Batxillerat

Gestió de Projectes d'Emprenedoria

Del primer problema a la defensa del teu projecte

Batxillerat · Comunitat Valenciana



Jose Sande

COMPARTIENDO CONOCIMIENTO

Gestió de Projectes d'Emprenedoria

Del primer problema a la defensa del teu projecte

Batxillerat · Comunitat Valenciana

Llibre de l'alumnat · Primera edició: 2026

© Jose Sande, 2026

Edita: Compartiendo Conocimiento

Són ficticis el CIFP Valdeluz, Nexo Oficina, S.L., els personatges, les aplicacions i els casos creats per al llibre; les fonts i normes citades són reals. Els pagaments, contractes i clients dels exemples també són simulats tret d'indicació expressa.

Llicència del PDF gratuït i condicions d'ús: permís per a compartir i imprimir.

Com és este llibre

El teu llibre té huit unitats de 16 pàgines. Totes seguixen el mateix recorregut i acaben amb un episodi del cas de Valdeluz i una fitxa del teu projecte.

PORTADA I OBERTURA	**Les dos primeres pàgines.** La il·lustració de la unitat, el que aprendràs, una situació de partida amb l'equip de Valdeluz, preguntes per a començar i el mapa de la unitat.
APARTATS	L'explicació amb casos resolts pas a pas, càlculs amb dades estadístiques reals i hipòtesis fictícies identificades, figures, caixes i activitats al final de cada apartat.
L'EQUIP DE VALDELUZ	Un episodi del cas que seguix el llibre: quatre estudiants d'Administració i Finances del CIFP Valdeluz col·laboren, dins d'una simulació didàctica, en el disseny i la gestió de Nexo Oficina, S.L., projecte promogut per la seua sòcia fundadora fictícia, Aldara, i cada unitat conta una de les seues decisions.
SITUACIÓ D'APRENENTATGE	Un repte que ix de l'episodi: producte, passos individuals i en grup, dades i una comprovació individual.
INFORME	Dades reals de fonts fiables, amb el que permeten concloure i el que no.
ACTIVITATS	Comprensió, càlcul i aplicació, revisió d'una resposta d'IA i una tasca de transferència que fas tu sol.
ESQUEMA I RESUM	El mapa de tota la unitat i les idees clau.

Les caixes

Clau. La idea que cal recordar.

Dada. Una xifra real, amb la seua font i el seu any.

La ciència diu. Un resultat de la investigació i el seu límit: què demostra i què no.

Com decidim. Un mecanisme de l'economia del comportament que influïx en les decisions de qui emprén.

Revisa la IA. Una resposta simulada d'un assistent d'IA, impresa, i el que has de comprovar.

El teu projecte. Una fitxa del teu propi projecte emprenedor que prepares amb el teu equip.

La norma diu. Un fragment literal d'una norma, amb la seua referència.

Personatges. Itziar, Tiago, Nayara i Jacobo estudien 2n d'Administració i Finances al CIFP Valdeluz. Amb Celso, el seu professor, desenvolupen una simulació sobre Nexo Oficina, S.L., i tu seguixes les seues decisions mentre construïxes el teu propi projecte.

Índex

PRIMER TRIMESTRE

Unitat 1 · Innovar i emprendre 9
1.1 Innovar per a crear valor ... 11
1.2 Tipus d'innovació i riscos d'innovar ... 12
1.3 Innovar per al progrés social i sostenible ... 15
1.4 La persona emprenedora i el procés emprenedor ... 16
1.5 Emprendre amb impacte social ... 17

Unitat 2 · La idea de negoci i el seu entorn 25
2.1 Detectar necessitats i oportunitats ... 27
2.2 Tècniques de creativitat ... 28
2.3 L'entorn de la teua idea: PESTEL ... 30
2.4 DAFO i elecció de la idea ... 32
2.5 Proposta de valor i llenç ... 34

Unitat 3 · Decisions i tràmits per a arrancar 41
3.1 On i quant produir ... 43
3.2 La forma jurídica ... 44
3.3 Qui t'assessora: PAE, CIRCE i organismes ... 47
3.4 Documentació i tramitació en línia ... 48
3.5 Nom, marca i pla de posada en marxa ... 50

SEGON TRIMESTRE

Unitat 4 · Aprovisionament i producció 57
4.1 Pla de compres i control d'existències ... 59
4.2 Proveïdors i documents de compra ... 61
4.3 Del producte o servici al prototip ... 63
4.4 Productivitat i capacitat ... 64
4.5 R+D+i i producció sostenible ... 66

Unitat 5 · Mercat i màrqueting 73
5.1 Estudi de mercat ... 75
5.2 Segmentació i posicionament ... 76
5.3 Màrqueting mix: producte, preu i distribució ... 78
5.4 Comunicació i publicitat ... 80
5.5 Publicitat que cosifica o discrimina ... 82

Unitat 6 · Persones i comunicació 89
6.1 Buscar i seleccionar personal ... 91
6.2 Contracte i nòmina bàsica ... 93
6.3 El teu currículum i videocurrículum ... 95
6.4 Comunicació interna i externa ... 96
6.5 Igualtat i capital humà ... 97

TERCER TRIMESTRE

Unitat 7 · Impostos, comptabilitat i finançament 105
7.1 Per a què servixen els impostos ... 107
7.2 Fiscalitat verda i economia submergida ... 108
7.3 Comptabilitat: balanç i compte de resultats ... 109
7.4 Inversions i pressupost ... 112
7.5 Fonts de finançament ... 113

Unitat 8 · Impacte, viabilitat i presentació 121
8.1 La teua empresa en el teu territori ... 123
8.2 Petjada ecològica i economia circular ... 124
8.3 Valor compartit, ODS i viabilitat triple ... 126
8.4 Contar el projecte ... 128
8.5 Presentar i difondre ... 129

Ferramentes 137

El teu projecte

Durant el curs construïxes el teu propi projecte emprenedor: huit fitxes, una per unitat, que acaben en la seua presentació. Hi ha lliuraments en tancar les unitats 3 i 6 i la presentació final en la unitat 8.

Les huit fitxes

Fitxa P1. Equip i primera idea (unitat 1) 21
Fitxa P2. Idea triada, entorn i proposta de valor (unitat 2) 37
Fitxa P3. On, com i tràmits (unitat 3) 53
Fitxa P4. Compres i producció (unitat 4) 69
Fitxa P5. Mercat i màrqueting (unitat 5) 85
Fitxa P6. Persones i comunicació (unitat 6) 101
Fitxa P7. Impostos, números i finançament (unitat 7) 117
Fitxa P8. Impacte, viabilitat i defensa (unitat 8) 133

Com treballaràs. Cada fitxa s'inicia en una caixa «El teu projecte» i es completa amb les tasques de la unitat; la situació d'aprenentatge aporta un model o una part. Treballa amb el teu equip (tres o quatre persones) o en solitari, assumint totes les funcions, i usa dades del llibre, públiques, fictícies o respostes anònimes arreplegades amb informació prèvia: no publiques noms, telèfons ni dades econòmiques privades de la teua família ni d'altres persones. S'avaluen la claredat, l'exactitud i la coherència de cada fitxa per a qui la lligca.

Un projecte es millora. Guarda cada versió amb la seua data i anota quina dada o quin comentari et va fer canviar-la.

El meu registre de versions

Fitxa P1.	Versió	_____	Data	_____	Revisat per _____
Fitxa P2.	Versió	_____	Data	_____	Revisat per _____
Fitxa P3.	Versió	_____	Data	_____	Revisat per _____
Fitxa P4.	Versió	_____	Data	_____	Revisat per _____
Fitxa P5.	Versió	_____	Data	_____	Revisat per _____
Fitxa P6.	Versió	_____	Data	_____	Revisat per _____
Fitxa P7.	Versió	_____	Data	_____	Revisat per _____
Fitxa P8.	Versió	_____	Data	_____	Revisat per _____

L'equip de Valdeluz

Cada unitat acaba amb un episodi de «L'equip de Valdeluz». Quatre estudiants d'Administració i Finances del CIFP Valdeluz desenvolupen una simulació sobre Nexo Oficina, S.L., promoguda en la ficció per Aldara, amb l'orientació de Celso, el seu professor, i la seua història és el cas que tu seguixes mentre construïxes el teu projecte.



Huit episodis. D'octubre a maig (el projecte arranca a principis d'octubre), cada episodi planteja una decisió amb els conceptes de la seua unitat i acaba amb un final obert.

Després de l'episodi. La situació d'aprenentatge ix del que els passa als personatges; l'informe aporta una segona mirada amb dades i fonts.

Ficció i simulació educativa. El CIFP Valdeluz, Nexo Oficina, S.L., els personatges i les aplicacions són ficticis. Les respostes d'IA que apareixen estan impreses i són simulades.

Qui és qui

Les persones del cas «L'equip de Valdeluz».

CIFP Valdeluz i Nexo Oficina

Itziar. Coordina el projecte i la part comercial; ordena les idees i les defén.

Tiago. Finances i viabilitat; no dona un número sense el seu càlcul.

Nayara. Operacions, compres i magatzem; la més jove i la més pràctica.

Jacobo. Administració, personal i tràmits; torna a estudiar després de treballar.

Celso. Professor del mòdul: pregunta més del que respon i demana proves.

Aldara i Teodoro. Aldara és la sòcia fundadora i directora (fictícia) de Nexo Oficina, S.L.; Teodoro és l'oficial administratiu contractat.

Un cas inventat i una simulació educativa. El CIFP Valdeluz, Nexo Oficina, S.L., els personatges i les aplicacions del llibre són ficticis. Les respostes d'IA que apareixen estan impreses i són simulades.





UNITAT 1

Innovar i emprendre

L'equip de Valdeluz · Abans de gastar

EN ESTA UNITAT APRENDRÀS A...

- Explicar què és innovar i quin efecte té en l'economia, l'ocupació i el medi ambient.
- Distingir els tipus d'innovació i els riscos que s'assumixen en innovar.
- Relacionar la innovació amb el progrés social i amb els objectius de desenvolupament sostenible.
- Descriure el procés emprenedor i analitzar les teues pròpies habilitats amb conductes observables.
- Reconéixer com una empresa social mesura el seu impacte i en què es diferencia d'una empresa convencional.

SITUACIÓ DE PARTIDA

A principis d'octubre comença el projecte al **CIFP Valdeluz**. Itziar, Tiago, Nayara i Jacobo, estudiants de 2n d'Administració i Finances, dissenyaran amb el seu professor, Celso, la posada en marxa de Nexo Oficina, una distribuïdora de material d'oficina per a empreses que encara és un projecte. Aldara, la seua sòcia fundadora, planteja el repte: que cap despatx client es quede sense productes bàsics d'oficina per una fallada de reposició. Tiago proposa una aplicació de comandes; Nayara ha vist que molts errors són referències mal escrites; Celso no dona la raó a ningú. Al mateix temps, tu començaràs el teu propi projecte emprenedor. Quan acabes la unitat sabràs distingir una innovació útil d'una simple novetat, mesurar quant de risc assumixes i formar el teu equip.

PER A COMENÇAR

1. Què sap l'equip amb certesa i què és només una suposició?
2. Quines dades reuniries per a triar entre una aplicació nova i una millora del procés actual?
3. Pensa en una empresa o una associació del teu entorn que haja canviat la seua manera de treballar: què va millorar per als seus clients o per al seu barri?
4. Què et fa falta a tu, a més d'una bona idea, per a posar en marxa un projecte?



1.1 Innovar per a crear valor

Innovar no és tindre idees rares, sinó introduir alguna cosa nova que resol un problema millor que l'anterior. La clau està en el valor que rep qui ho usa.

La **innovació** és la introducció d'un producte, un servici, un procés o una manera d'organitzar-se que és nou o clarament millorat per a qui l'aplica i que genera **valor**, és a dir, alguna cosa que algú considera útil i per la qual està disposat a pagar, a esforçar-se o a canviar d'hàbits. Una novetat sense valor no és innovació. Fixa't que «nou» es mesura per a qui l'aplica.

La innovació es distingix de la **invenció**, que és crear alguna cosa que no existia, i de la **investigació**, que busca coneixement nou. Una invenció dona lloc a una innovació de producte quan el producte arriba al mercat, i a una de procés quan el procés millorat s'usa en l'organització. Per això es parla d'**R+D+i**: recerca, desenvolupament i innovació, que es relacionen però no seguixen sempre una seqüència lineal ni acaben en un producte. La **recerca** genera coneixement; el **desenvolupament** el convertix en prototips i proves; la **innovació** el porta a clients reals i comprova si funciona.

Per què importa per a l'economia? Perquè innovar pot augmentar la productivitat, obrir mercats nous i crear ocupació qualificada, encara que l'efecte sobre la quantitat i la qualitat de l'ocupació varia segons el sector i les decisions que es prenguen. Eixa millora de la **productivitat**, que mesura quant es produïx per cada hora de treball o un altre recurs empleat, és una de les fonts del creixement econòmic a llarg termini. També hi ha efectes sobre l'ocupació: la innovació destruïx alguns llocs de treball, en crea d'altres i exigix formació contínua. I pot ajudar el medi ambient si reduïx el consum de materials, d'energia o de residus per unitat produïda, o danyar-lo si només estimula a consumir més.



Per a mesurar si una innovació aporta valor calen indicadors senzills: temps per tasca, errors per cada 100 línies de comanda, clients que repetixen, cost per unitat. Sense mesurar abans i després, només tens una opinió. La **cultura emprenedora**, que afavorix provar i tornar a intentar-ho, permet innovar de manera habitual i no per casualitat.

CLAU · VALOR, NO NOVETAT

Innovar és introduir alguna cosa nova que aporta valor a qui ho usa. Si no mesures els resultats, encara no saps quant de valor ha aportat la innovació.

DADA

Entre 2022 i 2024, el 28,6 % de les empreses valencianes de 10 o més persones assalariades incloses en l'enquesta van ser innovadores, enfront del 27,3 % d'Espanya. Font: INE, Enquesta sobre Innovació en les Empreses 2024, nota de premsa de 18/12/2025 (consulta: 11/2026).

ACTIVIDADES

1. Pensa en una innovació que haja canviat el teu dia a dia en els últims cinc anys. Explica quin problema resol, per a qui i quin indicador faries servir per a comprovar que aporta valor i en quin moment el mesuraries.
2. Distingix en estos casos entre recerca, desenvolupament i innovació: a) un equip de laboratori descobrix un material més lleuger; b) una empresa fabrica amb eixe material un prototip de cadira i el prova; c) eixa empresa ven la cadira a clients i mesura, amb dades, si repetixen la compra.
3. *Amplia.* Resumix en tres frases esta notícia fictícia i assenyala una xifra que caldria comprovar i quina font consultaries per a fer-ho: «Una cooperativa de Valdeluz reparteix ja en bicicletes elèctriques i assegura que ha reduït les seues emissions a la meitat. Els clients ho valoren, encara que alguns troben a faltar el repartiment en el mateix dia».

1.2 Tipus d'innovació i riscos d'innovar

Es pot innovar en allò que vens, en com ho fas, en com ho conta i en com t'organitzes. I en tots els casos s'arrisca alguna cosa.

La innovació es classifica segons allò que canvia. Esta és la classificació clàssica; el Manual d'Oslo de 2018, que seguix l'INE, agrupa les innovacions en producte i processos de negoci (inclosos màrqueting, distribució i organització). En la **innovació de producte** canvia allò que s'oferix, com un servici de reposició programada que no existia. En la **innovació de procés** canvia com es produïx o es lliura, com un catàleg amb codis que reduïx errors en les comandes. En la **innovació de màrqueting** canvia com es presenta, es fixa el preu o es distribuïx, vendre per subscripció en lloc de per comanda solta. I en la **innovació d'organització** canvia com es repartixen tasques i decisions: un registre compartit d'incidències. L'important és saber què canvia, per a qui i què s'espera que millore. La figura 1.1 resumix els quatre tipus amb un exemple cadascun.

Quatre tipus d'innovació

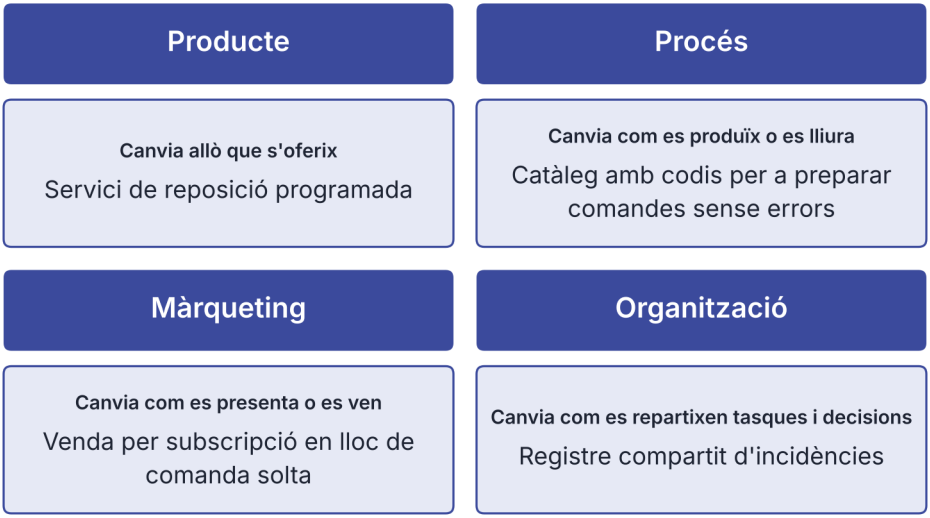


Figura 1.1. Tipus clàssics d'innovació amb un exemple de Nexo

Innovar té un preu, perquè es gasta diners, temps i atenció abans de saber si funcionarà, i eixe preu no es recupera si la idea fracassa. Els **riscos d'innovar** s'agrupen en quatre: el **risc tècnic** (que no funcione com s'esperava), el **risc de mercat** (que funcione però ningú ho vulga pagar), el **risc financer** (que coste més del que l'empresa pot permetre's) i el **risc organitzatiu** (que l'equip no sàpiga o no vulga usar-ho). Conéixer-los no els elimina, però permet limitar-los: es prova en xicotet, es fixa un pressupost màxim i es decidix per endavant quin resultat obligarà a seguir, a canviar o a parar. Eixa prova a xicoteta escala s'anomena **pilot**.

Risc	Pregunta que el detecta	Com es limita
Tècnic	Funciona en la pràctica?	Prototip i prova en xicotet
De mercat	Algú ho pagaria?	Entrevistes i comandes prèvies
Financer	Podem permetre-ho?	Pressupost màxim i reserva
Organitzatiu	Ho usarà l'equip?	Formació i prova amb el mateix equip

Els riscos no pesen igual en totes les idees. En una idea de procés, com el catàleg amb codis, el risc tècnic pot ser relativament baix i l'organitzatiu important, perquè depén que tot l'equip ho use; caldrà comprovar-ho. En una idea de producte nou sol ocórrer el contrari: allò difícil és que algú ho pague. Pregunta't sempre quina és la suposició que, si fóra falsa, enfonsaria tota la idea, i comença per comprovar eixa. Tanca amb una altra pregunta: quina evidència ens faria parar?

Cas · Aplicació o reposició programada: dissenyar un pilot

Aldara dona a l'equip quatre setmanes i un màxim de 600 € per a provar una reposició programada abans de decidir si s'inverteix en una aplicació pròpia. Hi participaran deu clients simulats que prepara Celso, de manera que els resultats no proven demanda real. Els imports són hipòtesis sense IVA.

Partida del pilot	Càlcul	Import
Catàleg amb codis i etiquetes	Pressupost d'impremta	180 €
Enviaments de mostra als deu clients	10 × 24 €	240 €
Reserva per a imprevistos	20 % del límit de 600 €	120 €
Total del pilot	180 € + 240 € + 120 €	540 €

Pas 1. Compara el total amb el límit. El pilot costa 540 € i el límit és 600 €, així que queden 60 € de marge. Eixe topall limita la despesa pressupostada del pilot, però no demostra la viabilitat del projecte ni exclou altres riscos o despeses no previstes, i per això es decidix abans de gastar un euro.

Pas 2. Fixa abans de començar què mesuraràs. Els indicadors són el temps mitjà per comanda (Nayara), els errors per cada 100 línies (errors ÷ línies × 100), els clients que accepten una segona reposició (Itziar) i la despesa acumulada (Tiago). Amb 6 errors en 120 línies, el punt de partida és 5 per cada 100.

Pas 3. Decidix el criteri de continuar abans del resultat. L'equip acorda continuar si almenys 5 dels 10 clients, és a dir el 50 %, confirmen la segona reposició i els errors baixen a la meitat o menys (de 5 a 2,5 per cada 100 línies).

Pas 4. Llig allò que el pilot no diu. Amb una prova tan curta, els resultats són un senyal i no una prova. Si el paquet funciona, no sabran quina de les seues peces ho ha aconseguit. Per això el pilot serveix per a decidir si cal seguir provant, no per a garantir l'èxit; amb clients simulats, complir el llindar només aconsella provar després amb clients reals.

COM DECIDIM

Falàcia del cost enfonsat. Quan ja hem gastat diners o temps en una idea, tendim a seguir invertint per a «no perdre» allò gastat, encara que les dades diguen que no funciona. Eixa despesa ja no es pot recuperar i no hauria de pesar en la decisió. Per això convé fixar abans del pilot el resultat que obligarà a parar.

REVISA LA IA

Resposta simulada d'un assistent d'IA: «Deu innovacions segures per al teu negoci: una aplicació pròpia, un robot d'atenció al client, publicitat en totes les xarxes, un programa de fidelització i enviaments en una hora. Totes tripliquen les vendes».
Què cal comprovar. Quina dada avala «tripliquen les vendes»? Per què anuncia deu idees i només n'enumera cinc? Quin risc dels quatre no menciona? Quin pilot barat provaria una sola de les idees abans de gastar?

ACTIVIDADES

4. Classifica cada novetat en producte, procés, màrqueting o organització i justifica: a) una gestoria comença a cobrar una quota mensual en lloc de per tràmit; b) un taller col·loca un quadre de torns compartit per a evitar solapaments; c) una fleca llança un pa amb farina d'un molí pròxim.
5. Aplica els quatre riscos a esta idea: «una botiga del barri vol obrir una secció de reparació de mòbils». Escriu un exemple de cada risc i una manera de limitar-lo.
6. Calcula el pressupost d'un pilot de tres setmanes per a provar un servici de repartiment de menjar a domicili per a persones majors: 150 € de material, 12 enviaments de prova a 8 € cadascun i una reserva igual al 15 % del total de les dos primeres partides. Quant costa? Si el teu límit és de 300 €, quant de marge queda?
7. Revisa la resposta simulada de la caixa «Revisa la IA». Reescriu-la en tres frases sense promeses que no es puguen comprovar.

1.3 Innovar per al progrés social i sostenible

Una innovació és bona no només quan ven, sinó quan millora la vida de les persones sense comprometre la capacitat de les generacions futures per a cobrir les seues pròpies necessitats.

El **progrés social** és la millora de les condicions de vida de les persones: ocupació digna, salut, educació, igualtat i participació. El **desenvolupament sostenible** és el que satisfà les necessitats presents sense comprometre la capacitat de les generacions futures per a satisfer les seues. Els **Objectius de Desenvolupament Sostenible** (ODS) són 17 **objectius**, concretats en 169 **fites**, que els països de les Nacions Unides van aprovar el 2015 en l'Agenda 2030 i funcionen com una brúixola de referència: ajuden a preguntar a quin problema real respon una idea.

Hi ha innovacions socials, com un servici d'acompanyament a persones majors, i innovacions verdes, com un procés que reutilitza materials o reduïx el consum d'energia. De vegades són les dos alhora. Però compte amb les que pareixen verdes i no ho són: estalviar energia en un procés i multiplicar els enviaments pot acabar contaminant més, perquè el que s'estalvia en un lloc es pot perdre en un altre. Mesura el resultat complet i no només la part que llueix.

Un exemple de Nexo: l'equip compara reposar material amb caixes d'un sol ús o amb caixes retornables. Les retornables costen més al principi, però es recullen i es reutilitzen: redueixen residus i donen a l'empresa un argument que la distingix dels competidors. La innovació aporta valor al client, al medi ambient i a la mateixa empresa. Eixa triple mirada, econòmica, social i ambiental, t'acompanyarà fins a la viabilitat del teu projecte.

ACTIVIDADES

8. Tria un ODS i proposa una innovació xicoteta del teu institut o del teu barri que hi contribuïsca. Escriu quin problema resol, per a qui i com comprovaries realment que funciona.

1.4 La persona emprenedora i el procés emprenedor

Emprendre és un procés, no un moment. Les habilitats que ho fan possible s'entrenen i es poden observar.

La **persona emprenedora** és qui detecta una oportunitat i organitza recursos per a convertir-la en un projecte que crea valor. El **procés emprenedor** té fases que es repetixen: detectar una necessitat o una oportunitat, generar i triar una idea, provar-la, planificar els recursos que calen, posar-la en marxa i avaluar el resultat per a millorar. No és lineal: sovint una prova obliga a tornar a la idea, i tornar arrere no significa fracassar, sinó aprendre amb un cost xicotet.

Les habilitats que més s'associen a l'emprenedoria són la **iniciativa** (començar sense que ningú ho demane), la **perseverança** (seguir quan alguna cosa ix mal, sense insistir en allò que ja no funciona), la **flexibilitat** (canviar de pla si les dades ho demanen), la capacitat de treballar en equip, el sentit crític, la gestió dels recursos i la comunicació. No són trets fixos de naixement: es desenvolupen amb pràctica i amb l'opinió sincera d'altres persones. Per a saber on estàs, no n'hi ha prou amb dir «sóc responsable»; cal observar conductes, i demanar a una altra persona que puntue les teues per a comparar ambdues opinions. Un exemple de conducta observable d'iniciativa és «vaig proposar la primera tasca del grup sense que m'ho demanaren». La figura 1.2 arreplega huit habilitats per al teu autodiagnòstic: escriu una conducta observable diferent per a cadascuna i puntua-la d'1 a 4 (1 = mai; 2 = de vegades; 3 = sovint; 4 = sempre).



Escala: 1 mai · 2 a vegades · 3 sovint · 4 sempre

Conducta observable d'iniciativa

«Vaig proposar la primera tasca sense que m'ho demanaren»

Figura 1.2. Roda de huit habilitats emprenedores: una conducta observable per habilitat, puntuada d'1 (mai) a 4 (sempre)

Una persona emprenedora tampoc no actua sola. Hi ha tipus de persona emprenedora segons el seu objectiu. La que busca crear una empresa per a guanyar diners amb una oportunitat és l'emprenedora **empresarial**; la que innova dins d'una organització existent és la **intraemprenedora**; i la que dirigix el seu projecte a resoldre un problema social és l'emprenedora **social**, de la qual parlarem en l'apartat següent.

LA CIÈNCIA DIU

El 2018 un equip de recerca va revisar desenes d'estudis sobre la «mentalitat de creixement», la idea que la intel·ligència i les habilitats es poden desenvolupar amb esforç. Va trobar que creure això es relaciona amb millors resultats acadèmics, però l'efecte és xicotet i les intervencions breus per a canviar eixa creença funcionen poc. Font: Sisk, V. F. i altres (2018), Psychological Science, 29(4), 549-571, DOI 10.1177/0956797617739704. **Límit.** És una relació estadística: no prova que canviar de mentalitat baste per a triomfar, ni que la perseverança servisca si el pla és roín.

ACTIVIDADES

9. *Amplia.* Llig esta frase: «Segur que Lucía serà una gran emprenedora, perquè és molt llesta i mai no es rendix. És el que opina tothom». Separa un fet comprovable de dos opinions o generalitzacions i explica quina conducta observable demanaries per a valorar la seua iniciativa.

1.5 Emprendre amb impacte social

Algunes empreses existixen per a resoldre un problema social. També han de quadrar els seus comptes, però mesuren el seu èxit per alguna cosa més que el benefici.

Una **empresa social** és una organització que combina activitat econòmica amb un objectiu social prioritari: inserció laboral de persones en risc d'exclusió, accés a servicis bàsics, cura de l'entorn. Pot articular-se mitjançant entitats diverses, com associacions que realitzen activitat econòmica, cooperatives d'iniciativa social o empreses d'inserció, cadascuna amb requisits jurídics propis. Moltes limiten el repartiment de beneficis i destinen gran part de l'excedent a la seua missió, segons la forma jurídica. Prioritza de manera explícita l'objectiu social, encara que una empresa convencional també pot generar impacte positiu: la distinció no és absoluta. Avalua el seu èxit amb indicadors socials i econòmics. La persona emprenedora social és un motor de canvi: detecta un problema que ni el mercat ni l'administració resolen bé.

L'**impacte social** és el canvi que una activitat produïx en la vida de les persones, i es mesura amb indicadors com el nombre de persones ateses, les ocupacions d'inserció creades o el cost per persona atesa. Mesurar-lo exigix honestedat: no cal confondre activitat amb resultat. Haver repartit 60 ordinadors és activitat; que 60 famílies puguen fer els seus tràmits o estudiar amb ells és resultat.

Cas · Una associació que recondiciona ordinadors

L'associació fictícia Reconecta Valdeluz arreplega ordinadors usats, els recondiciona i els ven a famílies a preu reduït. També dona tallers d'informàtica i ocupa una persona en inserció, amb una ajuda anual de 9.000 €. Dades d'un any, inventades:

Ingressos	Càlcul	Import
Venda d'equips	60 × 120 €	7.200 €
Ajuda pel lloc d'inserció	Ajuda anual	9.000 €
Quotes de tallers	36 × 50 €	1.800 €
Total ingressos	7.200 € + 9.000 € + 1.800 €	18.000 €

Pas 1. Suma les despeses: peces i recanvis, 2.400 €; lloguer del local, 4.800 €; cost laboral imputat del lloc d'inserció, 8.400 € (a temps parcial: cal comprovar jornada, mesos i cotitzacions; el SMI de 2026 a jornada completa suma 17.094 € a l'any); altres despeses, 1.200 €. El total és 16.800 €.

Pas 2. Calcula el resultat: 18.000 € − 16.800 € = 1.200 €. És un excedent xicotet, que es reinvertix en la missió.

Pas 3. Mesura l'impacte. Atén 60 llars amb equip i 36 persones en tallers: són 96 prestacions, no necessàriament 96 persones diferents. El cost per prestació és 16.800 € ÷ 96 = 175 €; no és un cost per persona atesa.

Pas 4. Compara-la amb una empresa convencional que vengués 60 equips a 300 € (18.000 €) amb 15.000 € de despeses. El seu benefici seria de 3.000 €, un 16,7 % dels ingressos; el de l'associació, 1.200 €, un 6,7 %. L'empresa obté més excedent amb estos supòsits; l'associació presta servicis a 60 llars i organitza tallers per a 36 participants, a més de crear un lloc d'inserció. Quin és millor depén d'allò que vulgues mesurar, i per això has de decidir els indicadors abans de comparar.

EL TEU PROJECTE · P1

Prepara la fitxa P1, «Equip i primera idea». Cada integrant escriu huit conductes observables, una per habilitat de la figura 1.2, i després puntua la seua freqüència. Després, l'equip reparteix funcions segons eixes evidències (no per simpatia), anota tres idees amb el seu client i el problema que resolen, i fixa el calendari de les tres entregues del curs. Sense dades personals sensibles ni comptes familiars.

ACTIVIDADES

10. Calcula el cost per persona atesa si Reconecta Valdeluz atenguera 120 persones diferents amb les mateixes despeses de 16.800 €. Quina altra dada necessitaries per a saber si millora el seu impacte?

11. *Amplia.* Compara una empresa convencional i una empresa social del teu entorn amb quatre preguntes: objectiu, repartiment del resultat, indicadors d'èxit i qui decidix. Escriu una conclusió en quatre línies.

L'EQUIP DE VALDELUZ

Abans de gastar

Aldara va deixar damunt de la taula de la sala de reunions del CIFP Valdeluz una caixa de folis oberta i un arxivador sense etiquetar.

—En el nostre cas simulat, un despatx va tindre este problema la setmana passada —va dir—. Va demanar paper un dilluns i li va arribar el dijous, i a meitat de camí tenia una declaració que imprimir. No vull que a cap despatx li torne a ocórrer amb Nexo. Què proposeu?

Tiago ja tenia el portàtil obert.

—Una aplicació de comandes —va respondre—. El client marca allò que necessita, el sistema ho avisa i ningú es queda sense material. És el que fa qualsevol empresa moderna.

Nayara, amb els braços creuats i la trena sobre l'espatla, va negar a poc a poc.

—He revisat les comandes de prova d'este mes. De cada 100 línies de comanda, 5 duien un error; en la prova d'exemple, 6 errors en 120 línies. Quasi tots eren referències mal escrites: «arxivador A4» en lloc del codi del catàleg. Una aplicació no ho arregla si el catàleg continua sense codis.

—Una aplicació podria obligar a triar el codi d'una llista —va replicar Tiago.

—Podria. Quan existisca.



L'equip ordena pòsits de risc en quatre columnes de la pissarra mentre Celso observa.

Itziar es va alçar amb un grapat de pòsits a la mà i es va acostar a la pissarra, en la qual Jacobo havia dibuixat quatre columnes buides.

—Anem a ordenar-ho —va proposar—. Si fem l'aplicació, què pot eixir mal? I si provem abans amb el catàleg, què pot eixir mal?

Va escriure «no funciona» en un pòsit groc i el va apegar en la primera columna. Nayara es va acostar de mala gana i va apegar un de blau en la segona: «ho fem i ningú ho vol». Jacobo, amb el cap ladeat per a sentir millor, va assenyalar la tercera columna.

—Ací van els diners —va dir—. Una aplicació a mida pot consumir una part rellevant del nostre pressupost, i abans caldria demanar una estimació.

Nayara es va mossegar el llavi: el seu propi pòsit també tenia un preu, «fer-ho a mà ens costarà més hores». El va apegar en la columna dels diners sense dir res, perquè les hores de treball també costen. Tiago va traure la calculadora de la butxaca, més per costum que per necessitat, i es va quedar amb ella a la mà. En la quarta columna, Itziar va apegar un pòsit rosa: «l'equip no la usa». Quatre columnes i quatre riscos. Hi havia més pòsits on es parlava de l'aplicació que on es parlava del catàleg, i Tiago ho va notar.

Celso estava assegut a la vora d'una taula, al fons, i feia una bona estona que no obria la boca.

—Sabeu què és el més interessant d'eixa pissarra? —va dir al final—. Que ningú no ha escrit encara ni una sola xifra.

—Tinc xifres —va protestar Tiago.

—Tens una opinió amb xifres. Quan comenceu a gastar, vull que sapigueu què hauria de passar per a seguir, què hauria de passar per a canviar de rumb i què hauria de passar per a parar. I que ho escriviu abans que us agrade la resposta.

Va haver-hi un silenci. Itziar va anotar en un racó de la pissarra tres paraules: «seguir», «canviar», «parar». Tiago va escriure «criteri» en la llibreta i ho va subratllar dues voltes. Nayara va descreuar els braços.

—Aleshores provaríem primer allò xicotet. Catàleg amb codis, un formulari comú i un calendari de reposició. Deu clients, unes setmanes.

—I mesuraríem els errors d'abans i els de després —va afegir Itziar.

—I si no millora, l'aplicació continuaria esperant —va concloure Aldara, que havia escoltat tot sense asseure's—. M'agrada que ningú haja dit que la seua idea siga la bona. Només que cal comprovar-la.

Tiago va tancar el portàtil, sense enuig, i va apuntar alguna cosa en un pòsit verd que va apegar en la tercera columna, al costat dels diners.

—Bé. Però que conste que l'aplicació em continua pareixent una bona idea.

—Que conste —va dir Celso, somrient—. I que es prove quan toque.

Jacobo havia guardat silenci una estona, amb el portadocuments negre recolzat en els genolls. Quan per fi va parlar, ho va fer baixet, com si no volguera trencar el moment.

—Una pregunta que encara no ha fet ningú. Si fem eixa prova, quant podem gastar-hi?

Ningú va contestar de seguida. Aldara va mirar la pissarra i la seua tercera columna quasi plena. Celso es va inclinar cap avant i va esperar, junt amb tots els altres, a vore qui s'atrevia a posar la primera xifra.

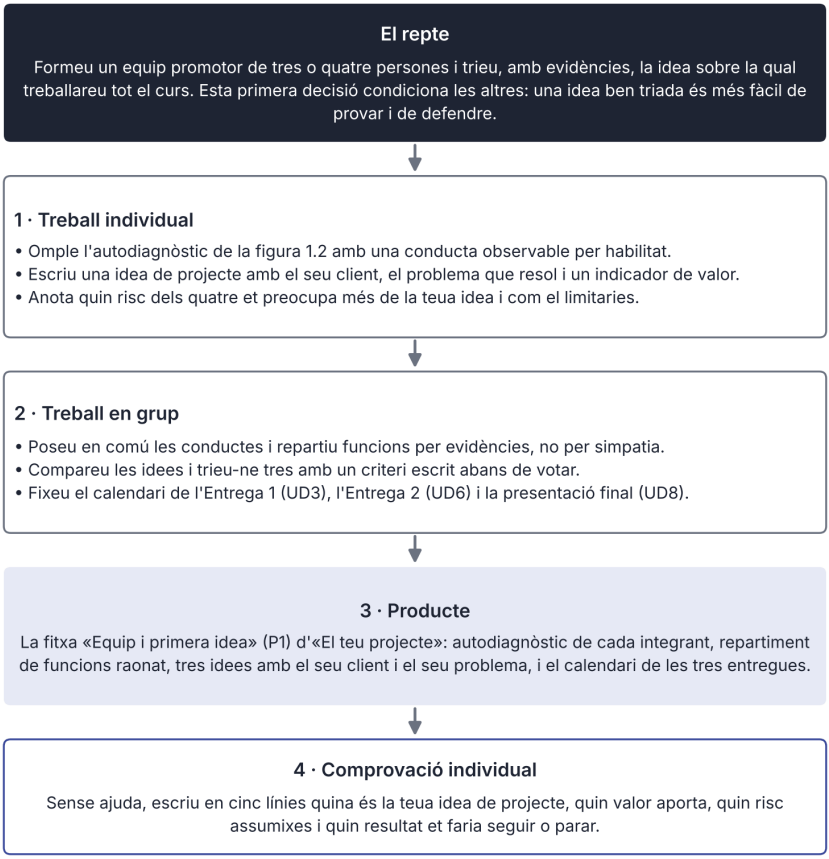
SITUACIÓ D'APRENENTATGE

Formem l'equip i triem el projecte

Repte. Formeu un equip de tres o quatre persones o, si treballeu individualment, assumiu i documenteu les funcions de l'equip. Anoteu tres idees provisionals, trieu-ne una com a hipòtesi de projecte i reviseu-la amb dades en la unitat 2.

Producte. La fitxa «Equip i primera idea» (P1) d'«El teu projecte»: autodiagnòstic de cada integrant, repartiment de funcions raonat, tres idees amb el seu client i el seu problema, i el calendari de les tres entregues. **Dades.** Tot és inventat. Pilot de l'equip de Nexo: pressupost màxim de 600 €, quatre setmanes, deu clients simulats, error de partida de 5 per cada 100 línies. Com a model, l'equip va decidir continuar si almenys 5 de 10 clients repetixen i els errors baixen a la meitat.

Comprovació individual. Sense ajuda, escriu en cinc línies quina és la teua idea de projecte, quin valor aporta, quin risc assumixes i quin resultat et faria seguir o parar.



Així es desenvolupa la situació d'aprenentatge

INFORME

Qui innova a la Comunitat Valenciana?

Com se sap quantes empreses innoven? L'Institut Nacional d'Estadística (INE) pregunta cada dos anys a milers d'empreses si, en un període de tres anys, van introduir innovacions de producte o de processos de negoci (producció, distribució, màrqueting i organització), segons el Manual d'Oslo de 2018, i quant van gastar en això. L'enquesta cobreix les empreses de 10 o més persones assalariades. És l'Enquesta sobre Innovació en les Empreses.

Segons els resultats corresponents a 2024, publicats el 18 de desembre de 2025, el 28,6 % de les empreses valencianes de 10 o més assalariats cobertes per l'enquesta van ser innovadores entre 2022 i 2024, 1,3 punts percentuals més que la mitjana espanyola, del 27,3 %. La seua despesa en activitats innovadores va ser de 1.719 milions d'euros en 2024, el 7,3 % del total nacional. No obstant això, la variació de 2024 respecte de 2022 va ser de −5,3 % a la Comunitat Valenciana, mentre que a Espanya va créixer un 13,0 %.

Dada	Comunitat Valenciana	Espanya
Empreses innovadores 2022-2024	28,6 %	27,3 %
Variació de la despesa en innovació 2022-2024	−5,3 %	13,0 %

Llig la taula amb cura. Un percentatge més gran d'empreses innovadores no implica necessàriament una despesa total més gran: poden innovar amb canvis barats, com millorar un procés o una manera d'organitzar-se, i la innovació d'organització o de màrqueting no exigix laboratoris. Però una caiguda de la despesa en un període en què Espanya creix pot indicar menys inversió en projectes grans o simples ajustos de calendari. Les dades no permeten saber quina de les dos explicacions és la correcta, i per això una bona lectura s'atura ací en lloc d'inventar una causa.

A més, el període de tres anys barreja situacions molt diferents: una empresa que va innovar en 2022 i una altra que ho va fer en 2024 compten igual. Tampoc no diuen si eixa innovació va aportar valor. L'enquesta compta empreses que declaren haver innovat, no mesura si els seus clients van eixir guanyant, si es van crear ocupacions o si es va reduir l'impacte ambiental. I és una enquesta: les seues xifres són estimacions. Per això, abans d'usar una dada en el teu projecte convé preguntar què mesura, a qui es referix i de quin any és.

