

IPE II · REFORÇ

Reforç · 3a avaluació (unitats 7-9)

L'imprescindible del màrqueting, l'emprenedoria social i la viabilitat econòmica, amb càlcul guiat del punt mort.

3a avaluació · Unitats 7, 8, 9

REPÀS TEÒRIC

U7. Màrqueting operatiu i validació de la idea

El **màrqueting** no és només publicitat: és el conjunt de decisions que l'empresa controla perquè el producte arribi al client correcte. S'ordena amb les **4P** de McCarthy: **Producte** (què véns, inclosos disseny, marca i servei), **Preu** (quant costa; mai per davall del cost variable unitari), **Plaça** o distribució (on i com el véns: botiga, en línia, mercadet) i **Promoció** (com el dones a conèixer). La regla d'or: les quatre han de contar **la mateixa història** al mateix client.

Abans d'afinar les 4P necessites una **proposta de valor** clara: per què et compraran a tu i no a un altre. Parla del *benefici per al client*, no de les característiques tècniques.

Per a no gastar diners en una idea que ningú vol, es **valida**: es construeix un **prototip** barat o un **MVP** (producte mínim viable) i es comprova amb clients reals. Validar és mirar allò que la gent *fa* (si paga, si reserva), no allò que *diu*. La venda és la validació més forta. Després es mesura amb indicadors senzills: nombre de vendes, taxa de conversió, tiquet mitjà i, sobretot, **taxa de repetició**: si ningú repetix, no hi ha negoci.

U8. Emprenedoria social i design thinking

L'**emprenedoria social** crea una organització que **resol un problema social o ambiental** amb ferramentes empresarials, de manera que siga **econòmicament sostenible** i no depenga només de donacions. Se situa entre l'empresa clàssica (el benefici és el fi) i l'ONG (viu de donatius): en l'emprenedoria social l'impacte és el fi i el benefici és el *mitjà*. El seu èxit es mesura amb el **triple resultat**: persones, planeta i benefici.

El mètode per a dissenyar estes solucions és el **design thinking**, que posa la persona al centre i té cinc fases: **empatitzar** (escoltar qui té el problema), **definir** (resumir el problema en una frase), **idear** (generar moltes idees), **prototipar** (construir versions ràpides i barates) i **provar** (provar-les amb persones reals). És iteratiu: es repetix fins a encertar.

El marc internacional d'impacte són els **17 ODS** de l'Agenda 2030 de l'ONU: cal identificar honestament a quins contribuïx el projecte. El sector econòmic propi és l'**economia social** (Llei 5/2011), que anteposa les persones al capital: cooperatives, societats laborals, mutualitats. I el **finançament responsable** (banca ètica, crowdfunding, subvencions) busca fonts coherents amb eixos valors.

U9. Viabilitat i posada en marxa del projecte

El **pla econòmic-financer** respon a tres preguntes: quants diners necessita per a arrancar, d'on els trac i si guanyaré o perdre. La **inversió inicial** és tot el diner necessari *abans* de vendre: immobilitzat (allò que dura més d'un any), existències inicials i, sobretot, la **tresoreria** o coixí per als primers mesos, que és allò que més s'oblida i allò que més empreses enfonsa. El **finançament** pot vindre de recursos propis (els socis; no es tornen) o aliens (préstecs, microcrèdits; es tornen amb interessos), i ha de cobrir la inversió al 100 %.

El càlcul més important és el **punt mort** o llindar de rendibilitat: les unitats que cal vendre per a no guanyar ni perdre. **Punt mort = Costos fixos ÷ Marge de contribució unitari**, on el marge és Preu – Cost variable unitari. Abans d'arrancar es tria la **forma jurídica** (autònom, SL, SA, cooperativa), sobretot segons la *responsabilitat*, i es fan els **tràmits** d'alta (Hisenda, Seguretat Social, Registre). L'**anàlisi de viabilitat** comprova tres dimensions: tècnica, comercial i econòmic-financera. Tot se sintetitza en el **pla d'empresa**, el valor del qual està en la coherència entre blocs.

EL QUE ÉS ESSENCIAL

- El màrqueting operatiu es resumix en les 4P: Producte, Preu, Distribució (Place) i Comunicació (Promotion); les quatre han d'apuntar al mateix client.

