



Itinerari personal per a l'ocupabilitat II

CFGX.TRX.1710/0.26

Mòdul transversal



Generalitat de Catalunya
Departament d'Educació
i Formació Professional

ioc
institut obert
de catalunya

Aquesta col·lecció ha estat dissenyada i coordinada des de l'Institut Obert de Catalunya.

Coordinació de continguts

José Antonio Andrés Villena.

Redacció de continguts

Ramon Sanmiquel Pérez

Mercè Sitges Querol

Laura Solé Flo.

Agraïments

Primera edició: gener 2026

© Departament d'Educació i Formació Professional



Llicenciat Creative Commons BY-NC-SA. (Reconeixement-No comercial-Compartir amb la mateixa llicència 3.0 Espanya).

Podreu veure el text legal complet a

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es/legalcode.ca>

Introducció

El mòdul professional **d'Itinerari Personal per a l'Ocupabilitat II (IPO II)** es presenta com un pont per transitar entre la formació acadèmica i la realitat professional. Dissenyat per impartir-se després d'IPO I, amb una durada de 66 hores, aquest mòdul té com a finalitat última facilitar-vos l'adquisició de la maduresa professional necessària per gestionar la vostra carrera amb autonomia, responsabilitat i capacitat d'adaptació al llarg de tota la vida.

L'estructura del mòdul s'organitza en cinc Resultats d'Aprenentatge (RA) que aborden dues grans dimensions del vostre futur: la millora estratègica de l'ocupabilitat i el desenvolupament de la iniciativa emprenedora.

Estratègia i competències per a la inserció avançada (RA1 i RA2)

Aquesta primera part us prepara per moure-us amb seguretat en el mercat laboral actual.

- En l'**RA1**, aprendreu a dissenyar estratègies de recerca avançades, utilitzant la intel·ligència artificial i les eines digitals per optimitzar el vostre posicionament. Aprofundireu en els processos de selecció del sector privat i públic, i treballareu la vostra marca personal com a element diferenciador.
- Tanmateix, l'èxit no depèn només d'aconseguir la feina, sinó de saber créixer dins d'aquesta. Per això, l'**RA2** posa el focus en les competències transversals (soft skills): la comunicació efectiva i afectiva, el treball en equip, la gestió del temps i, molt especialment, la regulació emocional i la resolució de conflictes; habilitats imprescindibles tant per a l'ocupabilitat com per a l'emprenedoria.

Innovació, sostenibilitat i projecte emprenedor (RA3, RA4 i RA5)

La segona part us impulsa a passar de l'actitud proactiva a la **creació real de valor**.

- L'**RA3** us introduirà en la cultura de la innovació i la sostenibilitat, alineant-vos amb els **Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS)** i la **competència digital**, ja sigui per crear el vostre negoci o per innovar dins d'una empresa (**intraemprenedoria**).
- A continuació, amb l'**RA4**, aplicareu metodologies àgils (com el Design Thinking, Lean Startup o el Business Model Canvas) per identificar problemes reals de les persones usuàries i validar solucions mitjançant prototips, assegurant que les vostres idees tinguin una base sòlida abans de llançar-se.
- Finalment, l'**RA5** culmina amb el desenvolupament d'un **projecte emprenedor d'innovació social i tecnològica**. En aquest punt, integrareu la viabilitat econòmica, les formes jurídiques i el finançament responsable, sempre sota una perspectiva de lideratge ètic i impacte social.

Objectiu final: el vostre projecte i el vostre perfil professional

Tot aquest aprenentatge conflueix en la creació del vostre **Projecte Emprenedor**, una eina pràctica que demostra la vostra capacitat per aportar solucions innovadores a l'entorn. Paral·lelament, les competències adquirides us serviran per actualitzar i completar el vostre **Informe Personal d'Orientació Professional (IPOP)**, tancant així el vostre full de ruta cap a la inserció de qualitat i l'emprenedoria.

En definitiva, **IPO II** us ofereix les eines perquè esdevingueu els protagonistes del vostre propi procés, capaços de prendre decisions informades, adaptar-vos als canvis del sector productiu i construir un futur professional alineat amb el vostre projecte vital.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquest mòdul professional, l'alumne/a:

Resultats d'aprenentatge.

RA1. Planifica i posa en marxa estratègies en els diferents processos selectius d'ocupació que li permeten millorar les seves possibilitats d'inserció laboral.

RA2. Aplica estratègies relacionades amb les competències personals, socials i emocionals per al desenvolupament de la seva iniciativa emprendedora i la millora de la seva ocupabilitat.

RA3. Posa en pràctica les habilitats emprendedores necessàries per al desenvolupament de processos d'innovació i recerca aplicades que promouen la modernització del sector productiu cap a un model sostenible.

RA4. Identifica, defineix i valida idees d'emprenedoria generadores de noves oportunitats a partir d'estratègies d'anàlisi de l'entorn socioproductiu utilitzant metodologies àgils per l'emprenedoria.

RA5. Desenvolupa un projecte emprendedor d'innovació social i/o tecnològica aplicada en col·laboració amb l'entorn.

Continguts

Unitat 1

Estratègies per a la inserció laboral

1. Estratègies per a la inserció laboral

Unitat 2

Competències personals, socials i emocionals per millorar l'ocupabilitat

1. Competències personals, socials i emocionals per millorar l'ocupabilitat

Unitat 3

Les habilitats emprenedores i processos d'innovació

1. Les habilitats emprenedores i processos d'innovació

Unitat 4

Identificació i validació d'idees emprenedores

1. Identificació i validació d'idees emprenedores

Unitat 5

Desenvolupament de projectes emprenedors d'innovació social i tecnològica

1. Desenvolupament de projectes emprenedors d'innovació social i tecnològica
2. Disseny estructural de projectes emprenedors ecosocials de base tecnològica
3. Economia i emprenedoria social
4. El meu projecte d'emprenedoria

Estratègies per a la inserció laboral

Mercè Sitges Querol

Itinerari personal per a l'ocupabilitat II

Índex

Introducció	5
Resultats d'aprenentatge	7
1 Estratègies per a la inserció laboral	9
1.1 Tècniques per al procés de selecció de personal del sector	9
1.1.1 Tècniques per al procés de selecció de personal digitals	9
1.1.2 Tècniques per al procés de selecció de personal clàssiques	10
1.2 Estratègies per a la recerca de feina	16
1.2.1 Fonts de recerca de feina	16
1.2.2 La selecció d'ofertes de feina i el perfil de la persona candidata	20
1.2.3 El currículum	21
1.2.4 La carta de motivació	28
1.2.5 Estratègies per a la recerca de feina	30
1.2.6 Estratègies per aconseguir una cerca d'ocupació satisfactòria	31
1.3 Els processos de selecció	34
1.3.1 Procés de selecció en l'empresa privada	34
1.3.2 Procés de selecció en l'Administració pública	35
1.4 La marca personal	39
1.4.1 Consells per navegar per les xarxes socials de manera correcta	40
1.4.2 Construcció i projecció de la marca personal	40
1.4.3 Mesura i avaluació dels resultats de la marca personal (quantificació i anàlisi dels resultats)	42

Introducció

Buscar feina ja no és el que era. Avui dia, el procés de recerca s'ha convertit en una competència professional imprescindible per a qualsevol persona que vulgui accedir al mercat, reinventar-se o progressar. Vivim en un entorn on les professions canvien, les empreses evolucionen ràpidament i les formes de captar talent es transformen constantment. Per moure't amb seguretat en aquest escenari dinàmic, necessites alguna cosa més que intenció: necessites eines i estratègia.

En aquest primer bloc del mòdul d'IPO II, començarem posant els fonaments de la teva estratègia de recerca. No n'hi ha prou amb enviar currículums; aprendràs a identificar oportunitats reals, a utilitzar fonts d'informació especialitzades i a treure el màxim profit de les plataformes digitals i la intel·ligència artificial. L'objectiu és que entenguis què demana el mercat per poder dissenyar un pla d'acció coherent i realista.

Però, què passa un cop la teva candidatura arriba a l'empresa o a l'Administració? Aprofundirem en els processos de selecció per entendre què busquen realment els reclutadors. Analitzarem tot el recorregut: des del cribratge inicial de currículums (sovint automatitzat per algoritmes) fins a les entrevistes (presencials o en línia), passant per les proves psicotècniques i les dinàmiques de grup. Conèixer les "regles del joc" et permetrà preparar-te amb garanties i afrontar cada fase amb molta més confiança.

Finalment, abordarem un concepte clau en l'era digital: la marca personal. Treballarem com definir la teva identitat professional i com comunicar-la de manera autèntica a través d'eines com LinkedIn o un portafolis digital. Una marca personal sòlida és el millor recurs per diferenciar-te de la competència i generar valor davant dels ocupadors.

En definitiva, volem que desenvolupis una actitud activa i conscient envers el teu futur. Al final d'aquesta unitat, no només sabràs presentar-te millor, sinó que tindràs l'autonomia i la capacitat crítica necessàries per prendre decisions informades i alineades amb el teu projecte vital.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquesta unitat, l'alumne/a:

1. Resultat d'aprenentatge 1.

Planifica i posa en marxa estratègies en els diferents processos selectius d'ocupació que li permeten millorar les seves possibilitats d'inserció laboral:

1.1 Simula les tècniques utilitzades actualment en el sector per al procés de selecció de personal.

1.2 Desenvolupa estratègies per a la cerca d'ocupació relacionades amb les tècniques actuals més utilitzades contextualitzades al sector.

1.3 Valora les actituds i aptituds que permeten superar processos selectius en el sector privat i el sector públic.

1.4 Construeix una marca personal identificant les necessitats del mercat actual, les seves habilitats, destreses i la seva aportació de valor.

1. Estratègies per a la inserció laboral

La inserció laboral és el procés mitjançant el qual una persona accedeix al mercat de treball i aconsegueix ocupar un lloc adequat al seu perfil professional. Inclou la preparació (formació, orientació, elaboració de currículum), la recerca activa de feina i l'adaptació al lloc de treball un cop aconseguit. L'objectiu és que la persona esdevingui autònoma i estable dins l'àmbit laboral.

1.1 Tècniques per al procés de selecció de personal del sector

Per a qualsevol procés de selecció hi ha diferents tècniques que s'empren per arribar a la selecció final de la persona candidata.

1.1.1 Tècniques per al procés de selecció de personal digitals

Les diferents tècniques per a aquest procés són:

- El paper de la IA (intel·ligència artificial). La IA permet automatitzar una part important del procés de selecció, perquè permet analitzar moltes dades dels candidats en poc temps i obtenir informació objectiva i precisa sobre aquests, així com reduir el temps d'avaluació i els possibles errors que pugui tenir una persona que faci el procés de selecció. La IA pot triar els currículums més adequats a lloc de treball amb poc temps i indicar als entrevistadors les preguntes més adequades per a cada candidat.
- Reclutament social o *social recruiting*. El reclutament social és una tècnica de selecció de personal que utilitza les xarxes socials i plataformes digitals per identificar, atraure i establir comunicació amb potencials candidats. Eines com LinkedIn, Facebook, X i Instagram es converteixen en aliats estratègics per als reclutadors. El funcionament del reclutament social es basa en la creació d'una sòlida marca d'ocupador que ressoni amb els valors i les aspiracions dels professionals d'avui. Així, es poden publicar ofertes de feina i compartir contingut valuós que posicioni l'empresa com un lloc desitjat per treballar. La interacció directa amb els candidats i la construcció d'una comunitat al voltant de la marca són aspectes crucials. A més, s'utilitzen algorismes i eines d'anàlisi per segmentar i arribar als candidats més adequats. Les empreses que adopten el reclutament social també reporten una millora en la qualitat dels candidats i un enriquiment del procés o amb informació obtinguda directament de les interaccions a les xarxes socials.

- **Cribratges automàtics (*ATS Applicant Tracking System*).** Són un tipus de programari emprat per les empreses per agilitzar el procés de selecció de personal. Aquests sistemes automàtics escruten i filtren automàticament els currículums enviats pels candidats, buscant coincidències amb paraules clau específiques del sector i altres criteris rellevants per al lloc de treball. La implementació dels cribratges automàtics ha elevat el pes de les paraules clau als CV i ha convertit el vocabulari en un component estratègic perquè els ATS busquen coincidències específiques crucials per al procés de selecció.
- **Entrevistes realitzades per assistents virtuals.** Poden contenir preguntes prèviament gravades que permeten als candidats respondre en el seu propi temps.
- **Jocs interactius.** Aquests jocs avaluen habilitats específiques de manera més dinàmica i participativa. Els processos virtuals són essencials per a la persona candidata. La utilització d'aquests processos virtuals implica aprofitar la tecnologia disponible i ajustar de manera estratègica la presentació de la informació en el CV i preparar mètodes d'avaluació més dinàmics i actuals. És important determinar si les empreses utilitzen sistemes de cribratge de base de dades o sistemes de seguiment de candidats (ATS) per processar les candidatures, ja que varia la manera de presentar i el contingut dels CV. En el sistema ATS, detecta, llegeix i interpreta el contingut del CV, localitzant informació rellevant per apartats i torna a l'empresa un informe amb un percentatge en funció de l'algoritme definit. Això vol dir que les empreses, utilitzant aquesta eina estalvia temps i diners en el procés de selecció, ja que l'ATS selecciona aquells CV que compleixen els requisits mínims establerts a l'algoritme i l'equip de recursos humans només revisen aquests CV.

1.1.2 Tècniques per al procés de selecció de personal clàssiques

Les principals tècniques clàssiques per al procés de selecció de personal son:

- **Tests psicotècnics.** Aquests poden ser:
 - **Tests d'intel·ligència:** proves de caràcter predictiu que tenen la intenció de mesurar la capacitat intel·lectual d'una persona a través de la resolució de problemes o situacions formulades en forma de test.
 - **Tests d'aptituds:**
 - * **Aptitud verbal:** mesura la capacitat de l'ús del llenguatge.
 - * **Aptitud numèrica:** proves relacionades amb el càlcul numèric
 - * **Proves de raonament:** observen la capacitat de la persona candidata per extreure lògiques comunes a partir de figures i la seva posició en l'espai. Raonament abstracte per descobrir la lògica comuna als dibuixos que es proposen, fixant-se en l'evolució de les figures i raonament espacial on s'ha d'utilitzar la capacitat

d'observació per a la comparació de figures i la visió tridimensional de figures a l'espai.

- * **Aptituds administratives:** s'utilitzen per a la selecció de personal que ha de dur a terme feines d'oficina (classificar, ordenar, revisar). Gran importància a la rapidesa i correcció amb què es duen a terme aquestes tasques. Es fan test d'atenció, ordenació, etc.

Com superar els test psicotècnics

Els **consells per superar els tests psicotècnics** són:

- Llegeix bé les instruccions per tenir clar on, què i quan respondre.
- Concentra't en la teva prova i no perdis els temps en altres coses.
- Contesta les preguntes senzilles o aquelles amb resposta certa i deixa per a després les dubtoses o difícils.
- Repassa el qüestionari per contestar les preguntes deixades en blanc, si hi ha temps.
- Generalment, només hi ha una resposta correcta.
- Les preguntes errònies poden puntuar negativament.
- La primera elecció sol ser la correcta.
- Pots actuar per eliminació fins a arribar a la resposta correcta.
- Comprova possibles errors mecànics a l'hora de marcar les preguntes.
- **Tests de personalitat:** s'avaluen els trets de personalitat que interessen en el món laboral i, consegüentment el comportament de les persones davant d'una mateixa situació. Aquests tests es poden classificar en:
 - Tests factorials: consisteixen en qüestionaris amb preguntes senzilles, sense respostes correctes o incorrectes on es busca avaluar trets com l'estabilitat emocional i el control.
 - Tests projectius: busquen conèixer la personalitat mitjançant respostes a material poc estructurat.
 - Test de Rorschach: interpretació de taques de tinta.

Com superar les proves de personalitat

Consells per superar les proves de personalitat:

- Contesta sincerament, ja que la majoria d'aquestes proves inclouen una escala de sinceritat per detectar si es menteix.
- Mostra't tal com ets, ja que tots tenim els nostres trets d'identitat personal.
- No pensis massa les respostes i tingues en compte que estan elaborades per a situacions generals.
- Procura definir-te i evita els termes ambigus.
- No deixis preguntes sense contestar: intenta escollir la resposta que s'ajusti més a la teva manera de ser.

Quan aneu a qualsevol prova de selecció estigueu relaxats i tranquils, en perfectes condicions psíquiques i físiques, i tingueu autoconfiança i concentració.

- **Proves professionals:** reproduïxen situacions reals de treball per veure com les soluciona la persona candidata i el domini que té dels continguts i les tècniques del seu futur lloc de treball.
- **Tests de cultura general:** proves que fan preguntes sobre les àrees de coneixements bàsics: socials, llengües, matemàtiques, etc.
- **Dinàmiques de grup:** una altra tècnica de selecció de personal són les dinàmiques de grup, en les quals es planteja una situació, normalment conflictiva, que pot estar relacionada o no amb el lloc de treball amb la finalitat d'observar l'actuació de les persones candidates, com interactuen, escolten o debaten entre ells per arribar a una solució final.

Exemples d'activitats que es poden plantejar:

- Simular una situació de futur en el lloc de treball i assignar un rol determinat a cada candidat per veure com actua en el supòsit.
- Organitzar un esdeveniment per tractar amb proveïdors i veure com es gestionen les dates de lliurament.
- Analitzar una situació de mercat en el sector professional per veure quina solució i estratègia per a l'empresa s'utilitzaria.
- Plantejar un tema o situació i que els candidats discuteixin sobre això de manera lliure.
- Llegir un article d'opinió i debatre'n.
- Els treballadors han de donar resposta a assumptes de l'empresa.

Candidats en una dinàmica de grup

Les persones candidates en la dinàmica de grup es reuneixen per participar en una discussió, la qual cosa vol dir que s'espera de les persones candidates:

- Contribució al grup: com es participa?; s'ofereixen idees i solucions creatives?
- Comunicació: expresses les teves idees de manera clara i concisa? Escoltes activament als altres membres del grup?
- Organització i gestió del temps: organitzes les idees de manera lògica i eficient? Utilitzes el temps assignat de manera efectiva?
- Compliment de normes: se segueixen les regles establertes per la dinàmica?; es respecten les contribucions i opinions dels altres participants en la dinàmica de grup?
- Capacitat d'anàlisi i resolució de conflictes: pots identificar els problemes i trobar solucions efectives? Pots resoldre els conflictes de manera constructiva.

En les dinàmiques de grup es valoren competències com la capacitat de comunicació, la iniciativa, la resolució de problemes, col·laboració, treball en equip, presa de decisions i flexibilitat.

Consells per tenir una presència significativa en una dinàmica de grup

Aquests podrien ser:

- Conegueu l'oferta de feina: si heu llegit la descripció del lloc de treball esteu informats de les habilitats i qualitats que l'empresa necessita i, en la dinàmica de grup, podeu demostrar que tens els criteris que necessiten adaptant les nostres contribucions a les qualitats requerides.

- Sigueu proactius: participeu activament en les discussions i oferiu idees constructives que demostrin la vostra capacitat per tenir responsabilitats i liderar.
- Escolteu atentament: tenir habilitats d'escolta activa, responent de manera reflexiva i mostrar la capacitat de treballar en equip i col·laborar de manera eficaç. * Sigueu col·laboratius: treballeu en equip i mostreu habilitats per arribar a acords i resoldre conflictes de manera constructiva, demostrant capacitat d'adaptació i ambient positiu de treball.

Com superar les entrevistes de dinàmiques grupals

Els consells per a les entrevistes de dinàmiques grupals serien:

- Preparar una presentació breu com a introducció.
 - Ser natural en la participació.
 - Contribuir activament a l'objectiu del grup.
 - Mostrar-se assertiu i evitar l'agressivitat quan es faci alguna intervenció en la dinàmica.
 - Buscar el consens.
 - Escoltar els altres sense interrupcions.
 - Defensar les opinions pròpies amb arguments sòlids.
-
- **Jocs:** en el procés de selecció de personal, les empreses estan emprant mètodes que consisteixen en l'ús de jocs com a eines d'avaluació que ofereix una visió més holística del candidat i requereix les habilitats i competències dels candidats. Es poden distingir:
 - Jocs clàssics: utilització de la metodologia LEGO Serious Play. Aquesta metodologia implica la construcció de models tridimensionals amb peces de LEGO per representar idees i situacions complexes. Les empreses observen com els candidats enfronten el desafiament existent i, a través de la construcció d'aquests models, els ocupadors poden avaluar la seva capacitat per resoldre problemes de manera imaginativa i efectiva. A més, els proporciona informació sobre les habilitats de comunicació i col·laboració dels candidats.
 - Videojocs: amb la utilització de videojocs, com és el cas de NAWA-IAN. És un videojoc que permet als candidats participar en una narrativa interactiva on es prenen decisions ètiques. La IA avalua aquestes decisions i els ocupadors obtenen informació sobre les habilitats i aptituds dels candidats.
 - **L'entrevista de selecció:** és clau en el procés de selecció de personal. L'objectiu d'aquesta tècnica de selecció és obtenir informació de la persona candidata per veure si s'adequa al lloc vacant a l'empresa. Per part de l'empresa s'informa la persona candidata sobre aquesta i sobre les funcions del seu lloc de treball. Hi ha molts tipus d'entrevistes, per això la persona candidata s'ha d'entrenar per respondre de manera adequada i amb naturalitat. És fonamental la preparació de l'entrevista tant abans com després. Els tipus d'entrevista de selecció són:

- Individual o grupal: segons s'entrevisti la persona candidata sola o amb un grup reduït d'aspirants.
- Segons el grau de tensió:
 - * Normals: on es crea un clima de confiança per a la persona candidata perquè contesti de manera tranquil·la i estigui còmode.
 - * Dures: es tracta de generar la major tensió possible a l'ambient, amb l'objectiu de valorar la persona candidata per a llocs de treball que requereixen gran control emocional.

Abans de l'entrevista cal:

- Assajar prèviament les respostes que es donarà a l'entrevista o els temes que es poden tractar, en el contingut i en el llenguatge verbal o no verbal que s'emprarà. El llenguatge no verbal expressa molt la nostra manera de ser i la sinceritat de les paraules de la persona candidata.
- Visitar la web de l'empresa per esbrinar els seus objectius i valors, la cultura empresarial, l'organigrama, la situació econòmicofinancera, entre altres.
- Recerca de les opinions sobre l'empresa per part dels treballadors, clients, proveïdors, etc.

Entre els consells per superar positivament una entrevista de feina podem fer esment de l'aspecte extern i dels moments previs a l'entrevista:

- Aspecte extern:
 - Anar net i ben pentinat.
 - Discret ús de maquillatge i accessoris.
 - Vestir amb correcció i comoditat. El més adequat és vestir conforme a l'estil de l'empresa o sector professional on es postula i, si no es coneix, fer-ho de manera neutra i arreglat.
 - No és aconsellable portar cap tipus d'insígnia.
- Moments previs a l'entrevista:
 - Ser puntual: és convenient arribar una mica abans de la cita per a l'entrevista, no més de 10 minuts. Aquest temps d'espera ens permetrà familiaritzar-nos amb el lloc o anar al lavabo.
 - Cal mostrar-se amable i educat amb les persones de recepció que ens atenen primer.

En l'entrevista de feina es pot preguntar sobre diferents aspectes de la persona candidata. Aquestes preguntes poden anar adreçades sobre la formació, personalitat o experiència professional de la persona candidata.

També la persona candidata pot efectuar preguntes a la persona entrevistadora sobre el lloc de treball ofert, els objectius de l'empresa o qualsevol altra dada que no tingui clara en aquesta selecció de personal.

En aquest moment de l'entrevista hem de tenir cura de dos aspectes importants:

- **La comunicació verbal.** Durant una entrevista de feina, la comunicació verbal és essencial per transmetre una imatge professional i segura. Cal tenir en compte les següents recomanacions:

- Saluda amb un “Bon dia” correcte i una encaixada de mans ferma.
- Tracta de vostè la persona entrevistadora, llevat que aquesta t'indiqui que la tractis de tu.
- Utilitza un llenguatge senzill, clar i respectuós, evitant expressions vulgars, renecs o paraules malsonants.
- Pronuncia amb claredat i mantén un to de veu ferm i segur, però sense resultar agressiu. Has de transmetre confiança i serenor, sense fer la sensació d'imposar les teves opinions.
- Mantén un to de veu mitjà, ni massa fluix ni massa fort, amb una entonació calmada i expressiva.
- Evita respostes monosil·làbiques: argumenta les teves respostes de manera breu però completa.
- No aborris temes controvertits com la política, la religió o els valors personals.
- No criticis antics companys, caps o empreses, ni mostris dubtes sobre la teva pròpia competència professional.
- Evita parlar de qüestions personals i no menteixis.
- Pel que fa al salari, és preferible esperar al final de l'entrevista per preguntar-ne les condicions.

- **La comunicació no verbal.** La comunicació no verbal complementa el missatge que transmet amb les paraules. Els teus gestos, postura i expressió corporal han de projectar seguretat i respecte. Tingues en compte els següents aspectes:

- Asseu-te només quan t'ho indiqui l'entrevistador o entrevistadora.
- Adopta una postura natural i còmoda, evitant seure massa relaxat o just a la vora del seient.
- No et recolzis sobre la taula de la persona entrevistadora ni hi deixis objectes personals.
- Mantén contacte visual amb la persona que et fa l'entrevista, sense mirar cap a una altra banda de manera constant.
- Evita gesticular en excés i no mostris signes de nerviosisme (com tocar-te la cara, jugar amb anells o arracades, o moure constantment les mans).
- És recomanable no creuar els braços, ja que pot transmetre una actitud tancada o defensiva.

És molt important que tornis a repassar l'entrevista per no oblidar-te cap detall i poder analitzar acuradament si les respostes a l'entrevista han estat correctes.

També ens podem posar en contacte amb l'empresa o responsable del procés de selecció de personal enviant un correu electrònic d'agraïment per formar part del procés de selecció.

1.2 Estratègies per a la recerca de feina

La inserció al món laboral requereix temps i dedicació. Per això, és molt important seguir una estratègia clara i organitzada, fixar uns objectius i planificar.

1.2.1 Fonts de recerca de feina

El primer que s'ha de saber és com i on trobar ofertes de feina. Hi ha les formes tradicionals i les noves formes de recerca de feina:

- **Fonts de recerca de feina tradicionals:**

- A la premsa (física i digital): publiquen anuncis tant empresaris com treballadors, els primers oferint llocs de treball i els segons oferint la seva capacitat de treball.
- Premsa diària i especialitzada.
- Revistes professionals.
- Guies professionals i altres publicacions que recullen llistats d'empreses.
- Ràdio i televisió: ofertes i demandes de feines públiques i privades.
- Servei Públic d'Ocupació: (www.sepe.es) i els serveis autonòmics d'ocupació ofereixen orientació professional, programes de recerca de feina, informació sobre ofertes de feina, cursos de formació professional i la possibilitat d'inscriure's com a demandant d'ocupació o com a demandant de millora d'ocupació.
- Empreses de treball temporal (ETT): contracten treballadors per cedir-los a una altra empresa (usuària), per a la qual treballaran durant un temps determinat. El treballador veu diferents empreses del sector i adquireix experiència professional.
- Agències de col·locació: entitats sense ànim de lucre, que cobren a demandants i oferents de feina només per les despeses ocasionades per posar-los en contacte (simples intermediaris).
- Consultores de selecció de personal: empreses, amb ànim de lucre, que es dediquen a seleccionar personal per a altres empreses. El seu nom surt a l'oferta de feina perquè faci les gestions oportunes de selecció de personal.
- Borses de treball: llocs com associacions, instituts, gremis, col·legis professionals, sindicats del teu sector professional on s'envien els CV.

- Fires o fòrums d'ocupació: portar CV a aquests esdeveniments per lliurar-los en mà o bé a través del correu electrònic.
- Contactes personals: informar els nostres coneguts que estem buscant feina perquè ens proporcionin contactes o ens donin informació sobre llocs de treball que ells coneixen.
- Practica el *networking*: acudint a esdeveniments professionals, *meetups*, bootcamps, *hackatons*, xerrades, sessions formatives, presentacions de llibres o estudis del sector professional. Es tracta de fer relacions i obtenir contactes.
- **Internet i xarxes socials.** Internet permet participar de forma més activa en la recerca de feina perquè podem accedir a una informació sobre les empreses i les ofertes de feina que abans no existia. Podem trobar:
 - * Pàgines web dedicades a la recerca de feina que ofereixen anuncis d'empreses que busquen treballadors; formularis perquè els treballadors que opten els omplin i que ens puguem subscriure per rebre ofertes de feina per correu electrònic.

Portals generals d'ocupació

Els més coneguts són:

- infojobs.net. El portal més popular a Espanya. Permet cercar ofertes segons sector, lloc o tipus de contracte.
- indeed.es. Motor de cerca que agrupa ofertes publicades en moltes altres webs.
- infoempleo.com. Ofereix ofertes laborals i recursos per millorar el currículum i les entrevistes.
- trabajos.com. Portal amb ofertes de diferents sectors i nivells professionals.

Portals públics i oficials

Aquests són;

- Servei Públic d'Ocupació Estatal (sepe.es). Ofereix informació sobre ofertes, formació i prestacions.
- empleate.gob.es. Portal públic amb ofertes de tot l'Estat espanyol.
- ec.europa.eu/eures. Xarxa europea d'ocupació. Permet cercar feina en països de la Unió Europea.

Portals especialitzats

Són:

- tecnoempleo.com. Especialitzat en informàtica i noves tecnologies.
- turijobs.com. Orientat al sector del turisme i l'hostaleria.
- domestika.org. Enfocat al disseny, la creativitat i la comunicació.

Xarxes socials professionals

Poden ser:

- [linkedin.com](https://www.linkedin.com). Xarxa professional per fer contactes, publicar el CV i accedir a ofertes de feina.
- [xing.com](https://www.xing.com). Popular a Europa central. Funciona de manera similar a LinkedIn.

Portals d'ocupació juvenil i de FP

Són:

- garantiajuvenil.sepe.es. Programa europeu per a joves menors de 30 anys que busquen el primer treball o pràctiques.
- empleatejoven.com. Ofertes i recursos per a joves i titulats d'FP.
- feinaactiva.gencat.cat (SOC). Portal del Servei d'Ocupació de Catalunya amb ofertes, formació i orientació laboral.

- Empreses que es dediquen exclusivament a seleccionar a candidats per a altres empreses.
- Informació sobre les empreses en les quals volem treballar, com l'adreça de correu electrònic, el telèfon, etc. Es pot entrar a una d'aquestes pàgines web i descobrir com entrar en el seu procés de selecció a través d'apartats com "Vols treballar amb nosaltres?".
- Les xarxes socials professionals on elaborar perfils estrictament professionals, deixant en l'àmbit privat els perfils personals dels candidats.
- **Marca personal:** La "marca personal" o *personal branding* és un mètode per destacar en el món professional de les altres persones que es troben en el mateix àmbit que nosaltres i competeixen per un lloc de feina. En el món actual, i amb la importància de les xarxes socials, la marca personal ens posiciona d'una manera més favorable a la xarxa, especialment en l'àmbit professional. La marca personal consisteix en el conjunt d'aptituds, competències i experiències d'un individu que el diferencien als ulls de les persones que formen el seu món professional. És l'empremta que deixem en els altres, allò que ens fa únics gràcies als nostres valors i coneixements. És la percepció que altres persones tenen de tu, basada en la forma en què et presentes al món.

• Nous canals per a la recerca de feina:

- Plataformes de cerca d'ocupació en línia. Els portals d'ocupació tradicionals continuen sent una font important d'oportunitats laborals. No obstant això, aquestes plataformes han evolucionat per oferir funcions més avançades, com la possibilitat de carregar currículums i rebre alertes personalitzades d'ocupació. Exemples d'aquestes plataformes és el SOC (Servei d'ocupació de Catalunya) o Infojobs.
- Aplicacions mòbils d'ocupació. Amb l'auge dels dispositius mòbils, les aplicacions de cerca d'ocupació s'han tornat cada vegada més populars. Els cercadors d'ocupació poden explorar i postular-se a treballs des dels seus telèfons intel·ligents, la qual cosa facilita la cerca. Exemples d'aquestes plataformes és el SOC (Servei d'ocupació de Catalunya), Infojobs, CornerJob o Job Today.

- Xarxes socials professionals: llocs com LinkedIn continuen sent fonamentals per al *networking* i la cerca d'ocupació. A més, les xarxes socials en general poden ser útils per connectar-se amb ocupadors i professionals de la indústria.
- Tecnologia de coincidència d'ocupació: les eines d'intel·ligència artificial i aprenentatge automàtic estan sent utilitzades per fer coincidir a candidats amb ocupadors de manera més eficient, la qual cosa agilitza el procés de cerca d'ocupació.
- Formes Innovadores de *networking*: esdeveniments en línia, seminaris web i grups de discussió en línia són formes modernes d'establir connexions professionals i explorar oportunitats de treball.
- Assessorament en línia i recursos educatius: plataformes de formació en línia ofereixen cursos i recursos per ajudar els cercadors d'ocupació a adquirir noves habilitats i mantenir-se actualitzats en el seu camp.
- Automatització d'entrevistes: algunes empreses estan utilitzant entrevistes automatitzades per vídeo com a part del seu procés de selecció. Els candidats graven respostes a preguntes predefinides, la qual cosa estalvia temps tant als ocupadors com als candidats.
- Mentoria i assessorament en línia: plataformes que connecten a mentors amb cercadors d'ocupació ofereixen orientació personalitzada per ajudar les persones a avançar en les seves carreres.
- **La intel·ligència artificial en la recerca de feina.** La intel·ligència artificial et pot ajudar en el procés de recerca de feina de les següents maneres:
 - En la redacció i millora del CV i la carta de motivació si li donem les indicacions adequades.
 - La IA processa grans volums de dades de forma ràpida i automatitza les tasques repetitives. Hi ha eines d'IA que envia candidatures personalitzades en poc temps.
 - Els cercadors de feina, gràcies a la IA, han millorat significativament incorporant més filtres eficients personalitzant el CV per a cada empresa en concret on vols participar en processos de selecció.

Per a la preparació de l'entrevista i per a la millora dels *soft skills* també té una intervenció important la IA:

- Es pot demanar a les eines d'IA que formulin preguntes pròpies d'una entrevista de feina i donin respostes adequades (ChatGPT, Interview Warmup de Google).
- Hi ha simuladors digitals d'entrevistes basats en la realitat virtual, que recreen l'experiència de parlar davant del públic. Aquests simuladors permeten superar la por inicial del candidat, trencar barreres idiomàtiques i psicològiques, practicar respostes, millorar l'expressió i que es vegi més natural al candidat.

- Recerca de feina a Europa: Xarxa EURES (European Employment Services). És una xarxa de cooperació entre la Comissió Europea i els serveis públics d'ocupació dels Estats membres de l'Espai Econòmic Europeu (països de la UE més Noruega, Islàndia, Liechtenstein) i altres organitzacions associades com Suïssa. Aquesta xarxa ofereix els següents serveis:
 - Contractació i col·locació: a la seva web es poden trobar ofertes de feina per sectors i països.
 - Informació i assessorament sobre treball, selecció de personal, sistema de seguretat social, allotjament, escoles, assistència sanitària de cada país membre.
 - Obrir un compte My Eures, que permet:
 - * Crear i desar perfils de cerca.
 - * Rebre avisos per correu electrònic quan es disposin de llocs de treball adequats.
 - * Penjar el CV en línia, en totes les llengües de la UE i visibles als països Eures i a les empreses registrades dins del My Eures.
 - * Ajudes a la mobilitat laboral Eures per desplaçament a fer entrevistes, curs d'idioma, trasllat per incorporació.

1.2.2 La selecció d'ofertes de feina i el perfil de la persona candidata

Una vegada hem trobat l'oferta de feina, hem de fer una anàlisi i selecció de l'oferta de feina més adequada al nostre perfil professional.

Les ofertes de feina solen tenir la següent estructura:

- Dades de l'empresa: nom, localització geogràfica, tipus d'empresa i sector professional.
- Dades del lloc de treball:
 - Títol o nom.
 - Funcions del lloc.
 - Posició dins de l'organigrama de l'empresa.
 - Tipus de contracte.
 - Retribució.
 - Avantatges especials.
- Perfil idoni de la persona candidata:
 - Formació acadèmica, formació complementària, idiomes i informàtica.
 - Experiència.
 - Edat i sexe.

– Trets de personalitat.

- Forma de contacte: correu, telèfon, adreça electrònica, visita personal.

Pot ser que en les ofertes de feina no s'incloguin totes aquestes dades, i això ens porta a fer una lectura crítica per descartar anuncis enganyosos o no coincidents amb el nostre perfil professional.

- **El perfil de la persona candidata:** una vegada tenim l'oferta de feina seleccionada, hem d'analitzar si el perfil del candidat es correspon amb el sol·licitat a l'oferta de feina. Ho podeu veure en la taula 1.1.

Anuncis enganyosos són aquells que proposen cursos i no ofertes de feina o ofereixen treballs en què cal comprar alguna cosa o trucar a un telèfon amb tarifes elevades.

TAULA 1.1. Perfils dels candidats a una selecció de personal

Columna 1	Columna 2	Columna 3
Perfil	Trets que les empreses prefereixen	Trets que les empreses rebutgen
Personalitat	Autonomia i proactivitat, adaptabilitat a l'entorn, companyonia i sociabilitat.	Dependència/ passivitat, inconstància/inflexibilitat, individualisme/conflictitat.
Tècnica	Competència i solidesa tècnica, disciplina i compromís, capacitat d'aprendre i actualitzar-se.	Irresponsabilitat tècnica, indisciplina/absentisme, arrogància tècnica.
Habilitats i capacitats	Comunicació eficaç; treball en equip, lideratge i gestió de tasques.	Desorganització i desordre, escàs interès/motivació, queixar-se excessivament.
Actitud i imatge externa	Interès en l'empresa i el sector, imatge professional, respecte i educació.	Submissió/por de preguntar, aspecte descuidat/informalitat excessiva, mala educació en respondre.

1.2.3 El currículum

Per accedir al món laboral hem d'elaborar el nostre currículum i, si s'escau, adaptar-lo a l'oferta de feina.

Curriculum vitae (CV) significa 'carrera de la vida' en llatí, i és un document on es presenten, de forma resumida i ordenada, les dades que puguin resultar d'interès per a les persones encarregades d'una selecció de personal.

És molt important que la forma i el contingut del CV siguin correctes per donar una bona imatge a l'empresa i un primer element de selecció.

Estratègia per elaborar el currículum

El currículum el conformen els següents apartats:

- **Presentació:**

- Paper DNI-A4 de qualitat, color blanc o crema. No presentar fotocòpies ni un paper amb colors cridaners.
- Escrit amb l'ordinador (excepte si l'empresa el demana manuscrit, i en aquest cas s'ha de tenir una bona cal·ligrafia).
- El CV ha d'atreure l'atenció a la presentació (ordre, claredat, estructura i estar polit) com pel contingut:
 - * Utilitza negreta, subratllat o majúscules per destacar les dades més importants o que tinguin interès per al perfil sol·licitat.

- **Contingut:**

- Les dades han de ser certes. En cas contrari, es pot anul·lar la candidatura.
- És convenient redactar un CV per a cada lloc de treball, tenint com a base un CV general.
- No posis les dades que et puguin perjudicar en el procés de selecció.

- **Redacció:**

- Sense faltes d'ortografia ni incorreccions gramaticals.
- La redacció ha de ser breu, però amb coherència. Ha d'ocupar el mínim espai possible, preferiblement un foli, o dos si es té molta experiència.
- Cal escriure el CV en to impersonal, evitant la primera persona i la tercera persona.

Estructura del currículum

L'estructura tipus de qualsevol CV és la següent:

- **Dades personals:**

- Nom i cognoms.
- Adreça completa (opcional, n'hi ha prou amb el municipi).
- Telèfon de contacte.
- Correu electrònic professional.
- Enllaços professionals (LinkedIn, portafolis, web, etc.). En aquest apartat ha d'estar la informació actualitzada de les dades personals. La fotografia es sol incloure, encara que no és obligatòria. Ha de ser una fotografia formal i amb fons neutral.

- **Perfil professional o objectiu laboral.** Breu text (3-4 línies) on resumeixes qui ets professionalment, quins són els teus punts forts i quin tipus de feina busques. És la teva carta de presentació dins del CV. Ha de captar l'atenció i mostrar el teu valor afegit.

- **Formació acadèmica.** Inclou els estudis reglats (ESO, Batxillerat, CFGM, CFGS, universitat...) i la formació complementària. Ha de contenir la informació del nom del títol, cursos, tallers o certificacions, centre educatiu i dates d'inici i finalització dels estudis. S'indica en ordre cronològic invers (del més recent al més antic). Si encara estàs estudiant, pots posar: "En curs" o "Actualment cursant".
- **Experiència professional:**
 - Nom de l'empresa o entitat.
 - Càrrec ocupat.
 - Període (mes i any d'inici i final).
 - Funcions i responsabilitats (en llistat o frases curtes). Aquestes dades també es redacten en ordre cronològic invers. Si no tens experiència laboral, pots incloure pràctiques de FCT o voluntariat. En el CV funcional es destaca l'experiència per sectors empresarials segons l'oferta de feina.
- **Competències i habilitats.** Competències tècniques: idiomes, informàtica, eines digitals, programes específics.
- Competències personals: treball en equip, responsabilitat, adaptabilitat, comunicació, etc.
- **Idiomes:**
 - Idioma i nivell (oral, escrit, comprensió).
 - Certificats oficials (si en tens).
 - Indica el nivell amb una escala reconeguda (A1–C2), segons la nomenclatura del Passaport Europeu de Llengües.
- **Altres dades d'interès.** Què inclou:
 - Carnet de conduir.
 - Disponibilitat horària o geogràfica.
 - Incorporació immediata.
 - Activitats de voluntariat, premis, reconeixements, etc.
 - Informació rellevant addicional.