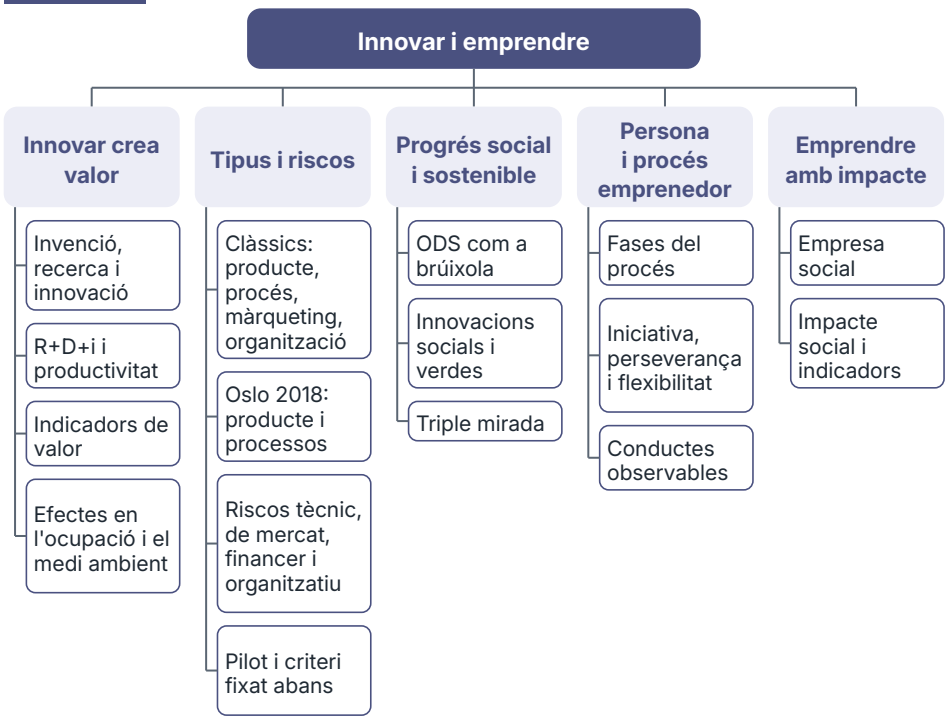
Amb estos números pots plantejar preguntes útils per a la teua idea: quins sectors del teu entorn innoven menys i per què?, quin problema social o ambiental del teu barri no té encara una innovació que el resolga?, què provaries amb un pilot barat? Pregunta't també qui es queda fora de les innovacions digitals, per exemple les persones majors o les que no tenen bona connexió.

Font: INE, Enquesta sobre Innovació en les Empreses 2024, nota de premsa de 18/12/2025 (consulta: 11/2026).

ACTIVITATS

12. En l'episodi, Tiago defén una aplicació i Nayara una millora del catàleg. a) Resumix l'argument de cadascun amb les teues paraules. b) Digues quina dada aportaria cadascun per a convéncer l'altre. c) Si hagueres de decidir hui amb el que sap l'equip, quina prova xicoteta proposaries i quin criteri de continuar fixaries abans de començar?
13. A la pissarra hi ha quatre columnes de pòsits. a) Relaciona-les amb els quatre riscos d'innovar. b) Escriu un pòsit més per a cada columna. c) Ordena els quatre riscos de la teua pròpia idea de projecte de més a menys i justifica quin provaries primer.
14. Revisa esta resposta simulada d'un assistent d'IA: «Una aplicació de comandes reduïx els errors a zero perquè els clients ja no escriuen les referències». Què afirma sense demostrar? a) Escriu dos preguntes que faries per a comprovar-ho. b) Reescriu l'afirmació de manera que es puga comprovar. c) Proposa un indicador per a mesurar els errors abans i després (errors ÷ línies de comanda × 100) i digues amb quantes línies el calcularies. d) Quin risc d'innovar no apareix mencionat en la resposta?
15. El pilot de Nexo costa 540 € i el límit és 600 €. a) Si el catàleg pujara un 15 % i la resta no canviara, continuaria dins del límit? Calcula el nou total i el marge. b) Si, a més, cada enviament de mostra costara 28 € en lloc de 24 €, calcula el total i digues si se supera el límit. c) Raona quina partida ajustaries sense perdre fiabilitat del pilot.
16. Segons l'informe, quants punts percentuals més d'empreses innovadores té la Comunitat Valenciana que Espanya? Quin canvi de la despesa d'innovació s'observa i per què no basta per a saber si «s'innova menys»? Calcula també, de manera aproximada, quant va gastar la Comunitat Valenciana en 2022 si en 2024 van ser 1.719 milions després de caure un 5,3 %, i explica quines dos hipòtesis diferents podrien explicar la caiguda.
17. Un equip d'una altra classe diu: «Hem innovat perquè hem fet una web nova». a) Què li preguntaries per a saber si és una innovació? b) Quin indicador li proposaries i quan el mesuraries? c) Segons l'ús que se'n done, classifica la web com a innovació de producte, de procés o de màrqueting i justifica la teua resposta.
18. Escriu tres frases d'una notícia econòmica inventada sobre una innovació del teu barri: un fet comprovable, una opinió i una promesa. Marca quina és quina i digues on comprovaries el fet. Després intercanvia el teu text amb una altra persona i assenyaleu quina frase no es pot comprovar i quina dada caldria per a fer-ho.
19. Aplicació individual, sense ajuda: descriu un pilot de tres setmanes per a provar la teua idea de projecte, amb un pressupost màxim, el risc principal que limitaries, un indicador mesurat abans i després i el resultat que et faria continuar, canviar o parar. Justifica per què has triat eixe pressupost.

ESQUEMA



RESUM

La **innovació** introduïx alguna cosa nova o clarament millorada que aporta **valor**, i no s'ha de confondre amb la invenció ni amb la recerca. Es mesura amb indicadors com el temps per tasca o els errors per cada 100 línies, i pot millorar la **productivitat**, l'ocupació i el medi ambient, encara que també pot danyar-los. Segons allò que canvia, la classificació clàssica distingix innovació de producte, de procés, de màrqueting i d'organització, mentre que el Manual d'Oslo de 2018, que usa l'INE, agrupa les innovacions en producte i processos de negoci. Totes arrisquen diners, temps i atenció, i els **riscos d'innovar** s'agrupen en tècnics, de mercat, financers i organitzatius. Un **pilot** amb pressupost màxim i un criteri de continuar fixat per endavant limita eixos riscos i evita la falàcia del cost enfonsat. Els **ODS** servixen de brúixola perquè la innovació responga a problemes reals i no només a modes. El **procés emprenedor** va de detectar una oportunitat a avaluar el resultat, i les habilitats que el sostenen, com la iniciativa, la perseverança i la flexibilitat, s'entrenen i s'observen en conductes concretes. L'**empresa social** combina activitat econòmica amb un objectiu social i mesura el seu èxit amb indicadors com les persones ateses o el cost per persona atesa, sempre que es distinguisca entre prestacions i persones diferents. L'enquesta de l'INE cobreix empreses de 10 o més assalariats que declaren haver innovat i no mesura el valor aportat. Tot això servix per a la fitxa P1 del teu projecte: triar equip i idea amb evidències i provar-la en xicotet abans de gastar.



UNITAT 2

La idea de negoci i el seu entorn

L'equip de Valdeluz · Quants han pagat?

EN ESTA UNITAT APRENDRÀS A...

- Detectar necessitats i oportunitats a partir de l'observació, l'entrevista i les dades.
- Generar idees amb tècniques de creativitat i triar entre elles amb una matriu d'impacte i esforç.
- Analitzar l'entorn d'una idea amb el model PESTEL, tenint en compte també les externalitats positives i negatives i els seus possibles efectes sobre les desigualtats.
- Construir un DAFO i decidir amb criteris econòmics, socials i ambientals.
- Redactar una proposta de valor i completar un llenç de model de negoci bàsic.

SITUACIÓ DE PARTIDA

És octubre al **CIFP Valdeluz**. Aldara ha acceptat provar la reposició programada, però vol saber alguna cosa més abans de comprometre's: si un despatx pagaria per ella. Itziar ha visitat deu despatxos de la zona i sis han mostrat un interés verbal, però encara no hi ha evidència de compra. Tiago veu en eixa xifra un senyal d'èxit; Nayara, un senyal que cal seguir preguntant; Celso, una pregunta que encara no té resposta. Tu, mentrestant, has de passar de tres idees vagues a una idea triada amb dades. Quan acabes la unitat podràs decidir quina mereix el teu temps i explicar per què.

PER A COMENÇAR

1. Pensa en una necessitat que tingues a prop i que ningú cobrisca bé. Com comprovaries que no eres l'única persona que la té?
2. Sis de deu persones diuen que un servici «els interessa». Quantes creus que el pagarien? Com ho esbrinaries?
3. Quines coses de fora de la teua empresa, com les lleis, l'economia o la tecnologia, poden fer que una bona idea funcione o fracasse?
4. Quina diferència hi ha entre una idea que t'agrada i una idea que es pot fer?



2.1 Detectar necessitats i oportunitats

Una bona idea de negoci comença per un problema real de persones reals. Per a trobar-lo cal mirar, preguntar i comprovar amb dades.

Una **necessitat** és alguna cosa que a una persona o a un grup li fa falta i que hui no està ben coberta. Una **oportunitat de negoci** és una necessitat que a més es pot atendre amb recursos raonables i compta amb una manera viable de finançar la solució: el pagament dels clients, una entitat finançadora o la contractació pública. No tota necessitat és una oportunitat: un barri pot necessitar més zones d'ombra i no existir qui les pague. I no tota oportunitat és bona per a tu: depén dels teus coneixements, dels teus diners i del teu temps.

Hi ha tres maneres de detectar necessitats. L'**observació** consistix a mirar el que fa la gent sense interrompre-la: on s'acumulen cues, quines tasques es repetixen o quin producte s'improvisa. L'**entrevista** consistix a preguntar a persones concretes per la seua experiència recent; funciona millor preguntant «què vas fer l'última vegada que et va passar?» que «t'agradaria tal cosa?», perquè allò que una persona imagina que faria i allò que fa no coincidixen. Les **dades** de fonts oficials, com el padró o el directori d'empreses, permeten estimar quanta gent compartix eixa necessitat, encara que no conten per què la té. Per això convé combinar les tres maneres abans de decidir.

DADA

A 1 de gener de 2025 hi havia 372.121 empreses a la Comunitat Valenciana. El 53,7 % no tenia persones assalariades; este grup inclou diverses formes jurídiques i no equival només a autònoms sense plantilla. Font: INE, Directori Central d'Empreses, 1 de gener de 2025 (consulta: 11/2026).

COM DECIDIM

Biaix de confirmació. Tendim a buscar i a recordar les respostes que donen suport a allò que ja pensem. Si preguntes només a amistats que volen animar-te, «em pareix genial» sonarà a demanda. Pregunta també a qui no té motius per a agradar-te i anota allò que contradiu la teua idea.

ACTIVIDADES

1. Tria una necessitat que hages observat en el teu institut o en el teu barri. Descriu qui la té, com la cobrix hui i quina seria la primera pregunta que faries en una entrevista per a comprovar-la.

2. Reescriu estes preguntes d'entrevista perquè pregunten per fets i no per intencions: a) «T'agradaria que existira un servici de reparació de bicicletes?»; b) «Pagaries per una aplicació de comandes?».

3. *Amplia.* Resumix en tres frases esta notícia fictícia i assenyala una externalitat (un efecte sobre tercers que el preu no reflectix, com el soroll): «Un ajuntament autoritza una nau de repartiment en un barri residencial. L'empresa promet 40 ocupacions. Els veïns temen el soroll dels camions de nit, i l'associació de comerciants diu que repartirà més comandes de la zona».

2.2 Tècniques de creativitat

Les bones idees rarament arriben soles. Hi ha tècniques per a generar-les en quantitat i regles per a triar entre elles sense deixar-se portar per la primera.

La **creativitat** és la capacitat de combinar elements coneguts d'una manera nova que resol un problema. S'entrena amb tècniques. La **pluja d'idees** consistix a proposar moltes idees en poc temps sense criticar-ne cap; la crítica arriba després. Els **sis barrets per a pensar** repartixen sis maneres de mirar una idea, com els fets, els riscos, els beneficis o els sentiments, i s'usen per torns. La **hibridació** combina dues coses que no solen anar juntes, com una cafeteria i una biblioteca de barri. Els **cinc per què** són sobretot una tècnica d'anàlisi de causes: preguntar «per què?» cinc voltes seguides ajuda a redefinir el problema abans de proposar solucions. Cap garanteix una bona idea, però totes trenquen l'hàbit de quedar-se amb la primera ocurrència, que sol ser la més semblant a allò que ja existix, i a més obliguen a posar-se en el lloc de la persona que patix el problema. I totes funcionen millor quan en el grup hi ha perspectives distintes: edats, experiències i maneres de veure el problema que no coincidixen.

Tècnica	Com s'usa	Quan convé
Pluja d'idees	10 minuts, quantitat abans que qualitat	Al començar, amb un problema clar
Sis barrets	Un torn per a fets, riscos, beneficis, idees, emocions i control	Per a revisar una idea ja triada
Hibridació	Combinar dos servicis o productes distints	Quan hi ha moltes ofertes semblants
Cinc per què	Preguntar per la causa cinc voltes seguides	Quan el problema es repetix

Un exemple amb Nexo: per al problema «els despatxos es queden sense material», una pluja d'idees produïx catàleg amb codis, reposició cada mes, avís per missatge quan en queda poc, caixa d'emergència i compra compartida entre despatxos veïns. Una hibridació combina l'avís amb la caixa d'emergència: quan les existències del client baixen d'una marca, ix una caixa sense que ningú la demane. No totes valen, però totes s'han anotat abans de jutjar, i això és el que importa.

Les regles de totes són paregudes: separar generar de jutjar, anotar-ho tot, demanar idees a qui menys sol parlar i deixar passar un dia abans de decidir. Deixar reposar les idees ajuda a revisar-les amb distància, però no garanteix una elecció millor.

En una sessió real convé nomenar una persona que moderi i una altra que anote, fixar un temps màxim i acabar amb una votació individual i en silenci, perquè l'opinió de qui més parla no arrossegue les altres. Després es puntuen amb la matriu de la figura 2.1. Anota també de quina tècnica ha eixit cada idea: així sabràs quina et funciona millor.

Generar moltes idees no basta: cal triar. Una eina ràpida i molt útil per a això és la **matriu d'impacte i esforç**, que situa cada idea segons el valor que aporta i allò que costa posar-la en marxa. Les idees d'alt impacte i baix esforç es proven primer de tot; les d'alt impacte i alt esforç es planifiquen; les de baix impacte i alt esforç es descarten, i les de baix impacte i baix esforç queden per a després, si sobren recursos. La figura 2.1 mostra els quatre quadrants.

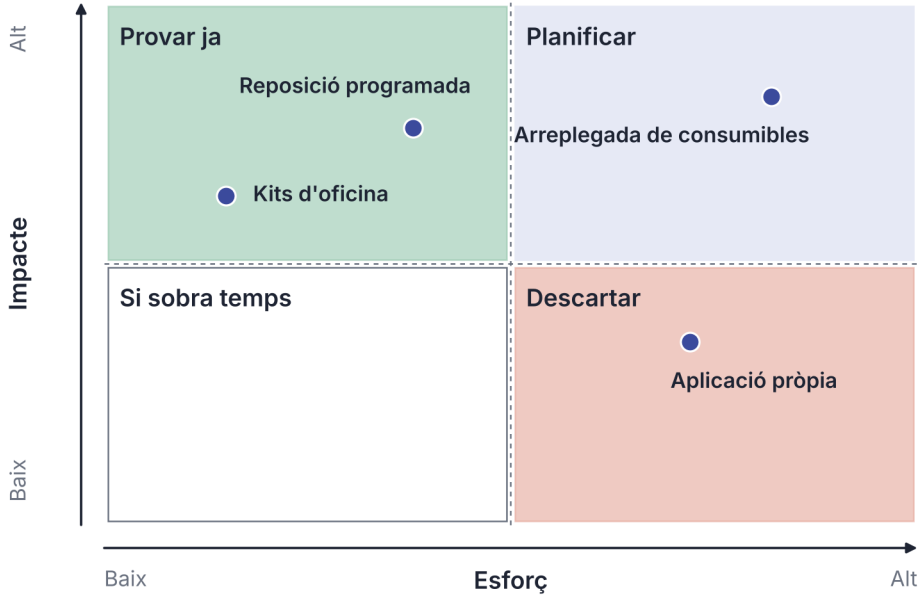


Figura 2.1. Matriu d'impacte i esforç amb quatre idees (valoracions provisionals)

LA CIÈNCIA DIU

El 1987, dos psicòlegs van comparar grups que feien pluja d'idees amb la mateixa quantitat de persones treballant per separat i ajuntant després les seues llistes. Els grups reals van generar menys idees i no millors, en part perquè només parla una persona alhora i s'obliden idees mentre s'espera el torn. Font: Diehl i Stroebe (1987), Journal of Personality and Social Psychology, 53(3), 497-509.

Límit. Mesura idees en tasques de laboratori amb estudiants, no l'èxit d'un projecte; la conversa en grup servix per a combinar i millorar idees, no només per a produir-les.

REVISA LA IA

Resposta simulada d'un assistent d'IA: «La millor idea per a tu és obrir una botiga de roba. És el negoci més rendible i no necessites conéixer el teu barri perquè la roba es ven en tots els llocs».

Què cal comprovar. Quina dada avala «el més rendible»? Què sap eixa resposta del teu barri, dels teus recursos i de la competència? Quines tres preguntes faries abans d'acceptar una recomanació així?

ACTIVIDADES

4. Aplica els cinc per què a este problema: «Els clients es queixen que les comandes arriben tard». Escriu cinc per què seguits i assenyala la causa que podries canviar tu.
5. Fes una pluja d'idees individual de cinc minuts sobre «com reduir els residus d'un menjador escolar». Escriu almenys deu idees, tria'n tres i col·loca-les en la figura 2.1 amb una raó per a cadascuna.
6. *Amplia.* Llig este missatge: «Tothom sap que la pluja d'idees és la millor tècnica. Un estudi famós ho demostra». Separa allò que és un fet comprovable i allò que és una opinió, usant la caixa «La ciència diu».

2.3 L'entorn de la teua idea: PESTEL

Cap empresa treballa sola. Les lleis, l'economia, la societat, la tecnologia i el medi ambient poden afavorir-la o frenar-la.

L'**entorn** d'una empresa és tot allò que l'envolta i no controla. El model **PESTEL** l'ordena en sis factors: **polítics** (ajudes, estabilitat, decisions de l'ajuntament), **econòmics** (renda, ocupació, preus, tipus d'interés), **socials** (costums, edat, formació de la població), **tecnològics** (eines i canals digitals), **ecològics** (clima, residus, energia) i **legals** (lleis i normes que obliguen). Per a cada factor es descriu el fet i el seu efecte favorable o desfavorable i es busca una dada que li done suport; a més s'assenyala si origina una externalitat o una obligació legal, com en la figura 2.2.



Figura 2.2. Els sis factors del PESTEL aplicats a un taller de bicicletes de barri (supòsits fictícis)

A més de l'entorn general hi ha un entorn més pròxim: els clients, els proveïdors i la **competència**, que són les empreses que cobrixen la mateixa necessitat o una de semblant. Conéixer-la no servix per a copiar-la, sinó per a trobar quin problema no resol bé, i de vegades el buit és tan senzill com l'horari, l'atenció personal o la rapidesa de resposta. Això és un avantatge competitiu: alguna cosa que fas millor que els altres i que els teus clients noten. I no oblides la competència indirecta: una persona pot arreglar la seua bicicleta amb un vídeo o portant-la a una botiga gran, i això també competix.



Cas · PESTEL i oportunitat d'un taller de bicicletes de barri

Un equip fictici vol obrir un taller de reparació de bicicletes en un barri de Valdeluz amb 4.200 llars (dades inventades). Primer estima la grandària de l'oportunitat amb les dades que té.

Pas del càlcul	Càlcul	Resultat
Llars amb bicicleta	35 % de 4.200	1.470
Reparacions a l'any	20 % de 1.470 (una per llar i any)	294
Despesa anual del barri	294 × 28 €	8.232 €
Amb el 25 % d'eixa demanda	25 % de 8.232 €	2.058 €

Pas 1. Calcula la demanda. Si 35 de cada 100 llars tenen bicicleta, són 1.470, i si una de cada cinc la repara una vegada a l'any, hi ha 294 reparacions. Amb un preu mitjà de 28 € el barri gasta 8.232 € a l'any.

Pas 2. Estima el que podria captar el taller. Amb el 25 % d'eixa demanda facturaria 2.058 € a l'any, uns 73-74 treballs (171,50 € al mes abans de costos): no basta per a un local.

Pas 3. Completa el PESTEL. Polític: l'ajuntament promou l'ús de la bici (oportunitat). Econòmic: hipòtesi de renda mitjana-baixa i sensibilitat al preu, a comprovar (amenaça). Social: creix l'ús de la bici per a anar a classe (oportunitat). Tecnològic: hi ha vídeos per a reparar a casa (amenaça). Ecològic: pneumàtics i olis requerixen una gestió correcta; si es tracten mal, causen costos ambientals a tercers (externalitat negativa). Legal: comprovar a l'ajuntament el règim d'obertura (Llei 6/2014 de la Generalitat); pot no exigir-se llicència prèvia (obligació). L'externalitat més important és el residu: la resposta és un punt de recollida i un acord amb un gestor autoritzat.

ACTIVIDADES

7. Fes el PESTEL d'una idea teua amb sis frases, una per factor, i marca cadascuna com a oportunitat o amenaça. Per a dues d'elles, escriu on buscaries una dada.
8. En el cas, quants treballs a l'any necessitaria el taller per a facturar 5.000 €? Quin percentatge de la demanda del barri és?

2.4 DAFO i elecció de la idea

Abans de decidir convé ajuntar en un quadre allò que saps de tu i del teu entorn, i comparar les alternatives amb els mateixos criteris.

El **DAFO** és un quadre que resumix la situació d'una idea en quatre apartats. Les **debilitats** i les **fortaleses** són internes, és a dir, depenen de tu (la teua experiència, els teus diners, el teu equip). Les **amenaces** i les **oportunitats** són externes i vénen de l'entorn que has analitzat amb el PESTEL. La figura 2.3 mostra com creuar-los: s'usen les fortaleses per a aprofitar oportunitats, es corregixen debilitats per a reduir amenaces i es decidix què fer amb cadascuna.

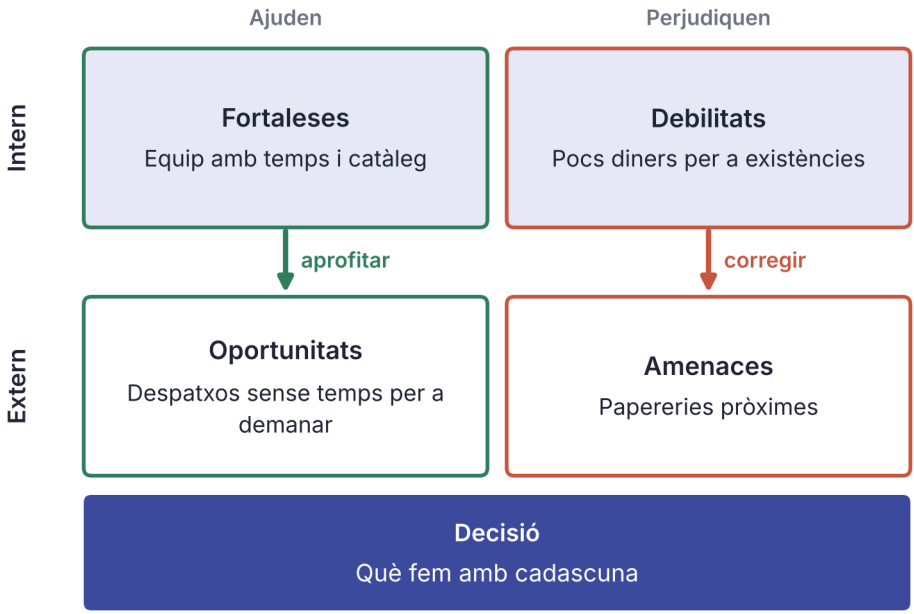


Figura 2.3. El DAFO creua allò intern amb allò extern per a decidir

Un DAFO de Nexo, per exemple, anotaria com a fortaleses un equip amb temps per a atendre personalment i un catàleg amb codis; com a debilitat, pocs diners per a existències; com a oportunitat, que els despatxos xicotets no tenen qui s'ocupe del material; i com a amenaça, les papereries pròximes amb preus coneguts. D'ací ix una decisió: començar per pocs clients i pocs productes, i ampliar només quan les dades ho permeten. El DAFO servix per a decidir, no per a decorar: si no canvia cap decisió, no s'ha usat bé.

Per a decidir entre diverses idees s'usa una **matriu de decisió**: es trien criteris, es dona a cadascun un pes segons la seua importància i es puntua cada idea d'1 a 5. La puntuació final és la suma de cada nota multiplicada pel seu pes. Els pesos es fixen abans de puntuar, per a no ajustar-los al resultat que més agrade. No decidix per tu, però t'obliga a escriure per què tries allò que tries i deixa veure quin criteri pesa més. Convé incloure, al costat dels econòmics, criteris socials i ambientals.

Cas · Tres idees i deu despatxos

L'equip de Nexo valora tres idees per a diferenciar-se: A, la reposició programada de material; B, kits d'oficina preparats per a usar; i C, un servici de recollida de consumibles usats per a reciclar-los. Els pesos són una hipòtesi de l'equip i sumen el 100 %. El criteri de benefici per al barri valora alhora allò social (ocupació local) i allò ambiental (residus evitats).

Criteri (pes)	A Reposició	B Kits	C Recollida
Necessitat real (30 %)	4	3	5
Es pot fer amb allò que hi ha (25 %)	4	5	2
Benefici social i ambiental per al barri (20 %)	4	3	5
Ingressos possibles (25 %)	3	2	2

Pas 1. Multiplica cada nota pel seu pes i suma. Cada terme és nota per pes. A: 1,20 + 1,00 + 0,80 + 0,75 = 3,75. B: 0,90 + 1,25 + 0,60 + 0,50 = 3,25. C: 1,50 + 0 ,50 + 1,00 + 0,50 = 3,50. Guanya la reposició programada (idea A), amb 3,75 de 5 punts. És una puntuació orientativa, no una mesura exacta d'èxit. No és una mesura exacta, sinó una manera ordenada de comparar.

Pas 2. Comprova la sensibilitat. La recollida (C) queda segona gràcies al criteri de benefici per al barri. Si eixe pes pujara del 20 % al 30 % a costa dels ingressos, A passaria a 3,85 i C a 3,80: la distància baixaria de 0,25 a 0,05 punts. La matriu reflectix els pesos que tu poses: canvia'ls i comprova amb calma si la decisió es manté igual en tots els casos. Si es manté, l'elecció és robusta; si canvia, calen més dades. Anota sempre quins pesos has canviat i quin resultat has obtingut.

Pas 3. Contrasta amb els clients. De deu despatxos, sis diuen que la reposició els interessa, és a dir, el 60 %. Però només tres van esmentar un import mensual (un, 15 €, i dos, 30 €), el 30 %, cosa que no equival a acceptar un preu comú. I, en una fase posterior de la simulació, un dels deu va lliurar un prepagament fictici de 15 € (el 10 %). Interés no és pagament: la xifra que compta és l'última. Per això convé demanar un compromís verificable, com una reserva o un dipòsit, abans de donar la demanda per provada i d'invertir en existències.

CLAU · DECIDIR AMB CRITERIS

Una matriu de decisió t'obliga a escriure criteris i pesos abans de mirar el resultat. Després, contrasta l'elecció amb allò que han pagat, no amb allò que han dit.

ACTIVIDADES

9. Amb els pesos del cas, calcula la puntuació d'una quarta idea D amb notes 5, 3, 3 i 4 en els quatre criteris. Supera la A?

10. En el pas 3, calcula quin percentatge de les persones interessades ha pagat ja. Explica en dues frases per què «sis de deu interessades» no significa «sis de deu clients».

2.5 Proposta de valor i llenç

La idea triada cal poder explicar-la en una frase i en un full: quin problema resols, per a qui i per què tu.

La **proposta de valor** és la promesa que fas a un tipus concret de client: quin problema resols, què oferixes, i per què és millor que les alternatives. Una frase útil té esta forma: «Ajudem [client] que té [problema] a aconseguir [resultat] mitjançant [què oferixes], a diferència de [alternativa]». Si no pots completar-la, encara no tens clara la teua idea. Per exemple: «Ajudem despatxos xicotets que es queden sense material a rebre cada mes allò que necessiten, mitjançant una reposició programada, a diferència de baixar a la papereria quan falta». Comprova que conté un client concret, un problema real i una alternativa amb què comparar-te.

El **model de negoci** descriu com una empresa crea, lliura i cobra valor. El **llenç de model de negoci** el resumix en nou caselles: segments de clients, proposta de valor, canals, relació amb els clients, fonts d'ingressos, recursos clau, activitats clau, socis clau i estructura de costos. En esta unitat en basten tres: per a qui (segment), què oferixes (proposta de valor) i com guanyes diners (ingressos). La resta es completarà amb les altres unitats. Tens una plantilla en la secció «Ferramentes» del final del llibre. Omple-la a llapis: cada casella és una hipòtesi que hauràs de comprovar, i quasi totes canviaran a mesura que avances. Una proposta de valor que no es pot comprovar amb un client real, o que no distingix la teua empresa de les altres, encara no està acabada, per molt bé que sone.

EL TEU PROJECTE · P2

Prepara la fitxa P2, «Idea triada, entorn i proposta de valor». Anota la necessitat que has contrastat amb cinc entrevistes o una observació sistemàtica documentada (si les dades són fictícies, indica-ho); aplica dues tècniques de creativitat; escriu el PESTEL de sis frases i el DAFO; comenta la puntuació de la teua matriu de decisió; i redacta la teua proposta de valor en una frase i les tres primeres caselles del llenç (segment, proposta de valor i ingressos) com a hipòtesis per validar. Usa dades fictícies o les teues pròpies hipòtesis, mai dades econòmiques de la teua família.

ACTIVIDADES

11. *Amplia.* Completa la frase de proposta de valor per al servici de reposició programada de Nexo i per a la teua pròpia idea. Què et falta saber per a poder completar-la amb seguretat?

L'EQUIP DE VALDELUZ

Quants han pagat?

A Itziar li havia paregut que la visita a l'Estudi Roble aniria bé fins i tot abans d'arribar. Era un despatx xicotet d'arquitectura, dels despatxos fictícis entrevistats per a preparar el llançament de Nexo, i duia una llibreta nova amb tapes de color verd.

—Passa, passa —va dir Evaristo, l'administratiu, apartant uns plànols—. Et conte com ho fem nosaltres, perquè ací cada setmana hi ha una xicoteta emergència amb el material.

Itziar es va asseure, va obrir la llibreta i no va dir res de reposició. Havia decidit començar per allò que feien, no per allò que ella volia vendre.

—Quan va ser l'última vegada que us vau quedar sense res?

—Dimarts. Folis, i un client esperant una còpia. Vaig baixar a la papereria de la vora, vaig pagar més del normal i vaig perdre vint minuts.

—I quant us costa cada vegada que passa?

—No ho sé. Caldrà calcular-ho, la veritat. Entre l'estona perduda i el sobrepreu, alguna cosa. Però no ho apunte.

—I qui s'encarrega de demanar?

—Depén. De vegades jo, de vegades qui se'n recorda. —Evaristo va riure i va obrir les mans—. Si em diguessen que algú ve cada mes amb el que fa falta, signava demà. Bé, depén del que coste.

—I el preu màxim que pagaríeu sense pensar-hi? —va preguntar Itziar.

—Menys que a la papereria, supose.

Itziar va apuntar «signaria» i, davall, «depén del preu». Li hauria agradat quedar-se amb la primera frase. Ja havia visitat nou despatxos; amb este eren deu. Aquella nit, a la sala de reunions del CIFP, tenia els resultats a la llibreta.



Itziar pren notes en una llibreta mentre Evaristo li explica com es queden sense material.

—Sis despatxos de deu diuen que els interessa —va anunciar, i la seua veu va sonar més contenta del que pretenia.

Tiago va alçar els braços, victoriós, i va colpejar la taula amb la mà.

—Sis de deu. Això és un seixanta per cent. Muntem la botiga per internet.

—Sis diuen que els interessa —va corregir Nayara—. No sé quants han dit quant. I la botiga per internet exigix enviaments a diari, i hui no podem garantir-ne ni un. Jo proposaria una subscripció: una caixa cada mes, amb el que el client ha demanat, i s'ha acabat.

—Una subscripció té un problema —va dir Jacobo—: cal complir el que s'ha promés perquè no la cancel·le.

—I una botiga també —va replicar Tiago.

Aldara els va deixar discutir uns minuts, amb els braços creuats i un somriure que no acabava de ser d'acord. Celso, assegut a l'última fila, havia llegit la llibreta d'Itziar sense dir ni una paraula.

—Tinc una pregunta —va dir—. Sis diuen que els interessa. Quants han pagat?

—Ningú —va admetre Itziar—, en veu baixa. Encara no els ho hem demanat.

—I quants van dir un preu?

Itziar va sentir que se li encenien les orelles: havia apuntat «interés» amb massa alegria. Va passar les fulles de la llibreta. Evaristo havia dit «depén del que coste». Un va assenyalar que potser pagaria quinze euros al mes i dos en van esmentar trenta; cap no havia acceptat ni pagat. Tres, en total, havien posat un preu amb la boca.

—Tres —va dir—. De deu.

—Tres de deu no és el mateix que sis de deu —va dir Celso, sense duresa—. I cap és encara un pagament. No dic que estiga mal. Dic que hi ha una xifra que encara no teniu i és la que més pesa: quants pagarien de veres, hui, amb diners. Com l'aconseguiríeu?

—Podríem demanar-los un prepagament xicotet —va proposar Nayara—. Quinze euros per reservar la primera reposició. Qui el paga, de veres que ho vol.

—Quinze euros —va repetir Tiago—. Bé. Però si ningú paga, jo continuaré pensant que és una bona idea.

—Doncs aleshores tindràs una dada nova —va dir Celso.

Aldara va preguntar en veu baixa a Jacobo si els deu despatxos s'havien triat a l'atzar o per proximitat. Per proximitat, va contestar, i es van mirar.

Itziar va guardar la llibreta en la carpeta verd blavós i va mirar una altra vegada la llista dels deu noms. Va destapar el retolador i va començar a recomptar les respostes una a una, a poc a poc.

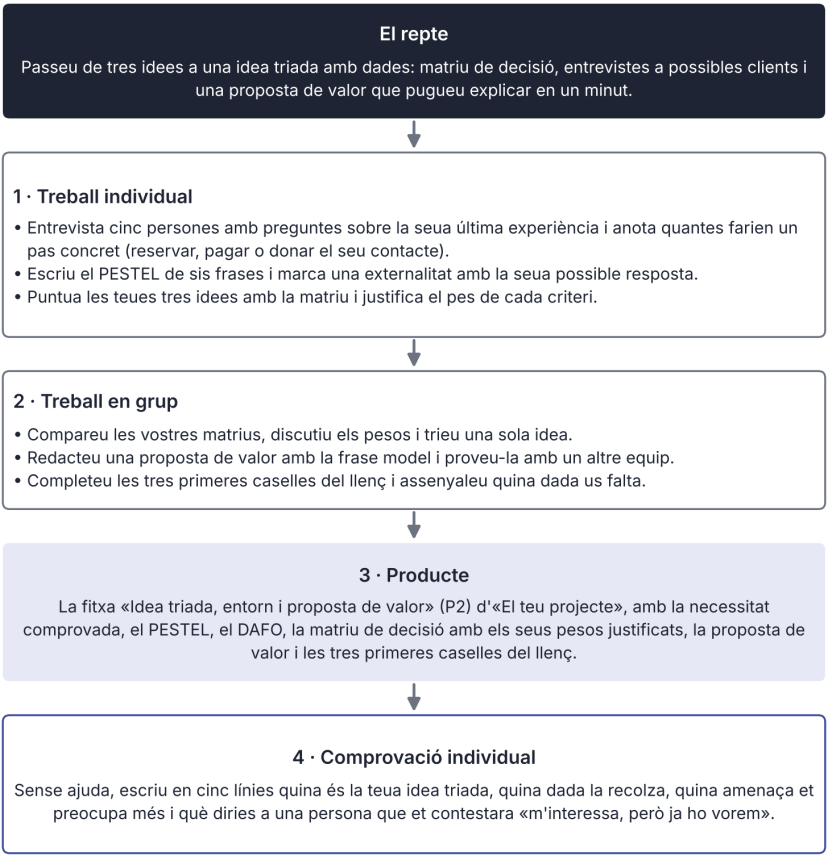
SITUACIÓ D'APRENENTATGE

Triem amb dades la nostra idea

Repte. Passeu de tres idees a una idea triada amb dades: matriu de decisió, entrevistes a possibles clients i una proposta de valor que pugueu explicar en un minut.

Producte. La fitxa «Idea triada, entorn i proposta de valor» (P2) d'«El teu projecte», amb la necessitat contrastada, el registre de les dues tècniques de creativitat usades i de les seues idees, el PESTEL, el DAFO, la matriu de decisió amb els seus pesos justificats, la proposta de valor i les tres primeres caselles del llenç. **Dades.** Les del cas de Nexo (pesos 30, 25, 20 i 25 %; notes 1 a 5), i deu contactes fictícis en dos moments: sis mostren interés i tres esmenten preus; després de l'episodi, un lliura un avançament fictici de 15 €. Tot és inventat.

Comprovació individual. Sense ajuda, escriu en cinc línies quina és la teua idea triada, quina dada la recolza, quina amenaça et preocupa més i què diries a una persona que et contestara «m'interessa, però ja ho vorem».



Així es desenvolupa la situació d'aprenentatge

INFORME

El teixit empresarial valencià

Com és el conjunt d'empreses entre les quals competiràs, o col·laboraràs? L'Institut Nacional d'Estadística (INE) manté el Directori Central d'Empreses, un directori estadístic de les empreses econòmicament actives del seu àmbit de cobertura, que classifica per grandària segons el nombre de persones assalariades. A 1/1/2025 hi havia 372.121 empreses a la Comunitat Valenciana: 186.970 a la província de València, 145.106 a la d'Alacant i 40.045 a la de Castelló.

Grandària (assalariats)	Empreses	Percentatge
Sense assalariats	199.888	53,7 %
De 1 a 9	154.393	41,5 %
De 10 a 49	15.122	4,1 %
De 50 a 249	2.237	0,6 %
De 250 o més	481	0,1 %

Mira la taula. Més de la meitat de les empreses no té plantilla, i si se sumen les que en tenen fins a nou, el 95,2 % té entre zero i nou persones assalariades (el directori no permet certificar la condició de microempresa). Les de 250 o més són aproximadament 1,3 per cada mil (481 de 372.121), un 0,13 %. Per a qui emprén, això té dues lectures. D'una banda, començar sol o amb dues o tres persones és el normal. D'una altra, quasi totes les empreses amb què treballaràs o competiràs tindran pocs recursos per a canviar de pressa, i eixa pot ser la teua oportunitat.

Què no diuen estes dades? Compten empreses, no ocupacions ni vendes: una gran empresa pesa molt més que una persona autònoma. Tampoc no diuen si les empreses d'una grandària són rendibles ni quantes sobreviuen, i el directori arreplega empreses actives a una data, no les que naixen i tanquen durant l'any. I una xifra comunitària amaga diferències entre comarques i sectors: una comarca amb molta indústria i una altra amb molt de turisme tenen teixits empresarials molt distints, encara que la mitjana siga la mateixa. Convé consultar la dada del teu propi municipi abans de traure conclusions, i comprovar sempre de quina data és.

Entre les empreses sense assalariats hi ha persones autònomes i societats; un negoci d'una sola persona sol tindre poca capacitat de produir més sense contractar, encara que els seus costos depenen de l'activitat. Eixa diferència importa a l'hora d'estimar quanta demanda podries atendre amb el teu propi temps.

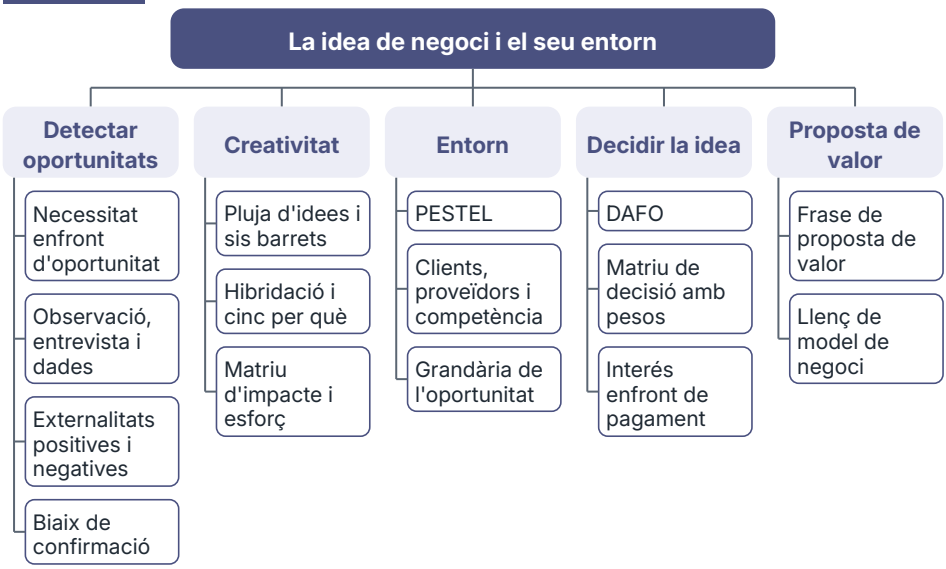
Per al teu projecte, estes xifres servixen com a punt de partida: pregunta't quantes empreses paregudes a la teua hi ha en la teua comarca, quantes són xicotetes i quina és la necessitat que cap no atén bé.

Font: INE, Directori Central d'Empreses, empreses per província i estrat d'assalariats, 1 de gener de 2025 (consulta: 11/2026).

