

IPE II · REFORÇ

Reforç · 2a avaluació (unitats 4-6)

L'imprescindible de la mentalitat emprenedora, la validació de la idea i el model de negoci, en llenguatge senzill.

2a avaluació · Unitats 4, 5, 6

U4. Mentalitat emprenedora i innovació

La **mentalitat emprenedora** és la capacitat de transformar idees en accions que creen valor (econòmic, social o professional). No és un do amb què es naix: el marc europeu **EntreComp** la descriu com una competència que s'entrena, igual que una tècnica del cycle.

Hi ha dos formes d'aplicar-la: **emprendre per compte propi** (muntar el teu negoci assumint tot el risc) i **intraemprendre** (proposar i executar millores dins d'una empresa aliena, sense arriscar els teus diners). Per a qui ix d'FP, intraemprendre sol ser la via més realista i immediata.

Innovar no és inventar: és introduir una novetat que aporta valor. El Manual d'Oslo distingix quatre tipus: de **producte**, de **procés**, d'**organització** i de **màrqueting**. A més, la innovació pot ser *radical* (trenca amb allò anterior, escassa) o *incremental* (millores xicotetes i contínues, la més freqüent; és la idea del *kaizen*).

Quan una idea passa a executar-se, les **metodologies àgils** (Scrum amb els seus sprints, Kanban amb el seu tauler Per fer / En curs / Fet) ajuden a treballar en cicles curts, entregar prompte i ajustar amb el feedback.

U5. De la idea a l'oportunitat

Una **idea** és una ocurrència; una **oportunitat** és una idea que complix tres condicions alhora: resol un **problema real**, eixe problema el té **prou gent** i eixa gent està **disposada a pagar** per resoldre'l. La majoria de les idees no són oportunitats, i l'única forma de saber-ho és eixir a comprovar-ho. Per això es comença pel problema, no per la solució.

Per a generar solucions s'usa el **dobte diamant**: primer un cycle per al problema i després un altre per a la solució, cadascun amb dos fases que no es barregen: **divergir** (obrir, generar moltes idees sense jutjar) i **convergir** (tancar, filtrar i triar amb criteri).

El **mapa d'empatia** arreplega en sis quadrants què pensa, ou, veu, diu, fa, patix i desitja un client concret; només servix si s'ompli parlant amb persones reals, no a classe. L'**entrevista de problema** valida la idea preguntant per fets passats, sense vendre la teua solució (regla de *The Mom Test*). Per últim, un **prototip de baixa fidelitat** (un dibuix, una maqueta, un vídeo, una web simple) permet vore la reacció de l'usuari abans d'invertir a construir.

U6. L'entorn i el model de negoci

L'**anàlisi DAFO** retrata la situació del projecte en quatre quadrants: **Debilitats** i **Fortaleses** (internes, depenen de tu) i **Amenaces** i **Oportunitats** (externes, venen de l'entorn). El **mètode CAME** el convertix en accions: **Corregir** les debilitats, **Afrontar** les amenaces, **Mantindre** les fortaleses i **Explotar** les oportunitats. Emprendre hui implica pensar en sostenibilitat. L'**economia circular** substituïx el model lineal d'extraure-fabricar-usar-tirar per un cycle de reduir, reutilitzar, reparar i reciclar, i és una font d'oportunitats per als oficis d'FP. L'**economia del bé comú** mesura l'èxit també per allò que l'empresa aporta a les persones i a l'entorn, no només pel benefici.

Tot el projecte es resumix en el **Business Model Canvas**, nou blocs en una sola pàgina: cinc miren al client (segments, proposta de valor, canals, relacions i ingressos) i quatre miren cap a dins (recursos, activitats, socis i costos). La **proposta de valor** és el bloc central, i la gràcia del Canvas és que deixa a la vista les incoherències abans de gastar diners.

EL QUE ÉS ESSENCIAL

- Emprendre no és només muntar una empresa: és una forma de mirar els problemes. Intraemprendre és aplicar eixa mirada dins d'una empresa aliena, proposant millores.