Tipus de currículums

Poden ser:

- **Cronològic:** les dades del candidat s'ordenen de major a menor antiguitat, començant per aquelles més llunyanes en el temps, i així es veu l'evolució del candidat.
- **Invers:** les dades del candidat s'ordenen de menor a major antiguitat. És el CV més comú, ja que es permet veure la formació acadèmica de més nivell i l'experiència laboral més recent.

- **Funcional o temàtic:** s'hi presenten les dades per àrees temàtiques, prestant més atenció als camps on ha treballat el candidat. És més útil amb candidats amb experiències variades i per no mostrar períodes d'inactivitat laboral.
- **Competencial:** organitza la informació destacant les habilitats i els coneixements adquirits independentment del moment en què es produeixi l'adquisició.

En la figura figura 1.1 podeu veure un exemple de CV cronològic invers.

FIGURA 1.1. CV cronològic invers

Joan Blanc Blau

Técnico en logística y gestión empresarial

Trayectoria profesional de más de veinte años en el ámbito de la gestión logística. Mi experiencia empezó como mozo de almacén y, después de formarme y asumir nuevos retos, he llegado a ocupar el cargo de director de compras.

CONTACTO

678 88 88 88

joanblanc@gmail.com

08018 Barcelona

FORMACIÓN

- CP Gestión Integrada de RR. HH. Barcelona Activa, 2023
- Organización empresarial CEF, 60 horas, 2022
- CP Gestión y control de aprovisionamiento Barcelona Activa, 2004
- CFGS Transporte y logística IOC, 1993

IDIOMAS

- Castellano y catalán Nativo
- Inglés Nivel alto: B2

COMPETENCIAS

- Orden y calidad
- Planificación y organización
- Toma de decisiones
- Dirección de personas

COMPETENCIAS DIGITALES

- Pack Office Nivel avanzado
- SAP Módulo logística

EXPERIENCIA LABORAL

Multinacional eléctrica

2004-2024

Empresa dedicada a la venta de materiales eléctricos.

- Director de compras, 2020-2024**
 - Elaboración y dirección de las líneas de actuación del área de compras.
 - Selección de proveedores y evaluación de los procesos.
 - Implantación de sistemas de mejora para optimizar recursos.
 - Análisis de las nuevas tendencias e identificación de nuevas oportunidades.
- Responsable de logística, 2011-2020**
 - Coordinación con proveedores.
 - Distribución de las tareas a realizar en el almacén.
- Gestor de almacén, 2004-2011**
 - Recepción y descarga del material.
 - Registro informático de los pedidos.

Logros

- Incremento anual del 40% del beneficio de la empresa.
- Incremento del 25% de la clientela de la empresa.
- Creación de una nueva metodología de compra y venta de la empresa.

Almacenes Generales, S. A.

1993-2004

Almacenes de material de construcción.

- Gestor de almacén, 1995-2004**
 - Clasificación y preparación de pedidos.
 - Registro y control informático de todos los pedidos.
 - Realización de inventario.
- Mozo de almacén, 1993-1995**
 - Carga y descarga de material.
 - Reposición en el almacén.

Logros

- Minimización del tiempo de carga y descarga.
- Introducción de nuevas metodologías para optimizar tareas.

Ajuntament de Barcelona

Barcelona Activa

Font: Barcelona Activa

En la figura 1.2 podeu veure un exemple de currículum funcional.

FIGURA 1.2. CV funcional

Font: Barcelona Activa

En la figura 1.3, mentrestant, podeu veure un exemple de currículum competencial:

FIGURA 1.3. Currículum competencial



Font: Barcelona Activa

Elevator pitch és un discurs breu, concís i efectiu a través del qual s'exposa el millor del teu perfil professional per convèncer el teu interlocutor perquè et contracti en menys temps del que dura un trajecte en ascensor

Models de currículums

Models de CV:

- cvonline.me/es/curriculum-online
- scur.cat/X4C83Y
- scur.cat/KBMGY2

Exemple de videocurrículum:



<https://www.youtube.com/embed/ODuZadx4HzM?controls=1>



- **Videocurrículum.** És una opció rellevant per mostrar les capacitats professionals, especialment les habilitats comunicatives, veure el nivell d'idiomes i la capacitat creativa i innovadora i la visualització de les feines ja realitzades. Per fer un videocurrículum cal elaborar prèviament un guió i assajar-lo. Fer una edició de qualitat buscant una localització apropiada, un fons adequat, amb bona il·luminació i sense soroll de fons. Postura, imatge i actitud són fonamentals, mira directament a la càmera, transmet professionalitat, vesteix adequadament. En aquesta eina, s'expliquen de manera organitzada els coneixements, les qualitats i experiències del candidat i s'inclou les dades de contacte, el tipus de feina que busques i un agraïment final. S'aconsella que no sigui molt llarg, no passant de 3 minuts.
- **Europass.** És un conjunt de documents i eines que ajuden a comunicar de manera senzilla i comprensible a tot Europa les capacitats i qualificacions professionals, les titulacions i les certificacions adquirides durant tota la seva vida per unificar criteris a l'hora de valorar els perfils professionals a Europa. Els documents i eines de què consta el perfil Europass són els següents:
- **El CV Europass.** Cal crear el teu perfil Europass en la pàgina web scur.cat/567FNZ, incloent-hi dades sobre educació, formació, experiència laboral i capacitats. Seleccionem la informació que volem, triem el model de CV, l'emmagatzemem i el compartim. Podem descarregar-lo, conservar-lo a la nostra biblioteca Europass i compartir-lo amb empreses, altres portals de feina i EURES.
- **El document de mobilitat Europass.** Registra un període de formació o de pràctiques realitzat pel titular en un país europeu, que especifica les capacitats i competències adquirides. És un document oficial que expedeix l'Agència Nacional de cada Estat membre. A Espanya és el Servei Espanyol per a la Internacionalització de l'Educació (sepie.es).
- **El suplement Europass al títol/certificat.** Amplia la informació sobre el títol de tècnic d'FP (competències que s'adquireixen, nivell de formació, òrgan d'expedició, maneres d'obtenir el títol, requisits d'entrada). Es pot aconseguir de la web del Ministeri d'Educació.
- **El suplement Europass al títol superior.** Amplia la informació sobre el títol de tècnic superior d'FP o del títol universitari. Descrici la naturalesa, el nivell i el contingut de la formació realitzada pel titular. Vegeu la web educacionfpydeportes.gob.es.

A més, en el marc de la Unió Europea, tenim un document anomenat passaport de llengües mitjançant el qual es pot efectuar una autoavaluació de les competències

lingüístiques basada en el Marc Comú Europeu de Referències per a les Llengües (bit.ly/3s81byh). També existeix una eina Europass que permet avaluar i registrar les nostres capacitats digitals i una guia per redactar una bona carta de presentació en 31 idiomes.

Un altre apartat al qual s'ha de fer menció són els estudis i la formació en centres de treball (FFE) a Europa mitjançant els següents programes:

- Ploteus: oportunitats per estudiar a Europa.
- Programa Erasmus: permet realitzar la FCT a un altre país europeu.
- NARIC: reconeixement, convalidació i homologació de títols d'altres països.
- Euroguidance: informació sobre programes per estudiar en un altre país de la UE.

1.2.4 La carta de motivació

La carta de motivació ha d'acompanyar sempre el CV i pot ser de dos tipus:

- Carta que respon a una oferta de feina concreta i el candidat vol participar en un procés de selecció existent, per la qual cosa ha de mostrar que compleix les condicions exigides per al lloc de treball ampliant el CV.
- Carta que s'envia com a presentació d'una candidatura espontània o autocandidatura: es desconeix el lloc vacant i el candidat aconsegueix avançar-se a la resta, per la qual cosa és interessant assenyalar perquè s'ha triat aquesta empresa.

Estructura de la carta de motivació

L'estructura és la següent:

- Encapçalament: nom, adreça completa, telèfon i adreça electrònica del candidat.
- En un paràgraf diferent s'escriu el nom de la persona a la qual va dirigida la carta, el nom de l'empresa i l'adreça.
- Referència de l'anúncia que es contesta, en el seu cas i que sigui ben visible.
- Lloc i data: esmentar lloc, dia, mes i any en què s'escriu la carta.
- Salutació inicial: amb cortesia sense confiança: "Benvolguda senyora".
- Primer paràgraf: presentació. Cal distingir entre:

- Si es tracta de respondre a una oferta de feina, cal mencionar el lloc de treball, la data de localització i la font d'on es va conèixer l'oferta de feina.
- Si es tracta d'una autocandidatura, l'aspirant es presenta i ha de captar l'interès del destinatari de la carta de motivació.
- Segon paràgraf: adequació al lloc de treball. Cal manifestar interès pel lloc de treball i per l'empresa. Mostrar les coincidències entre els requisits exigits i el que posseeix el candidat i fer èmfasi que som la persona candidata ideal.
- Tercer paràgraf: entrevista. Es pot sol·licitar una entrevista de feina.
- Comiat: amb expressions com “Salutacions cordials”, “Tot esperant la vostra resposta, us saluda atentament”.
- Signatura: amb rúbrica, nom i cognom.

Exemple d'una carta de motivació

En la figura 1.4 veureu un exemple de carta de motivació:

FIGURA 1.4. Carta de motivació

Nom i cognoms
Adreça
Codi postal i ciutat
Telèfon
Correu electrònic

A l'atenció de:
[Nom de la persona o del departament]
[Nom de l'empresa / institució]
[Adreça de l'empresa]
[Ciutat, data]

Assumpte: Carta de motivació per a [indica el lloc, programa o projecte]

Benvolgut/da [Nom o "senyor/a" si no se sap el nom],

Em dirigeixo a vostès per expressar el meu interès en [indica el lloc, programa o activitat] ofert per [nom de l'entitat]. Actualment sóc [estudiant de ... / graduat en ... / professional de ...] i considero que aquesta oportunitat s'ajusta plenament als meus interessos acadèmics i professionals.

Al llarg de la meva formació he adquirit competències en [menciona habilitats rellevants: treball en equip, comunicació, ús de tecnologies, etc.], així com una sòlida base en [àrea o disciplina concreta]. A més, el meu compromís, capacitat d'adaptació i ganes d'aprendre em permeten afrontar nous reptes amb entusiasme i responsabilitat.

M'agradaria poder formar part de [empresa / programa] per contribuir amb els meus coneixements i continuar desenvolupant-me personalment i professionalment en un entorn que fomenti la innovació i el treball col·laboratiu.

Resto a la vostra disposició per ampliar qualsevol informació i per concertar una entrevista, si ho considereu oportú.

Moltes gràcies per la vostra atenció.

Atentament,

(Signatura)
Nom i cognoms

1.2.5 Estratègies per a la recerca de feina

La recerca de feina, actualment, no consisteix només a enviar currículums i esperar la resposta de l'empresa.

S'han desenvolupat estratègies per a la recerca de feina relacionades amb diferents aspectes d'aquesta, especialment per a la preparació de les entrevistes de feina, que és un pas fonamental per destacar i assegurar l'èxit per aconseguir oportunitats professionals.

En les entrevistes s'avaluen les habilitats tècniques i també les habilitats interpersonals i la idoneïtat cultural del candidat.

El candidat al lloc de treball ha de preparar l'entrevista sense deixar res a la improvisació buscant tota la informació possible sobre l'empresa, la persona que l'entrevistarà i allò que busca en el candidat.

Les estratègies claus per abordar les diferents fases d'una entrevista són les següents:

- **Abans de l'entrevista:** és fonamental una preparació adequada respecte al CV, a la informació sobre l'empresa i sobre els objectius i capacitats del candidat. Respecte al CV s'ha de revisar i actualitzar el mateix d'acord amb el lloc de feina al qual s'opta. Portar, per precaució, una còpia i els documents que acreditin les referències incloses en el CV. Sobre l'empresa, s'ha de tenir total la informació possible, per la qual cosa s'ha de procedir a una investigació sobre el lloc de treball al qual s'opta i la persona encarregada de l'entrevista. Tota aquesta informació ens donarà una visió de les expectatives que l'empresa té per al lloc de treball ofert, que necessita del candidat i quina estratègia té l'empresa respecte al lloc de treball. Els objectius i les capacitats del candidat també són importants tenir-les clares per dissenyar estratègies d'actuació. El candidat pot crear una taula personalitzada que resumeixi les habilitats clau i els exemples d'experiències anteriors per recordar les fortaleces del candidat i actuar de guia per ell.
- **Durant de l'entrevista:** el candidat ha de tenir una actitud positiva i actuar amb professionalitat. Ha de respondre les preguntes de manera clara i concisa; posar exemples per afirmar les respostes i demostrar interès per l'empresa formulant preguntes a l'entrevistador sobre aspectes d'aquesta. Quan faci l'entrevista de treball s'ha d'arribar a la mateixa puntualment; mantenir una actitud respectuosa i vestir adequadament. Hem d'esperar a la salutació de l'entrevistador i no hem de seure fins que no ho indiqui aquest. S'ha de controlar el llenguatge i el to de veu, expressant-se amb claredat i professionalisme.
- **Després de l'entrevista:** el candidat ha d'enviar un correu a l'entrevistador d'agraïment personalitzat i destacar el seu interès i les seves aptituds. Si s'assigna una tasca durant l'entrevista, s'ha de completar amb precisió i

La identitat cultural és el conjunt de manifestacions socioculturals (creences, tradicions, símbols, costums i valors) que proveeix els individus pertanyents a una comunitat d'un sentit de pertinença i comunió amb els seus iguals.

dins del termini fixat. A més de tot això, si en un termini prudencial no tenim notícies sobre el procés de selecció, és recomanable que el candidat es posi en contacte amb l'entrevistador o l'empresa. També ha de revisar la seva actuació a l'entrevista per valorar si es pot millorar. Totes aquestes actuacions demostren el compromís i professionalitat del candidat.

1.2.6 Estratègies per aconseguir una cerca d'ocupació satisfactòria

Hi ha cinc eines fonamentals per aconseguir unes estratègies correctes per a la cerca d'ocupació satisfactòria. Aquestes són:

- Crear un **CV d'alt impacte** que aconseguixi entrevistes.
- Configurar el teu **perfil de LinkedIn** perquè sigui un imant d'entrevistes.
- Construir una **xarxa de contactes** per accelerar la cerca.
- Crear el **Pitch professional** envers l'objectiu de vendre la teva experiència.
- Crear un **storytelling** per garantir que èxit en les entrevistes.

Aquestes són les **12 estratègies per aconseguir una cerca d'ocupació satisfactòria**:

- **Crea una estratègia de cerca accelerada** alineada als teus interessos i a la teva experiència, una que t'ajudi a trobar vacants ocultes de manera sistemàtica:
 - Identifica empreses líders en la teva indústria i personalitza la teva cerca per alinear-te amb els seus valors i objectius.
 - Connecta amb professionals destacats en el teu sector, tots els dies, a través d'esdeveniments virtuals o fires o cursos, destacant la teva experiència i buscant sinergies, tots els dies.
 - Configura el teu perfil de LinkedIn i crea una campanya en línia per atreure l'atenció dels *headhunters* o reclutadors per a descobrir vacants ocultes.
- **Crea un pla de cerca de 48 hores setmanals** per enfocar-te en la teva cerca, sense interrupcions, és molt important que siguis molt disciplinat i constant:
 - Dedica 4 hores diàries a la recerca de mercat, identificant oportunitats emergents i tendències dels sectors on has treballat.
 - Agenda entrevistes proactives, amb líders de la indústria per ampliar la teva xarxa i obtenir informació valuosa.
 - Participa activament en grups amb professionals en línia o professionals que coneixes, compartint coneixements i enfortint la teva presència en línia i *offline*.

- **Construeix un mapa d'empreses**, on pot haver-hi vacants ocultes i crea accions clau per a descobrir-les:
 - Analitza perfils de prenedors de decisions actuals en les empreses, descobreix quins són els seus objectius per identificar patrons i possibles connexions.
 - Utilitza eines d'anàlisi laboral per identificar regions o ciutats amb més demanda de professionals en el teu camp.
 - Investiga esdeveniments i conferències de la indústria per descobrir oportunitats no anunciades.
- **Crea una campanya de màrqueting personal** amb l'objectiu de convertir el teu perfil de LinkedIn en una màquina d'entrevistes:
 - Publica articles rellevants sobre tendències en la teva indústria i comparteix casos d'èxit amb els prenedors de decisions.
 - Destaca els teus assoliments clau i projectes destacats en el teu perfil de LinkedIn de manera summament atractiva:
 - Interactua amb publicacions rellevants d'altres professionals, amb prenedors de decisions, construint així la teva presència en la xarxa.
- **Crea un CV blindat contra els ATS**, un que no rebutgin els robots cada vegada que apliques:
 - Utilitza un CV d'alt impacte estructurat, incorporant paraules específiques del sector, concordes al lloc.
 - Personalitza el teu CV d'alt impacte per a cada aplicació, destacant habilitats i assoliments rellevants, que et destaquin pels teus avantatges competitiu.
 - Fes proves amb sistemes ATS disponibles en línia per assegurar que el teu CV sigui compatible, fins que aconseguis superar-los.
- **Descobreix en els 20 portals d'ocupació més importants** d'oportunitats i en lloc d'aplicar, crea estratègies perquè et muntin en aquestes vacants com a candidat, assegura't que siguin vacants concordes al teu perfil:
 - Aprofita LinkedIn i altres portals per establir alertes personalitzades basades en les teves preferències.
 - Explora portals especialitzats en la teva indústria per accedir a oportunitats específiques i a oportunitats en línia i *offline*.
 - Configura alertes per correu electrònic per rebre notificacions immediates sobre noves oportunitats.
- **Crea una campanya a LinkedIn amb el teu contingut**, tots els dies, a fi que puguis interactuar amb *headhunters* o ocupadors tots els dies:
 - Publica consells professionals i reflexions sobre la teva indústria per mostrar la teva experiència i els teus avantatges competitiu.
 - Comparteix assoliments recents i projectes rellevants per generar interès entre els teus contactes.

- Participa en converses rellevants amb comentaris que destaquin el teu coneixement i perspectives.
- **Crea enquestes en el teu perfil de LinkedIn** amb l'objectiu que puguis saber què pensen els *headhunters*, reclutadors o el teu futur cap:
 - Crea una enquesta cada dia sobre temes candents en la teva indústria per iniciar converses significatives.
 - Pregunta als teus contactes, als qui coneixes sobre les tendències actuals, canvis en les empreses i les oportunitats de contractació.
 - Utilitza enquestes per destacar les teves habilitats i competències de manera subtil però efectiva, i interactua amb tots els participants en les teves enquestes, sobretot amb aquells que siguin del teu sector.
- **Crea 100 connexions per setmana amb gerents o directors, i crea estratègies de comunicació** perquè et convidin a entrevista:
 - Envia missatges personalitzats a noves connexions, expressant el teu interès i valor que pots aportar.
 - Inicia converses basades en assoliments compartits per establir relacions significatives.
 - Ofereix recursos o informació útil a les teves connexions per construir relacions autèntiques.
- **Investiga sobre les empreses**, de tal forma que puguis identificar els seus problemes i aconseguir que et convidin a una entrevista. Si resols tots els problemes que tenen les empreses en el teu sector podràs obrir milers de portes:
 - Analitza informes anuals, notícies i xarxes socials per entendre els desafiaments actuals de les empreses. Entrevista als gerents o directors per identificar les seves principals problemàtiques.
 - Connecta amb empleats actuals o ocupadors per obtenir informació interna sobre les empreses com cultura, projectes, canvis i oportunitat.
 - Mostra la teva comprensió dels objectius de l'empresa durant les entrevistes per destacar sobretot quan parlis amb qui pot ser el teu futur cap.
- **Arriba a les entrevistes preparat per explicar la teva experiència**, llest per vendre la teva experiència i parlar sobre el que les empreses volen escoltar:
 - Practica les respostes a les 100 preguntes comunes d'entrevistes, enfocant-te en els teus assoliments més rellevants.
 - Desenvolupa el teu *storytelling* impactant sobre desafiaments superats, projectes reeixits o assoliments rellevants.
 - Investiga les empreses, estudia les descripcions de lloc i investiga als entrevistadors per adaptar les teves respostes a les seves prioritats i valors.

- **Treballa amb un *coach* d'ocupació** que et doni suport per accelerar el teu procés de cerca d'ocupació:
 - Amb un *coach* d'ocupació pots enfortir la teva ocupabilitat i acostar-te més ràpid als teus objectius. Un *coach* t'enfocarà i podràs aconseguir el teu objectiu en temps rècord.
 - Amb un *coach* d'ocupació podràs rebre retroalimentació personalitzada sobre el teu enfocament de cerca i tàctiques. Podràs saber el que estàs fent bé i el que pots canviar.
 - Amb un *coach* d'ocupació podràs tenir sessions de simulacre d'entrevistes per millorar les teves habilitats de presentació i podràs saber com vendre la teva experiència i els teus avantatges competitius per quedar com a candidat finalista.

Cadascuna de les 12 estratègies per aconseguir ocupació és una oportunitat per destacar i acostar-te al teu pròxim desafiament professional.

1.3 Els processos de selecció

El procés de selecció de personal és un conjunt d'accions organitzades que es duen a terme amb l'objectiu de trobar i triar el candidat o candidata més idoni per ocupar un lloc de treball vacant dins d'una organització, ja sigui una empresa privada o una Administració pública.

És el nexe d'unió entre l'empresa que busca un treballador i les persones que busquen feina, i es basa en l'anàlisi de la capacitat, idoneïtat, mèrits i experiència dels aspirants.

Les demandes d'ocupació es generen tant des de l'empresa pública com des de l'empresa privada. En qualsevol dels dos casos, el procediment que se segueix en la selecció del personal comença en el moment en què l'empresa rep les primeres respostes. En aquell moment s'inicia un procés de selecció de personal per escollir el candidat amb el perfil professional que s'adapta millor al perfil del lloc de treball ofert.

Aquest procés de selecció el pot dur a terme l'empresa mitjançant el seu departament de recursos humans o bé una empresa externa contractada. Segons d'on sorgeix l'oferta de feina (empresa privada o pública), s'utilitza un tipus diferent de procés de selecció

1.3.1 Procés de selecció en l'empresa privada

Tot procés de selecció, especialment en l'àmbit privat, segueix un circuit que consta de diverses etapes:

1. **Anàlisi de necessitats i definició del perfil:** s'identifica la necessitat de nou personal i es defineixen les funcions, responsabilitats, formació, experiència

i competències (tècniques o *soft skills*) essencials i desitjables per al lloc de treball.

2. **Publicació de l'oferta:** es redacta i publica l'oferta de feina en diversos canals (portals d'ocupació, xarxes socials, web corporativa) anomenats en el material.
3. **Preselecció (cribratge curricular):** es revisen els currículums i les cartes de presentació o motivació rebuts i es descarten aquells que no compleixen els requisits mínims, per la qual cosa aquesta és una fase eliminatòria.
4. **Proves i entrevistes:** els candidats seleccionats són convocats a diferents proves per avaluar les seves competències, que poden incloure:
 - Entrevista individual: conversa cara a cara per conèixer el candidat.
 - Proves pràctiques: exercicis relacionats amb les funcions del lloc per analitzar habilitats.
 - Tests psicotècnics i de personalitat: per avaluar capacitats i trets de caràcter.
 - Dinàmiques de grup (*Assessment Center*): per observar la interacció i el comportament en equip.
5. **Valoració i decisió:** s'avalua el conjunt de resultats obtinguts en les diferents proves i entrevistes i es pren la decisió final de contractació.

D'entre les proves i entrevistes, generalment té un pes molt decisiu l'**entrevista individual en profunditat feta als candidats**, que serveix a l'empresa per prendre la decisió definitiva i escollir la persona que ocuparà el lloc de treball. En algunes empreses, l'entrevista és fonamental i suficient, i en altres companyies s'arriba a l'entrevista individual una vegada s'han passat altres tipus de proves.

1.3.2 Procés de selecció en l'Administració pública

La funció pública és el conjunt de llocs de treball ocupats per empleats i empleades que treballen per a l'Administració pública, ja sigui a nivell estatal, autonòmic o local. Aquests treballadors desenvolupen tasques per garantir el servei a la ciutadania i el bon funcionament de les institucions públiques. Els funcionaris públics són persones que, després de superar un procés selectiu, adquireixen una relació estatutària permanent amb l'Administració.

Tipus de personal al servei de l'Administració

Hi ha diferents categories de personal:

- Funcionaris de carrera: han superat un procés selectiu i tenen una relació permanent amb l'Administració.

- Funcionaris interins: ocupen temporalment llocs reservats a funcionaris de carrera per cobrir vacants o necessitats urgents.
- Personal laboral: signa un contracte laboral amb l'Administració i es regeix pel dret laboral.
- Personal eventual: treballa en càrrecs de confiança o assessorament, de manera temporal i vinculada a càrrecs polítics.

Per veure la relació entre els diferents tipus de personal al servei de l'Administració pública, vegeu la taula 1.2:

TAULA 1.2. Tipus de personal al servei de l'Administració pública

Tipus de relació	Relació amb l'administració	Durada	Accés
Funcionari de carrera	Estatutària	Permanent	Oposició i concurs-oposició
Funcionari interí	Estatutària	Temporal	Necessitat urgent
Personal laboral	Contractual	Fix o temporal.	Concurs o convocatòria
Personal eventual	Confiança política	Temporal	Nomenament directe

Principis que regeixen la funció pública

L'accés i l'exercici de la funció pública es basen en diversos principis fonamentals:

- Igualtat: totes les persones tenen dret a accedir-hi en les mateixes condicions.
- Mèrit i capacitat: la selecció es fa segons coneixements i aptituds.
- Publicitat: les convocatòries i resultats han de ser públics i transparents.
- Objectivitat: les decisions s'han de basar en criteris tècnics.

Sistemes d'accés a la funció pública

Els tres sistemes principals són:

- **Oposició:**
 - Concepte: consisteix exclusivament en la realització d'una o diverses proves de coneixements i/o pràctiques per determinar la capacitat i idoneïtat dels aspirants.
 - Característica clau: només es valoren els coneixements i habilitats demostrats a les proves. Els mèrits (experiència, formació prèvia) no es comptabilitzen per la nota final d'accés (si s'inclouen, és com a fase de qualificació final, però no per accedir a la plaça).
- **Concurs de mèrits:**

- Concepte: consisteix únicament en la valoració de l'experiència, formació i altres mèrits dels aspirants. No hi ha proves d'examen.
- Característica clau: és un sistema excepcional per a l'accés a places de funcionari de carrera (només s'aplica si ho preveu una llei) i més habitual per a places de personal laboral fix, o per a la provisió de llocs de treball ja ocupats per funcionaris de carrera.

- **Concurs-oposició:**

- Concepte: és el sistema més comú i combina l'oposició i el concurs.
- Estructura:
 - * Fase d'oposició: realització de proves d'examen (coneixements, pràctiques, psicotècnics, entrevistes) amb caràcter eliminatori o puntuable.
 - * Fase de concurs: valoració dels mèrits dels aspirants (experiència professional, formació addicional, idiomes, etc.) que només s'aplica als que han superat la fase d'oposició.
 - * Característica clau: la nota final és la suma de la fase d'oposició i la fase de concurs. La fase d'oposició sol tenir un pes superior a la fase de concurs.

La manera que tenen d'accedir a un lloc de treball els empleats públics és diferent si es tracta de personal laboral o si es tracta de funcionaris, si bé en tots dos casos es fa sempre mitjançant una convocatòria pública d'oferta d'ocupació. Aquestes convocatòries es publiquen en un dels diaris oficials BOE, BOP o DOGC segons l'àmbit territorial en el qual es desenvoluparà la feina.

Quan una Administració necessita cobrir una vacant en règim funcionarial convoca la placa o nombre de places a cobrir.

La convocatòria és la comunicació als possibles interessats de les condicions exigides per poder participar en un procés selectiu de les places incloses prèviament en una oferta d'ocupació pública, que detalla els aspectes principals (presentació de sol·licituds, admissió d'aspirants, proves i exercicis, etc.) i es publica en el DOGC, en el cas de la Generalitat, o en els butlletins oficials de les altres administracions, mitjançant una resolució de l'òrgan del departament competent.

En el document publicat s'ha de concretar quin es el sistema d'accés a l'Administració. Hi pot haver diversos sistemes d'accés. L'accés als cossos i les escales de funcionaris o a les categories laborals de la Generalitat es fa per mitja dels procediments d'oposició, concurs-oposició o concurs i, si escau, els cursos de formació o la fase de prova que determini la convocatòria.

Requisits generals per a l'accés:

Els requisits són:

- Tenir nacionalitat espanyola o d'un estat membre de la UE.

- Haver complert els 16 anys.
- Posseir la titulació exigida.
- No haver estat separat del servei de cap Administració pública.

Les persones que accedeixen al règim funcional estan sotmeses, en els seus drets i obligacions, al dret administratiu.

Cal tenir present que a l'Administració pública hi ha un percentatge reservat d'admissió a persones amb un certificat de discapacitat.

Fases del procés d'accés a l'Administració pública

Les fases són:

- Fase de comprovació dels requisits establerts en la convocatòria. És necessari llegir minuciosament les bases de la convocatòria per estar segurs que complim tots els requisits establerts per poder-hi participar.
- Fase de sol·licitud de participació. Es fa mitjançant un escrit que acostuma a tenir la forma d'una instància, però que és diferent en cada convocatòria.

De la mateixa manera que moltes empreses tenen preparat un imprès de sol·licitud d'ocupació que ha d'emplenar la persona que busca feina, l'Administració pública sovint també té preparat el model d'instància necessari per a la sol·licitud.

El termini de presentació de la sol·licitud també està establert en les bases de la convocatòria, però com a regla general són els 20 dies naturals posteriors a la publicació en el diari oficial corresponent:

- Fase d'admissió dels participants mitjançant la publicació de la llista de les persones admeses.
- Fase de realització de l'oposició segons les bases de la convocatòria.
- Fase de verificació de la superació mitjançant la publicació de la llista de les persones aprovades i la qualificació que n'han obtingut.

Formació i desenvolupament professional a l'Administració pública:

Els treballadors públics poden accedir a:

- Cursos de formació contínua.
- Promoció interna.
- Mobilitat dins l'Administració.

L'objectiu és garantir una Administració eficient i orientada al servei públic.

1.4 La marca personal

La marca personal o *personal branding* és un mètode per a destacar en el món professional de les altres persones que es troben en el mateix àmbit que nosaltres i competeixen per un lloc de feina. En el món actual, i amb la importància de les xarxes socials, la marca personal ens posiciona d'una manera més favorable a la xarxa, especialment en l'àmbit professional.

La **marca personal** consisteix en el conjunt d'aptituds, competències i experiències d'un individu que el diferencien als ulls de les persones que formen el seu món professional. És l'empremta que deixem en els altres, allò que ens fa únics gràcies als nostres valors i coneixements. És la percepció que altres persones tenen de tu, basada en la forma en què et presentes al món.

Un aspecte molt important per obtenir una marca personal *online* forta és treballar les xarxes socials amb més presència en el nostre sector professional o mitjançant una web personal.

El *personal branding* és el procés de creació de la nostra marca, on es treballa el que diem, la imatge que donem, el que fem i la nostra actitud. Dins de les xarxes socials podem distingir entre els següents apartats:

- **LinkedIn:** la primera xarxa professional per a la recerca de feina, i permet:
 - Publicar el CV i crear un perfil professional. És important que s'empleni aquest apartat molt detalladament, ja que és la informació que arriba als possibles ocupadors. És fonamental la utilització de paraules claus en el CV i perfil, ja que la intel·ligència artificial preselecciona els CV en funció d'aquesta utilització.
 - Crear una xarxa de contactes.
 - Crear i participar en fòrums, comunitats i grups professionals.
 - Trobar ofertes de feina.
 - Seguir diferents empreses i rebre notificacions.
 - Hi pots afegir, QR, codi o videocurrículum per mostrar les teves proeses professionals.
- **Bloc professional:** es recomana per a emprenedors que vulguin publicitar el seu producte i la seva imatge de marca. El seu suport pot ser un Wordpress o Blogger.
- **X, Instagram o TikTok:** xarxes socials que s'utilitzen per generar xarxes de contactes professionals, donar-se a conèixer o posicionar-se. Utilitza hash-tags (etiquetes) relacionades amb el món laboral com #feina# o #treball#.

1.4.1 Consells per navegar per les xarxes socials de manera correcta

Els consells principals són:

- La presència a internet és cada cop més important en un procés de selecció. Esbrina què diu internet de tu. Cuida la teva imatge i adequada aquesta al perfil que volen les empreses que consulten aquest medi.
- Cuida molt l'ortografia i escriu amb correcció i sense abreviatures en les xarxes socials.
- Ves amb compte amb les imatges que puges, ja que es poden veure per gent del teu entorn laboral.
- La imatge ha de ser professional.
- Tingues sempre el teu perfil actualitzat, sigues participatiu i mostra els teus coneixements.
- No menteixis, no plagis i cita sempre la font.
- Sigues original per diferenciar-te d'altres persones del teu entorn.
- Segueix les empreses on t'agradaria treballar i als professionals del sector.
- Utilitza en el teu perfil paraules clau i etiquetes perquè et trobin les persones encarregades de recursos humans de manera fàcil.

Mètode SMART

La metodologia SMART s'utilitza per definir objectius. Els objectius, segons aquest mètode, han de ser:

- Específics: ben detallats, clars, concrets i concisos.
- Mesurables: que es puguin mesurar i quantificar
- Assolibles: que es puguin complir.
- Rellevants: que siguin importants per a la persona que utilitza el mètode.
- Temporals: que es puguin complir en un període de temps concret.

1.4.2 Construcció i projecció de la marca personal

La guia per a la creació de la marca personal té els següents passos:

1. Defineix els objectius: per construir una bona marca personal s'han de definir els objectius que volem assolir i prioritzar els més importants. En aquest moment, ens hem de plantejar diverses preguntes com poden ser:

què vull ser?; en què vull treballar?; on vull arribar en el futur?. El mètode SMART es pot aplicar en aquest apartat de la construcció per precisar els objectius que han de ser específics, mesurables, assolibles, rellevants i temporals.

2. Identifica les fortaleces i habilitats: mitjançant la realització d'una llista de les teves qualitats professionals més destacables i allò que et diferencia de les altres persones.
3. Defineix el teu missatge: explica el missatge que vols donar a conèixer de manera clara i diferenciant-lo d'altres persones que estiguin en el teu sector professional.
4. Disseny i homogeneïtza la teva imatge: coherència amb la imatge que projectes, amb la mateixa foto i les mateixes dades a totes les plataformes.
5. Especialitza't en una àrea determinada: selecciona una activitat remarcable professionalment en la qual et puguis concentrar i aportar un valor afegit a la teva imatge.
6. Identifica el teu públic objectiu: són aquelles persones a qui poden interessar les teves publicacions.
7. Augmenta la teva visibilitat: fes que es coneguin els teus èxits i moviments de la teva carrera professional perquè la teva marca estigui en constant moviment i sigui dinàmica.
8. Diferencia't de la competència: destaca aquell aspecte que et fa únic i diferent amb la resta de persones a la xarxa.
9. Selecciona les eines adequades: escull les plataformes o xarxes socials que millor s'ajusten als teus objectius i al *target audience* (grup de persones a les quals es vol arribar mitjançant estratègies de màrqueting)
10. Crea contingut de valor i actualitza aquests continguts: genera contingut de qualitat i rellevant per a la teva audiència, que reflecteixi els teus valors i principis.
11. Mantén una estratègia de màrqueting: has de treballar en el posicionament SEO, el *social media marketing* i el màrqueting de continguts per augmentar la teva visibilitat i abast.
12. Mesura i avalua els teus resultats: fes un seguiment de l'impacte que tenen les teves accions i ajusta la teva estratègia segons els resultats obtinguts.

La **creació d'una marca personal** es pot fer per obtenir ingressos o per aconseguir una ocupació. En qualsevol cas, implica seguir certs principis bàsics que seguiran tot el procés de creació i manteniment d'aquesta marca. Aquests **principis bàsics** són:

- Claredat en les habilitats: descobrir els atributs positius mitjançant l'elaboració d'un llistat de qualitats professionals destacables.

Posicionament SEO: tècniques i estratègies que s'apliquen en els continguts digitals desenvolupats per una marca o empresa, amb el propòsit de figurar en els primers resultats dels algorismes de recerca.

Màrqueting de continguts: estratègia de comunicació que porta a terme una empresa o entitat per donar valor a la seva marca, diferenciar-se de la competència i aportar els seus coneixements sobre un tema en concret. Atraiu als consumidors amb informació valuosa.

El social media marketing és un tipus de màrqueting digital que utilitzen les xarxes socials per promoure marques, productes i serveis. Aquest enfocament se centra en la creació de contingut atractiu i rellevant que incita els usuaris a compartir-lo a les seves xarxes.

- Homogeneïtzació de la marca: és important ser coherent en la imatge que es projecta, utilitzant la mateixa imatge i el contingut.
- Especialització marcada: és essencial seleccionar una experiència única i concentrar-se en el valor afegit que aporta.
- Augment de la visibilitat: s'han de donar a conèixer els moviments de la carrera professional, sobretot els èxits, fent que la marca sigui dinàmica i estigui en constant moviment.
- Diferenciació de la marca: la creació d'una impressió està relacionada amb la diferenciació de la marca

1.4.3 Mesura i avaluació dels resultats de la marca personal (quantificació i anàlisi dels resultats)

Mètodes per valorar els resultats de la marca personal:

- Nombre de visites a la marca: nombre de visitants a la pàgina i temps de les visites.
- Seguiment de la marca, ja que demostra que els continguts i els missatges són adequats per a l'audiència. Un alt seguiment és la millor mostra d'això.
- Fidelitat dels usuaris a la nostra marca.
- Valoracions positives i negatives.

Competències personals, socials i emocionals per millorar l'ocupabilitat

Mercè Sitges Querol

Itinerari personal per a l'ocupabilitat II

Índex

Introducció	5
Resultats d'aprenentatge	7
1 Competències personals, socials i emocionals per millorar l'ocupabilitat	9
1.1 Competències personals i socials per a l'ocupabilitat	9
1.1.1 Classificació de les competències i rellevància de les competències personals i socials en l'ocupació	9
1.1.2 Les competències personals	10
1.1.3 Les competències socials	11
1.1.4 Principals competències personals i socials per a l'ocupabilitat	12
1.2 El treball en equip i l'organització eficient	13
1.2.1 El treball en equip: concepte i beneficis	13
1.2.2 Diferència entre equip de treball i grup de treball	13
1.2.3 Avantatges i inconvenients del treball en equip	14
1.2.4 Rols i capacitats dins l'equip	14
1.2.5 Principis utilitzats en el funcionament del treball en equip: les 5C del treball en equip	15
1.2.6 Eines i mètodes emprats en el treball per equips	16
1.2.7 Avaluació d'equips de treball	17
1.3 Les tècniques de comunicació	17
1.3.1 La comunicació: una competència clau per a l'ocupabilitat	18
1.3.2 Elements de la comunicació	18
1.3.3 Etapes del procés de comunicació	18
1.3.4 Barreres de la comunicació	19
1.3.5 Tipus de comunicació	19
1.3.6 Formes de comunicació actuals	23
1.3.7 Tècniques de comunicació eficaç	23
1.3.8 Estils de comunicació	24
1.3.9 Habilitats comunicatives per a l'èxit professional	25
1.3.10 Comunicació i ocupabilitat	25
1.4 Gestió del temps i regulació emocional	26
1.4.1 Gestió eficaç del temps	26
1.4.2 Estratègies i recursos per a una gestió eficaç del temps	26
1.4.3 Programació d'activitats	29
1.4.4 Regulació emocional: la gestió de les emocions i el seu paper en l'ocupabilitat	30
1.5 El conflicte i la seva gestió	35
1.5.1 Comprendre el conflicte	35
1.5.2 Etapes per gestionar un conflicte	36
1.5.3 Mètodes de resolució pacífica	37
1.5.4 El conflicte com a competència professional	37
1.5.5 La negociació com a eina per resoldre conflictes	38

Introducció

En el mercat laboral actual, el coneixement tècnic ja no és l'únic requisit d'èxit. Les organitzacions valoren cada vegada més les habilitats transversals—aquelles que et permeten treballar de manera eficient, cooperar i adaptar-te al canvi constant. Aquest segon Resultat d'Aprenentatge del mòdul d'IPO II se centra precisament en aquestes competències personals i socials, imprescindibles per a una trajectòria professional sòlida.

Quins són aquests elements? Analitzarem les competències que faciliten la teva integració en qualsevol entorn: l'autoconfiança, la responsabilitat, la iniciativa, l'empatia i l'assertivitat. Totes aquestes influeixen directament en el teu rendiment individual i, el que és més important, en la qualitat de les relacions professionals.