ACTIVITATS

12. En l'episodi, Evaristo diu «signava demà, bé, depén del que coste». a) Quina resposta ha anotat Itziar i per què la segona frase és més important que la primera? b) Classifica eixa resposta com a intenció o com a conducta. c) Escriu dues preguntes de seguiment que convertisquen «depén del preu» en una dada quantificable.
13. Tiago veu en «sis de deu» un èxit i Nayara demana més dades. a) Explica amb les teues paraules quin argument dona cadascun i quina dada nova proposa Nayara per a saber si de veres pagarien. Explica també quin risc corre un equip que decidix a partir de «sis de deu». b) Dissenya una prova de quatre dies per a saber quants pagarien de veres: què demanaries, a quants despatxos i quin resultat et faria seguir.
14. Revisa esta resposta simulada d'un assistent d'IA: «El 60 % dels despatxos estan interessats, així que vendràs a 60 de cada 100». a) Què confon? b) Escriu dues preguntes per a comprovar-ho. c) Usa la dada de pagament de l'episodi (1 de 10) per a estimar quants de 100 despatxos comprarien i raona quin biaix té una mostra triada per proximitat.
15. En una enquesta a 50 veïns, 30 diuen que usarien un repartiment a domicili, 12 el pagarien a 3 € per enviament i 4 l'han reservat amb un dipòsit. a) Calcula els tres percentatges i digues quin faries servir per a estimar la teua demanda i per què el 60 % no servix per a això. b) En un barri de 2.000 llars, estima quantes reservarien amb el percentatge del dipòsit i quant ingressaries al mes si cada llar demanara 4 enviaments de 3 €.
16. Segons l'informe, quantes empreses de la Comunitat Valenciana tenen entre 10 i 49 persones assalariades? Quin percentatge del total representen? Què no pots saber amb eixa taula sobre la seua situació? Calcula també quin percentatge de les empreses té 50 o més assalariats i explica per què eixa xifra no diu quant pesen en l'ocupació. Quina dada necessitaries per a saber quantes empreses paregudes a la teua hi ha en el teu municipi?
17. Tria un dels factors del PESTEL de la teua idea i busca una dada real que li done suport; digues la font, l'any i la unitat. Explica si és oportunitat o amenaça i quina decisió de la teua idea canviaria.
18. Escriu tres frases d'un text econòmic inventat sobre un negoci del teu barri: un fet comprovable, una opinió i una estimació. Marca quina és quina i digues com comprovaries el fet. Intercanvia el teu text amb una altra persona, que ha d'identificar l'estimació i proposar quina dada la milloraria.
19. Aplicació individual, sense ajuda: puntua dues idees amb una matriu de tres criteris (encara que l'exemple de Nexo n'usa quatre) amb pesos que sumen el 100 %, justifica com valores l'impacte social i ambiental i explica en tres línies si canviaries de decisió en variar un pes, i quina dada nova et faria canviar d'idea.

ESQUEMA



RESUM

Una **necessitat** és alguna cosa que no està ben coberta, i pot originar una **oportunitat de negoci** viable quan es pot atendre amb recursos raonables i hi ha una manera de finançar la solució: el client en un negoci convencional i, de vegades, un tercer en un projecte social. Es detecta mitjançant l'observació, l'entrevista i les dades, i s'avalua amb criteris escrits que inclouen les **externalitats**, o efectes sobre qui no participa en l'activitat. La **creativitat** s'entrena amb tècniques com la pluja d'idees, els sis barrets, la hibridació i els cinc per què, i la **matriu d'impacte i esforç** ajuda a triar. El model **PESTEL** ordena els factors polítics, econòmics, socials, tecnològics, ecològics i legals de l'entorn, i el **DAFO** creua debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats; en el PESTEL d'un taller, per exemple, el règim d'obertura depén de l'activitat i del municipi i cal comprovar-lo. Una **matriu de decisió** amb pesos obliga a escriure per què es tria allò que es tria, però cal contrastar-la amb fets: que sis de deu persones diguen que els interessa no és el mateix que cobrar. La **proposta de valor** explica quin problema resols, per a qui i per què tu, i el **llenç de model de negoci** té nou elements, dels quals la fitxa P2 només treballa segment de clients, proposta de valor i ingressos; canals i costos vénen després. Les dades del Directori Central d'Empreses ajuden a dimensionar l'oportunitat, però compten empreses i no vendes ni ocupació. En observar o entrevistar cal respectar la privacitat: no es registren dades que identifiquen les persones. Tot això servix per a la fitxa P2 del teu projecte: una idea triada amb dades, un entorn analitzat i una proposta clara que pots defendre en un minut davant d'altres persones.



UNITAT 3

Decisions i tràmits per a arrancar

L'equip de Valdeluz · Quina empresa serem

EN ESTA UNITAT APRENDRÀS A...

- Triar on instal·lar-te i quina grandària tindrà el teu projecte amb un mètode de punts ponderats.
- Comparar les formes jurídiques segons el capital, la responsabilitat, els impostos i qui decidix.
- Identificar els organismes que assessoren qui emprén, entre ells els valencians, i què oferix cadascun.
- Ordenar els tràmits per a constituir una empresa i distingir quins es poden fer per internet.
- Triar el nom del teu projecte i planificar els tràmits amb ordre i terminis.

SITUACIÓ DE PARTIDA

És novembre al **CIFP Valdeluz**. Aldara ja té clar què vol oferir als seus clients, però dubta entre treballar com a autònoma o constituir una societat. No és el mateix triar la forma jurídica que la denominació social o la marca. Jacobo ha reunit una carpeta plena de formularis, i quan l'obri s'adona que no sap per on començar. Itziar ha preguntat a tres locals pel seu lloguer; Nayara s'ha fixat que un d'ells està a vint-i-cinc minuts dels clients. Celso els demana que decidisquen amb criteris i que abans pregunten a qui sap. Tu també decidiràs on, com i amb quina forma jurídica arrancarà el teu projecte.

PER A COMENÇAR

1. Si una empresa té deutes que no pot pagar, qui creus que en respon: la persona que la va fundar o només l'empresa?
2. Quines tres coses valoraries per a triar el local d'un negoci? Pesen totes el mateix?
3. Quins organismes o persones coneixes a qui es puga preguntar com crear una empresa?
4. Quins tràmits, a més de triar el nom, cal completar abans d'obrir?
5. Quines decisions d'arrancada es poden canviar després amb facilitat i quines no?



3.1 On i quant produir

Triar el lloc i la grandària del teu projecte és una decisió difícil de canviar després. Convé prendre-la amb criteris i amb dades, no només amb intuïció.

La **localització** és el lloc on s'instal·la una empresa, i es tria comparant **factors de localització**: allò que costa el local (lloguer i despeses), la proximitat als clients, l'accés als proveïdors i al transport, la disponibilitat de persones amb la formació que necessites, les normes del municipi sobre l'activitat i les ajudes que oferisca. Un servici al barri necessita proximitat als clients; un que distribuïx, vies d'accés i temps de repartiment.

La localització també té **impacte en l'entorn local**. Un taller o un magatzem genera ocupació a la zona, però també trànsit, soroll i residus; un servici en un barri amb pocs comerços pot donar vida al carrer, i un en un polígon allunyat potser no siga accessible sense cotxe. Pensar-ho abans evita conflictes amb el veïnat i amb l'ajuntament. Un taller de reparació de bicicletes, per exemple, necessita visibilitat i un accés còmode.

La **dimensió** pot descriure's amb indicadors distints, com la capacitat, la plantilla, les vendes o els actius, que no són equivalents: cal dir quin s'usa; una empresa pot ser xicoteta per ocupació i gran per facturació. Una empresa molt xicoteta no atén la demanda, i una de molt gran té costos fixos que no sap pagar. La **capacitat** és el màxim que es pot produir o servir en un període amb els recursos que es tenen, i s'ha de comparar amb la demanda estimada. Al començar sol ser més prudent dimensionar per a pocs clients i ampliar després.

Per a comparar locals s'usa el **mètode de punts ponderats**: es trien els factors, es dona a cadascun un pes segons la seua importància (que sumen el 100 %), es puntua cada local d'1 a 5 amb criteris comparables i, si és possible, dades verificables, anotant com es va donar cada nota, i se suma cada nota pel seu pes. És el mètode de la matriu de la unitat anterior, amb una condició: els pesos es fixen abans de puntuar els locals, no després. T'obliga a escriure per què un factor pesa més que un altre, però les notes continuen sent una opinió: convé que les posen diverses persones per separat i comparen.

Cas · Triar el local de Nexo

Nexo compara tres locals. Els lloguers són hipòtesis i els pesos els fixa l'equip: lloguer, 40 %; proximitat als clients, 30 %; accés de proveïdors, 20 %; efecte en el barri, 10 %. Les notes van d'1 (pitjor) a 5 (millor).

Local	Lloguer (40 %)	Proximitat (30 %)	Proveïdors (20 %)	Barri (10 %)
A. Polígon, 650 €/mes	5	2	5	4
B. Baix al centre, 1.100 €/mes	1	5	3	3
C. Local de barri, 800 €/mes	4	4	3	5

Pas 1. Multiplica cada nota pel seu pes i suma. A: 5 × 0,40 + 2 × 0,30 + 5 × 0,20 + 4 × 0,10 = 2,00 + 0,60 + 1,00 + 0,40 = 4,0. B: 0,40 + 1,50 + 0,60 + 0,30 = 2,8. C: 1,60 + 1,20 + 0,60 + 0,50 = 3,9. Guanya el polígon per només una dècima de diferència.

Pas 2. Comprova quant costa cada opció a l'any: A, 650 × 12 = 7.800 €; B, 1.100 × 12 = 13.200 €; C, 800 × 12 = 9.600 €. El centre costa 5.400 € més que el polígon, i eixa diferència s'ha de compensar amb més clients.

Pas 3. Prova altres pesos. Si la proximitat als clients pesara el 40 % i el lloguer el 30 %, A sumaria 3,7 i C pujaria a 3,9. Una dècima no basta per a decidir: caldria comprovar què valoren més els clients.

COM DECIDIM

Efecte d'ancoratge. La primera xifra que veiem, com un lloguer molt baix, es convertix en referència i fa que les altres semblen cares. Per a no ancorar-te, fixa els pesos i els criteris abans de conéixer els preus, puntua tots els locals amb les mateixes dades i compara el cost anual amb els ingressos esperats, no només amb el lloguer més barat.

ACTIVIDADES

1. Tria un negoci del teu barri, ordena els cinc factors de localització que més pesen per a ell i justifica el primer.
2. Un taller pot atendre 14 clients al dia durant 22 dies al mes. Si la demanda estimada és de 380 clients al mes, quina és la seua capacitat mensual? Cobrix la demanda? Calcula el percentatge de capacitat que usaria.
3. *Amplia.* Resumix en tres frases esta notícia fictícia i assenyala dos efectes locals: «Un ajuntament cedix un local municipal a una cooperativa de reparació de bicicletes. L'alcaldessa assegura que crearà deu ocupacions. Els veïns aplaudixen la idea, encara que demanen que es limiten els sorolls a la vesprada».

3.2 La forma jurídica

La forma jurídica decidix qui respon dels deutes, quant de capital fa falta, quants impostos es paguen i qui pren les decisions.

La **forma jurídica** és el tipus de persona, física o jurídica, amb la qual una activitat econòmica actua davant de la llei. La **persona física** és l'ésser humà; la **persona jurídica** és una organització que la llei reconeix amb drets i obligacions propis, distints dels dels seus integrants. Eixa diferència és la clau: qui actua com a **empresari individual** o **persona autònoma** respon, per regla general, dels deutes del negoci amb tots els seus béns, presents i futurs, llevat dels inembargables. És el cas més senzill i barat, però el més arriscat: si el negoci va mal, el problema és també personal i familiar. Hi ha una figura intermèdia, l'**emprenedor de responsabilitat limitada**, que pot excloure l'habitatge habitual (fins a 300.000 euros, o 450.000 en poblacions de més d'un milió d'habitants) dels deutes del negoci, amb inscripció i altres requisits; no cobreix, en general, els deutes públics. Triar no és qüestió de gustos: depén del risc que assumixes, dels diners que aportes i de qui emprén amb tu.

En una **societat de responsabilitat limitada** (SL), els socis i les sòcies aporten capital i, per regla general, no responen amb el seu patrimoni personal dels deutes de la societat, només amb el que han aportat. Des de la Llei 18/2022 el capital mínim és d'1 euro, però mentre siga inferior a 3.000 euros es destina a reserva legal almenys el 20 % del benefici fins que capital i reserva sumen 3.000, i si la societat es lliquida sense patrimoni suficient els socis responen solidàriament de la diferència entre 3.000 euros i el capital. La **societat anònima** (SA) exigix 60.000 euros. La **societat laboral** és una SL o SA amb majoria de capital de persones treballadores indefinides. I la **cooperativa** és una societat de persones, no de capital: a la Comunitat Valenciana, amb llei pròpia, regix per regla general un vot per persona sòcia i el benefici es reparteix segons la participació en l'activitat. El seu capital mínim és de 3.000 euros.

LA NORMA DIU

«El capital de la societat de responsabilitat limitada no podrà ser inferior a un euro i s'expressarà precisament en eixa moneda.» Font: RDL 1/2010, Llei de Societats de Capital, art. 4.1, redacció de la Llei 18/2022 (consulta: 11/2026).

Els impostos també canvien. La persona autònoma tributa per l'**IRPF**, amb escala progressiva; la societat paga l'**impost sobre societats**, amb un tipus general del 25 %, encara que el 2026 hi ha tipus menors per a microempreses (19 % fins a 50.000 euros i 21 % la resta) i entitats de reduïda dimensió (23 %); una **entitat de nova creació** que complix els requisits tributa en general al 15 % en el primer període amb base imposable positiva i en el següent.

	Capital mínim	Responsabilitat	Impost	Qui decidix
Persona autònoma	Sense mínim	Amb tots els seus béns	IRPF	Decidix ella
SL	Des d'1 €	Els socis perden la seua aportació	Impost sobre societats	Junta de socis
SA	60.000 €	Limitada	Impost sobre societats	Junta d'accionistes
Societat laboral	SL o SA amb majoria del capital en mans de les persones treballadores			
Cooperativa	Segons estatuts	Limitada	Règim fiscal propi (Llei 20/1990)	Una persona, un vot

Figura 3.1. Quadre comparatiu simplificat (cooperativa valenciana: capital mínim, 3.000 €).

Decidir la forma jurídica és també decidir com es decidix, i es farà moltes voltes. Quan hi ha diversos socis, cal acordar qui mana. Una regla útil és escoltar primer les opinions contràries a la teua i demanar a qui les defén que explique què hauria de passar perquè canviara de postura; una altra, separar les persones de les propostes, i una altra, anotar l'acord amb les seues raons, per a tornar-hi si canvien les circumstàncies. Un equip que decidix així tarda una mica més al principi i s'estalvia molts conflictes.

Cas · Tres formes jurídiques per a Nexo

Aldara dubta entre actuar com a autònoma, constituir una SL o crear una cooperativa amb l'equip. L'equip compara les tres amb dades fictícies; la comparació és una guia, no un dictamen jurídic.

Forma	Capital per a començar	Respon dels deutes	Qui decidix
Persona autònoma	No hi ha mínim	Ella, amb els seus béns	Ella sola
SL	Des d'1 €; amb menys de 3.000 €, regles especials	Com a regla general, la societat	La junta, i l'administració gestiona
Cooperativa valenciana	Des de 3.000 €; els estatuts, més	Com a regla general, la cooperativa; els estatuts poden afegir-ne	Per regla general, una persona, un vot

Pas 1. Imagina un deute de 20.000 € que no es pot pagar de cap manera. L'autònoma pot respondre amb el seu patrimoni personal. En la SL respon, com a regla general, la societat; el que perda cada soci depén del que va aportar, de possibles avals i de la responsabilitat de l'administració, així que no es calcula llevant el capital al deute. Per a estimar-ho caldrien el patrimoni social, les aportacions i les garanties personals.

Pas 2. Calcula l'efecte de l'impost. Supón una base imposable positiva de 24.000 € i que la SL complix els requisits del tipus de nova creació: 24.000 × 0,15 = 3.600 € de quota íntegra, abans d'altres ajustos, i la base menys la quota és 20.400 €. La persona autònoma pagaria IRPF segons la seua escala i circumstàncies.

Pas 3. Afig allò que no ix en el càlcul: la SL costa més de constituir i gestionar. Amb poc risc i sense socis, l'autònoma pot bastar; amb diversos socis o inversió, la SL protegix millor el patrimoni. Consulta un PAE o una gestoria abans de decidir.

REVISA LA IA

Resposta simulada d'un assistent d'IA: «Per a crear una SL necessites un capital de 3.000 euros, és obligatori ingressar-lo abans d'anar al notari i no hi ha cap altra opció». **Què cal comprovar.** És correcte el mínim de 3.000 euros? Què va canviar amb la Llei 18/2022?

CLAU · FORMA JURÍDICA I RISC

La forma jurídica decidix qui respon dels deutes. La persona autònoma respon amb tots els seus béns; en una societat limitada, per regla general els socis no responen dels deutes socials, llevat d'excepcions legals. Compara capital, responsabilitat, impostos i qui decidix.

ACTIVIDADES

4. Classifica estos casos en persona autònoma, SL o cooperativa i justifica: a) dos amigues munten una botiga i volen que la seua casa quede a recer dels deutes; b) un llanterner treballa sol i no té empleats; c) cinc persones treballadores volen que cadascuna tinga el mateix vot.

5. Una SL amb 1.000 € de capital entra en liquidació amb un deute de 12.000 € i sense patrimoni. a) Quin import màxim addicional es pot reclamar als socis? b) Per què no un terç a cadascun? c) Què perdria una persona autònoma?

6. *Amplia.* Separa fets i opinions en esta frase: «Una SL és sempre millor que ser autònom, perquè és la forma que usen les empreses serioses. Costa més de crear i exigix portar llibres de comptabilitat».

3.3 Qui t'assessora: PAE, CIRCE i organismes

Ningú no ha d'emprendre a cegues. Hi ha organismes públics i privats que informen, orienten i tramiten, i convé saber a qui acudir exactament en cada moment.

Un **Punt d'Atenció a l'Emprenedor** (PAE) és una finestreta única, presencial o electrònica, que assessora les persones que emprenen i facilita els tràmits per a crear, mantindre i tancar una empresa. La Llei 14/2013, de suport als emprenedors i la seua internacionalització, els va configurar a partir de servicis anteriors, i pot ser un organisme públic, una cambra de comerç o una associació empresarial. Consulta sempre quin PAE et correspon. **CIRCE**, sigla del Centre d'Informació i Xarxa de Creació d'Empreses, és el sistema que permet enviar per via telemàtica la documentació per a constituir una empresa i generar un **document únic electrònic** (DUE) que reunix la informació i que CIRCE remet i tramita davant dels organismes corresponents, de manera que es reduïxen els desplaçaments a diverses oficines.

Organisme	Què oferix	Quan acudir
Punt d'Atenció a l'Emprenedor	Informació i tràmits de constitució	En decidir la forma jurídica i abans d'anar al notari
IVACE+i (Institut Valencià de Competitivitat Empresarial)	Ajudes, finançament i innovació per a empreses	Quan necessites suport econòmic o tecnològic
Cambres de comerç	Formació, assessorament i orientació a exportar	En la fase de pla d'empresa i de creixement
Centres Europeus d'Empreses i Innovació (CEEI)	Orientació, incubació i suport a projectes nous	Si la teua idea és innovadora i necessita acompanyament; comprova quin centre et correspon

Convé distingir entre informació, assessorament i gestió: informar és explicar allò que existix; assessorar és ajudar-te a decidir; gestionar és fer el tràmit per tu, i sol costar diners, com en les gestories i els despatxos d'advocacia. Acudix primer als gratuïts i du el teu pla escrit. Els servicis i els costos canvien amb freqüència: comprova'ls en la pàgina oficial de cada organisme abans d'anar-hi.

DADA

El 2025 es van constituir 16.410 societats mercantils a la Comunitat Valenciana, el 12,9 % de les 127.560 de tota Espanya (unes 45 al dia). Font: INE, Estadística de Societats Mercantils 2025, taula 6454, dades definitives (consulta: 11/2026).

ACTIVIDADES

7. Per a cada situació, digues a quin organisme acudiries primer i per què: a) no saps quina forma jurídica triar; b) necessites saber si la teua idea pot rebre una ajuda; c) vols aprendre a fer un pla d'empresa; d) necessites la llicència del teu local.

3.4 Documentació i tramitació en línia

Crear una empresa és un recorregut amb ordre: cada document obri la porta al següent. Hui quasi tots els passos es poden fer per internet i sense eixir de casa.

Els tràmits per a constituir una societat seguixen un ordre: cada document servix de base al següent, i un error en el primer s'arrossega fins a l'últim. Convé revisar cada document i conservar una còpia de tots ells en una mateixa carpeta; en Nexo la du Jacobo. Primer se sol·licita un **certificat de denominació** al Registre Mercantil Central, que comprova que cap altra societat té el mateix nom. En una SL, l'aportació en diners s'acredita amb un dipòsit bancari o, si els fundadors ho assumixen en l'escriptura, amb la seua responsabilitat solidària per la realitat de les aportacions. S'atorga llavors l'**escriptura de constitució** davant de notari, on es recullen els estatuts, és a dir, les regles de funcionament. Se sol·licita el **número d'identificació fiscal** provisional i es presenta la declaració censal que corresponga (**alta censal**, model 036 o DUE) abans de començar l'activitat; després d'inscriure la societat en el **Registre Mercantil**, es comunica el NIF definitiu. Abans de començar a treballar es fan, quan corresponga, la inscripció de l'empresa i les altes en la **Seguretat Social** de qui treballa i de qui administra, segons el seu règim. Segons l'activitat i el municipi, poden exigir-se **llicència**, **declaració responsable**, comunicació prèvia o altres títols, abans d'obrir o en paral·lel. La **tramitació en línia** permet fer molts d'estos passos des de la **seu electrònica** de cada administració, que és la seua oficina a internet, amb validesa legal. Per a identificar-te s'usa un **certificat digital** o un sistema d'identificació electrònica. Abans d'enviar un formulari, comprova que les dades coincidixen amb les dels documents anteriors, que has guardat el justificant i qui és la persona responsable; si alguna cosa no coincidix, corregix-ho abans d'enviar.

Cas · El mapa de tràmits de Nexo

Jacobo ordena els tràmits de la constitució amb qui els fa, on i quant tarden. Els terminis són inventats, en dies hàbils, i no són legals ni garanties: en un cas real, consulta PAE o CIRCE, el registre, la notaria i l'ajuntament.

Ordre	Tràmit	On	Termini
1	Certificat de denominació	Registre Mercantil Central	2 dies
2	Acreditació d'aportacions en diners, si escau	Banc o notaria	1 dia
3	Escriptura de constitució	Notaria	1 dia
4	Número d'identificació fiscal provisional	Agència Tributària	1 dia
5	Inscripció en el Registre Mercantil	Registre Mercantil	5 dies
6	Alta censal	Agència Tributària	2 dies
7	Alta en la Seguretat Social	Tresoreria General	2 dies
8	Llicència o declaració responsable	Ajuntament	10 dies, en paral·lel si és possible

Pas 1. Suma els passos que depenen els uns dels altres: 2 + 1 + 1 + 1 + 5 + 2 + 2 = 14 dies hàbils, unes tres setmanes de calendari, sense incidències.

Pas 2. Mira allò que es pot fer alhora: la llicència tarda 10 dies i només va en paral·lel si la norma i l'estat del projecte ho permeten; si falta documentació, podria allargar l'obertura. El camí que determina el termini és el de la constitució.

Pas 3. Calcula el marge: per a obrir el 15/01/2027, amb 14 dies hàbils hipotètics i sense altres incidències, l'inici orientatiu seria el 23/12/2026; amb 20 dies hàbils de marge, el 15/12/2026, sense comptar festius locals, que cal comprovar en el calendari del municipi.



ACTIVIDADES

8. Llig este extracte simplificat d'una escriptura fictícia i contesta: «Denominació: Nexo Oficina, S.L. Capital: 3.000 euros, dividit en 3.000 participacions d'1 euro. Socis: tres, cadascun amb 1.000 participacions. Administració: administradora única, Aldara Rey». a) Quantes participacions té cada soci i quin percentatge del capital suposen? b) Qui representa la societat? c) Quins tràmits falten perquè la SL quede constituïda i inscrita i puga començar legalment l'activitat?

9. Ordena estos tràmits d'una nova empresa i explica per què l'ordre importa: alta en la Seguretat Social, escriptura davant de notari, certificat de denominació, inscripció en el Registre Mercantil, alta censal.

10. *Amplia.* Resumix en tres frases este text fictici i assenyala si «molt més ràpid» és un fet o una opinió: «El registre ha reduït a tres dies el termini d'inscripció, segons la informació oficial. Una gestoria opina que ara és molt més ràpid crear una empresa. Els notaris demanen més personal».

3.5 Nom, marca i pla de posada en marxa

El nom és el primer que veu el client i no es pot triar a la lleugera. Després, un calendari amb ordre i terminis convertix els tràmits en un pla.

El **nom** de l'empresa ha de ser distint dels ja registrats, fàcil de recordar i compatible amb allò que fas. La **marca** és el signe que distingix els teus productes o servicis dels d'altres empreses: un nom, un dibuix o una combinació de tots dos. Pot **registrar-se** a l'Oficina Espanyola de Patents i Marques, i eixe registre concedix, amb límits legals, un dret exclusiu sobre el signe per als productes o servicis i el territori protegits. Distingix la denominació social (Registre Mercantil Central), el nom comercial i la marca (tots dos a l'Oficina Espanyola de Patents i Marques) i el domini d'internet. Comprova també que el nom no significa alguna cosa molesta en altres idiomes. Consulta les bases de dades oficials abans de decidir.

Amb el nom i els tràmits clars, es fa el **pla de posada en marxa**: un calendari que ordena què es fa cada setmana, qui ho fa, de què depén i quant costa. Comença per la data d'obertura i retrocedix: les llicències i la inscripció donen els terminis més llargs.

EL TEU PROJECTE · P3

Prepara la fitxa P3, «On, com i tràmits». Raona on instal·laràs el teu projecte amb una matriu de punts ponderats de tres llocs, calcula el lloguer anual de cadascun, tria una forma jurídica comparant capital, responsabilitat, impostos i qui decidix, i completa una taula amb cada organisme i cada tràmit, amb qui els fa, on i el termini orientatiu. Amb la P1 i la P2 forma l'Entrega 1, «De la idea a la posada en marxa».

ACTIVIDADES

11. Tria el nom del teu projecte i comprova tres coses: que s'entén, que pots explicar què significa i que està disponible: denominació en el Registre Mercantil Central, noms i marques en l'OEPM i domini, segons escaiga. Escriu tres alternatives amb la seua raó i assenyala quina tries.

L'EQUIP DE VALDELUZ

Quina empresa serem

La notaria estava en un pis alt del centre de Valdeluz, amb una escala de fusta i una olor de paper vell que a Jacobo li va recordar el seu primer treball. Aldara va arribar amb una llibreta verda i la carpeta de formularis que ell havia preparat, i els dos es van asseure davant d'una taula molt brillant.

—Conte'm què volen fer —va dir la notària, una dona de cabell gris curt i ulleres de muntura fina.

—Vendre material d'oficina a despatxos xicotets —va respondre Aldara—. Tenim un equip d'estudiants que ha fet un projecte, i jo posaria els diners i la cara. Però no sé si he de constituir una societat o continuar com a autònoma. En el meu cap són el mateix.

La notària va somriure sense burlar-se'n.

—No són el mateix. Si vosté actua com a autònoma i l'empresa deu diners que no pot pagar, respon amb tot el que té, i amb el que tinga en el futur. —Va fer una pausa—. El seu cotxe, els seus estalvis, el seu habitatge.

Jacobo va notar que Aldara deixava d'escriure. La notària va continuar:

—Si constituïx una societat limitada, el deute és de la societat. Com a regla general, vosté perd el que va aportar; només respondria amb el seu patrimoni per avals, per la conducta de l'administració o per altres supòsits de la llei. Hui es pot començar amb un capital d'un euro, encara que jo no li ho recomanaria: hi ha deures afegits mentre no arribe a tres mil.



Aldara pren notes i Jacobo escolta mentre la notària explica qui respon dels deutes.

—I quant costa? —va preguntar Aldara, que no havia deixat d'apuntar—. Faça'm un compte aproximat, encara que siga a ull.

—Depén del tràmit, del registre i de si ho fan per CIRCE; demanen un pressupost actualitzat. I la societat necessita comptabilitat completa i declarar impostos com a societat. Però a canvi, si alguna cosa ix mal, no s'endú la seua vida per davant.

—Una cooperativa... —va començar Jacobo, que havia llegit alguna cosa.

—Podria ser, si tots volen decidir en igualtat i treballar-hi. Per regla general, cada persona, un vot. Però és una altra conversa, i un altre tipus d'empresa.

Aldara va tancar la llibreta. Per primera vegada tenia les espatlles soltes. Jacobo, al seu costat, ordenava mentalment els formularis: sabia ja quins servirien.

—La meua tendència era no complicar-me —va admetre—. Però ara entenc que no complicar-me és una decisió amb conseqüències.

—Quasi tot ho és. —La notària va ajuntar els papers—. Abans de vindre a signar, consulten un punt d'atenció a qui emprén; molts donen una orientació inicial gratuïta, però confirmen els servicis i els costos. Després jo faig el que em toca.

Eixa vesprada, a l'aula, Aldara va contar la visita a l'equip. No va ometre la part incòmoda: que allò que ella havia anomenat «no complicar-se» tenia un cost que no havia vist. Tiago va apuntar la xifra dels tres mil euros, amb un cercle, i Nayara la tasca de demanar cita en el punt d'atenció a qui emprén. Itziar va traure el calendari i va començar a comptar setmanes cap arrere des de la data d'obertura.

—Amb catorze dies hàbils de tràmits, per a obrir el 15 de gener cal començar cap al 23 de desembre; si ho fem a mitjan mes, ens sobren uns sis dies hàbils —va dir.

—Sempre que ens donen cita —va puntualitzar Jacobo.

Celso els va deixar parlar i va anar a asseure's al fons. Quan van acabar, va preguntar només una cosa:

—I si l'equip no està d'acord en la forma jurídica? Com decidiu?

Ningú va respondre de seguida. Itziar va deixar el calendari. Tiago, que preferia la societat, i Nayara, que s'inclinava per la cooperativa, es van mirar amb cert desafiament.

—Votant —va dir al final Tiago.

—I qui perda?

—Haurà d'acceptar-ho.

—Això no és una manera de decidir —va dir Celso—, és una manera de guanyar. Penseu-ho abans de demanar cita.

Jacobo no va dir res. Va obrir la seua carpeta de formularis, la va tancar i va traure un full en blanc. Va escriure una sola pregunta i la va subratllar dues voltes, i ningú a la sala, ni tan sols Celso, va saber quina era fins que la va girar per a mostrar-la: «Qui signa per l'empresa?». Celso la va llegir i no va dir res més: la forma jurídica quedava pendent, i l'equip la decidiria abans de començar la unitat següent.

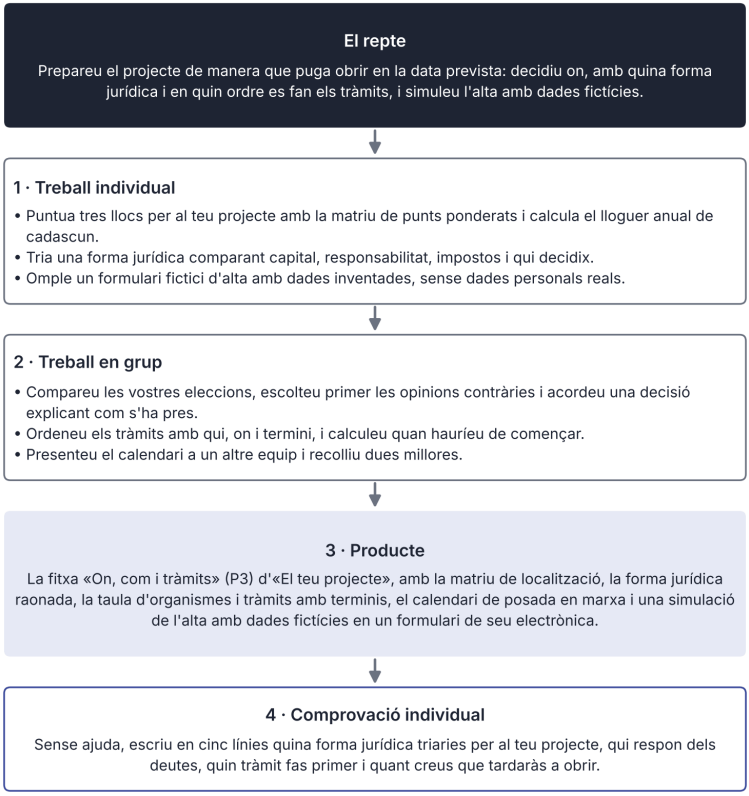
SITUACIÓ D'APRENENTATGE

Deixem el projecte llest per a obrir la porta

Repte. Prepareu el projecte de manera que puga obrir en la data prevista: decidiu on, amb quina forma jurídica i en quin ordre es fan els tràmits, i simuleu l'alta amb dades fictícies.

Producte. La fitxa «On, com i tràmits» (P3) d'«El teu projecte», amb la matriu de localització, la forma jurídica raonada, la taula d'organismes i tràmits amb terminis, el calendari de posada en marxa i una simulació de l'alta en un formulari d'exemple, sense enviar-lo a una seu real i amb identitats i NIF fictícies no vàlids. **Dades.** Són ficticis els locals, els costos, els pesos i els temps; els mínims legals i els requisits són reals. Locals: A, 650 €/mes; B, 1.100 €/mes; C, 800 €/mes. Pesos: lloguer 40 %, proximitat 30 %, proveïdors 20 %, barri 10 %. Terminis del cas de l'apartat 3.4 (p. 49) i obertura prevista: 15 de gener de 2027.

Comprovació individual. Sense ajuda, escriu en cinc línies quina forma jurídica triaries per al teu projecte, qui respon dels deutes, quin tràmit fas primer i quant creus que tardaràs a obrir.



Així es desenvolupa la situació d'aprenentatge

INFORME

Crear una empresa a la Comunitat Valenciana

Quantes persones i equips es llancen cada any a crear una societat, i quina forma jurídica trien? L'Institut Nacional d'Estadística (INE) publica l'Estadística de Societats Mercantils a partir de les dades del Registre Mercantil Central: societats constituïdes, capital que subscriuen i forma jurídica triada.

El 2025 es van constituir a Espanya 127.560 societats mercantils, i 16.410 a la Comunitat Valenciana, el 12,9 % del total. Quasi totes van ser societats de responsabilitat limitada: 16.382 a la Comunitat Valenciana, el 99,8 % de les noves, enfront de només 27 societats anònimes.

Dada 2025	Comunitat Valenciana	Espanya
Societats mercantils constituïdes	16.410	127.560
D'elles, societats limitades	16.382	127.079
Capital subscrit mitjà per SL	42.165 €	41.234 €

Mira què suggerix la taula. La societat limitada domina perquè combina responsabilitat limitada i un cost de creació assumible, just allò que vam vore en l'apartat 3.2. El capital mitjà per societat, una mica més de 42.000 euros, pareix alt si recordes que es pot començar amb un euro; però és una mitjana, i unes poques societats amb molt de capital l'eleven. Algunes comencen amb xifres molt menors; per a saber si són la majoria caldria la distribució, no només la mitjana.

Què no diuen estes dades? Compten societats constituïdes, no empreses en funcionament ni persones autònomes, que esta estadística no compta. Una societat creada pot no arribar a operar o tancar poc després. I no expliquen per què unes persones trien una forma jurídica i unes altres una altra, ni quant van tardar a crear-la.

Hi ha una altra lectura possible: que quasi totes les societats noves siguen limitades no significa que siga la millor forma per a tots els projectes, sinó que és la més habitual entre qui tria constituir una societat. Una cooperativa o una societat laboral poden ser més adequades si el projecte és col·lectiu i el repartiment del poder importa més que el del capital. Convé comparar sempre diverses formes abans de decidir.

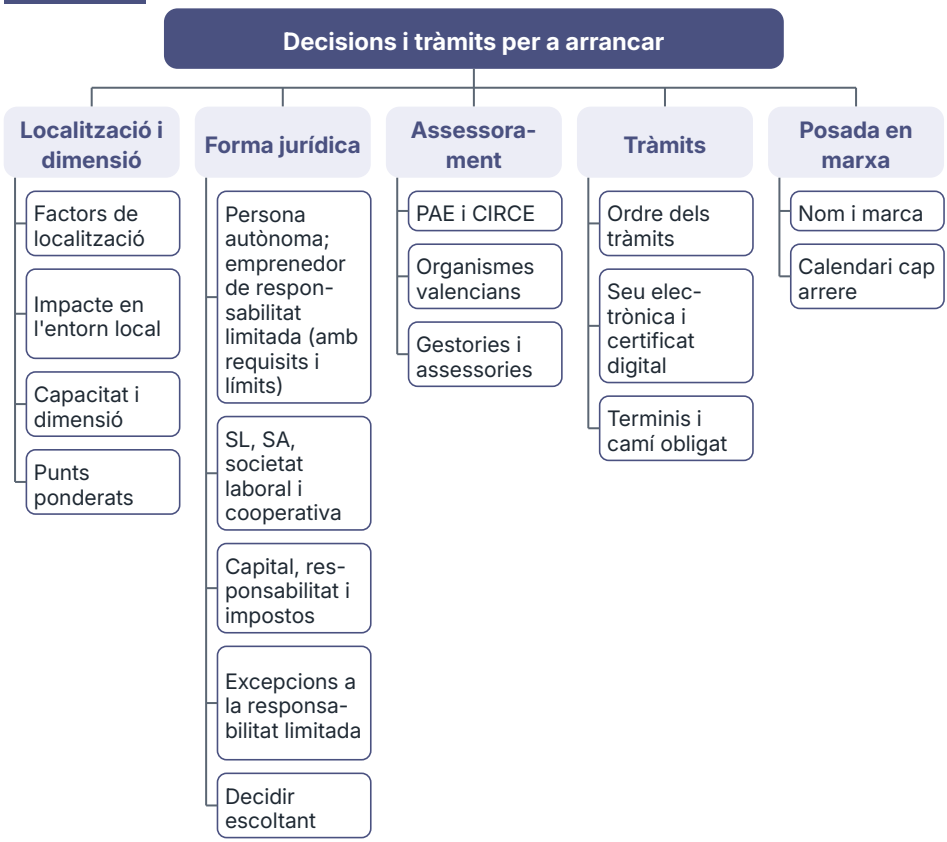
Per al teu projecte, això suggerix preguntes útils: hi ha empreses paregudes a la teua en la teua comarca, creades recentment?, quina forma jurídica van triar?, quins organismes de suport les van ajudar? Recorda que totes les dades amb data i font permeten tornar a comprovar-les, i que una xifra de l'any passat pot haver canviat. Pregunta també pels terminis i els costos de constituir cada forma, que no apareixen en estes estadístiques.

Font: INE, Estadística de Societats Mercantils, taula 6454, societats constituïdes per comunitat autònoma i forma jurídica, any 2025, dades definitives (consulta: 11/2026).

ACTIVITATS

12. En l'episodi, la notària explica qui respon dels deutes en cada forma jurídica. a) Resumix amb les teues paraules què diu sobre la persona autònoma. b) Resumix què diu sobre la societat limitada i les seues excepcions. c) Quin dubte d'Aldara es resol?
13. En l'episodi, Celso diu que votar «no és una manera de decidir, és una manera de guanyar». a) Explica què vol dir. b) Proposa una regla per a decidir en un equip en què s'escolte primer qui pensa distint. c) Què ha quedat pendent al final de l'episodi i qui ho ha de resoldre? d) Escriu, per al teu equip, una regla de decisió de tres passos.
14. Revisa esta resposta simulada d'un assistent d'IA: «Totes les empreses d'Espanya paguen el 25 % d'impost de societats, sense excepció, des del primer dia». a) Què oblida? b) Escriu dues preguntes per a comprovar-ho. c) On ho comprovaries? d) Reescriu la frase perquè siga correcta.
15. Supón una base imposable positiva de 18.000 € i que la SL complix els requisits del tipus del 15 %. a) Calcula la quota íntegra. b) Calcula la base menys la quota. c) Quant seria amb el tipus general del 25 %? Calcula la diferència entre ambdues quotes. d) Per què la base imposable no és el mateix que el benefici comptable? Busca-ho en la pàgina de l'Agència Tributària.
16. Segons l'informe, a) quin percentatge de les societats noves de la Comunitat Valenciana són societats limitades? b) Què no pots saber amb eixa taula sobre el nombre d'empreses en funcionament, ni sobre les persones autònomes? c) Quina distribució necessitaries per a saber si la majoria comença amb poc capital? d) Explica per què una societat constituïda pot no ser una empresa en funcionament.
17. Amb el mapa de tràmits de l'apartat 3.4 (p. 49), a) quants dies hàbils sumen els passos que depenen els uns dels altres? b) Si l'obertura és el 15 de gener i vols 6 dies de marge, quants dies hàbils abans has de començar? c) Què comprovaries abans de fiar-te d'eixa data: festius locals, documents pendents, cites en notaria o registre? Escriu una frase per a cadascuna. d) Dibuixa una línia de temps amb l'obertura a la dreta i els tràmits cap arrere, amb les seues dates.
18. Escriu tres frases d'una notícia econòmica inventada sobre la creació d'una empresa al teu barri: a) un fet comprovable, b) una opinió i c) una estimació. Marca quina és quina i digues on comprovaries el fet.
19. Aplicació individual, sense ajuda: descriu en cinc línies com triaries el lloc i la forma jurídica del teu projecte. a) Un criteri per a triar el lloc i per què pesa. b) Un criteri per a triar la forma jurídica i per què pesa. c) Una dada que et falta i on la buscaries. d) Quin tràmit faries primer i quant creus que tardaries a obrir, amb la data en què començaries si volguessis obrir el 15 de gener.