- Hi ha quatre tipus d'innovació: de producte, de procés, d'organització i de màrqueting.
- Una idea és allò que se t'ocorre; una oportunitat és una idea que resol un problema real de gent real disposada a pagar. Allò que les separa és la validació, i es valida parlant amb clients, no a classe.
- El mapa d'empatia arreplega què pensa, sent, veu, ou, diu i fa el teu client per a entendre'l de veritat abans de proposar-li res.
- El DAFO analitza el projecte: Debilitats i Fortaleses (internes) enfront d'Amenaces i Oportunitats (externes). El CAME deriva què fer: Corregir, Afrontar, Mantindre i Explotar.
- El Business Model Canvas resumix tot el model de negoci en una sola pàgina amb nou blocs, sent la proposta de valor el centre.

VOCABULARI

mentalitat emprenedora

intraemprenedoria

innovació

oportunitat de negoci

mapa d'empatia

entrevista de problema

prototip

DAFO

CAME

business model canvas

proposta de valor

economia circular

EXEMPLES RESOLTS

1. **Classifica el tipus d'innovació.** Un taller d'automoció introduïx estos canvis: (1) comença a reparar cotxes elèctrics, (2) digitalitza les ordres de reparació per a no perdre papers, (3) crea torns autogestionats entre els mecànics i (4) obri un perfil en xarxes per a captar clients del barri. Digues a quin tipus correspon cadascun.

Recordem els quatre tipus del Manual d'Oslo i anem un a un.

(1) Reparar cotxes elèctrics: és un servei nou que abans no s'oferia, innovació de **producte**.

(2) Digitalitzar les ordres de reparació: canvia la forma de fer el treball intern, innovació de **procés**.

(3) Torns autogestionats: canvia la manera d'organitzar les persones, innovació d'**organització**.

(4) Perfil en xarxes per a captar clients: canvia la forma de donar-se a conèixer i vendre, innovació de **màrqueting**.

Idea clau: no fa falta inventar un producte nou per a innovar; la majoria de millores reals en una pime són de procés i d'organització.

2. **Idea o oportunitat.** Marcos diu: tinc la idea d'una app per a demanar cita en tallers mecànics. Explica, pas a pas, què hauria de fer per a saber si és una oportunitat real i no només una idea.

Una oportunitat ha de complir tres condicions: problema real, prou gent que el tinga i disposició a pagar. Per a comprovar-ho, Marcos hauria de:

1. Definir el problema, no la solució: de veritat la gent patix per a demanar cita al taller, o és una molèstia menor?

2. Fer entrevistes de problema: parlar amb clients reals de tallers preguntant per l'última vegada que van demanar cita i què els va costar, sense vendre'ls l'app.

3. Construir un prototip de baixa fidelitat: per exemple, un dibuix de les pantalles o un simple formulari, per a vore com reaccionen.

4. Decidir amb les dades: si diverses persones confirmen el dolor i el voldrien usar, hi ha oportunitat; si a ningú li importa, era només una idea.

Conclusió: la idea es convertix en oportunitat només quan clients reals confirmen el problema, mai perquè a Marcos li parega bona.

3. **Del DAFO al CAME.** Una alumna de cuina vol muntar menjars saludables a domicili. Té esta situació: sap cuinar (fortalesa), no té local (debilitat), cada vegada més gent teletreballa i menja malament (oportunitat) i hi ha grans plataformes de repartiment (amença). Proposa una acció CAME per a la debilitat i una altra per a l'oportunitat.

El CAME indica què fer amb cada quadrant del DAFO.

Debilitat, no té local. La lletra que li correspon és **C** (Corregir). Acció: cuinar des d'una **cuina compartida llogada per hores**, evitant el cost d'un local propi.

Oportunitat, cada vegada més gent teletreballa i menja malament. La lletra és **E** (Explotar). Acció: oferir **menús setmanals saludables per subscripció** dirigits a qui teletreballa.