- Validar és comprovar amb clients reals que la teua proposta de valor els interessa abans d'invertir molt; un prototip barat servix per a provar-la.
- L'emprenedoria social resol un problema de la societat o del planeta generant, a més, ingressos que el fan sostenible; es recolza en els ODS i en l'economia social.
- El design thinking té cinc fases: empatitzar, definir, idear, prototipar i provar, posant sempre la persona al centre.
- Els costos fixos (CF) no depenen de quant produïxes (lloguer, sous fixos); els costos variables canvien amb la producció (matèries primeres).
- El punt mort o llindar de rendibilitat és la quantitat que cal vendre per a no perdre ni guanyar: $\text{Punt mort} = \frac{\text{Costos fixos}}{\text{Preu} - \text{Cost variable unitari}}$.

VOCABULARI

màrqueting operatiu

4P

proposta de valor

validació

emprenedoria social

design thinking

ODS

costos fixos

costos variables

punt mort

inversió inicial

forma jurídica

EXEMPLES RESOLTS

1. **Classifica les decisions en les 4P. Una alumna munta un lloc de batuts naturals. Col·loca cada decisió en la seua P: (1) els ven a 2,50 €; (2) usa fruita fresca de temporada i gots compostables; (3) instal·la el lloc a l'eixida del poliesportiu; (4) l'anuncia amb cartells i en el grup d'Instagram del barri.**

Anem decisió a decisió, recordant què definix cada P.

(1) Preu de 2,50 € → és quant costa, per tant **Preu**.

(2) Fruita fresca i gots compostables → és què ven i amb quina qualitat i característiques, per tant **Producte**.

(3) Lloc a l'eixida del poliesportiu → és on i com el ven, per tant **Plaça** (distribució).

(4) Cartells i Instagram del barri → és com el dona a conèixer, per tant **Promoció** (comunicació).

Comprovació de coherència: producte sa i natural, preu assequible, punt de venda on hi ha gent que fa esport i missatge pròxim. Les quatre P contenen la mateixa història, així que el mix és coherent.

2. **Calcula el punt mort pas a pas. Un negoci té costos fixos de 6.000 € al mes, ven el seu producte a 20 € i cada unitat li costa 8 € de cost variable. Calcula el marge de contribució unitari, el punt mort en unitats i el benefici si ven 700 unitats.**

Seguim l'ordre de sempre: primer el marge, després el punt mort, després el benefici.

1. Marge de contribució unitari = $\text{Preu} - \text{Cost variable unitari} = 20 - 8 = 12 \text{ €}$. És allò que aporta cada unitat per a cobrir els costos fixos.

2. Punt mort = $\frac{\text{Costos fixos}}{\text{Marge}} = \frac{6.000}{12} = 500 \text{ unitats}$ al mes. Venent 500 no es guanya ni es perd.

3. Benefici amb 700 unitats: està 200 per damunt del punt mort ($700 - 500$), així que $\text{benefici} = 200 \times 12 = 2.400 \text{ €}$.

Comprovació: $\text{ingressos} = 700 \times 20 = 14.000$; $\text{costos variables} = 700 \times 8 = 5.600$; $\text{costos totals} = 5.600 + 6.000 = 11.600$; $\text{benefici} = 14.000 - 11.600 = 2.400 \text{ €}$. Coincidix.

3. **Ordena les cinc fases del design thinking.** Un grup vol resoldre que al seu barri la gent major se sent sola. Tenen estes accions desordenades: construeixen un prototip d'app d'acompanyament; entrevisten diverses persones majors; proven el prototip amb dos veïnes; escriuen el problema en una frase; generen vint idees distintes. Ordena-les i nomena cada fase.

El design thinking sempre comença per les persones, no per la idea ni per la tecnologia.

1. Empatitzar → entrevisten diverses persones majors (escoltar qui té el problema).

2. Definir → escriuen el problema en una frase clara.

3. Idear → generen vint idees distintes (quantitat abans que qualitat).

4. Prototipar → construeixen un prototip de l'app, ràpid i barat.

5. Provar → proven el prototip amb dos veïnes i arrepleguen les seues reaccions.

Idea clau: el procés és iteratiu. Després de provar sol tornar-se arrere per a millorar, fins a encertar.

4. **Comprova si la inversió està coberta.** Per a arrancar un projecte necessites: maquinària i equip 1.500 €, estoc inicial 500 € i un coixí de tresoreria de 1.000 €. Comptes amb 1.500 € d'estalvis propis i un microcrèdit de 1.200 €. Queda coberta la inversió inicial?