ESQUEMA



RESUM

La **localització** d'una empresa es tria amb **factors** com el lloguer, la proximitat als clients, els proveïdors i l'impacte en l'entorn, i es compara amb el **mètode de punts ponderats**. La **dimensió** s'ajusta a la **capacitat** i a la demanda estimada. La **forma jurídica** decidix qui respon dels deutes, quant de capital es necessita, quins impostos es paguen i qui decidix: la persona autònoma respon amb tots els seus béns, mentre que en la **societat limitada**, amb un capital mínim d'un euro des de la Llei 18/2022, per regla general els socis no responen dels deutes socials, llevat d'excepcions i del règim especial de capital inferior a 3.000 euros. La societat anònima, la societat laboral i la **cooperativa**, on per regla general hi ha un vot per persona, completen les opcions. Per a emprendre no cal anar a cegues: els **Punts d'Atenció a l'Emprenedor**, el sistema **CIRCE** i organismes valencians com les cambres o els centres d'empreses informen i tramiten. Els tràmits tenen un ordre, des del certificat de denominació fins a la llicència, i quasi tots es fan en la **seu electrònica** amb un certificat digital. El nom i la **marca** es trien amb cura i el **pla de posada en marxa** es calcula cap arrere des de la data d'obertura. Tot això servix per a la fitxa P3 del teu projecte i per a l'Entrega 1 del curs, que reunix la P1, la P2 i la P3.



UNITAT 4

Aprovisionament i producció

L'equip de Valdeluz · Un número que prometre

EN ESTA UNITAT APRENDRÀS A...

- Elaborar un pla de compres amb comanda, estoc de seguretat i punt de comanda.
- Comparar proveïdors amb criteris ponderats i llegir els documents d'una compra.
- Descriure el procés productiu d'un producte o servici i provar-lo amb un prototip o un pilot.
- Calcular la productivitat i la capacitat d'un procés i identificar el seu coll d'ampolla.
- Relacionar la innovació, l'eficiència de recursos i l'economia circular amb produir i comprar de manera sostenible.

SITUACIÓ DE PARTIDA

És desembre al **CIFP Valdeluz**. L'equip té clara la idea i un primer calendari, i ha de tancar la forma jurídica que va quedar pendent; ara toca saber també si pot complir allò que promet. Una gestoria amb quatre seus ha demanat una oferta per a 390 comandes mensuals de material d'oficina. Itziar està entusiasmada; Nayara ha cronometrat una comanda de prova i no està tan segura; Tiago pregunta quant d'estoc cal tindre per a no fallar. Aldara vol una xifra que puga prometre sense dubtar. Tu, mentrestant, has de decidir com produiràs o prestaràs el teu servici, a qui compraràs i què pots prometre als teus primers clients.

PER A COMENÇAR

1. Si una empresa promet entregar en 24 hores i de vegades no pot, què li costa més: perdre una venda o perdre la confiança d'un client?
2. Quant de material creus que ha de tindre guardat una botiga per a no quedar-se sense existències, sense que li'n sobre massa?
3. En un procés de diverses fases, com preparar una comanda, què determina quantes comandes ixen al dia?
4. Què et pareix millor per al teu barri: comprar a un proveïdor pròxim una mica més car o a un de llunyà més barat? Què més necessitaries saber?



Compres i existències

4.1



Proveïdors

4.2



Prototip

4.3



Productivitat

4.4



R+D+i

4.5

4.1 Pla de compres i control d'existències

Comprar bé és comprar allò que fa falta, quan fa falta i en la quantitat justa. Un excés immobilitza diners; una falta fa perdre vendes.

L'**aprovisionament** és la funció de l'empresa que consistix a aconseguir els béns i servicis que necessita per a produir o vendre. S'organitza amb un **pla de compres**, que calcula què cal comprar, quant i quan a partir de la demanda prevista, de les existències disponibles i dels terminis d'entrega. Les **existències**, o **estoc**, són els béns que l'empresa té emmagatzemats: matèries primeres, productes acabats o material per a vendre.

Tindre estoc costa diners, i de vegades més del que pareix: ocupa espai, es pot espatllar o quedar antiquat i manté parat un diner que podria usar-se en una altra cosa. No tindre'n també costa, perquè si falta un producte es perd la venda i de vegades el client. Per això es calculen uns nivells. El **consum mitjà** és el que es ven o s'usa en un període. El **termini d'entrega** és el temps que passa des que es fa la comanda fins que arriba. L'**estoc de seguretat** és una reserva per a cobrir retards o pics de demanda. I el **punt de comanda** és el nivell d'existències en què cal fer una comanda nova, i, en el model senzill de consum i termini constants, es calcula així: consum diari × termini d'entrega + estoc de seguretat. El **control d'existències** consistix a saber en cada moment quant hi ha de cada producte. Es fa amb una **fitxa de magatzem**, on s'anoten les entrades, les eixides i el saldo, i amb **recomptes periòdics** que comparen allò anotat amb el que realment hi ha en les prestatgeries. Si no coincidixen, hi ha un error de registre, una ruptura o una pèrdua, i convé esbrinar la causa abans que es repetisca. En productes que caduquen s'aplica FEFO (first expired, first out): ix primer el lot que caduca abans; FIFO (el primer que entra, el primer que ix) només coincidix si l'ordre d'entrada i el de caducitat són el mateix.

Un bon pla de compres també té en compte a qui servix l'empresa. Un comerç de barri que abasteix persones majors o entitats d'ajuda hauria d'assegurar sempre els productes bàsics, encara que rendisquen poc, perquè el seu valor per a la comunitat és major que el seu marge. Eixa decisió s'anota en el pla com un criteri més.

Cas · Quant demanar i quan

Nexo ven un organitzador d'escriptori del qual gasta 60 unitats per setmana de 5 dies laborables. El proveïdor tarda 5 dies hàbils a servir-lo. L'equip vol una reserva de 2 dies de consum i demanar lots de 240 unitats a 4,50 € cadascuna. Les dades són hipòtesis.

Concepte	Càlcul	Resultat
Consum diari	60 ÷ 5	12 unitats
Estoc de seguretat	2 × 12	24 unitats
Punt de comanda	12 × 5 + 24	84 unitats
Import de cada comanda	240 × 4,50 €	1.080 €

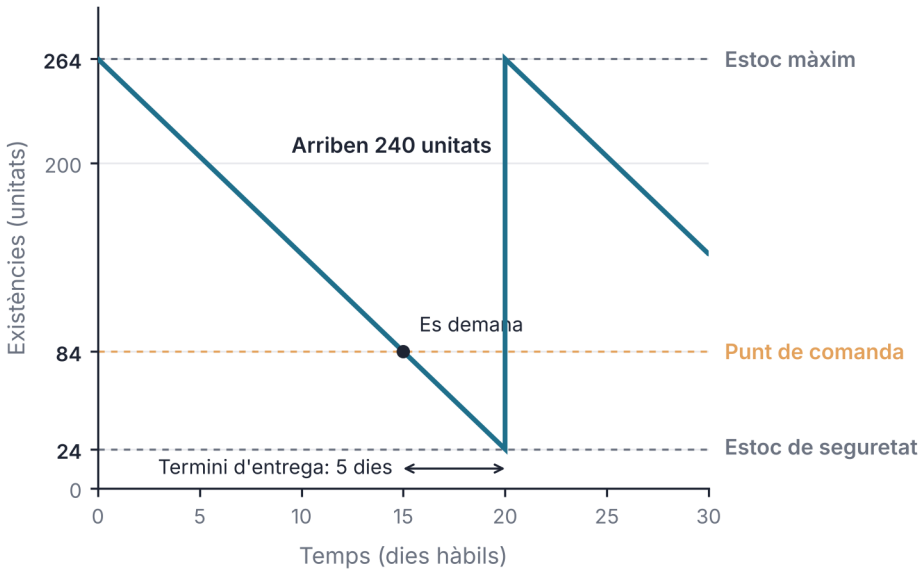
Concepte	Càlcul	Resultat
Estoc mitjà	24 + 240 ÷ 2	144 unitats
Diners immobilitzats	144 × 4,50 €	648 €

Pas 1. Calcula quan demanar. Si es venen 12 al dia i la comanda tarda 5 dies, durant l'espera es consumiran 60. Amb la reserva de 24, la comanda es fa quan en queden 84.

Pas 2. Calcula quant costa cada comanda: 240 × 4,50 € = 1.080 €. Un lot de 240 dura 240 ÷ 60 = 4 setmanes, és a dir, unes 13 comandes a l'any d'este organitzador.

Pas 3. Calcula allò que costa tindre l'estoc parat. L'estoc mitjà és la reserva més la meitat del lot: 24 + 120 = 144 unitats, que a 4,50 € suposen 648 € immobilitzats. Amb un lot de 120, hi hauria unes 26 comandes a l'any i un estoc mitjà de 24 + 120 ÷ 2 = 84 unitats, un 41,7 % menys que 144 (no la meitat), però més treball i més portes.

Pas 4. Llig allò que el càlcul no diu. Supon un consum constant i un proveïdor puntual; si la demanda puja o el proveïdor es retarda, la reserva de 24 serà insuficient. Per això es revisa cada mes amb les dades reals. Les comandes xicotetes i freqüents redueixen l'estoc i els diners parats, però augmenten les portes i el treball de rebre mercaderia; les grans i espaiades fan el contrari, i no hi ha una resposta única. Per a comparar lots es quantifiquen el cost de cada comanda, el de mantindre l'estoc, les ruptures i els diners immobilitzats.



Punt de comanda = estoc de seguretat + consum diari · termini = 24 + 12 · 5 = 84

Figura 4.1. Evolució de l'estoc. Màxim teòric: 240 + 24 = 264 unitats; temps en dies hàbils.

REVISA LA IA

Resposta simulada d'un assistent d'IA: «Per a no quedar-te sense estoc, compra sempre el triple del que vengues. Així l'estoc de seguretat és enorme, el punt de comanda és innecessari i mai no perds vendes».
Què cal comprovar. Quin cost té guardar el triple? Què passa amb els productes que caduquen o es queden antiquats? Quin càlcul substituïx «el triple» i quines dades necessita?

ACTIVIDADES

1. Una botiga ven 40 unitats per setmana (5 dies), el proveïdor tarda 3 dies i vol una reserva d'1 dia. Calcula el consum diari, l'estoc de seguretat i el punt de comanda.
2. Amb les dades del cas, calcula quants diners s'immobilitzen si el lot fóra de 120 unitats i quina diferència hi ha amb els 648 € del lot de 240.
3. *Amplia.* Resumix en tres frases esta notícia fictícia i assenyala quin risc d'aprovisionament apareix: «Una cadena de ferreteries de Valdeluz assegura que ha reduït a la meitat el seu estoc gràcies a un sistema nou. Diversos clients es queixen que ara falten cargols d'ús habitual. L'empresa respon que serà una cosa temporal».

4.2 Proveïdors i documents de compra

Triar a qui comprar és una decisió amb preu, termini, qualitat i conseqüències. Després, cada compra deixa una empremta en paper.

Un **proveïdor** és la persona o empresa que et ven allò que necessites. Per a triar-lo es comparen diversos criteris, i el preu és només un: el **termini** d'entrega, la **qualitat** del producte, les condicions de pagament, la fiabilitat i, cada vegada més, l'**impacte local i ambiental**: si el proveïdor està prop, si contracta persones de l'entorn, si usa envasos reutilitzables. Un proveïdor una mica més car però pròxim pot eixir més barat si evita retards i transport.

Per a decidir, es torna a usar la matriu de punts ponderats. Si en l'elecció de Nexo el preu pesa el 35 %, el termini el 25 %, la qualitat el 25 % i l'impacte local el 15 %, i es puntua d'1 a 5, el proveïdor Nord (preu baix, a 300 km) obté 3,55; un proveïdor pròxim, un 8 % més car, 4,05; i un majorista per internet, 3,05; el 8 % i les notes d'1 a 5 són hipòtesis, i les notes no es deriven del 8 %. El resultat no és una veritat, sinó una manera ordenada de discutir. Canviar els pesos canvia el guanyador: si el preu pesara el 50 %, el proveïdor llunyà pujaria posicions. Per això els pesos s'acorden abans de puntuar i s'expliquen a qui haja d'aprovar la compra. Abans de decidir convé demanar una mostra i un pressupost per escrit, comprovar referències d'altres clients i preguntar què passa si el proveïdor falla o puja els preus.

Criteri (pes)	Nord	Pròxim	Majorista en línia
Preu (35 %)	5	3	4
Termini (25 %)	2	5	3
Qualitat (25 %)	4	4	3

Criteri (pes)	Nord	Pròxim	Majorista en línia
Impacte local (15 %)	2	5	1
Total	3,55	4,05	3,05

COM DECIDIM

Biaix del present. Donem més pes a un estalvi immediat, com un preu baix, que a costos que arribaran més tard, com retards, ruptures o devolucions. Per a compensar-ho, calcula el cost total de cada proveïdor, inclosos terminis i fallades esperades, i no només el preu de la factura.

Cada compra genera documents. La **comanda** és el document amb què demanes allò que necessites, amb quantitats, preu i data d'entrega. L'**albarà** acompanya la mercaderia i servix per a comprovar que allò que arriba coincidix amb allò que s'ha demanat. La **factura** reclama el pagament i és el document fiscal; completa i amb els requisits legals, permet deduir l'IVA suportat. Recorda que l'IVA es calcula sobre la **base imposable**, que és l'import sense impost: al tipus general del 21 %, una compra de 1.080 € du 226,80 € d'IVA i es paguen 1.306,80 €.

LA NORMA DIU

«Tota factura i les seues còpies contindran les dades o requisits que es citen a continuació, sense perjudici dels que puguen resultar obligatoris a altres efectes i de la possibilitat d'incloure qualssevol altres mencions.» Font: Reial decret 1619/2012, Reglament pel qual es regulen les obligacions de facturació, art. 6.1 (consulta: 11/2026).

Comanda, albarà i factura s'han de conciliar i conservar segons la normativa: si l'albarà diu 230 unitats i la factura cobra 240, cal revisar si hi va haver lliurament parcial o descompte, i reclamar abans de pagar. També es guarden per a justificar les despeses davant d'Hisenda i per a portar la comptabilitat. Arxiva'ls amb ordre, per data i per proveïdor.

Entre eixes dades hi ha el número i la sèrie, la data, la identificació de l'emissor i del receptor (el NIF del destinatari és obligatori en els supòsits legals), el domicili, la descripció de l'operació, la base imposable, el tipus d'IVA i la seua quota.

ACTIVIDADES

4. Llig esta factura fictícia i contesta: «Factura fictícia incompleta núm. 2026-045. Data: 12/12/2026. Proveïdor Nord, S.L. a Nexo Oficina, S.L. Concepte: 240 organitzadors d'escriptori a 4,50 € la unitat. Base: 1.080,00 €. IVA 21 %: 226,80 €. Total: 1.306,80 €». a) Quin càlcul comprova el total? b) Assenyala dues dades obligatòries que no apareixen. c) Quin document comprova que van arribar les 240 unitats?

5. Calcula la puntuació ponderada d'un quart proveïdor amb notes 4 en preu, 4 en termini, 5 en qualitat i 3 en impacte local. Supera el pròxim?

6. *Amplia.* Separa fets i opinions en este anunci fictici d'un proveïdor: «Som els més barats del mercat i servim en 24 hores. Hem reduït els nostres envasos un 20 % este any». Quina dada demanaries per a comprovar cada afirmació?

4.3 Del producte o servici al prototip

Abans de produir en quantitat convé saber com es produïx, qui ho necessita i si funciona. Un prototip permet comprovar-ho amb poca despesa.

Un **producte** pot ser un bé material o una prestació intangible; ací direm **bé** a l'objecte físic i **servici** a l'activitat prestada. Tots dos naixen d'una necessitat i el seu disseny ha de respondre-hi. En un projecte amb vocació social, eixe disseny inclou preguntes sobre la comunitat: què necessita realment la gent?, què podem fer amb allò que hi ha al barri?, quin impacte tindrà allò que produïm? Un servici de repartiment per a persones majors no es dissenya igual que un per a oficines: canvien els horaris, el tracte i la manera de pagar. Escoltar qui usarà el servici, i no només qui el vendrà, és part del disseny.

El **procés productiu** és el conjunt d'activitats que transformen unes **entrades** (materials, persones, temps, diners) en **eixides** (el producte o servici). Es descriu amb un diagrama de flux: què es fa, en quin ordre, qui ho fa i quant tarda. Els símbols més usats són senzills: un rectangle per a cada activitat, un rombe per a una decisió i una fletxa per a l'ordre. Dibuixar-lo en equip ajuda a descobrir passos que cada persona fa d'una manera distinta i a decidir la millor manera de fer-los, que es convertix en el mètode comú. En la preparació d'una comanda de Nexo, per exemple, hi ha tres fases: arreplegar els articles del magatzem, embalar-los i etiquetar el paquet. Descriure-les permet detectar temps morts, errors i llocs que acumulen treball.

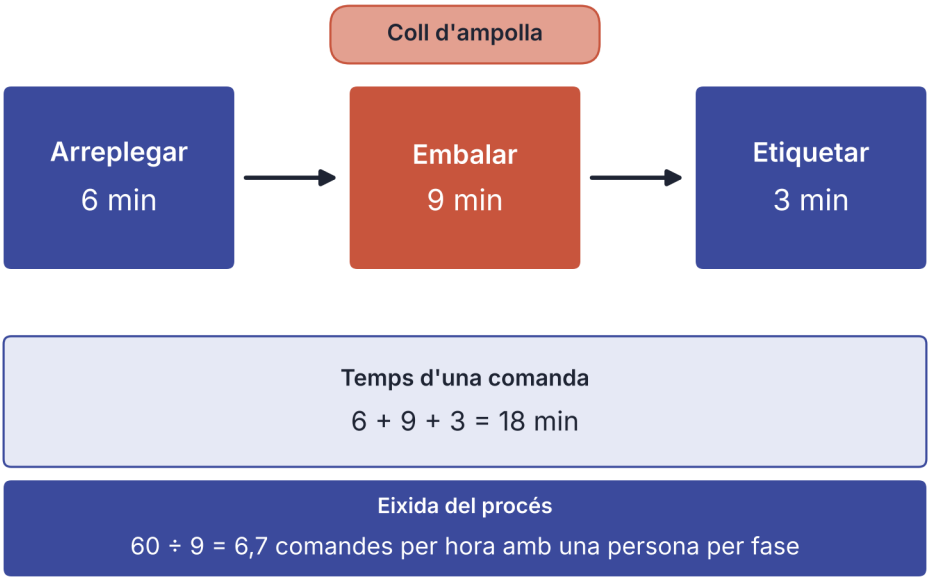


Figura 4.2. Procés d'una comanda: una persona per a les tres fases, 3,33 comandes/h; una per fase, màxim 60 ÷ 9 = 6,67 comandes/h.

Per a saber si el procés i el producte funcionen, es construïx un **prototip**, una primera versió senzilla amb què es fan proves, i un **pilot**, una prova a xicoteta escala amb clients reals. El prototip respon a «funciona?» i el pilot a «ho vol algú i ens ix a compte?». Es registren els resultats amb indicadors, es corregix i es torna a provar. Cada volta del cicle, provar, mesurar i corregir, fa que el producte s'assemble més a allò que la gent necessita. Mai no s'ha d'esperar a tindre-ho tot perfecte: convé provar prompte versions senzilles, sempre que siguen segures i adequades per a qui les use.

Per a un servici, el prototip pot ser una simulació: Itziar atén un client amb un guió i Nayara anota els temps. Per a un producte, pot ser una caixa amb els elements. El prototip ha de ser prou senzill per a fer-se en dies i prou real perquè algú l'use. Després de la prova s'anoten tres coses: què va funcionar, què va fallar i què es canviarà. Si el prototip és un servici, convé anotar quant tarda cada pas; si es grava persones identificables, cal informar-les i complir la normativa de protecció de dades. Per a una botiga en línia, el prototip pot ser una pàgina amb un formulari les comandes del qual es processen a mà. Allò important és enfrontar-se com més prompte a un client real, o simulat, i arreplegar les seues reaccions.

ACTIVIDADES

7. Descriu en forma de llista el procés productiu del teu projecte amb tres o quatre fases. Per a cada fase, escriu qui la fa, quant tarda aproximadament i quin error pot ocórrer.

4.4 Productivitat i capacitat

Prometre allò que no es pot complir és la manera més ràpida de perdre un client. Mesurar allò que es pot fer permet prometre amb seguretat.

La **productivitat** mesura quant es produïx per cada unitat de recurs emprat, per exemple, comandes per hora de treball. L'**eficiència** compara el resultat amb els recursos usats: una empresa és més eficient si aconseguix el mateix resultat amb menys. La **capacitat** és el màxim que es pot produir en un període amb els recursos disponibles, i s'ha de comparar amb la **demanda**, és a dir, amb allò que els clients volen comprar. Si la demanda supera la capacitat, es perden vendes o s'incompleixen terminis.

En una línia de fases en sèrie amb un lloc per fase, la capacitat la marca la més lenta, el **coll d'ampolla**, com en una aixeta el flux de la qual no pot superar el del tub més estret. Millorar una fase que no és el coll d'ampolla no augmenta allò que ix del procés: si l'embalatge és el més lent, comprar una taula més ràpida per a arreplegar només acumula paquets sense tancar. Per a millorar, cal atacar el coll d'ampolla amb més persones, un mètode millor o una eina, i tornar a mesurar, perquè el coll pot canviar de fase. La productivitat també es pot comparar entre períodes: si este mes es preparen 4 comandes per hora i l'anterior 3, la millora és d'un terç, i caldrà esbrinar què la va causar.

Cas · Podem prometre 390 comandes?

Un client demana 390 comandes al mes. Nayara ha mesurat que preparar una comanda porta 18 minuts. L'equip té dues persones amb 12 hores setmanals cadascuna durant quatre setmanes, i cadascuna prepara comandes completes pel seu compte. Les dades són hipòtesis.

Concepte	Càlcul	Resultat
Temps necessari	390 × 18 min ÷ 60	117 h
Hores disponibles	2 × 12 h × 4 setmanes	96 h
Escletxa	117 h − 96 h	21 h
Comandes màximes (capacitat teòrica)	96 h × 60 ÷ 18 min	320
Comandes amb 15 min	96 h × 60 ÷ 15 min	384

Pas 1. Calcula el temps necessari: 390 comandes × 18 minuts = 7.020 minuts, és a dir, 117 hores. Si les hores disponibles són 96, en falten 21: amb els recursos actuals no es poden prometre 390 comandes.

Pas 2. Calcula allò que sí que es pot prometre: 96 hores × 60 minuts ÷ 18 minuts = 320 comandes al mes, capacitat teòrica, no una xifra segura per a prometre.

Pas 3. Estudia una millora. Si es reorganitza el magatzem i la comanda passa de 18 a 15 minuts, una reducció del 16,7 %, la capacitat puja a 384 comandes. Continua per davall de 390 (en faltarien 1,5 hores), i 384 és teòrica, no una garantia: prometre 380 deixa només 4 comandes de marge (una hora de treball), insuficients si una persona falta una setmana; convé fixar una xifra menor, després d'un pilot.

Pas 4. Interpreta: no es pot afirmar que millorar el temps isca més barat que contractar hores sense comparar els costos de reorganitzar, formar i corregir errors. Comprova en una prova real que els 15 minuts es mantenen a ritme continu i amb distintes persones, i deixa sempre un marge: el cansament i els errors també compten.

CLAU · MESURAR ABANS DE PROMETRE

Una empresa només pot prometre allò que el seu coll d'ampolla permet produir. Calcula la capacitat amb temps mesurats i amb persones distintes, compara-la amb la demanda i promet una mica menys: una promesa complida val més que una xifra alta incomplida.

ACTIVIDADES

8. Un taller prepara una comanda en 12 minuts amb una persona que treballa 20 hores a la setmana durant 4 setmanes. a) Calcula les comandes màximes al mes. b) Si la demanda és de 450 comandes, quins dos canvis proposaries? c) Quant milloraria la capacitat amb cadascun? Justifica la resposta amb un càlcul.

9. En un procés hi ha tres fases: arreplegar (6 min), embalar (9 min) i etiquetar (3 min). Amb una persona en cada fase, quantes comandes ixen per hora? Quin és el coll d'ampolla? Si l'embalatge passa a 6 minuts, quantes ixen i en quin percentatge augmenta la producció? Quines fases limiten ara?

4.5 R+D+i i producció sostenible

Produir millor és produir amb menys recursos i menys residus. La innovació permet fer-ho, i comprar amb criteri ajuda a tancar el cercle.

La **R+D+i** suma recerca (generar coneixement), desenvolupament (aplicar-lo per a crear o millorar solucions) i innovació (introduir millores en l'ús o en el mercat). Aplicada a la producció busca processos eficients i sostenibles: un envàs que es reutilitza, un procés que gasta menys energia, un servici que substituïx un desplaçament. L'**eficiència de recursos** consistix a obtindre el mateix amb menys materials, energia i aigua, i sol reduir també els costos. L'**economia circular** parteix que els residus d'un procés poden ser la matèria primera d'un altre: reutilitzar, reparar i reciclar en lloc d'usar i tirar.

Les compres són una palanca per a això. Triar envasos retornables, proveïdors que arrepleguen els seus residus o materials reciclats allunya l'empresa del model lineal d'«extraure, fabricar i tirar», i sovint estalvia diners a mitjà termini. A més, comprar a proveïdors pròxims reduïx el transport i manté l'ocupació a la zona, però no sempre és més barat ni més ecològic: cal comparar amb dades, inclosos els quilòmetres recorreguts i el tipus de transport. Però compte amb les promeses ambientals sense dades: una etiqueta verda no demostra per si sola que el producte siga més sostenible. Demana sempre una dada, com la reducció de residus per unitat. L'**empremta ecològica** estima la superfície bioproductiva necessària; l'impacte d'un producte també es mesura amb l'empremta de carboni o hídrica i l'anàlisi de cicle de vida (última unitat).

DADA

El 2024, la despesa interna en R+D (no tota la innovació) a la Comunitat Valenciana va ser de 1.805,9 milions d'euros, el 7,5 % del total d'Espanya, i va equivaldre a l'1,22 % del seu PIB, enfront de l'1,50 % del conjunt del país. Font: INE, Estadística sobre Activitats de R+D 2024, nota de premsa de 20/11/2025 (consulta: 11/2026).

EL TEU PROJECTE · P4

Prepara la fitxa P4, «Compres i producció». Dibuixa el procés productiu del teu projecte amb les seues fases i temps, descriu el prototip o pilot que faràs, compara tres proveïdors amb una matriu ponderada en què incloges l'impacte local, i calcula el punt de comanda i l'estoc de seguretat d'un producte, amb consum diari, termini en dies hàbils i unitats propis, i compara la capacitat amb la demanda. Indica una millora sostenible i quina dada la recolza.

ACTIVIDADES

10. *Amplia.* Proposa una manera de reduir residus en les compres del teu projecte i explica amb una dada inventada però raonable quant s'estalviaria a l'any, i en què canvia el procés.

11. Calcula l'estalvi d'un envàs retornable: si costa 1,20 €, s'usa 6 voltes i el d'un sol ús costa 0,35 € cada ús, quant costa cada ús del retornable? A partir de quin nombre d'usos ix més barat?

L'EQUIP DE VALDELUZ

Un número que prometre

Itziar va entrar en el magatzem del CIFP amb la tauleta en alt, com qui porta una bona notícia.

—Una gestoria amb quatre seus ens demana una oferta per a tres-centes noranta comandes al mes —va anunciar—. Cada comanda, material d'oficina complet. Si ho tanquem, és el nostre millor client de sobte.

Tiago es va alçar d'un bot de la cadira en què repassava factures.

—Tres-cents noranta. Ja està: ho signem.

—Volen preu tancat i la primera comanda per al mes que ve —va afegir Itziar, mirant la pantalla—. No hi ha marge per a pensar-s'ho molt.

Nayara, amb l'armilla groga damunt de la dessuadora blava, va deixar la caixa que sostenia damunt de la taula.

—Qui les prepara? —va preguntar sense alçar la veu.

—Nosaltres —va respondre Itziar—. Els de sempre.

—Els de sempre som dues persones amb dotze hores a la setmana cadascuna. —Nayara va obrir un full—. Vaig cronometrar la comanda de prova: divuit minuts entre arreplegar, embalar i etiquetar. Feu el compte.

Tiago va traure la calculadora i va teclejar amb el front arrufat. Es va quedar mirant la pantalla: cent disset hores. Aldara, que havia entrat darrere d'Itziar amb una jaqueta blau marí, es va acostar a la taula de treball, on Nayara havia disposat tres safates de plàstic en fila.

—Ensenya-m'ho —va demanar.



Dues persones simulen el pas de caixes per tres fases; la del mig es desborda de paquets per tancar.

Nayara va col·locar una caixa en la primera safata, la d'arreplegar, i Aldara en va prendre una altra per a passar-la. Cadascuna de les dues va passar caixes de safata en safata a ritme constant, i en pocs minuts la primera va quedar quasi buida. La tercera també. La del mig, la de l'embalatge, va començar a acumular paquets amb cintes blaves, àmbar i verdes que no donava temps de tancar.

—Ací està —va dir Nayara, assenyalant la safata plena—. Embalar porta nou minuts; arreplegar, sis; etiquetar, tres. Mentre qui embala treballa sense parar, l'altra persona acaba abans les seues tasques i espera. En una línia amb un lloc per fase, tot allò que ix ho marca el lloc més lent: encara que s'arreplegara al doble de velocitat, l'embalatge continuaria al seu ritme.

—Aleshores és un problema de persones —va dir Tiago—. Amb més gent, ho traiem.

—Amb més gent que no tenim i que ningú no ha pressupostat —va dir Jacobo.

—És un problema de números —va replicar ella, sense alçar la veu—. I els números no es discutixen, es comproven. Amb noranta-sis hores de treball i divuit minuts per comanda, la capacitat teòrica màxima són tres-centes vint, i la que podem comprometre serà menor. Tres-centes noranta no caben.

Va haver-hi un silenci. Itziar va baixar la tauleta amb cura, com si pesara més.

—Podríem demanar-los que ens ho passen a dos-centes —va dir Jacobo.

—Això és renunciar a un client per por —va dir Tiago.

—Això és no mentir a un client per por —va respondre Aldara. I es va quedar mirant les safates una estona—. Si prometo tres-centes noranta i arribe a tres-centes vint, perdré el client i la confiança. Si prometo una quantitat prudent, per davall de les tres-centes vint, i la complisc, només perdré l'ocasió de guanyar més. Jo vull un número que puga prometre sense creuar els dits. Ni el que m'agradaria ni el que m'espanta: el que de veres podem complir, encara que hi haja una setmana roín.

Celso, que feia estona que estava recolzat al marc de la porta, va preguntar només:

—Què hauria de canviar perquè eixe número pujara?

—L'embalatge —va dir Nayara a l'instant—. Si passàrem de nou minuts a menys, tot el procés s'accelerarà. Però necessite comprovar si es pot sense que augmenten els errors.

—Aleshores no discutiu més del que opineu —va dir Celso—. Mesureu.

Tiago va obrir la boca i la va tancar. Sabia que tenia raó que el client era bo, i també que no en tenia que bastara amb voler. Itziar va guardar la tauleta en la motxilla. Nayara va obrir un calaix i va traure el cronòmetre que usava en les proves.

—Comence jo —va dir—. A vore quant tarda de veres cada fase.

I va mirar Aldara, que ja havia agafat la primera caixa.

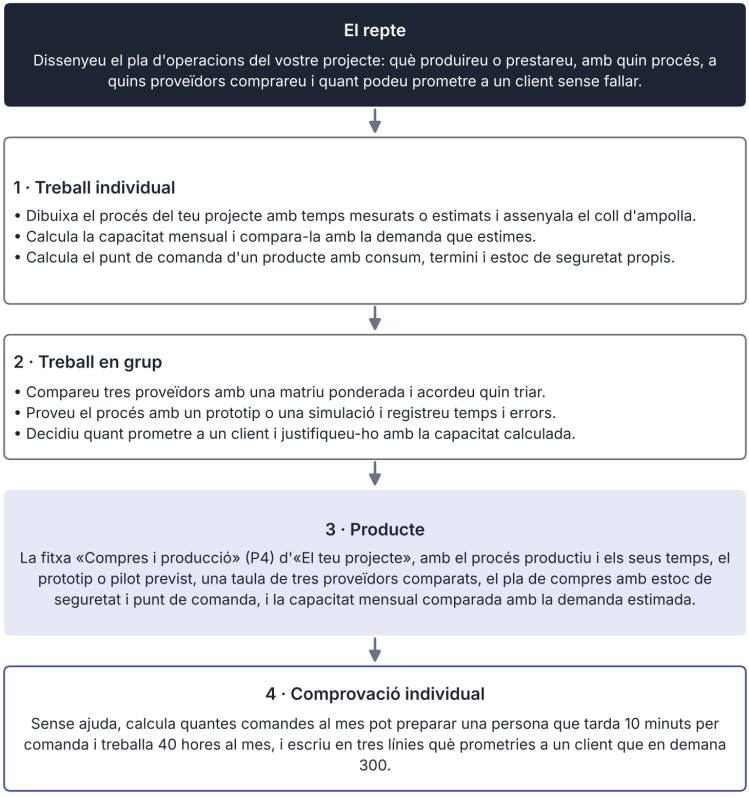
SITUACIÓ D'APRENENTATGE

Pla d'operacions i aprovisionament

Repte. Dissenyeu el pla d'operacions del vostre projecte: què produireu o prestareu, amb quin procés, a quins proveïdors comprareu i quant podeu prometre a un client sense fallar.

Producte. La fitxa «Compres i producció» (P4) d'«El teu projecte», amb el procés productiu i els seus temps, el prototip o pilot previst, una taula de tres proveïdors comparats, el pla de compres amb estoc de seguretat i punt de comanda, i la capacitat mensual comparada amb la demanda estimada. **Dades.** Tot és inventat. Comanda en 18 minuts (arreplegar 6, embalar 9, etiquetar 3); dues persones amb 12 hores setmanals cadascuna durant 4 setmanes, amb comandes completes de 18 minuts per persona; consum de 60 unitats per setmana de 5 dies, termini d'entrega de 5 dies hàbils, lot de 240 unitats a 4,50 €; proveïdors amb pesos de 35, 25, 25 i 15 %.

Comprovació individual. Sense ajuda, calcula quantes comandes al mes pot preparar una persona que tarda 10 minuts per comanda i treballa 40 hores al mes, i escriu en tres línies què prometries a un client que en demana 300.



Així es desenvolupa la situació d'aprenentatge

INFORME

Produir prop

Què es produïx a la Comunitat Valenciana i quant s'innova en fer-ho? Dues dades oficials ajuden a respondre. L'Enquesta de Població Activa de l'INE compta quantes persones treballen en cada sector, i l'Estadística sobre Activitats de R+D mesura quant gasta cada territori en recerca i desenvolupament.

En el tercer trimestre de 2026, la indústria donava ocupació a unes 453.100 persones a la Comunitat Valenciana, el 18,1 % de les ocupades, enfront del 13,3 % del conjunt d'Espanya, una diferència de 4,8 punts. Però la despesa en R+D de la Comunitat Valenciana el 2024 va ser de l'1,22 % del seu PIB, per davall de l'1,50 % d'Espanya.

Indicador	Comunitat Valenciana	Espanya
Persones ocupades en la indústria (3r trim. 2026)	18,1 %	13,3 %
Despesa en R+D sobre el PIB (2024)	1,22 %	1,50 %

Llig la taula amb cura. La indústria pesa més ací que en la mitjana del país, i això significa que hi ha molta producció prop de tu, amb proveïdors i clients potencials a poca distància. Alhora, la despesa en R+D relativa al PIB és menor, la qual cosa suggerix marge per a innovar en processos i en productes. Per això, produir prop i produir millor poden anar de la mà: una empresa xicoteta pot guanyar competitivitat comprant a proveïdors de l'entorn i millorant la seua eficiència.

Què no diuen estes dades? Barregen fonts i dates distintes, i no compten les ocupacions indirectes ni les empreses del sector servicis que produïxen sense fàbrica. La despesa en R+D d'un territori és una mitjana i no descriu l'esforç de cada empresa: per a saber si es concentra en poques grans caldria un desglossament per grandària. I no diuen si produir prop és més sostenible: això depén del tipus de producte, del transport i dels recursos que s'usen.

Els percentatges es calculen sobre el total de persones ocupades de cada territori: 2.504.200 a la Comunitat Valenciana i 22.852.600 a Espanya.

Una última advertència: produir prop no és el mateix que produir amb menys impacte. Un producte fabricat a pocs quilòmetres pot consumir més energia que un altre portat de lluny amb un procés molt eficient. La comparació seriosa mesura recursos i residus per unitat, no només la distància.

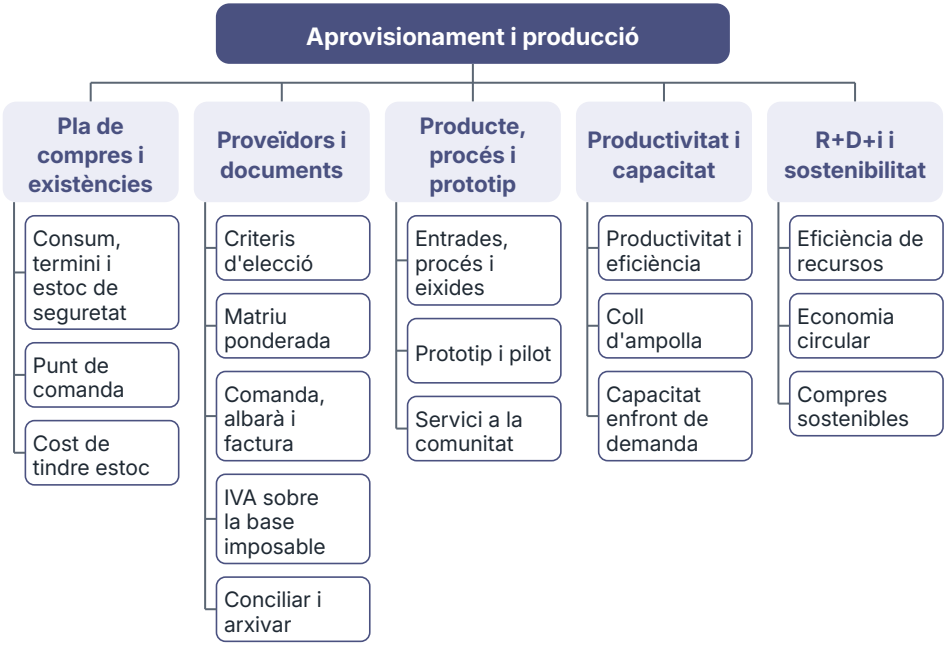
Per al teu projecte, planteja tres preguntes: què podries comprar a la teua comarca en lloc de portar-ho de lluny?, quina part del teu procés podries millorar amb una innovació senzilla?, quina dada necessitaries per a saber si la teua elecció és realment més sostenible?

Font: INE, Enquesta de Població Activa, 3r trimestre de 2026, taula 65311, i Estadística sobre Activitats de R+D 2024, nota de premsa de 20/11/2025 (consulta: 11/2026).

ACTIVITATS

12. En l'episodi, Nayara diu que, en una línia amb un lloc per fase, tot allò que ix ho marca el lloc més lent. a) Explica amb les teues paraules què és un coll d'ampolla i posa un exemple quotidià. b) Què ocorre amb la safata del mig? c) S'aplica igual eixa regla quan dues persones alternen les tres fases? Raona-ho.
13. Aldara no vol el número que li agrada ni el que li espanta, sinó el que es pot complir. a) Compara 320 (màxim teòric del model de 18 minuts) amb 390 (la demanda). b) Explica per què, per a comprometre un lliurament, convindria prometre menys de 320. c) Proposa una xifra i raona quin marge deixes. d) Quina prova faries per a comprovar que pots complir-la?
14. Revisa esta resposta simulada d'un assistent d'IA: «Si cada comanda tarda 18 minuts i tens 96 hores al mes, pots preparar 390 comandes, perquè 96 × 60 ÷ 18 dona 390». a) On està l'error? b) Corregix-lo amb el càlcul complet i explica per què 390 no és una capacitat. c) Escriu quina pregunta faries per a comprovar el càlcul.
15. Amb els temps de l'episodi i una persona per fase: a) si l'embalatge baixa a 7 minuts, quantes comandes per hora ixen i quin continua sent el coll d'ampolla? b) I si baixa a 5 minuts? c) Quina fase limita aleshores i a quantes comandes per hora? d) Quina millora proposaries després i com comprovaries que funciona?
16. Segons l'informe, a) quin percentatge de les persones ocupades treballa en la indústria a la Comunitat Valenciana? b) Quina diferència hi ha amb Espanya, en punts percentuals? c) Explica per què la proporció de persones ocupades en la indústria (2026) i la despesa en R+D sobre el PIB (2024) mesuren fenòmens diferents i corresponen a anys distints. d) Per què produir prop no sempre és produir amb menys impacte?
17. Un taller compra a un proveïdor local un 8 % més car: 100 unitats a 5 € costen en el proveïdor llunyà 500 €. a) Calcula quant més paga per les 100 unitats. b) Quines dades necessitaries per a saber si compensa? c) Escriu una pregunta per al proveïdor local. d) Quin criteri, a més del preu, pesaria en la teua decisió?
18. Escriu tres frases d'una notícia econòmica inventada sobre una empresa que innova en el seu procés productiu: a) un fet comprovable, b) una opinió i c) una promesa. Marca quina és quina i digues on comprovaries el fet. d) Canvia la promesa per una dada que es puga mesurar.
19. Aplicació individual, sense ajuda: a) calcula la capacitat mensual del teu projecte amb temps propis; b) compara-la amb la demanda que estimes i calcula la diferència; c) digues si podries prometre una xifra concreta a un primer client i quin marge deixaries. d) Anota una dada que et falte i com la mesuraries.