Un dels eixos centrals serà el treball en equip i l'organització eficient. Explorarem els rols, les dinàmiques de grup i les metodologies que optimitzen la coordinació i la productivitat. A més, abordarem l'ús d'eines i estratègies concretes per prioritzar tasques i gestionar projectes de manera més eficaç.

La comunicació és el fonament de la cooperació. Per això, la treballarem a fons, posant èmfasi en l'escolta activa i la transmissió clara d'idees. També dedicarem temps a l'aspecte no verbal i als factors que condicionen una comunicació professional realment efectiva.

Així mateix, veurem com la gestió del temps esdevé una competència fonamental. Aprenderàs a identificar els hàbits que redueixen la teva eficiència, utilitzaràs tècniques de planificació i dissenyaràs una relació més saludable amb els terminis i la flexibilitat que exigeixen els resultats.

Finalment, dedicarem un espai clau a la regulació emocional i la gestió de conflictes. El conflicte és natural en qualsevol equip, i entès com una oportunitat de creixement. Analitzarem el seu origen (des de la manca de comunicació fins a diferències de valors) i estudiarem els estils personals d'afrontament. Aprenderàs tècniques concretes de negociació, mediació i ús del llenguatge assertiu per resoldre desacords de manera constructiva. També sabràs detectar quan cal recórrer a canals de suport formals.

En conjunt, aquest RA2 et proporciona les eines més importants per reforçar la teva ocupabilitat a llarg termini i la teva capacitat d'emprendre. Adquirint aquestes habilitats, seràs un professional més adaptable, conscient i preparat per afrontar amb èxit qualsevol repte del món laboral o per liderar el teu propi projecte.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquesta unitat, l'alumne/a:

1. Resultat d'aprenentatge 2.

Aplica estratègies relacionades amb les competències personals, socials i emocionals per al desenvolupament de la seva iniciativa emprenedora i la millora de la seva ocupabilitat:

2.1 Valora la importància de les competències personals i socials en l'ocupabilitat en el sector de referència i en el desenvolupament d'un projecte emprenedor.

2.2 Participa activament en l'establiment dels objectius de l'equip i en la presa de decisions d'aquest i assumeix la responsabilitat de les accions i decisions del grup, participant activament en l'assoliment d'uns objectius compartits cooperant amb altres persones i compartint el lideratge.

2.3 Incorpora al procés d'aprenentatge propi les tècniques i recursos de presentació i comunicació, tant orals com escrits, adequats per una comunicació efectiva i afectiva sent capaç d'adaptar-los a cada situació i circumstàncies, valorant les oportunitats i dificultats que ofereixen cadascuna d'elles.

2.4 Aplica tècniques i estratègies per a la gestió del temps disponible per assolir els objectius tant individuals com de l'equip i programa les activitats necessàries.

2.5 Aplica estratègies per canalitzar les emocions mostrant una actitud flexible en les relacions amb altres persones.

2.6 Desenvolupa estratègies per a la programació d'activitats atenent criteris d'organització eficient i preveient les possibles dificultats.

2.7 Reacciona de manera flexible i positiva davant de conflictes i situacions noves, aprofitant les oportunitats i gestionant les dificultats fent ús d'estratègies relacionades amb la intel·ligència emocional.

1. Competències personals, socials i emocionals per millorar l'ocupabilitat

Les competències personals, socials i emocionals de les persones candidates a un lloc de treball o de qualsevol persona que està immersa en la recerca de feina té una importància cabdal per a les empreses perquè el desenvolupament i la utilització d'aquestes competències en la realització de la seva feina aporta un valor afegit a la mateixa i molts beneficis a ambdues parts.

1.1 Competències personals i socials per a l'ocupabilitat

Les empreses, a més d'una titulació, valoren i seleccionen candidats que tinguin una bona actitud, sàpiguen comunicar-se i treballar amb els altres. Les competències personals i socials —com l'autoconeixement, el treball en equip, l'adaptabilitat social o la gestió emocional— són clau per destacar en qualsevol procés de selecció. Desenvolupar-les t'ajuda no només a trobar feina, sinó també a avançar com a professional i a afrontar millor els reptes del dia a dia.

1.1.1 Classificació de les competències i rellevància de les competències personals i socials en l'ocupació

En el món laboral actual, les empreses no només busquen persones amb formació tècnica o coneixements específics. Valoren, sobretot, aquells professionals que saben treballar en equip, comunicar-se amb claredat, adaptar-se als canvis i mantenir una actitud positiva.

Aquests aspectes s'anomenen competències toves (*soft skills*) i tenen un pes creixent tant en els processos de selecció com en el rendiment dins l'empresa.

Les competències tècniques (*hard skills*), en canvi, són aquelles que s'aprenen mitjançant la formació o l'experiència —com els idiomes, l'ús de programes informàtics o els coneixements propis d'un ofici— i es poden certificar amb un títol o diploma.

Quan dues persones tenen un perfil professional semblant, les competències toves poden marcar la diferència. Un candidat amb capacitat de comunicació, empatia i resolució de problemes té més possibilitats d'integrar-se i créixer dins de l'empresa. Aquestes habilitats, encara que en part naturals, es poden aprendre i millorar amb la pràctica, la reflexió i l'experiència.

1.1.2 Les competències personals

Les **competències personals** són el conjunt d'habilitats, actituds i valors que permeten a una persona conèixer-se, gestionar-se i desenvolupar-se de manera autònoma i equilibrada en diferents situacions de la vida personal, acadèmica i professional.

En l'àmbit laboral, aquestes competències es relacionen amb la capacitat d'afrontar reptes, mantenir una actitud positiva, adaptar-se als canvis i actuar amb responsabilitat i perseverança. **Inclouen aspectes com l'autoconeixement, l'autoconfiança, la gestió emocional, la resiliència, la motivació i l'organització personal.**

Treballar i desenvolupar les competències personals afavoreix no només el rendiment professional, sinó també el creixement individual i el benestar emocional, aspectes clau per a la millora de l'ocupabilitat.

Exemples de competències personals

En aquest apartat definim diversos exemples de competències personals que es poden utilitzar en l'entorn laboral i empresarial. Aquests exemples són els següents:

- **Autoconeixement:** conèixer-te a tu mateix és el primer pas per créixer. Vol dir reconèixer els teus punts forts i febles, saber què t'agrada, què valors i què t'impulsa.
- **Autoconfiança:** creure en tu mateix és clau per avançar. L'autoconfiança significa confiar en les teves capacitats, assumir responsabilitats i prendre decisions amb seguretat.
- **Gestió emocional:** les emocions influeixen directament en el nostre rendiment i en les relacions amb els altres. Gestionar-les bé implica reconèixer què sentim, entendre per què i canalitzar-ho d'una manera constructiva. Una bona gestió emocional ens ajuda a mantenir la calma, comunicar millor i prendre decisions més equilibrades.
- **Autodisciplina:** ser constant i compromès amb allò que t'has proposat. L'autodisciplina és la capacitat de mantenir l'esforç, complir els compromisos i continuar encara que costi.
- **Resiliència:** la vida laboral no sempre és fàcil, i la resiliència és el que et permet recuperar-te davant les dificultats i aprendre de les experiències adverses.
- **Gestió del temps:** organitzar-te bé és fonamental per ser eficient. La gestió del temps consisteix a planificar, prioritzar i ordenar les tasques per rendir millor i reduir l'estrès.

Habilitat d'aprendre a aprendre

L'habilitat **aprendre a aprendre** és una competència personal que consisteix a adquirir habilitats i desenvolupar estratègies per adquirir nous coneixements i millorar de manera autònoma al llarg de la vida. Podem distingir aquestes habilitats i estratègies en els apartats de coneixements, habilitats i actituds:

- **Coneixements:**

- Estratègies i tècniques d'aprenentatge autònom i col·laboratiu.
- Coneixement dels propis punts forts i febles.
- Mètodes per gestionar el temps, la informació i les emocions.
- Principis de comunicació i treball en equip.
- Conceptes bàsics de salut, benestar i seguretat personal.
- Importància de la resiliència i la mentalitat de creixement.

- **Habilitats:**

- Planificar i organitzar l'aprenentatge propi.
- Establir objectius i persistir fins a assolir-los.
- Reflexionar sobre el que s'aprèn i com s'aprèn.
- Gestionar l'estrès i mantenir la motivació.
- Treballar de manera cooperativa i empàtica.
- Adaptar-se a canvis i contextos diversos.

- **Actituds:**

- Actitud positiva davant l'aprenentatge i la millora contínua.
- Curiositat i voluntat de superar dificultats.
- Autoconfiança i sentit de responsabilitat.
- Empatia, cooperació i respecte.
- Compromís amb el benestar propi i dels altres.
- Disposició activa per aprendre al llarg de la vida.

1.1.3 Les competències socials

Les **competències socials** són el conjunt d'habilitats i actituds que permeten a una persona relacionar-se de manera adequada, respectuosa i efectiva amb els altres en diferents contextos personals, acadèmics i laborals.

En l'àmbit professional, aquestes competències faciliten la comunicació, la cooperació i la convivència dins dels equips de treball, contribuint a un clima laboral positiu i productiu. Implica saber escoltar, expressar-se amb claredat, treballar

en equip, resoldre conflictes, mostrar empatia i adaptar-se a diferents situacions socials o culturals.

El desenvolupament de les competències socials és essencial per a l'ocupabilitat, ja que les empreses valoren cada vegada més la capacitat dels treballadors per col·laborar, dialogar i establir relacions professionals saludables i eficients.

Les principals competències socials en el marc de l'ocupabilitat i la recerca de feina de qualitat són:

- Comunicació efectiva: transmetre idees amb claredat i escoltar de manera comprensiva.
- Escolta activa: parar atenció al que diu l'altra persona, mostrant interès i respecte.
- Empatia: entendre les emocions, opinions i necessitats dels altres.
- Resolució de conflictes: afrontar desacords amb actitud constructiva i diàleg.
- Treball en equip: cooperar, compartir responsabilitats i respectar les diferències.
- Assertivitat: expressar opinions i necessitats sense agredir ni sotmetre's.
- Adaptabilitat social: saber adequar-se a diferents entorns, normes i rols.

Les competències personals i socials estan relacionades de manera estreta entre elles. Amb un bon autoconeixement i una gestió emocional adequada, que són competències personals, és més fàcil interactuar de manera positiva amb els altres. Unes relacions socials saludables porten a un desenvolupament d'una bona autoestima i de més resiliència emocional.

Competències clau per a l'ocupació: bit.ly/49sTyTE.

1.1.4 Principals competències personals i socials per a l'ocupabilitat

L'Observatori de les Ocupacions del SEPE ha elaborat un diagnòstic sobre les 13 competències clau per a l'ocupació. En aquest document es destaquen les següents *soft skills* com a indispensables per a la millora de la nostra ocupabilitat i el desenvolupament de la nostra trajectòria professional:

- **Comunicació:** comunicació verbal i no verbal, escolta activa, parlar en públic.
- **Creativitat:** innovació, pensament crític i creatiu, solució de problemes.
- **Lideratge:** assumpció de riscos, col·laboració, dinamització d'equips, motivació, negociació, presa de decisions.
- **Habilitats personals:** adaptabilitat, autocontrol, capacitat d'aprenentatge, empatia, entusiasme, positivitat i resiliència.

1.2 El treball en equip i l'organització eficient

Les empreses, en l'actualitat i de manera general, organitzen la seva estructura i les seves tasques tenint en compte el treball en equip. Mitjançant els equips de treball i el seu funcionament, els recursos de les empreses es valoren, i l'objectiu és que s'utilitzin de manera més eficient a través de diverses eines i estratègies.

1.2.1 El treball en equip: concepte i beneficis

El treball en equip és una *soft skill* que aporta nombrosos beneficis a la persona treballadora i a l'organització, perquè el fruit de la feina de tots els membres, les sinergies que existeixen entre ells i la coordinació porten a un millor rendiment de les empreses.

El treball en equip és una competència clau en qualsevol entorn laboral. Suposa la **col·laboració i coordinació entre diverses persones** que comparteixen un objectiu comú. Cada membre aporta els seus coneixements i habilitats per assolir un resultat de qualitat, tot potenciant el talent col·lectiu.

Aquesta manera de treballar fomenta l'ajuda mútua, la motivació compartida i l'eficiència en la consecució de tasques. Per afavorir aquest esperit d'equip, les empreses solen utilitzar dinàmiques de *team building*.

El *team building* són activitats orientades a millorar les relacions interpersonals, la cohesió del grup i la capacitat de treballar conjuntament. També ajuden a resoldre conflictes, millorar la presa de decisions i reforçar la confiança entre els membres.

1.2.2 Diferència entre equip de treball i grup de treball

Un aspecte molt important, quan es parla d'un equip de treball, és no confondre aquest concepte amb el concepte de grup de treball.

Un grup de treball és un conjunt de persones que comparteixen un objectiu comú, però que treballen de manera més aviat individual dins d'aquest objectiu general. Cada membre realitza la seva tasca de forma autònoma i té una responsabilitat personal sobre els resultats de la seva feina.

Les diferències que existeixen entre l'equip de treball i el grup de treball les podem veure en la taula 1.1:

TAULA 1.1. Diferències entre equips de treball i grup de treball

Aspecte	Equip de treball	Grup de treball
Responsabilitat	Compartida i col·lectiva	Individual
Organització	Coordinació i cooperació	Autonomia personal
Tasques	Complementàries	Similars

TAULA 1.1 (continuació)

Aspecte	Equip de treball	Grup de treball
Relacions	Properes i col·laboratives	Més distants
Lideratge	Hi pot haver un líder sense jerarquia marcada	Sol existir una figura directiva
Resultats	Exponencial (multiplicar esforços)	Sumatiu (suma d'aportacions individuals)

1.2.3 Avantatges i inconvenients del treball en equip

El treball en equip, encara que és una eina molt important en l'àmbit del treball i aporta beneficis a l'organització i a la persona treballadora, també pot tenir una sèrie d'inconvenients que minvin eficàcia i eficiència als objectius proposats. Aquests són els avantatges i inconvenients del treball en equip:

- **Avantatges:**

- Genera sinergies i millora els resultats col·lectius.
- Fomenta la comunicació i el flux d'idees.
- Redueix l'estrès individual.
- Estimula la creativitat i la innovació.
- Reforça la identitat i el compromís amb l'organització.

- **Inconvenients:**

- Pot donar lloc a reunions poc productives.
- La manca d'implicació d'alguns membres redueix l'eficiència.
- Els conflictes o malentesos poden afectar el clima laboral.
- La presa de decisions pot ser més lenta.

1.2.4 Rols i capacitats dins l'equip

Un equip de treball ha d'estar integrat per persones amb capacitats personals, socials i professionals diverses per ser efectiu. Segons Meredith Belbin, hi ha tres grans tipus de rols dins un equip:

- **Rols d'acció:**

- **Impulsor/a:** dinàmic, afronta reptes i treballa bé sota pressió.
- **Implementador/a:** converteix idees en accions i organitza el treball.
- **Finalitzador/a:** meticolós i responsable del control de qualitat.

- **Rols socials:**

- **Coordinador/a:** lidera amb maduresa i delega adequadament.
- **Investigador/a de recursos:** extravertit/da, troba oportunitats i contactes.
- **Cohesionador/a:** promou l'harmonia i evita conflictes.
- **Rols mentals:**
 - **Cervell:** creatiu i capaç de generar idees innovadores.
 - **Monitor/a avaluador/a:** analític i objectiu en la presa de decisions.
 - **Especialista:** expert/a en un àmbit concret, aporta coneixement tècnic.

Conèixer el nostre rol ens ajuda a:

- Entendre millor el mateix comportament dins l'equip.
- Potenciar punts forts i millorar punts febles.
- Projectar una imatge professional coherent.
- Treballar de forma més eficient i col·laborativa.

1.2.5 Principis utilitzats en el funcionament del treball en equip: les 5C del treball en equip

Els principis del treball en equip faciliten la cooperació, la comunicació i l'eficiència dins d'un equip i resulten essencials per assolir objectius comuns de manera eficaç.

Les 5C del treball en equip (comunicació, col·laboració, compromís, confiança i cohesió) ens ajuden a entendre què fa que un equip funcioni bé i com podem millorar la nostra manera de col·laborar amb els altres.

- **Comunicació:** la comunicació és la base de tot bon equip i significa **expressar-se amb claredat**, però també **escoltar activament** els altres.

Quan tots els membres comparteixen informació, opinions i idees amb respecte es redueixen els malentesos i augmenta la confiança.

- **Col·laboració:** col·laborar vol dir **treballar junts, repartir responsabilitats i ajudar-se mútuament**. Un equip eficaç aprofita els punts forts de cada membre per assolir els objectius comuns. Quan cadascú aporta el millor de si mateix, els resultats són molt millors que la suma de les parts.
- **Compromís:** el compromís és la implicació personal amb el projecte i amb l'equip. Treballar en equip no és només fer la teva part, sinó compartir responsabilitat pels resultats globals. Quan tots es comprometen, l'equip es manté motivat i cohesionat.

- **Confiança:** sense confiança l'equip no pot funcionar. **Confiar** en els altres vol dir creure que faran la seva feina, que aportaran idees valuoses i que actuaran amb honestetat. Quan hi ha confiança podem **delegar tasques i prendre decisions conjuntes sense por del judici o del fracàs**.
- **Cohesió:** la cohesió és el sentiment de pertinença a l'equip. Quan hi ha cohesió, les persones formen part d'un projecte comú, hi ha bon ambient i tots treballen amb entusiasme; això vol dir que hi ha **més motivació, més creativitat i millors resultats**.

1.2.6 Eines i mètodes emprats en el treball per equips

Per poder treballar en equip es necessita que els membres d'aquests utilitzin eines o mètodes per assolir l'objectiu marcat per l'equip de treball i facin que la tasca d'aquest sigui eficient.

Les eines per treballar de manera col·laborativa són plataformes o aplicacions dissenyades per facilitar la cooperació entre membres d'un equip en qualsevol situació i, especialment, si treballen de forma remota o amb una distància geogràfica considerable.

Aquestes eines permeten la comunicació, l'intercanvi d'informació, la col·laboració en temps real i la gestió de projectes millorant l'eficiència i la coordinació del grup. Les diferents eines de treball col·laboratiu les podem veure en la taula 1.2:

TAULA 1.2. Eines de treball col·laboratiu

Funció	Descripció	Exemples
Comunicació en temps real	Faciliten la interacció immediata entre els membres	Zoom, Google Meet, Microsoft Teams
Gestió de projectes	Permeten planificar, assignar i fer seguiment de tasques	Trello, Asana
Emmagatzematge compartit	Faciliten l'accés i edició col·laborativa de fitxers	Google Drive, Dropbox
Creació de continguts conjunts	Suporten la coedició de documents o dissenys	Miro, Google Workspace

Els mètodes de treball per portar a terme la gestió de projectes en els equips de treballs tenen com a objectiu que la realització i gestió d'un projecte sigui eficient i que l'equip de treball estigui cohesionat. Podem mencionar dos mètodes que utilitzen els equips de treball:

- **Mètode PERT** (*Program Evaluation and Review Technique*): consisteix a planificar i gestionar un projecte dividint projectes complexos i extensos en tasques més petites o més portables pels equips i poder delegar aquestes tasques entre els membres de l'equip de treball. Aquest mètode permet estimar el temps de realització de la tasca de la manera més precisa possible i permet visualitzar la dependència entre tasques.

- **Mètode Kanban:** metodologia que se centra en la visualització i gestió eficient del flux de feina mitjançant l'ús de taulers. Cada tasca o activitat es representa amb una targeta que es mou entre columnes que representen etapes del procés, des de la planificació inicial fins a la finalització.

1.2.7 Avaluació d'equips de treball

Per valorar l'eficiència d'un equip, ja sigui per una persona externa o fent una autoavaluació, es poden utilitzar rúbriques que mesurin aspectes com la col·laboració i cooperació entre els membres de l'equip, la resolució de conflictes entre ells, la iniciativa i proactivitat de cada membre envers l'equip de treball, el treball sota pressió d'acord amb l'objectiu plantejat i la comunicació entre ells i el compromís dels membres. Aquestes valoracions seran analitzades pels responsables de l'equip de treball per veure quins aspectes són millorables i quins aspectes són eficients per a l'equip.

La taula 1.3 mostra un exemple d'avaluació d'equips de treball:

TAULA 1.3. Avaluació d'equips de treball

Criteri	5	4	3	2	1
Col·laboro amb els meus companys					
Resolc conflictes de manera constructiva					
Mostro iniciativa i proactivitat					
Mantinc la calma sota pressió					
Em comunico de manera clara i respectuosa					
Em comprometo amb els objectius de l'equip					

Avalua't en una escala de 5 (sempre) a 1 (mai)

En l'exemple de la taula, una puntuació alta demostra l'eficiència de l'equip, i si és més baixa s'analitzaran els objectes de millora a realitzar. Treballar en equip és molt més que compartir tasques: és aprendre a cooperar, comunicar i créixer junts. Aquesta competència és essencial per millorar la nostra ocupabilitat, ja que les empreses valoren professionals que saben col·laborar, adaptar-se i aportar solucions en entorns col·lectius.

1.3 Les tècniques de comunicació

La comunicació és una eina vital per a qualsevol situació o actuació en la nostra vida quotidiana. Si traslladem aquesta eina a la vida professional i empresarial veiem que, sense unes bones tècniques de comunicació, el desenvolupament d'una empresa i la seva gestió diària serien impossibles.

1.3.1 La comunicació: una competència clau per a l'ocupabilitat

En qualsevol àmbit de la vida —i especialment en el professional—, saber comunicar-se bé és essencial. Les empreses valoren molt els treballadors capaços d'expressar idees amb claredat, escoltar activament i adaptar el seu llenguatge segons la situació. La comunicació és, per tant, una *soft skill* fonamental per millorar la nostra ocupabilitat i desenvolupar-nos professionalment.

La **comunicació** és el procés pel qual una persona (l'emissor) transmet un missatge a una altra (el receptor) amb la intenció d'assolir un objectiu: informar, convèncer o simplement compartir una idea.

1.3.2 Elements de la comunicació

En el procés de la comunicació intervenen diferents elements, i l'omissió de qualsevol d'aquests elements poden portar a una comunicació errònia. Els elements que formen part del procés de la comunicació són:

- **Emissor:** persona que transmet el missatge i espera una reacció del receptor.
- **Receptor:** persona o persones que reben el missatge. És fonamental, perquè el resultat de la comunicació és el que entén el receptor.
- **Missatge:** informació, idees o sentiments que es volen transmetre.
- **Codi:** conjunt de símbols o signes específics emprats per expressar el missatge
- **Canal:** mitjà a través del qual es transmet el missatge (comunicació escrita (carta) o oral la veu i l'aire).
- **Context:** situació real en què es troben les persones que es comuniquen i que permet comprendre correctament el significat del missatge.
- **Soroll:** qualsevol element que distorsiona o pertorba la comunicació i que es pot produir en qualsevol etapa del procés.
- **Retroalimentació o *feedback*:** resposta del receptor a l'emissor una vegada ha rebut el missatge.

1.3.3 Etapes del procés de comunicació

La informació o el missatge ha de recórrer una sèrie de fases:

1. **Configuració de la idea:** l'emissor sent la necessitat de transmetre o comunicar una idea. Ha de decidir diferents aspectes (què vol dir, com...). La transmissió d'aquesta idea és l'objectiu de la comunicació.
2. **Codificació:** el missatge elaborat per l'emissor ha de ser codificat en un llenguatge determinat, que és el codi.
3. **Emissió del missatge:** quan l'emissor ha codificat el missatge, tria el canal de comunicació el canal de comunicació més adient i procura evitar les possibles interferències.
4. **Recepció i descodificació:** el receptor rep la informació o el missatge emès i l'interpreta.
5. **Retroalimentació o *feedback*:** el receptor completa el procés de comunicació en transmetre una resposta verbal o no verbal a l'emissor i indicar si ha comprès adequadament el missatge

1.3.4 Barreres de la comunicació

Les barreres de la comunicació són tots aquells obstacles o interferències que dificulten o impedeixen que el missatge arribi clarament i correctament de l'emissor (qui parla o escriu) al receptor (qui escolta o llegeix).

Aquestes barreres poden distorsionar el missatge, crear malentesos o fins i tot trencar el procés comunicatiu, fent que la informació no sigui entesa com l'emissor pretenia. Els tipus més habituals de barreres són:

- Barreres físiques: sorolls o interrupcions.
- Barreres semàntiques: ús d'un llenguatge massa tècnic o poc clar.
- Barreres psicològiques: emocions com la por, la ira, la timidesa o la manca de confiança que afecten la comunicació.
- Barreres culturals: diferències culturals o d'idioma.
- Barreres organitzatives: jerarquies, excés d'intermediaris o canals de comunicació poc clars dins de les empreses.

1.3.5 Tipus de comunicació

La comunicació pot ser de diferents tipus:

- Escrita
- Verbal
- No verbal

Comunicació escrita

La **comunicació escrita** és aquella mitjançant la qual es transmet informació amb signes escrits, ja sigui en format digital o físic. Aquesta comunicació pot ser revisada, arxivada i distribuïda de manera més duradora en el temps. La comunicació escrita la podem dividir en:

- **Comunicació formal:** CV, carta de presentació, correu electrònic, notes i avisos, informes, projectes, pressupostos...
- **Comunicació informal:** missatges de text, missatgeria instantània, xarxes socials...

En l'àmbit **laboral** la comunicació escrita és essencial, ja que:

- Permet deixar constància del que es diu.
- Facilita la planificació i organització de la informació.
- Dona una imatge professional i de credibilitat.
- És revisable i perdurable en el temps, cosa que afavoreix la traçabilitat i la transparència.

La comunicació escrita ha de mostrar professionalitat i rigor i complir els següents aspectes bàsics:

- Repassa l'ortografia i la gramàtica.
- Format adequat: tipus i mida de lletra, interlineat, ús de marges.
- Garanteix la claredat, concisió i coherència del discurs.
- Vocabulari i to adequat al context.
- Entrena l'escriptura: llegir amb freqüència i escriure per millorar la capacitat de comprensió.
- Revisa i corregeix per comunicar per escrit amb èxit.

Comunicació verbal

La **comunicació verbal** és aquella que es duu a terme mitjançant l'ús de les paraules, de manera oral o escrita. En la comunicació oral, emissor i receptor interactuen més fluidament i hi ha una retroalimentació instantània i és més directa i explícita.

El procés de comunicació oral permet fer presentacions, entrevistes i exposicions convincents, captant l'atenció de les persones que escolten per transmetre idees amb claredat i coherència.

En la comunicació oral cal tenir en compte:

- El to de veu, el ritme i la pronunciació influeixen tant com les paraules.
- És un procés interactiu: hi ha retroalimentació immediata entre emissor i receptor.
- Requereix seguretat, preparació i empatia amb el públic.

Cal preparar certs aspectes importants per portar a terme un procés de comunicació oral:

- **Gestiona els nervis.** Practica per guanyar confiança i respira abans de començar.
- **Coneix el teu interlocutor o l'audiència a la qual t'adreces.** En aquest cas cal respondre aquestes preguntes: qui són?, què necessiten o esperen?
- **Defineix l'objectiu.** Per exemple, aconseguir un lloc de treball.
- **Organitza les idees.** De manera estratègica amb una estructura lògica.
- **Justifica els teus punts amb dades i exemples.** Mostra evidències dels teus arguments.
- **Utilitza correctament el llenguatge.** Expressa't d'una manera clara, concreta i concisa.
- **Utilitza un llenguatge motivador i inspirador.** Mira de generar una connexió emocional amb l'audiència orientant-la cap a l'acció, la superació i l'assoliment d'una visió compartida.
- **Construeix arguments sòlids.** Utilitza una barreja de lògica i emocions.
- **Genera confiança.** Demuestra autoritat en el tema i siguis honest i transparent en el teu discurs

En el món professional ens poden demanar una breu presentació de nosaltres mateixos, i aquí entra el concepte de l'*elevator pitch*, un discurs que el candidat a un lloc de treball ha de fer davant de persones que l'estan analitzant per ocupar el mateix, presentant el seu perfil professional i amb una durada de menys de dos minuts.

La idea d'aquesta breu presentació és tenir un discurs clar i directe sobre nosaltres mateixos que capti la curiositat de l'altra persona i deixi una impressió positiva que faci que vulguin tenir més informació de nosaltres. Ha de contenir tres elements clau: qui ets, que fas i per què ets rellevant.

És molt interessant que tinguem en compte alguns **consells** per portar a terme l'*elevator pitch*:

- Sigues concís ressaltant els aspectes més rellevants de les teves habilitats i experiència dins del temps marcat.

- Defineix qui ets amb el teu nom i la teva posició professional actual o la teva experiència.
- Explica què fas amb una breu descripció del rol o de les responsabilitats clau que desenvolupes.
- Menciona els èxits més significatius aconseguits.
- Fes saber per què ets rellevant.
- Pràctica i ajustament: practicar amb regularitat l'*elevator pitch* per anar ajustant el contingut amb el temps i la coherència.
- Adapta'l a la teva audiència.
- Finalitza amb una crida a l'acció.
- Mantén una actitud positiva i segura.

Comunicació no verbal

La **comunicació no verbal** acompanya la comunicació verbal en tot el procés comunicatiu, i consisteix en la sèrie de gestos, moviments, expressions facials o tons de veu que poden aclarir o modificar el significat del missatge. La comunicació no verbal es produeix mitjançant l'ús dels elements següents:

- **Expressions facials:** el rostre transmet emocions des de l'alegria fins a l'avorriment.
- **Gestos:** una salutació o fer servir les mans durant una exposició.
- **Mirada:** la mirada pot comunicar moltes actituds i emocions, com l'afecte, l'interès o l'hostilitat, entre d'altres.
- **El tacte:** una encaixada de mans, un cop a l'esquena o una abraçada transmeten informació al missatge.
- **Veu:** el to, el volum o la intensitat afegeixen informació rellevant al missatge.
- **Postura corporal:** mostra obertura, seguretat o inseguretat.
- **Aparença personal:** la roba, la higiene i la presentació general també comuniquen.

La comunicació no verbal pot resultar menys explícita o més ambigua i, a més, els factors culturals poden ser una barrera important.

Les funcions de la comunicació no verbal són:

- Repetir el missatge amb la comunicació no verbal reforça el missatge que emetem verbalment.

- Contradir el missatge verbal que intentem transmetre.
- Substituir el missatge verbal.
- Complementar informació d'un missatge verbal.
- Accentuar un missatge verbal.
- Ordenar una conversa o debat.

1.3.6 Formes de comunicació actuals

El desenvolupament de les noves tecnologies de la informació i comunicació (TIC), internet i les xarxes socials, han donat lloc a noves formes de comunicació i de relacions de tot tipus (personals, laborals o, fins i tot, formatives).

Les aplicacions de missatgeria instantània com WhatsApp o Telegram o xarxes socials com X, LinkedIn, Instagram, TikTok o Xing ens ha permès apropar-nos als altres des de qualsevol lloc del món.

La fluïdesa en les comunicacions institucionals mitjançant serveis de núvol o contactes no presencials a través d'eines com Zoom o Google Meet han revolucionat els àmbits empresarials i formatiu.

Aquestes noves formes de comunicació tenen molta força, encara que es pot desvirtuar una comunicació eficaç, ja que es perden molts elements no verbals que poden ser essencials per comprendre el sentit del missatge. En l'entorn laboral actual, la comunicació resulta decisiva per enfortir la marca personal, en què es valoren els professionals que es poder comunicar de manera clara, persuasiva i efectiva.

1.3.7 Tècniques de comunicació eficaç

Sigui quina sigui la teva professió, les tècniques de comunicació eficaç següents t'ajudaran a millorar les teves capacitats comunicatives.

- **Prepara el missatge.** Defineix bé el missatge que vols transmetre. A més de tenir molt clar el que pretens comunicar, has de triar el llenguatge que s'adeqüi més bé a la situació comunicativa. Per captar l'atenció dels oients, el missatge ha de produir impacte i generar interès.
- **Expressa't amb claredat.** Una vegada definit el missatge, has d'estudiar la manera de transmetre'l. És fonamental que cuidis els aspectes següents:
 - Claredat: fes servir paraules senzilles.
 - Precisió: centra't exclusivament en el contingut essencial.

- Oportunitat: transmet el missatge en el moment adequat.
 - Interès: tingues en compte les expectatives de l'oient.
 - Repetició: repeteix el missatge les vegades que calgui perquè es compregui.
- **Tingues confiança en tu mateix.** Si vols convèncer la teva audiència has d'estar convençut del missatge i creure fermament en el que dius. Si no tens confiança en tu mateix i en allò que vols comunicar és molt difícil que s'estableixi una bona comunicació amb els oients.
 - **Escolta el receptor.** Cal mantenir sempre una actitud oberta cap al receptor del nostre missatge. Per fer una escolta activa has de demostrar al teu interlocutor que l'entens i fer referència a les seves intervencions en el teu propi discurs.
 - **Controla el llenguatge corporal.** Una altra de les tècniques de comunicació eficaç principals és el control de la posició del cos, els moviments i l'expressió facial.

El llenguatge corporal és un reflex del nostre estat d'ànim, i influeix significativament en la percepció que tenen els nostres oients de nosaltres. Per tenir èxit en la nostra comunicació hem de transmetre naturalitat, entusiasme i espontaneïtat. A més, hem de mantenir contacte visual amb la nostra audiència i donar suport als nostres missatges amb l'expressió de la cara i el moviment de les mans.

L'àmbit on les tècniques de comunicació eficaç s'apliquen al món social és el de la integració social, que s'estudia al CFGS d'Integració social. S'hi aprèn a coordinar i avaluar intervencions d'integració social per fomentar la igualtat d'oportunitats i el desenvolupament d'entorns segurs.

1.3.8 Estils de comunicació

Els **estils de comunicació** es defineixen com les diferents formes en què les persones es comuniquen. Els estils principals de comunicació són quatre, tal com mostra la taula 1.4:

TAULA 1.4. Estils de comunicació

Estil	Descripció	Risc principal	Recomanació
Passiu	Evita el conflicte, no expressa opinions.	Falta d'influència.	Practica l'assertivitat.
Agressiu	Imposa opinions o domina la conversa.	Genera tensió.	Escolta i empatitza
Passiu agressiu	Expressa de manera indirecta.	Confusió i malestar.	Sigues clar i respectuós.
Assertiu	Expressa opinions amb respecte i seguretat.		És l'estil ideal.

L'estil assertiu és l'estil de comunicació ideal, ja que permet una comunicació eficaç, evitant barreres i afrontant els conflictes d'una manera directa, escoltant i respectant els altres i gestionant les emocions.

1.3.9 Habilitats comunicatives per a l'èxit professional

Un cop hem analitzat els elements que intervenen en el procés de comunicació, les barreres i els estils comunicatius, hem de considerar quins tipus d'habilitats han de ser presents per minimitzar els conflictes. Per tenir una comunicació assertiva i eficaç hem d'utilitzar les habilitats comunicatives que podem veure en la taula 1.5:

TAULA 1.5. Habilitats comunicatives per a l'èxit professional

En relació amb el nostre interlocutor	En relació amb nosaltres mateixos	En relació amb l'ús del llenguatge
Escolta activa	Mostrar credibilitat i seguretat	Mantenir el contacte visual
Empatia i respecte	Coherència en el discurs	Control del llenguatge no verbal
Gestió emocional	Ús de l'humor	Ús adequat del llenguatge verbal
Evita prejudicis i estereotips	Habilitats per argumentar i presentar	Llegir i escriure de manera adequada
Assertivitat	Positivitat i motivació	

L'escolta activa és posar tota l'atenció en la persona que parla per entendre bé el que diu i el que vol expressar. Implica escoltar amb interès, sense interrompre, i demostrar que estem entenent el missatge amb gestos, paraules o preguntes.

L'empatia és la capacitat de posar-se en el lloc de l'altra persona, entenent els seus sentiments, pensaments i punts de vista sense jutjar-los.

1.3.10 Comunicació i ocupabilitat

La comunicació millora la nostra ocupabilitat i ens manté competitius en el mercat laboral; ja que:

- **Millora les nostres possibilitats d'inserció laboral i de desenvolupament professional** mitjançant el domini de tècniques de comunicació escrita, verbal i no verbal
- **Facilita el treball en equip**, ja que la comunicació amb els companys es contribueix a l'èxit col·lectiu.
- **Promou el desenvolupament de l'habilitat de lideratge**, ja que permet que el líder expressi amb claredat els objectius i pugui influir en les altres persones.
- **Enforteix la marca persona**, ja que la comunicació clara i de manera professional dona una imatge positiva.
- **Millorar relacions amb clients, superiors, companys i subordinats** amb una comunicació assertiva i eficaç.

- **Augmenta la capacitat d'aprenentatge i adaptació a l'entorn** amb la utilització d'habilitats com la capacitat d'aprendre a aprendre i l'aprenentatge continu i autònom.
- **Facilita la negociació i resolució de problemes**, perquè és capaç d'argumentar de manera clara, generar confiança i millorar la persuasió.

1.4 Gestió del temps i regulació emocional

En qualsevol projecte, la gestió del temps ha de tenir en compte el factor emocional dels membres que formen part.

1.4.1 Gestió eficaç del temps

Gestionar el temps de forma eficient vol dir utilitzar les hores del dia de manera planificada i equilibrada, per tal de poder assolir els nostres objectius sense acumular estrès ni sentir que ens falten minuts.

Una bona gestió del temps no és fer més coses, sinó fer millor les coses que realment importen.

Això implica:

- Saber distingir què és prioritari i què pot esperar.
- Organitzar el treball d'acord amb els objectius personals o professionals.
- Reduir els elements que ens distreuen o ens fan perdre la concentració.
- Aprofitar els moments del dia en què som més productius.

Els beneficis d'aprendre a gestionar el temps són múltiples:

- Millora del rendiment.
- Reducció de l'estrès.
- Major claredat mental en la presa de decisions.
- Millor equilibri entre la vida laboral i personal.

1.4.2 Estratègies i recursos per a una gestió eficaç del temps

Hi ha una sèrie d'estratègies i recursos per a una gestió eficaç del temps que s'exposen a continuació.

Definir objectius amb el mètode SMART

Els objectius efectius han de ser:

- Específics (S): ben definits i clars.
- Mesurables (M): que permetin comprovar el progrés.
- Assolibles (A): realistes i factibles.
- Rellevants (R): alineats amb les prioritats.
- Temporals (T): amb una data límit per assolir-los.

Com decidir què fem primer?

Aplicació del mètode de priorització de tasques:

- Mètode Eisenhower (urgent vs. important). Divideix les tasques en funció de la seva urgència i importància, tal com mostra la taula 1.6.

TAULA 1.6. Mètode Eisenhower

	URGENT	NO URGENT
Important	Fes-ho immediatament.	Planificar-ho al teu calendari.
NO IMPORTANT	Delegar-ho a una altra persona.	Elimina-ho o deixa-ho per a més endavant.

- Regla del 80/20 (principi de Pareto): el 80% dels teus resultats provenen del 20% dels teus esforços. S'haurien d'identificar les tasques de més impacte i concentrar els nostres esforços en aquestes.

Organitzar-se amb planificació diària i setmanal

Planificar és invertir temps per guanyar temps. Dedicar uns minuts al començament del dia o de la setmana a ordenar les tasques ens ajuda a treballar amb més claredat.

Eines útils:

- Llistes de tasques (*to do list*) per veure d'un cop d'ull què cal fer ens ajuda a treballar amb més claredat.
- Calendaris digitals, com és el cas del Google Calendar, que ofereix la capacitat de programar esdeveniments amb detalls específics com el dia, l'hora i la ubicació; establir recordatoris personalitzables i compartir calendaris de manera col·laborativa amb els companys de treball, amics o familiars.

Cal deixar sempre espais buits al calendari per a imprevistos.

Tècnica Pomodoro

Consisteix a treballar en blocs de temps de 25 minuts (els Pomodoros), seguits d'una pausa curta de 5 minuts. Després de quatre Pomodoros es fa una pausa més llarga de 15-30 minuts. Mitjançant aquesta tècnica es manté l'enfocament, evita la fatiga mental i permet descansos regulars

La tècnica Pomodoro s'aplica de la següent manera:

1. Es divideix el treball identificant la tasca que es vol fer i dividint-la en parts que es puguin portar a terme.
2. S'estableix el Pomodoro dedicant un període de 25 minuts exclusivament a aquesta tasca. Aquest temps s'anomena Pomodoro.
3. Treballa amb enfocament, ja que durant el Pomodoro només ens hem de concentrar en la tasca escollida, evitant les distraccions i amb compromís total.
4. Fer una breu pausa al finalitzar cada Pomodoro de 5 minuts per relaxar-se o desconnectar.
5. Cicle Pomodoro-recuperació.

Control de distraccions

Una altra estratègia per a una gestió eficaç del temps consisteix en una sèrie d'actuacions que evitin les distraccions. Aquestes actuacions són:

- Desactivar notificacions de xarxes socials, correus electrònics i aplicacions de missatgeria quan ens haguem de concentrar en una tasca important.
- Ambient de treball organitzat: tenir un espai lliure de distraccions i ben organitzat ajuda a mantenir la concentració.
- Bloquejar llocs web no productius: utilitzar aplicacions que bloquegin webs d'entreteniment durant el temps de treball.
- Reservar moments concrets per revisar missatges o xarxes socials.