Comprovació: el DAFO dona el retrat de la situació; el CAME el convertix en un pla d'acció concret. Cada debilitat es corregix i cada oportunitat s'explota.

4. **Ingressos per subscripció.** Eixa alumna llança els menús setmanals per subscripció a 20 € al mes i aconseguix 150 clients. Quant ingressa al mes? I a l'any?

És una font d'ingressos per subscripció (pagament periòdic).

Ingrés mensual: 150 clients × 20 € = **3.000 € al mes**.

Ingrés anual: 3.000 € × 12 mesos = **36.000 € a l'any**.

Idea del model de subscripció: en cobrar tots els mesos, l'ingrés és previsible; allò important és que els clients no es donen de baixa, perquè retindre'ls ix més barat que captar-ne de nous.

PRACTICA

1. Explica la diferència entre **emprendre per compte propi** i **intraemprendre** i posa un exemple de cadascun en el teu sector.
2. Classifica estes millores segons el **tipus d'innovació** (producte, procés, organització o màrqueting): (1) un iogurt amb un nou sabor, (2) muntar una cadena que reduïx a la mitat el temps de fabricació, (3) implantar el teletreball i horaris flexibles, (4) vendre per primera vegada a través de xarxes socials.
3. Tens esta idea: «una app perquè els estudiants compartisquen apunts». Explica què hauries de fer per a convertir eixa **idea en una oportunitat validada** i per què no basta que et parega bona.
4. Una fleca de barri vol analitzar la seua situació. Col·loca cada element en la casella correcta del **DAFO**: (a) té clientela fidel, (b) no ven per internet, (c) obri un supermercat amb fleca a prop, (d) creix la demanda de pa artesà.
5. A partir del DAFO anterior, aplica el mètode **CAME** i proposa una línia d'actuació per a la debilitat «no ven per internet» i per a l'oportunitat «creix la demanda de pa artesà».
6. Identifica a quin bloc del **Business Model Canvas** pertany cada element d'una acadèmia d'idiomes: (1) professors nadius titulats, (2) quotes mensuals dels alumnes, (3) classes en línia a estudiants que preparen exàmens, (4) la promesa d'«aprova el B2 en sis mesos».

7. Classifica cada innovació com a **radical** (trenca amb allò anterior) o **incremental** (millora a poc a poc allò que ja existix): (1) el pas del cotxe de combustió al cotxe elèctric; (2) afegir un nou sabor a una gamma de iogurts; (3) la impressió 3D enfront del mecanitzat tradicional; (4) reordenar la cuina d'un restaurant per a traure els plats una miqueta més ràpid.
8. Nomena les **tres condicions** que ha de complir una idea per a ser una oportunitat de negoci.
9. Explica la diferència entre **divergir** i **convergir** en el procés creatiu i digues per què és un error barrejar les dos fases.
10. En una **entrevista de problema**, indica quina d'estes dos preguntes és correcta i per què: (a) «Compraries la meua app de menjar a domicili?»; (b) «Conta'm l'última vegada que no et va donar temps a cuinar. Què vas fer?».
11. Posa **tres exemples** de prototip de baixa fidelitat que podries usar per a validar una idea sense programar ni gastar quasi diners.
12. Posa un exemple de cada principi de l'**economia circular** aplicat a una botiga de roba: reduir, reutilitzar i reciclar.
13. Explica amb les teues paraules què proposa l'**economia del bé comú** i en què es diferencia de mesurar l'èxit d'una empresa només pel seu benefici.
14. El Business Model Canvas té nou blocs. Indica quants miren al **client** i quants miren **cap a dins**, i digues quin és el bloc **central**.
15. Una app d'apunts **freemium** té **8.000 usuaris gratuïts** i un **5 %** passa a la versió de pagament de **3 € al mes**. Quants usuaris de pagament té i quant ingressa al mes?
16. **Too Good To Go** cobra una comissió d'**1 €** per cada pack sorpresa d'excedents que ven un comerç. Si en un mes es venen **2.500 packs**, quant ingressa la plataforma per comissions?
17. Un taller de reparació de mòbils arregla **60 pantalles al mes** i cobra **45 €** per cada reparació. Quin és el seu ingrés mensual? Per què encaixa amb l'economia circular?
18. Explica breument què és un **sprint** en Scrum i què significa **limitar el treball en curs** en un tauler Kanban.
19. Nomena les **tres àrees** en què el marc europeu **EntreComp** organitza la competència emprenedora.
20. El **mapa d'empatia** té sis quadrants sobre un client concret. Per què un mapa d'empatia omplit a classe, sense parlar amb ningú, no servix de res?