ESQUEMA



RESUM

L'**aprovisionament** consistix a aconseguir allò que l'empresa necessita, i el **pla de compres** calcula què comprar i quan amb l'**estoc de seguretat**, el **termini d'entrega** i el **punt de comanda**, que és el consum diari pel termini més la reserva. Un excés d'**existències** immobilitza diners i una falta fa perdre vendes. En triar **proveïdors** es comparen preu, termini, qualitat i impacte local amb una matriu ponderada, i cada compra deixa una **comanda**, un **albarà** i una **factura**, on l'IVA es calcula sobre la base imposable. El **procés productiu** transforma entrades en eixides i es prova amb un **prototip** o un **pilot** abans de produir en quantitat. La **productivitat** mesura allò produït per recurs emprat i la **capacitat**, el màxim que es pot produir; en una línia de fases en sèrie, l'etapa de menor capacitat d'eixida és el **coll d'ampolla**, i pot dependre de la dotació de personal. Comparar la capacitat amb la demanda permet prometre allò que es pot complir, i convé deixar un marge enfront de la capacitat teòrica i comprovar-la amb un pilot. La **R+D+i**, l'eficiència de recursos i l'**economia circular** ajuden a produir i comprar de manera més sostenible, sempre amb dades que ho demostren; l'empremta ecològica no mesura tots els impactes d'un producte. En la fitxa P4 del teu projecte arreplega també la capacitat calculada, la demanda, el marge abans de prometre i una mesura de sostenibilitat amb el seu indicador.



UNITAT 5

Mercat i màrqueting

L'equip de Valdeluz · Una promesa que complir

EN ESTA UNITAT APRENDRÀS A...

- Planificar un estudi de mercat, arreplegar dades amb una enquesta i tabular-les sense traure'n conclusions de més.
- Segmentar un mercat, definir el teu client ideal i situar la teua oferta davant de la competència.
- Fixar un preu a partir del cost, el marge i l'IVA, i decidir producte i distribució amb criteris ètics.
- Dissenyar una campanya amb una promesa que puguis complir i mesurar-ne el resultat amb un embut comercial.
- Reconéixer la publicitat que cosifica o discrimina, saber què diu la llei i dissenyar un anunci inclusiu.

SITUACIÓ DE PARTIDA

És octubre al **CIFP Valdeluz**. L'equip de Nexo té una primera idea de a qui vol vendre, però encara l'ha de contrastar i encara no sap com explicar-ho. Tiago porta un fullet que promet «preu més baix, lliurament immediat i tracte personal per a tots». Nayara obri l'horari del magatzem i recorda que només són dues persones amb unes poques hores a la setmana. Jacobo apunta que, si abaixen el preu, cada venda deixarà menys marge. Aldara no rebutja el fullet, però pregunta: «Quina promesa podem complir sempre i a qui?». Quan acabes la unitat sabràs triar a qui serveixes, fixar un preu que cobrisca els costos, comprovar si el negoci pot ser rendible i explicar la teua oferta sense enganyar.

PER A COMENÇAR

1. Quina promesa del fullet de Nexo et pareix més difícil de complir? Per què?
2. Si una botiga rebaixa un producte un 20 %, el seu benefici per unitat baixa un 20 %, més o menys? Raona-ho amb un exemple.
3. Recorda un anunci que prometia alguna cosa que després no es va complir. Què vas fer com a client o clienta?
4. Com podries saber si als teus veïns els interessaria el teu producte sense gastar diners a fabricar-lo?



Estudi de mercat

5.1



Segments

5.2



Màrqueting mix

5.3



Comunicació

5.4



Publicitat responsable

5.5

5.1 Estudi de mercat

Abans de fabricar, pregunta: és la manera més barata d'equivocar-se a temps.

Un **estudi de mercat** és la recollida i l'anàlisi ordenada d'informació sobre qui compra, quant, per què i a quin preu, per a decidir amb dades i no amb intuïcions. Es fa en quatre fases: definir què vols saber, triar les fonts, arreplegar les dades i, finalment, interpretar-les i decidir.

Les **fonts primàries** són les que generes tu: l'**enquesta** (un qüestionari amb preguntes tancades i, si convé, obertes, que es passa a una mostra i dona dades comparables), l'**entrevista** (una conversa amb poques persones, bona per a entendre motius) i l'**observació** (mirar què fan els clients sense preguntar-los-ho). Les **fonts secundàries** ja existixen: estadístiques oficials, informes d'associacions, webs de la competència o notícies.

Comença sempre per elles perquè són més barates, i completa amb les primàries el que falte.

La **investigació qualitativa** (entrevistes i grups xicotets) explica els perquès; la **quantitativa** (enquestes) els mesura. El normal és combinar-les: primer escoltes cinc clients per a saber què preguntar i després enquestes una mostra ben triada per a estimar quants pensen igual. Abans de llançar el qüestionari, prova'l amb tres persones: si alguna no entén una pregunta, tampoc l'entendran les altres.

DADA

En 2026, el 65,7 % de les persones de 16 a 74 anys a Espanya va comprar per internet en els últims tres mesos per motius particulars, 6,1 punts més que en 2025.
Font: INE, Enquesta sobre Equipament i Ús de Tecnologies de la Informació i Comunicació en les Llars 2026, nota de premsa d'11/11/2026 (consulta: 21/11/2026).

Per a **tabular** una enquesta comptes quantes persones trien cada resposta i les converteixes en percentatges, normalment en un full de càlcul, amb un gràfic de barres que mostra la resposta majoritària. La **mostra** és el grup de persones a qui preguntes; la **població** és el conjunt que vols conéixer. Si preguntes a 60 dels 1.200 veïns d'un barri, la teua mostra és el 5 % de la població, però això no basta perquè la represente: importa com tries les persones (no val preguntar només als teus amics), no només quantes són. Vigila els **biaixos**: preguntes que empenyen la resposta («no creu que els nostres preus són molt bons?») o resultats que llegim com volem llegir-los.

Per exemple, de 60 veïns enquestats, 27 contesten «sí, segur» (27 : 60 × 100 = 45 %), 21 «potser, segons el preu» (35 %) i 12 «no» (20 %). Sumar «sí» i «potser» donaria un 80 %, però «potser» no és una venda: el prudent és llegir el 45 % com a intenció declarada de compra, no com a vendes reals, i esbrinar de què depén el 35 %. Amb només 60 respostes, és una pista per a decidir, no una previsió de vendes ni una dada del barri.

ACTIVIDADES

1. Dissenya una enquesta anònima de cinc preguntes per a saber si els teus companys de classe comprarien un producte que vendràs al teu centre. Indica a quantes persones preguntaries i per què.
2. Una pregunta diu: «Veritat que un producte fet ací i tan barat mereix el seu suport?». Explica quin biaix té i reescriu-la de manera neutra.
3. *Amplia.* Busca una font secundària oficial sobre el sector del teu projecte. Resumix en tres frases què diu, de quina data és i quina part és una dada i quina una opinió.

5.2 Segmentació i posicionament

Qui vol vendre a tothom acaba sense vendre a ningú.

Segmentar és dividir el mercat en grups de clients amb necessitats i comportaments semblants. Els criteris més habituals són l'edat, la ubicació, l'activitat, el nivell d'ingressos, la freqüència de compra o allò que es busca en el producte. El **mercat objectiu** és el segment o els segments que decidixes atendre; el **client ideal** és el perfil que millor encaixa amb la teua oferta, descrit amb detall (qui és, quin problema té, com compra i qui decidix).

Segment	Necessitat principal	Com compra	Encaix
Despatxos xicotets	No perdre temps comprant	Comandes xicotetes i freqüents	Alt
Tallers i comerços	Material bàsic i barat	Compra ocasional	Mitjà
Grans empreses	Preu i crèdit	Concursos i contractes	Baix

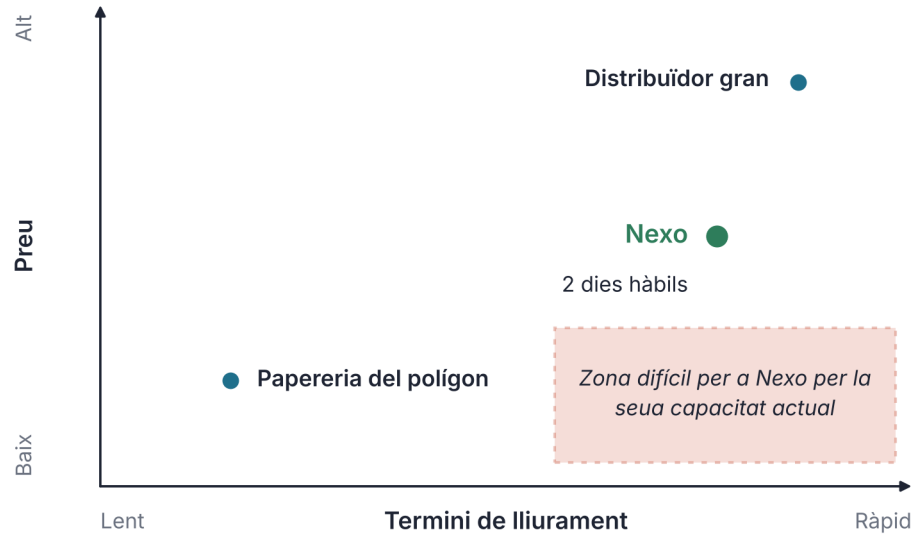
La **demanda** és la quantitat d'un producte que els clients volen i poden comprar a un preu donat; la **competència** són les empreses que satisfan la mateixa necessitat, encara que venguen una altra cosa (un missatger competix amb una furgoneta pròpia).

Estudia els competidors amb dades públiques: preus, servicis, terminis, opinions de clients.

Una **barrera d'entrada** és allò que dificulta que altres empreses s'instal·len en el mateix mercat (inversió inicial, llicències, clients fidels): com més n'hi ha, més protegida està la competència actual i més difícil et resulta entrar. Obrir un taller exigix maquinària cara; vendre material d'oficina per internet sol exigir menys inversió inicial que un taller, i per això hi ha molts competidors.

La demanda sol baixar quan puja el preu, però no sempre en la mateixa proporció: si el producte és bàsic o no té substitut, els clients reaccionen poc; si hi ha alternatives semblants, canvien de proveïdor per uns cèntims. Per això convé preguntar als clients quant pagarien i no només mirar el que cobren altres.

Després **posiciona't**: decidix quin lloc vols ocupar en la ment del client davant d'ells. Un **mapa de posicionament** situa cada empresa sobre dos eixos rellevants per al teu segment, per exemple preu i rapidesa del servici, i deixa veure els buits lliures.



Dades fictícies

Figura 5.1. Mapa de posicionament: preu i termini de lliurament

Una empresa xicoteta poques voltes pot ser alhora la més barata, la més ràpida i la més personal: tria què prioritzes i què sacrifiques. Compara sempre aspectes equivalents i comprovables, i sense denigrar ningú. Posicionar-se també és dir que no a alguns clients: el teu missatge, el teu preu i el teu canal han de ser coherents amb el client ideal que has triat. Si Nexo promet reposició en dos dies hàbils a preu mitjà, ha de vigilar que cap competidor local oferisca el mateix més barat; si ho fa, haurà de reforçar un altre aspecte, com l'atenció personal o la factura mensual agrupada. Pregunta a tres clients com descriurien la teua oferta: si no coincidix amb el teu mapa, el teu missatge no arriba. Revisa el mapa almenys una vegada a l'any i quan canvien preus o terminis, perquè la competència també es mou.

COM DECIDIM

«Abans 80 €, ara 60 €». L'**ancoratge** és la tendència a jutjar un número pel primer que veiem. Un preu ratllat ens fa creure que estalviem encara que el preu de partida fóra inventat. Abans de decidir, pregunta quin és el preu normal i compara'l amb altres botigues.

ACTIVIDADES

4. Descriu el client ideal de Nexo amb quatre dades: qui és, quin problema té, com compra i qui decidix. Després escriu dos segments que Nexo hauria de descartar per ara i per què.

5. Amb les dades de la Figura 5.1, quin buit lliure veus en el mapa? Explica a quin client atrauria una empresa que se situara ahí i què hauria de sacrificar.

5.3 Màrqueting mix: producte, preu i distribució

Un preu es decidix amb tres dades: el que et costa, el que el client valora i el que cobren els altres.

El **màrqueting mix** reunix les decisions que concreten l'oferta, les anomenades quatre P: **producte** (què vens i amb quines garanties), **preu**, **plaça** o distribució (on i com arriba al client) i **promoció** o comunicació (apartat 5.4). Amb ètica, el producte complix el que diu i el preu no amaga costos.

El **màrqueting responsable** afig tres preguntes a cada decisió: el client necessita el que li venc?, li explique amb claredat el que costa i el que inclou? i quina petjada deixa el producte, des de la seua fabricació fins al seu residu? Aquest enfocament connecta amb el **consum responsable**: comprar el que necessites, comparar abans de decidir, valorar la durabilitat i la reparació enfront del que és d'un sol ús i preferir, quan puguis, proveïdors pròxims. Com a empresa, facilitar aquesta decisió (preus clars, garanties, peces de recanvi) genera confiança i clients que tornen.

Per al **preu** hi ha tres referències: el **cost** (el que et costa produir o comprar, més el que costa vendre-ho), la **demanda** (el que el client està disposat a pagar) i la **competència**. El cost unitari marca el sòl a curt termini: per davall perds diners; a més, el preu ha de cobrir els costos fixos. El **marge** és la diferència entre preu i cost; el **marge comercial** s'expressa com a percentatge del preu de venda: (preu − cost) : preu × 100. Distingix-lo del **recàrrec**, el percentatge sobre el cost: un recàrrec del 40 % no dona un marge del 40 %. Al preu sense impostos se li suma l'**IVA**, que cobres al client per compte d'Hisenda: no és teu.

Cas · Preu del Kit Mesa

El Kit Mesa costa a Nexo 30 € per unitat, sense comptar despeses fixes. L'equip vol un marge del 40 % sobre el preu de venda. L'IVA és del 21 %. Les dades són fictícies.

Concepte	Càlcul	Import
Cost	dada	30,00 €
Preu sense IVA	30 : (1 − 0,40)	50,00 €
Marge	50 − 30	20,00 €
IVA	21 % de 50	10,50 €
Preu amb IVA	50 + 10,50	60,50 €

Pas 1. Si el marge és el 40 % del preu, el cost és el 60 %: preu = 30 : 0,60 = 50 €. Amb un recàrrec del 40 % sobre el cost eixiria 30 × 1,40 = 42 €, un marge de només el 28,6 %. **Pas 2.** Afig l'IVA: 50 × 0,21 = 10,50 €, i el client paga 60,50 €. Aquests 10,50 € no són ingrés de Nexo. **Pas 3.** Calcula què passa si rebaixes un 10 %: el preu baixa a 45 €, el marge a 15 € (33,3 %) i per a obtindre el mateix marge total hauries de vendre 20 : 15 = 1,33 vegades les unitats: un 33,3 % més. Abaixar el preu exigix vendre bastant més.



Kit Mesa, dades fictícies

Figura 5.2. De què es compon el preu del Kit Mesa

La **distribució** decidix com arriba el producte: venda directa, botiga pròpia, intermediaris, comerç en línia o repartiment a domicili. Un canal curt evita intermediaris i dona més control, però suma costos propis: compara el marge després de tots els costos. Tria el que el teu client ideal usa de veres i valora el seu cost ambiental (quilòmetres, embalatges). Un repartiment agrupat abarateix el servici i reduïx els viatges. Producte també significa servici: la garantia legal, el desistiment en compres a distància quan escaiga i l'atenció postvenda formen part del que el client compra, i convé oferir sempre una manera senzilla de reclamar. Una **cartera de productes** equilibrada combina un que atrau clients, un altre que deixa més marge i un altre que complementa els dos.

CLAU · MARGE, PREU I IVA

El cost marca el sòl del preu i el marge es calcula sobre el preu de venda, no sobre el cost. L'IVA se suma després i s'ingressa a Hisenda: mai no és benefici.

ACTIVIDADES

6. Un producte costa 18 € a l'empresa i el marge desitjat és del 35 % del preu. Calcula el preu sense IVA, el marge en euros i el preu amb IVA al 21 %. Indica també quina part d'eixe preu és IVA.

7. Una botiga rebaixa de 50 € a 40 € un producte que li costa 30 €. Calcula quant marge per unitat perd i quin percentatge de vendes més necessita per a guanyar el mateix.

8. *Amplia.* Llig aquesta etiqueta d'una botiga en línia: «Preu 24,20 € (IVA inclòs). Despeses d'enviament: s'indiquen en pagar». Amb IVA del 21 %, quina part del preu és IVA? Què falta indicar abans de confirmar la comanda?

5.4 Comunicació i publicitat

Una promesa que no pots complir és la publicitat més cara.

La **comunicació comercial** dona a conéixer l'oferta i convenç de comprar-la. Es decidix amb un **pla de mitjans**: a quin segment t'adreces, amb quin missatge, per quins canals (visita, telèfon, correu, web, xarxes, cartell), amb quin pressupost i com mesuraràs el resultat. L'**atenció al client** també comunica: respondre prompte i complir el que s'ha promés fidelitza més que un anunci.

Una bona **promesa** és concreta i comprovable («reposició en dos dies hàbils»), no un adjectiu buit («el millor servici»). Si la promesa no es complix, perds més confiança que amb una promesa modesta. Les imatges, músiques i textos aliens tenen drets d'autor: usa recursos propis o amb permís o llicència, i respecta'n les condicions.



Per a mesurar una campanya s'usa l'**embut comercial**: les fases per les quals passa el client, de contacte a compra, amb la **taxa de conversió** de cadascuna (el percentatge que passa a la fase següent).

Cas · Una campanya de 300 € a quaranta despatxos

Nexo telefona a 40 despatxos de la zona amb una campanya que costa 300 € en temps i material. En contesten 25; 10 accepten una visita; 4 fan una comanda de prova de 150 € sense IVA amb un marge del 40 %. Cada fase es registra en un full amb la data i el resultat. Les dades són fictícies.

Fase	Despatxos	Conversió des de la fase anterior
Contactats	40	—
Contesten	25	62,5 %
Accepten visita	10	40 %
Fan comanda	4	40 %

Pas 1. Calcula la conversió total, la que uneix el primer contacte amb la compra: 4 : 40 × 100 = 10 %. És la dada que més convé comparar entre campanyes. **Pas 2.** Calcula el marge: 4 comandes × 150 € = 600 € de vendes; 600 × 0,40 = 240 € de marge. Resultat incremental de la campanya: 240 − 300 = −60 €. Els 300 € inclouen el temps de l'equip, encara que no isquen de la caixa. **Pas 3.** Calcula el cost de captar cada client: 300 : 4 = 75 €. Cada comanda deixa 150 × 0,40 = 60 €, així que fan falta 300 : 60 = 5 comandes per a cobrir-la: bastaria una cinquena comanda igual, si no afig costos.

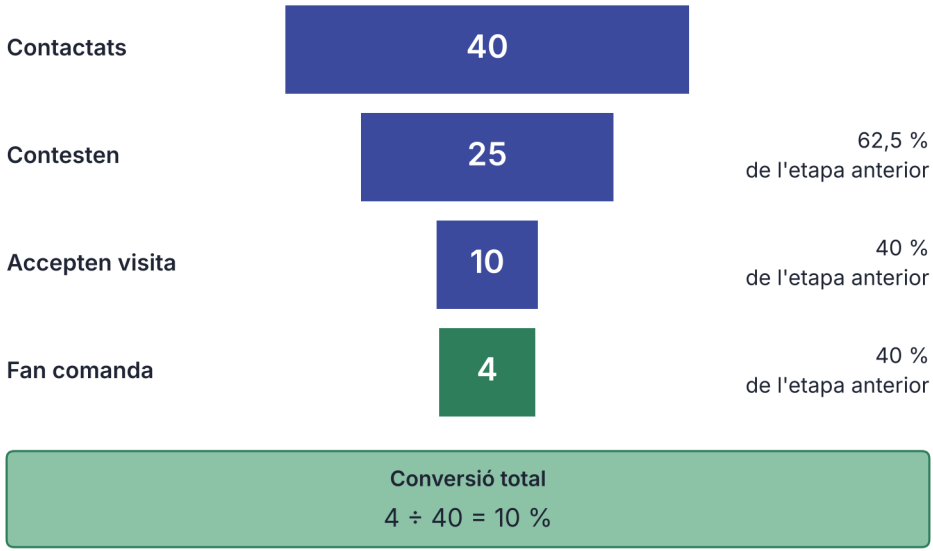


Figura 5.3. Embut de la campanya a quaranta despatxos

REVISA LA IA

Resposta simulada d'un assistent d'IA: «Text per a la teua web: Som l'empresa número 1 d'Espanya, lliurem en menys d'una hora en qualsevol punt, els nostres preus són els més baixos del mercat i tots els clients queden satisfets al 100 %».
Què cal comprovar. Quines afirmacions pots demostrar amb dades? Quines són opinions o superlatius sense prova? Podria una empresa de dues persones complir el lliurament d'una hora a tots?

ACTIVIDADES

9. Amb les dades del cas, calcula què passaria si en contestaren 30 i la conversió a visita pujara al 50 %, mantenint el 40 % per a la comanda: quantes comandes hi hauria i quin seria el resultat de la campanya.
10. Reescriu el text de la caixa «Revisa la IA» amb tres promeses concretes i comprovables per a una empresa de dues persones.

5.5 Publicitat que cosifica o discrimina

Un anunci ven un producte; no pot vendre, a més, la dignitat de ningú.

La **cosificació** consistix a presentar una persona, quasi sempre una dona, com un objecte o com una part del seu cos sense relació amb el producte anunciat. Un **estereotip** és una idea simplificada i fixa sobre un grup (qui cuida, qui mana, com «ha de ser» un cos). La **discriminació** en la publicitat apareix quan un anunci humilia, exclou o reforça estereotips que vulneren drets per sexe, origen, aspecte, edat o discapacitat.

LA NORMA DIU

«És il·lícita: a) La publicitat que atempte contra la dignitat de la persona o vulnere els valors i drets reconeguts en la Constitució Espanyola [...]. S'entendran inclosos en la previsió anterior els anuncis que presenten les dones de manera vexatòria, bé utilitzant particular i directament el seu cos o parts d'aquest com a mer objecte desvinculat del producte que es pretén promocionar».
Llei 34/1988, d'11 de novembre, General de Publicitat, art. 3 (BOE-A-1988-26156; consulta: 21/11/2026).

La llei també considera il·lícita la publicitat que fomente estereotips sexistes, racistes, estètics, homòfobs o transfòbics o per raons de discapacitat, l'enganyosa i la deslleial. Com a persona consumidora pots reclamar a l'empresa, acudir als organismes de consum o al sistema d'autoregulació publicitària (una via voluntària).

Cas · Un anunci amb problemes

Tres anuncis, sense marques: A) un cartell d'un cotxe on només es veu el cos d'una dona, sense el cotxe; B) un anunci de neteja amb dones fregant mentre un home dona ordres; C) un anunci d'una motxilla amb tres jóvens diferents, un en cadira de rodes, que parlen del que porten a dins. **Pas 1.** Aplica la llista: hi ha persones com a objecte?, papers fixos per sexe, origen o aspecte?, algú exclòs o humiliat?, una promesa falsa? **Pas 2.** A cosifica, perquè el cos no té relació amb el producte; B reforça un estereotip de repartiment de tasques; C passa la llista: mostra persones diverses sense convertir la seua diferència en un acudit, i el producte és el protagonista de l'anunci.

EL TEU PROJECTE · P5

Prepara la fitxa P5, «Mercat i màrqueting». Inclou una enquesta pròpia amb els resultats tabulats, el teu segment i el teu client ideal, el màrqueting mix amb el preu calculat (cost, marge, IVA) i tres peces de comunicació, una d'elles un anunci inclusiu revisat amb la llista de l'apartat 5.5.

ACTIVIDADES

11. Analitza un anunci real del teu entorn amb la llista del cas. Explica què canviaries perquè fóra inclusiu i quina promesa podria complir sempre l'empresa.

L'EQUIP DE VALDELUZ

Una promesa que complir

El fullet portava tres frases en lletres enormes: «Preu més baix. Lliurament immediat. Tracte personal per a tots». Tiago el sostenia amb les dues mans, com qui ensenya un títol.

—Queda perfecte. Hui l'imprimim i demà el repartim.

Nayara va deixar sobre la taula l'horari del magatzem, ple de caselles blaves.

—Aldara prepara comandes només unes hores a la setmana i som dos en el repartiment. Si prometem lliurament immediat, la primera setmana fallem.

—Fallar un poc és normal —va dir Tiago—. L'important és captar clients.

—Qui espera lliurament immediat i en rep un de tres dies no torna —va dir Nayara—. I a més ho conta.

Jacobo es va alçar amb un retolador i va dibuixar a la pissarra una creu gran.

—Vegem on estem. Ací, el preu —va dir, i va marcar un eix—. Ací, el termini de lliurament.

Va posar un punt blau dalt a la dreta: el distribuïdor gran de la ciutat, car i ràpid. Un altre punt blau baix a l'esquerra: la papereria del polígon, barata i lenta. I un punt verd a mitja altura, amb una interrogació.



Jacobo dibuixa els dos eixos a la pissarra mentre Tiago i Nayara discuteixen dempeus.

—Aquest verd som nosaltres —va dir Jacobo—. El fullet ens empeny cap al racó de baix a la dreta: barat i ràpid alhora.

—Doncs ens hi posem —va dir Tiago—. Amb ganes s'aconseguix.

—Amb ganes no es reparteix —va contestar Nayara—. Amb furgoneta i amb hores.

—I amb marge —va afegir Jacobo—. Si abaixem el preu un deu per cent, quantes comandes més necessitem per a guanyar el mateix?

Tiago va fer el compte al mòbil i va deixar anar un xiulet.

—Una de cada tres. Més d'una de cada tres.

Aldara havia entrat sense fer soroll i escoltava des de la porta, amb una tassa. Es va acostar i va mirar el punt verd.

—M'agrada el fullet —va dir al capdavall—. Però us faré una sola pregunta, i vull que cadascú la conteste per escrit abans de parlar. —Va repartir tres trossos de paper—. Quina promesa podem complir sempre? No una vegada. Sempre. Encara que falte algú, encara que plogui, encara que entren deu comandes alhora.

Va haver-hi un silenci llarg. Tiago va escriure, va ratllar i va tornar a escriure. Nayara va encerclar un tros del seu horari. Jacobo va tapar amb la mà el que havia posat.

—I a qui? —va afegir Aldara—. També és una decisió no atendre tothom. Un despatx de dues persones compra diferent d'una empresa amb cent.

—Despatxos xicotets, d'ací —va dir Itziar, que no havia parlat encara—. Són els que més temps perden comprant.

Tiago va llegir el primer.

—«Preu més baix que qualsevol».

—No sabem quant cobren els altres —va dir Jacobo—. I no sé si podem guanyar diners amb això.

Nayara va llegir el seu.

—«Lliurament en tres dies hàbils». És el que em ix si no hi ha ningú malalt.

—És un termini llarg per a qui ho vol ja —va dir Tiago.

—Però el complim —va contestar ella—. I si hi ha lloc, abans.

Itziar es va quedar mirant el seu tros de paper en blanc. A la pissarra, el punt verd seguia a mitja altura, sense lloc.

—I si en lloc de prometre el màxim prometem el que sabem fer bé? —va dir, a poc a poc—. Un termini curt, però que no es trenque. No el vendria com el millor del món, sinó com el que no falla.

—Continua sent vague —va dir Jacobo.

—Tens raó. —Itziar va agafar el retolador, va esborrar el signe d'interrogació i va escriure davall del punt, amb lletra menuda, una frase que va anar canviant mentre l'escrivia: «Reposició en dos dies hàbils per a despatxos de la zona».

Nayara va comptar amb els dits i va alçar la vista.

—Dos dies. Puc amb dos dies si tanquem la comanda abans de les dotze.

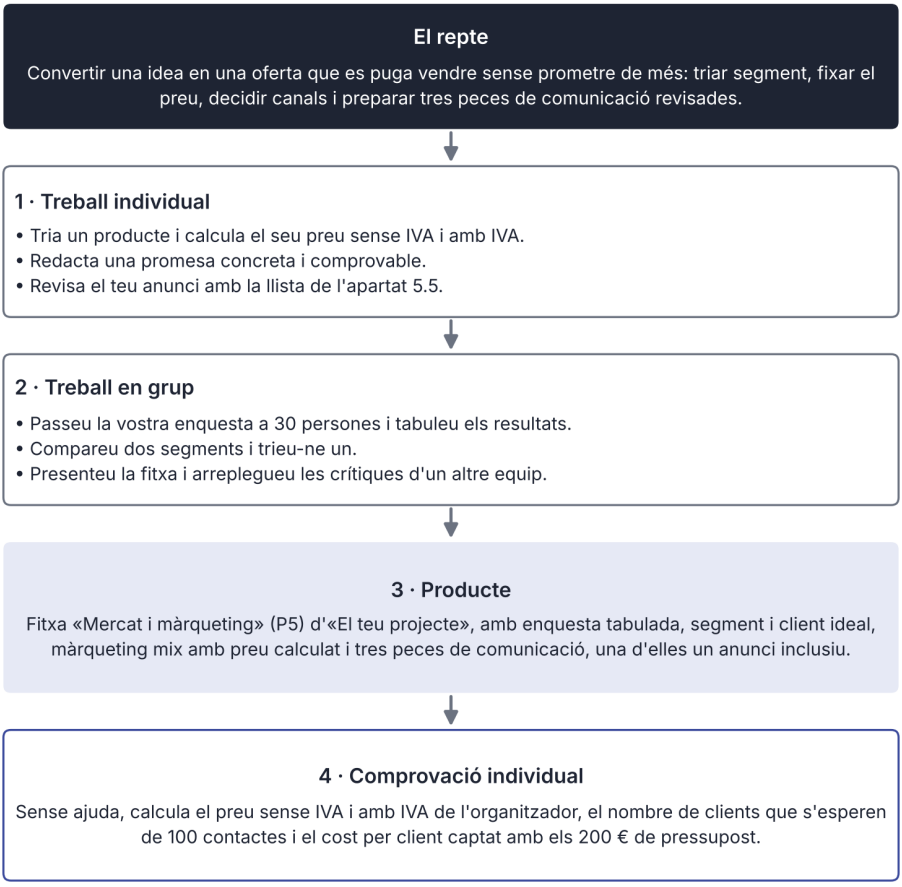
—Doncs afig-ho —va dir Aldara—, i abans de prometre-ho ho provem amb diverses comandes alhora.

Itziar va anotar també el tall de les dotze. Va deixar el retolador a la safata, i els quatre van mirar la frase i el punt verd, que ara tenia un lloc, però encara no una prova que fóra cert.

SITUACIÓ D'APRENENTATGE

Pla comercial

Repte. Convertir una idea en una oferta que es puga vendre sense prometre de més: triar segment, fixar el preu, decidir canals i preparar tres peces de comunicació revisades. **Producte.** Fitxa «Mercat i màrqueting» (P5) d'«El teu projecte», amb enquesta tabulada, segment i client ideal, màrqueting mix amb preu calculat i tres peces de comunicació, una d'elles un anunci inclusiu. **Dades.** Organitzador d'escriptori de Nexo: cost 12 € per unitat, marge desitjat del 35 % sobre el preu, IVA del 21 %. Cens fictici de 100 empreses de la zona per a segmentar (no servix per a deduir quantes comprarien): 40 despatxos, 25 tallers i 35 comerços; la teua enquesta pròpia és a banda, a 30 persones. Pressupost de comunicació: 200 €. Suposa que, de 100 contactes, el 8 % acaba comprant. Pots fer la fitxa amb el teu projecte o amb l'organitzador. **Comprovació individual.** Sense ajuda, calcula el preu sense IVA i amb IVA de l'organitzador, el nombre de clients que s'esperen de 100 contactes i el cost per client captat amb els 200 € de pressupost.



Així es desenvolupa la situació d'aprenentatge

INFORME

Comprar prop

Quan decidixes on comprar, no només tries un producte: també tries quins comerços del teu entorn continuaran oberts. El comerç de proximitat crea ocupació pròxima, manté vius els carrers i pot reduir desplaçaments en algunes compres (depén també del repartiment i de l'embalatge). Però competix amb una manera de comprar que creix cada any: la que es fa des del mòbil.

Les dades oficials dibuixen el canvi. Segons l'enquesta de l'INE sobre tecnologies a les llars, en 2026 el 97,6 % de les persones de 16 a 74 anys va usar internet en els últims tres mesos i el 93,4 % ho va fer cada dia. En el mateix període, el 65,7 % va comprar per internet per motius particulars. Són 6,1 punts percentuals més que en 2025, quan la xifra era del 59,6 % aproximadament. A més, el 22,9 % va usar internet per a vendre béns o servicis: en línia no només es compra, també es ven.

Significa això que el comerç de barri té els dies comptats? Les dades no ho diuen. L'enquesta pregunta si algú ha comprat en línia, no quant ha gastat ni quin percentatge de les seues compres fa així; una persona que compra un llibre al mes compta igual que una altra que ho compra tot per internet. Tampoc distingix entre comprar a una botiga local amb web pròpia, a una gran plataforma o a una persona. I és una enquesta d'àmbit estatal: no permet afirmar res sobre un barri concret de la Comunitat Valenciana.

Sí que podem traure preguntes útils per a un projecte com el teu, per exemple: quina part dels teus clients compra ja en línia? La dada estatal suggerix estudiar la presència digital, però cal conéixer com compra el mercat local abans de concloure que un comerç sense ella perd clientela. Però també hi ha clients que valoren el que internet no dona: provar el producte, rebre consell, arreplegar la comanda en el moment o saber a qui compren. La competència no és entre «l'antic» i «el modern», sinó entre promeses diferents; són categories compatibles: una llibreria de barri pot tindre botiga física i venda en línia. El comerç local pot prometre proximitat i rapidesa de veres; el comerç en línia, varietat i comoditat.

Per a qui emprén, la lliçó és doble. Primer, no done per fet com compra el teu client ideal: pregunta-l'ho, com en l'enquesta del barri. Segon, el consum responsable també es decidix en comprar: preguntar d'on ve el que compres, quants quilòmetres recorre i què passa amb l'embalatge és part del màrqueting amb ètica que has vist en aquesta unitat.

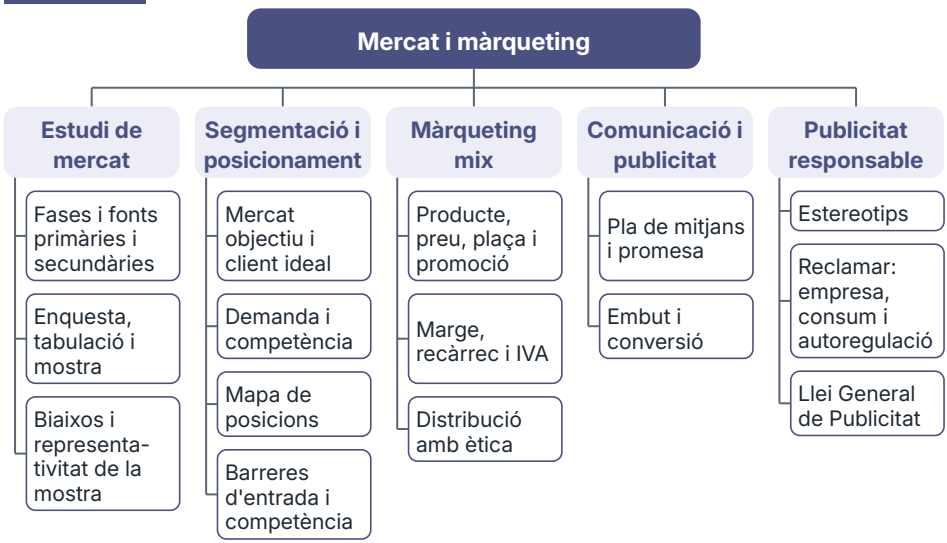
Per a pensar: quins avantatges té per a tu comprar en una botiga pròxima i quins comprar en línia? Quina dada necessitaries per a saber si els comerços del teu barri perden clients i on el buscaries?

Font: INE, Enquesta sobre Equipament i Ús de Tecnologies de la Informació i Comunicació en les Llars 2026, nota de premsa d'11/11/2026 (consulta: 21/11/2026).

ACTIVITATS

12. En l'episodi, Aldara pregunta: «Quina promesa podem complir sempre?». a) Explica per què Nayara i Jacobo rebutgen la primera promesa de Tiago i quin avantatge té la frase final d'Itziar enfront del fullet. b) Indica quina prova de capacitat caldria abans d'afirmar «sempre» i quin pla hi hauria si faltara una persona. c) Escriu la promesa final d'Itziar incloent-hi l'horari límit de comandes.
13. Amb les dades de l'episodi, calcula quantes unitats més caldria vendre per a mantindre el mateix marge total si Nexo abaixa el seu preu un 10 %, partint d'un preu de 50 € i un cost de 30 €. b) Si hui ven 100 unitats al mes, calcula quantes necessitaria amb la rebaixa per a mantindre el marge total.
14. Revisa aquesta resposta simulada d'un assistent d'IA: «Per a fixar el teu preu, afig un 40 % al cost. Si un producte et costa 30 €, ven-lo a 42 € i tindràs un marge del 40 %». a) Quin error comet? Calcula el marge real. b) Indica el preu correcte per a un marge del 40 % i el recàrrec sobre el cost que equival a eixe marge. c) Redacta la resposta corregida en dues frases.
15. Llig aquesta notícia inventada i resumix-la en dues frases: «Les vendes del comerç local pugen un 3 % en un trimestre. L'associació de comerciants ho atribuïx a la seua campanya, però una experta creu que es deu a les rebaixes de temporada». Separa fets i opinions.
16. Una campanya de 500 € contacta amb 100 empreses: en contesten 60, 24 accepten una visita i 6 compren una comanda de 200 € amb un marge del 35 %. a) Calcula la conversió total, el marge, el resultat i el cost per client. b) Calcula quantes comandes iguals farien falta per a cobrir la campanya. c) Què canviaries: el missatge, el segment o el preu? Justifica-ho amb les xifres.
17. Tria un anunci d'una revista o d'un cartell del teu barri i aplica la llista de comprovació de l'apartat 5.5. Escriu quatre frases amb la teua conclusió i, si ho veus necessari, una proposta de canvi. Després explica a quin segment s'adreça i si la seua promesa seria comprovable per un client.
18. Llig aquest fragment d'una factura inventada: «Kit Mesa, 10 unitats × 50,00 € = 500,00 €; IVA 21 %: 105,00 €; total: 605,00 €». Comprova les xifres, explica a qui correspon l'IVA i calcula el marge que deixa a Nexo si el cost de cada unitat és de 30 €.
19. Transferència individual, sense ajuda: escriu al teu equip un missatge de cinc línies que explique per què és millor una promesa modesta que es complix sempre que una de gran que a vegades falla. Inclou una xifra calculada amb el teu projecte o amb el Kit Mesa i una condició que posaries a la promesa per a poder complir-la sempre. Després avalua el missatge d'una altra persona: quina promesa seua es podria comprovar?

ESQUEMA



RESUM

Un **estudi de mercat** arreplega informació de **fonts primàries** (enquesta, entrevista, observació) i **secundàries** per a decidir amb dades, cuidant la **mostra** i evitant els **biaixos**. La **segmentació** divideix el mercat en grups semblants; el **mercat objectiu** és el que decidixes atendre i el **client ideal**, el seu perfil més clar. El **posicionament** situa la teua oferta davant de la competència en un mapa de dos eixos. El **màrqueting mix** combina producte, preu, plaça i promoció; el preu parteix del cost, el **marge comercial** es calcula sobre el preu de venda i l'**IVA** se suma després i s'ingressa a Hisenda. Una bona promesa és concreta i comprovable, i l'**embut comercial** mesura quin percentatge de contactes acaba comprant. La publicitat que **cosifica** o fomenta **estereotips** discriminatoris és il·lícita segons la Llei General de Publicitat, i un anunci inclusiu mostra persones diverses sense ridiculitzar-les. Abans de llançar una campanya convé calcular quantes comandes fan falta per a cobrir-ne el cost i quina part del preu és realment teua, perquè la **demanda** i la **competència** limiten el que pots cobrar. En interpretar una enquesta, recorda que una mostra no és representativa només per ser gran i que la intenció declarada de compra no equival a vendes reals. En el preu, el cost unitari marca un sòl a curt termini, però cal cobrir també els costos fixos, i el recàrrec sobre el cost no coincidix amb el marge sobre el preu. En comunicar, comprova la informació precontractual (preu, enviament, garantia i desistiment) i els drets de les imatges i els textos que uses; si un anunci et pareix il·lícit, pots reclamar a l'empresa o acudir als organismes de consum. En la teua fitxa P5 aplicaràs tot açò al teu propi projecte: una enquesta tabulada, un segment clar, un preu calculat i tres peces de comunicació, una d'elles un anunci inclusiu que complisca la llei.



UNITAT 6

Persones i comunicació

L'equip de Valdeluz · Cobrir deu hores

EN ESTA UNITAT APRENDRÀS A...

- Definir el perfil d'un lloc de treball, redactar una oferta sense requisits discriminatoris i seleccionar amb una rúbrica.
- Distingir els tipus bàsics de contracte i calcular una nòmina, del brut al net i al cost per a l'empresa.
- Preparar un currículum, un videocurrículum i un perfil professional, i reconéixer les habilitats que demanen les empreses.
- Organitzar la comunicació interna i externa d'un equip amb un llenguatge no discriminatori.
- Analitzar la igualtat en una plantilla, interpretar una bretxa salarial i valorar la formació com a inversió.

SITUACIÓ DE PARTIDA

És novembre al **CIFP Valdeluz**. Les comandes de Nexo han pujat i Nayara avisa que falten unes deu hores setmanals per a preparar-les. Itziar proposa contractar algú com més prompte millor. Tiago demana calcular primer quant costa de veres una persona, perquè el sou brut no és el que paga l'empresa ni el que cobra qui treballa. Jacobo recorda que abans de contractar cal definir el lloc, triar amb criteris i guardar les dades del personal sota clau. Aldara pregunta: «Quin perfil necessitem, amb quin contracte i quina alternativa tenim?». Quan acabes la unitat sabràs respondre a aquestes tres preguntes.