Comparem allò que necessites amb allò que tens.

1. Inversió inicial necessària = immobilitzat + existències + tresoreria = 1.500 + 500 + 1.000 = **2.500 €**.

2. Finançament disponible = recursos propis + recursos aliens = 1.500 (estalvis) + 1.200 (microcrèdit) = **2.700 €**.

3. Comparació: 2.700 € disponibles ≥ 2.500 € necessaris, així que la inversió queda **coberta al 100 %** i encara sobren 2.700 – 2.500 = **200 €** de marge.

Conclusió: el pla arranca cobert, encara que amb poc marge. El prudent és no arrancar mai «just», perquè quasi sempre sorgixen despeses imprevistes.

PRACTICA

- Una fleca llança un pa ecològic. Classifica cada decisió en una de les **4P**: (1) preu de 3,50 € la barra, (2) vendre'l en botigues de barri i en línia, (3) anunciar-lo en xarxes socials, (4) fer-lo amb farina ecològica certificada.
- Distingix un **emprenedoria mercantil clàssica** d'una **emprenedoria social** i posa un exemple d'este últim que siga econòmicament sostenible.
- Ordena correctament les **cinc fases del design thinking** i explica en una frase què es fa en cadascuna: provar, empatitzar, idear, definir, prototipar.
- Un xicotet negoci té uns costos fixos mensuals de **6.000 €**, ven el seu producte a **25 €** i cada unitat li costa **10 €** de cost variable. Calcula el **punt mort** (unitats al mes) i explica què significa.
- Amb les dades de l'exercici anterior (CF = 6.000 €, preu 25 €, cost variable 10 €), calcula el **benefici** si el mes que ve ven **500 unitats**.
- Vas a muntar el teu projecte i dubtes entre ser **autònom** o crear una **societat limitada (SL)**. Indica un avantatge de cada opció per a ajudar-te a decidir.

7. Distingix una **característica del producte** d'una **proposta de valor**. Quina d'estes dos frases és proposta de valor i per què? (a) «La meua motxilla porta tres butxaques i teixit impermeable». (b) «Arribes sec a classe i trobes tot a la primera, encara que ploja».
8. Explica amb les teues paraules què és un **prototip** i què és un **MVP** (producte mínim viable), i per a què servixen.
9. Segons el mètode del *Mom Test*, una d'estes preguntes per a validar és bona i l'altra és mala. Identifica-les i explica per què: (a) «Compraries este producte si el llance?»; (b) «Quan va ser l'última vegada que vas tindre este problema i què vas fer per a resoldre'l?».
10. Relaciona cada projecte amb l'**ODS** amb què connecta de manera més clara: (a) repartix excedents de menjar perquè no es tiren; (b) instal·la panells solars en vivendes; (c) dona classes de reforç gratuïtes a alumnat sense recursos. Opcions: ODS 4 (educació de qualitat), ODS 7 (energia assequible i no contaminant), ODS 12 (producció i consum responsables).
11. Nomena tres **formes jurídiques de l'economia social** i explica el principi que les distingix d'una empresa mercantil clàssica.
12. Explica què significa el **triple resultat** (*triple bottom line*) d'una empresa social i per què un projecte que només guanya diners no és social.
13. Classifica cada partida de la **inversió inicial** com a immobilitzat, existències inicials o tresoreria (coixí): (a) un forn professional; (b) la farina i el rent per al primer mes; (c) diners guardats per a pagar el lloguer els tres primers mesos sense vendes.
14. Distingix **recursos propis** de **recursos aliens** i posa un exemple de cadascun.
15. Un artesà ven espelmes a **12 €** i cada espelma li costa **7 €** en cera i metxa (cost variable). Calcula el **marge de contribució unitari** i explica què significa.
16. Un xicotet negoci té costos fixos de **4.500 €** al mes. Ven el seu producte a **30 €** i cada unitat li costa **15 €** de cost variable. Calcula el **punt mort** en unitats al mes.
17. Relaciona cada tràmit de posada en marxa amb allò que servix: (a) RETA; (b) declaració censal (model 036/037); (c) certificació negativa de denominació. Opcions: donar-se d'alta en Hisenda; alta de l'autònom en la Seguretat Social; comprovar que el nom de la societat està lliure.
18. En el mes de prova del teu lloc, **200 persones** s'acosten a preguntar i **30** acaben comprant. Calcula la **taxa de conversió** i explica què mesura.
19. Explica per què la **taxa de repetició** és l'indicador més important d'un projecte, més fins i tot que el nombre de primeres vendes.
20. Vas a muntar un projecte que necessita una **inversió inicial de 8.000 €**. Aportes **5.000 €** d'estalvis propis. Quant de finançament aliè necessites demanar per a cobrir la inversió al 100 %?