Delegar per guanyar temps

Una habilitat clau és el reconeixement que no hem de fer totes les tasques per nosaltres mateixos. Delegar tasques a altres membres o utilitzar eines per automatitzar tasques repetitives allibera temps per altres activitats més importants.

Organitzar-se amb blocs de temps ('time blocking')

Consisteix a assignar blocs específics de temps per a tasques o activitats particulars, per la qual només ens concentrem en aquesta tasca i s'evita la multitasca i la dispersió.

La regla dels 2 minuts

Si una tasca es pot fer en menys de 2 minuts, fes-la immediatament. Evites que les tasques petites s'acumulin i es converteixin en una font de problemes.

1.4.3 Programació d'activitats

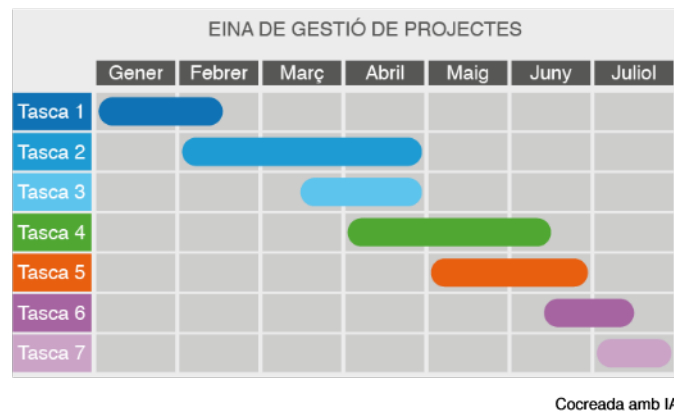
La programació d'activitats és el pas que converteix una bona planificació en accions concretes. Consisteix a determinar què cal fer, quan, en quin ordre i amb quins recursos. Les etapes principals del procés són:

- Identificació de l'activitat.
- Priorització i programació
- Determinació de la interconnexió d'activitats.
- Planificació en el temps.
- Assignació de recursos.

Aquestes etapes de la planificació d'activitats es recullen en un **cronograma** que inclou les dates d'inici i finalització planificades, la durada i els responsables i recursos assignats a cada activitat.

Un exemple de cronograma molt utilitzat és el **diagrama de Gantt**, que s'utilitza per a la col·laboració d'equips i on es presenten de manera clara les dates d'inici i finalització d'una tasca, proporcionant una visió global que facilita la gestió efectiva del temps i una distribució equitativa de les responsabilitats dins de l'equip.

En la figura 1.1 es pot veure un exemple de Diagrama de Gantt.

FIGURA 1.1. Diagrama de Gantt

Pàgina web amb
exemples de Diagrama de
Gantt: scur.cat/BGANBJ.

1.4.4 Regulació emocional: la gestió de les emocions i el seu paper en l'ocupabilitat

Les emocions de les persones que treballen en qualsevol empresa incideixen en el seu desenvolupament professional, i aquestes emocions s'han d'utilitzar de manera eficient i gestionar-les adequadament.

Què es la intel·ligència emocional?

En l'àmbit laboral no n'hi ha prou amb el fet de tenir coneixements tècnics. Les emocions hi tenen un paper fonamental. Un aspecte important per a les persones amb les seves relacions amb els altres i amb el seu desenvolupament personal és la intel·ligència emocional. Aquesta habilitat ens permet millorar la nostra comunicació, la resolució de conflictes, la presa de decisions o la motivació i el lideratge.

La **intel·ligència emocional** (IE) és la capacitat que tenim per identificar, comprendre i gestionar les nostres emocions i les de les altres persones. Aquesta habilitat influeix directament en la manera com ens comuniquem, resollem conflictes o prenem decisions.

Components i emocions bàsiques

Les persones experimenten sis emocions fonamentals:

- Enuig
- Alegria
- Tristesa
- Sorpresa

- Por
- Fàstic

A partir d'aquestes emocions es construeix tot el nostre univers emocional.

Segons el model de Salovey i Mayer, la intel·ligència emocional es pot dividir en quatre àrees principals:

- **Percepció emocional:** reconèixer correctament les emocions pròpies i alienes. Sovint s'expressen a través del llenguatge corporal o del to de veu.
- **Utilització de les emocions:** saber fer servir les emocions per guiar el pensament i donar respostes adequades.
- **Comprensió emocional:** entendre les causes i conseqüències de les emocions.
- **Gestió emocional:** regular de manera adequada el que sentim i respondre d'una forma equilibrada davant les emocions dels altres.

Intel·ligència emocional i ocupabilitat

Dominar la gestió emocional és un avantatge competitiu en el mercat laboral. Les empreses valoren cada vegada més professionals que, a banda de competències tècniques, mostrin **empatia, adaptabilitat i capacitat de treball en equip**.

Una bona intel·ligència emocional ens ajuda a:

- Millorar les relacions socials: comunicar-nos de forma assertiva i empàtica.
- Gestionar l'estrès i adaptar-nos als canvis: mantenir la calma i actuar amb serenor.
- Prendre decisions encertades: equilibrant la raó i l'emoció.
- Liderar equips amb eficàcia: motivant, inspirant i creant entorns laborals saludables.
- Resoldre conflictes: detectant-ne les causes i trobant solucions constructives.
- Mantenir la motivació interna: ser constants i proactius per assolir objectius.

Professionals emocionalment intel·ligents solen mostrar més satisfacció laboral i compromís amb l'empresa, fet que redueix la rotació de personal.

Presa de decisions i gestió de la incertesa

Prendre decisions és part del nostre dia a dia professional. Aquest procés implica recollir informació, valorar opcions i escollir la millor alternativa.

Hi ha dos tipus de decisions:

- **Decisions racionals:** són aquelles en què el procés de presa de decisions es basa en fets, dades i anàlisis objectives. Aquí es busca maximitzar els beneficis i minimitzar els riscos utilitzant un enfocament orientat als objectius a assolir. El **procés de presa de decisions racionals** té les següents **etapes**:

1. Identificar el problema.
2. Recollir informació.
3. Generar alternatives.
4. Avaluar opcions.
5. Escollir la més adequada.
6. Implementar-la.
7. Revisar els resultats.

- **Decisions emocionals:** aquestes decisions es prenen influenciades per sentiments, experiències prèvies o intuïcions, i solen basar-se en una resposta ràpida i menys reflexiva. La por, la felicitat, l'estrès, la confiança o la simpatia poden tenir un paper important en aquest procés.

Les decisions emocionals surten en els supòsits en què la rapidesa és decisiva, en les relacions interpersonals o quan s'enfronten canvis sobtats en la nostra vida professional.

Característiques de les decisions emocionals:

- Es basen més en els sentiments personals o en intuïcions i no en una anàlisi detallada.
- La presa de decisions sovint es fa d'una manera ràpida, sense tenir un període de reflexió.
- Depenen de les creences personals, les experiències prèvies o les emocions del moment.
- Poden estar influenciades per factors emocionals, prejudicis o suposicions.
- Es prenen sovint per preservar l'harmonia o satisfacció personal dins de l'entorn laboral.

Les **decisions emocionals** poden tenir un **impacte positiu** en situacions en què la rapidesa és determinant o es requereix confiança en un procés incert. També poden tenir un **impacte negatiu** si es prenen decisions impulsives o esbiaixades.

Els trets característics de les decisions racionals i emocionals els podem veure en la taula 1.7:

TAULA 1.7. Trets característics de les decisions racionals i emocionals

Característiques	Decisions racionals	Decisions emocionals
Enfocament	Lògic i analític.	Basat en sentiments i intuïcions.
Velocitat	Lenta i reflexiva.	Ràpida i immediata.
Avantatge	Decisions més informades i objectives.	Respostes ràpides en situacions d'incertesa.
Risc	Poc flexible.	Pot ser impulsiva

Afrontar la incertesa i aprendre del fracàs

La incertesa és el desconeixement i l'absència de certesa sobre el que passarà en el futur. El terme *incertesa* es fa servir, en àmbits laborals i empresarials i en un món en constants canvis, com a exemple de limitació en inversions o tenir poca confiança en els projectes per venir o en execució. Hi ha noves maneres d'entendre el món i, en aquest escenari, s'han dibuixat dos entorns:

- **Entorn VUCA.** Es refereix a un entorn altament volàtil o amb gran incertesa, complex o ambigu. Té aquestes característiques:
 - Volatilitat (V): els canvis es produeixen de manera ràpida i sovint inesperada.
 - Incertesa (U): és difícil predir què passarà, ja que no disposem de tota la informació.
 - Complexitat (C): hi ha molts factors interconnectats que fan complicades les decisions.
 - Ambigüitat (A): les situacions no sempre tenen una única interpretació o solució clara.
- **Entorn BANI.** Es caracteritza per la fragilitat, l'ansietat, la impredictibilitat i la dificultat de comprensió. Les organitzacions s'han d'adaptar a aquestes condicions i prendre decisions amb poca informació disponible.
 - Fragilitat (B): fragilitat o debilitat de l'entorn.
 - Ansietat (A): sensació d'inquietud o preocupació que pot existir en un entorn.
 - Impredictibilitat (N): entorn on les coses no progressen de manera lineal o predictable.
 - Incomprensible (I): entorn que és difícil de comprendre o interpretar.

La incertesa i els entorns volàtils porten, a sovint, a situacions difícils que entenem com a fracàs. Habitualment tenim una **percepció negativa del fracàs**, i això genera frustració i abandó dels nostres projectes. **Des d'un punt de vista positiu**, hem de considerar que en la nostra vida el fracàs és una constant, i se n'ha d'aprendre i adoptar la resiliència i la persistència per aconseguir allò que volem. Hi ha maneres de **gestionar el fracàs**:

- Accepta que el fracàs forma part del procés d'aprenentatge i és una oportunitat per aprendre i millorar.
- Analitza què ha anat bé i què pots millorar.
- Mantén una actitud positiva i persistent.
- Desenvolupa la resiliència, és a dir, la capacitat de recuperar-te davant les dificultats.

Estratègies de gestió emocional

En l'àmbit professional, la gestió de les emocions és un aspecte clau per tenir un entorn de treball positiu i mantenir relacions efectives. Hi ha diferents tècniques o estratègies de gestió emocional:

- Tècniques de comunicació assertiva y no violenta (CNV) per comunicar els nostres sentiments i comprendre les emocions dels altres.
 - Parlar des del “jo” i no des del “tu”.
 - Descripció de sentiments: expressar el meu sentiment respecte a l'actuació d'un company de feina.
 - Demanar canvis de manera positiva.
 - Observació sense judici.
 - Petició clara i constructiva.
- Roda de les emocions: una eina visual en forma de roda que presenta una varietat d'emocions i que permet identificar fàcilment els diferents estats emocionals i les seves connexions. A més d'identificar les emocions d'una manera més precisa, desenvolupes la reflexió sobre l'origen d'aquestes i com influeixen en el seu comportament.
- Calendari emocional: és una estratègia per a l'autoconeixement i la gestió emocional. Podem assignar colors, símbols o descripcions breus a les nostres emocions diàries, per la qual cosa tenim l'oportunitat d'analitzar i comprendre com certs esdeveniments poden influir en el nostre benestar emocional.

La resiliència i la seva relació amb l'ocupabilitat

La **resiliència** és la capacitat que té una persona per superar i adaptar-se positivament davant de l'adversitat, l'estrès, les dificultats o els fracassos. No implica l'absència de dificultat, sinó la capacitat d'enfrontar-s'hi i d'aprendre'n per créixer. En el món laboral, la resiliència té un paper decisiu, ja que els entorns de treball estan en canvi constant i les empreses s'enfronten a nous reptes com la innovació contínua, la incertesa econòmica, la globalització de la competència i l'automatització.

Es poden **identificar els diferents tipus de resiliència** segons el seu origen:

- **Física:** com el cos s'enfronta al canvi i es recupera de les exigències físiques, malalties i lesions.
- **Social o comunitària:** capacitat d'una societat o col·lectiu de recuperar-se de situacions difícils com és un desastre, creant societats més fortes.
- **Mental:** capacitat d'una persona per adaptar-se al canvi i la incertesa. Aquesta capacitat fa a les persones flexibles, reflexives i tranquil·les durant una crisi.

- **Emocional:** capacitat d'una persona per gestionar i regular les seves emocions davant les dificultats greus de la vida.

La **resiliència pot millorar significativament l'ocupabilitat** d'una persona per les següents raons:

- **Adaptació al canvi:** les organitzacions valoren les persones resilients perquè es poden adaptar a qualsevol tipus de canvi, com són les noves tecnologies, sense perdre motivació ni eficàcia.
- **Capacitat per aprendre dels errors:** les persones resilients no es desmotiven pels fracassos. Analitzen allò que ha passat, extreuen lliçons i milloren les seves habilitats
- **Millor treball en equip:** la resiliència millora les relacions interpersonals dins dels equips de treball. Com que controlen els conflictes i s'adapten a diferents dinàmiques, contribueixen a un entorn més eficient.
- **Control de l'estrès i la pressió:** aquesta competència permet dirigir situacions d'alta pressió i estrès sense afectar el rendiment laboral, aspecte molt valorat per l'empresa que prioritza la productivitat.
- **Compromís i motivació a llarg termini:** els individus resilients són més propensos a mantenir-se motivats a llarg termini.

La millora de la resiliència mental o emocional implica desenvolupar habilitats perquè les persones es recuperin de situacions difícils, s'adaptin a l'adversitat o facin front a l'estrès.

1.5 El conflicte i la seva gestió

Qualsevol relació pot produir un conflicte per desacords entre els seus membres, i el més important és poder fer una gestió eficient del mateix.

1.5.1 Comprendre el conflicte

En les relacions en l'àmbit de treball es poden produir desacords entre els membres de l'empresa que necessiten una solució per poder portar a terme els objectius establerts.

El **conflicte** és una situació en què dues o més persones, o grups, entren en desacord a causa d'interessos, necessitats o objectius diferents.

El conflicte no sempre és negatiu: pot ser una oportunitat per créixer, millorar la comunicació i aprendre a col·laborar. Els conflictes poden classificar-se segons diferents criteris:

- Segons les **persones implicades**:
 - **Conflictes intrapersonals**: aquells que tenim amb nosaltres mateixos davant dels nostres propis pensaments, idees o valors.
 - **Conflictes interpersonals**: aquests conflictes estan provocats durant la interacció amb altres persones a causa de diferències que sorgeixen entre ells.
 - **Conflictes intragrups**: es donen quan els conflictes sorgeixen entre els membres d'un mateix grup quan hi ha diferents punts de vista per assolir els objectius o la manera d'organitzar-se.
 - **Conflictes intergrupals**: quan hi ha diferències entre grups o departaments d'una mateixa organització.
 - **Conflictes interorganitzacionals**: els que es donen entre diferents organitzacions o empreses.
- Segons la naturalesa dels **interessos**:
 - **Normatiu**: es produeix per diferents interpretacions de les normes laborals.
 - **Econòmic**: els interessos econòmics de les parts són oposats.
- Segons la **manera de gestionar-ho**:
 - **Pacífic**: s'utilitza la negociació o la mediació externa per buscar un apropament de les posicions i una solució.
 - **Violent**: una de les parts o les dues utilitzen coaccions, provocacions o qualsevol altra mesura violenta per arribar a la solució.
- Segons el **resultat**:
 - **Positiu**: el resultat satisfà de manera raonable les dues parts.
 - **Negatiu**: el resultat no satisfà les dues parts i s'allunyen les posicions agreujant la situació.

Els conflictes poden tenir diverses causes: errors de comunicació, interessos contraposats, falta de recursos, diferències de personalitat o expectatives no compartides.

Conflicte a la feina

Un exemple clar de **conflicte a la feina** surt de la discrepància entre els membres d'un grup en l'assignació de tasques, i per resoldre el conflicte de manera efectiva és necessari la reunió de les persones afectades per expressar els seus punts de vista de manera sincera, oberta i clara.

1.5.2 Etapes per gestionar un conflicte

Per resoldre un conflicte de manera constructiva cal seguir un procés ordenat. Les **etapes de desenvolupament del conflicte** són:

1. Identificació i assimilació del conflicte: alguna cosa passa i és un problema. Etapa fonamental, ja que el primer pas és reconèixer que hi ha un problema i que no se solucionarà tret que les parts manifestin la seva voluntat d'afrontar-lo.
2. Anàlisi: què passa? A qui afecta? És una qüestió complexa? Quina conseqüència pot tenir? Aquesta etapa l'han de dur a terme les dues parts. S'ha d'analitzar de manera acurada els interessos contraposats, la complexitat del problema i la relació entre les parts, les persones afectades i les possibles conseqüències si no es resol el conflicte.
3. Buscar alternatives: conseqüències de cada possible solució. Es defineixen les possibles solucions i s'analitzen les conseqüències de cadascuna. En aquesta etapa és molt important el procés de negociació, ja sigui intern (dins de la mateixa empresa) o extern (utilitzant els procediments que estableix la legislació laboral: conciliació, mediació i arbitratge).
4. Elecció de la millor solució: fruit de la negociació o mediació i sense guanyadors ni perdedors. Un cop es valoren les possibles solucions s'acorda aquella que millor acosti les posicions enconrades. La millor de les solucions no deixarà content ni descontent cap dels dos bàndols.

1.5.3 Mètodes de resolució pacífica

Quan la negociació directa no és suficient, podem recórrer a mecanismes formals de resolució:

- Conciliació: intervé un agent extern (conciliador) que té com a missió procurar que les parts negociïn.
- Mediació: intervé un agent extern (mediador) que proposa solució a les parts.
- Arbitratge: intervé un agent extern (àrbitre) que dicta una solució que les parts respecten.

1.5.4 El conflicte com a competència professional

Saber gestionar conflictes és una competència molt valorada en el món laboral, ja que demostra maduresa, empatia i capacitat de lideratge. Les habilitats que es desenvolupen inclouen:

- **Comunicació assertiva:** expressar opinions amb respecte i claredat.
- **Gestió emocional:** mantenir la calma i evitar reaccions impulsives.

- **Empatia:** entendre les perspectives dels altres.
- **Lideratge i treball en equip:** crear un entorn positiu i cooperatiu.
- **Adaptabilitat i resiliència:** ajustar-se a diferents personalitats i estils de treball.
- **Gestió de l'estrès:** conservar una actitud racional davant de situacions tenses.

Els professionals que resolen els conflictes de manera efectiva generen confiança, redueixen la rotació laboral i milloren el clima d'equip.

1.5.5 La negociació com a eina per resoldre conflictes

La **negociació** és un procés de diàleg entre diverses parts per assolir un acord on es satisfacin els interessos de totes les parts implicades total o parcialment. Ha de ser pacífica, equitativa i basada en el respecte mutu.

Elements bàsics de la negociació

Els elements bàsics perquè es pugui donar una negociació són els següents:

- **Objecte:** resoldre un conflicte.
- **Subjectes:** són persones o grups que tenen posicions contraposades.
- **Influència:** és l'autoritat (moral, econòmica, social o intel·lectual) que té, o pot tenir, una de les parts per exercir el seu poder sobre l'altre.
- **Capacitat de maniobra:** està determinada per les bases sobre les quals s'estableix el camp de discussió, en què cadascuna de les parts delimita en què està disposada a cedir i en què no.
- **Acord:** és el resultat de la negociació, que ha de ser satisfactòria per a totes les parts.

Tipus de negociació

La negociació es pot classificar:

- Segons l'**objecte**:
 - D'organització i gestió: s'ocupa de les relacions internes de l'empresa i dels possibles problemes entre departaments.
 - Comercial: s'estableix entre diferents empreses per impulsar relacions de compravenda.
 - Legal: es realitza per intentar resoldre conflictes normatius.
 - Social: negociació entre els subjectes d'una relació laboral sobre les condicions de treball.

- Segons els **subjectes**:

- Interpersonal: es produeixen entre dues persones, normalment dins d'un mateix entorn de treball, o entre treballador i responsable.
- Intergrupals: té lloc entre grups o equips, per exemple entre diferents departaments d'una empresa i la direcció.
- Directa: les parts participen personalment en la negociació sense cap intermediari, dialogant per arribar a un acord mutu.
- Delegada: cada part designa un representant o portaveu que actua en nom seu durant la negociació.
- Amb la intervenció d'un tercer: hi participa una persona externa i neutral (mediador, conciliador o àrbitre) que ajuda a facilitar l'acord o proposa solucions imparcials.

- **Capacitat d'influència i maniobra**:

- Competitiva: cada part busca **imposar la seva posició** i obtenir el màxim benefici, sovint amb poca col·laboració. Negociació tipus "guanyar-perdre"
- Integradora: les parts intenten cooperar per trobar una solució beneficiosa per a tots, basada en la confiança, la comunicació i la recerca d'interessos comuns ("guanyar-guanyar").

- **Acord**:

- Intercanvi equilibrat: les parts assoleixen beneficis similars i se senten satisfetes amb el resultat, mantenint una relació positiva a llarg termini.
- Intercanvi desequilibrat: una de les parts aconsegueix més avantatges que l'altra, la qual cosa pot generar descontentament o conflictes futurs.
- Sense intercanvi: la negociació no arriba a cap acord concret; es manté el desacord o s'ajorna la resolució del conflicte.

Estils de negociació

L'estil de negociació el determinen les diferents actituds que mostren els subjectes negociadors al llarg del procés, i que variaran segons el desenvolupament de la negociació. Poden ser:

- Estil de negociació amb actitud intransigent: les parts en conflicte mantenen posicions inamovibles. Els negociadors no atenen les argumentacions de l'altra part. Pot portar a situacions tenses i a l'ús de tàctiques intimidatòries. No s'acostuma a arribar a un acord, per la qual cosa són classificades com a negociacions competitives i distributives.
- Estil de negociació amb actitud conciliadora: les parts busquen punts en comú per poder avançar a una solució equilibrada i estan disposades a cedir. Es genera una situació de col·laboració sense pressions i amb recerca d'interessos comuns que pot portar a un acord.

Estratègies de negociació

Es poden distingir dues estratègies de negociació en funció de com es configuren les relacions entre les parts negociadores:

- La negociació **integrativa**: es basa en el principi guanyar-guanyar i totes les parts guanyen. Aquesta negociació genera:
 - Confiança i bona relació entre les parts.
 - Comunicació fluida i empatia.
 - Les dues parts estan disposades a cedir.
 - Com que existeix un equilibri entre les parts negociadores és menys probable un conflicte futur.
- La negociació **distributiva**: es basa en un principi guanyar-perdre. Només una part assoleix els seus objectius i l'altra no. Aquesta negociació genera:
 - Una competència entre les parts.
 - Desconfiança entre les parts.
 - No hi ha comunicació fluida ni empatia.
 - Les postures solen ser intransigents, sense cap cessió.
 - Poden sorgir conflictes en el futur per la manca d'equilibri entre les parts

L'estratègia de la negociació integrativa és la millor opció per a la resolució de conflictes.

El mètode Harward de negociació

En qualsevol negociació s'han de tenir en compte els principis bàsics basats en el mètode Harward, fonamental en la resolució de conflictes. Aquest mètode se centra en la col·laboració i comunicació efectiva, buscant solucions que donin beneficis a totes les parts implicades.

Els seus quatre **principis fonamentals** són:

- Separar les persones del problema.
- Centrar-se en els interessos, no en les posicions.
- Generar opcions per al benefici mutu.
- Basar-se en criteris objectius i justos.

Per poder implementar aquest mètode s'utilitzen les següents **eines útils**:

- **Escolta activa**: fomentar un diàleg en què tothom se senti escoltat.

- **Preguntes obertes:** formular preguntes que convidin a la reflexió i exploració d'interessos.
- **Role playing:** assumir diferents rols per entendre millor la perspectiva de l'altra part.
- **Brainstorming:** crear una llista de possibles solucions sense jutjar la seva viabilitat de manera inicial.

Les **estratègies clau** per implementar el mètode Harward de manera efectiva són:

- **Preparació adequada:** investigar i entendre els interessos de les parts de manera prèvia.
- **Crear un ambient de confiança:** entorn de confiança i respecte mutu.
- **Flexibilitat durant la negociació:** estar disposat a ajustar les propostes i solucions en el transcurs de la negociació.
- **Seguiment dels acords:** assegurar-se que els acords assolits s'implementin efectivament.

El bon negociador

Qualsevol negociador ha de tenir les següents habilitats:

- Empatia i respecte.
- Capacitat de persuasió.
- Proactivitat.
- Assertivitat.
- Coneixements tècnics.
- Escolta activa i honestedat.
- Imaginació i prudència.

Tècnica complementària: el model ABC

El model ABC ajuda a resoldre conflictes des d'una perspectiva emocional:

- Esdeveniment (A): identifica la situació específica que ha provocat el conflicte.
- Creences (B): examina les teves creences i pensaments associats al conflicte.
- Conseqüències (C): com et sents i actues com a resultat de les creences? Comprendre les conseqüències ajuda a reconèixer la connexió entre els teus pensaments i les teves reaccions emocionals.

Aquest enfocament fomenta l'autoreflexió i millora la gestió emocional davant de situacions conflictives.

Les habilitats emprenedores i processos d'innovació

Ramon Sanmiquel Pérez

Itinerari personal per a l'ocupabilitat II

Índex

Introducció	5
Resultats d'aprenentatge	7
1 Les habilitats emprenedores i processos d'innovació	9
1.1 Innovació i sostenibilitat	9
1.1.1 L'emprenedoria per crear futur: camins cap a l'autoocupació	10
1.1.2 La cultura emprenedora: valors i diversitat de formes per emprendre, la intraemprenedoria i l'emprenedoria social	11
1.1.3 La innovació com a eina de transformació global i les seves àrees d'aplicació sostenible i els seus beneficis.	12
1.1.4 L'impuls de la innovació sostenible: estratègies, actors i responsabilitats compartides. L'agenda 2030	16
1.2 Metodologies per emprendre i foment de la innovació	18
1.2.1 Principals metodologies per emprendre: característiques i aplicacions	18
1.2.2 Altres enfocaments i recursos per a una emprenedoria innovadora	32
1.2.3 Innovació oberta	32
1.2.4 Blue Ocean Strategy	33
1.2.5 Proveïment participatiu	33
1.2.6 Tècniques de creativitat i ideació	34
1.2.7 Recursos i suports existents en el foment de l'emprenedoria	34
1.3 Habilitats emprenedores i treball col·laboratiu	37
1.3.1 Les habilitats de les persones emprenedores	38
1.3.2 Els nous perfils emprenedors: intraemprenedories i emprenedories socials	42
1.3.3 El treball col·laboratiu i la innovació	50
1.4 Competència digital i innovació tecnològica	59
1.4.1 Competència digital	59
1.4.2 El marc DigComp	60
1.4.3 La innovació digital en l'entorn professional	61
1.4.4 Competència digital i disseny d'interfícies	63
1.4.5 Desenvolupament de la competència digital per a la millora dels processos d'innovació i recerca en la modernització del sector productiu	64
1.4.6 Competència digital i recerca col·laborativa	64
1.4.7 Reptes actuals i futurs	65

Introducció

El Resultat d'Aprenentatge 3 (RA3), “Posa en pràctica les habilitats emprenedores necessàries per al desenvolupament de processos d'innovació i recerca aplicades que promouen la modernització del sector productiu cap a un model sostenible”, té com a objectiu capacitar i habilitar l'alumnat per actuar de manera activa i responsable davant els reptes actuals del món professional. Aquest tercer resultat d'aprenentatge integra coneixements, habilitats i actituds orientades a l'emprenedoria, la innovació i la competència digital, des d'una perspectiva sostenible i alineada amb les necessitats del teixit productiu.

Al llarg dels quatre apartats d'aquest RA, s'ofereix una visió progressiva i aplicada de la innovació com a motor de transformació. En primer lloc, s'analitza la relació entre tres conceptes clau en els temps actuals: l'emprenedoria, la innovació i la sostenibilitat. Es destaca la importància de la cultura emprenedora i del compromís amb els models de desenvolupament proposats per l'Agenda 2030 i els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS). Aquest enfocament permet situar l'activitat emprenedora en un marc de responsabilitat social i ambiental.

Així mateix, el RA3 introdueix les principals metodologies per emprendre i fomentar la innovació, tot proporcionant eines pràctiques per al disseny, la validació i la gestió de projectes. Metodologies com el Design Thinking, el Lean Startup, les metodologies àgils o el Business Model Canvas faciliten a l'alumnat l'aplicació de processos estructurats de recerca i innovació en contextos reals o simulats, i serveixen com a base per desenvolupar un projecte emprenedor.

El tercer apartat se centra en el desenvolupament de les habilitats emprenedores i del treball col·laboratiu, posant l'accent en les competències personals, interpersonals, estratègiques i de gestió necessàries per impulsar iniciatives innovadores. S'hi incorporen també nous perfils, com la intraemprenedoria i l'emprenedoria social i inclusiva. En relació amb aquest punt, el treball col·laboratiu es presenta com un element clau per a la generació de coneixement i valor, ja que afavoreix l'aprenentatge compartit, la creativitat col·lectiva i la millora contínua. L'ús d'eines i tècniques de creativitat col·laborativa permet experimentar processos d'ideació oberts i participatius, reforçant així la capacitat de co-crear solucions adaptades a contextos reals i complexos.

Finalment, el quart apartat aborda la competència digital i la innovació tecnològica com a factors essencials per a la modernització del sector productiu. En aquest darrer bloc de la unitat es treballa el marc europeu de competència digital, el paper de les tecnologies digitals en els processos d'innovació i recerca aplicada, i els principals reptes presents i futurs associats a la transformació digital.

En conjunt, aquest resultat d'aprenentatge aporta una aproximació pràctica, crítica i orientada a l'acció. Això permetrà a l'alumnat posar a la pràctica, en els propers resultats d'aprenentatge (el quart i el cinquè), les habilitats emprenedores

necessàries per contribuir activament a la innovació i a la construcció d'un model productiu més sostenible i competitiu a través de la planificació d'un projecte emprenedor.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquesta unitat, l'alumne/a:

1. Resultat d'aprenentatge 3.

Posa en pràctica les habilitats emprenedores necessàries per al desenvolupament de processos d'innovació i recerca aplicades que promouen la modernització del sector productiu cap a un model sostenible:

3.1 Identifica el concepte d'innovació i la seva relació amb la construcció d'una societat més sostenible que millori el benestar dels individus.

3.2 Analitza les diferents metodologies per emprendre i la seva importància per afavorir la innovació i com a font de creació d'ocupació i benestar social.

3.3 Aplica les habilitats emprenedores necessàries per promoure l'emprenedoria i la intraemprenedoria.

3.4 Posa en pràctica el treball col·laboratiu com a requisit per al desenvolupament de processos d'innovació.

3.5 Desenvolupa la competència digital necessària per la millora dels processos d'innovació i investigació aplicades que promoguin la modernització del sector productiu.

3.6 Incorpora els objectius de les polítiques i iniciatives relacionades amb la sostenibilitat i el medi ambient a l'estratègia empresarial enfocada al desenvolupament d'un model econòmic i social sostenible.

1. Les habilitats emprenedores i processos d'innovació

La lliçó pretén oferir una visió integrada de la cultura emprenedora com a instrument de transformació i progrés, entesa no únicament des d'una perspectiva econòmica, sinó també social i sostenible.

L'estudi i aplicació de metodologies com el *design thinking*, el Lean Startup o el Business Model Canvas permeten comprendre com els processos d'ideació i innovació poden traduir-se en projectes reals capaços de donar resposta a necessitats socials concretes i emergents.

La incorporació del principi de sostenibilitat i la referència a l'Agenda 2030 per al Desenvolupament Sostenible (Nacions Unides, 2015) situen aquesta proposta formativa dins d'un marc global compromès amb el desenvolupament humà, la cohesió social i el respecte pel medi ambient. Paral·lelament, l'aprofundiment en les habilitats emprenedores i en el treball col·laboratiu reforça la capacitat de treball en xarxa i la generació de solucions compartides en contextos professionals complexos i interdisciplinaris.

Finalment, la competència digital adquireix un paper estratègic com a element facilitador de la innovació, alhora que esdevé una eina fonamental per a la gestió de la informació, la comunicació eficient i la transformació dels processos professionals.

En conjunt, l'RA3 promou el desenvolupament d'una mirada emprenedora, innovadora i sostenible, orientada a impulsar projectes amb impacte positiu, millores en els entorns professionals i aportacions significatives a la societat, tot consolidant la formació com un espai privilegiat de transformació personal i col·lectiva.

1.1 Innovació i sostenibilitat

En un context com l'actual, marcat per canvis volàtils i accelerats en els àmbits econòmic, social, tecnològic i ambiental, l'emprenedoria ha esdevingut una competència fonamental per combatre la incertesa i construir trajectòries professionals flexibles i sostenibles.

L'emprenedoria representa en l'actualitat una actitud i una capacitat integral que permet detectar oportunitats, desenvolupar idees i transformar-les en accions que generen valor en una triple dimensió: econòmica, social i ambiental. Aquest enfocament és especialment rellevant per a la promoció de l'autoocupació.

1.1.1 L'emprenedoria per crear futur: camins cap a l'autoocupació

L'autoocupació és un concepte vinculat, estretament, a l'emprenedoria, ja que aquesta actitud dota a les persones d'eines, coneixement i actituds necessàries per afrontar els riscos, gestionar recursos i transformar idees en projectes viables. Adopta formes diverses, com la constitució d'una empresa, la prestació de serveis professionals autònoms, la participació en projectes cooperatius o l'emprenedoria social.

L'autoocupació es defineix com la capacitat d'una persona per generar-se el propi lloc de treball a partir d'una iniciativa pròpia.

Un element central per comprendre la relació entre emprenedoria i autoocupació és l'esperit emprenedor, un conjunt de característiques personals i actituds que potencien la capacitat d'innovar i perseverar en l'assoliment dels objectius professionals. Aquestes característiques inclouen la iniciativa pròpia, la creativitat, la capacitat de resiliència davant les dificultats, l'orientació a l'assumpció de riscos calculats, l'autoconfiança, i la capacitat per a la presa de decisions i la resolució de problemes.

Concretament, podem destacar les següents característiques de l'esperit emprenedor:

- **Proactivitat i iniciativa:** l'emprenedor no espera passivament que les oportunitats arribin, sinó que les busca activament i és capaç d'anticipar-se als canvis del mercat o del seu entorn.
- **Creativitat i innovació:** capacitat per generar idees noves i implementar solucions originals que aportin valor i diferenciació.
- **Resiliència i perseverança:** voluntat de superar obstacles i fracassos sense renunciar a l'objectiu, adaptant-se i aprenent dels errors.
- **Assumpció de riscos calculats:** disposició a assumir riscos però amb una anàlisi prèvia i planificació per minimitzar impactes negatius.
- **Autoconfiança i decisió:** convicció en les capacitats per prendre decisions i afrontar incerteses.
- **Orientació a resultats i objectius:** focalització en l'assoliment de metes concretes i la mesura dels progressos.
- **Capacitat per a la col·laboració i la comunicació:** habilitat per establir xarxes de relacions i treballar en equip per potenciar l'èxit dels projectes.

L'autoocupació esdevé una forma d'apoderament individual i col·lectiu permet la inserció laboral i també l'expressió de la creativitat, la responsabilitat social i la contribució a l'equilibri econòmic i ambiental de les comunitats.

La vinculació d'**emprenedoria i autoocupació** ofereix un camí sòlid per a persones que busquen alternatives laborals en contextos socioeconòmics complexos, com ara la manca d'ofertes d'ocupació tradicional o la necessitat d'adaptació constant als canvis del mercat de treball.

Per tal que aquestes iniciatives siguin efectives i sostenibles, és imprescindible que les persones desenvolupin competències emprenedores sòlides, que inclouen no només aspectes tècnics o de gestió empresarial, sinó també habilitats transversals com el pensament crític, la capacitat de planificació, la resolució de conflictes, la gestió del temps i la intel·ligència emocional. Per una altra banda, cal destacar el paper central que tenen les polítiques públiques, les institucions educatives i els ecosistemes d'innovació en la promoció de l'emprenedoria i l'autoocupació.

Emprendre significa assumir un paper actiu en la construcció del propi projecte professional, utilitzant l'emprenedoria com a instrument per generar oportunitats i l'autoocupació com a camí per a l'autorealització i la contribució social. Aquesta doble dimensió permet afrontar els reptes laborals contemporanis des d'una òptica d'innovació, responsabilitat i sostenibilitat.

La creació d'un **entorn favorable** que ofereixi suport formatiu, assessorament, accés a finançament i xarxes de col·laboració és clau per facilitar que més persones puguin emprendre amb èxit i contribuir així a una economia més resilient, innovadora i inclusiva (OECD, 2021).

1.1.2 La cultura emprenedora: valors i diversitat de formes per emprendre, la intraemprenedoria i l'emprenedoria social

La cultura emprenedora engloba un conjunt de valors, actituds, habilitats i pràctiques que promouen la iniciativa, la innovació i la capacitat de transformar oportunitats en projectes amb valor econòmic, social o ambiental. Aquesta cultura no només es manifesta en la creació de nous negocis, sinó també en la manera com individus i organitzacions afronten els reptes i creen futur en contextos canviants.

La cultura emprenedora està formada per elements que poden agrupar-se en les següents categories i conformen un ecosistema on l'emprenedoria pot desenvolupar-se de manera sostenible:

- **Valors i actituds com la proactivitat**, la responsabilitat, la tolerància al risc, la perseverança, la creativitat, el compromís social i l'ètica professional actuen com a motor intern que impulsa l'acció emprenedora.
- **Competències i habilitats** per identificar oportunitats, planificar i gestionar projectes, resoldre problemes, comunicar-se eficaçment, liderar equips i treballar en xarxa.

- **L'entorn i context** com a suport institucional, educatiu, social i econòmic que facilita la generació i consolidació de projectes emprenedors.
- **Mètodes, pràctiques i dinàmiques** d'innovació, d'experimentació, d'aprenentatge continu i d'adaptabilitat.

L'emprenedoria adopta diverses formes que s'adapten a les diferents necessitats i contextos dels emprenedors. La **intraemprenedoria i l'emprenedoria social**, exemplifiquen la varietat d'enfocaments que poden tenir els projectes emprenedors.

1.1.3 La innovació com a eina de transformació global i les seves àrees d'aplicació sostenible i els seus beneficis.

En un món marcat pels reptes del canvi climàtic, la desigualtat social i l'esgotament dels recursos naturals, la innovació s'ha convertit en una eina imprescindible per construir un futur més sostenible i equilibrat. La innovació no es limita només a la creació de noves tecnologies, ja que també comprèn nous models de negoci, processos organitzatius i solucions socials que poden transformar la nostra manera de viure, produir i consumir.

La innovació és el veritable motor del canvi, ja que impulsa la transformació tecnològica, econòmica i social, redefinint la manera com vivim, treballem i ens relacionem amb l'entorn.

La **innovació** és el procés mitjançant el qual es creen i implementen noves idees, productes, serveis o mètodes que aporten valor i milloren l'eficiència o l'efectivitat. La relació entre la innovació, la sostenibilitat i el benestar, juntament amb les habilitats emprenedores, pot contribuir a impulsar aquest canvi.

La innovació es pot classificar segons la seva naturalesa i l'àmbit d'impacte en quatre tipus, tecnològica, social, organitzativa i cultural:

- **Tecnològica:** fa referència al desenvolupament de noves tecnologies o a la millora de les existents, amb l'objectiu d'incrementar l'eficiència, la sostenibilitat o la competitivitat. Exemple: el desenvolupament d'energies renovables com la solar o l'eòlica.
- **Social:** es centra en la creació de solucions que aborden problemes socials o col·lectius, promovent la inclusió, la cohesió i la sostenibilitat social. Exemple: programes d'inclusió laboral per a persones en risc d'exclusió.
- **Organitzativa:** implica la millora o transformació de processos, estructures i pràctiques internes dins de les organitzacions per augmentar-ne l'eficàcia i l'adaptabilitat. Exemple: la implementació de models de treball flexible per afavorir la conciliació laboral i personal.
- **Cultural:** té lloc quan es produeixen canvis en els valors, les normes, els hàbits o els comportaments d'una societat, sovint impulsats per la

sensibilització i l'educació. Exemple: campanyes de conscienciació per fomentar el consum responsable o la igualtat de gènere.

La innovació i la sostenibilitat constitueixen dos pilars fonamentals i interdependents del desenvolupament contemporani. Si ens fixem, la innovació actua com el motor que impulsa nous models tecnològics, socials i organitzatius capaços de respondre als reptes ambientals i socials del segle XXI, mentre que la sostenibilitat orienta aquests processos cap a un ús responsable dels recursos, l'equitat social i la preservació del medi ambient. La combinació d'ambdues dimensions permet avançar cap a un model de creixement més resilient, inclusiu i respectuós amb els límits ecològics del nostre entorn.

L'Informe Brundtland va ser publicat l'any 1987 sota el títol *Our Common Future* (El nostre futur comú), elaborat per la Comissió Mundial sobre Medi Ambient i Desenvolupament de les Nacions Unides.

La **sostenibilitat** és la capacitat de satisfer les necessitats del present sense comprometre la capacitat de les futures generacions per satisfer les seves pròpies necessitats.



Portada de l'Informe Brundtland. Font: Wikipèdia.

La sostenibilitat es manifesta fonamentalment en tres dimensions; ambiental, social i econòmica.