PER A COMENÇAR

1. Si un treballador cobra 1.800 € bruts al mes, rep 1.800 € al seu compte? Qui es queda amb la diferència i per a què servix?
2. Quines preguntes creus que una empresa no hauria de fer en una entrevista de treball? Per què?
3. Què posaries en un vídeo de 60 segons per a presentar-te a una empresa?
4. Cita dues maneres de comunicar una decisió a l'equip i un avantatge i un risc de cadascuna.



Selecció

6.1



Contracte i nòmina

6.2



Currículum

6.3



Comunicació

6.4



Igualtat

6.5

6.1 Buscar i seleccionar personal

Contractar bé comença molt abans de l'entrevista: comença per saber quina feina cal fer.

El **perfil del lloc** és el document que descriu les tasques, la formació, l'experiència i les habilitats que exigix un lloc de treball, a més del seu horari, el seu salari i el seu lloc de treball. Parteix d'una necessitat real i mesurable: a Nexo, deu hores setmanals de preparació de comandes que no es cobrixen. Com més concret és el perfil, amb tasques i hores i no només amb adjectius, més just resulta comparar candidatures. El **reclutament** consistix a buscar candidatures (la plantilla actual, el servici públic d'ocupació, els portals d'ocupació, les xarxes professionals, els centres de formació) i l'**oferta d'ocupació** és l'anunci que ho fa possible: títol, funcions, requisits, condicions i manera de presentar-se.

La **selecció** és el procés que tria entre les candidatures. Es fa per fases: revisió de currículums amb criteris fixats abans, prova pràctica, **entrevista estructurada** (les mateixes preguntes per a totes les persones) i decisió; convé que decidisquen almenys dues persones amb la mateixa rúbrica. Ni l'oferta ni l'entrevista poden discriminar: no es demanen sexe, edat ni «bona presència», i no es pregunta per embaràs, fills, estat civil, religió o ideologia, perquè no tenen relació amb la feina. Per a decidir s'usa una **rúbrica**: una taula amb els criteris, el pes de cadascun i les evidències que justifiquen cada nota.

Una entrevista estructurada seguix un guió: presentació, preguntes d'experiència («conta'm una situació en què vas resoldre un problema amb poc temps»), preguntes sobre el lloc i dubtes de la persona candidata. Anota **evidències**, no impressions: «va coordinar un grup de sis persones» és una evidència; «pareix organitzada», una opinió. Quan acabes, comunica la decisió a totes i guarda les dades només amb base jurídica, normalment el consentiment.

COM DECIDIM

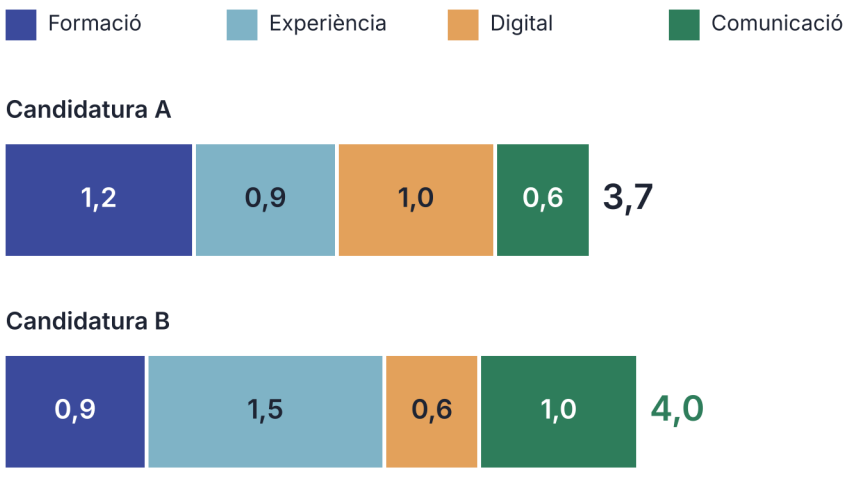
«M'ha caigut molt bé». L'**efecte halo** és la tendència a valorar millor tot d'una persona perquè ens ha causat una bona primera impressió: un somriure, un conegut en comú, haver anat al mateix institut. Per a frenar-lo, cada membre de l'equip puntua cada criteri per escrit abans de comentar-lo en grup.

Cas · Dues candidatures, una rúbrica

Nexo puntua d'1 a 5 dues candidatures amb una rúbrica els pesos de la qual es van fixar abans de veure els currículums. Les dades són fictícies.

Criteri	Pes	Candidatura A	Candidatura B
Formació	30 %	4	3
Experiència	30 %	3	5
Habilitats digitals	20 %	5	3
Comunicació en l'entrevista	20 %	3	5

Pas 1. Multiplica cada nota pel seu pes i suma. A: 0,30 × 4 + 0,30 × 3 + 0,20 × 5 + 0,20 × 3 = 1,2 + 0,9 + 1,0 + 0,6 = 3,7. B: 0,9 + 1,5 + 0,6 + 1,0 = 4,0. **Pas 2.** Interpreta: B puntua més per la seua experiència i la seua comunicació, però la diferència és de només 0,3 sobre 5. Si el lloc exigira sobretot habilitats digitals i se'ls donara més pes, el resultat podria canviar: per això els pesos es fixen abans de conéixer ningú. **Pas 3.** Anota l'evidència de cada nota: si B té un 5 en experiència, ha de constar què va fer i durant quant de temps.



Dades fictícies

Figura 6.1. Puntuació ponderada de les dues candidatures, per criteri

Una rúbrica no substituïx el criteri humà, però l'ordena. Revisa-la en acabar el procés: rendix la persona triada com s'esperava? Si no és així, quin criteri estava mal mesurat? El **període de prova**, que no pot superar els límits de l'Estatut dels Treballadors (art. 14), permet comprovar si la persona encaixa; durant eixe temps té els drets i obligacions del lloc, amb les especialitats legals de la prova, i convé consultar el conveni.

ACTIVIDADES

1. Redacta el perfil d'una persona de suport per al teu projecte: tasques, formació, habilitats, horari i salari. Indica quantes hores setmanals necessites i com ho has calculat.
2. Reescriu aquesta oferta sense requisits discriminatoris: «Es busca xic jove, amb bona presència i sense càrregues familiars, per a atendre clients». Explica què canvia.
3. *Amplia.* Recalcula el cas amb aquests pesos: formació 20 %, experiència 20 %, habilitats digitals 40 % i comunicació 20 %. Guanya la mateixa candidatura? Què ensenya açò sobre els pesos?

6.2 Contracte i nòmina bàsica

El contracte fixa el que es pacta; la nòmina conta quant costa i quant arriba al compte.

El **contracte de treball** és l'acord entre l'empresa i la persona treballadora sobre lloc, jornada, salari i durada. Convé que siga escrit i que cada part en tinga una còpia. Els tipus bàsics són l'**indefinit**, la regla general, que inclou el **fix discontinu** (treball estacional o intermitent); el de **durada determinada**, només per a circumstàncies de la producció o per a substituir algú, i el **formatiu**, que combina treball i formació o dona pràctica professional. Qualsevol d'ells pot ser a **temps complet** o a **temps parcial**. El **conveni col·lectiu** és l'acord entre empreses i representants de les persones treballadores d'un sector: fixa salaris mínims, jornada i categories, i el contracte no pot pagar menys que ell ni que el **salari mínim interprofessional** (en 2026, 1.221 € al mes en 14 pagues, 17.094 € a l'any).

LA NORMA DIU

«El contracte de treball es presumix concertat per temps indefinit. El contracte de treball de durada determinada només podrà celebrar-se per circumstàncies de la producció o per substitució de persona treballadora».
Reial decret legislatiu 2/2015, text refós de la Llei de l'Estatut dels Treballadors, art. 15.1 (BOE-A-2015-11430; consulta: 21/11/2026).

La **nòmina** és el rebut mensual de salaris. La persona treballadora en rep una cada mes, en paper o en format digital, i convé que la guarde. Els **meritaments** són el que es guanya: salari base, complements i les pagues extra, que poden **prorratejar-se** repartides en dotze mesos. Les **deduccions** són el que es descompta: les **cotitzacions** del treballador a la Seguretat Social, que financen sobretot pensions i atur, i la **retenció de l'IRPF**, un pagament a compte de l'impost sobre la renda. El que queda és el **líquid a percebre**. Per a un contracte indefinit en 2026, el treballador cotitza un 6,50 % de la base (4,70 % de contingències comunes, 1,55 % de desocupació, 0,10 % de formació i 0,15 % d'equitat intergeneracional) i l'empresa, un 32,15 % amb el supòsit d'accidents de treball d'aquest llibre (Ordre PJC/297/2026, art. 4).

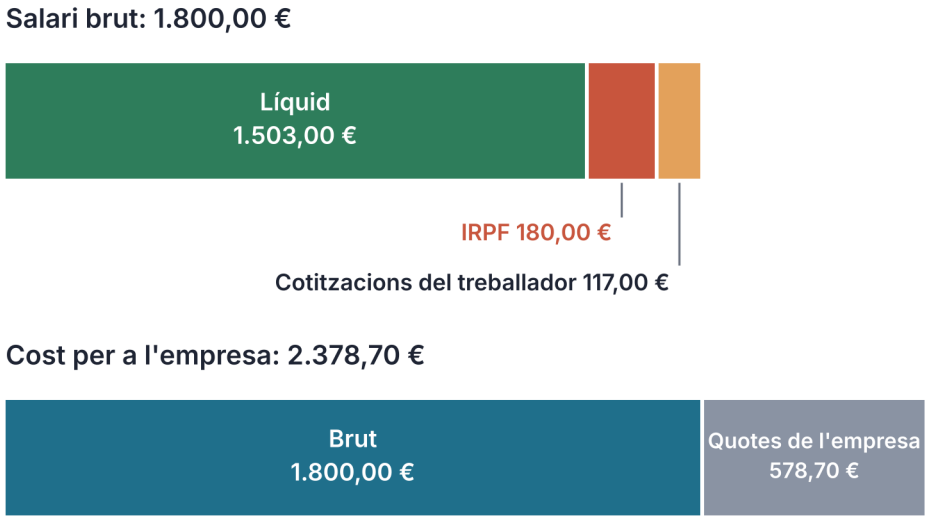
Cas · Jacobo calcula la nòmina de Teodoro

Teodoro, oficial administratiu amb contracte indefinit, cobra 1.500 € de salari base i 300 € de pagues prorratejades. L'IRPF és del 10 % (dada del supòsit). Dades fictícies.

Concepte	Càlcul	Import
Meritaments	1.500 + 300	1.800,00 €
Cotitzacions del treballador	6,50 % de 1.800	−117,00 €
Retenció de l'IRPF	10 % de 1.800	−180,00 €

Concepte	Càlcul	Import
Líquid a percebre	1.800 − 117 − 180	1.503,00 €
Cotitzacions de l'empresa	32,15 % de 1.800	578,70 €
Cost per a Nexo	1.800 + 578,70	2.378,70 €

Pas 1. La base de cotització és 1.800 €, perquè les pagues prorratejades cotitzen. **Pas 2.** Teodoro cobra 1.503 €, el 83,5 % del brut. **Pas 3.** Nexo paga 2.378,70 €: un 58 % més del que arriba al compte de Teodoro.



Teodoro, dades fictícies

Figura 6.2. Dels 1.800 € bruts al líquid i al cost per a l'empresa

L'empresa ha de guardar les **dades personals** del personal (nòmines, DNI, dades de salut) amb accés restringit, només per a qui les necessita, com exigix la normativa de protecció de dades.



CLAU · BRUT, LÍQUID I COST

Líquid = meritaments – quotes del treballador – retenció de l'IRPF. El cost per a l'empresa és el brut més les quotes de l'empresa: mai no coincidix amb el que cobra la persona.

REVISA LA IA

Resposta simulada d'un assistent d'IA: «Teodoro cobra 1.500 € de salari base i 300 € de pagues prorratejades. La seua base de cotització és 1.500 €. La Seguretat Social del treballador és el 28,30 %: 424,50 €. IRPF del 10 % de 1.800: 180 €. Líquid: 1.195,50 €. El cost per a l'empresa és de 1.800 €».

Què cal comprovar. Sobre quin import cotitzen les pagues prorratejades? El 28,30 % el paga només el treballador? Què falta en el cost per a l'empresa?

ACTIVIDADES

4. Un contracte indefinit a jornada completa paga 1.600 € bruts al mes, amb un 6,50 % de cotitzacions del treballador i un 8 % d'IRPF. Calcula les cotitzacions, l'IRPF i el líquid. Quant costa a l'empresa (quotes del 32,15 %)?

5. Llig aquesta nòmina inventada: meritaments 2.000 €, cotitzacions del treballador 130 €, IRPF 220 €. Calcula el líquid i els percentatges de cada deducció sobre el brut.

6. *Amplia.* Una empresa oferix 1.150 € al mes en 14 pagues a jornada completa. Compara amb el salari mínim de 2026 i calcula la diferència anual. Què hauria de fer la persona?

6.3 El teu currículum i videocurrículum

Un currículum no conta la teua vida: conta per què encaixes en aquest lloc.

El **currículum** és un document breu que resumix qui ets per a una empresa. Per a una primera ocupació basta amb una pàgina: dades de contacte, perfil professional en tres línies, formació, experiència (també voluntariat, projectes i pràctiques), habilitats i idiomes. Conta fites amb xifres («vaig gestionar les inscripcions de 80 persones»), adapta el text a cada oferta i revisa l'ortografia. No cal foto ni dades com l'estat civil, i convé compartir només les dades necessàries. Una frase de perfil clara val més que una llista llarga de cursos; i revisa que el teu correu de contacte sone professional.

La **carta de presentació** acompanya el currículum i respon tres preguntes: per què aquesta empresa, què pots aportar i com pots contribuir des del primer dia. El **videocurrículum** és un vídeo d'uns 60 segons en què et presentes: qui ets, què saps fer, una fita i què busques. Cuida la llum, el so, un fons neutre i una càmera a l'altura dels ulls; parla sense llegir i afig subtítols perquè siga accessible. El teu **perfil professional en xarxes** també és una carta de presentació: moltes empreses el consulten, així que cuida el que es veu de tu, i revisa la privacitat dels teus comptes. Abans d'enviar la teua candidatura, busca't a internet: si alguna cosa et fa vergonya, canvia'n la privacitat. No dones dades que l'oferta no demana, com la teua adreça exacta, i guarda el currículum en PDF amb un nom clar, com CV_Cognom.pdf.

Les empreses demanen hui, a més de formació tècnica, **noves habilitats**: les **digitals** (usar amb criteri fulls de càlcul, eines de treball en equip i assistents d'IA, sense donar dades personals); els **idiomes**, sobretot el valencià, el castellà i l'anglés; l'**adaptació**, és a dir, aprendre coses noves quan canvien els processos; el treball en equip; i el pensament crític per a contrastar informació. Aquestes habilitats es demostren amb exemples reals, no amb adjectius: un projecte de classe amb el seu resultat, un certificat d'idiomes, un full de càlcul que va estalviar temps al teu equip.

EL TEU PROJECTE · P6

Prepara la fitxa P6, «Persones i comunicació». Inclou perfil, oferta, rúbrica, contracte amb nòmina i cost, el teu currículum amb un videocurrículum de 60 segons (guió de huit frases) i el pla de comunicació del teu equip.

ACTIVIDADES

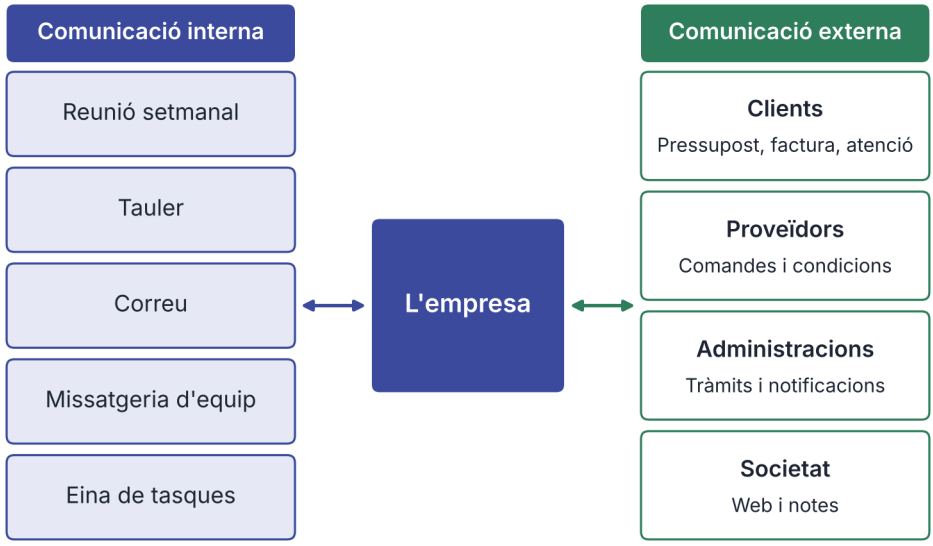
7. Escriu el teu currículum d'una pàgina amb les dades que ja tens (estudis, activitats, idiomes). Marca la fita que més destaca i afig-hi una xifra.
8. Escriu el guió del teu videocurrículum de 60 segons en huit frases: qui ets, tres coses que saps fer, una fita i el que busques. Calcula quantes paraules caben si parles a unes 130 paraules per minut.

6.4 Comunicació interna i externa

Un equip no falla per falta de feina, sinó perquè ningú no sap què ha decidit l'altre.

La **comunicació interna** circula dins de l'empresa: reunions, tauler, correu, missatgeria d'equip i eines de tasques. Cada canal té el seu ús: l'urgent va per veu o missatge directe, l'important i durador queda per escrit. Una bona reunió té ordre del dia, un temps màxim, una persona que modera i una acta amb tasques, responsables i terminis. En un **conflicte**, parla de fets i no de persones, escolta abans de respondre i tanca amb un acord concret. L'**escolta activa** consistix a atendre sense interrompre i resumir amb les teues paraules el que has sentit. El **feedback** sobre la feina d'algú és útil si és concret i se centra en el que es pot millorar: «l'informe va arribar dos dies tard» ajuda; «ets un desastre» no.

La **comunicació externa** va cap a clients, proveïdors, administracions i societat: pressupostos, factures, atenció, reclamacions, web i notes informatives. Amb els clients importa la claredat i el termini de resposta; davant d'una reclamació, reconeix el problema, explica què faràs i quan. Amb la societat, importa la transparència sobre el que fas i el que no. Usa un **llenguatge no discriminatori**: «les persones treballadores» o «la plantilla» en lloc de «els treballadors», «l'equip» en lloc de «els xics», i evita bromes o expressions que excloguen per sexe, edat, origen o discapacitat. Tria el canal segons la urgència, la importància i qui ha d'assabentar-se: un avís urgent no ha de quedar enterrat en un correu llarg.



Quin canal per a quin missatge

Figura 6.3. Canals de comunicació interna i externa d'una empresa

ACTIVIDADES

9. Redacta l'acta d'una reunió de cinc minuts del teu equip amb ordre del dia, dues decisions i tasques amb responsable i termini. Reescriu aquest avís amb llenguatge no discriminatori: «Els empleats i les seues dones estan convidats al sopar de l'empresa».

6.5 Igualtat i capital humà

La igualtat es mesura amb dades: el que no es conta no es pot millorar.

La **igualtat de tracte i d'oportunitats** significa que ningú no pot ser tractat pitjor pel seu sexe en l'accés a l'ocupació, la formació, l'ascens o el salari. La **bretxa salarial** és la diferència entre el que cobren de mitjana homes i dones, expressada com a percentatge del salari mitjà dels homes. La **segregació** apareix quan quasi totes les persones d'una categoria són d'un sexe, i el **sostre de cristall** quan quasi no hi ha dones en els llocs de direcció. La **conciliació** busca que el treball siga compatible amb la vida familiar: horaris flexibles i permisos igualats.

Les empreses de **cinquanta o més persones** han d'elaborar un pla d'igualtat, negociat amb la representació de la plantilla (Llei orgànica 3/2007, art. 45.2). Invertir en **capital humà** és dedicar recursos a la formació i a la salut del personal: una persona millor formada produïx més i rota menys. És una despesa hui que es recupera en productivitat, però només si la formació arriba per igual a dones i homes.

LA NORMA DIU

«L'empresari està obligat a pagar per la prestació d'un mateix treball o d'un treball d'igual valor la mateixa retribució, satisfeta directa o indirectament, i qualsevol que siga la naturalesa d'aquesta, salarial o extrasalarial, sense que puga produir-se cap discriminació per raó de sexe en cap dels elements o condicions d'aquella».
Reial decret legislatiu 2/2015, text refós de la Llei de l'Estatut dels Treballadors, art. 28.1 (BOE-A-2015-11430; consulta: 21/11/2026).

Cas · Bretxa en una plantilla fictícia

Talleres Aurora té 54 persones: 27 dones i 27 homes. En cada categoria el salari és igual per als dos sexes. Dades fictícies.

Categoria	Dones	Homes	Salari mensual
Producció	8	16	1.600 €
Administració	18	6	1.800 €
Direcció	1	5	3.600 €

Pas 1. Salari mitjà de les dones: (8 × 1.600 + 18 × 1.800 + 1 × 3.600) : 27 = 1.807,41 €. Dels homes: (16 × 1.600 + 6 × 1.800 + 5 × 3.600) : 27 = 2.014,81 €. **Pas 2.** Bretxa: (2.014,81 − 1.807,41) : 2.014,81 × 100 = 10,3 %. Encara que a igual categoria es paga igual, la bretxa existix: les dones es concentren en administració i només n'hi ha una en direcció. **Pas 3.** Mesures: amb 54 persones ha de tindre pla d'igualtat; pot revisar els processos d'ascens, oferir formació de direcció a les dones d'administració i publicar les categories amb els seus salaris.

DADA

A la Comunitat Valenciana, en 2024, el guany mitjà anual va ser de 24.208 € per a les dones i de 29.357 € per als homes. Amb les dades sense arredonir, elles van guanyar 5.148,29 € menys a l'any: el 82,5 % del que van guanyar ells, una bretxa del 17,5 %.
Font: INE, Enquesta Anual d'Estructura Salarial 2024 (consulta: 20/11/2026).

Interpreta la dada amb prudència: és una mitjana entre treballs, jornades i sectors diferents i no compara dues persones que fan el mateix. Part de la bretxa es deu al temps parcial i a les cures, i una altra pot ser discriminació, que la llei prohibix. Per això les empreses han de portar un registre salarial desagregat per sexe (Estatut dels Treballadors, art. 28.2).

ACTIVIDADES

10. En una empresa fictícia, ells guanyen de mitjana 1.900 € i elles 1.700 €. Calcula la bretxa salarial en percentatge. Si té 62 persones, ha de tindre pla d'igualtat?
11. *Amplia.* Una empresa gasta 4.320 € a formar durant un any 12 persones i així evita l'eixida d'una persona, que li costaria 3.000 € substituir. És rendible només per aquesta dada? Quins altres beneficis hi ha?

L'EQUIP DE VALDELUZ

Cobrir deu hores

—Falten deu hores —va dir Nayara, i va deixar el quadern obert sobre la taula—. Cada setmana. En les comandes que ja tenim, no en les que puguem aconseguir.

—Doncs contractem algú —va dir Itziar—. Una persona que prepare comandes i ens lleve l'agobi. Hui mateix.

—Hui mateix no —va contestar Tiago—. Abans vull saber quant costa de veres.

Aldara va entrar quan Tiago ja estenia tres targetes sobre la taula. Cadascuna portava una lletra i un número escrits a mà. Va seure davant d'ell i les va llegir una per una, sense dir res.



Tiago i Aldara, davant de tres targetes cap amunt, decidixen com cobrir les deu hores.

—A —va dir Tiago—. Que Teodoro, si el seu conveni i les seues funcions ho permeten, faça hores extra: quaranta al mes, a quinze euros l'hora. Sis-cents euros bruts i, amb la seua cotització addicional i les quotes de l'empresa, uns set-cents huitanta-huit. És ràpid, però l'Estatut limita les hores extra a huitanta a l'any. Amb quaranta al mes, en dos mesos s'acaben.

—B —va continuar—. Contractar una persona a temps parcial, vint hores setmanals, per huit-cents euros bruts al mes. Serà temporal només amb una causa ocasional documentada; si el dèficit és estable, indefinida. A l'empresa li costa mil seixanta-sis amb huitanta. Cobrix les deu hores que falten i en deixa deu més, que podríem usar o no.

—I C —va dir Nayara, que ja havia llegit l'última—. Canviar la manera de preparar comandes. Amb tres-centes noranta comandes a la setmana i cent vint hores disponibles, si baixem de vint a díhuit minuts per comanda, ens faria falta usar el noranta-set i mig per cent del temps. No sobra ni un minut.

—Què es perd amb C? —va preguntar Aldara.

—Marge d'error. Un dia amb un malalt i no arribem.

Itziar es va creuar de braços.

—Doncs B, i ens n'oblidem.

—B són mil seixanta-sis euros al mes, i dos mesos de contracte són més de dos mil —va dir Tiago—. Amb les vendes d'ara, ens ho podem permetre, però no ho veig clar si les comandes baixen. I ni tan sols hem parlat de què fa exactament eixa persona.

Jacobo, que fins aleshores havia teclejat en silenci, va alçar la vista.

—Un contracte es fa amb un perfil al davant. Qui és eixa persona, què sap fer, quantes hores, quin dia i a quina hora entra? I cal decidir-ho abans de veure ningú, o acabem contractant qui ens cau millor.

—A més —va afegir, baixant la veu—, els papers d'eixa persona, la seua nòmina i la seua documentació, hauran d'estar sota clau des del primer dia.

Itziar va sospirar.

—Esteu complicant una cosa senzilla. Falten deu hores. Algú les fa. I cada dia que passa sense fer-ho, una comanda arriba més tard i un client es pregunta si va fer bé de confiar en nosaltres.

—Ho sé —va respondre Tiago, sense alçar la veu—. Per això no vull equivocar-me amb una decisió que dura mesos. Un error en una comanda es corregix amb una disculpa. Un en un contracte, no.

—I ho farem —va dir Aldara—. Però aquesta decisió no és d'una targeta. És una persona, amb el seu sou, el seu contracte i el seu horari, que no podem canviar la setmana que ve si ens equivoquem.

—I si demanem a un altre equip del nostre projecte de classe que ens ajude uns dies? —va preguntar Nayara.

—Això tampoc ho hem calculat —va respondre Tiago.

Aldara va mirar les tres targetes. Es va quedar una estona amb la mà suspesa sobre la taula.

—Vull tres coses per al pròxim dilluns —va dir—. El perfil del lloc, amb les tasques i les hores. El tipus de contracte i el que costa cada mes, sencer, no només el brut. I una alternativa per si la persona no funciona.

—Quina de les tres? —va preguntar Itziar.

Aldara no va contestar de seguida. Va agafar la targeta A i la va apartar cap a la vora de la taula. Van quedar dues sobre la fusta, B i C, una al costat de l'altra.

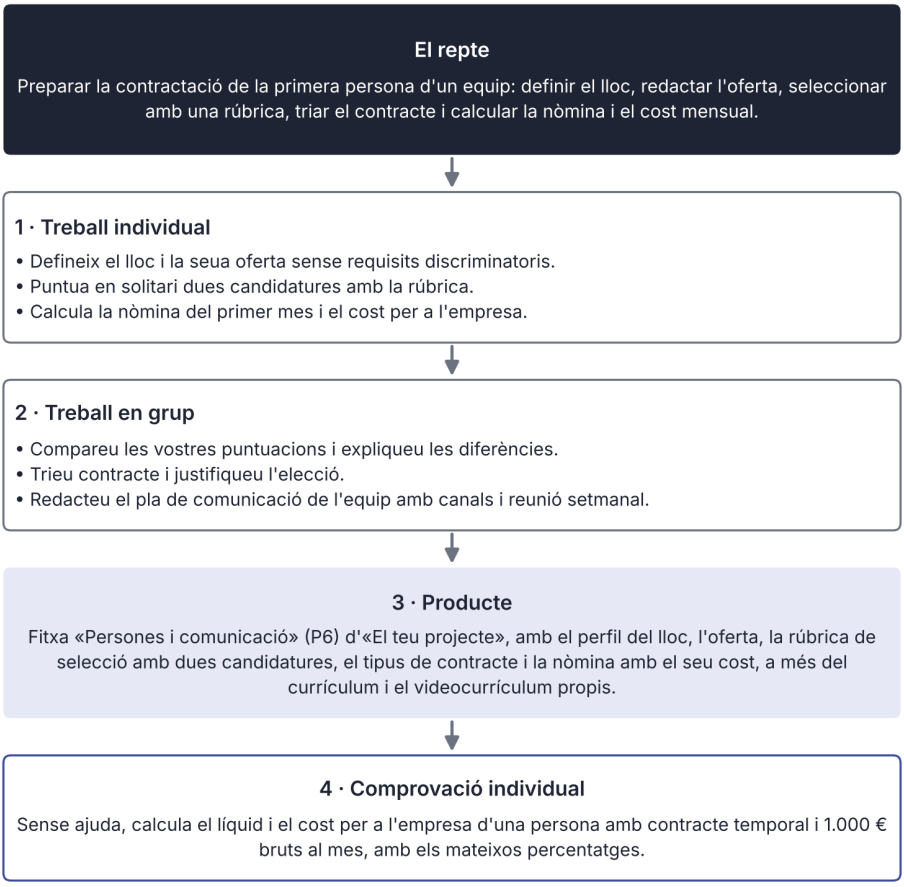
—Eixa no —va dir—. Amb huitanta hores extra a l'any, quaranta al mes duren dos mesos, i açò no és cosa de dos mesos.

Ningú no va dir res més. Tiago va mirar les dues targetes que quedaven i Nayara va tancar el seu quadern. Al passadís es va sentir la porta de l'oficina, i algú va preguntar si ja havien decidit alguna cosa.

SITUACIÓ D'APRENENTATGE

Expedient de personal

Repte. Preparar la contractació de la primera persona d'un equip: definir el lloc, redactar l'oferta, seleccionar amb una rúbrica, triar el contracte i calcular la nòmina i el cost mensual. **Producte.** Fitxa «Persones i comunicació» (P6) d'«El teu projecte», amb el perfil del lloc, l'oferta, la rúbrica de selecció amb dues candidatures, el tipus de contracte i la nòmina amb el seu cost, a més del currículum i el videocurrículum propis. **Dades.** Persona de suport de Nexo: contracte a temps parcial de 20 hores setmanals, temporal per pic de comandes, 800 € bruts al mes en 12 pagues. Cotitzacions del treballador: 6,55 %; de l'empresa: 33,35 %; IRPF del 2 % (dada del supòsit). Candidatures: A (formació 4, experiència 3, digital 5, comunicació 3) i B (3, 5, 3, 5). Pesos: 30, 30, 20 i 20 %. Pots usar el teu projecte o el de Nexo. **Comprovació individual.** Sense ajuda, calcula el líquid i el cost per a l'empresa d'una persona amb contracte temporal i 1.000 € bruts al mes, amb els mateixos percentatges.



Així es desenvolupa la situació d'aprenentatge

INFORME

Ocupació i atur a la Comunitat Valenciana

Cada trimestre, l'Institut Nacional d'Estadística publica l'Enquesta de Població Activa, l'EPA. Pregunta a milers de llars qui treballa, qui busca ocupació i qui no i, amb les respostes, calcula la taxa d'atur, que és el percentatge de la població activa que està aturada. Per a una empresa que va a contractar, l'EPA dona context sobre ocupació i atur; per a saber quins perfils costa cobrir calen a més vacants, ocupacions, qualificacions i dades locals.

En el tercer trimestre de 2026, la taxa d'atur a la Comunitat Valenciana va ser de l'11,82 %, enfront del 10,18 % del conjunt d'Espanya: 1,64 punts percentuals més. Per sexe, la taxa de les dones valencianes va ser del 13,30 % i la dels homes, del 10,55 %, una diferència de 2,75 punts. Entre les persones menors de 25 anys, la taxa va ser del 27,84 %, enfront del 23,33 % d'Espanya.

Cal llegir estes xifres amb cura. La taxa d'atur juvenil es calcula només entre qui treballa o busca ocupació, i moltes persones d'eixa edat estudien i no estan en la població activa. Per això no es pot dir que quasi tres de cada deu joves estiguen a l'atur, sinó quasi tres de cada deu de les que són actives. A més, l'EPA és una enquesta i cada trimestre pot variar per raons de temporada.

Per a una empresa, la dada és una oportunitat i una responsabilitat. Una taxa d'atur femenina més alta no diu per si sola quantes dones hi ha aturades, però en este trimestre la mateixa enquesta compta unes 174.800 dones i 160.800 homes en atur a la Comunitat Valenciana: convé revisar que una oferta no les excloga, encara que siga sense voler. Una empresa fictícia, Talleres Aurora, va revisar les seues ofertes i va comprovar que demanava «disponibilitat total» en el lloc de direcció: ho va canviar per una jornada flexible amb reunions en horari de matí, i les candidatures de dones van passar de 2 a 9 de cada 30. És un cas simulat, sense inferència causal: caldria comprovar quines altres variables van canviar a més de l'oferta.

Estes xifres no diuen res sobre la qualitat de les ocupacions, el tipus de contracte ni el sou. Per a decidir com contractar, una empresa necessita dades del seu sector i de la seua zona, i comparar el mateix trimestre d'anys diferents per a controlar l'estacionalitat (o trimestres consecutius, indicant eixe efecte).

Una bona lectura combina fonts: l'EPA indica quantes persones estan ocupades o aturades; les ofertes i els serveis públics d'ocupació mostren quins perfils es busquen; el conveni del sector fixa els salaris mínims que cal respectar. Cap d'elles no respon sola a la pregunta «a qui contracte i en quines condicions?».

Per a pensar: quina mesura concreta afegiries a una oferta d'ocupació perquè es presenten persones molt diferents? Quina altra dada demanaries abans de decidir quantes persones contractar?

Font: INE, Enquesta de Població Activa, tercer trimestre de 2026, taxes d'atur per comunitat autònoma, sexe i edat (consulta: 20/11/2026).

ACTIVITATS

12. En l'episodi, Aldara aparta la targeta A. a) Explica amb les dades del relat per què les hores extra no resolen el problema més de dos mesos i quina de les dues targetes triaries. b) Calcula el cost mensual d'una persona contractada a 10 hores setmanals (400 € bruts, quotes del 33,35 %) i compara el seu cost per hora coberta amb el de la targeta B.
13. Calcula el cost mensual de l'opció A de l'episodi: 40 hores extra a 15 € l'hora. Les hores extra no motivades per força major porten una cotització addicional del 23,60 % a càrrec de l'empresa, més desocupació (5,50 %), FOGASA (0,20 %), formació (0,60 %) i accidents d'oficina (1,50 %).
14. Revisa aquesta resposta simulada d'un assistent d'IA: «Per a saber quant costa una persona que cobra 1.500 € bruts al mes, suma l'IRPF i la Seguretat Social del treballador: cost = 1.500 + 217,50 = 1.717,50 €». a) Què falla? b) Calcula el cost correcte amb quotes de l'empresa del 32,15 % (accidents d'oficina).
15. Llig aquesta notícia inventada i resumix-la en dues frases: «L'atur juvenil baixa mig punt en un trimestre. Un sindicat assegura que els contractes són cada vegada més curts, mentre que la patronal opina que les ajudes a la contractació funcionen». Separa fets i opinions.
16. Una nòmina inventada d'un contracte indefinit mostra: salari base 1.600 €, pagues prorratejades 200 €, cotitzacions del treballador 6,50 %, IRPF 9 %. Calcula els meritaments, les deduccions, el líquid i el cost per a l'empresa amb un 32,15 % de quotes. b) Quin percentatge del cost per a l'empresa arriba al treballador com a líquid?
17. Escriu tres frases d'un correu a una candidatura a la qual no contractaràs. Usa un llenguatge no discriminatori, digues el motiu sense parlar de les seues dades personals i oferix conservar el seu currículum si ho autoritza.
18. Una empresa de 40 persones té 25 dones i 15 homes. Les dones guanyen de mitjana 1.600 € i els homes, 1.900 €. a) Calcula la bretxa salarial. b) Digues dues mesures que proposaries.
19. Transferència individual, sense ajuda: escriu una oferta d'ocupació de sis línies per al lloc del teu projecte, amb funcions, requisits, condicions i com presentar candidatura, sense requisits discriminatoris, i afig-hi el càlcul del cost mensual per a l'empresa amb un brut que triïs.
20. *Amplia.* El teu projecte (P6). a) Defineix el lloc que necessita el teu equip i calcula les hores setmanals a partir de les tasques. b) Tria el tipus de contracte i justifica si necessita una causa legal. c) Calcula la nòmina del primer mes i el cost mensual amb els tipus d'este llibre, i comprova que el salari no baixa del mínim proporcional ni del conveni.

ESQUEMA



RESUM

La contractació comença pel **perfil del lloc** i una **oferta** sense requisits discriminatoris; la **selecció** usa una **rúbrica** amb pesos fixats abans i una entrevista estructurada per a frenar biaixos com l'**efecte halo**. El **contracte de treball** pot ser indefinit (inclòs el fix discontinu), temporal amb causa legal o formatiu, a temps complet o parcial, i no pot pagar menys que el **conveni** ni que el salari mínim. La **nòmina** parteix dels **meritaments**, resta les cotitzacions del treballador i la retenció de l'IRPF i deixa el **líquid a percebre**; el **cost per a l'empresa** suma les quotes empresarials i supera sempre el brut. Les hores extra no motivades per força major porten una cotització addicional, i la temporalitat exigix una causa legal acreditada: un augment de comandes no basta per si sol. Un bon **currículum**, un **videocurrículum** de 60 segons i un perfil cuidat en xarxes mostren les **habilitats** que demanen hui les empreses: digitals, idiomes, adaptació i treball en equip; cuida la teua petjada digital i comparteix només les dades necessàries. La **comunicació interna** i l'**externa** requerixen canals clars i llenguatge no discriminatori, amb reunions que tinguen ordre del dia, acta i tasques amb responsable i termini. La **bretxa salarial** es mesura amb dades i els **plans d'igualtat** i la inversió en **capital humà** ajuden a reduir-la; recorda que una taxa no és un nombre de persones i que una mitjana no compara dues persones que fan el mateix. Una selecció justa es basa en evidències i no en impressions, i les dades de les candidatures es tracten només mentre fan falta. Les xifres agregades, com la taxa d'atur o la bretxa salarial, ajuden a decidir, però no substituïxen l'anàlisi de cada cas. Tot açò alimenta la teua fitxa P6, on reuniràs el perfil, l'oferta, la rúbrica, el contracte, la nòmina, el cost, el currículum amb el videocurrículum i el pla de comunicació.



UNITAT 7

Impostos, comptabilitat i finançament

L'equip de Valdeluz · Benefici no és banc

EN ESTA UNITAT APRENDRÀS A...

- Explicar per a què servixen els impostos, quins impostos afecten una empresa i per què contribuir és una responsabilitat ciutadana.
- Reconéixer la fiscalitat verda i els danys de l'economia submergida.
- Llegir un balanç i un compte de resultats, anotar operacions bàsiques i calcular algunes ràtios.
- Elaborar un pla d'inversions i un pressupost, i calcular el llindar de rendibilitat.
- Comparar fonts de finançament i triar les que tenen una repercussió social favorable.

SITUACIÓ DE PARTIDA

És desembre al **CIFP Valdeluz**. Nexo ha venut més a l'octubre que al setembre, però el saldo del banc ha baixat des de l'1 d'octubre. Tiago prepara els comptes amb dos munts de fitxes per a ensenyar a Aldara que el que una empresa guanya no és el mateix que el que cobra. Jacobo recorda que en cada venda hi ha un IVA que no és de Nexo, sinó d'Hisenda. Nayara pregunta quants diners fan falta per a obrir i qui els posa. Itziar vol saber si hi ha algun banc que preste a projectes amb impacte social. Quan acabes la unitat sabràs contestar la pregunta que ho resumix tot: d'on ix el diner i on va.

PER A COMENÇAR

1. Un client paga 121 € per un producte amb IVA general del 21 %. Quants euros són base de l'empresa i quants IVA repercutit? Quin nom té l'impost i qui l'ingressa a Hisenda?
2. Quins servicis públics has usat esta setmana? Com es paguen i qui decidix quant es gasta en ells?
3. Si una botiga ven molt en un mes, té necessàriament més diners al banc? Explica per què sí o per què no.
4. Per a obrir un negoci fan falta 15.000 €. D'on podrien eixir eixos diners? Nomena tres fonts possibles i distingeix les pròpies de les alienes.



Educació fiscal

7.1



Fiscalitat verda

7.2



Comptes anuals

7.3



Inversió i pressupost

7.4



Finançament

7.5

7.1 Per a què servixen els impostos

Els impostos no són un càstig: són la manera de pagar entre tots el que ningú podria pagar sol.

Els **tributs** són pagaments obligatoris que la llei exigix per a sostindre la despesa pública. Es divideixen en **impostos**, que es paguen sense rebre res concret a canvi (IVA, IRPF), **taxes**, que es paguen per un servici públic concret (un certificat) i **contribucions especials**. Amb ells es finança gran part de la despesa pública (sanitat, educació, dependència, carreteres): l'**Estat del Benestar**. Un sistema és **equitatiu** quan paguen més qui més té i és **progressiu** quan el percentatge que es paga puja amb la renda; l'IRPF ho és, l'IVA no, perquè tots paguen el mateix percentatge en comprar. Qui emprén els troba des del primer dia: en vendre, en contractar i en guanyar diners.

LA NORMA DIU

«Tots contribuiran al sosteniment de les despeses públiques d'acord amb la seua capacitat econòmica mitjançant un sistema tributari just inspirat en els principis d'igualtat i progressivitat que, en cap cas, tindrà abast confiscatori».
Constitució Espanyola, art. 31.1 (BOE-A-1978-31229; consulta: 21/11/2026).