SOLUCIONARI

1. · (1) Preu de 3,50 € → **Preu**.
 - (2) Vendre'l en botigues i en línia → **Distribució (Place)**.
 - (3) Anunciar-lo en xarxes → **Comunicació (Promotion)**.
 - (4) Farina ecològica certificada → **Producte**.
2. L'emprenedoria mercantil clàssica busca sobretot el benefici econòmic. L'emprenedoria social busca **resoldre un problema social o ambiental** i, alhora, generar ingressos suficients per a sostindre's (no depèn només de donacions).

Exemple sostenible: una empresa que contracta persones en risc d'exclusió per a reparar i revendre ordinadors usats: resol un problema social (ocupació) i ambiental (residus electrònics) cobrant pels equips reparats.
3. Ordre correcte:
 - **1. Empatitzar**: entendre l'usuari i el seu problema real (entrevistes, observació).
 - **2. Definir**: concretar el problema en una frase clara.
 - **3. Idear**: generar moltes solucions possibles.
 - **4. Prototipar**: construir una versió ràpida i barata de la millor idea.
 - **5. Provar**: provar el prototip amb usuaris reals i aprendre de la seua reacció.
4. Fórmula: Punt mort = Costos fixos ÷ (Preu – Cost variable unitari).

Marge per unitat = 25 – 10 = **15 €**.

Punt mort = 6.000 ÷ 15 = **400 unitats** al mes.

Significa que venent 400 unitats el negoci no guanya ni perd (cobrix exactament els costos). A partir de la unitat 401 comença a tindre benefici; per davall de 400, pèrdues.
5. Benefici = Ingressos – Costos totals.
 - Ingressos = 500 × 25 = 12.500 €.
 - Costos variables = 500 × 10 = 5.000 €.
 - Costos totals = 5.000 + 6.000 (fixos) = 11.000 €.
 - Benefici = 12.500 – 11.000 = **1.500 €**.

Comprovació ràpida: ven 100 unitats per damunt del punt mort (500 – 400) × marge 15 € = 1.500 €.

Coincidix.
6. · **Autònom**: més senzill i barat de posar en marxa, pocs tràmits i sense capital mínim. Inconvenient: respons dels deutes amb el teu patrimoni personal (responsabilitat il·limitada).
 - **Societat limitada (SL)**: la responsabilitat es limita al capital aportat, així que protegeix el teu patrimoni personal, i dona més imatge per a créixer o buscar socis. Inconvenient: més tràmits, costos i obligacions comptables.

Regla pràctica: per a començar en solitari i amb poc risc, autònom; si hi ha socis, inversió alta o risc de deutes, SL.
7. La proposta de valor és la **(b)**. La frase (a) descriu *característiques tècniques* (butxaques, teixit), que és allò que té el producte. La frase (b) parla del **benefici per al client** (arribar sec, trobar les coses ràpid), que és allò que de veritat li importa. Regla pràctica: la proposta de valor respon a «per què em millora la vida», no a «quins materials porta».
8. Un **prototip** és la primera versió funcional, encara que siga tosca, del teu producte o servei (una maqueta, una web senzilla, fer el servei una vegada a mà). Un **MVP** és la versió més reduïda que encara

resol el problema central del client.

Tots dos servixen per al mateix: **aprendre ràpid i barat** si la idea encaixa amb el client, abans d'invertir molts diners. El seu objectiu no és vendre, sinó *validar*. Si la idea va a fallar, millor que falle gastant 20 € que gastant 2.000 €.

9. La pregunta **bona és la (b)** i la **mala és la (a)**.

La (a) pregunta pel *futur* i quasi sempre obté un «sí» de cortesia que no significa res. La (b) pregunta pel *passat* i per fets reals, així que obté la veritat: allò que la persona ja ha fet prediu allò que farà molt millor que allò que diu que faria. La validació honesta busca compromís i fets, no afalacs.