La dimensió ambiental

Fa referència al desenvolupament de solucions que redueixen l'impacte ambiental i contribueixen a la protecció del medi ambient. Algunes de les següents propostes d'innovació més destacades en aquesta primera dimensió són les següents:

- **Innovació en la reducció de l'impacte ambiental** tot minimitzant l'ús de recursos no renovables i la reducció de les emissions de contaminants. Exemple: tecnologies de captura i emmagatzematge de carboni, tecnologies de baixes emissions, vehicles elèctrics, edificis verds).
- **Innovació en l'eficiència de recursos naturals** per tal d'optimitzar l'ús d'aigua, energia i materials per reduir el desperdici. Els sistemes de reciclatge d'aigua, d'il·luminació LED i d'agricultura de precisió són algunes de les estratègies per innovar en aquesta línia. Trobem solucions com els sistemes de regadiu intel·ligent que minimitzen el consum d'aigua o fàbriques intel·ligents que minimitzen el consum energètic.
- **Innovació en l'economia circular** amb models de producció i consum que promouen la reutilització, la reparació i el reciclatge. Mitjançant el disseny modular, la logística inversa i la simbiosi industrial trobem propostes com la transformació de residus plàstics en nous productes, fàbriques de zero residus o productes amb materials reciclats.

- **Innovació en la gestió de residus amb solucions per reduir**, reutilitzar i reciclar residus com pot ser la substitució de fonts d'energia no renovables, com els combustibles fòssils, per fonts renovables com la solar, l'eòlica o la hidroelèctrica. Plantes de tractament de residus que generen energia a partir de la biomassa, els parcs eòlics, panells solars comunitaris i vehicles d'hidrogen en són alguns dels exemples.

Cal recordar que la sostenibilitat s'articula al voltant de tres dimensions interdependents. L'equilibri de les quals constitueix la base del desenvolupament sostenible. En aquest context, la innovació sostenible esdevé un instrument clau per assolir els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) de l'Agenda 2030 de les Nacions Unides.

La dimensió social

La dimensió social de la innovació en emprenedoria fa referència a la capacitat per generar un impacte positiu en la societat abordant necessitats socials, mediambientals o comunitàries mitjançant solucions creatives i sostenibles posant en el punt de mira valors com l'equitat, la inclusió, la cohesió social i el benestar col·lectiu. Hi ha diferents propostes d'innovació dins de la dimensió social.

La **innovació en salut** aporta propostes de desenvolupament de tractaments mèdics avançats i tecnologies sanitàries com ho són les aplicacions mòbils per monitoritzar la salut en temps real.

L'aplicació Apple Health i el dispositiu Apple Watch

Un exemple destacat d'una empresa que ha utilitzat aplicacions mòbils per monitoritzar la salut en temps real és Apple amb la seva aplicació Apple Health i el dispositiu Apple Watch. Aquesta plataforma permet als usuaris monitoritzar diverses mètriques de salut, com la freqüència cardíaca, el nivell d'oxigen en sang, l'activitat física i fins i tot realitzar electrocardiogrames (ECG) des del canell.

La **innovació en educació** amb propostes com la creació de mètodes d'ensenyament més inclusius i accessibles, com les plataformes d'aprenentatge en línia que arriben a estudiants de tot el món.

Plataforma de cursos en línia

Coursera és una plataforma que ofereix cursos en línia de nivell universitari, en col·laboració amb algunes de les institucions educatives més prestigioses del món, com Stanford, Yale i la Universitat de Londres. Els cursos cobreixen una àmplia gamma de disciplines, des de tecnologia i negocis fins a arts i ciències socials. A més d'aquest impacte també ha col·laborat amb governs i empreses per oferir formació específica i habilitats demandades al mercat laboral.

La **innovació en seguretat** amb solucions per millorar la seguretat ciutadana i laboral com els sistemes de vigilància intel·ligent que prevenen delictes.

Sistemes de vigilància i seguretat avançades

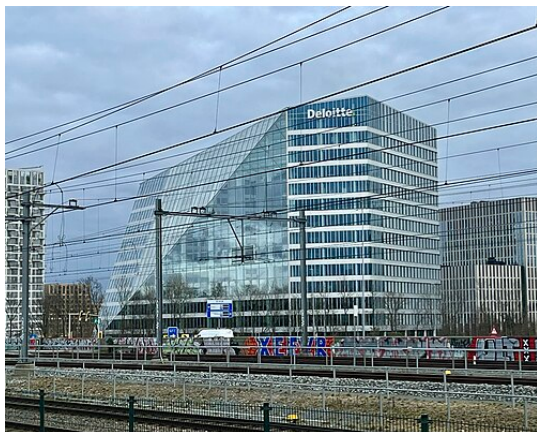
L'empresa Hikvision líder en solucions de vigilància i seguretat ha desenvolupat tecnologies avançades que combinen intel·ligència artificial (IA) i l'anàlisi de dades per millorar la seguretat i prevenir activitats delictives. Aquests sistemes s'han implementat en ciutats,

aeroports, centres comercials i infraestructures crítiques per millorar la seguretat i prevenir delictes abans que ocorrin.

La innovació en qualitat de vida amb propostes de millora de les condicions de vida a través de solucions innovadores.

Habitatges sostenibles

Un bon exemple són els habitatges sostenibles amb baix consum energètic: The Edge a Amsterdam és un edifici d'oficines situat a Amsterdam que ha revolucionat el concepte de sostenibilitat pel seu baix consum energètic per l'ús de panells solars, els sistemes intel·ligents de gestió d'energia, la recollida i reutilització d'aigua de pluja i l'ús de materials de construcció sostenibles.



L'edifici ha estat qualificat com l'edifici d'oficines més sostenible del món, amb un consum energètic gairebé nul que pot servir com a inspiració per a habitatges.

La dimensió econòmica o productiva

La dimensió econòmica o productiva de la innovació en emprenedoria fa referència a la capacitat de generar valor econòmic mitjançant la creació o millora de productes, serveis o processos que augmentin la competitivitat i la sostenibilitat del projecte empenedor. Les propostes d'emprenedoria productiva es tradueixen en un creixement viable i suposen beneficis econòmics com l'estalvi de costos a llarg termini, la creació de nous mercats i oportunitats d'inversió. Podem identificar quatre tipus principals d'innovació:

- **Innovació de producte** amb la introducció de béns o serveis nous, o significativament millorats, en quan a característiques, usos o funcionalitats. Un exemple són els dispositius tecnològics amb funcionalitats millorades.
- **Innovació de procés** amb la millora o implantació de nous processos de producció o distribució que augmenten l'eficiència, redueixen costos o milloren la qualitat. L'automatització d'un procés logístic n'és un clar exemple.
- **Innovació de màrqueting** amb el desenvolupament de noves estratègies comercials, presentació de productes, canals de distribució o polítiques de preus que generen més valor de mercat. Exemple: una nova campanya digital per posicionar un producte innovador.

- **Innovació d'organització** que impliquen canvis en l'estructura organitzativa, en la gestió del coneixement o en les pràctiques laborals que milloren el rendiment de l'empresa. Exemple: introducció del treball col·laboratiu mitjançant eines digitals.

Ecosistema d'eines digitals

Typeform és una empresa emergent catalana dedicada a la creació de formularis i enquestes en línia, que va implementar el treball col·laboratiu en remot com a part central del seu model organitzatiu a partir de 2020. L'empresa va adoptar un ecosistema d'eines digitals per fomentar el treball col·laboratiu i l'eficiència productiva. L'impacte econòmic-organitzatiu es va traduir en la reducció de costos d'infraestructura física, l'increment de la productivitat mitjançant processos àgils i la captació de talent internacional, gràcies a la flexibilitat organitzativa.

1.1.4 L'impuls de la innovació sostenible: estratègies, actors i responsabilitats compartides. L'agenda 2030

L'impuls de la innovació sostenible constitueix un dels pilars essencials per afrontar els desafiaments globals del segle XXI. Aquesta perspectiva integra el progrés tecnològic, econòmic i social amb el respecte als límits ecològics del planeta i la recerca d'un benestar equitatiu per a totes les persones. En aquest marc, l'Agenda 2030 per al Desenvolupament Sostenible estableix un conjunt d'objectius i metes que orienten les polítiques públiques i les iniciatives privades cap a un model de creixement responsable. Alhora, la seva implementació efectiva requereix la cooperació entre diversos actors, que comparteixen la responsabilitat d'impulsar estratègies innovadores orientades a la sostenibilitat i al desenvolupament humà integral.

L'Agenda 2030 per al desenvolupament sostenible

És un compromís global adoptat per 193 estats membres de les Nacions Unides el setembre de 2015, que estableix un conjunt de 17 Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) i 169 metes específiques que pretenen erradicar la pobresa, protegir el planeta i garantir la prosperitat i el benestar per a tothom abans de l'any 2030.

Els **ODS** es caracteritzen per ser universals, integradors i interdependents, abordant de manera simultània aspectes econòmics, socials i mediambientals. Aquest fet suposa una redefinició dels processos d'innovació de manera que incorpori criteris de sostenibilitat des de la fase de disseny fins a la implementació i avaluació, superant la visió purament econòmica.



La innovació sostenible emergeix com una estratègia essencial per aconseguir els ODS, que permet transformar les pràctiques tradicionals en processos i solucions

que són més respectuosos amb l'entorn i socialment inclusius. L'Agenda 2030 promou així una innovació que integra les tres dimensions

En primer lloc, la **innovació ambiental**, inclou tecnologies i processos que reduïxen l'impacte mediambiental, afavoreixen l'ús eficient dels recursos naturals i fomenten la conservació dels ecosistemes.

Promoció de l'economia circular

Un exemple destacat és el projecte circular *Economy for Food* desenvolupat a Catalunya per l'empresa espigoladors.cat, que transforma excedents agrícoles i productes no comercialitzables en aliments processats de qualitat, evitant el malbaratament i reduint l'impacte ambiental. Aquest model promou l'economia circular i contribueix als ODS 2 (Fam Zero), 12 (Producció i consum responsables) i 13 (Acció climàtica).

La **innovació social** contempla solucions que responen a problemes socials mitjançant nous models organitzatius, financers o de participació ciutadana, millorant la cohesió social i l'accés a serveis bàsics.

Promoció d'habitatges socials

El projecte *Housing First* implantat en diverses ciutats europees com Hèlsinki i Barcelona, ofereix habitatge estable a persones sense llar sense requisits previs. Aquesta estratègia ha mostrat una reducció significativa de la cronicitat de l'exclusió social i millores en la salut i l'ocupabilitat de les persones ateses. És una innovació en el model de serveis socials, basada en evidències, que contribueix als ODS 1 (Fi de la pobresa), 3 (Salut i benestar) i 10 (Reducció de les desigualtats).

La **innovació econòmica sostenible** s'ocupa del desenvolupament de models de negoci que no només busquen la rendibilitat, sinó que incorporen valors ètics, responsabilitat social i compromís amb la sostenibilitat a llarg termini.

La integració de principis ètics

La marca Patagonia, dins el sector tèxtil, és un referent internacional. L'empresa ha integrat des dels seus inicis principis ètics i ambientals en el seu model de negoci, incloent-hi reparació de peces, transparència en la cadena de subministrament i donacions d'un percentatge dels beneficis a causes mediambientals. Aquesta forma de gestió empresarial mostra que la rendibilitat pot anar de la mà amb el compromís social i ambiental (ODS 8, 12 i 13).

Aquest procés de transformació exigeix solucions integrades que involucrin diferents disciplines, sectors i nivells territorials, impulsant noves formes de col·laboració i governança.

Estratègies, actors i responsabilitats compartides

Els governs, a través de l'elaboració i aplicació de polítiques públiques, exerceixen un paper determinant en la generació de condicions estructurals favorables per al desenvolupament de la innovació sostenible.

Paral·lelament a l'acció nacional la cooperació internacional esdevé un element clau per a l'intercanvi de coneixement, tecnologia i recursos. En un context de creixent interdependència global, els desafiaments relacionats amb la sostenibilitat superen les fronteres nacionals i requereixen respostes col·lectives.

Cooperació internacional amb finalitats climàtiques

Cooperatives com Som Energia, Catalunya, o Goiener, País Basc, promouen un model energètic sostenible, basat en fonts renovables i participació ciutadana, integrant l'economia social i solidària amb la transició energètica.

Un cas rellevant de cooperació internacional és l'European Green Deal, una estratègia de la Comissió Europea per fer d'Europa el primer continent climàticament neutre el 2050. Aquest pla inclou fons per a la recerca, normes ambientals més estrictes i suport a les regions més dependents de les energies fòssils.

Així doncs, l'Agenda 2030 proporciona un marc de referència comú que facilita la coordinació multinivell i el compromís de diversos actors, governs, institucions, empreses i societat civil, per impulsar accions conjuntes que promoguin la innovació sostenible tant a escala local com nacional i internacional.

1.2 Metodologies per emprendre i foment de la innovació

L'enfocament metodològic parteix de l'aprenentatge basat en projectes, reptes i problemes reals, i promou competències emprenedores com la col·laboració, l'autonomia i el pensament crític.

L'enfocament, pràctic i reflexiu, permet **impulsar iniciatives emprenedores**, tant en l'àmbit personal com professional, que a la vegada contribueix a desenvolupar una mentalitat proactiva, ètica i compromesa amb la millora de l'entorn que promou una empenedoria amb impacte social i ambiental positiu.

1.2.1 Principals metodologies per emprendre: característiques i aplicacions

Metodologies com el Desing Thinking, el Lean Startup o el Business Model Canvas són eines específiques i molt eficaces que ens faciliten posar en pràctica projectes d'empenedoria.

El Design Thinking

El Design Thinking és una metodologia d'innovació centrada en les persones, en l'usuari, que s'utilitza per resoldre problemes complexos de manera creativa i col·laborativa. Aquest mètode es fonamenta en la comprensió profunda de les necessitats de les persones usuàries i combina el pensament analític i el pensament creatiu per generar solucions innovadores, viables i sostenibles.

La seva aplicació és especialment útil en contextos d'empenedoria, ja que gràcies a la seva versatilitat i capacitat permet portar idees a l'acció de manera àgil i pot ser utilitzat per qualsevol grup de persones que vulgui afrontar un repte.

La metodologia **Design Thinking** parteix de la premissa que per innovar cal adoptar una mirada empàtica i oberta, que permeti explorar el problema des de múltiples perspectives, i es caracteritza per ser iterativa, centrada en l'usuari i orientada a l'acció, amb una forta base experimental, especialment útil en contextos d'emprenedoria, desenvolupament de productes, serveis i models de negoci, així com en entorns educatius que promouen l'aprenentatge actiu i l'adquisició de competències transversals.

El seu desenvolupament conté **cinc fases interconnectades**, que no necessàriament segueixen un ordre lineal. La figura 1.1 mostra la interconnexió de les seves fases.

FIGURA 1.1. Les cinc fases del Design Thinking



Fase 1: Empatitzar

La primera fase és la d'empatitzar, és a dir, posar-nos a la pell dels usuaris/es i entendre què és realment rellevant per a ells i elles. Com més capacitat tinguem per fer-ho, més fàcil ens serà comprendre'ls i identificar allò que els pot aportar valor de manera genuïna.

Empatitzar en un sentit ampli

Si ens encarreguen millorar l'experiència dels pacients d'un hospital, caldrà empatitzar amb aquests usuaris, però també observar el seu context i entendre el paper d'altres agents que hi interactuen.

Algunes de les accions que ens permeten aprofundir en el procés d'empatia són:

- **Entrevistes:** esdevenen eines poderoses per obtenir informació directa de la persona usuària. És clau fomentar el relat personal, evitar supòsits i observar el llenguatge no verbal. Les preguntes han de ser obertes i estructurades per temes.

Tot i que els processos de Design Thinking estan pensats per ser àgils, és fonamental dedicar temps a aquesta fase: sense una bona comprensió de la persona usuària, serà difícil generar solucions alineades amb les seves necessitats i desitjos.

- **Observació o *shadowing*:** consisteix a observar l'usuari en el seu context natural. Un exemple seria seguir un pacient en el seu recorregut per un centre mèdic per detectar punts de millora. Els detalls petits poden ser grans pistes per a la innovació.
- **Grups de discussió o *focus groups*:** entrevistes grupals moderades per una persona que guia la conversa. A IDEO, per exemple, es busquen perfils molt diversos per generar idees disruptives.
- ***Benchmarking*:** es tracta d'una tècnica que consisteix a observar i analitzar com altres persones, organitzacions o projectes aborden problemes similars, per comprendre millor les necessitats dels usuaris i detectar bones pràctiques que poden inspirar solucions innovadores. Aquesta tècnica permet conèixer l'experiència d'altres actors i millorar la comprensió del context abans de definir el problema. En definitiva, permet la comparació amb solucions existents per identificar punts forts i àrees de millora.
- **Recerca en línia:** consisteix a buscar, recollir i analitzar informació rellevant disponible a Internet per comprendre millor les necessitats, comportaments, contextos i problemes dels usuaris o del sector en què es vol innovar. És una tècnica que esdevé molt útil quan no es pot accedir fàcilment als usuaris reals o com a complement a altres tècniques com les entrevistes, observacions o qüestionaris.

En aquesta fase de l'empatia s'assumeix el rol d'antropòleg que observa amb curiositat i escolta sense prejudicis, i busca significats profunds per tal de captar allò que no es diu explícitament, però que té un gran pes emocional o contextual.

La **fase d'empatitzar** implica doncs comprendre els usuaris i les seves necessitats mitjançant l'observació, la interacció i la immersió en les seves experiències. Aquesta fase és crucial per desenvolupar empatia i obtenir una comprensió psicològica i emocional profunda del públic objectiu per tal d'entendre amb profunditat l'usuari.

Fase 2: Definir el problema

Després d'una etapa de divergència on hem recopilat gran quantitat d'informació arriba el moment de convergir. Definir és, probablement, una de les fases més difícils del procés, perquè requereix no només filtrar informació, sinó també identificar els *insights*, és a dir, revelacions profundes que emergeixen a partir de l'observació i comprensió de l'usuari. Seguint Tom Kelley (IDEO), cal fer ús de la intuïció per anar més enllà de l'evident i descobrir allò que pot realment inspirar el desenvolupament de solucions significatives.

Aquestes revelacions *insights* sobre el parer del client permeten formular focus d'acció clars, a partir dels quals es construeixen els reptes creatius que guiaran la fase d'ideació. Aquest focus no ha de ser ni massa ampli, cosa que dispersaria l'atenció, ni massa concret, la qual cosa limitaria les solucions possibles.

La transició cap a la fase de definir requereix una anàlisi acurada del treball

d'empatia fet prèviament. Per exemple, si ens han demanat millorar l'experiència emocional dels pacients, caldrà posar el focus en el problema, reprendre la informació recopilada (entrevistes, observació, etc.) i identificar allò que realment preocupa, motiva o afecta l'usuari. Aquestes dades són la base per detectar patrons i construir un focus de disseny inspirador i viable.

Alguns dels errors més habituals en la definició del focus d'acció (i del repte creatiu) són els següents:

- **Manca d'informació rellevant:** Una fase d'empatia superficial impedeix que el focus d'acció connecti amb les necessitats genuïnes de l'usuari. Això deriva en solucions irrellevants. Per exemple, pretendre que els pacients "s'ho passin bé" en un hospital és un enunciat tan genèric que buida de significat qualsevol proposta d'intervenció.
- **Focus massa concret:** Un enunciat massa puntual, com ara "l'aigua de la dutxa surt massa calenta a la nit", pot ser una veritat factual, però manca de la profunditat necessària per esdevenir una necessitat mobilitzadora que inspire un procés creatiu d'alt impacte.

Per saber si el focus d'acció està ben definit es recomana utilitzar un breu qüestionari de validació, com ara:

- Quina necessitat o problema aborda aquest focus?
- Està alineat amb els desitjos dels usuaris observats?
- Conté *insights* clars que expliquen la conducta o emocions de l'usuari?
- És un focus inspirador que motiva el treball del grup?
- És prou concret per generar idees útils i prou ampli per fomentar la creativitat?

En l'**etapa de la definició del problema** els dissenyadors analitzen i sintetitzen la informació recollida durant la fase d'empatia per articular clarament el problema. L'objectiu és crear una declaració del problema centrada en l'usuari que guiarà la resta del procés. Això implica identificar patrons, dificultats i barreres que enfronten els usuaris. Amb la informació recollida, es formula un repte concret i rellevant. Aquest problema ha de respondre a les necessitats reals dels usuaris, no només a supòsits teòrics.

Fase 3: Idear

La tercera etapa d'un procés de Design Thinking és la fase d'ideació. Un cop definits els focus d'acció a partir de la informació obtinguda durant l'empatia, passem a generar solucions creatives als problemes i necessitats detectats.

Aquesta és una fase clarament divergent, en què es busca, d'entrada, produir el màxim nombre possible d'idees, sense jutjar-les ni restringir-les. Posteriorment,

aquestes idees es podran seleccionar, combinar i desenvolupar. En aquesta fase els dissenyadors utilitzen diverses tècniques com el *brainstorming*, el *brainwriting* i SCAMPER per explorar solucions innovadores al problema definit.

El punt de partida d'aquesta fase és el repte creatiu, formulat en la fase anterior. Aquest ha d'estar directament vinculat amb el focus d'acció, i s'ha d'enunciar com una pregunta que inspiro a trobar solucions: Com podríem aconseguir que els pacients es sentin més tranquils abans d'entrar a quiròfan? Aquest tipus de preguntes orienta la creativitat i ajuda a delimitar el marc per generar idees útils.

Algunes de les principals metodologies per generar idees són el *brainstorming*, el mètode SCAMPER o el *brainwriting*.

El *brainstorming*. La pluja d'idees (*brainstorming*, en anglès) és una tècnica col·laborativa de generació d'idees que consisteix a estimular la creativitat d'un grup mitjançant la participació lliure i espontània, amb l'objectiu de proposar el màxim nombre possible d'idees en un temps limitat, sense jutjar-les ni descartar-ne cap durant la fase inicial. Va ser desenvolupada pel publicista Alex F. Osborn als anys 40, i des de llavors s'ha convertit en una eina fonamental per a la innovació, l'emprenedoria i la resolució de problemes.

L'objectiu és pensar fora de la caixa (*out of the box*) i fomentar la creativitat i la diversitat de propostes o idees possibles.

L'objectiu de la pluja d'idees és alliberar la creativitat del grup i estimular connexions inesperades.

El mètode SCAMPER. És una eina de pensament creatiu que ajuda a explorar noves possibilitats a partir d'un producte, servei o procés existent. El seu nom és un acrònim que representa les següents accions creatives:

- S: Substituir (*Substitute*)
- C: Combinar (*Combine*)
- A: Adaptar (*Adapt*)
- M: Modificar o Magnificar (*Modify/Magnify*)
- P: Donar un altre ús (*Put to other use*)
- E: Eliminar (*Eliminate*)
- R: Reordenar o invertir (*Rearrange/Reverse*)

El *brainwriting*. És una tècnica de generació d'idees en grup de forma escrita, que permet fomentar la creativitat i la participació equitativa. A diferència del *brainstorming*, en què les idees es diuen en veu alta, en el *brainwriting* cada participant escriu les seves idees de manera individual i les comparteix per escrit amb el grup, afavorint la reflexió i evitant que les persones més tímides quedin en silenci.

Es tracta d'una tècnica de creativitat col·laborativa on cada participant escriu idees en silenci i les passa a altres membres del grup, que les poden llegir, ampliar o transformar.

Una de les aplicacions pràctiques més conegudes és la tècnica 6-3-5 (6 persones en un grup, 3 idees escrites per persona i 5 minuts per ronda). Pel seu funcionament cal seguir les següents instruccions:

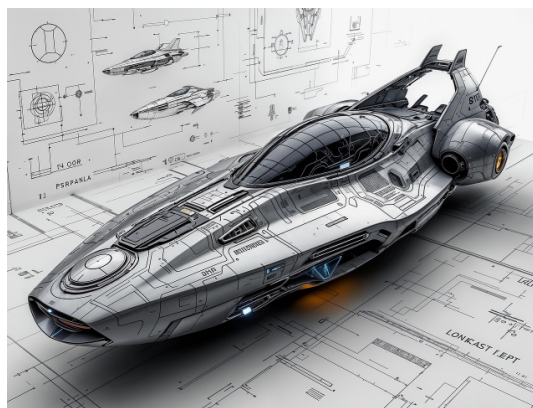
- Planteja un repte o problema concret (per exemple: “Com podem fer més sostenible el nostre centre educatiu?”)
- Cada alumne rep una fitxa dividida en 3 espais i escriu 3 idees en 5 minuts.
- Després, passen la fitxa al company/a de la dreta, que llegeix les idees anteriors i afegeix-ne 3 més inspirant-se en elles (millorant-les, combinant-les, etc.).
- El procés es repeteix fins que tots han aportat idees a totes les fitxes.
- Finalment, es fa una posada en comú i es classifiquen o seleccionen les idees més viables, originals o útils.

La **fase d'ideació** constitueix un moment fonamental per a l'obertura cognitiva, la superació d'esquemes mentals preestablerts i la promoció de la col·laboració creativa. Tot i que moltes de les propostes puguin ser finalment descartades, cada aportació representa una contribució valuosa al procés col·lectiu de generació d'idees. En aquest context, es destaca una premissa essencial: l'única idea realment inexistente és aquella que no s'expressa.

Fase 4: Prototipar

La fase de prototipatge constitueix la quarta etapa del procés de Design Thinking i té com a finalitat materialitzar les idees generades en fases anteriors, transformant-les en representacions físiques o visuals que permetin la seva validació per part dels usuaris. Durant aquesta etapa, es desenvolupen versions preliminars o parcialment funcionals del producte, concebudes com a proves econòmiques i iteratives per explorar i perfeccionar les solucions proposades (figura 1.2).

El prototip es concep com una eina d'aprenentatge i experimentació, no com un producte definitiu. Aquesta fase respon al principi metodològic d'“equivocar-se aviat per encertar aviat”, ja que permet detectar errors o mancances en un estadi inicial, evitant una inversió prematura de recursos. Així, el prototipatge esdevé un mecanisme àgil i eficient de connexió amb l'usuari, facilitant la comprensió, l'avaluació i la millora col·laborativa de les idees.

FIGURA 1.2. Prototip d'un avió espacial

Font: Pixabay

A més, el procés de prototipatge promou un aprenentatge experiencial i manual, en el qual el dissenyador “aprèn amb les mans” a través de la construcció, la simulació o el dibuix. Aquest caràcter tangible i visual estimula la generació de noves connexions i la inspiració creativa. Quan els usuaris poden interactuar directament amb els prototips, el seu retorn és més concret i autèntic, afavorint la cocreació i l’ajust de les solucions a les necessitats reals.

Trobem diferents formes de prototipar, ràpides i econòmiques i d’altres que requereixen més temps i inversió.

Entre les **modalitats de prototipatge més àgils, econòmiques i immediates**, es poden distingir les següents:

- **Joc de rol o *role-playing***: consisteix en la representació dramatitzada d’una situació o servei, amb la finalitat de simular l’experiència de l’usuari i explorar possibles interaccions o reaccions.
- **Plànol de producte o servei**: es tracta d’un dibuix tècnic o esquemàtic que recull les característiques essencials del disseny, permetent-ne la visualització estructurada.
- **Guió il·lustrat o *storyboard***: conforma una seqüència gràfica de vinyetes que descriu el recorregut o la interacció de l’usuari amb la proposta, facilitant la comprensió narrativa de l’experiència.
- **Fullet informatiu**: simula un suport comunicatiu o publicitari, integrant imatges, textos i missatges clau que permeten testar la percepció del producte o servei.
- **Pantalles o *mock-ups***: corresponen a representacions gràfiques d’interfícies digitals (com pàgines web o aplicacions), elaborades amb programari especialitzat o fins i tot de manera manual, amb l’objectiu de visualitzar el funcionament de la interacció digital.

Pel que fa a les **formes de prototipatge que requereixen més inversió de temps i recursos**, destaquen:

- **Pàgines d'aterratge o *landing page*:** pàgina web experimental que simula una oferta real per tal d'avaluar la resposta o l'interès del públic objectiu, constituint un instrument de validació inicial en entorns digitals.
- **Vídeo demostratiu:** peça audiovisual que exemplifica el funcionament del producte o servei i resulta especialment útil en fases avançades del procés, ja que permet comunicar la proposta de manera sintètica i visualment efectiva.

El **valor essencial del prototipatge** no rau en la creació d'una versió definitiva del producte o servei, sinó en la seva capacitat per facilitar l'aprenentatge i promoure la millora contínua.

El prototipatge possibilita l'obtenció de retorns específics i contextualitzats per part dels usuaris, alhora que afavoreix un diàleg bidireccional entre els dissenyadors i els destinataris de la proposta. Mitjançant aquesta interacció, és possible identificar incoherències, detectar aspectes de baixa utilitat i incorporar noves aportacions, fet que contribueix a enriquir i optimitzar progressivament la solució desenvolupada.

Fase 5: Testar

La fase de testar és l'etapa final del procés en què es posa a prova, de manera rigorosa, el prototip desenvolupat en la fase anterior amb els usuaris. D'aquesta manera els dissenyadors poden entendre com es comportarien, pensarien i sentirien els usuaris reals en interactuar amb el producte final. La realimentació recollida durant aquesta fase sovint porta a redefinir el problema o crear nous prototips. És per això que aquesta és una de les fases més riques del procés, ja que aporta informació valuosa per millorar la solució i ajustar-la a les necessitats reals de les persones.

És important tenir en compte que el Design Thinking **no és un procés lineal, sinó iteratiu** on els equips poden tornar a visitar etapes anteriors a mesura que obtenen noves idees i refinen les seves solucions. Aquest enfocament emfatitza la centralitat de l'usuari, la col·laboració multidisciplinària i el prototipatge ràpid per crear solucions innovadores que satisfacin les necessitats dels usuaris, alhora que es consideren la viabilitat tècnica i la viabilitat empresarial.

Podem sintetitzar **els objectius de la fase de testar en quatre:**

- Observar com es relacionen els usuaris amb el prototip.
- Recollir comentaris, crítiques i suggeriments reals.
- Detectar punts forts i febles de la proposta.
- Validar (o replantejar) aspectes del projecte abans d'invertir-hi més recursos.

Algunes de les tècniques més habituals i efectives per testar són les següents:

- **Observació directa:** Consisteix a analitzar com les persones usuàries interactuen amb el prototip sense intervenció per part de l'equip de disseny, amb la finalitat de detectar comportaments i reaccions espontànies.

Observar implica analitzar les persones usuàries

Exemple: observar com un grup de ciutadans utilitza un prototip d'aplicació per gestionar cites mèdiques, tot identificant els moments de dubte o les accions incorrectes.

- **Entrevistes estructurades:** un cop realitzada la prova del prototip, es realitzen entrevistes amb preguntes específiques per obtenir un retorn qualitatiu sobre l'experiència d'ús.

Les entrevistes específiques

Exemple: demanar als participants que han provat un servei d'orientació en línia quines funcionalitats els han semblat més útils, quines els han generat confusió i com proposarien millorar-les.

- **Test d'usabilitat (*User Testing*):** aquest implica demanar a les persones usuàries que completin tasques concretes amb el prototip mentre es registren les seves accions i comentaris.

El registre d'accions dels usuaris

Exemple: sol·licitar a un usuari que faci una reserva d'activitat cultural en un portal web i observar si entén els passos, la navegació i els missatges d'error.

- **Diari de l'usuari (*User Journal*):** consisteix a recollir impressions i reflexions de les persones usuàries després d'utilitzar el prototip durant un període determinat.

El registre de les reflexions dels usuaris

Exemple: demanar a un grup de docents que utilitzin durant una setmana un prototip d'aplicació per planificar classes, registrant en un diari les seves percepcions, avantatges i propostes de millora.

- **Retroalimentació o *feedback* col·laboratiu (cocreació):** es basa en la discussió i millora col·lectiva del prototip mitjançant sessions de treball compartides amb els usuaris.

Sessions compartides

Exemple: organitzar un taller participatiu on diferents grups d'estudiants analitzin prototips de projectes educatius i formulin suggeriments per optimitzar-ne el disseny i la funcionalitat.

Les **característiques essencials d'un testatge** eficaç es fonamenten en l'empatia, la iteració i la humilitat.

L'equip de disseny ha d'escoltar amb obertura i predisposició al canvi, entenent cada crítica com una oportunitat de millora. El procés és iteratiu, ja que requereix ajustar i repetir diverses vegades les propostes, i demana humilitat per acceptar que les primeres idees poden no ser les més adequades.

Lean Startup

La metodologia Lean Startup, desenvolupada per Eric Ries, es basa en el cicle “construir-mesurar-aprendre” per desenvolupar productes o serveis de manera ràpida i eficient, minimitzant el risc i els costos. Aquesta metodologia emfatitza la importància de validar les hipòtesis de negoci com més aviat millor, minimitzant així el malbaratament de recursos en idees que no tenen tracció al mercat.

Els seus principis bàsics inclouen:

- **Construir-mesurar-aprendre** (*Build-Measure-Learn*): és el cicle central de Lean Startup i consisteix en *construir* (crear una versió mínima viable (MVP) del producte o servei), *mesurar* (provar l'MVP amb clients reals i recollir dades) i *aprendre* analitzar les dades i decidir si perseverar en la idea o pivotar -canviar d'enfocament-).
- **Versió Mínima Viable (MVP)**: és la versió més simple del producte que permet validar les hipòtesis clau amb el mínim esforç. No és un producte final, sinó una eina per aprendre.
- **Pivotar o perseverar**: després d'analitzar els resultats, l'empresa pot decidir perseverar, continuar amb la mateixa estratègia, o pivotar: canviar d'enfocament basant-se en el feedback rebut.
- **Innovació contínua**: Lean Startup fomenta la iteració constant i l'adaptació als canvis del mercat.

L'aplicació dels principis Lean Startup

Un exemple pràctic d'aquest enfocament el trobem en algunes empreses emergents, per exemple l'empresa barcelonina Glovo que va aplicar els principis del Lean Startup en els seus inicis. Van començar amb un MVP simple: una aplicació que permetia als usuaris demanar qualsevol cosa a través de missatges de text. A mesura que van obtenir retorn dels usuaris, van iterar ràpidament, afegint funcionalitats com el seguiment en temps real de les comandes i expandint-se a noves categories de productes. Aquesta aproximació els va permetre créixer de manera eficient i adaptar-se ràpidament a les necessitats del mercat.

La metodologia Lean Startup és poderosa per a emprenedors i empreses que volen llançar productes o serveis de manera eficient, ja que mitjançant el cicle construir-mesurar-aprendre, es pot validar ràpidament si una idea té potencial i ajustar-la segons les necessitats del mercat.

Els seus **avantatges principals** els podem resumir en els següents:

- La reducció de riscos: permet validar idees abans d'invertir grans recursos.
- La seva eficiència: es centra en allò que realment importa als clients.
- Aporta una gran adaptabilitat: facilita la resposta ràpida als canvis del mercat.

- S'enfoca en l'aprenentatge: fomenta la cultura de l'experimentació i la millora contínua.

Metodologies àgils: Scrum o Kanban

Les metodologies àgils són sistemes de gestió de projectes que posen l'èmfasi en la flexibilitat, la col·laboració, la rapidesa i la millora contínua. Aquestes metodologies van néixer en el sector del desenvolupament de programari, però avui dia s'apliquen amb èxit en molts àmbits: educació, serveis socials, empremtoria, gestió cultural, organització d'equips, etc. Les dues metodologies àgils més utilitzades i reconegudes que trobem són Scrum i Kanban.

Scrum: treballar en equips autònoms i iteratius

Scrum és una metodologia àgil de gestió de projectes que es basa en la col·laboració, la flexibilitat i la iteració contínua. Va ser desenvolupada inicialment per a projectes de desenvolupament de programari informàtic, però avui dia s'utilitza en una àmplia varietat de sectors. El seu objectiu principal és permetre als equips treballar de manera eficient en entorns complexos i canviants, entregant resultats de manera incremental i adaptant-se ràpidament als canvis.

La metodologia Scrum es fonamenta en tres components principals: els rols, els artefactes i els esdeveniments.

- Pel que fa als **rols**, el Product Owner actua com a representant dels interessos de l'usuari final, definint i prioritzant les tasques del Product Backlog; el Scrum Master exerceix una funció de facilitador i mentor, vetllant pel correcte seguiment de la metodologia i eliminant possibles impediments; i l'equip de desenvolupament, de caràcter autoorganitzat i multifuncional, és responsable de la implementació efectiva de les tasques.
- Els **artefactes** principals són el Product Backlog, que recull les funcionalitats pendents i prioritzades; l'Sprint Backlog, que en selecciona un conjunt per a cada cicle de treball; i l'increment, entès com el resultat funcional i verificable lliurat al final de cada *sprint*.
- Els **esdeveniments** estructuren el procés de treball i garanteixen la seva transparència i millora contínua. Cada sprint, amb una durada habitual de dues a quatre setmanes, comença amb una sessió de planificació on es defineixen els objectius i tasques. Diàriament, l'equip celebra una reunió breu de coordinació (*Daily Scrum*) per revisar el progrés i detectar obstacles. En finalitzar el cicle, es duen a terme la revisió de l'*sprint* (*Sprint Review*), per presentar l'increment als agents implicats i recollir-ne la seva valoració, i la retrospectiva (*Sprint Retrospective*), orientada a reflexionar sobre el procés i identificar àrees de millora.

L'acceleració de noves funcionalitats mitjançant l'ús de Scrum

L'empresa tecnològica valenciana Mercadona Tech utilitza metodologies àgils per al desenvolupament dels seus projectes de programari informàtic. Mitjançant l'ús de Scrum,

organitzen el seu treball en sprints de dues setmanes, realitzant reunions diàries de 15 minuts per sincronitzar l'equip i identificar possibles obstacles. Aquesta aproximació els ha permès accelerar el desenvolupament de noves funcionalitats per a l'app de Mercadona i adaptar-se ràpidament a les necessitats canviants dels clients.

La **metodologia Scrum** és un model àgil i iteratiu que afavoreix la planificació, l'execució i l'avaluació contínua dels projectes. Basada en la col·laboració, l'adaptabilitat i la millora constant, permet als equips oferir resultats eficients i de qualitat en entorns dinàmics i complexos.

Kanban: gestió visual per a l'eficiència empresarial

Kanban és un mètode de gestió visual que té els seus orígens en el sistema de producció de Toyota als anys 40. La paraula “Kanban” prové del japonès i significa “targeta visual” o “senyal”. Aquest mètode ajuda a visualitzar el flux de treball, limitar el treball en progrés (WIP, *Work In Progress*) i maximitzar l'eficiència. Es tracta d'una eina fantàstica per a la gestió de projectes i la millora de processos, especialment útil en entorns emprenedors on l'eficiència i l'organització són clau que es basa en la visualització del flux de treball, normalment mitjançant un tauler dividit en columnes (ex.: “Per fer”, “En procés”, “Fet”). El sistema permet veure l'estat de cada tasca i detectar colls d'ampolla o sobrecàrregues de feina.

El mètode Kanban es basa en quatre principis fonamentals:

- **Visualitza el flux de treball:** utilitza un tauler (físic o digital) dividit en columnes que representen les diferents etapes del procés (per exemple: “Per fer”, “En progrés”, “Fet”).
- **Limita el treball en progrés (WIP):** estableix límits per a quantes tasques poden estar en cada etapa al mateix temps. Això evita la sobrecàrrega i millora l'eficiència.
- **Gestiona el flux:** observa com es mouen les tasques a través del tauler i identifica colls d'ampolla o ineficiències.
- **Millora contínua (Kaizen):** Kanban promou una cultura de millora constant, on es revisen i s'ajusten els processos per ser més efectius.

Implementació del mètode Kanban

Després d'un any d'ús del sistema Kanban i noves mètriques, la direcció va considerar la implementació com un èxit i va estendre la metodologia a totes les línies de producte. Kanban Tool. (s. f.). *Kanban at scale: A Siemens success story* (scur.cat/CY39NP)

El **mètode Kanban** constitueix una eina de gestió especialment valuosa per a l'emprenedoria, ja que permet organitzar i supervisar simultàniament múltiples projectes o tasques de manera visual i estructurada.