Els impostos que afecten un projecte empresarial són estos. L'**IVA** (impost sobre el valor afegit) és un impost **indirecte** que paga qui compra: el tipus general és del 21 % (Llei 37/1992, art. 90). L'empresa el cobra als seus clients (**IVA repercutit**) i dedueix l'**IVA suportat** deduïble: ingressa la diferència o, de vegades, la compensa o la recupera. L'**IRPF** grava la renda de les persones: el reté l'empresa en les nòmines i el paga directament qui treballa per compte propi. L'**impost sobre societats** grava el benefici de les societats: el seu tipus general és del 25 % (amb tipus reduïts per a microempreses i pimes elegibles), i les entitats de nova creació paguen un 15 % en el primer període amb base imposable positiva i en el següent (Llei 27/2014, art. 29). L'**IAE**, un impost local, n'exceptua persones físiques i societats amb menys d'un milió d'euros de xifra de negocis. Tots són **impostos directs** (sobre la renda) llevat de l'IVA. L'Agència Tributària gestiona IVA, IRPF i societats; l'**Agència Tributària Valenciana**, tributs autonòmics i cedits; l'IAE, els ajuntaments.

A més de pagar, una empresa té **obligacions formals**: expedir factura (completa o simplificada) per cada venda llevat d'excepcions, conservar les factures que rep, portar la seua comptabilitat i presentar les declaracions en termini. L'IVA es declara en general cada trimestre mitjançant una autoliquidació: la mateixa empresa calcula el que deu i l'ingressa, sense esperar que Hisenda li ho reclame. Presentar tard o no presentar té recàrrecs i sancions: apunta els terminis en el calendari del projecte.

Cas · Del preu a l'IVA

En un mes, Nexo ven productes per 1.000 € sense IVA i compra mercaderia als seus proveïdors per 600 € sense IVA, tots dos al 21 %. Les dades són fictícies.

Concepte	Càlcul	Import
IVA repercutit	21 % de 1.000	210 €
IVA suportat	21 % de 600	126 €
IVA a ingressar	210 − 126	84 €

Pas 1. Calcula l'IVA repercutit: els clients paguen 1.210 € i 210 € són d'Hisenda. **Pas 2.** Calcula el suportat: pagues 726 € als proveïdors, dels quals 126 € ja són IVA. **Pas 3.** Ingressa 84 €. És el 21 % del valor que Nexo afig (1.000 − 600 = 400 €): per això l'IVA deduïble no és un cost per a l'empresa.

DADA

El pressupost de l'Administració de la Generalitat per a 2026 ascendix a 33.305,5 milions d'euros, un 3,1 % més que el de 2025. La sanitat rep uns 9.453 milions, el 28 % del total. Font: Generalitat Valenciana, Llei 4/2026, de 22 de juliol, de pressupostos per a 2026 (consulta: 21/11/2026).

ACTIVIDADES

1. Un client paga 242 € amb IVA al 21 %. Calcula el preu sense IVA i l'IVA. Si el proveïdor de Nexo li ha cobrat 63 € d'IVA, quant ha d'ingressar?
2. Classifica: IVA, IRPF, taxa per un certificat, impost sobre societats. Indica quins són directes o indirectes i quin és una taxa.
3. *Amplia.* Busca en la web de l'Agència Tributària Valenciana o de l'Agència Tributària un servici per a empreses. Resumix-lo en quatre línies i escriu dues preguntes que et queden.

7.2 Fiscalitat verda i economia submergida

Quan alguna cosa fa mal a tots, és just que qui la causa pague; quan alguna cosa s'amaga, paguen els altres.

La **fiscalitat verda** usa els impostos per a canviar comportaments i finançar la protecció del medi ambient. Es basa en el principi que **qui contamina paga**: un **tribut ambiental** grava una activitat que fa mal a l'entorn, com l'ús d'envasos de plàstic no reutilitzables o portar residus a un abocador (Llei 7/2022 de residus i sòls contaminats). Així, produir menys residus ix més barat. Busca recaptar, però sobretot que l'empresa i la persona consumidora trien el menys contaminant. Una empresa que usa menys plàstic no reutilitzable pot pagar menys i redueix el seu impacte.

L'**economia submergida** és l'activitat econòmica que s'oculta a l'Hisenda pública i a la Seguretat Social: vendes sense factura, persones que treballen sense contracte o sense alta, ingressos que no es declaren. Qui la practica pareix estalviar, però perjudica tothom. Hisenda perd ingressos i hi ha menys diners per a sanitat i educació. Les empreses que complixen competixen en desavantatge amb les que no paguen impostos. I qui treballa sense alta veu en risc les seues cotitzacions i prestacions, encara que conserva drets que pot reclamar.

Cas · Sense factura ix més barat

Un client demana una reparació. «Amb factura són 121 €; sense factura, 100 €». Dades fictícies. **Pas 1.** El client estalvia 21 €, que és l'IVA; però l'empresa oculta una venda i deixa de declarar 21 € d'IVA repercutit, sense garantia ni justificant. **Pas 2.** Si la reparació falla, reclamar és més difícil sense justificant i l'empresa no té un registre legal d'eixa venda. **Pas 3.** Si s'ocultaren totes eixes vendes, baixaria la recaptació per a pagar servicis que també uses. Demanar la factura és un acte de responsabilitat ciutadana.

ACTIVIDADES

4. Explica amb un exemple com un tribut ambiental pot canviar la decisió d'una empresa que usa molts envasos de plàstic. Quines dues mesures podria prendre?
5. Calcula quin percentatge del preu amb factura (121 €) estalvia el client en pagar 100 € sense factura i què perd. Redacta tres frases per a explicar-ho a un amic.

7.3 Comptabilitat: balanç i compte de resultats

La comptabilitat no és un tràmit: és l'idioma amb què parla una empresa.

La **comptabilitat** registra i resumix tot el que ocorre en una empresa per a saber què té, què deu i si guanya diners. A Espanya, una pime sol fer-la segons el **Pla General de Comptabilitat de PIMES** (Reial decret 1515/2007). El **patrimoni** és el conjunt de béns, drets i obligacions. El **balanç** mostra la seua situació en una data. L'**actiu** reunix el que té l'empresa, i es divideix en **no corrent** (dura més d'un any: local, equips) i **corrent** (existències, clients que deuen, diners al banc). El **passiu** són els deutes, i el **patrimoni net**, el que pertany als socis (capital i resultats). Es complix sempre que **Actiu = Passiu + Patrimoni net**. Una comptabilitat ordenada no només servix per a complir amb Hisenda: permet decidir. Qui coneix els seus costos pot fixar preus, negociar amb el banc, detectar a temps un problema de caixa i demostrar a socis o inversors que el projecte és seriós.

El **compte de resultats** (o de pèrdues i guanys) resumix ingressos i despeses d'un període per a obtindre el **resultat**: el benefici o la pèrdua. Les **anotacions bàsiques** mostren com cada operació canvia el balanç: comprar mercaderia a crèdit augmenta l'actiu (existències) i el passiu (proveïdors); cobrar a un client canvia clients per banc, sense canviar el total; pagar a un proveïdor redueix banc i deutes. Cal anotar cada operació amb la seua data i el seu document (factura, rebut, extracte). Si els ingressos superen les despeses hi ha benefici; si no, pèrdua.

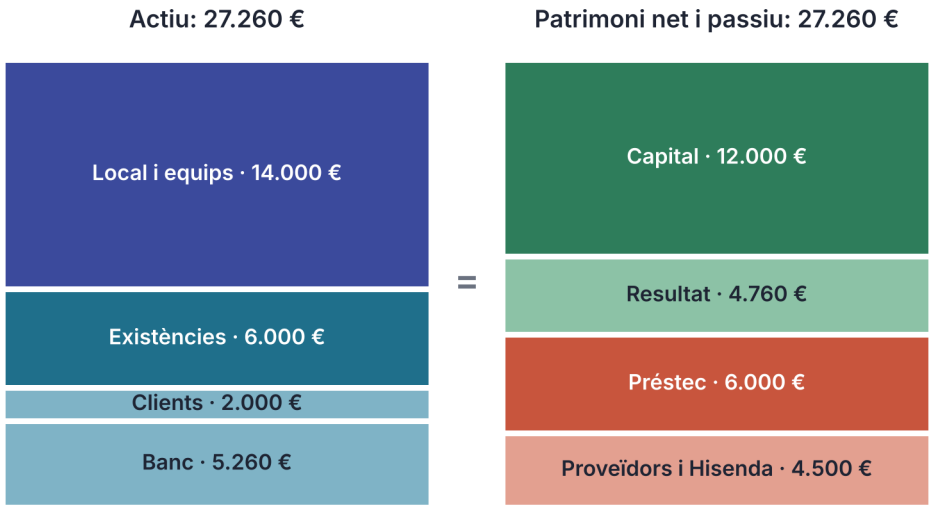
La comptabilitat seguix uns principis. El d'**empresa en funcionament** suposa que el negoci continuarà la seua activitat. El de **meritament** anota els ingressos i les despeses quan es produïxen, no quan es cobren o es paguen: per això una venda a crèdit és ingrés hui encara que els diners arriben d'ací a un mes. El de **prudència** exigix cautela: no anticipar guanys no realitzats i reconéixer riscos i pèrdues segons els criteris comptables.

Cas · Balanç i compte de resultats d'una papereria fictícia

Papelería Brisa ven 60.000 € a l'any. Les seues dades del tancament, fictícies, són estes. Vendes 60.000 €, consum de mercaderies 34.000 €, personal 12.000 €, lloguer i altres despeses 6.000 €, amortització 2.000 €, despeses financeres 400 € i impost del 15 % (nova creació) sobre 5.600 €: 840 €. La Figura 7.2 els ordena en compte de resultats: el resultat de l'exercici és 4.760 €.

Actiu	Import	Passiu i patrimoni net	Import
Local i equips	14.000 €	Capital	12.000 €
Existències	6.000 €	Resultat	4.760 €
Clients	2.000 €	Préstec a llarg termini	6.000 €
Banc	5.260 €	Proveïdors i Hisenda	4.500 €
Total	**27.260 €**	**Total**	**27.260 €**

Pas 1. Comprova el balanç: 14.000 + 6.000 + 2.000 + 5.260 = 27.260 €, igual que 12.000 + 4.760 + 6.000 + 4.500. **Pas 2.** Calcula tres ràtios. **Liquiditat** (pot pagar el que deu a curt termini): actiu corrent : passiu corrent = 13.260 : 4.500 = 2,95. **Endeutament** (quant del que té és deute): 10.500 : 27.260 = 38,5 %. **Rendibilitat financera** (què guanya el capital dels socis): 4.760 : 16.760 = 28,4 %. **Pas 3.** Distingix benefici i caixa: hi ha benefici de 4.760 €, però 2.000 € de vendes no s'han cobrat i 6.000 € han anat a mercaderia encara sense vendre. Si el balanç no quadra, hi ha un error en alguna anotació: busca'l abans de calcular res més.



Dades fictícies

Figura 7.1. Balanç de Papelería Brisa, en euros

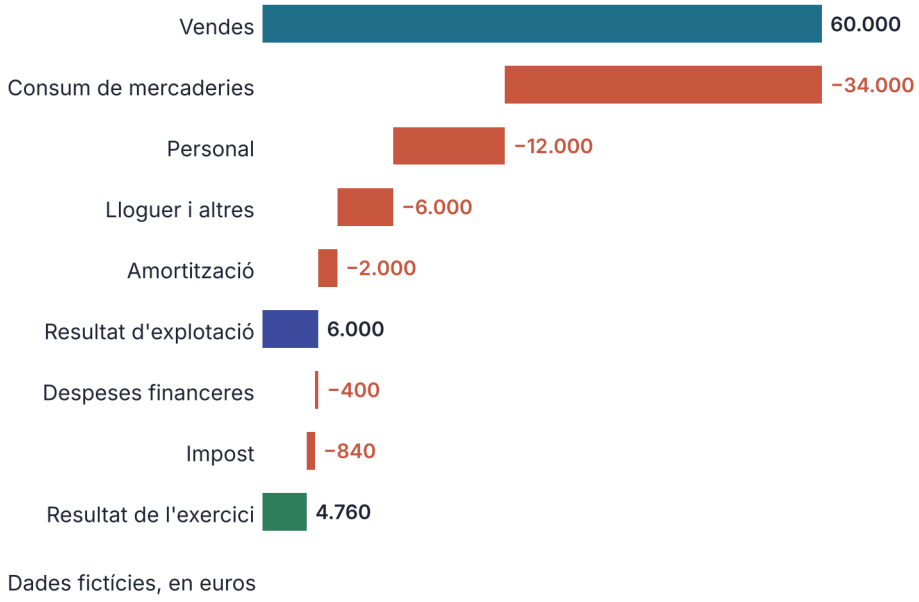


Figura 7.2. De les vendes al resultat de l'exercici, en euros

Les tres ràtios es lligen juntes. Una liquiditat de 2,95 significa que per cada euro que Brisa deu a curt termini disposa de 2,95 € d'actiu corrent per a pagar-lo, encara que no tot és diner immediat. Un endeutament del 38,5 % indica que una mica més d'un terç del que té procedix de deutes i la resta de capital propi i beneficis. Una rendibilitat financera del 28,4 % diu que cada 100 euros de patrimoni net al tancament generen uns 28,40 euros de resultat. Una ràtio aïllada enganya: s'interpreta comparant-la amb anys anteriors i amb negocis semblants del mateix sector. I sempre convé preguntar-se d'on ve el resultat: si procedix de l'activitat habitual o d'alguna cosa que no es repetirà. Per això, abans de decidir, demana sempre el context de cada xifra i no només el número. Una xifra sense comparar és només un número. Si una ràtio empitjora any rere any, és un senyal d'alerta, encara que el valor siga encara acceptable.

CLAU · BENEFICI NO ÉS CAIXA

El resultat mesura el que guanya l'empresa; la tresoreria, el que té al banc. Es poden tindre beneficis i quedar-se sense diners si es cobra tard o es compra molta mercaderia.

REVISA LA IA

Resposta simulada d'un assistent d'IA: «A l'octubre, Nexo va vendre 12.000 €, va cobrar 9.000 € i va gastar 8.000 €. El seu benefici és 9.000 − 8.000 = 1.000 €. Com que té benefici, no necessita finançament. Els 12.000 € de vendes inclouen l'IVA».
Què cal comprovar. El benefici es calcula amb el cobrat o amb el venut? L'IVA és un ingrés de l'empresa? Tindre benefici garantix tindre diners al banc?

ACTIVIDADES

6. Anota com canvien actiu, passiu i patrimoni net: a) compres mercaderia per 1.000 € a crèdit; b) cobres 500 € d'un client; c) pagues 400 € al proveïdor.
7. Llig aquest balanç inventat: no corrent 20.000 €; existències 5.000 €; clients 3.000 €; banc 2.000 €; patrimoni net 18.000 €; deute a llarg termini 7.000 €; deute a curt termini 5.000 €. Comprova que quadra i calcula la ràtio de liquiditat i la d'endeutament.
8. *Amplia.* Llig aquesta notícia inventada i resumix-la en dues frases: «Una cadena de botigues presenta beneficis rècord, però un sindicat denuncia que ha reduït plantilla; els analistes creuen que continuarà creixent». Separa fets i opinions.

7.4 Inversions i pressupost

Abans de gastar, calcula quant necessites i quan començaràs a recuperar-ho.

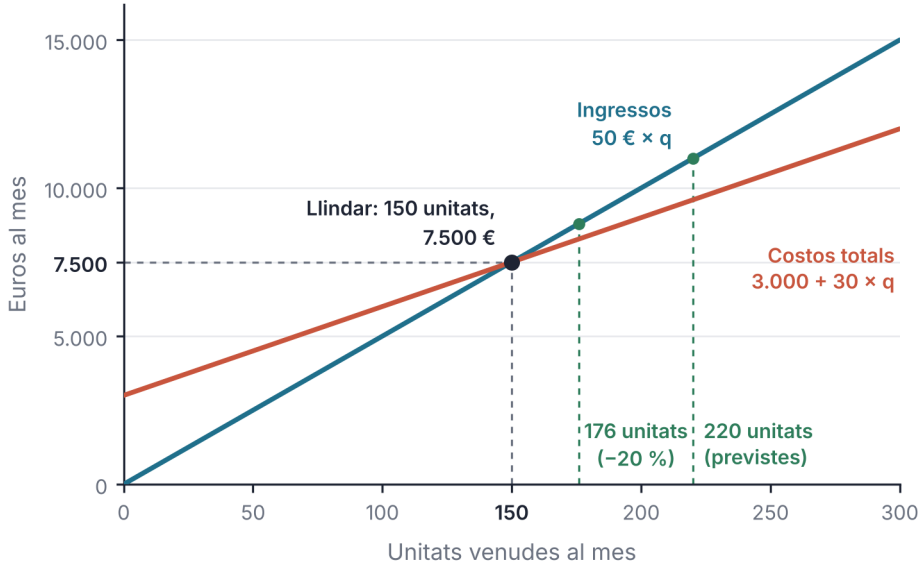
Una **inversió** aplica recursos hui a canvi d'utilitat futura: un equip, un local, existències, una campanya de llançament. El **pla d'inversions** llista tot el que es necessita per a començar i el seu cost, i inclou sempre una **tresoreria de seguretat** per a pagar despeses fins que arriben els primers cobraments. El **pressupost** preveu ingressos i despeses d'un període, normalment dotze mesos. Els **costos fixos** no depenen del que es ven (lloguer, personal); els **costos variables** sí (mercaderia). El **marge unitari** és el preu menys el cost variable. El **llindar de rendibilitat** és el nivell de vendes en què es cobrixen tots els costos i no es guanya ni es perd: llindar = costos fixos : marge unitari. Per això cal calcular-lo abans de gastar.

Cas · Inversió i pressupost de Nexo

Per a obrir, Nexo necessita prestatgeries i mobiliari (4.000 €), equips informàtics (2.500 €), existències inicials (3.500 €), fiança del local (1.500 €), despeses de constitució (500 €) i tresoreria de seguretat (3.000 €): 15.000 € en total, amb 8.000 € de capital i 7.000 € de préstec. Ven un producte a 50 € amb cost variable de 30 €; els seus costos fixos són 3.000 € al mes i espera vendre 220 unitats al mes. Dades fictícies.

Pressupost	Mes tipus	12 mesos
Ingressos (220 × 50 €)	11.000 €	132.000 €
Costos variables (220 × 30 €)	−6.600 €	−79.200 €
Costos fixos	−3.000 €	−36.000 €
Resultat operatiu	1.400 €	16.800 €

Pas 1. Calcula el marge unitari: 50 − 30 = 20 €. **Pas 2.** Calcula el llindar: 3.000 : 20 = 150 unitats al mes, o 7.500 € de vendes. A 220 unitats, el **marge de seguretat** és (220 − 150) : 220 = 31,8 %. **Pas 3.** Calcula un termini orientatiu: 15.000 : 1.400 ≈ 10,7 mesos, sense deute. Si ven un 20 % menys (176 unitats), el resultat baixa a 520 € al mes, continua sobre el llindar, però el mateix quocient dóna uns 29 mesos, de manera que convé tindre un coixí de tresoreria.



Dades fictícies

Figura 7.3. Ingressos i costos totals de Nexo segons les unitats venudes al mes

ACTIVIDADES

9. Un producte es ven a 40 € amb un cost variable de 25 €. Els costos fixos mensuals són 4.500 €. Calcula el marge unitari i el llindar de rendibilitat en unitats i en euros.
10. Una inversió de 12.000 € produïx un resultat de 800 € al mes. En quants mesos es recupera? Quin risc té fiar-se només d'aquest càlcul?

7.5 Fonts de finançament

Tot diner té amo i preu: l'important és saber qui el posa i què demana a canvi.

El **finançament propi** procedix de qui són amos del projecte: capital dels socis i beneficis no repartits (**reserves**). No genera interessos, però té cost d'oportunitat i risc. El **finançament alié** procedix de tercers i suposa **cost** i pagaments obligats: el **préstec** (es torna en quotes), el **crèdit** (límit de diners disponible), l'ajornament a proveïdors o el lloguer d'equips amb quotes, **renting**. Les **ajudes públiques** (subvencions i préstecs d'organismes públics) no es tornen si es complixen les seues condicions, o es tornen segons les seues bases, no sempre a menor cost; exigixen requisits i justificació. Les **societats de garantia recíproca** donen avals que faciliten el préstec. Cada font es paga d'una manera diferent: amb interessos, amb una part del benefici o amb la renúncia a decidir en solitari sobre el projecte, i cap no és gratis. Convé escriure-ho en el pla, amb el seu cost, i revisar-ho cada any. Cap font és bona o roïna en si mateixa: depén del projecte i del que pots assumir.

Algunes fonts tenen **repercussió social**: la **banca ètica** presta a projectes amb impacte social i ambiental i és transparent sobre què finança; els **microcrèdits** són préstecs xicotets per a qui no accedix al crèdit habitual; les **cooperatives de crèdit** i el **finançament col·lectiu** (aportacions de moltes persones) vinculen els diners a la comunitat. Abans de triar, compara el **cost total** (tots els interessos i comissions) i les **garanties** que demana el prestador, com un aval personal, que compromet el teu patrimoni.



COM DECIDIM

«Només 138 € al mes». El **biaix del present** ens fa donar massa pes a la quota d'hui i poc al cost total. Una quota baixa pareix còmoda, però si s'allarga, els interessos pugen. Compara sempre quota, durada i cost total.

Cas · Préstec A o préstec B

Nexo necessita 7.000 €. Oferta A: 36 mesos al 6 % amb aval personal. Oferta B: 60 mesos al 7 % sense aval. Interessos nominals anuals, quotes mensuals constants i sense comissions. Dades fictícies.

Oferta	Quota mensual	Total pagat	Interessos
A (36 mesos, 6 %)	212,95 €	7.666,20 €	666,20 €
B (60 mesos, 7 %)	138,61 €	8.316,60 €	1.316,60 €

Pas 1. Compara les quotes: B és 74,34 € més baixa al mes. **Pas 2.** Compara el cost: B costa 650,40 € més en interessos.

EL TEU PROJECTE · P7

Prepara la fitxa P7, «Impostos, números i finançament». Inclou els impostos que afecten el teu projecte, el balanç inicial, el pla d'inversions, el pressupost a 12 mesos amb el llindar de rendibilitat i les fonts de finançament triades amb el seu cost.

ACTIVIDADES

11. *Amplia.* Un banc oferix 10.000 € a 24 mesos al 6 % (quota 443,21 €); un altre, a 48 mesos al 6 % (quota 234,85 €). Calcula el cost total de cadascun i explica quin factor pot fer més còmoda una opció i més cara l'altra.

L'EQUIP DE VALDELUZ

Benefici no és banc

—Hem venut més a l'octubre que al setembre —va dir Itziar, amb l'informe de vendes a les mans—. Dotze mil euros. És el millor mes.

—I el saldo del banc ha baixat —va contestar Tiago, sense alçar la mirada del portàtil—. Quatre mil euros.

—Això no pot ser. Si venem més, tenim més.

—Això pensava jo.

Tiago es va alçar, va anar a la seua motxilla i va tornar amb dues bosses de fitxes de colors, de les del joc de taula de l'aula. Les va buidar a dos costats de la taula i va formar dos munts.

—Mira. Aquest munt és el que hem guanyat a l'octubre: el resultat. Dotze mil de vendes, huit mil de despeses, sense comptar l'IVA: quatre mil de resultat abans d'impostos.

Itziar va assentir, i Aldara, que acabava d'entrar amb l'agenda a la mà, es va asseure a la vora de la cadira sense dir res.

—Aquest altre —va seguir Tiago— és el banc. Vam començar l'octubre amb sis mil. Hem cobrat nou mil, perquè tres mil de clients encara no han pagat: ens ho faran a seixanta dies. Hem pagat huit mil de despeses. I, a més, vam comprar cinc mil euros de mercaderia per al novembre, que encara està al magatzem.



Tiago explica a Aldara, amb dos munts de fitxes, la diferència entre resultat i caixa.

Va anar traient fitxes del segon munt, a poc a poc, perquè ningú es perdera. Sis, més nou, menys huit, menys cinc. Es va aturar quan només en van quedar dues.

—Dos mil —va dir—. Tenim quatre mil de benefici i dos mil al banc.

—Però la mercaderia del novembre no és una despesa —va protestar Itziar.

—Exacte. No és una despesa de l'octubre, per això no resta en el benefici. Però ja l'hem pagada, per això sí que resta en la caixa.

Jacobo s'havia acostat amb la carpeta de factures i mirava els munts per damunt de l'espatla.

—I de l'IVA, què?

—Tampoc no compta en el benefici —va dir Tiago—. No és nostre: el cobrem i en liquidarem la diferència amb l'IVA suportat. Mentrestant està al banc, però no el podem gastar.

—En resum, que venem bé i estem justos —va resumir Itziar.

—Venem bé —va corregir Tiago—. I cobrem tard i paguem prompte. Amb vendes estables també ens passaria, si cobrem tard i paguem prompte.

Aldara no havia dit res. Va agafar una fitxa del primer munt i la va fer girar entre els dits.

—I al desembre? —va preguntar.

—Si els clients paguen a temps i venem el previst, el banc es recupera. Si un dels grans es retarda, ens quedem curts.

—Quant?

—Amb dos mil euros, just per a les nòmines netes d'un mes i poc més. Per a altres coses, res.

Nayara, que fins aleshores havia escoltat des del fons, va alçar la mà.

—Les existències del novembre me les va exigir el proveïdor. Si en demane menys, ens ix més car per unitat. No és millor demanar-ho de colp?

—És millor per al preu —va dir Tiago—. Però necessita diners hui. Cada decisió de compra té dues cares: el que costa i el que obliga a tindre al banc.

Jacobo va deixar les factures sobre la taula.

—Les vendes a seixanta dies les vaig signar jo. Vaig pensar que ajudaven a vendre.

—Ajuden. Però cal saber què costen i quan es cobren, i apuntar-ho abans de signar res.

Itziar es va quedar mirant els dos munts.

—Aleshores el benefici és una cosa i el banc una altra —va dir—. I jo pensava que eren la mateixa.

—La majoria ho pensa —va respondre Tiago.

Aldara va deixar la fitxa al seu lloc i va mirar els quatre.

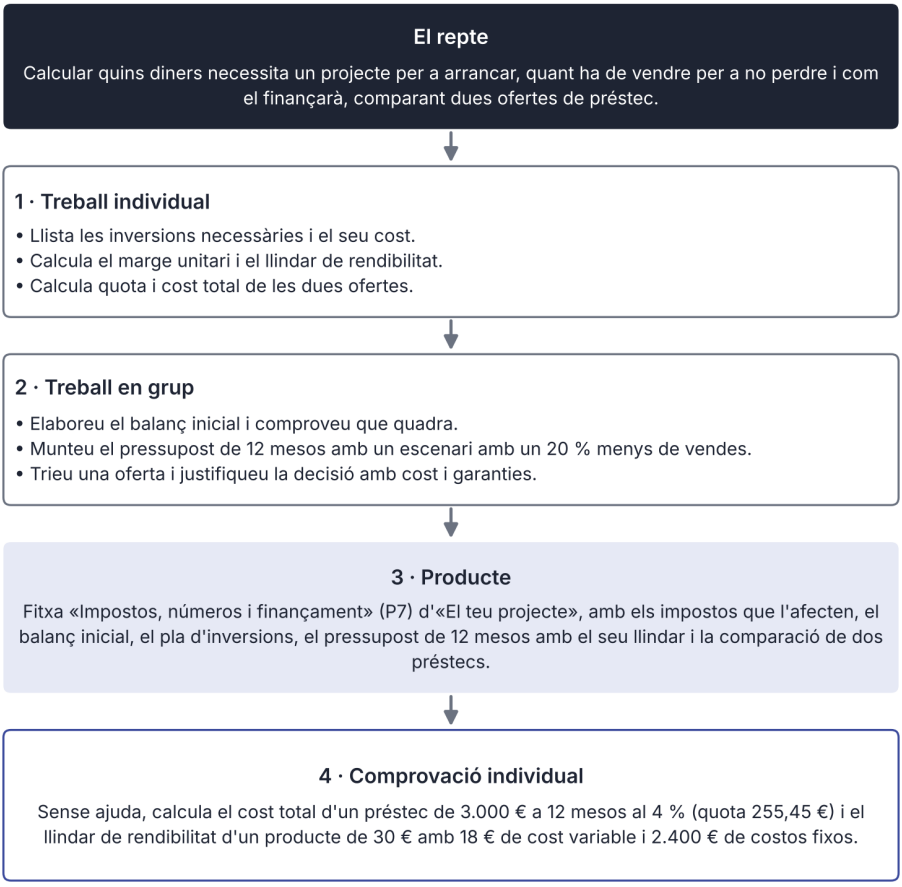
—Una pregunta —va dir, molt a poc a poc—. Si necessitàrem cinc mil euros més de tresoreria per a passar l'hivern, qui els posa?

Ningú no va contestar. Tiago va tornar a mirar el munt xicotet, i Nayara, el rellotge.

SITUACIÓ D'APRENENTATGE

Pressupost i finançament del projecte

Repte. Calcular quins diners necessita un projecte per a arrancar, quant ha de vendre per a no perdre i com el finançarà, comparant dues ofertes de préstec. **Producte.** Fitxa «Impostos, números i finançament» (P7) d'«El teu projecte», amb els impostos que l'afecten, el balanç inicial, el pla d'inversions, el pressupost de 12 mesos amb el seu llindar i la comparació de dos préstecs. **Dades.** Inversió de Nexo: 15.000 € (capital de 8.000 € i préstec de 7.000 €). Preu 50 €, cost variable 30 €, costos fixos 3.000 € al mes, vendes previstes 220 unitats al mes. Necessitat addicional de tresoreria de 5.000 € (no el préstec de 7.000 €). Oferta X: 24 mesos al 5 % (quota 219,36 €). Oferta Y: 36 mesos al 6 % (quota 152,11 €). Pots usar el teu projecte o el de Nexo. **Comprovació individual.** Sense ajuda, calcula el cost total d'un préstec de 3.000 € a 12 mesos al 4 % (quota 255,45 €) i el llindar de rendibilitat d'un producte de 30 € amb 18 € de cost variable i 2.400 € de costos fixos.



Així es desenvolupa la situació d'aprenentatge

INFORME

On va el diner públic?

Quan pagues l'IVA en comprar un quadern o veus una retenció en una nòmina, estàs contribuint a un fons comú. El gestionen les administracions, i cada any presenten un pressupost: la previsió de quant ingressaran i en què ho gastaran. El de la Generalitat Valenciana per a 2026, aprovat per les Corts Valencianes al juliol, té uns crèdits inicials de 33.305,5 milions d'euros a l'Administració de la Generalitat, un 3,1 % més que l'anterior; el pressupost consolidat de tot el seu sector públic ascendix a 35.340,3 milions.

En què es gasta? Segons la mateixa Generalitat, sanitat: uns 9.453 milions, el 28 % del pressupost; educació, cultura i universitats: uns 7.749 milions, el 23 %. Entre les dues sumen una mica més de la meitat. La resta es reparteix entre servicis socials, infraestructures, habitatge, justícia, seguretat, cultura, deute i altres partides; convé distingir despeses corrents, inversions i servici del deute. És a dir, bona part del que es recapta torna a la ciutadania en forma de servicis que quasi tots usem: la consulta del metge, l'escola, l'institut o el transport públic.

Eixes xifres tenen límits. Un pressupost és una previsió, no una despesa ja realitzada, i pot ajustar-se durant l'any. A més, no arreplega tot el que es gasta en una comunitat: part dels diners públics els gasta l'Estat, com les pensions, i part les administracions locals. I el total no diu per si sol si la despesa és eficaç: per a això cal mirar resultats, com les llistes d'espera o l'abandonament escolar.

Els ingressos també depenen que es complisca amb Hisenda. L'economia submergida, que oculta vendes, contractes i rendes, redueix el que es pot dedicar a estos servicis. Mesurar-la és difícil, precisament perquè el que s'oculta no deixa empremta; les estimacions varien segons el mètode i convé desconfiar de xifres exactes. El que sí que se sap és el mecanisme: cada operació deliberadament ocultada pot reduir la tributació. Les cotitzacions socials, en canvi, corresponen a les relacions laborals i a les retribucions subjectes, no a cada venda.

Com a persona emprenedora, el teu paper és doble. Amb l'IVA que recaptes i ingresses segons la teua autoliquidació, els impostos que et corresponguen segons la teua forma jurídica i les cotitzacions, pròpies i empresarials, contribuïxes a eixe fons comú. I, com a ciutadà o ciutadana, uses els seus servicis. Entendre el pressupost no és qüestió d'opinions polítiques: és saber d'on ix el diner i cap a on va.

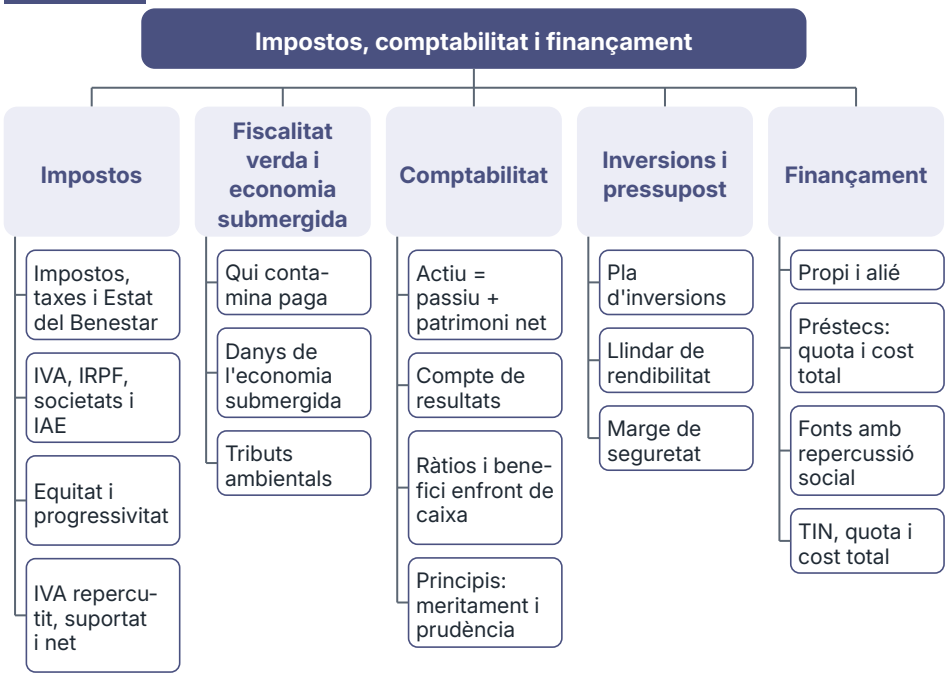
Per a pensar: quin servici públic et pareix més important per al teu barri i per què? Quina dada demanaries per a saber si la despesa en eixe servici dona bons resultats?

Font: Generalitat Valenciana, Llei 4/2026, de 22 de juliol, de pressupostos per a 2026 (consulta: 21/11/2026).

ACTIVITATS

12. En l'episodi, Tiago usa dos munts de fitxes per a explicar el benefici i el banc. a) Explica amb les xifres del relat per què hi ha quatre mil euros de benefici i només dos mil al banc. b) Per què la mercaderia de novembre no resta en el benefici d'octubre però sí al banc? c) L'IVA cobrat entra al banc: pot Nexo comptar-lo com a ingrés propi? Raona.
13. Calcula el saldo del banc de Nexo a final d'octubre: saldo inicial 6.000 €, cobraments 9.000 €, pagaments de despeses 8.000 € i compra de mercaderia 5.000 €. Quant tindria si els clients haguessen pagat els 3.000 € pendents?
14. Revisa aquesta resposta simulada d'un assistent d'IA: «Un balanç quadra quan l'actiu és major que el passiu; la diferència és el benefici de l'any, que es reparteix entre els socis». a) Quina fórmula oblida? Què és realment el patrimoni net? b) Escriu la versió correcta amb un exemple numèric.
15. Llig aquesta notícia inventada i resumix-la en dues frases: «La recaptació d'impostos puja un 5 % en un any. El Govern ho atribuïx a la baixada de l'atur i l'oposició opina que és una pujada encoberta d'impostos». Separa fets i opinions.
16. Una empresa ha de triar entre els dos préstecs de 10.000 € de l'activitat 11 (24 i 48 mesos, al 6 % nominal anual, sense comissions). a) Calcula les diferències de quota i de cost total. b) Decidix amb una frase raonada i digues quines altres dades demanaries al banc, com comissions, TAE i garanties.
17. Llig aquesta factura inventada: «8 caixes de paper a 25 € la caixa, sense IVA; IVA al 21 %; total». Calcula la base, l'IVA i el total.
18. Una empresa té actiu no corrent 20.000 €, actiu corrent 10.000 €, patrimoni net 18.000 €, deute a llarg termini 7.000 € i deute a curt termini 5.000 €. Comprova que quadra i calcula la liquiditat i l'endeutament.
19. Transferència individual, sense ajuda: escriu un missatge de cinc línies per a convéncer algú que demane sempre factura. Inclou una xifra calculada sobre l'IVA d'un servici amb base imposable de 100 € i tipus general del 21 %.
20. *Amplia.* El teu projecte (P7). a) Calcula l'IVA d'un mes amb les teues vendes i compres previstes, i digues quants euros passen pel banc sense ser teus. b) Calcula el llindar de rendibilitat i un termini orientatiu de recuperació.
21. Nexo preveu al desembre vendes de 10.000 € sense IVA, de les quals cobra 6.000 € al mes; despeses de 5.000 €, una compra de mercaderia de 2.000 € que paga al mes, i un saldo inicial de 2.000 €. a) Calcula el benefici de desembre. b) Calcula el saldo del banc a final de mes. c) Explica per què hi ha més benefici i menys banc, i quina decisió prendries.

ESQUEMA



RESUM

Els **impostos** financen part de la despesa pública i de l'**Estat del Benestar**; un sistema és **equitatiu** quan reparteix la càrrega segons la capacitat econòmica i **progressiu** quan el tipus mitjà puja amb ella. A una empresa li afecten l'**IVA** (que repercutix i suporta), l'**IRPF** de les nòmines, l'**impost sobre societats** i, en alguns casos, l'IAE. La **fiscalitat verda** aplica el principi que qui contamina paga, i l'**economia submergida** perjudica les arques públiques, les empreses que complixen i les persones que treballen sense alta. El **balanç** mostra el que té i deu una empresa (actiu = passiu + patrimoni net) i el **compte de resultats**, el que guanya; **benefici no és caixa**. Amb ràtios de liquiditat, endeutament i rendibilitat es valora la situació. El **pla d'inversions** i el **pressupost** permeten calcular el **llindar de rendibilitat**; per a estimar el termini de recuperació cal, a més, projectar cobraments i pagaments. El **finançament** pot ser propi o alié, i en comparar un préstec cal mirar quota, durada, **cost total** i garanties, a més de valorar fonts amb repercussió social, com la banca ètica i els microcrèdits. Les ràtios es lligen juntes i es comparen amb altres anys i amb el sector: una liquiditat de 2,95 inclou existències i clients, no només diner disponible. Tota xifra necessita el seu supòsit: sense IVA, amb o sense comissions, amb interés nominal anual. Cada font de finançament té un cost: interessos, cost d'oportunitat o pèrdua de control. Un projecte viable calcula abans de gastar i demana diners sabent el que costen i qui els posa. Tot açò alimenta la teua fitxa P7.



UNITAT 8

Impacte, viabilitat i presentació

L'equip de Valdeluz · Obrir la persiana

EN ESTA UNITAT APRENDRÀS A...

- Analitzar l'impacte social i ambiental d'empreses del teu entorn i la proposta de valor davant de les necessitats locals.
- Estimar la petjada ecològica d'una activitat i proposar mesures d'economia circular i de consum responsable.
- Valorar la viabilitat econòmica, social i mediambiental del teu projecte i relacionar-la amb els ODS i amb la responsabilitat social.
- Contar el teu projecte amb una narrativa clara, un pitch de 60 segons i una comunicació verbal i no verbal segura.
- Presentar i difondre el teu projecte amb eines digitals i xarxes socials, amb criteri i de manera responsable.

SITUACIÓ DE PARTIDA

És març al **CIFP Valdeluz**. L'equip de Nexo ha reunit el dossier complet i assaja la defensa davant del tribunal: cada persona ha de poder respondre pel projecte sencer, també a la pregunta incòmoda de què passa si es ven un 20 % menys. Alhora, Aldara vol saber si l'empresa deixa el barri millor del que el va trobar.

PER A COMENÇAR

1. Pensa en una botiga o taller del teu barri o poble. Què aporta a les persones que hi viuen a més del que ven?
2. Què fas amb un objecte que s'espatlla: el tires, l'arregles, el canvies, el deixes? Posa un exemple recent.
3. Si el teu projecte guanya diners però fa mal a l'entorn o tracta malament la seua gent, és un bon projecte? Explica per què.
4. Tens un minut per a contar el teu projecte a una persona que no el coneix. Què diries primer?



Economia local

8.1



Petjada i circular

8.2



Valor compartit

8.3



Narrativa

8.4



Presentació

8.5

8.1 La teua empresa en el teu territori

Una empresa no flota en el buit: viu en un barri, compra a persones concretes i deixa alguna cosa, bona o roïna, allí on està.

El teu projecte existix perquè algú el necessita, i eixe algú viu en un lloc. La **proposta de valor** respon a una necessitat concreta de les persones de l'entorn: una botiga de barri oferix proximitat a qui no pot desplaçar-se, un taller de reparació evita comprar de nou, un servici de repartiment atén qui no té temps.

Una **empresa local** opera sobretot en el seu territori: ocupa persones de la zona, compra a proveïdors pròxims i ven a la gent de l'entorn. Una **empresa global** opera en molts països, amb cadenes de subministrament llargues i decisions que es prenen lluny. Cap no és bona o roïna per ser-ho: segons el sector, la global pot tindre costos menors i la local deixar més despesa en el territori, sense garanties. A eixos diners que es queden se'ls diu **retorn en l'economia local**: sous, compres a proveïdors de la zona, impostos i suport a entitats del barri.

