, llicències.
- **CIRCE / PAE.** Sistema i punts d'atenció que permeten realitzar els tràmits d'alta de manera telemàtica amb un únic document (DUE).
- **Anàlisi de viabilitat.** Diagnòstic que comprova si un projecte és viable en les seues tres dimensions: tècnica, comercial i economicofinancera.
- **Pla d'empresa.** Document que sintetitza tot el projecte en blocs coherents; es presenta a bancs, inversors o administracions.

Per a aprofundir

- Ries, E. (2011). *El método Lean Startup*. Deusto. Per a entendre per què s'itera el projecte quan els números no ixen, en lloc d'abandonar-lo.
- Dirección General de Industria y de la PYME (DGIPYME). *CIRCE — Creación de empresas* (paelectronico.es). Portal oficial amb els tràmits d'alta pas a pas i les formes jurídiques disponibles.
- ENISA — Empresa Nacional de Innovación (enisa.es). Línies de microcrèdit públic per a jòvens emprenedors i pimes, amb condicions reals i simuladors.
- Cambres de Comerç. *Plan de empresa* (plandeempresa.camara.es). Ferramenta pública gratuïta per a elaborar el pla economicofinancer amb plantilles.
- Espanya. Ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas («Crea y Crece»). El text que va rebaixar el capital mínim de la SL a 1 €.

Preguntes per a reflexionar

1. La unitat insistix que el coixí de tresoreria és el que més empreses salva. Per què creus que és la despesa que més s'oblida en planificar? Quants mesos de funcionament sense vendes creus que hauria de cobrir el teu projecte?
2. Triar entre autònom i SL és, sobretot, una decisió sobre quant risc personal estàs disposat a assumir. En el teu projecte, què pesa més: la senzillesa i el baix cost de l'autònom, o la protecció del patrimoni que dona la SL? Justifica-ho amb els teus números.
3. El mòdul acaba amb la defensa del projecte. Mirant arrere des de la U5: què has descobert sobre la teua capacitat emprenedora? És alguna cosa que t'interessa explorar professionalment, o més aïna una competència que et servirà encara que treballes pel compte d'altri?

BIBLIOGRAFÍA

1. Espanya. Real Decreto 659/2023, de 18 de julio, por el que se desarrolla la ordenación del Sistema de Formación Profesional. *BOE* núm. 171, Anexo V.
2. Espanya. Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. *BOE* núm. 161.
3. Espanya. Ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas. *BOE* núm. 234.
4. Espanya. Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. *BOE* núm. 76.
5. Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Crown Business (ed. espanyola: *El método Lean Startup*, Deusto).
6. Sahlman, W. A. (1997). *How to Write a Great Business Plan*. Harvard Business Review, 75(4).
7. Dirección General de Industria y de la PYME (anual). *Guía de creación de empresas y formas jurídicas*. Ministerio de Industria y Turismo.

MIRAR FORA · U9

LIBRO

Finances per a no financiers

Oriol Amat / Pidelaserra · Profit Editorial

El manual més clar i pràctic per a entendre els estats financers bàsics sense necessitat de formació comptable: balanç, compte de resultats, fluxos de caixa i els indicadors que de veritat importen en llançar una pime. Lectura imprescindible per al pla economicofinancer.

Capítols 1 a 4

VÍDEO · ~12-15 MIN

Why Banks Fail — Two Cents

Two Cents · PBS · YouTube

Explica de manera visual el mecanisme de fallida per **liquiditat** (no per insolvència): exactament el que mata la majoria de pimes espanyoles. Veure el problema en bancs ho fa evident per a entendre-ho en el teu propi projecte.

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

CUENTA · PODCAST · WEB

@ProfesorDiv

X / Twitter

Finances pràctiques explicades en fils curts: tresoreria, marges, IVA, quotes d'autònom, plans financers. El compte perfecte per a mantindre el múscul financer entrenat després de tancar el curs.

ACTIVIDAD · 30-45 MIN

Costos fixos i reserva de 6 mesos

Imagina una pime realista del teu sector professional (el teu cicle de FP). Calcula amb dades versemblants els seus **costos fixos mensuals**: quota d'autònom o sou brut del propietari, lloguer del local o cuina compartida, subministraments bàsics (llum, aigua, internet, telèfon), assegurances, gestoria, programari o llicències i manteniment mínim. Suma el total i calcula la **reserva de tresoreria de 6 mesos** necessària per a arrancar amb marge.

PARA CLASE

Presentació per sector (60 min): cada alumna o alumne presenta les seues xifres en 3 minuts per sector professional (electromecànica, sanitat, administració, màrqueting, hostaleria, informàtica, imatge personal, etc.). El professor o professora posa les xifres en una taula comuna a la pissarra: quins sectors tenen costos fixos més alts?, en quins és més fàcil arrancar amb poc?, quins sectors exigeixen més coixí de tresoreria? La classe identifica patrons i discuteix implicacions per a triar forma jurídica i finançament.