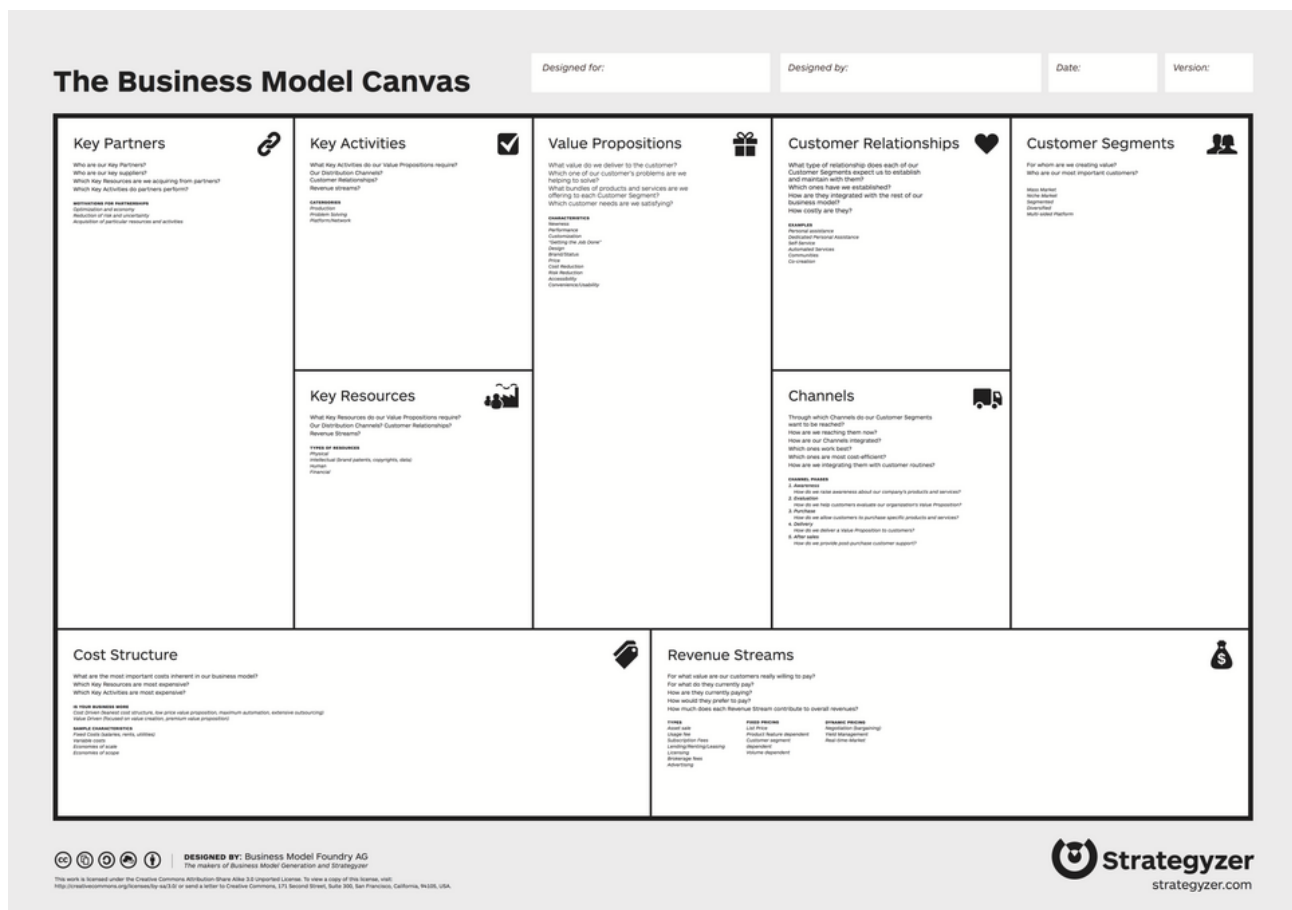
La seva aplicació facilita la detecció de disfuncions en el flux de treball i promou una cultura de col·laboració i transparència dins d'equips petits o multidisciplinaris, atès que tots els membres poden conèixer en temps real l'estat de cada activitat.

A més, la seva flexibilitat davant els canvis de prioritats i la pràctica de limitar el treball en curs (WIP) contribueixen a reduir els colls d'ampolla i a incrementar l'eficiència, afavorint que les tasques es completin abans d'iniciar-ne de noves.

Business Model Canvas

El Business Model Canvas és una eina visual que permet dissenyar i analitzar models de negoci de manera senzilla. Aquesta metodologia, dissenyada per Alexander Osterwalder, està formada per nou blocs que descriuen com una organització crea, ofereix i capta valor. Cada bloc representa un component essencial del model de negoci. Aquests blocs estan connectats entre si i, conjuntament, ofereixen una visió global i coherent de l'activitat emprenedora. A la figura 1.3 es mostren els 9 blocs del Business Model Canvas.

FIGURA 1.3. Business Model Canvas: els 9 blocs



Font: Wikipedia

Segment de clients (*Customer Segments*), identifica els diferents grups de persones o organitzacions als quals es dirigeix el negoci. Respon a les preguntes clau:

- A qui volem servir?
- Qui són els nostres clients més importants?
- Quines són les seves característiques (edat, interessos, hàbits, ubicació, ...)?

etc.)?

Proposta de valor (*Value Proposition*), identifica el conjunt de productes o serveis que resolen un problema o satisfan una necessitat dels clients. Respon a les següents preguntes clau:

- Què oferim que sigui valuós per al client?
- Què ens fa diferents o millors que la competència?
- Quin problema solucionem o quina necessitat cobrim?

Canals (*Channels*), identifica els mitjans a través dels quals l'empresa es comunica i fa arribar la seva proposta de valor als clients. En aquest cas respon a les següents preguntes clau:

- Com arriben els clients al nostre producte o servei?
- Quins canals utilitzem per informar, vendre i lliurar?

Relació amb els clients (*Customer Relationships*), identifica ell tipus de relació que s'estableix amb cada segment de clients. Respon a les preguntes clau:

- Com interactuem amb els clients abans, durant i després de la compra?
- És una relació personal, automatitzada, comunitària?

Fonts d'ingressos (*Revenue Streams*), identifica la manera com l'empresa guanya diners a partir de cada segment de clients i dona resposta a les següents preguntes clau:

- Per quin valor estan disposats a pagar els clients?
- Com paguen (compra única, subscripció, llicència)?

Recursos clau (*Key Resources*), identifica els actius més importants necessaris per fer funcionar el model de negoci. Respon a les següents preguntes clau:

- Quins recursos són imprescindibles per crear i oferir la proposta de valor?
- Què necessitem per arribar als clients i generar ingressos?

Activitats clau (*Key Activities*), identifica les tasques o processos fonamentals que cal fer per dur a terme el negoci i dona resposta a les següents preguntes clau:

- Quines activitats fem per entregar la proposta de valor?
- Quines accions són crítiques per funcionar correctament?

Aliances clau (*Key Partnerships*), identifica les empreses o col·laboradors externs amb qui s'estableixen aliances per millorar el negoci. Les preguntes claus a les que respon són les següents:

- Amb qui podem col·laborar per millorar resultats o reduir riscos?
- Qui ens ajuda a arribar millor als clients?

Estructura de costos (*Cost Structure*), identifica tots els costos derivats del funcionament del model de negoci. Les preguntes claus que respon són:

- Quins són els principals costos fixos i variables?
- Quines activitats i recursos generen més despesa?

En el web oficial strategyzer.com l'autor mostra el model de Canvas original, recursos descarregables, llibres com Business Model Generation i cursos i eines digitals per crear models de negoci.

El *Business Model Canvas* afavoreix el desenvolupament de la reflexió estratègica, la capacitat innovadora i l'esperit emprenedor, aspectes clau per a la formació competencial de l'alumnat. La seva aplicació en entorns educatius resulta especialment rellevant, ja que permet als estudiants comprendre el funcionament dels models de negoci, analitzar processos de presa de decisions i explorar iniciatives d'autoocupació com a via d'aprenentatge pràctic i d'autonomia professional.

1.2.2 Altres enfocaments i recursos per a una emprenedoria innovadora

Emprendre, en un entorn econòmic i social altament canviant, no es pot entendre únicament com l'acte de crear una empresa tradicional. Actualment, l'emprenedoria innovadora requereix una mirada oberta, multidisciplinària i adaptativa, capaç d'interpretar els reptes com a oportunitats i de generar solucions creatives i amb impacte.

Les **noves formes d'emprendre** van més enllà del pla d'empresa clàssic i incorporen estratègies col·laboratives, visions disruptives i eines digitals que faciliten l'experimentació, la cocreació i la sostenibilitat. És en aquest context que emergeixen enfocaments com la innovació oberta, l'estratègia de l'oceà blau, el proveïment participatiu *crowdsourcing*, així com tècniques de creativitat i ideació per generar valor des del talent col·lectiu.

1.2.3 Innovació oberta

La innovació oberta (*Open Innovation*) és un model d'innovació, formulat per Henry Chesbrough (2003), que aposta per col·laborar amb l'exterior per generar

valor. Parteix de la idea que el coneixement útil no es troba només dins de les organitzacions, sinó també fora: en clients, usuaris, institucions, empreses emergents o *startups*, universitats, i fins i tot, en els competidors.

L'enfocament de la Innovació Oberta promou compartir idees, coneixement i recursos per accelerar processos creatius i generar solucions més adaptades a les necessitats reals.

Exemples d'innovació oberta

Alguns exemples serien:

- Consultar usuaris o clients abans de desenvolupar un producte o servei.
- Col·laborar amb altres emprenedors o entitats locals per generar solucions comunes.
- Participar en concursos d'idees, hackatons o espais d'innovació oberta.

“Les empreses que integren la innovació oberta no només innoven millor, sinó que ho fan més ràpid i amb menys risc.” Chesbrough, 2003

1.2.4 Blue Ocean Strategy

L'Estratègia de l'oceà clau, desenvolupada per W. Chan Kim i Renée Mauborgne (2005), proposa que les empreses i emprenedors creïn nous espais de mercat, on no hi hagi competència directa. A diferència dels “oceans vermells”, on les empreses lluiten pel mateix segment de mercat saturat, l'oceà blau representa noves oportunitats per innovar i diferenciar-se.

L'enfocament de l'estratègia de l'oceà blau busca oferir valor d'una manera diferent, modificant elements clau d'un producte o servei per fer-lo únic i atractiu, que es caracteritza per eliminar el que no aporta valor, reduir el que és excessiu, augmentar el que genera valor diferencial i crear allò que no existeix al mercat.

“La millor manera de competir és deixar de competir”. Kim & Mauborgne, 2005

1.2.5 Proveïment participatiu

El proveïment participatiu és una estratègia basada en la col·laboració massiva a través d'Internet, on una organització demana a una comunitat oberta que porti idees, solucions o continguts. El terme proveïment participatiu *crowdsourcing* va ser popularitzat per Jeff Howe (2006) i combina les paraules *crowd* (massa) i

outsourcing (externalització). Aquest enfocament permet implicar la ciutadania o els usuaris en processos de creació o decisió, donant lloc a projectes més participatius i innovadors.



Proveïment participatiu. Font: Wikipedia.

“El proveïment participatiu converteix l'audiència en col·laboradors actius.”

Howe, 2006

1.2.6 Tècniques de creativitat i ideació

L'emprenedoria innovadora exigeix capacitat per generar idees originals i transformar-les en accions concretes. Per aquest motiu, existeixen tècniques que ajuden a activar el pensament divergent, fomentar la col·laboració i buscar solucions noves. Algunes de les tècniques més significatives que trobem són la pluja d'idees o *brainstorming*, l'elaboració de mapes mentals, la tècnica SCAMPER o la tècnica dels 6 barrets.

Finalment, i en relació amb el foment de la cultura innovadora, cal destacar que, en un context caracteritzat per una transformació constant, **promoure aquesta cultura esdevé un element essencial per afrontar amb èxit els reptes socials, laborals i ambientals del segle XXI**. Els factors clau que en faciliten el desenvolupament inclouen la confiança i la llibertat per experimentar, l'acceptació de l'error com a part inherent del procés d'aprenentatge, la col·laboració entre perfils diversos i el desenvolupament de la curiositat, l'esperit crític i l'actitud emprenedora.

1.2.7 Recursos i suports existents en el foment de l'emprenedoria

Seguint amb la idea de fomentar la cultura emprenedora és fonamental conèixer els recursos i suports existents que poden ajudar a fer-la realitat. A Catalunya i a Espanya hi ha diverses entitats, programes i plataformes, públics i privats, que ofereixen orientació, formació, espais i finançament per a joves emprenedors. A escala europea també comptem amb importants institucions i programes de suport a l'emprenedoria.

Alguns dels **recursos públics** destacats que trobem a **Catalunya** són:

- Xarxa Catalunya Emprèn (scur.cat/EDHN6Y): impulsada per la Generalitat de Catalunya que ofereix serveis d'assessorament, formació i mentoratge.
- barcelonactiva.cat: entitat municipal de programes i tallers per crear negocis, orientació laboral i espais de cotreball o *coworking*.
- fpempresa.net: es tracta d'una iniciativa del Departament d'Educació (Direcció General de Formació Professional) que fomenta l'emprenedoria

en FP.

- startub.ub.edu: programa de foment de l'emprenedoria entre estudiants i joves graduats.
- **Iniciatives locals o de barri**: entre aquestes trobem casals, centres cívics o entitats juvenils amb programes de suport a l'emprenedoria.

Tanmateix, en el **territori estatal** també trobem els següents ens:

- injuve.es (Institut de la Joventut d'Espanya): entitat que promou l'autoocupació juvenil amb programes d'impuls a l'emprenedoria social i juvenil i una guia de recursos per joves emprenedors.
- enisa.es (Empresa Nacional de Innovación S.A.): empresa pública, que ofereix finançament en forma de préstecs participatius per a joves emprenedors a través del programa Enisa Jóvenes Emprendedores.
- esban.com (Xarxa Espanyola de Business Angels): xarxa que facilita la connexió entre joves emprenedors i inversors privats a través de xarxes de *business angels*.

Algunes de les **entitats i iniciatives** més rellevants que fomenten l'esperit emprenedor són les següents:

- ship2b.org: organització que dona suport a l'emprenedoria d'impacte social. Acompanyament a empreses emergents de l'àmbit social, connexió amb inversors d'impacte.
- fpdg.org: entitat amb destacats programes com rescatadors de talent i suport a joves líders emprenedors.
- ashoka.es: fundació sense ànim de lucre que té com a objectiu promocionar l'emprenedoria social i detectar joves agents de canvi.
- tomillo.org (Madrid): entitat social sense ànim de lucre que té com a objectiu fomentar l'ocupabilitat i l'emprenedoria entre joves en situació de risc.
- youthbusiness.es (YBS): es tracta d'una xarxa d'organitzacions socials que dona suport a l'emprenedoria jove mitjançant mentoria i microfinançament. Realitza activitats de mentoria empresarial, assessorament i finançament per a joves emprenedors.
- secot.org (Seniors Españoles para la Cooperación Técnica): associació sense ànim de lucre declarada d'utilitat pública en la qual persones jubilades i professionals sèniors ofereixen suport i assessorament a emprenedors i PIME.
- juniorachievement.org.es: organització educativa independent, que té per objectiu desenvolupar competències emprenedores i financeres entre infants i joves. Realitza tallers, concursos, simulacions empresarials en centres educatius.

- nantiklum.org: entitat del tercer sector que té per objectiu fomentar l'emprenedoria inclusiva i les finances ètiques. Realitza activitats de formació i microfinançament per a col·lectius vulnerables.

Les següents **entitats públiques o de caràcter institucional europees** proporcionen suport a l'emprenedoria:

- European Commission – Directorate-General for scur.cat/KX4YAJ (DG GROW: aquesta organització europea té com a funció el desenvolupament de polítiques per impulsar la competitivitat de les pimes i l'emprenedoria. Alguns dels seus programes més destacats són: COSME, EYE (Erasmus for Young Entrepreneurs), Startup Europe.
- eit.europa.eu (EIT): institut que dona suport a la innovació i l'emprenedoria a través de les EIT Knowledge and Innovation Communities (KICs). Programes destacats: EIT Jumpstarter, EIT RawMaterials, EIT InnoEnergy.
- eif.org (EIF): fundació que dona suport a pimes i empreses emergents amb instruments financers (capital risc, garanties).
- een.ec.europa.eu (EEN): xarxa pública que dona suport a les pimes en internacionalització, innovació i accés a finançament.
- startupeuropeclub.eu (iniciativa de la Comissió Europea): aquesta iniciativa dona suport empreses emergents tecnològiques europees i connectar-les amb inversors, mentors i institucions.

Destacar també les següents **entitats privades o mixtes amb gran influència a escala europea**:

- jaeurope.org (*Junior Achievement Europe*): xarxa europea sense ànim de lucre que té com a funció fomentar l'emprenedoria juvenil i l'educació financera.
- ebn.eu (EBN): xarxa d'organitzacions d'innovació i incubadores d'empreses que dona suport a l'emprenedoria innovadora a través de centres acreditats (Business and Innovation Centres).
- impacthub.net: xarxa internacional de hubs col·laboratius que dona suport a emprenedors socials i a empreses emergents amb impacte.
- endeavoreurope.org: Organització global de suport a emprenedors d'alt impacte. Es dedica a donar assessorament estratègic, accés a capital i connexions globals.
- scur.cat/64CZ9H: acceleradora privada internacional que dona suport a empreses emergents tecnològiques amb mentoratge intensiu i finançament inicial.

A continuació s'anomenen algunes de les **plataformes digitals** més destacables per fer *networking*, obtenir finançament col·lectiu o donar visibilitat a projectes:

- goteo.org: *Crowdfunding* cívic i social (plataforma espanyola) que dona suport a projectes amb impacte social, cultural o obert.
- verkami.com: plataforma orientada a projectes creatius i culturals, que permet a creadors recollir aportacions de mecenes a canvi de recompenses, amb un model del tipus «tot o res».
- startupblink.com: plataforma global per descobrir ecosistemes emprenedors i connectar amb emprenedors locals.
- kickstarter.com: reward-based crowdfunding per projectes creatius, culturals i tecnològics.
- indiegogo.com: *Reward-based* i flexible *funding* útil pel llançament de productes i validació d'idees de negoci.
- crowdcube.com: *Equity crowdfunding* dedicada a la inversió col·lectiva a empreses emergents a canvi de participació en el capital.
- seedrs.com: *Equity crowdfunding*, similar a Crowdcube, que ofereix també mercat secundari per inversors.

Finalment, pel que fa a les **plataformes de visibilització** de projectes més destacades trobem:

- behance.net: plataforma creativa per mostrar projectes de disseny, innovació i comunicació que permet als emprenedors mostrar presentacions de prototips visuals i creatius.
- producthunt.com: plataforma pel llançament de productes tecnològics nous, especialment empreses emergents digitals amb un alt impacte dins l'ecosistema empenedor i tecnològic global.
- f6s.com: plataforma per a empreses emergents amb accés a programes d'acceleració, mentors, inversors i recursos.

1.3 Habilitats emprenedores i treball col·laboratiu

En un context socioeconòmic en constant transformació, les persones han d'afrontar **nous reptes** a l'hora de definir el seu projecte vital i professional. La capacitat d'adaptar-se als canvis, generar iniciatives pròpies i participar activament en entorns de treball col·laboratius són competències fonamentals per millorar l'ocupabilitat i obrir camins cap a l'autonomia personal.

El desenvolupament de les habilitats emprenedores s'entenen, no només com la capacitat de crear un negoci, sinó com un conjunt d'actituds, coneixements i habilitats transversals que permeten identificar oportunitats, afrontar reptes, prendre decisions i portar a terme accions amb iniciativa i responsabilitat.

També s'hi abordaran els **nous perfils d'emprenedoria**, com la intraemprenedoria, que emergeix dins les pròpies organitzacions, i l'emprenedoria social, centrada en la transformació de l'entorn des de l'acció col·lectiva. Tots dos perfils fan valdre l'impacte i el compromís, més enllà del benefici econòmic immediat.

Finalment, es posa èmfasi en el **treball col·laboratiu** com a element clau per a la innovació, el desenvolupament personal i la construcció de projectes compartits. En aquest sentit, l'aprenentatge col·laboratiu i l'ús d'eines per generar idees en equip permeten als joves experimentar dinàmiques de cooperació, lideratge distribuït i corresponsabilitat.

Aquest conjunt de coneixements i competències no només reforça l'ocupabilitat sinó que també **contribueix a formar ciutadania activa, crítica i compromesa amb el desenvolupament sostenible i socialment responsable**.

1.3.1 Les habilitats de les persones emprenedores

L'emprenedoria no és una qualitat innata, sinó un conjunt d'habilitats i actituds que es poden identificar, desenvolupar i aplicar en diferents contextos professionals i personals. Una persona emprenedora no només ha de tenir una idea, sinó també la capacitat de portar-la a la pràctica de manera planificada, responsable i creativa.

Les **competències emprenedores** es poden agrupar en quatre grans blocs: personals, interpersonals, cognitives i de gestió bàsica.

Habilitats personals

Les **habilitats personals** estan relacionades amb la capacitat d'autogestionar-se de manera efectiva i resulten essencials per mantenir la motivació, superar obstacles i avançar amb determinació.

D'entre les principals habilitats personals cal destacar les següents:

- **Autonomia:** capacitat per prendre decisions pròpies i actuar sense necessitat de supervisió constant.
- **Iniciativa:** disposició a actuar i proposar accions abans que altres ho facin.
- **Perseverança:** capacitat de mantenir l'esforç tot i les dificultats o els fracassos inicials.
- **Autoconfiança:** creença en les pròpies capacitats i criteris.

- **Responsabilitat:** assumir les conseqüències dels propis actes i comprometre's amb els objectius establerts.

Desenvolupament d'habilitats personals

Un exemple d'habilitats personal el trobem amb el cas de la Clara, alumna d'un cicle formatiu, que detecta que al seu centre no hi ha opcions saludables per esmorzar i decideix impulsar un petit projecte de venda de fruita i snacks saludables durant l'hora del pati. Podem afirmar que aquesta alumna mostra autonomia, iniciativa i responsabilitat al portar la idea a la pràctica.

Habilitats interpersonals

Les **habilitats interpersonals** es refereixen a la manera com la persona emprenedora es relaciona amb els altres. Són fonamentals per construir equips, negociar, comunicar i generar confiança.

Principals habilitats interpersonals:

- **Comunicació assertiva:** expressar idees de manera clara i respectuosa.
- **Empatia:** entendre els sentiments i perspectives dels altres.
- **Lideratge:** capacitat d'influir positivament en els altres per assolir un objectiu comú.
- **Treball en equip:** cooperar amb eficàcia amb persones diverses.
- **Resolució de conflictes:** gestionar desacords de manera constructiva.

L'empatia i l'escolta activa

En un projecte col·laboratiu en Pau posa en relleu les seves habilitats interpersonals mostrant que sap escoltar les opcions dels altres. Aquestes habilitats permeten analitzar situacions, generar idees, prendre decisions informades i resoldre problemes. Són crucials per a la creativitat i la capacitat d'adaptació.

Habilitats cognitives i estratègiques

Aquestes habilitats permeten analitzar situacions, generar idees, prendre decisions informades i resoldre problemes. Són crucials per a la creativitat i la capacitat d'adaptació.

Principals habilitats cognitives i estratègiques:

- **Pensament crític:** avaluar informació i arguments de manera reflexiva.
- **Creativitat:** generar idees originals i útils.
- **Planificació:** dissenyar accions a curt, mitjà i llarg termini.
- **Presa de decisions:** triar la millor opció entre diverses alternatives.

- **Resolució de problemes:** identificar obstacles i trobar solucions viables.

Combinació d'estratègies cognitives i estratègiques

Un exemple el trobem quan un grup de joves vol crear una app per compartir despeses en viatges. Fan una pluja d'idees (creativitat), analitzen aplicacions similars (pensament crític), i dissenyen un full de ruta (planificació) per desenvolupar el projecte.

Habilitats de gestió bàsica en l'emprenedoria

Aquestes habilitats permeten organitzar recursos, calcular costos, establir objectius i gestionar el temps, tot plegat indispensable per dur a terme un projecte emprenedor, encara que sigui petit.

Principals habilitats de gestió:

- **Gestió del temps:** saber distribuir les tasques de manera eficient.
- **Organització de recursos:** identificar i optimitzar els recursos materials i humans disponibles.
- **Pressupost bàsic:** realitzar càlculs senzills de costos, ingressos i beneficis.
- **Seguiment i avaluació:** realitzar un control de l'execució del projecte i fer ajustos si cal.

Competència en gestió de pressupostos bàsics

Una alumna vol organitzar una jornada solidària al seu institut. Estableix el pressupost, reparteix tasques entre voluntaris, demana materials reutilitzables i fa un calendari amb terminis. Així, posa en pràctica habilitats bàsiques de gestió emprenedora.

Els marcs europeus de competències

Els marcs europeus de competències són **instruments desenvolupats per la Unió Europea** amb l'objectiu d'establir un llenguatge comú que permeti descriure, comparar i reconèixer les competències professionals i personals de les persones treballadores en diferents països i sistemes educatius.

Els **marcs europeus de competències** proporcionen una estructura que defineix què sap, què entén i què és capaç de fer una persona en un determinat nivell de competència.

D'aquesta manera **la Comissió Europea** pretén afavorir la mobilitat laboral i educativa dins de l'Espai Europeu, la transparència en les qualificacions i el reconeixement mutu entre els diversos estats membres.

Els **quatre marcs europeus de competències** especialment rellevants en l'actualitat són els següents:

El Marc Europeu de Competència Digital (DigComp) defineix les habilitats, coneixements i actituds necessàries per utilitzar les tecnologies digitals de manera eficaç, crítica, segura i responsable. Inclou cinc àrees principals:

- Alfabetització en informació i dades.
- Comunicació i col·laboració digital.
- Creació de contingut digital.
- Seguretat digital.
- Resolució de problemes tecnològics.

El Marc Europeu de Competència Emprenedora (EntreComp) estableix les competències necessàries per transformar idees en accions que generin valor econòmic, social o cultural. S'organitza en tres àrees competencials:

- Idees i oportunitats: identificar i aprofitar oportunitats.
- Recursos: mobilitzar coneixements, persones i materials.
- A l'acció: passar de la idea a la implementació amb iniciativa i perseverança.

El Marc Europeu de Competència Personal, Social i d'Aprendre a Aprendre (LifeComp) defineix les competències necessàries per al desenvolupament personal i social al llarg de la vida. S'estructura en tres dimensions:

- Personal (autoconsciència, gestió emocional, resiliència).
- Social (empatia, comunicació, col·laboració).
- Aprendre a aprendre (pensament crític, autoreflexió, gestió de l'aprenentatge)

El Marc Europeu de Competència en Sostenibilitat (GreenComp) és el marc europeu més recent i defineix les competències necessàries per viure, treballar i actuar d'una manera sostenible, contribuint a la transició verda i a la protecció del medi ambient. S'articula al voltant de quatre àrees de competència:

- Incorporar valors de sostenibilitat.
- Abraçar la complexitat en els sistemes naturals i socials.
- Preveure futures sostenibles.
- Actuar per a la sostenibilitat.

Els quatre marcs constitueixen doncs un conjunt coherent i complementari que orienta les polítiques educatives europees cap a una formació integral de la ciutadania, basada en competències digitals, emprenedores, personals/socials i sostenibles.

1.3.2 Els nous perfils emprenedors: intraemprenedories i emprenedories socials

L'emprenedoria ha deixat de ser una activitat reservada exclusivament a persones que volen crear una empresa pròpia. En l'actualitat, s'ha diversificat i s'expressa en formes noves com la **intraemprenedoria**, dins d'entitats existents, i l'**emprenedoria social**, enfocada a resoldre reptes socials o ambientals. Ambdues responen a les necessitats d'un món canviant, on l'impacte, la sostenibilitat i la innovació són claus.

La intraemprenedoria

La intraemprenedoria fa referència a l'activitat emprenedora desenvolupada dins d'una organització existent, sigui pública o privada. Els intraemprenedors actuen com a agents de canvi, generant noves idees, projectes o processos innovadors que contribueixen a la competitivitat i sostenibilitat de l'organització sense haver de crear una empresa pròpia.

Algunes de les principals característiques de les persones intraemprenedores són:

- **Innovació interna:** desenvolupament de productes, serveis o processos nous dins de l'empresa.
- **Risc compartit:** la persona intraemprenedora assumeix riscos, però ho fa dins d'un marc de suport organitzatiu que minimitza la vulnerabilitat individual.
- **Autonomia amb responsabilitat:** disposició de cert grau d'autonomia per prendre decisions i liderar projectes.
- **Orientació a resultats:** focalització en l'eficiència, la millora contínua i la creació de valor per a l'organització on treballa.
- **Col·laboració transversal:** capacitat per treballar amb diferents equips i àrees per impulsar el projecte.

Intraemprenedoria del territori

Alguns exemples destacats d'intraemprenedoria que trobem al nostre territori. Per exemple, **Post-it** va néixer d'una iniciativa interna d'un empleat amb autonomia per experimentar: a l'empresa multinacional 3M, la intraemprenedoria va ser clau per al desenvolupament de productes innovadors com les notes adhesives.

Jordi Serrano, cofundador de Future for Work Institute, és un bon exemple de persona que, després d'anys treballant en recursos humans, ha impulsat múltiples iniciatives d'innovació dins d'organitzacions, com la incorporació de metodologies àgils i sistemes de treball col·laboratiu. Tot i que finalment ha creat la seva pròpia empresa, el seu perfil és clarament intraemprenedor.

Per altra banda, a l'**empresa Damm**, històrica del sector alimentari amb seu a Barcelona, s'han desenvolupat projectes interns liderats per joves treballadors i treballadores per

reduir el consum energètic de les plantes de producció. L'empresa ha creat un programa anomenat InnoDamm, destinat a fomentar idees innovadores entre el personal, amb èxit real en la implementació de millores operatives.

Intraemprenedoria internacional

A **escala internacional** destaquen figures com **Paul Buchheit, enginyer de Google (Estats Units)** va ser el intraemprenedor que va desenvolupar Gmail com a projecte personal dins de l'empresa, amb el temps lliure que Google oferia als treballadors per innovar (20% del seu horari). Aquest cas és un exemple clàssic de com una gran empresa pot generar nous serveis mitjançant la confiança en el talent intern.

I per altra banda, **Liz Morgan (UnitedHealth Group, Estats Units)** va impulsar des de dins un programa de promoció de la salut mental per a col·laboradors i usuaris i va aconseguir involucrar equips interdisciplinaris dins d'una gran asseguradora mèdica, creant serveis adaptats a joves amb trastorns mentals lleus. L'empresa va reconèixer el projecte com una "iniciativa d'alt impacte" per al benestar de l'organització.

Les persones intraemprenedores tenen capacitat d'observació, pensament creatiu i una gran implicació amb la cultura de l'empresa.

L'emprenedoria social

L'emprenedoria social és una forma d'emprenedoria orientada a resoldre problemes socials, ambientals o comunitaris mitjançant projectes sostenibles i innovadors. A diferència de l'emprenedoria convencional, que persegueix principalment el benefici econòmic, **l'emprenedoria social posa al centre l'impacte positiu en les persones i el planeta**, tot mantenint una viabilitat econòmica que garanteixi la continuïtat del projecte.

L'emprenedoria social situa el benestar de la societat i el medi ambient per sobre dels interessos econòmics individuals.

Per aprofundir en la comprensió del concepte, és necessari examinar les característiques essencials de l'emprenedoria social, que configuren el seu marc teòric:

- **Finalitat social o ambiental:** l'objectiu principal no és el lucre, sinó resoldre una problemàtica social real (exclusió social, canvi climàtic, educació, salut, igualtat...). El projecte es defineix a partir de l'impacte que vol generar.
- **Sostenibilitat econòmica:** tot i que l'objectiu no és obtenir beneficis, el projecte ha de ser econòmicament viable i autosuficient, mitjançant la venda de béns o serveis. No depèn exclusivament de subvencions.
- **Innovació social:** són projectes creatius i innovadors, que aporten noves solucions o formes de fer per abordar problemes persistents. Sovint combinen coneixement local, tecnologies digitals i metodologies participatives.
- **Reinversió dels beneficis:** els guanys econòmics s'utilitzen principalment per donar suport al propòsit social o ampliar l'abast del projecte, i no per

enriquir accionistes.

- **Participació i governança democràtica:** solen promoure la participació activa dels treballadors, usuaris i comunitat, sovint sota fórmules com les cooperatives, associacions o fundacions.

Troben diverses **tipologies d'emprenedoria social**, desenvolupades a partir de diferents enfocaments teòrics i pràctics. No obstant això, una de les classificacions més reconegudes i àmpliament acceptades és aquella que es fonamenta en la combinació entre la missió social i el model de negoci. D'aquesta interrelació sorgeix una tipologia d'emprenedoria social que permet comprendre millor la diversitat d'iniciatives existents i la manera com aquestes articulen l'objectiu social amb la sostenibilitat econòmica:

- **Empreses socials:** organitzacions que utilitzen estratègies empresarials per resoldre problemes socials o ambientals. El seu objectiu principal és crear impacte social i sostenibilitat econòmica.
- **Cooperatives socials:** empreses de l'economia social en què els treballadors, sovint pertanyents a col·lectius vulnerables, són també propietaris o gestors.
- **Organitzacions no lucratives amb activitat econòmica:** entitats com ONG o associacions que generen ingressos a través de serveis o productes, amb la finalitat de sostenir la seva missió social.
- **Empreses convencionals amb responsabilitat social:** aquest tipus d'organitzacions incorporen pràctiques amb impacte social o mediambiental, sense que sigui la seva missió principal.
- **Emprenedoria social digital:** iniciatives emprenedores que utilitzen eines tecnològiques per afrontar problemes socials o ambientals.

La taula 1.1 recull els tipus d'emprenedoria social.

TAULA 1.1. Tipologia d'emprenedoria social

Tipus	Objectiu principal	Forma jurídica	Exemple pràctic
Empresa social	Impacte social i sostenibilitat	SL, Fundació, Cooperativa	Marca de roba ètica
Cooperativa social	Inclusió sociolaboral	Cooperativa	Serveis de neteja inclusiva
Organització no lucrativa	Missió social	Associació o Fundació	ONG amb botiga pròpia
Empreses amb RSC	Benefici + accions socials	SL, SA	Empreses amb clàusules socials
Emprenedoria social digital	Innovació tecnològica + impacte	Empresa emergent SL	Aplicació per suport a dependents

La Comissió Europea (2011) defineix una **empresa social** "com a aquella que té per objectiu principal generar impacte social més que beneficis per als seus propietaris o accionistes, i que reinverteix principalment els seus beneficis per assolir aquest objectiu."

Emprenedoria social a Catalunya

El territori català acull diversos projectes d'emprenedoria social que permeten analitzar l'impacte real d'aquest fenomen en l'àmbit econòmic i comunitari, veiem alguns exemples:

- **Alicia Gili – Fundació SurT (Barcelona).** És una emprenedora social destacada en l'àmbit de la igualtat de gènere i inserció sociolaboral. La Fundació SurT impulsa projectes per a dones en situació de vulnerabilitat, amb accions d'orientació, formació i suport a l'ocupació. També promou la recerca aplicada i la transformació de les polítiques públiques.example:
- **Sergi Mora – Teb Cooperative Group (Barcelona):** Forma part de l'equip directiu del Grup Cooperatiu TEB, entitat referent a Catalunya en la inserció laboral de persones amb discapacitat intel·lectual. Amb una estructura cooperativa i diversificada, desenvolupen activitats productives, formatives i socials amb alt impacte comunitari.
- **Aina Serra – Rezero (Fundació per a la Prevenció de Residus i el Consum Responsable):** Aquesta entitat impulsa projectes com Comerç Verd, per promoure el consum de proximitat i el residu zero en el comerç de barri. Aina Serra ha coordinat accions col·laboratives amb ajuntaments i comerços locals per transformar els hàbits de consum urbà.
- **Koiki Barcelona, impulsada per l'equip de la Fundació Formació i Treball:** ofereix un servei de missatgeria urbana sostenible i de proximitat, amb l'objectiu d'inserir persones en situació d'exclusió social. Els repartidors són persones en procés d'inserció, i la distribució es fa amb mitjans no contaminants. És un projecte clar d'emprenedoria social amb triple impacte: laboral, social i ambiental.

Emprenedoria social internacional

Veiem ara alguns exemples de projectes d'emprenedoria social que han esdevingut referents i fonts d'inspiració per al desenvolupament de projectes similars en l'àmbit internacional:

- **Blake Mycoskie, fundador de l'empresa de sabates TOMS Shoes (Estats Units)** amb el model "One for One" a través del qual per cada parell venut, se'n donava un a un infant necessitat. Aquest projecte va demostrar que és possible combinar negoci i impacte social, i va inspirar milers d'iniciatives similars.
- **Ashoka**, fundada l'any 1980 per Bill Drayton i que és considerada una de les impulsores principals del concepte d'emprenedoria social a escala mundial. La seva missió és identificar, donar suport i connectar persones innovadores que desenvolupen projectes amb un alt impacte social i transformador.

L'emprenedoria social esdevé una resposta innovadora i transformadora als grans reptes del nostre temps. Combina doncs la mentalitat emprenedora amb el compromís social i ecològic, oferint projectes que generen valor compartit, sostenibles i amb sentit. Un dels reptes principals de l'emprenedoria social és mesurar l'impacte que generen els projectes.



Muhammad Yunus amb el projecte Grameen Bank (Bangladesh) és considerat el pare del microcrèdit i de l'emprenedoria social moderna el qual va fundar el Grameen Bank per finançar petits projectes productius de dones en situació de pobresa sense garanties ni avals. El seu model ha estat replicat arreu del món i ha rebut el Premi Nobel de la Pau (2006).

Mesura de l'impacte social

En el marc de l'emprenedoria i la innovació social, no és suficient descriure o enumerar activitats i accions puntuals, ja que aquestes només representen una part superficial del procés d'intervenció. En aquest sentit, l'avaluació de l'impacte social ens permet:

- **Avaluar l'eficàcia i la sostenibilitat del projecte:** de manera que permet verificar si les accions tenen els resultats esperats, identificar aspectes a millorar i prendre decisions basades en evidències i assegurar la sostenibilitat a llarg termini del projecte.

- **Rendir comptes davant els grups d'interès:** les organitzacions socials solen rebre finançament públic o privat, i és imprescindible demostrar als inversors, institucions i la comunitat que els recursos s'utilitzen de manera eficient i transparent. Aquest fet reforça la confiança i la legitimitat del projecte davant la societat i possibles nous col·laboradors.
- **Millorar la gestió i la planificació estratègica:** el procés de mesurar l'impacte obliga a definir indicadors clars i objectius mesurables, fet que millora la gestió interna del projecte. Permet comprendre quins factors generen més valor social i on cal redirigir esforços o recursos. Orienta doncs a la presa de decisions i millora continua.
- **Comunicar el valor social i inspirar canvi:** finalment, mesurar i comunicar l'impacte ajuda a visibilitzar els resultats, sensibilitzar la ciutadania i promoure una cultura d'innovació social. A més, permet replicar bones pràctiques en altres contextos i contribuir a polítiques públiques més efectives.

Aquesta avaluació esdevé doncs una eina estratègica per millorar, créixer i garantir que l'activitat emprenedora genera transformació real i sostenible en la societat.

A continuació, es presenten les **principals metodologies d'avaluació** emprades per analitzar l'impacte social i mesurar l'eficàcia de les intervencions desenvolupades.

Teoria del canvi

La teoria del canvi és una eina metodològica que permet descriure de manera estructurada com i per què es produeix un determinat canvi social. Aquest enfocament ajuda a comprendre la relació lògica entre les activitats desenvolupades, els resultats immediats i els impactes finals que es volen assolir dins d'un projecte o iniciativa social.

A diferència d'altres models d'avaluació, la teoria del canvi no només mesura els resultats, sinó que explicita els supòsits, condicions i mecanismes que fan possible el canvi desitjat.

L'aplicació d'aquesta metodologia implica identificar els passos lògics que connecten els recursos invertits i les activitats realitzades amb els resultats esperats i, finalment, amb l'impacte social aconseguit.

Tallers formatius sobre competències digitals

Davant la problemàtica de la bretxa digital significativa entre la població gran, especialment en l'ús d'eines de comunicació digital, fet que contribueix a situacions d'aïllament i exclusió social es proposa el **desenvolupament de tallers formatius sobre competències digitals bàsiques**, impartits per alumnat de Formació Professional en Informàtica, amb l'objectiu d'apropar la tecnologia a la gent gran i fomentar l'aprenentatge intergeneracional. Resultats esperats:

- El 80% de les persones grans participants aprenen a realitzar videotrucades i a utilitzar aplicacions de missatgeria bàsica.
- El 70% de l'alumnat millora les seves competències comunicatives, empàtiques i pedagògiques, en un context real d'aprenentatge servei.

Els objectius de desenvolupament sostenible (ODS)

constitueixen el marc més estès a escala internacional i proporcionen un llenguatge comú per definir, mesurar i comunicar els avenços en matèria de desenvolupament sostenible.

L'Impacte social de la iniciativa contribueix a la reducció de l'aïllament social de la gent gran i a la millora de la cohesió social a través de la interacció entre generacions, promovent alhora més inclusió digital i comunitària.

La teoria del canvi no és només una eina d'avaluació, sinó també un **instrument de reflexió estratègica i aprenentatge organitzacional**. Contribueix a garantir que els projectes d'emprenedoria social tinguin una base sòlida, coherent i orientada a la transformació real de les persones i de les comunitats.

El retorn social de la inversió (Social Return on Investment, SROI)

El Social Return on Investment (SROI), o retorn social de la inversió, és una metodologia d'avaluació que permet mesurar i comunicar el valor social generat per una organització o projecte en relació amb els recursos invertits. Aquesta eina tradueix els resultats socials, ambientals i econòmics en valors monetaris, amb l'objectiu de demostrar l'eficiència i l'impacte global de la iniciativa.

D'aquesta manera, permet calcular una ràtio que expressa el retorn social de cada unitat monetària invertida. Per exemple, un $SROI = 3:1$ indica que per cada euro invertit, el projecte genera tres euros en valor social per a la comunitat. **Aquest indicador** és útil tant per a organitzacions del tercer sector com per a empreses amb finalitats socials, ja que **permet justificar l'ús dels recursos, millorar la gestió i reforçar la confiança de finançadors i parts interessades** (Emerson, 2003).