10. (a) repartir excedents de menjar → **ODS 12** (producció i consum responsables; reduïx el balafiament). També connecta amb l'ODS 2 (fam zero).

(b) panells solars → **ODS 7** (energia assequible i no contaminant).

(c) classes de reforç gratuïtes → **ODS 4** (educació de qualitat).

Recorda: allò honest és vincular el projecte amb l'ODS al qual contribuïx de veritat, no marcar els 17.

11. Tres formes: **cooperatives, societats laborals i mutualitats** (també valen associacions i fundacions amb activitat econòmica, o empreses d'inserció).

El principi que les distingix és la **primacia de les persones i del fi social sobre el capital** (Llei 5/2011). Per exemple, en una cooperativa regix «un soci, un vot», amb independència del capital que cadascú haja aportat, i els resultats es repartixen segons el treball aportat, no només segons els diners invertits.

12. El triple resultat mesura l'èxit en tres dimensions alhora: **persones, planeta i benefici** (people, planet, profit). Una empresa social no es conforma amb guanyar diners: busca també un impacte social i, sovint, ambiental mesurable.

Un projecte que *només* guanya diners, sense generar impacte, no és social encara que en done una part: li falta la finalitat de resoldre un problema. I un projecte social que *perd* diners tots els anys tampoc se sosté i acaba tancant. El repte és sostindre les dos coses alhora.

13. (a) forn professional → **immobilitzat** (dura més d'un any).

(b) farina i rent del primer mes → **existències inicials** (l'estoc per a començar).

(c) diners per al lloguer dels primers mesos → **tresoreria** (el coixí).

La tresoreria és la partida que més s'oblida i la que més empreses enfonsa: moltes no fan fallida per no vendre, sinó per quedar-se sense caixa abans que arriben les vendes.

14. Els **recursos propis** (fons propis) són els diners que posen els socis o el mateix emprenedor: *no cal tornar-los*, però cal tindre'ls. Exemple: els estalvis que aportes tu.

Els **recursos aliens** són el finançament extern: *cal tornar-lo*, quasi sempre amb interessos. Exemple: un préstec bancari o un microcrèdit d'ENISA.

La inversió inicial ha de quedar coberta al 100 % amb la suma dels dos.

15. Marge de contribució unitari = Preu – Cost variable unitari = 12 – 7 = **5 €**.

Significa que cada espelma venuda aporta 5 € per a cobrir els costos fixos (lloguer, web, etc.) i, una vegada coberts, per a obtindre benefici. Com més espelmes venga per damunt del punt mort, més d'eixos 5 € es convertixen en guany.

16. Primer el marge: 30 – 15 = **15 €** per unitat.

Punt mort = Costos fixos ÷ Marge = 4.500 ÷ 15 = **300 unitats** al mes.

Venent 300 unitats el negoci cobrix exactament els seus costos; a partir de la 301 comença a guanyar.

17. (a) **RETA** → alta de l'autònom en la Seguretat Social (Règim Especial de Treballadors Autònoms).

(b) **declaració censal (036/037)** → donar-se d'alta en Hisenda.

(c) **certificació negativa de denominació** → comprovar que el nom de la societat està lliure (en el Registre Mercantil Central, només per a societats).

18. Taxa de conversió = compradors ÷ interessats = $30 \div 200 = 0,15 = \mathbf{15\%}$.

Mesura quin percentatge de les persones interessades acaben comprant de veritat. De cada 100 que s'acosten, 15 compren. És un indicador clau per a saber si el problema està a atraure gent o a tancar la venda.

19. La taxa de repetició mesura quants clients **tornen a comprar**. És la més important perquè, si ningú repetix, **no hi ha negoci** encara que la primera venda funcione: aconseguir un client nou costa diverses vegades més que conservar-ne un. Moltes primeres vendes amb repetició zero indiquen que el producte decep; poques vendes però amb repetició alta indiquen que el negoci és real i pot créixer.

20. Finançament aliè = Inversió inicial - Recursos propis = $8.000 - 5.000 = \mathbf{3.000\ €}$.

Necessites demanar 3.000 € (per exemple, un microcrèdit) perquè la inversió quedi coberta del tot. El prudent és demanar fins i tot una miqueta més, per a tindre marge davant imprevistos.