SOLUCIONARI

1. Emprendre per compte propi és crear el teu propi negoci assumint el risc. Intraemprendre és aplicar la iniciativa emprenedora **dins d'una empresa aliena**, proposant i desenvolupant millores o nous projectes com a empleat.
Exemples (sector administratiu): emprendre → muntar la teua pròpia gestoria; intraemprendre →

proposar en la teua empresa un nou sistema digital de facturació que estalvia temps a tot el departament.

2. · (1) Iogurt amb nou sabor → innovació de **producte**.
· (2) Reduir el temps de fabricació → innovació de **procés**.
· (3) Teletreball i horaris flexibles → innovació d'**organització**.
· (4) Vendre per xarxes socials per primera vegada → innovació de **màrqueting**.
3. No basta que a tu et parega bona: l'oportunitat existix només si hi ha un problema real i gent disposada a usar-la (o pagar).
Per a validar caldria: (1) detectar el problema real (els estudiants patixen de veritat per no trobar apunts?), (2) fer **entrevistes de problema** a estudiants reals per a confirmar-ho, (3) construir un **prototip** senzill (fins i tot un grup de missatgeria o una web bàsica) i (4) comprovar si el fan servir de veritat. Si ningú el fa servir, era idea, no oportunitat.
4. El DAFO separa intern (Debilitats/Fortaleses) i extern (Amenaces/Oportunitats):
· (a) Clientela fidel → **Fortalesa** (interna, positiva).
· (b) No ven per internet → **Debilitat** (interna, negativa).
· (c) Supermercat amb fleca a prop → **Amenaça** (externa, negativa).
· (d) Creix la demanda de pa artesà → **Oportunitat** (externa, positiva).
5. El CAME indica què fer amb cada element: Corregir debilitats, Afrontar amenaces, Mantindre fortaleses i Explotar oportunitats.
· Debilitat «no ven per internet» → **Corregir**: crear una web o botiga amb comandes i repartiment a domicili.
· Oportunitat «creix la demanda de pa artesà» → **Explotar**: llançar una línia de pans artesans i comunicar-la com a senya d'identitat de la fleca.
6. · (1) Professors nadius titulats → **Recursos clau**.
· (2) Quotes mensuals → **Fonts d'ingressos**.
· (3) Estudiants que preparen exàmens → **Segments de clients**.
· (4) «Aprova el B2 en sis mesos» → **Proposta de valor** (el bloc central del Canvas).
7. · (1) Cotxe de combustió a elèctric → **radical** (obri un mercat nou).
· (2) Nou sabor de iogurt → **incremental**.
· (3) Impressió 3D enfront del mecanitzat → **radical**.
· (4) Reordenar la cuina per a anar més ràpid → **incremental**.
La majoria de la innovació real és incremental: moltes millores xicotetes sumen més que esperar una única gran idea (és la idea del *kaizen*).
8. Una oportunitat complix les tres alhora: **(1)** resol un **problema real**; **(2)** eixe problema el té un **nombre suficient de persones**; i **(3)** eixes persones estan **disposades a pagar** (o a dedicar temps) per resoldre'l. Si en falta una sola, continua sent només una idea.
9. **Divergir** és obrir: generar moltes idees sense jutjar-les encara (la regla és la quantitat). **Convergir** és tancar: filtrar, agrupar i triar amb criteri crític.
Barrejar-les és un error perquè, si algú critica les idees («això no funcionarà») mentres el grup encara està generant, la gent deixa d'arriscar i es queda en allò segur. Primer s'obri del tot; només després es tanca.
10. La correcta és la **(b)**. La pregunta (a) demana una opinió sobre el futur: quasi tot el món respon que sí per cortesia i eixe «sí» no es convertix en venda. La (b) pregunta per un **fet passat i real**, que és informació fiable. La regla de *The Mom Test*: pregunta per allò que la gent ja va fer, no per allò que diu que farà.