L'SROI té com a finalitat mesurar l'impacte social en termes econòmics, establint una relació entre la inversió realitzada i els beneficis socials obtinguts. De manera que busca quantificar **el valor ampliat** que es produeix per a totes les parts implicades (persones beneficiàries, comunitats, administracions públiques i entitats col·laboradores).

Exemple pràctic: programa d'inserció laboral

Davant un **programa d'inserció laboral per a joves en risc d'exclusió**, impulsat per un centre de formació professional amb una inversió inicial: 20.000 € (en formació, orientació i pràctiques en empreses) i els resultats esperats següents: 15 joves accedeixen a una ocupació estable.

- Reducció de les prestacions socials i millora del benestar individual i familiar.
- Les empreses col·laboradores milloren la seva responsabilitat social i guanyen en productivitat.

El valor econòmic total dels beneficis socials estimats és de 80.000 €. *Per tant, l'SROI és de 4:1, la qual cosa significa que cada euro invertit genera quatre euros de retorn social.* Aquest resultat no només reflecteix l'eficiència econòmica del projecte, sinó també el seu impacte transformador en la vida de les persones i en el teixit comunitari.

Aquesta metodologia destaca per la seva **capacitat de quantificar el valor social de manera entenedora per a finançadors i responsables polítics, afavorint així la comparació entre projectes i la presa de decisions basades en evidències**, alhora que enforteix la transparència i la rendició de comptes de les organitzacions socials. Tot i això, presenta limitacions importants, com la subjectivitat en la valoració monetària de beneficis intangibles, com ara la felicitat o la cohesió social, la necessitat de recursos i temps per al procés d'anàlisi, i el fet que no substitueix les avaluacions qualitatives, sinó que les complementa per oferir una visió més integral.

La metodologia IRIS+ (Global Impact Investing Network, GIIN)

La metodologia IRIS+ és el sistema estandarditzat de mesura, gestió i comunicació de l'impacte social, ambiental i econòmic promogut pel Global Impact Investing Network (GIIN), una organització internacional sense ànim de lucre que treballa per consolidar el sector de la inversió d'impacte.

El seu objectiu és **proporcionar un llenguatge comú i un marc de referència universal** perquè empreses, inversors i organitzacions socials puguin avaluar i comunicar els seus resultats d'impacte de manera coherent, comparable i transparent (GIIN, 2019).

Sistema de mètriques harmonitzat IRIS+ ofereix un sistema de mètriques harmonitzat, basat en indicadors normalitzats, que permet mesurar i gestionar l'impacte de forma sistemàtica i basada en evidències.

La metodologia IRIS+ es fonamenta en quatre principis clau que orienten el procés de mesura de l'impacte:

- **Claredat i comparabilitat:** tots els projectes utilitzen definicions i mètriques comunes, fet que permet comparar resultats entre organitzacions, sectors i països.
- **Rigor metodològic:** les mètriques s'han desenvolupat a partir de fonts internacionals validadores (OCDE, ONU, ISO, GRI, etc.), garantint la seva fiabilitat i consistència.
- **Alineació amb els objectius de desenvolupament sostenible (ODS):** cada indicador IRIS+ s'associa a un o més ODS, afavorint la coherència amb l'agenda 2030.

- **Gestió orientada a la millora contínua:** el sistema no només mesura, sinó que ajuda a prendre decisions estratègiques per optimitzar els resultats socials i ambientals dels projectes.

L'aplicació de la metodologia IRIS+ implica un procés estructurat en sis etapes, que permet integrar la mesura de l'impacte en tot el cicle de vida del projecte o inversió. IRIS+ facilita doncs una avaluació sistemàtica i alineada amb estàndards internacionals, afavorint la transparència i la comparabilitat.

Aplicabilitat d'IRIS+

Per exemplificar-ne una aplicació pràctica partim d'un projecte, en aquest cas un **programa d'alfabetització digital per a dones en zones rurals** que té per objectiu reduir la bretxa digital de gènere i millorar l'ocupabilitat, que focalitza els temes d'impacte IRIS+ en l'educació, la inclusió de gènere i l'ocupació, i que els indicadors seleccionats en són tres:

- PI4060: Nombre total de participants.
- OD4108: Percentatge de dones que aconsegueixen ocupació després del programa.
- OI8827: Nivell de competència digital assolit.

Els resultats esperats són 120 dones formades, 45 amb inserció laboral posterior i una millora del 60 % en competències digitals. Es comunica el seu impacte a través d'un informe anual d'impacte amb mètriques IRIS+ vinculades als ODS 4 (Educació de qualitat), 5 (Igualtat de gènere) i 8 (Treball decent i creixement econòmic).

Aquest exemple mostra que aquesta metodologia proporciona mètriques internacionals comunes que afavoreixen la comparabilitat, la transparència i l'alineació amb els ODS i altres estàndards globals. Pot complementar-se amb models qualitius com la Teoria del Canvi o l'SROI, oferint una visió més integral. Tanmateix, la seva complexitat tècnica i la dificultat per quantificar impactes socials intangibles en limiten l'aplicació en organitzacions amb pocs recursos.

L'emprenedoria inclusiva

L'emprenedoria inclusiva pot entendre's com una expressió o dimensió específica de l'emprenedoria social, que tradueix el seu compromís amb la justícia i la cohesió social en accions concretes per reduir desigualtats i promoure la diversitat dins l'ecosistema empenedor.

L'emprenedoria inclusiva és un model socioeconòmic que busca garantir la igualtat real d'oportunitats per a totes les persones, independentment del seu origen, gènere, edat, orientació sexual, situació socioeconòmica o capacitat física o cognitiva. Més enllà d'impulsar la creació d'empreses, promou la participació activa de col·lectius tradicionalment exclusos del teixit productiu i empenedor, com ara dones, persones migrants, majors de 50 anys, col·lectius LGTBIQ+, o persones amb discapacitat. :::

Mentre que **l'emprenedoria social** se centra a resoldre problemes socials o ambientals a través d'iniciatives econòmicament viables, **l'emprenedoria inclusiva** posa l'accent en qui participa d'aquests processos, garantint que totes les persones, especialment les més vulnerables, tinguin accés i veu en la creació d'oportunitats econòmiques.

L'emprenedoria social i l'emprenedoria inclusiva comparteixen una mateixa essència, ja que ambdues busquen generar valor social sostenible mitjançant la innovació i la participació activa de la ciutadania. :::

Emprenedoria inclusiva

A continuació, es presenten diversos **exemples pràctics d'emprenedoria inclusiva** que il·lustren l'aplicació real dels pilars descrits anteriorment:

- **La Fageda: model d'emprenedoria inclusiva.** Fundada el 1982 a Olot (Catalunya) per Cristóbal Colón, és un dels exemples més emblemàtics d'emprenedoria inclusiva a Europa. L'empresa, dedicada a la producció de iogurts i làctics, té com a objectiu oferir ocupació digna a persones amb discapacitat intel·lectual o trastorns mentals severos.
- **Sheedo Studio: economia circular i emprenedoria inclusiva.** Sheedo Studio (Madrid) és una empresa social creada per joves emprenedors que fabrica paper semblable (fet de fibres reciclades i llavors naturals) i contracta persones amb discapacitat o en risc d'exclusió social per a la seva producció. La seva filosofia es basa en l'economia circular i en la inclusió laboral com a motor d'innovació sostenible.
- **FemProcomuns: emprenedoria col·laborativa.** FemProcomuns (Barcelona) és una cooperativa que promou un model d'emprenedoria col·laborativa i inclusiva basat en els *commons* o béns comuns digitals i de coneixement. Dona suport a persones i col·lectius que volen desenvolupar projectes d'impacte social en àmbits com la tecnologia oberta, la cultura lliure i l'economia solidària.



L'emprenedoria inclusiva representa una via per construir una economia més justa, diversa i sostenible, on el talent i la creativitat de totes les persones puguin contribuir al bé comú.

1.3.3 El treball col·laboratiu i la innovació

La capacitat per col·laborar de manera eficaç amb altres persones i generar noves idees en grup és un requisit essencial tant per al desenvolupament personal com per a l'èxit professional. A mesura que les organitzacions i els equips esdevenen més horitzontals, digitals i interdependents, les persones han d'aprendre a compartir responsabilitats, gestionar la diversitat i construir projectes comuns en entorns canviants i dinàmics.

El treball col·laboratiu i la innovació no són processos separats. Al contrari, són dues cares de la mateixa moneda: col·laborar estimula la creativitat, i innovar requereix una base col·lectiva que permeti generar, seleccionar i posar en pràctica idees noves i útils.

Aquesta interacció, quan s'articula amb metodologies adequades, dona lloc a aprenentatges profunds i a solucions originals que difícilment serien assolibles de manera individual.

En aquest tercer bloc de la tercera lliçó entendrem el valor estratègic del treball col·laboratiu com a motor d'aprenentatge i innovació, i a proporcionar eines pràctiques que permetin aplicar-lo en entorns professionals.

El treball col·laboratiu com a eina clau per a l'aprenentatge i la innovació

El treball col·laboratiu és una metodologia d'aprenentatge basada en la participació activa de totes les persones d'un grup en la consecució d'un objectiu comú. A diferència del treball cooperatiu, on es reparteixen tasques, el treball col·laboratiu implica una construcció conjunta de coneixement, una presa de decisions compartida i un procés d'aprenentatge basat en la interacció constant.

El treball col·laboratiu afavoreix l'adquisició de **competències transversals**, *soft skills* (competències toves), com la comunicació efectiva, l'empatia i l'escolta activa, la responsabilitat compartida, la presa de decisions democràtica, la creativitat aplicada i la resolució de conflictes de forma constructiva. També permet simular entorns reals de treball on es col·labora entre perfils diversos i s'experimenta la gestió conjunta d'un projecte o repte.



Treball col·laboratiu. Font: Pixabay.

En l'àmbit professional, la majoria d'empreses innovadores treballen amb equips multidisciplinaris i estructures poc jeràrquiques que fomenten la presa de decisions conjunta, l'aportació d'idees des de diferents perfils professionals i l'aprenentatge compartit entre membres de diferents nivells. Podem doncs resumir els beneficis del treball col·laboratiu en els següents punts:

- Millora la qualitat de les solucions: La diversitat de perspectives enriqueix el resultat.
- Fomenta la implicació: tothom participa activament en la definició dels objectius i els mitjans per assolir-los.
- Potencia l'aprenentatge significatiu: L'alumnat integra els coneixements a través del diàleg i la pràctica.
- Afavoreix el desenvolupament de lideratges compartits: No hi ha una figura autoritària única, sinó rols distribuïts.

Innovació i treball col·laboratiu

Podem exemplificar aquest treball metodològic citant l'empresa catalana **Venvirotech** que treballa en la producció de bioplàstics a partir de residus orgànics. Un dels seus projectes

va sorgir d'una sessió col·laborativa entre biòlegs, tècnics en enginyeria i personal de comunicació. El treball en equip va permetre integrar coneixement científic amb necessitats de mercat i estratègies de sostenibilitat. Aquesta interacció va ser clau per transformar una idea innovadora en un producte viable i això va ser possible gràcies al treball col·laboratiu.

Són diversos els entorns professionals on aquest procés fomenta tant el treball col·laboratiu com l'aprenentatge actiu, i genera un producte real amb impacte real.

Eines per generar idees col·laborativament

La generació d'idees de forma col·laborativa és una fase clau dins dels processos d'innovació i disseny creatiu. Treballar de manera col·laborativa permet combinar coneixements, experiències i punts de vista diversos, fet que afavoreix l'aparició d'idees més originals, viables i significatives.

L'objectiu no és únicament generar un gran nombre d'idees, sinó també promoure una cultura d'innovació i respecte pel pensament diferent, base de qualsevol procés emprenedor o d'interacció creativa entre persones. El pensament creatiu i la innovació poden entrenar-se. Però per fer-ho de manera efectiva en grup cal utilitzar dinàmiques estructurades que afavoreixin la generació, l'expressió i la valoració d'idees de manera participativa i respectuosa.

Les eines de creativitat col·lectiva, com la pluja d'idees, el mapa mental, la tècnica SCAMPER o el mètode dels sis barrets per pensar, proporcionen estructures de treball participatives que potencien la comunicació, la confiança i la implicació activa de tots els membres d'un equip.

Hi ha **quatre de les eines molt útils i aplicables als diferents entorns professionals** per generar idees col·laborativament: la pluja d'idees, els mapes mentals, la metodologia SCAMPER i la tècnica dels sis barrets per pensar.

La pluja d'idees

La metodologia a seguir per una efectiva aplicació de la **tècnica de la pluja d'idees** consisteix a seguir ordenadament les següents fases:

1. Preparació.

- **Definir clarament l'objectiu de la sessió:** per exemple: “Buscar idees de negoci relacionades amb el sector de la salut i el benestar” o “Pensar productes o serveis sostenibles per a joves”.
- **Formar un grup de treball heterogeni:** idealment, entre 4 i 8 persones amb perfils diversos, per fomentar perspectives diferents.
- **Designar un moderador o dinamitzador:** la seva funció és guiar la sessió, controlar els temps i garantir el compliment de les normes.
- **Disposar del material necessari:** pissarra, post-its, llapis i paper, o eines digitals (Miro, Padlet, Jamboard) si és en línia.

2. Generació lliure d'idees.

- **Establir les següents normes bàsiques:**

- Totes les idees són vàlides.
- No es critiquen ni es jutgen idees durant la sessió.
- Es promou la creativitat i la llibertat d'expressió.
- Es poden combinar i millorar idees d'altres.
- **Fixar un temps limitat** entre 10 i 20 minuts, depenent del grup i la temàtica.
- **Llançar la pregunta clau i començar a aportar idees.** El moderador pot utilitzar preguntes auxiliars si el grup es bloqueja (ex. “I si el problema no fos el preu sinó el temps?” o “Què faria una empresa tecnològica davant d'aquest repte?”).
- **Anotar totes les propostes sense filtrar**, agrupant-les si cal per temes o formats.

3. Anàlisi i selecció d'idees.

- **Revisar i classificar les idees generades:** es poden agrupar per temàtiques: serveis, productes, aplicacions digitals, etc.
- **Fer una primera selecció col·lectiva:** amb consens, votació o puntuació, per exemple d'1 a 5.
- **Aplicar criteris d'avaluació bàsics:** com la viabilitat tècnica i econòmica, el grau d'innovació, l'impacte social o ambiental o l'interès del públic objectiu.
- **Seleccionar 1-3 idees per desenvolupar:** aquestes es poden convertir en prototips, plans de negoci o projectes col·laboratius.

Les consideracions i recomanacions per a una aplicació efectiva són les següents:

- Es pot repetir la pluja d'idees en diferents moments del projecte: per definir la idea, resoldre un repte, crear una campanya, etc.
- Pot acompanyar-se de tècniques visuals com mapes mentals, SCAMPER o el mètode dels sis barrets per enriquir la sessió.
- És útil per fomentar la participació de tots els membres dels equips en què s'aplica i contribueix a reduir l'ansietat davant la creativitat.

Els mapes mentals (*mind map*)

Un mapa mental és una eina gràfica que permet organitzar i connectar idees de manera visual, a partir d'un concepte central que s'estén en branques amb subtemes o idees relacionades. Aquesta tècnica va ser popularitzada pel psicòleg britànic Tony Buzan als anys 70 com una eina per millorar la memòria, la comprensió i la creativitat.

El mapa mental facilita el **pensament associatiu i creatiu**, i estimula l'ús simultani de els dos hemisferis cerebrals: el lògic (estructura) i el creatiu (imatges, colors, relacions).

La **metodologia** per aplicar mapes mentals a la generació d'idees de negoci és la següent:

1. Preparació.

- **Definir l'objectiu del mapa mental:** pot ser explorar idees de negoci, organitzar un projecte, analitzar un problema, etc. Exemples: “Idees de negoci per a entorns rurals”, “Serveis sostenibles per a joves”
- **Seleccionar el format:** paper o digital (hi ha eines com XMind, MindMeister, Canva, Miro, etc.)
- **Reunir els materials:** si és en paper: full gran, retoladors, post-its, si es tracta de paper digital escollir el programari de mapes mentals o pissarra col·laborativa virtual.

2. Creació del mapa mental

- **Situar el concepte central al mig del mapa.** es pot escriure una paraula clau, una pregunta o un títol (ex. “Negoci social”, “Idees per a una cooperativa jove”).
- **Dibuixar les branques principals** a partir del centre, crear branques amb categories generals com: productes/Serveis, públic objectiu, necessitats detectades, recursos disponibles, formes de finançament i canals de comunicació.
- **Afegir subidees o detalls a cada branca:** aquestes poden contenir exemples, problemes associats, idees derivades o opcions alternatives.
- **Utilitzar recursos visuals** per afavorir la comprensió (colors per distingir categories, dibuixos, símbols o icones per identificar idees, fletxes per connectar elements relacionats).
- **Fomentar la participació col·lectiva.** Si es fa en grup, cada membre pot encarregar-se d'una branca, o aportar idees de manera rotativa.

3. Anàlisi i ús del mapa mental

- **Revisar el mapa amb tot el grup:** avaluar si es poden unir idees, desenvolupar noves connexions o eliminar redundàncies.
- **Seleccionar les idees més potents:** es poden triar les branques amb més potencial o combinar idees per fer un projecte integrat.
- **Transformar el mapa en un pla d'acció:** convertir les idees seleccionades en objectius, tasques o accions, assignant responsabilitats i terminis.

A continuació es mostra una possible aplicació pràctica en els estudis de Comerç i Màrqueting. L'objectiu del mapa és crear un negoci local de productes ecològics on les principals branques del mapa són les següents:

Aplicació pràctica del mapa mental

- Necessitats del barri (menys plàstic, productes frescos)

- Públic objectiu (famílies, joves amb consciència ambiental)
- Productes (fruita, sabons naturals, aliments a granel)
- Canals de venda (botiga física, venda online, mercats)
- Recursos (col·laboració amb pagesos, espai compartit)
- Estratègies de difusió (xarxes socials, tallers educatius)

A partir del mapa, l'equip selecciona un model de negoci cooperatiu amb una botiga física i presència digital, que es pot convertir en el seu projecte final de curs.

L'aplicació dels mapes mentals són especialment beneficiosos per les següents raons:

- Estimulen la creativitat i el pensament divergent.
- Permeten visualitzar la totalitat del projecte en una sola imatge.
- Afavoreix en la col·laboració i el diàleg dins l'equip.
- Faciliten la comunicació visual d'idees complexes.
- Són útils per a la planificació, el disseny de negocis i la presa de decisions.

La Metodologia SCAMPER

L'acrònim SCAMPER correspon a 7 accions clau que ajuden a repensar i reinventar allò que ja coneixem. A la taula 1.2 es mostra el significat de la tècnica SCAMPER:

TAULA 1.2. Preguntes de la guia tècnica SCAMPER

Lletra	Acció	Pregunta guia
S	Substituir	Què puc canviar o substituir per millorar-ho?
C	Combinar	Podria unir-ho amb una altra idea o servei?
A	Adaptar	Podria adaptar-ho a un nou context o ús?
M	Modificar / Magnificar	Què podria millorar, ampliar o exagerar?
P	Posar en altres usos	Es pot utilitzar de manera diferent?
E	Eliminar	Hi ha alguna part innecessària o simplifiable?
R	Reordenar / Invertir	Puc canviar l'ordre, el procés o invertir rols?

La metodologia SCAMPER aplicada a la generació d'idees de negoci requereix l'aplicació de les següents fases:

1. Selecció del producte o servei base

- Triar un objecte, servei o procés que es vulgui millorar, repensar o redissenyar.
- Pot ser una idea inicial d'un projecte, un servei ja existent o una necessitat detectada.

2. Aplicació de les preguntes SCAMPER

- Formular preguntes per a cada acció del model SCAMPER.
- Anotar respostes i possibles idees associades, sense censura.
- Pot fer-se individualment o en grup.

3. Selecció i desenvolupament

- Avaluar les idees més viables o interessants.
- Desenvolupar les idees seleccionades en forma de prototip, pla de negoci o acció concreta.

Innovació interna de LEGO i la reinvenició dels seus productes

A principis dels anys 2000, **LEGO**, la famosa empresa de joguines danesa, va patir una crisi financera per la saturació del mercat i l'entrada de competidors digitals. Davant d'aquesta situació, va aplicar un procés intern d'innovació i millora de producte basat en tècniques com SCAMPER. A continuació es recull un exemple de l'aplicació d'aquesta tècnica:

- **Substituir:** van substituir peces clàssiques per nous materials més resistents i sostenibles.
- **Combinar:** van combinar el joc físic amb plataformes digitals (ex. LEGO Mindstorms, LEGO Boost, LEGO Super Mario).
- **Adaptar:** van adaptar la marca a nous públics, com el sector educatiu (STEAM) i adults (LEGO Architecture).
- **Modificar:** van redissenyar peces per crear kits temàtics amb instruccions narratives.
- **Posar en altres usos:** van crear paquets educatius per escoles i universitats amb aplicacions en robòtica i ciències.
- **Eliminar:** van eliminar línies de producte poc rendibles i fora de l'essència LEGO.
- **Reordenar:** van canviar la manera de col·laborar amb els clients, creant plataformes com LEGO Ideas, on els usuaris proposen nous productes.

Resultat: LEGO va passar de les pèrdues a convertir-se en una de les marques de joguines més rendibles i estimades del món, gràcies a un procés de reinventar-se mantenint la seva essència.

SCAMPER és especialment útil per:

- Repensar projectes d'emprenedoria en fase inicial.
- Trobar solucions innovadores a problemes ja coneguts.
- Treballar la creativitat de manera estructurada.
- Desenvolupar activitats d'equip i pensament visual.

La Tècnica dels sis barrets per pensar

La tècnica dels Six Thinking Hats, desenvolupada pel psicòleg maltès Edward de Bono (1985), és una eina de pensament creatiu i crític que consisteix a analitzar un problema o idea des de sis perspectives diferents, representades simbòlicament per sis barrets de colors diferents. Aquest mètode ajuda els equips a pensar de manera estructurada, equilibrada i multidimensional, evitant discussions caòtiques o dominades per un sol punt de vista. També fomenta el pensament col·laboratiu i la presa de decisions informada.

L'objectiu de la tècnica dels sis barrets és prendre decisions més completes, generar idees innovadores o analitzar projectes amb rigor i creativitat.

Els sis barrets i el seu corresponent significat són els que es mostren a la taula 1.3

TAULA 1.3. El significat dels 6 barrets

Color del barret	Tipus de pensament	Preguntes clau
Blanc	Objectiu, neutre, basat en dades	Què sabem? Quines dades tenim? Què necessitem saber?
Vermell	Emocional, intuïtiu	Què sento respecte a aquesta idea? Intuïcions?
Negre	Crític, prudent, analitza riscos	Quins problemes hi veig? Què podria sortir malament?
Groc	Optimista, positiu, constructiu	Quins beneficis pot tenir? Per què podria funcionar?
Verd	Creatiu, alternatiu, innovador	Quines alternatives o solucions podem imaginar?
Blau	Organitzador, control del procés	Quins passos seguirem? Quin és el següent moviment?

La metodologia d'aplicació d'aquesta tècnica en la generació d'idees de negoci segueix les següents fases:

1. Definició del repte o proposta

- Triar un tema clar: una idea de negoci, un problema per resoldre, un projecte a analitzar. Per exemple: “Crear una cafeteria mòbil sostenible per a esdeveniments”

2. Assignació dels barrets

- En grups: cada persona adopta un barret (rol) o bé es fan rondes col·lectives assumint un barret cada cop.
- Es recomana començar i acabar amb el barret blau per organitzar el procés.

3. Anàlisi per barrets

- Dedicar 3-5 minuts a cada barret.
- El moderador registra totes les aportacions.

4. Síntesi i presa de decisions

- Amb el barret blau, es fa una síntesi de tota l'anàlisi.
- Es prenen acords sobre quines idees continuar desenvolupant.

Preguntes per cada barret

Tot seguit us mostrem exemples de preguntes que es podrien formular a cada barret:

- Blau: Quin és el repte? Com organitzarem la sessió?

- Blanc: Quines dades tenim sobre esdeveniments locals? Quina logística requerim?
- Vermell: Aquest projecte em motiva? Em genera dubtes o entusiasme?
- Negre: I si no tenim permisos? I si el cost inicial és massa alt?
- Groc: És un servei innovador i mòbil, pot ser molt ben rebut!
- Verd: Podem fer-lo amb una bicicleta elèctrica? I si incloem cafès d'origen solidari?

El client: el punt de mira per prendre decisions

A la dècada dels 90, British Airways volia millorar l'experiència del client sense recórrer a grans inversions. A continuació podeu observar l'aplicació d'aquesta tècnica dels 6 barrets a la sessió de treball:

- **Blau:** objectiu millorar l'experiència dels passatgers als embarcaments.
- **Blanc:** es van recollir dades de temps d'espera i nivells de satisfacció.
- **Vermell:** alguns directius van expressar que els clients se sentien frustrats i estressats.
- **Negre:** preocupacions pel cost de renovar zones d'espera o automatitzar processos.
- **Groc:** un millor ambient pot fidelitzar més clients i diferenciar la marca.
- **Verd:** proposta creativa de canviar l'ordre de la informació en les pantalles perquè els passatgers no s'angoïessin.

El resultat obtingut va ser que amb petits canvis de comunicació i ambient, van millorar l'experiència dels usuaris sense necessitat d'inversions estructurals. Va ser una solució creativa i col·laborativa.

L'aplicació d'aquesta metodologia aporta diversos beneficis educatius i col·laboratius, ja que estimula el pensament crític i global, estructura la presa de decisions i la generació d'idees, i promou l'escolta activa, la resolució col·lectiva de problemes i la reflexió emocional.

Per tal de garantir-ne l'eficàcia, es recomana utilitzar-la en les fases de definició i revisió de projectes, assignar rols rotatius per afavorir l'experimentació de diferents formes de pensament, i incorporar elements visuals que en facilitin la comprensió. Així mateix, pot complementar-se amb altres eines de creativitat, com el mètode SCAMPER o els mapes mentals, per enriquir el procés d'ideació i aprenentatge.

En síntesi, **el treball col·laboratiu i les metodologies d'innovació són fonamentals per formar persones capaces de treballar amb altres, resoldre problemes complexos i aportar valor en entorns canviants.** És per això que les eines per generar idees col·laborativament, com la pluja d'idees, els mapes mentals, la tècnica SCAMPER i el model dels sis barrets per pensar, constitueixen instruments essencials per estimular la creativitat, la participació i el pensament crític dins dels equips de treball. Aquestes metodologies no només potencien la diversitat de perspectives i la capacitat innovadora dels participants, sinó que també afavoreixen una cultura de col·laboració activa i respecte per les aportacions dels altres.

L'ús pedagògic d'aquestes eines en contextos professionals o educatius fomenta el desenvolupament de competències transversals clau, com la comunicació efectiva,

la resolució creativa de problemes i la presa de decisions compartida. En definitiva, aplicar aquestes tècniques ajuda a transformar grups en equips creatius i cohesionats, capaços de convertir les idees en projectes d'alt valor social i innovador.

1.4 Competència digital i innovació tecnològica

Vivim en una societat profundament transformada per les tecnologies digitals. Aquesta transformació afecta tots els àmbits: la manera com ens comuniquem, com treballem, com aprenem i fins i tot com ens relacionem socialment. En aquest context, la competència digital s'ha convertit en una eina imprescindible per a la participació activa i crítica en la societat i per al desenvolupament professional en qualsevol sector. Paral·lelament, la capacitat d'innovar, d'adaptar-se als canvis i de proposar noves solucions, esdevé una de les habilitats més valorades per les empreses.

Aquest darrer objectiu d'aprenentatge té com a objectiu aprofundir en el concepte de competència digital, analitzar la seva relació amb la innovació i la interacció persona-ordinador, i oferir una visió global dels desafiaments i oportunitats que planteja la transformació digital en l'àmbit professional.

1.4.1 Competència digital

La competència digital és una de les competències clau per a l'aprenentatge permanent i per a l'exercici de la ciutadania en el segle XXI. Segons la Comissió Europea (2018), consisteix en la capacitat d'utilitzar de manera segura, crítica, ètica i creativa les tecnologies digitals per assolir objectius relacionats amb l'aprenentatge, el treball, la comunicació, la creació i la participació social.

La **competència digital** integra coneixements, habilitats i actituds que permeten a les persones adaptar-se a un entorn tecnològic en constant evolució i participar activament en la societat digital.

Entre les TDS més rellevants trobem:

- **Alfabetització digital:** saber cercar, analitzar i gestionar informació de manera crítica.
- **Comunicació i col·laboració en línia:** utilitzar plataformes digitals (com Moodle, Teams, Slack o Trello) per treballar conjuntament amb altres persones.
- **Creació de continguts digitals:** dissenyar, editar o produir materials audiovisuals o interactius (com vídeos educatius, infografies o pòdcasts).

Les competències digitals habilitadores (TDS), de l'anglès *Transversal Digital Skills*, són aquelles competències que permeten aprofitar la tecnologia per impulsar la innovació, la inclusió i la competitivitat. Aquestes competències són transversals i afecten tots els àmbits de la vida quotidiana, l'educació i el treball.

- **Ciberseguretat i protecció de dades:** comprendre la importància de la privacitat, les contrasenyes segures i la identitat digital.
- **Resolució de problemes tecnològics:** saber configurar, actualitzar o reparar dispositius i aplicacions, o bé trobar solucions en comunitats digitals.

Aquestes competències no només milloren la productivitat i l'ocupabilitat, sinó que també redueixen la bretxa digital i afavoreixen una societat més equitativa i participativa. La competència digital no pot desvincular-se de la seva dimensió ètica, crítica i ciutadana.

Marc Europeu de Competència Digital per a la Ciutadania (DigComp 3.0)
(scur.cat/XXFEXH, Guia oficial de la Comissió Europea amb la descripció de les cinc àrees i els nivells de competència).

Desenvolupar la competència digital significa també formar persones capaces de participar de manera conscient, segura i inclusiva en els entorns digitals, contribuint a una cultura tecnològica més justa i sostenible.

1.4.2 El marc DigComp

El Marc Europeu de Competència Digital per a la Ciutadania (DigComp) és una iniciativa de la Comissió Europea creada per proporcionar un referent comú per comprendre, desenvolupar i avaluar la competència digital de la ciutadania a Europa.

L'objectiu fonamental del DigComp és ajudar persones, centres educatius, empreses i institucions públiques a entendre quines competències són necessàries per participar plenament en la societat digital, així com a dissenyar programes formatius, eines d'avaluació i polítiques d'alfabetització digital.

El DigComp descriu la competència digital mitjançant cinc grans àrees competencials i vuit nivells de domini, que van des del nivell bàsic (usuari inicial) fins al nivell molt avançat (estratègic o d'expert). Cada àrea es compon d'un conjunt de competències específiques i indicadors de coneixement, habilitat i actitud, que serveixen per avaluar el progrés individual o col·lectiu.

Les **cinc àrees competencials del DigComp 3.0** són les següents:

- **Informació i alfabetització de dades:** capacitat per cercar, seleccionar, avaluar i gestionar informació digital de manera crítica i organitzada.
Per exemple, localitzar fonts fiables per elaborar un treball o contrastar notícies per evitar la desinformació.
- **Comunicació i col·laboració digital:** habilitat per comunicar-se, participar i cooperar en entorns digitals de manera respectuosa i responsable.
Per exemple, treballar en equip utilitzant plataformes col·laboratives com Microsoft Teams, Slack o Moodle.

- **Creació de continguts digitals:** capacitat per desenvolupar i editar documents, imatges, vídeos o aplicacions, respectant els drets d'autor i les llicències obertes.

Per exemple, crear materials educatius amb Canva o Genially utilitzant recursos amb llicència Creative Commons.

- **Seguretat i benestar digital:** coneixements i actituds per protegir els dispositius, les dades personals, la privacitat i la salut digital pròpia i dels altres.

Per exemple, configurar contrasenyes segures o establir hàbits saludables d'ús de pantalles.

- **Resolució de problemes i aprenentatge continu:** capacitat per identificar necessitats digitals, resoldre incidències tecnològiques i aprendre noves eines de manera autònoma.

Per exemple, adaptar-se a una nova aplicació de treball en línia o utilitzar tutorials per resoldre un problema tècnic.

1.4.3 La innovació digital en l'entorn professional

La innovació digital constitueix un dels principals motors de transformació econòmica, social i educativa del segle XXI. En l'àmbit professional, fa referència a la integració estratègica de la tecnologia per millorar processos, crear nous models de negoci i desenvolupar productes o serveis més eficients, sostenibles i personalitzats.

Aquesta transformació afecta tots els sectors, però té una incidència especialment significativa en la Formació Professional, on la digitalització s'ha convertit en un element clau per garantir ocupabilitat, adaptació al canvi i competitivitat.

La digitalització ha generat un nou paradigma productiu, on la informació, la connectivitat i l'automatització redefeixen els rols laborals i els perfils professionals. Aquesta transformació s'emmarca dins dels conceptes d'Indústria 4.0 i Societat del Coneixement, caracteritzats per l'ús intensiu de tecnologies emergents com:

- La intel·ligència artificial (IA) i l'aprenentatge automàtic (*machine learning*).
- L'internet de les coses (IoT) i la connectivitat 5G.
- La robòtica col·laborativa i els sistemes ciberfísics.
- El Big Data i l'analítica avançada.
- La realitat augmentada i virtual (AR/VR).
- El núvol (*cloud computing*) i la ciberseguretat.

Aquestes tecnologies impulsen nous models d'organització del treball, basats en la flexibilitat, la col·laboració en xarxa i la innovació contínua.

La innovació digital té un impacte directe i específic a les diferents famílies professionals de la Formació Professional. A continuació es presenten alguns exemples representatius:

- **Informàtica i comunicacions.** És la família més estretament vinculada a la transformació digital. Els professionals desenvolupen solucions basades en programació, administració de sistemes, ciberseguretat, intel·ligència artificial o desenvolupament web i d'aplicacions mòbils.

Per exemple, creació de plataformes d'aprenentatge en línia personalitzades o sistemes de reconeixement facial per millorar la seguretat d'accés a edificis.

- **Sanitat.** La digitalització en l'àmbit sanitari ha impulsat la telemedicina, la gestió electrònica d'historials clínics i l'ús de dispositius mèdics connectats (eHealth). Els professionals sanitaris utilitzen eines digitals per millorar el diagnòstic, la comunicació amb pacients i la gestió hospitalària.

Per exemple, utilització de tauletes digitals per al seguiment remot de pacients amb malalties cròniques o aplicacions mòbils per a la promoció d'hàbits saludables.

- **Electricitat i Electrònica.** L'automatització industrial i les fàbriques intel·ligents demanen tècnics capaços de dissenyar, mantenir i programar sistemes robotitzats i xarxes d'energia intel·ligents.

Per exemple, implementació de sensors IoT en edificis per optimitzar el consum energètic o mantenir equips elèctrics de manera predictiva.

- **Administració i gestió.** Els processos empresarials s'han digitalitzat amb l'ús de ERP (Enterprise Resource Planning), signatura electrònica, eines de *business intelligence* i plataformes de treball al núvol.

Per exemple, automatització de tasques administratives amb eines com Power BI o SAP, i ús de certificats digitals per a la gestió documental.

- **Imatge, so i comunicació.** Els nous perfils professionals inclouen gestors de continguts digitals, especialistes en màrqueting en línia, creadors multimèdia i tècnics audiovisuals 360°.

Per exemple, producció de continguts immersius amb realitat virtual per a campanyes educatives o de conscienciació social.

- **Serveis socioculturals i a la comunitat.** La tecnologia pot millorar la intervenció social mitjançant aplicacions de suport a la dependència, formació en línia i projectes d'inclusió digital.

Per exemple, creació de tallers d'alfabetització digital per a persones grans o migrants, facilitant-ne la integració social i laboral.

La innovació digital en l'entorn professional és molt més que una transformació tecnològica: **és un canvi cultural i competencial** que afecta la manera de treballar, aprendre i col·laborar.

1.4.4 Competència digital i disseny d'interfícies

La competència digital i el disseny d'interfícies estan estretament relacionats, ja que ambdós comparteixen l'objectiu d'aconseguir una interacció eficaç, accessible i significativa entre les persones i la tecnologia.

De la mateixa manera que la innovació digital impulsa la transformació dels processos productius i dels entorns professionals, el disseny d'interfícies constitueix el pont essencial entre la tecnologia i l'usuari.

El disseny d'interfícies és l'espai on la competència digital pren forma pràctica i es manifesta a través d'experiències d'ús segures, intuïtives i inclusives.

Aquesta relació bidireccional és clau: la competència digital permet als professionals comprendre com utilitzar la tecnologia de manera efectiva, mentre que el disseny d'interfícies garanteix que aquesta tecnologia sigui comprensible, funcional i accessible per a tothom.

El paper del disseny d'interfícies en la transformació digital

El disseny d'interfícies d'usuari (UI) i l'experiència d'usuari (UX) s'han convertit en disciplines fonamentals dins de la transformació digital de les empreses i institucions. En qualsevol entorn professional, sigui industrial, sanitari, administratiu o educatiu, la qualitat de la interacció amb els sistemes digitals condiciona la productivitat, la seguretat i la satisfacció dels usuaris.

Un bon disseny d'interfície té en compte principis com la usabilitat, la coherència visual, la retroalimentació clara i, sobretot, l'accessibilitat universal.

Aquest últim aspecte és essencial per garantir que totes les persones, incloses aquelles amb diversitat funcional o limitacions sensorials, puguin utilitzar la tecnologia de manera autònoma. Tanmateix, connecta directament amb la visió d'una innovació digital inclusiva.

Interfícies en àmbits sanitaris

Exemple: En un hospital digitalitzat, la interfície del programari de gestió de pacients ha de permetre que personal sanitari de diferents perfils (metges, infermeres, tècnics) accedeixin a la informació de manera clara i ràpida, amb menús intuïtius, contrastos adequats i opcions d'accessibilitat per a persones amb discapacitat visual o auditiva.

1.4.5 Desenvolupament de la competència digital per a la millora dels processos d'innovació i recerca en la modernització del sector productiu

La digitalització dels sectors productius ha transformat profundament la manera com les empreses innoven, investiguen i creen valor. En aquest context, el desenvolupament de la competència digital esdevé un element essencial per millorar els processos d'innovació i recerca, afavorint la modernització i la competitivitat del teixit econòmic i social.

Segons la Comissió Europea (2023), l'adopció d'eines digitals avançades, com la intel·ligència artificial, l'anàlisi de dades, la fabricació additiva o la ciberseguretat, no només augmenta l'eficiència de les organitzacions, sinó que també **enforteix la seva capacitat d'adaptació, sostenibilitat i innovació contínua**.

La competència digital no s'entén únicament com la capacitat d'utilitzar tecnologia, sinó com l'habilitat de crear, investigar i transformar processos mitjançant la tecnologia. Això implica dominar habilitats com:

- La gestió i anàlisi de dades (*big data*) per prendre decisions basades en evidències
- La col·laboració digital entre equips multidisciplinaris i internacionals.
- La utilització d'eines de simulació i modelatge virtual per testar prototips.
- La creació de solucions tecnològiques sostenibles que integrin innovació i responsabilitat social.

Competència digital en la transformació de processos

En el sector industrial, la competència digital permet introduir tecnologies d'Indústria 4.0 com sensors IoT o impressió 3D per optimitzar la producció, reduir costos i minimitzar l'impacte ambiental.

1.4.6 Competència digital i recerca col·laborativa

La recerca contemporània es caracteritza per ser oberta, col·laborativa i digital (*Open Science*). La competència digital juga aquí un paper fonamental, ja que permet:

- Gestionar dades de recerca segons els principis FAIR (Findable, Accessible, Interoperable, Reusable).

- Utilitzar plataformes de treball científic en núvol i repositoris oberts (Zenodo, OpenAIRE, ResearchGate).
- Comunicar resultats de manera transparent i col·laborativa.

Exemple en l'àmbit de l'educació

Els estudiants de cicles formatius de Química Industrial poden fer recerca sobre materials biodegradables utilitzant eines de modelatge digital i compartir-ne els resultats en plataformes obertes.

1.4.7 Reptes actuals i futurs

La transformació digital avança a un ritme sense precedents i obliga professionals, institucions i sistemes educatius a replantejar contínuament les seves competències, valors i models d'organització. La digitalització ha de ser entesa com una eina per a la recerca, la innovació i la inclusió, al servei del progrés col·lectiu i del benestar social. Els reptes actuals i futurs de la competència digital i la innovació tecnològica no són únicament d'ordre tècnic, sinó també ètic, social i formatiu.

Integració de sostenibilitat digital en l'àmbit educatiu

El **Projecte europeu GreenComp (2022)** és un exemple que integra la sostenibilitat digital a l'educació per fomentar hàbits tecnològics respectuosos amb el medi ambient. Per altra banda, trobem el concepte d'Indústria 5.0, promogut per la Unió Europea, que proposa un model econòmic més humanocèntric, on la tecnologia no substitueix, sinó que complementa la intel·ligència i la creativitat humanes.