El **consum responsable** consistix a preguntar-se què es compra, a qui, amb quins efectes i si de veres fa falta. Qui consumix en comerços de proximitat o en mercats municipals redueix transports i dona suport a l'ocupació pròxima.

L'**economia col·laborativa** va un pas més enllà: compartir, llogar o intercanviar en lloc de comprar (viatjar en cotxe compartit o usar una biblioteca d'eines). En les **cooperatives** regix, per regla general, un vot per persona sòcia: són una altra manera de produir o consumir en comú. Compartir estalvia recursos, però algunes plataformes deixen qui treballa sense protecció laboral.

Per a identificar l'**impacte social** d'una empresa del teu entorn, mira quantes persones ocupa i amb quins contractes, a qui compra, quina relació té amb les entitats de la zona i què ocorre amb el que genera: residus, soroll, trànsit o aprenentatge per a la comunitat. Pregunta també a qui hi treballa.

Cas · Dues empreses del mateix carrer

Horno Almudena i Pan24 venen pa en la mateixa zona. El primer té botiga i obrador al barri; el segon és una empresa en línia que reparteix des d'un magatzem d'una altra província. Dades fictícies de l'últim any. Compara què aporta cadascuna a qui hi viu.

Indicador	Horno Almudena	Pan24
Persones ocupades	8	3
Contractes indefinits	6 (75 %)	1 (33,3 %)
Vendes a l'any	400.000 €	600.000 €
Ocupacions per 100.000 € de vendes	2,0	0,5
Compres a proveïdors a menys de 50 km	70 %	10 %
Envasos reutilitzables	90 %	0 %
Residus a la setmana	40 kg	120 kg

Pas 1. Compara l'ocupació: Horno Almudena genera 2,0 ocupacions per cada 100.000 € venuts (8 : 4), quatre vegades més que Pan24 (3 : 6 = 0,5). **Pas 2.** Compara l'impacte ambiental: per cada 1.000 € venuts genera 5,2 kg de residus a l'any, enfront de 10,4 kg de Pan24. **Pas 3.** Qüestiona la comparació: són dues empreses diferents i Pan24 arriba a persones que no poden eixir de casa. Un indicador no és un judici: ajuda a decidir què més preguntar, i convé comparar sempre empreses de mida i activitat semblants.

COM DECIDIM

«Segur que ens compren a tot Espanya». L'**excés de confiança** ens fa creure que sabem més i encertem més del que indiquen les dades. Qui planeja vendre a tot Espanya des del primer dia sol subestimar costos d'enviament, devolucions i competència. Abans d'ampliar el mercat, comprova que el teu barri ja et compra.

ACTIVIDADES

1. Tria una empresa del teu barri o poble i descriu tres impactes socials i dos d'ambientals que conegues per experiència pròpia. Indica quina dada necessitaries per a comprovar-los.
2. Una botiga ocupa 5 persones i ven 250.000 € a l'any. Calcula les ocupacions per 100.000 € de vendes i compara-les amb Horno Almudena. Quina altra dada demanaries abans de decidir quina aporta més?
3. *Amplia.* Una plataforma de lloguer d'eines entre veïns vol obrir a la teua localitat. Escriu dos avantatges, dos riscos i una condició que li demanaries perquè beneficiara el barri.

8.2 Petjada ecològica i economia circular

Tot el que fem usa recursos i deixa residus: mesurar quant és el primer pas per a gastar menys.

La **petjada ecològica** estima la superfície biològicament productiva de terra i mar que cal per a produir el que una persona, un grup o una activitat consumix i absorbir les seues emissions de CO_2. S'expressa en hectàrees globals. La **biocapacitat** és el que la natura pot regenerar en un any. Si la petjada supera la biocapacitat, es viu «a crèdit ecològic»: es gasta més del que el planeta reposa. L'impacte d'una empresa es mesura amb indicadors diferents: petjada ecològica, petjada de carboni, consum d'aigua i massa de residus. Mesurar-la no obliga a ser exacte: una estimació honesta ja permet comparar opcions.

L'economia **lineal** funciona en una sola direcció: extraure, fabricar, usar i tirar. L'**economia circular** intenta tancar el cercle amb quatre idees ordenades per prioritat: **reduir** (usar menys recursos), **reutilitzar** (donar-li un altre ús sense transformar-ho), **reparar** (allargar la vida del que s'espatlla) i **reciclar** (transformar els residus en matèria primera nova). Reciclar és l'última opció, no la primera: abans de reciclar un envàs, és millor no necessitar-lo. Un envàs que es reutilitza vint vegades genera vint vegades menys residu per ús que un d'un sol ús.

DADA

En 2023 es van arreplegar uns 517,2 kg de residus municipals per habitant a la Comunitat Valenciana, enfront d'uns 464,3 kg de mitjana a Espanya, un 11,4 % més. La dada estatal és provisional segons l'INE.
Font: INE, Estadística sobre recollida i tractament de residus, any 2023, nota de premsa de novembre de 2025 (consulta: 21/11/2026).



Un exemple de mesura: Nexo envia 100 comandes al mes. Amb un embalatge d'un sol ús de 0,15 kg per comanda consumix 15 kg de material al mes; amb caixes retornables de 0,6 kg que s'usen 20 vegades repon 5 caixes, és a dir, 3 kg al mes: un 80 % menys de material. La Figura 8.1 ho compara. Però costa organitzar la devolució de les caixes: cal comptar-ho tot.



Dades fictícies

Figura 8.1. Material d'embalatge de Nexo al mes amb dues maneres d'enviar, en quilograms

La petjada també es decidix en la vida quotidiana. **Consumir de manera sostenible** és comprar el necessari, triar productes duradors i reparables, preferir el de proximitat, usar el transport públic o la bicicleta, evitar el malbaratament d'aliments i reparar el que s'espatlla. En l'empresa, les mateixes idees es convertixen en mesures mesurables: envasos retornables, compres ajustades a la comanda, energia més eficient o repartiment agrupat.

ACTIVIDADES

4. Una botiga envia 60 comandes al mes amb embalatge d'un sol ús de 0,15 kg. Si canvia a caixes retornables de 0,6 kg que s'usen 20 vegades, calcula els quilograms d'embalatge consumit al mes de cada opció i el percentatge de reducció.
5. Escriu tres decisions de consum sostenible que puguis prendre esta setmana i ordena-les segons les quatre idees de l'economia circular. Explica quina et costaria més i per què.

8.3 Valor compartit, ODS i viabilitat triple

Un projecte que guanya diners a costa de les persones o de l'entorn només ha ajornat la factura.

El **valor compartit** consistix a crear valor econòmic creant alhora valor per a la societat: una empresa que millora les condicions de qui hi treballa, de qui li compra o de qui viu prop sol guanyar clientela, reputació i estabilitat. Els **Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS)** són 17 objectius, amb 169 metes, que l'ONU va aprovar en 2015 dins de l'Agenda 2030, com la fi de la pobresa, el treball digne, la producció i el consum responsables o l'acció pel clima. El teu projecte no els resoldrà tots, però pot contribuir a dos o tres amb mesures concretes.

La **responsabilitat social** d'una empresa té tres vessants: **social** (com tracta la comunitat i els seus clients), **laboral** (condicions de treball, igualtat, seguretat) i **ambiental** (recursos, residus, energia). La **viabilitat triple** valora el projecte en tres dimensions alhora: **econòmica** (guanya diners i es manté?), **social** (beneficia les persones i el territori?) i **mediambiental** (la seua petjada és assumible?). Cadascuna necessita el seu indicador i el seu llindar. Cada vessant es tradueix en decisions: contractar amb igualtat, comprar a qui complix la llei, estalviar energia o informar amb claredat qui compra.

LA NORMA DIU

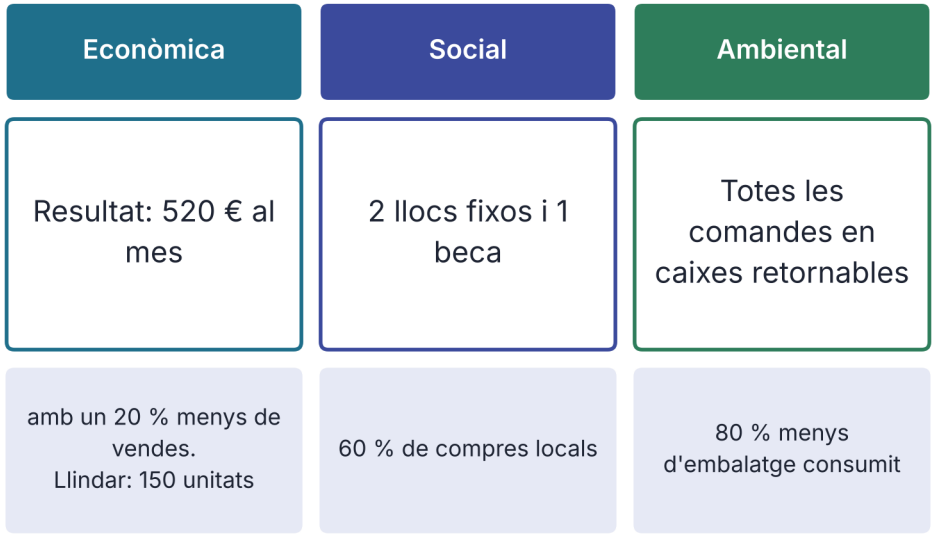
«L'objecte d'aquesta llei és promoure i fomentar en l'àmbit de la Comunitat Valenciana el desenvolupament d'accions i polítiques socialment responsables en les administracions públiques, el seu sector públic instrumental, en les empreses i, en general, en les organitzacions públiques o privades, perquè en el disseny, desenvolupament i posada en marxa de les seues polítiques, plans, programes, projectes i operacions s'assumisquen criteris de sostenibilitat social, ambiental, econòmica, financera i de transparència en la contractació amb condicions generals».
Llei 18/2018, de 13 de juliol, de la Generalitat, per al foment de la responsabilitat social, art. 1 (BOE-A-2018-12517; consulta: 21/11/2026).

Cas · Recomanem continuar?

Tiago presenta la viabilitat de Nexo amb tres escenaris. Amb preu 50 €, cost variable 30 € i costos fixos de 3.000 € al mes, el llindar està en 150 unitats. Dades fictícies. Cada escenari canvia el que ven i no el que costa mantindre l'empresa oberta.

Escenari	Unitats al mes	Resultat al mes	Resultat a l'any
Pessimista (−30 %)	154	80 €	960 €
Amb un 20 % menys	176	520 €	6.240 €
Base	220	1.400 €	16.800 €

Pas 1. Calcula la viabilitat econòmica: en l'escenari amb un 20 % menys hi ha 26 unitats per damunt del llindar i 520 € al mes; en el pessimista, només 4 unitats i 80 €, tan just que qualsevol imprevist genera pèrdues. **Pas 2.** Valora la viabilitat social: Nexo oferix dos llocs amb contracte i una beca formativa, i compra el 60 % a proveïdors locals. **Pas 3.** Valora l'ambiental: totes les comandes van en caixes retornables. **Conclusió:** el resultat és positiu; es continua si la caixa cobrix salaris i quotes, amb un pla B si les vendes cauen més del 20 %. Com més prop del llindar, menys marge per als errors.



Dades fictícies

Figura 8.2. Viabilitat triple de Nexo, amb els seus tres indicadors

CLAU · LES TRES VIABILITATS ALHORA

Un projecte és viable només si ho són les seues tres dimensions. Si una falla, es corregix el projecte, no el mesurament.

ACTIVIDADES

6. Tria dos ODS relacionats amb el teu projecte i proposa una mesura concreta per a cadascun, amb un indicador que permeta comprovar-la.
7. Amb els tres escenaris del cas, indica en quin el projecte és més fràgil econòmicament, quines dues mesures prendries i com afectaria cadascuna la viabilitat social i ambiental.
8. *Amplia.* Redacta dos compromisos de responsabilitat social, laboral i ambiental per al teu projecte, cadascun amb un indicador i un termini.

8.4 Contar el projecte

Una bona idea mal contada es queda en un calaix: contar-la bé també és feina.

La **comunicació verbal** usa les paraules, escrites o parlades: frases curtes, vocabulari precís i xifres comprensibles. La **comunicació no verbal** és tota la resta: la mirada, la postura, els gestos i la veu (to, ritme i pauses). Practica totes dues amb algú que no conega el projecte: et dirà què no s'entén. Totes dues han de dir el mateix: si dius «estem segurs» mirant a terra, la gent creu la terra. Cuida un llenguatge no discriminatori i la terminologia econòmica del pla.

LA CIÈNCIA DIU

En 1967 Mehrabian i Wiener van fer experiments en què unes persones escoltaven una sola paraula, com «estimat» o «potser», amb un to diferent; Mehrabian i Ferris, un altre amb fotos de rostres. Quan els senyals es contradeien, el to i la cara pesaven més que el significat de la paraula. D'ambdós va eixir la xifra «7 % paraules, 38 % to, 55 % cara», que es repetix com si valguera per a qualsevol xarrada.
Límit. Eren paraules soltes sobre emocions i actituds, no discursos. La xifra no prova que el contingut d'una presentació valga només un 7 %.

La **narrativa del projecte** és el fil que uneix les dades. Una estructura senzilla funciona quasi sempre: **situació** (a qui ajudes i quin és el seu problema), **solució** (la teua proposta de valor), **prova** (clients, xifres, viabilitat triple) i **petició** (què necessites de qui escolta). El **pitch** és eixa narrativa en 60 segons, unes 130 paraules: no es llig, es conta, i acaba amb una frase que es recorde. Assaja'l en veu alta, amb rellotge, i evita el jargó que el públic no conega. Una bona narrativa respon una pregunta: per què li hauria d'importar a qui t'escolta.

Cas · Itziar respon al tribunal

Pregunta del tribunal: «Què passa si veneu un 20 % menys del previst?». Itziar respon amb dades de Nexo (220 unitats al mes, marge de 20 € per unitat i costos fixos de 3.000 €). **Pas 1.** Dona la xifra: amb un 20 % menys són 176 unitats i 176 × 20 − 3.000 = 520 € al mes. **Pas 2.** Compara amb el llindar: continua 26 unitats per damunt de les 150 necessàries. **Pas 3.** Mostra el pla B: si baixa un 10 % els costos fixos (2.700 €), el resultat puja a 820 € al mes. **Pas 4.** Tanca amb honestedat: 15.000 ∶ 520 ≈ 28,8 mesos (18,3 amb el pla B), no 10,7. Una bona resposta és breu, amb una xifra i un pla.

Preparar-se per a la defensa és assajar les preguntes difícils: qui et compra?, per què tu i no una altra empresa?, quants diners necessites i d'on ixen?, què fas si fallen les vendes?, quin mal pot causar el teu projecte? Respon amb una frase i una xifra i, si no ho saps, digues-ho i explica com ho esbrinaràs: inventar-se una xifra és l'únic error que no es perdona.

ACTIVIDADES

9. Escriu el pitch de 60 segons del teu projecte (unes 130 paraules) amb l'estructura situació, solució, prova i petició. Llig-lo en veu alta amb rellotge.

10. Prepara una resposta de 20 segons a cadascuna d'aquestes preguntes: «Per què tu i no una altra empresa?», «Què fas si fallen les vendes?» i «Quin mal pot causar el teu projecte?».

8.5 Presentar i difondre

Les diapositives són el suport del que contes, no un guió per a llegir.

Una presentació eficaç usa **eines digitals**: diapositives, un vídeo curt o una infografia. Una idea per diapositiva, poc text, xifres grans i llegibles, imatges pròpies o amb llicència, i un tancament clar. Per a la defensa de 5 minuts convé repartir el temps per blocs (Figura 8.3) i preveure un torn de preguntes a part. El text de la diapositiva acompanya el que dius, no el repetix paraula per paraula. Assaja amb altres persones de l'equip. Tria el format segons qui va a escoltar: un tribunal, una clientela o un grup d'inversió no necessiten el mateix.

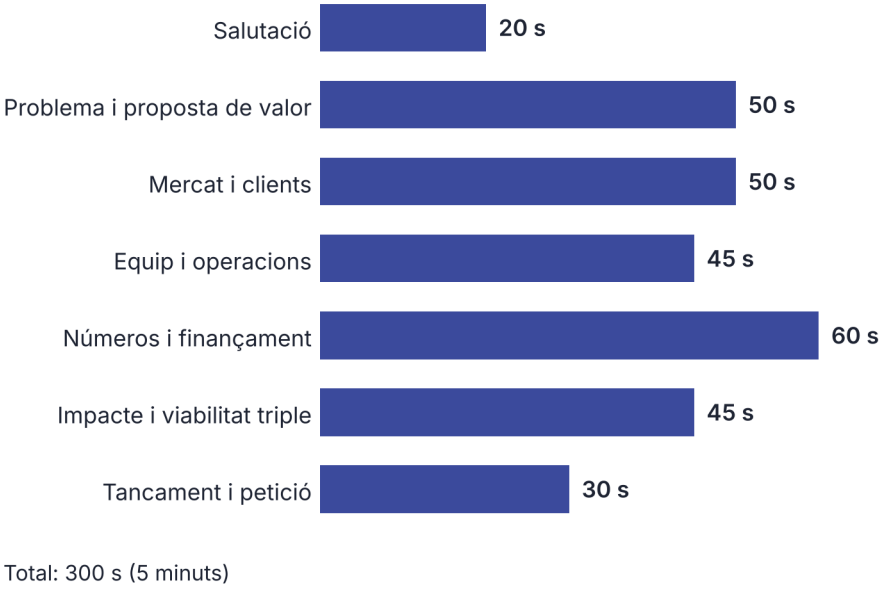


Figura 8.3. Estructura d'una presentació de 5 minuts, en segons per bloc

Les **xarxes socials** són un mitjà de comunicació empresarial: permeten donar a conéixer el projecte, parlar amb clients i rebre opinions, amb un cost baix. El seu **abast** es mesura en persones que veuen una publicació, però veure no és comprar: convé mesurar també interaccions i vendes. Tenen **riscos**: una crítica s'estén en hores i el que es publica és difícil d'esborrar. La **propietat intel·lectual** protegeix textos, fotos, música i vídeos: una foto té drets d'autor i qui hi ix, dret a la seua imatge (amb més cura si és menor), i les llicències obertes permeten usar obres només segons les seues condicions (atribució, ús comercial, obres derivades). A més, hi ha una **bretxa digital**: part de la teua clientela no usa estes xarxes i necessita altres canals. Per a una empresa xicoteta són, a més, un aparador obert a qualsevol hora.

Un vídeo de 60 segons o una infografia servixen perquè algú que no ha assistit a la teua defensa entenga el projecte sense tu: una idea, tres xifres i una imatge clara. Convé preparar també una **llista de comprovació** abans de presentar: l'arxiu guardat en dos llocs, el temps cronometrat, la resposta a les cinc preguntes difícils i un pla B si falla la tecnologia, que consistix a tindre el guió imprés i poder contar el projecte sense diapositives.

En les xarxes socials, la **coherència** val més que la freqüència: un perfil amb tres publicacions cuidades al mes i respostes ràpides transmet més confiança que un altre amb publicacions diàries i sense atenció a les preguntes. Cuida les **dades personals** de la teua clientela: no publiques fotos de persones ni llistes de clients sense el seu permís, i respon a les crítiques amb calma i amb fets; lleva només insults, amenaces o correu brossa. Abans de publicar una promesa, comprova que pugues complir-la. Mesura cada mes quines publicacions van portar algú a la teua botiga i repetix només el que funciona.

REVISA LA IA

Resposta simulada d'un assistent d'IA: «Per al teu pitch de 60 segons: llig les diapositives completes per a no oblidar res; digues al tribunal que el teu projecte no té competència, perquè sona més fort; i recorda que el 93 % de la comunicació és no verbal, així que el contingut importa poc».
Què cal comprovar. És bona idea llegir les diapositives? És creïble un projecte sense competència? Què diu realment l'estudi sobre el «93 %»?

EL TEU PROJECTE · P8

Prepara la fitxa P8, «Impacte, viabilitat i defensa». Inclou la petjada de la teua activitat i dues mesures per a reduir-la, els ODS triats, la viabilitat triple amb tres escenaris, les diapositives i el pitch de 60 segons. La presentació final reunix el pla complet (P1-P8) i una defensa de 5 minuts.

ACTIVIDADES

11. *Amplia.* Dissenya en un esquema la diapositiva de números del teu projecte (llindar, resultat i finançament) amb tres xifres grans i una frase. Explica què deixes fora i per què.

L'EQUIP DE VALDELUZ

Obrir la persiana



Assaig de la defensa: Jacobo respon dempeus, Celso alça la mà i Itziar cronometra amb un rellotge de sorra.

Jacobo es va alçar de la cadira, es va col·locar davant de la pissarra i va respirar fons.

—Pregunta número set —va llegir Itziar, amb un rellotge de sorra a la mà—: «Quant costa contractar dues persones i d'on ix eixe diner?».

—Amb quotes, les nòmines són part dels tres mil euros de costos fixos —va començar Jacobo—. Es paguen amb la caixa, no amb el resultat, i per això en el pessimista no es podria. Per això el pla B baixa els costos fixos abans de tocar les nòmines.

Itziar va girar el rellotge. Celso, que seguia la defensa des del fons amb els braços creuats, va alçar la mà.

—I si el client més gran es retarda a pagar, què passa amb eixes nòmines?

Jacobo va mirar Tiago, però Tiago va fer com que anotava alguna cosa. Tots havien acordat des del principi que cadascú respondria pel projecte sencer, no només per la seua part.

—Ho sé —va dir Jacobo, a poc a poc—. Tenim 3.000 € de reserva per a un mes. Si el retard és més gran, avançaríem el cobrament o demanaríem termini a Proveedor Norte. Ho havíem calculat.

—Bé —va dir Celso—. Però la pròxima vegada no mires Tiago: eixa pregunta era teua, i el tribunal s'adona de qui dubta. Següent.

Nayara va agafar el full i va canviar l'ordre de les preguntes, com si el tribunal poguera endevinar el seu sistema.

—Quanta brossa genera Nexo i què en feu?

—Amb l'embalatge d'un sol ús, quinze quilos al mes —va respondre Itziar—. Amb caixes retornables en totes les comandes, tres. Un huitanta per cent menys. I les caixes les arreplega Nayara en cada lliurament.

—I costa organitzar-ho —va afegir Nayara—. Ho hem comptat.

Aldara, asseguda en la primera fila amb l'agenda tancada, va tardar a parlar.

—Una cosa que no heu dit. Què deixeu al barri quan òbriu?

Ningú no va contestar de seguida. Tiago va obrir el dossier i va buscar la pàgina de la viabilitat triple, però Itziar li va tocar el braç i el va tancar.

—Dos llocs fixos i una beca per a una persona de l'institut. El seixanta per cent de les compres, a proveïdors de la zona. I les caixes, que no acaben al contenidor. No és molt, però és una cosa que podem mesurar.

—I si l'any no ix bé?

—Si venem un vint per cent menys —va respondre Tiago, esta vegada sense mirar el full—, queden cinc-cents vint euros al mes. Continuem per damunt del llindar. Si a més baixem un deu per cent els costos fixos, puja a huit-cents vint. I reconeixem que, a eixe ritme, recuperar la inversió portaria quasi dos anys i mig, no onze mesos.

—Això últim no estava en la diapositiva —va dir Celso.

—No. Però és veritat.

Va haver-hi un silenci curt, d'aquells que en una defensa de veres es fan eterns. Nayara va anotar al marge que calia practicar les pauses. Itziar va deixar el rellotge sobre la taula: la sorra ja havia caigut.

—Cinc minuts i quaranta segons —va anunciar—. Ens passem.

—Ho retallem —va dir Jacobo, i es va asseure. Li tremolava un poc la cama, però ja no la veu.

Celso es va acostar a la taula i va mirar els papers.

—Ja no us falta res. Sabeu el que costa, el que guanya, a qui ajuda, on pot fallar i què farà si falla. Això és un projecte.

Aquella vesprada, Teodoro els va lliurar les claus del seu primer local: fins llavors venien per encàrrecs des del CIFP. Nayara va obrir la porta, Jacobo va apartar la caixa de cartó que impedia passar, i Tiago va girar la maneta de la persiana. Va pujar a poc a poc, amb un grinyol, fins a deixar al descobert l'aparador buit i les prestatgeries encara sense muntar. Va entrar la llum del carrer.

Aldara es va quedar a la vorera, mirant el rètol que algú havia oblidat llevar del vidre.

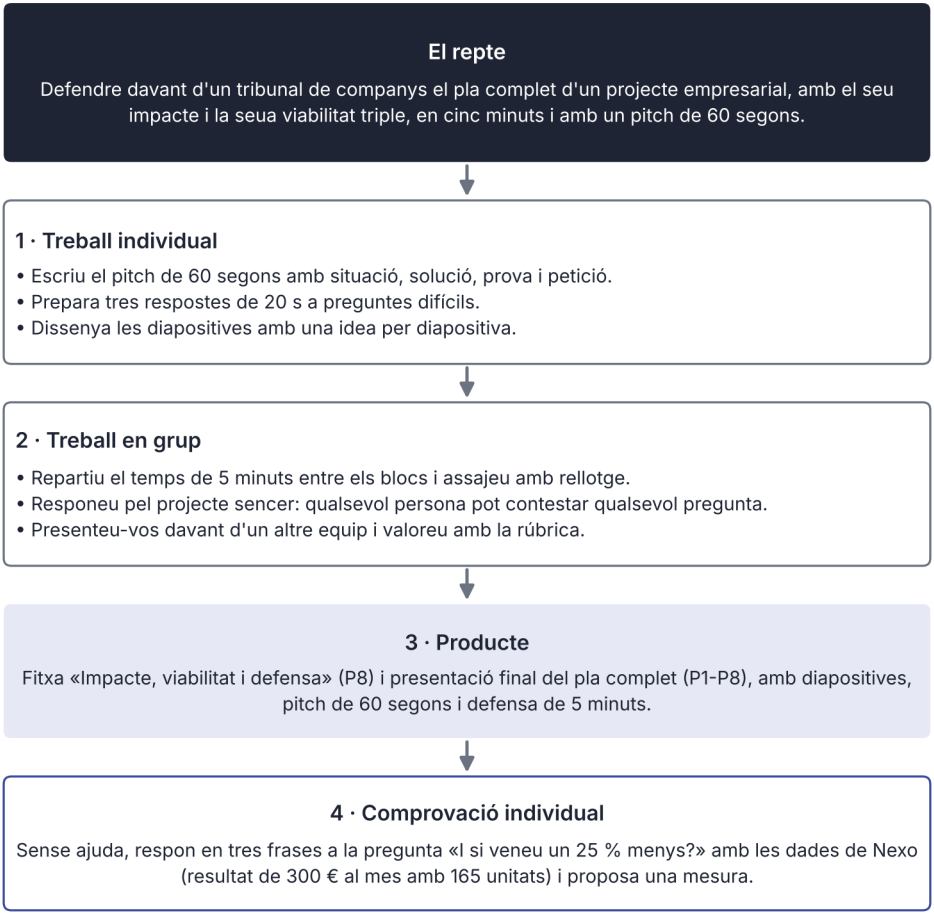
—Doncs ja està —va dir.

—Ja està —va dir Itziar—. Ara comença.

SITUACIÓ D'APRENENTATGE

Presentació final

Repte. Defendre davant d'un tribunal de companys el pla complet, amb el seu impacte i la seua viabilitat triple, en cinc minuts més un torn de preguntes, i presentar un pitch independent de 60 segons. **Producte.** Fitxa «Impacte, viabilitat i defensa» (P8) i presentació final del pla complet (P1-P8), amb diapositives, pitch de 60 segons i defensa de 5 minuts. **Dades.** Temps de la defensa de Nexo: 20 s de salutació, 50 s de problema i proposta de valor, 50 s de mercat, 45 s d'equip i operacions, 60 s de números i finançament, 45 s d'impacte i viabilitat triple i 30 s de tancament: 300 s, sense les preguntes. Escenaris de Nexo: 154, 176 i 220 unitats al mes (resultat de 80 €, 520 € i 1.400 € al mes). Pots usar el teu projecte o el de Nexo. **Comprovació individual.** Sense ajuda, respon en tres frases a la pregunta «I si veneu un 25 % menys?» amb les dades de Nexo (resultat de 300 € al mes amb 165 unitats) i proposa una mesura.



Així es desenvolupa la situació d'aprenentatge

INFORME

La Comunitat Valenciana i l'Agenda 2030

L'Agenda 2030 és el compromís que els països de l'ONU van adoptar en 2015 amb 17 Objectius de Desenvolupament Sostenible. Cada comunitat autònoma pot mesurar com avança amb indicadors oficials. Un exemple és el primer objectiu, la fi de la pobresa, que es mesura amb la taxa de risc de pobresa o exclusió social, coneguda com a AROPE, que elabora l'INE a partir de l'Enquesta de Condicions de Vida.

Segons l'INE, en 2025 la taxa AROPE de la Comunitat Valenciana va ser del 31,2 %, 5,7 punts per damunt de la mitjana estatal (25,5 %). En 2015 era del 32,9 %: ha baixat només 1,7 punts en deu anys, mentre que l'objectiu per a 2030 és reduir-la a la meitat, és a dir, a un 16,5 %. Segons EAPN, en 2025 el 39,3 % dels menors valencians estava en risc de pobresa o exclusió. Les ajudes públiques redueixen molt la pobresa: sense elles, segons una simulació de la mateixa font, la taxa de risc de pobresa monetària (no l'AROPE) pujaria del 26 % al 46,6 %.

L'AROPE reunix renda baixa, carència material severa i baixa intensitat d'ocupació en la llar. A la Comunitat Valenciana, l'INE dona per a 2025 un 26 %, un 6,6 % i un 8,6 % (persones de 0 a 59 anys); no se sumen, perquè una persona pot estar en diverses, i per això el 26 % i el 31,2 % no mesuren el mateix.

Estes xifres tenen límits. Un indicador mesura una part del problema, no l'explica: no diu per què hi ha més risc en una comarca que en una altra, ni quina mesura funciona millor. Convé comparar diverses fonts i comprovar l'any al qual es referixen.

Què pot fer una empresa? Imagina dues empreses fictícies del mateix sector d'alimentació. Una cooperativa agrícola de la Ribera ven taronges de proximitat amb caixes retornables, compra a les seues pròpies persones sòcies i reinverteix part del benefici en la comarca. Una gran distribuïdora compra a proveïdors llunyans, envia en embalatges d'un sol ús i té ocupació més temporal. La primera oferix més ocupació estable i genera menys residus d'embalatge en l'exemple; la segona, preus més baixos i varietat. Cap no és perfecta: la pregunta és quin retorn deixa cadascuna i a qui arriba.

Per a una persona emprenedora, l'ODS és una brúixola: ajuda a triar què mesurar i què contar. Si el teu projecte contribuïx al treball digne o al consum responsable, necessites un indicador, una xifra de partida i un compromís amb termini. Sense ells, l'objectiu és una frase bonica.

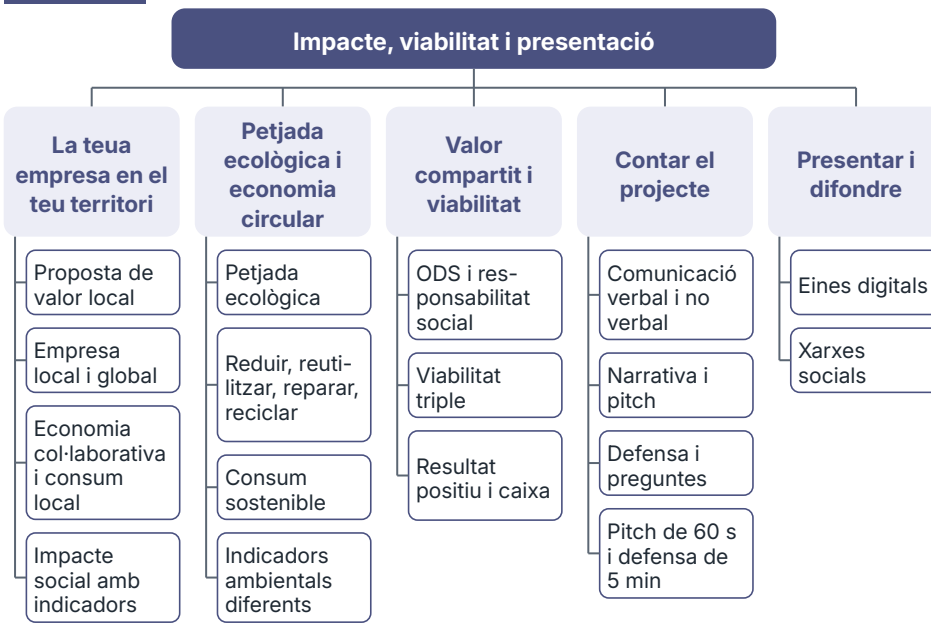
Per a pensar: quin objectiu de l'Agenda 2030 et pareix més urgent a la teua localitat? Quin indicador usaries per a saber si millora?

Font: INE, Enquesta de Condicions de Vida 2025, taula 10011; EAPN Comunitat Valenciana, «El Estado de la Pobreza 2026», dades de 2025 (consulta: 21/11/2026).

ACTIVITATS

12. En l'episodi, Itziar respon a la pregunta sobre la brossa amb dues xifres. a) Calcula la reducció percentual de l'embalatge consumit amb caixes retornables enfront del d'un sol ús. b) Explica per què Nayara afig que «costa organitzar-ho». c) Si Nexo enviara 150 comandes al mes, quants quilograms d'embalatge estalviaria cada mes amb les caixes?
13. Calcula el resultat mensual de Nexo si ven un 25 % menys del previst (220 unitats, marge de 20 € i costos fixos de 3.000 €). a) Continua per damunt del llindar de 150 unitats? b) Quantes unitats al mes necessitaria vendre per a guanyar 1.000 €? c) Amb 165 unitats i els costos fixos rebaixats un 10 %, quin resultat obtindria? d) Explica per què un resultat positiu no basta per a recomanar continuar.
14. Revisa aquesta resposta simulada d'un assistent d'IA: «La petjada ecològica d'una empresa només mesura el CO_2 que produïx el seu local; si usa energia verda, la seua petjada és zero». a) Què estima realment la petjada ecològica? b) Per què no pot ser zero? c) Reescriu la frase perquè siga correcta.
15. Llig aquesta notícia inventada i resumix-la en dues frases: «Una cadena de roba llança una col·lecció "100 % sostenible". L'empresa diu que redueix l'aigua un 10 %; una associació de consum opina que és publicitat enganyosa perquè l'empresa fabrica el doble que fa cinc anys». Separa fets i opinions i distingix una afirmació comprovada (l'aigua) d'una conclusió publicitària sense evidència suficient. Quina dada demanaries per a comprovar la xifra de l'aigua?
16. Llig aquest anunci inventat: «Bossa fabricada amb un 30 % de plàstic reciclat, transportada 9.000 km i envasada individualment». Identifica tres dades que contradiuen el missatge «ecològica», reescriu l'anunci amb un missatge més honest i explica quina dada de l'anunci sí que és positiva.
17. Amb les dades de l'informe: a) calcula quants punts hauria de baixar la taxa AROPE de la Comunitat Valenciana per a arribar a la meitat de la de 2015; b) cita dues mesures d'una empresa que podrien contribuir-hi; c) explica per què el 26 % de risc de pobresa i el 31,2 % d'AROPE no mesuren el mateix.
18. En equip, simuleu un tribunal. Una persona pregunta, una altra respon amb una xifra i una mesura, i una tercera cronometra 20 segons. Rotueu amb tres preguntes diferents i anoteu quina va ser més difícil i quina dada va faltar.
19. Transferència individual, sense ajuda: escriu cinc línies per a contar a algú, amb una xifra calculada, com reduiria la petjada d'un negoci de repartiment de 12 enviaments a la setmana amb embalatges de 0,15 kg. Parteix de la situació actual (12 × 0,15 = 1,8 kg per setmana), proposa una mesura amb una hipòtesi numèrica explícita (pes nou o nombre d'usos) i calcula la reducció.

ESQUEMA



RESUM

Una empresa ha d'atendre una necessitat dels seus destinataris i analitzar el seu impacte en el territori on opera, encara que ven en altres llocs. La seua **proposta de valor** i el seu **retorn en l'economia local** (sous, compres a proveïdors de la zona, impostos i suport a entitats del barri) són el punt de partida; el consum responsable, l'**economia col·laborativa** i les cooperatives són maneres d'aconseguir-ho. La **petjada ecològica** estima la superfície biològicament productiva necessària per a produir recursos i absorbir certes emissions, i no s'ha de confondre amb la petjada de carboni, el consum d'aigua o la massa de residus. En l'**economia circular** es prioritza evitar recursos i residus, després allargar la vida útil amb reutilització i reparació, i reciclar quan l'objecte ja no es puga aprofitar. El **valor compartit** crea valor econòmic i social alhora, els **ODS** (17 objectius i 169 metes de l'Agenda 2030) orienten els objectius i la **viabilitat triple** exigix que el projecte siga viable en l'econòmic, el social i el mediambiental, amb indicadors i llindars per a cada dimensió. Un resultat positiu no basta: cal comprovar també la caixa, les quotes del préstec i els salaris. Per a contar-lo s'usen la comunicació **verbal** i **no verbal** coherents, una **narrativa** (situació, solució, prova i petició) i un **pitch** de 60 segons, distint de la defensa de 5 minuts, que du un torn de preguntes a part; s'assagen les preguntes difícils amb xifres i honestedat. En la presentació, una idea per diapositiva; en les **xarxes socials** cal mesurar l'abast, cuidar la **propietat intel·lectual** i el dret a la pròpia imatge, i recordar la **bretxa digital**. Un projecte que conta bé el que fa, el que costa i el que deixa en el seu entorn convenç millor que un que només promet. Tot açò alimenta la teua fitxa P8 i la presentació final.

Ferramentes

Plantilles per al teu projecte. Fotocopia-les o copia-les al teu quadern.

Llenç de model de negoci · P2

Completa'l amb el teu equip i revisa'l després d'estimar costos, preus i demanda: una o dues frases o xifres breus per casella i amb dades del teu projecte, no del cas del llibre. Si una casella no es pot omplir encara, escriu quina dada et falta. Comença per «Segments de clients» i «Proposta de valor» i acaba per «Estructura de costos».

Casella	Pregunta que respon	El meu projecte
Segments de clients	Qui té el problema i quantes persones són?	
Proposta de valor	Quin problema resols i per què t'elegirien a tu?	
Canals	Com et coneixen i com rep el servei o el producte?	
Relació amb clients	Com atens, cobres i aconseguixes que repetisquen?	
Fonts d'ingressos	Què paga cada client i amb quina freqüència?	
Recursos clau	Quines persones, equips o locals necessites?	
Activitats clau	Què has de fer cada setmana per complir?	
Socis clau	Quins proveïdors o entitats t'ajuden?	
Estructura de costos	Quines despeses fixes i variables tindràs?	

Pressupost a 12 mesos · P7

Escriu imports sense IVA i amb hipòtesis raonades; marca cada estimació amb «E» i anota la seua hipòtesi al peu. Resultat simplificat = ingressos − costos variables − costos fixos (el resultat comptable suma amortitzacions, interessos i impostos). Llindar = costos fixos del mes ÷ (preu − cost variable per unitat), si el marge és positiu.

Concepte	Càlcul	Import
Inversió inicial (una vegada)	Equips, existències,	€
Ingressos de l'any	Unitats × preu	€
Costos fixos de l'any	Lloguer, quotes,	€
Costos variables de l'any	Unitats × cost per unitat	€
Resultat de l'any	Ingressos − costos	€
Llindar (unitats/mes)	Costos fixos mes ÷ marge	unitats
Diners que falten	Inversió − capital, préstec	€

Tres escenaris · P7 i P8

Calcula el resultat mensual amb vendes un 30 % menors, un 20 % menors i les previstes, com en el cas de la unitat 8; no barregeu xifres mensuals i anuals.

Escenari	Vendes/mes (€)	Costos/mes (€)	Resultat/mes (€)
Pessimista (−30 %)			
Prudent (−20 %)			
Base (previst)			

Mesures social i ambiental · P8

Anota una mesura de cada tipus amb el seu indicador (mètrica i unitat), la dada de partida, l'objectiu amb termini i el cost.

Tipus	Mesura i indicador	Dada inicial	Objectiu i termini	Cost (€)
Social				
Ambiental				

Guió de pitch i de defensa · P8

El pitch cap en 60 segons (unes 130 paraules; assaja'l i ajusta'n el nombre al teu ritme): una frase per part. Equival a la narrativa del llibre: situació = problema + client; solució = proposta de valor; prova = números + impacte; petició = crida a l'acció. La defensa dura 5 minuts i el torn de preguntes és posterior: amplieu cada part amb una dada, un càlcul o una prova. Cada persona de l'equip ha de saber explicar el projecte sencer.

Part	Pitch de 60 segons	Defensa de 5 minuts
Problema		
Solució		
Client		
Números		
Impacte		
Petició		
Temps assajat		
Dada verificable		

Rúbrica d'exposició · P8

Puntua d'1 (inicial), 2 (en desenvolupament), 3 (adequat) a 4 (excel·lent) la teua exposició, la del teu equip i la d'un altre equip, amb una prova concreta per a cada nota en el quadre d'evidències. Compareu les notes: el que importa és què faríeu diferent.

Aspecte	Què s'observa en un 4	Jo	El meu equip	Un altre equip
Contingut	Dades exactes i contrastables, càlculs coherents i fonts			
Estructura	Problema, solució, prova i petició, dins del temps			
Comunicació verbal	Veu clara, vocabulari econòmic precís, sense mulletes			
Comunicació no verbal	Mirada, postura, gestos i ritme al servei del missatge			
Eines digitals	Diapositives llegibles i accessibles, imatges amb permís			
Respostes	Contesta amb dades i reconeix el que no sap			
Treball en equip	Totes les persones parlen i es coordinen			

Evidències i compromisos de millora · P8

Anota una prova o exemple observat per cada criteri i un compromís de millora per a la pròxima exposició.

Evidència o exemple observat	Compromís de millora

josesande.com