-
11. Per exemple: **(1)** un dibuix en paper de les pantalles d'una app; **(2)** una maqueta en cartó d'un producte físic; **(3)** un cartell, fullet o pàgina d'aterratge senzilla que descriu el servei com si ja existira i mesura quanta gent s'apunta. Allò que importa no és l'acabat, sinó la reacció que provoca en l'usuari.
12. · **Reduir**: fabricar en sèries curtes o davall demanda per a no acumular estoc que acabe en residu.
· **Reutilitzar**: oferir un servei de segona mà o de recompra de peces usades.
· **Reciclar**: arreplegar peces velles per a fabricar teixit nou.
Enfront del model lineal d'extraure-fabricar-usar-tirar, l'economia circular tanca el cicle dels materials.
13. L'economia del bé comú (Christian Felber) proposa mesurar l'èxit d'una empresa també per la seua **contribució al bé comú**: dignitat de les persones, solidaritat, justícia, sostenibilitat i transparència. No renuncia al benefici (una empresa inviable no ajuda ningú), però l'entén com un **mitjà** per a un fi més ampli, no com l'únic fi.
14. **Cinc** blocs miren al client (segments de client, proposta de valor, canals, relacions amb clients i fonts d'ingressos) i **quatre** miren cap a dins (recursos clau, activitats clau, socis clau i estructura de costos). El bloc **central** és la **proposta de valor**.
15. Usuaris de pagament: $5\% \text{ de } 8.000 = 0,05 \times 8.000 = 400$ **usuaris de pagament**.
Ingrés mensual: $400 \times 3 \text{ €} = 1.200 \text{ € al mes}$.
En el model freemium, un percentatge xicotet d'usuaris que paguen sosté el cost de tota la base, perquè servir un usuari gratuït en digital costa quasi res.
16. Ingrés per comissions: $2.500 \text{ packs} \times 1 \text{ €} = 2.500 \text{ € al mes}$.
És un exemple de font d'ingressos per **comissió** i, alhora, d'economia circular: aprofita menjar que, si no, acabaria en el fem.
17. Ingrés mensual: $60 \times 45 \text{ €} = 2.700 \text{ € al mes}$.
Encaixa amb l'economia circular perquè **repara** en compte de tirar i comprar nou: allarga la vida del producte, la qual cosa reduïx residus i consum de recursos. La reparació és, a més, una oportunitat de negoci per a molts oficis d'FP.
18. Un **sprint** és un cicle de treball curt (d'una a quatre setmanes) al final del qual l'equip entrega alguna cosa concreta i revisable.
Limitar el treball en curs en Kanban significa no començar moltes tasques alhora: cal acabar les que estan en la columna En curs abans d'agafar-ne de noves. Així s'evita tindre-ho tot a mitges.
19. EntreComp organitza la competència emprenedora en tres àrees: **(1) Idees i oportunitats** (detectar oportunitats, ser creatiu, tindre visió), **(2) Recursos** (conèixer-se, motivar-se, mobilitzar recursos i altres persones) i **(3) En acció** (prendre la iniciativa, planificar, afrontar la incertesa, treballar amb altres i aprendre de l'experiència).
20. Perquè sense treball de camp el mapa només arreplega **allò que ja creies saber**: és pura invenció. El mapa d'empatia només servix si es construeix després de parlar amb persones reals del públic objectiu. La prova és senzilla: si res en el teu mapa et sorprén respecte al que pensaves abans, no has après res i cal repetir-lo sobre el terreny.