Els **principals reptes i horitzons actuals** són els següents:

- **Bretxa digital i inclusió:** malgrat els avenços en digitalització, persisteixen desigualtats d'accés, ús i competència. La bretxa digital afecta especialment persones grans, zones rurals, col·lectius en risc d'exclusió i estudiants sense recursos tecnològics.
- **Ètica, sostenibilitat i responsabilitat digital:** Un altre repte emergent és la necessitat de desenvolupar una cultura digital ètica i sostenible. L'ús massiu de dades, la intel·ligència artificial, la vigilància algorítmica i la desinformació plantegen dilemes sobre privacitat, transparència i seguretat.
- **Intel·ligència artificial i noves formes de treball:** l'expansió de la intel·ligència artificial (IA), el Big Data i l'automatització està redefinint les professions i els perfils laborals. Les empreses demanen cada vegada més competències associades a l'anàlisi de dades, la programació, la ciberseguretat o la gestió d'algoritmes. Tanmateix, aquesta evolució planteja un doble desafiament. Per una banda, tecnològic, per garantir la formació adequada de nous professionals, i per una altra, humà, per preservar la creativitat, el judici ètic i l'empatia en la presa de decisions automatitzades.
- **Aprenentatge permanent i actualització docent:** la rapidesa del canvi tecnològic fa que cap competència digital sigui definitiva. La formació

contínua, l'aprenentatge autònom i la col·laboració en xarxa esdevenen indispensables tant per a estudiants com per a docents i professionals.

- **Cooperació entre educació, empresa i innovació:** el futur de la competència digital dependrà també de la connexió efectiva entre els sistemes educatius i el teixit productiu.
- **Nous horitzons:** metavers, dades obertes i humanisme digital. Els escenaris emergents apunten cap a un futur on la realitat augmentada, el metavers educatiu, les dades obertes i la hibridació entre món físic i digital transformaran radicalment la manera d'aprendre i treballar.

En definitiva, el desenvolupament de la competència digital per a la innovació i la recerca representa una oportunitat històrica per enfortir el vincle entre formació, empresa i societat. A través de la modernització digital, els professionals del futur no només han de ser capaços d'utilitzar tecnologia, sinó també de crear, investigar i liderar processos de canvi.

Identificació i validació d'idees emprenedores

Laura Solé Flo

Itinerari personal per a l'ocupabilitat II

Índex

Introducció	5
Resultats d'aprenentatge	7
1 Identificació i validació d'idees emprenedores	9
1.1 Identificació de problemes de les persones destinatàries potencials	9
1.1.1 La importància de la detecció de problemes i necessitats	9
1.1.2 L'anàlisi de l'entorn	13
1.2 Generació i validació d'idees emprenedores	20
1.2.1 La creativitat com a motor d'emprenedoria	20
1.3 Models de negoci i valors socials en l'emprenedoria	24
1.3.1 El model de negoci: concepte i disseny	25
1.4 Estratègies de màrqueting i comunicació	26
1.4.1 Què és el màrqueting?	26
1.4.2 Canals de comunicació, missatges i objectius	29
1.4.3 Tècniques de venda i habilitats comunicatives	30
1.4.4 Màrqueting digital	31

Introducció

En l'àmbit de l'emprenedoria social i sostenible, la capacitat per identificar de manera rigorosa els problemes i necessitats de les persones destinatàries és un element essencial per al desenvolupament de projectes viables i amb impacte real. Tot procés emprenedor s'inicia, inevitablement, amb una mirada atenta a l'entorn i a les situacions que afecten la qualitat de vida de les persones, i requereix una diagnosi acurada que permeti comprendre què passa, per què passa i quines oportunitats de millora s'hi poden generar. Per això, l'anàlisi de problemes no és una fase preliminar menor, sinó el fonament sobre el qual es construeixen totes les decisions estratègiques del projecte.

Aquesta necessitat d'identificar problemes i necessitats porta aparellada la importància d'utilitzar eines adequades d'observació, anàlisi i contrast d'informació. L'emprenedoria actual combina l'estudi de l'entorn general (econòmic, social, tecnològic o normatiu) amb l'anàlisi de l'entorn específic, és a dir, amb la comprensió directa de les persones, les comunitats i els agents implicats. Aquest doble enfocament permet contextualitzar la idea emprenedora, detectar tendències i validar si el problema percebut és real, rellevant i compartit. Les entrevistes, les converses informals, l'observació i els processos de creativitat són eines clau que ajuden a definir amb precisió el repte i a evitar projectes que no responguin a necessitats autèntiques o que no aportin valor.

La creativitat, en aquest sentit, actua com a motor imprescindible. No n'hi ha prou a reconèixer un problema; cal ser capaç de generar solucions innovadores, sostenibles i alineades amb els valors socials del projecte. Aquí és on el pensament creatiu i la mirada emprenedora convergeixen: quan la definició del problema i la generació d'idees s'articulen en propostes transformadores que poden convertir-se en models de negoci sòlids i responsables. La conceptualització del model de negoci esdevé, així, el següent pas natural. Dissenyar un model de negoci implica reflexionar sobre la proposta de valor, els segments de persones destinatàries, les fonts d'ingressos i els recursos o aliances necessaris per donar vida a la idea. En l'emprenedoria amb valors socials, aquesta reflexió incorpora també elements ètics, de compromís comunitari i d'impacte a llarg termini, connectant la viabilitat econòmica amb la responsabilitat social i ambiental.

Un cop definida la proposta de valor, cal saber comunicar-la. El màrqueting, entès com el conjunt d'estratègies i accions destinades a fer arribar el missatge adequat a les persones adequades, és indispensable per donar visibilitat al projecte i connectar amb la comunitat. La comprensió dels canals de comunicació, la construcció de missatges clars i l'ús d'habilitats comunicatives —tant en la venda com en la difusió— són aspectes fonamentals que contribueixen a consolidar el projecte i generar confiança en les persones destinatàries. A més, el màrqueting digital obre possibilitats de segmentació, interacció i impacte que amplien el potencial de creixement i adaptació de qualsevol iniciativa emprenedora.

Finalment, analitzar exemples reals permet visualitzar com aquests elements (identificació de problemes, anàlisi de l'entorn, creativitat, model de negoci i estratègies de comunicació) prenen forma en projectes concrets. Aquest exercici comparatiu ajuda a comprendre el procés emprenedor de manera integral i a evidenciar que darrere de cada iniciativa hi ha una metodologia, unes eines i una mirada crítica sobre la realitat.

En conjunt, els continguts de l'RA4 ofereixen una visió completa del procés inicial de l'emprenedoria, des de la detecció del problema fins a la definició del model i la comunicació del projecte. Aquest marc conceptual i pràctic és imprescindible per garantir que les idees emprenedores siguin realment útils, sostenibles i alineades amb les necessitats de les persones i del seu entorn.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquesta unitat, l'alumne/a:

1. Resultat d'aprenentatge 4.

Identifica, defineix i valida idees d'emprenedoria generadores de noves oportunitats a partir d'estratègies d'anàlisi de l'entorn socioproductiu utilitzant metodologies àgils per l'emprenedoria:

4.1 Identifica els problemes de les persones destinatàries potencials del projecte empenedor com pas previ a les propostes de solucions que es converteixen en oportunitats.

4.2 Posa en pràctica el procés creatiu amb la finalitat d'aconseguir una idea empenedora que aportí valor econòmic, social i/o cultural.

4.3 Dissenya un model de negoci i/o gestió derivat de la idea empenedora.

4.4 Incorpora valors ètics i socials a la idea empenedora analitzant els models de balanç social.

4.5 Analitza la contribució de l'Economia Circular i l'Economia del Bé Comú al desenvolupament d'un model econòmic i social basat en l'equitat, la justícia social i la sostenibilitat.

4.6 Analitza els principals components de l'entorn general i específic, i el seu impacte en la idea empenedora.

4.7 Realitza entrevistes de problema per validar el perfil i el problema de les persones destinatàries de la idea empenedora.

4.8 Valida la solució mitjançant la creació de prototips cercant l'encaix problema-solució.

4.9 Posa en pràctica tècniques de validació d'idees i generació de prototips.

4.10 Experimenta amb la posada en pràctica d'estratègies de màrqueting per desenvolupar destreses en tècniques de comunicació i venda.

1. Identificació i validació d'idees emprenedores

En aquesta lliçó coneixerem mètodes d'identificació de problemes i necessitats, i estudiarem casos pràctics i reals d'èxit empresarial que han nascut de la capacitat de comprendre el context i les persones a qui es dirigeixen.

Amb tot això, serem capaços d'establir una base per desenvolupar idees emprenedores viables, ajustades a l'entorn i amb un valor afegit que creï un impacte real.

1.1 Identificació de problemes de les persones destinatàries potencials

Quan pensem a emprendre acostumem a donar molta importància al fet de tenir bones idees, però sovint ens oblidem que el veritable punt de partida és saber donar resposta a problemes o necessitats reals de les persones. La seva efectiva identificació és la base sobre la qual s'han construït i es construeixen projectes viables, útils i duradors. Aquesta és la raó per la qual, abans d'iniciar un negoci o projecte, cal estudiar a fons la realitat del públic a qui ens dirigim: què necessita, què el preocupa, què el limita o què valora, entre altres qüestions. Aquesta anàlisi ens permet generar idees que connecten de manera real amb les persones i que tenen el potencial de crear valor tangible.

1.1.1 La importància de la detecció de problemes i necessitats

El fonament per generar oportunitats emprenedores rau en el fet d'identificar problemes i necessitats reals, ja que la resolució d'aquests o la millora d'experiències existents és la millor manera de crear valor.

La clau de l'èxit en l'emprenedoria no és el fet de tenir una bona idea, sinó trobar un problema significatiu per a un col·lectiu de persones al qual puguem aportar solucions.

Exemples d'idees innovadores que sorgeixen de la detecció d'un problema significatiu

A tall d'exemple, Reed Hastings, cofundador de Netflix, en adonar-se que moltes persones tenien problemes a l'hora de complir els terminis de devolució de les pel·lícules llogades, va pensar en un model de subscripció on els clients podien rebre DVD a casa sense terminis de devolució. Aquesta primera idea inicial ha anat evolucionant fins a la plataforma

Una idea innovadora no sempre dona resposta a necessitats de persones, també pot resoldre reptes d'empreses o organitzacions que busquen ser més sostenibles, econòmiques i responsables, en línia amb els ODS 2030.

actual. Per altra banda, Canva va néixer amb la intenció de crear una plataforma intuïtiva i assequible que permetés fer creacions de qualitat a persones no professionals sense coneixements tècnics de disseny gràfic. Com a últim exemple, l'aplicació Too Good To Go es va crear per tal d'evitar el malbaratament de menjar als restaurants i botigues mitjançant la venda d'excedents a preus reduïts.

En conclusió, la detecció de problemes i necessitats reals i l'oferiment de solucions efectives són qüestions cabdals per garantir l'èxit de qualsevol idea emprenedora, atès que l'autèntic valor no rau en la innovació en si mateixa, sinó en la capacitat de respondre a una necessitat de manera pràctica, accessible i viable.

Idees i recursos per identificar i definir problemes

Per generar idees emprenedores hem d'identificar problemes reals en un segment de persones destinatàries potencials. Per fer-ho podem fer servir eines pràctiques d'identificació, com ara el mapa d'empatia o la tècnica dels cinc perquè, entre altres.

El mapa d'empatia

Aquesta eina ens permet visualitzar el perfil d'un usuari potencial mitjançant sis preguntes clau:

- Què pensa i sent: quines són les seves preocupacions principals? Què el motiva? Quines són les seves emocions amb relació a la seva necessitat o problema?
- Què veu: en quins entorns es relaciona? Què veu en el seu dia a dia que pot incidir en la seva problemàtica? Quins mitjans de comunicació consumeix?
- Què escolta: què diuen els seus amics, família o persones properes pel que fa a la seva situació? La seva manera de pensar pot estar condicionada per influències externes?
- Què diu i fa: com es manifesta? Com expressa el seu problema o necessitat?
- Quins són els seus problemes o frustracions: quines dificultats troba en el seu dia a dia? Què li obstaculitza l'assoliment dels seus objectius?
- Quines són les seves necessitats o desitjos: quina seria una solució idònia al seu problema?

Exemple d'identificació de necessitats a través del mapa d'empatia

Imagineu una persona emprenedora que vol crear un servei de menjars saludables amb productes de proximitat amb persones amb poc temps i amb preferències pel que fa a l'origen dels productes. El desenvolupament del mapa d'empatia l'ajudarà a comprendre que el seu públic objectiu està bàsicament format per persones treballadores, que volen menjar sa i de qualitat, però que no tenen temps per cuinar i no troben opcions que respectin les seves prioritats. Aquesta informació l'ajudarà a concretar les característiques de la seva idea per tal d'ajustar-se a les necessitats del seu públic.

En la figura 1.1 trobareu el mapa d'empatia d'acord amb aquest cas:

FIGURA 1.1. Mapa d'empatia

La tècnica dels cinc perquè

Una altra de les eines que podem utilitzar per identificar problemes és la tècnica dels cinc perquè.

La **tècnica dels cinc perquè** és senzilla, però a l'hora efectiva, i ens permet analitzar el veritable origen del problema. Consisteix a preguntar “per què?” fins a cinc vegades.

Exemple d'aplicació de la tècnica dels cinc perquè en la identificació del problema real

Vegem l'aplicació de la tècnica dels cinc perquè mitjançant un exemple concret:

Problema: algunes persones no consumeixen productes saludables amb regularitat.

- Pregunta 1: Per què no consumeixen productes saludables? Perquè prefereixen opcions ràpides i més barates.
- Pregunta 2: Per què prefereixen opcions ràpides i més barates? Perquè tenen poc temps per cuinar i un pressupost ajustat.
- Pregunta 3: Per què tenen poc temps per cuinar i un pressupost ajustat? Perquè el ritme de vida, els horaris d'estudi i treball no els permeten planificar-se.
- Pregunta 4: Per què no poden planificar-se els àpats? Perquè no tenen coneixements ni recursos per fer-ho.
- Pregunta 5: Per què no tenen coneixements ni recursos per planificar-se? Perquè no han rebut prou formació sobre hàbits saludables i consideren que menjar sa és complicat i car.

Conclusió: el problema real va més enllà de la falta de temps, i també està relacionat amb la percepció que és difícil i car.

Amb tota aquesta informació, una possible idea emprenedora seria la creació d'un servei de venda de menjars saludables precuinats, per preparació ràpida i a preus assequibles, tot apostant per una estratègia d'educació nutricional a través de les

xarxes socials per tal de desmuntar mites i fer arribar el missatge que menjar saludable ni és difícil, ni és car.

Altres tècniques d'identificació de problemes i necessitats

També disposem d'altres tècniques per la identificació de problemes i necessitats com la pluja d'idees, les enquestes o les entrevistes.

- **La pluja d'idees.** En molts processos de millora, innovació o resolució de problemes, una de les primeres passes clau és generar el màxim nombre d'idees possibles abans de valorar-les o seleccionar-ne una.

La **tècnica de la pluja d'idees** (també coneguda pel seu nom en anglès *brainstorming*) és una eina molt útil per fomentar la creativitat col·lectiva i facilitar la participació activa de totes les persones d'un grup. Aquesta tècnica es basa en un principi fonamental: en la fase inicial no es jutgen les idees. L'objectiu és crear un ambient obert i lliure de crítiques, que permeti expressar pensaments sense por de l'error o al rebuig.

La tècnica consisteix en el desenvolupament d'una sessió col·laborativa on les persones participants aporten el màxim nombre possible de problemes o necessitats que detecten en un sector en concret. Per fer-ho cal definir, en primer lloc, l'àmbit o sector (per exemple, oci nocturn o mobilitat urbana). A continuació, cada participant escriu els problemes detectats per tal de posar-los en comú i organitzar-los segons criteris d'importància i viabilitat de la solució. Una vegada seleccionades les idees més rellevants, s'hi pot aprofundir amb alguna de les eines explicades anteriorment.

Exemple d'ús de la pluja d'idees com a mecanisme de creativitat col·lectiva

Imagineu una sessió sobre empenedoria en el sector de l'hostaleria i la restauració, on els participants volen determinar quins són els principals problemes. Se'n detecten alguns, com ara la dificultat de trobar opcions saludables a preus assequibles, temps d'espera en hores determinades d'alta demanda o poca informació sobre l'origen dels productes en molts establiments. Amb aquest primer recull es podrà seleccionar la més important per aprofundir-hi i establir-la amb el màxim de detall possible.

- **Les enquestes i entrevistes.** Una altra de les tècniques són les enquestes i entrevistes a clients, també solen ser un recurs que ens permet obtenir informació sobre el públic objectiu.

Les **tècniques d'enquestes i entrevistes** permeten recollir informació directa i rellevant de les persones que utilitzen o interactuen amb el nostre servei, i constitueixen una eina clau per detectar punts forts, febleses i oportunitats de millora.

Aquesta metodologia requereix definir, en primer lloc, els usuaris potencials, és a dir, les persones a qui es vol preguntar, per tal de formular-los qüestions clau sobre els seus hàbits, necessitats i frustracions. Amb les respostes es tracta d'identificar

i analitzar patrons comuns, a fi i efecte de detectar els problemes més recurrents per tal de generar una possible idea emprenedora.

Exemple d'aplicació de la tècnica d'enquestes i entrevistes

La plataforma d'arxiu al núvol Dropbox va néixer a partir d'una enquesta. El seu fundador, Drew Houston, va comprovar que la majoria de les persones que necessitaven accedir als seus arxius des de diferents dispositius trobaven incòmode i poc eficient haver-los d'enviar per correu electrònic o portar-los sempre en una memòria externa. Amb la informació recollida, Houston va identificar una necessitat de crear un servei d'emmagatzematge al núvol que permetés sincronitzar de manera automàtica els arxius entre diferents dispositius.

1.1.2 L'anàlisi de l'entorn

L'entorn en el qual es pretén implementar una idea emprenedora és un factor cabdal a l'hora d'estudiar-ne la viabilitat. Un estudi exhaustiu de l'entorn social i productiu ens permet identificar oportunitats i amenaces que influiran de manera directa en l'èxit del negoci. Per tal de dur a terme aquesta anàlisi, hi ha diverses eines i metodologies que ens faciliten la presa de decisions estratègiques.

A grans trets, podem dividir l'entorn en dos grans blocs:

- Entorn general (que inclou factors econòmics, polítics, tecnològics, legals, socials i ambientals).
- Entorn específic (relacionats amb l'activitat empresarial, els seus competidors, proveïdors i clients). Aquesta anàlisi pretén validar i adaptar la idea a l'entorn on s'implementarà, per així incrementar les seves possibilitats d'èxit.

Es coneix com a **anàlisi PESTEL** l'eina que serveix per estudiar els factors externs que afecten una empresa: polítics, econòmics, socials, tecnològics, ecològics i legals.

Els components de l'entorn general

Quan parlem de l'entorn general ens referim a aquelles circumstàncies que afecten totes les empreses, amb independència del sector al qual pertanyen o de la seva mida. A continuació analitzarem cadascun dels components de l'entorn general i veurem mitjançant exemples pràctics quina pot ser la seva influència. Aquests factors poden ser:

- Econòmics
- Polítics i legals
- Tecnològics
- Socials i culturals
- Ambientals

Factors econòmics

Els factors econòmics són aquells elements relacionats amb l'economia que poden influir en el funcionament, la rendibilitat i la presa de decisions de qualsevol organització, independentment del seu sector o mida.

Els **factors econòmics** són les condicions i les variables del context macroeconòmic que afecten el comportament i el rendiment de les empreses.

S'hi inclouen qüestions com el PIB, els tipus d'interès, la inflació o la taxa de desocupació.

Exemple d'anàlisi d'un factor de l'entorn general: la influència de la inflació

Analitzem l'impacte que pot tenir la inflació, entesa com a factor econòmic de l'entorn general, en un context en què es vol crear una empresa de menjar saludable a domicili. En un escenari d'inflació alta ens podem trobar amb un augment del preu de les matèries primeres o una pèrdua de poder adquisitiu dels consumidors, que hauran de descartar productes no essencials, com ara el menjar preparat. A més, els preus del combustible també aniran a l'alça i, per tant, les despeses de transport també seran més elevades i, en conseqüència, la rendibilitat del negoci es veurà afectada. El fet de tenir en compte aquest context econòmic ajudarà l'emprenedor a anticipar certs riscos i prendre decisions estratègiques més idònies.

Factors polítics i legals

La legislació laboral, fiscal, mediambiental o les polítiques de foment de l'emprenedoria són factors que poden propiciar o frenar la creació de noves empreses. Els incentius fiscals que es puguin preveure per a empreses emergents poden ser un factor que impulsi la innovació i la creació de negocis.

Els **factors polítics i legals** formen part de l'entorn general que afecta totes les organitzacions, independentment del seu sector. Són aquells elements relacionats amb les decisions governamentals, el marc jurídic i la regulació que poden influir directament o indirectament en l'activitat empresarial.

Exemple d'anàlisi de la influència dels factors legals

Vegem com poden influir els factors legals a l'hora de determinar la viabilitat d'un projecte. Imagineu una emprenedora que vol obrir un negoci dedicat a llogar patinets elèctrics a Barcelona, presentant-ho com una alternativa de mobilitat sostenible dins de la ciutat. Un dels primers aspectes que haurà de tenir en compte serà quina és la normativa específica en la matèria i esbrinar si l'Ajuntament del municipi té aprovada alguna norma que prohibeixi llogar patinets per a ús turístic o estableixi alguna restricció de circulació. Aquesta regulació, doncs, pot tenir un impacte molt important en la idea de negoci, ja que pot limitar la mobilitat en algunes zones, pot eliminar un segment de clientela com ara el turisme o pot requerir l'obligació d'obtenir autoritzacions especials, amb la tasca burocràtica i els costos que comporta. Aquest exemple mostra com un factor legal incideix de manera directa en la viabilitat d'un negoci, fins al punt de forçar-ne la modificació o replantejar-lo completament.

Factors tecnològics

Els progressos en l'àmbit tecnològic poden convertir-se en noves oportunitats de mercat. L'auge de la intel·ligència artificial o el comerç electrònic són avenços que

obliguen a replantejar els sectors productius i que faciliten la generació de nous models de negoci.

Els **factors tecnològics** són aquells elements relacionats amb el desenvolupament, l'aplicació i la disponibilitat de noves tecnologies, així com la velocitat amb què aquestes es difonen i són adoptades per les empreses.

Exemple d'impacte tecnològic en l'entorn general: la irrupció de la intel·ligència artificial

La intel·ligència artificial ha suposat un abans i un després en el sector del màrqueting digital, ja que plataformes com ChatGPT poden generar textos per a publicacions a xarxes socials, de tal manera que es redueix el temps i el cost de producció dels continguts. Així mateix, el perfeccionament dels algorismes i l'anàlisi dels usuaris ofereixen la possibilitat de crear anuncis molt personalitzats.

En conclusió, fixeu-vos que els factors tecnològics suposen una arma de doble tall, atès que aquells que no tinguin la possibilitat d'evolucionar al mateix ritme poden veure's desplaçats de manera ràpida per aquesta innovació constant.

Els factors socials i culturals

De la mateixa manera que hem destacat la importància de considerar els factors anteriors, és fonamental tenir en compte que els hàbits de consum, les tendències del mercat i les necessitats de la societat són determinants a l'hora de considerar que un negoci és viable o no.

Els **factors socials i culturals** formen part del context en què opera una empresa, i afecten tant la demanda dels seus productes o serveis com la seva manera d'organitzar-se i comunicar-se.

Els factors socials i culturals els podem classificar de la següent manera:

- Segons els hàbits de consum, com la tendència de consumir productes sostenibles, saludables, ètics i de proximitat.
- Segons les tendències demogràfiques, com ara la necessitat de crear sistemes de salut i assistència atès l'envelliment de la població i l'augment de l'esperança de vida.
- Segons la influència de les xarxes socials i la digitalització en general, com ara la capacitat més gran de generar confiança dels influenciadors que la publicitat tradicional.

Exemple d'impacte dels factors socials i culturals en la definició d'un model de negoci

Un exemple real que posa en evidència la importància d'aquests factors és l'augment del veganisme i el seu impacte directe en el mercat de l'alimentació. Per tant, davant d'una idea de negoci d'obrir un local de menjar ràpid, l'emprenedor haurà de plantejar-se alternatives com ara oferir un menú 100% vegà per diferenciar-se completament de la competència i

fidelitzar un públic en expansió, incloure opcions vegetals al menú per atraure un públic més ampli o oferir certificacions ecològiques i sostenibles per dotar de confiança la seva imatge de marca.

Els factors ambientals

La incidència dels factors ambientals han anat incrementant la seva influència en el món dels negocis. La inquietud per la sostenibilitat, el canvi climàtic o la gestió eficient de recursos ha provocat l'aprovació de noves normatives i un canvi de paradigma en les preferències de les persones consumidores. Aquest escenari ha propiciat la creació de nous models de negoci que apostin per respectar el medi ambient i ha obligat les empreses tradicionals a adaptar-se a la nova realitat.

Els **factors ambientals** fan referència a les condicions naturals i exigències ecològiques que poden afectar el funcionament d'una empresa, així com a les pressions socials i legals relacionades amb la sostenibilitat i la protecció del medi ambient.

Els principals factors mediambientals que repercuteixen a escala empresarial són el canvi climàtic i la reducció d'emissions, l'economia circular i l'eliminació de residus o el consum sostenible i la consciència ecològica.

Una afectació pràctica i real de l'impacte d'aquests factors poden ser les restriccions de plàstics d'un sol ús en el sector de l'embalatge. Per tant, qualsevol idea de negoci orientada a la indústria alimentària per emportar haurà d'adaptar-se a la nova situació mitjançant l'ús d'envasos biodegradables o implementant models de reutilització a través de mètodes de retorn dels envasos.

L'entorn específic

En l'activitat empresarial es manifesten unes condicions particulars que influeixen en les decisions, el funcionament intern i la relació amb l'entorn. Aquestes característiques marquen la manera com s'organitza i evoluciona cada empresa dins del seu context.

L'**entorn específic** fa referència a aquells actors i/o circumstàncies que es relacionen de manera directa amb una empresa i que tenen un impacte immediat en la viabilitat d'aquesta.

L'entorn està format per:

- La competència
- Els clients
- Els proveïdors
- Aliances estratègiques

La competència

Dins del món empresarial sempre hi ha altres agents que busquen assolir objectius similars, sovint dirigits al mateix públic. Aquesta presència obliga les organitzacions a millorar contínuament, diferenciar-se i adaptar-se a les necessitats canviants del mercat.

La **competència** està constituïda per totes aquelles empreses o professionals que ofereixen productes o serveis iguals o similars i que conflueixen en un mateix mercat. Per tant, la seva identificació esdevé clau si volem definir de manera encertada el nostre avantatge competitiu.

Al seu torn, podem diferenciar els següents tipus de competidors:

- **Directes:** quan ofereixen el mateix producte o servei i es dirigeixen al mateix públic objectiu.
- **Indirectes:** quan el que s'ofereix és un producte o servei que suposa una solució alternativa a una mateixa necessitat.
- **Potencials:** quan encara no participen en el mercat, però que ho poden fer en un futur.

Els mètodes més comuns per analitzar la competència i establir estratègies de diferenciació efectives són l'anàlisi DAFO (debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats) o el *benchmarking*, que consisteix a comparar l'empresa amb les millors pràctiques del sector. Així mateix, les principals estratègies per destacar enfront de la competència poden ser un millor servei d'atenció al client, estratègies de preu més competitives o d'oferiment d'un valor afegit o la creació d'una marca reconeguda i amb un alt atractiu.

En la taula 1.1 es pot veure un exemple d'anàlisi DAFO:

TAULA 1.1. DAFO per a una empresa que ofereix un servei de menjars saludables i de proximitat

Debilitats	• Cost potencialment més elevat en comparació amb opcions convencionals. • Dificultat logística per garantir frescor i distribució àgil. • Temps i recursos per donar a conèixer el servei i guanyar visibilitat. • Pot requerir molta planificació i gestió per adaptar-se a dietes diverses. • Dependència de la disponibilitat estacional dels productes.
Amenaces	• Competència de grans marques que ofereixen <i>healthy food</i> a preus baixos. • Dificultats per mantenir el preu competitiu si hi ha inflació en productes frescos. • Canvis en hàbits de consum si hi ha crisi econòmica. • Escassetat puntual de productes de proximitat (clima, logística). • Clients que prioritzen la comoditat per sobre de la consciència.
Fortaleces	• Producte alineat amb tendències de consum responsable i saludable. • Diferenciació pel compromís amb productes de proximitat i transparència. • Pot generar confiança i fidelització gràcies als valors del projecte. • Possibilitat de col·laborar amb productors locals i crear xarxa. • Adaptable a formats diversos (menús, cistelles, <i>take away</i>, subscripcions...).
Oportunitats	• Creixement de l'interès per la salut, el benestar i la sostenibilitat. • Augment del teletreball i la necessitat de solucions ràpides però sanes. • Possibilitat de rebre subvencions o suport a iniciatives d'economia social. • Tendència cap al consum local i el suport a petits productors. • Aliances amb gimnasos, empreses o espais de cotreball.

Després de fer l'anàlisi DAFO, que permet identificar les debilitats, les amenaces, les fortaleeses i les oportunitats de l'empresa, es pot aplicar l'**anàlisi CAME** com a estratègia de correcció. Aquesta eina serveix per corregir les debilitats, afrontar les amenaces, mantenir les fortaleeses i explotar les oportunitats, convertint així el diagnòstic del DAFO en accions concretes de millora.

L'anàlisi CAME es representa en una matriu similar a la del DAFO, on s'organitzen les estratègies segons com es combinen fortaleeses, debilitats, oportunitats i amenaces per planificar accions concretes.

Els clients

En qualsevol activitat econòmica hi ha una figura clau que dona sentit a la producció de béns i serveis, ja que és qui en determina la demanda, influeix en la qualitat i condiciona el resultat final de l'organització

Els **clients** són aquelles persones o empreses que compraran el producte o servei d'un negoci.

Sense una bona comprensió dels seus hàbits i necessitats, una empresa no pot ser competitiva. Per tal d'analitzar-los caldrà fer una segmentació de mercat, és a dir, caldrà determinar on viuen, quina edat i quins interessos tenen, a què es dediquen, quin estil de vida presenten o quins són els seus hàbits de compra, entre moltes altres qüestions. Amb això podrem crear el que anomenem "avatar de client", que no és res més que una representació entre ficció i realitat, basades en dades reals.

Exemple d'avatar de client

Un perfil podria ser:

- Nom, edat i professió: Maria, 32 anys, arquitecta.
- Ubicació: Barcelona.
- Estil de vida: actiu; vol mantenir-se en forma i mostra especial interès en l'entrenament de força.
- Objectiu: guanyar força i massa muscular sense perdre flexibilitat i mobilitat.
- Inquietud principal: assolir un equilibri entre feina, esport i vida personal.

A partir d'aquesta representació podem analitzar les necessitats i els problemes de la Maria que, per exemple, podrien ser trobar un pla de nutrició que s'ajusti a les seves necessitats d'entrenament, gestionar de manera més eficient el temps per compaginar treball, entrenament i vida personal o disposar de material de qualitat per entrenar. A partir d'aquesta radiografia inicial podrem començar a dissenyar estratègies per captar i fidelitzar clientela.

Els proveïdors

En el desenvolupament de qualsevol activitat productiva o de serveis intervenen actors externs que aporten els recursos necessaris per al seu funcionament. La relació amb aquests agents influeix en la qualitat, els terminis i els costos del que l'organització ofereix.

Els **proveïdors** són aquelles empreses que proporcionen les matèries primeres, els serveis o els productes necessaris per tal de desenvolupar una activitat empresarial.

A l'hora de seleccionar-los cal tenir en compte factors com ara el preu o les condicions de pagament, la qualitat, la formalitat i puntualitat o la seva responsabilitat pel que fa a sostenibilitat i ètica. Una òptima elecció dels proveïdors és crucial per assegurar una experiència positiva dels clients i la reputació del negoci.

Exemple d'influència dels proveïdors com a factor de l'entorn específic

Imagineu un restaurant que, com a valor afegit, ofereix productes ecològics i, per tant, prioritza la proximitat a l'hora de fer la tria dels seus proveïdors. Si aquest proveïdor no compleix amb els estàndards pactats de qualitat o s'endarrereixen els seus lliuraments, la imatge del local es pot veure afectada negativament.

Les aliances estratègiques

En un entorn canviant i competitiu, les organitzacions sovint busquen col·laboracions amb altres entitats per assolir objectius comuns, optimitzar recursos o accedir a nous mercats. Aquestes col·laboracions poden aportar avantatges significatius i afavorir el creixement mutu.

Entenem per **aliances estratègiques** aquelles relacions entre dues o més empreses per tal de col·laborar en qüestions clau de l'activitat amb l'objectiu d'establir unes sinergies que permetin uns resultats més bons.

Els principals beneficis d'aquestes aliances són la disminució de costos, l'accés a nous mercats o una més ràpida i eficient innovació; en definitiva, permeten incrementar la competitivitat del negoci en el seu sector. Els principals tipus d'aliances estratègiques són les següents:

- **Comercials:** quan el que es pretén és oferir de manera conjunta un producte o la prestació d'un servei. Un exemple en podria ser una empresa que es dedica a produir i comercialitzar material esportiu que col·labora amb una cadena de centres de fitness per promocionar els seus productes.
- **Tecnològiques:** quan la pretensió de l'aliança és compartir tecnologia o un cert nivell de desenvolupament. En seria un cas l'associació d'una empresa de programari informàtic amb una empresa emergent d'IA per crear una nova eina de gestió.
- **Logístiques:** quan es posen en comú infraestructures i serveis de tipus logístic per reduir despeses i augmentar beneficis. Dues empreses de comerç electrònic que utilitzen una mateixa xarxa de distribució en seria un exemple.

1.2 Generació i validació d'idees emprenedores

En un procés emprenedor, la capacitat de transformar les idees en accions reals que aportin un valor real és una qüestió fonamental. Així doncs, una vegada identificades les necessitats i els problemes del públic destinatari i analitzat l'entorn, cal engegar un procés creatiu per generar solucions, validar-les i desenvolupar-ne els prototips. És una etapa clau per assegurar que la nostra proposta té sentit i és viable.

En aquest apartat veurem com mitjançant metodologies àgils i eficaces podem construir una proposta sòlida que encaixi amb el problema detectat i en recorrerem les diferents etapes.

1.2.1 La creativitat com a motor d'emprenedoria

Un dels pilars fonamentals en el desenvolupament d'un negoci o un projecte és la capacitat de generar idees amb valor. Per tant, la creativitat és una eina essencial que ens permet transformar problemes o necessitats en oportunitats i propostes viables. Tot procés creatiu comporta sortir de la zona de confort, analitzar diferents punts de vista i perspectives i ometre solucions més tradicionals. En conseqüència, no es tracta de tenir una bona idea, sinó de generar una proposta que connecti de manera real amb una necessitat, que sigui innovadora i, sobretot, que es pugui portar a la pràctica. Emprendre des d'una òptica creativa comporta una mirada crítica a l'entorn i projectar escenaris de canvi, transformació i evolució.

Les entrevistes com a eina de validació del problema

Tan bon punt tenim seleccionada la idea emprenedora cal validar el problema o la necessitat detectada per corroborar que és real i rellevant per un col·lectiu determinat. És a dir, hem de passar d'una "suposició" a una "realitat".

Una eina que ens permet fer la validació inicial és el que s'anomenen **"entrevistes de problema"** i que ens permet recollir informació directa del públic destinatari potencial abans de definir la solució de manera definitiva.

El que es pretén amb aquestes entrevistes és conèixer amb detall la realitat, les necessitats i les frustracions de les persones a qui originàriament va adreçada la proposta; busquem descobrir com viuen el problema i com l'afronten, quines dificultats troben i què tindrien en compte a l'hora de consumir possibles solucions. Per tant, fixeu-vos que no només validem el problema o la necessitat, sinó que podem concretar amb més precisió el perfil del nostre públic objectiu.

El primer que cal fer és determinar el perfil d'usuari d'acord amb la idea: edat, ocupació i interessos, entre d'altres. Per exemple, i continuant amb la idea

seleccionada d'oferir un servei de menjar saludable i de proximitat, seria idoni seleccionar un grup de set persones, d'entre 25 i 45 anys, que visquin soles o en parella i que cuinin menys de tres dies a la setmana.

Les entrevistes s'han de plantejar a partir de preguntes obertes, que en cap cas induïxin respostes i que permetin un diàleg. Així, no és recomanable plantejar qüestions com “compraries aquest producte?”, sinó que és preferible centrar-se a conèixer els hàbits, les emocions i les limitacions.

Les **entrevistes** solen tenir una durada de 20 minuts i es duen a terme de manera individual, sigui presencialment, per trucada o per videotrucada.

Exemples de preguntes a plantejar en una entrevista per una idea de negoci relacionada amb la restauració

Aquestes podrien ser:

- Com plantejes la teva alimentació durant la setmana?
- Què és el que et resulta més complicat de gestionar?
- Com et sents quan arribes a casa després de treballar i has de pensar què cuines?
- T'has plantejat mai mirar de menjar més saludable?
- Què t'ajudaria a mantenir una alimentació més equilibrada?
- Cal preveure un espai per la conversa lliure i per a preguntes que puguin sorgir de les respostes anteriors.

Dutes a terme aquestes entrevistes, es podran extreure algunes conclusions, com ara:

- La manca de temps i la sensació de fatiga mental a l'hora de planificar àpats és un denominador comú entre totes les persones entrevistades.
- Un 80% han tastat serveis de menjar a domicili, però destaquen que són poc saludables i a preus elevats.
- La gran majoria es mostren receptives a consumir serveis que estalviïn temps i energia, però només quan tinguin una percepció de confiança pel que fa a la qualitat i a l'origen dels productes.
- Comparteixen el desig de cuidar-se sense renunciar a la practicitat.

Si tot aquest context fos real, s'hauria confirmat la vigència del problema i, a més, es comptaria amb les eines per adaptar la proposta al públic objectiu. En aquest cas, l'empresa es podria plantejar un pla de comunicació que prioritzés un to proper, empàtic i sense judici.

Per tant, podem concloure que les entrevistes suposen un punt d'inflexió en el projecte, en tant que ens permet afinar la proposta. Així mateix, ens permet connectar emocionalment amb el públic objectiu, ja que podem conèixer de primera mà com se senten respecte a la necessitat que pretenem solucionar. Fixeu-vos que ens reafirmem en el fet que l'emprenedoria no consisteix a imposar una solució, sinó que es tracta d'escoltar, observar i construir respostes que parteixin de la realitat de les persones.

El prototipatge com a validació de la solució

Arribats a aquest punt, on ja tenim confirmada la rellevància del problema, cal donar forma a aquesta solució per tal de validar-la. Per tant, en aquesta fase, el que pretenem és provar si la proposta resol de manera efectiva el problema detectat. Per fer-ho, dissenyarem un prototip inicial; és a dir, crearem una versió senzilla però funcional de la solució, amb la qual tinguem la possibilitat d'interactuar amb el públic objectiu i rebre'n una retroalimentació real.

En primer lloc, però, cal que tinguem clar què és el que entenem per prototip.

Un **prototip**, que no ha de ser necessàriament un producte acabat, pot ser una maqueta, una simulació, una demostració visual i, fins i tot, un relat del servei en acció. El que es pretén és **provar de manera ràpida** i sense grans despeses la idea, per comprovar si genera interès, si es comprèn correcta i si dona resposta a la necessitat que es pretén solucionar.

Un altre objectiu del prototipatge és la verificació de l'encaix problema-solució; és a dir, corroborar que el públic objectiu té la sensació que la solució que li és proposada encaixa amb el que realment necessita. Validar aquest encaix ens ratifica que anem pel bon camí abans d'invertir més recursos en el desenvolupament del projecte.

Exemple de prototip per una idea de negoci relacionada amb la restauració

El prototip a dissenyar podria ser la simulació del servei de menús saludables a domicili a través d'un menú digital (amb tres opcions i amb tot el detall dels ingredients, el seu origen i la seva informació nutricional) mitjançant una pàgina web simulada, on es transmetin els valors del projecte (salut, proximitat, accessibilitat i sostenibilitat). Finalment, també es podria crear un formulari de comanda fictici, a través del qual es podria simular l'elecció i el lliurament del menú setmanal.

Creat el prototip, caldria compartir-lo amb algunes de les persones que havien participat en les entrevistes així com amb noves persones que puguin encaixar amb el perfil del públic objectiu. Cal demanar valoracions sobre aspectes clau com ara, continuant amb el nostre exemple, la claredat del servei, la utilitat percebuda, el preu, la imatge de marca o la confiança generada. Aquests comentaris, doncs, ens permeten confirmar si la solució encaixa amb el problema detectat i si cal ajustar algun aspecte per fer-la més atractiva i saludable.

En conclusió, el prototipatge i la validació inicial són essencials per garantir que avancem cap a una proposta en sentit, connectada amb la realitat de les persones i amb una predisposició de millora permanent. La capacitat d'escoltar, provar i ajustar de manera constant és, en definitiva, el que garanteix que un projecte emprenedor pugui avançar.

Tècniques de validació d'idees i generació de prototips

Validar una idea és imprescindible per comprovar-ne la viabilitat abans de continuar desenvolupant-la. Es tracta, doncs, d'avaluar les hipòtesis sobre el comportament, les necessitats i les preferències del públic objectiu, així com la capacitat real de solucionar el problema detectat. Per fer-ho, s'empren diverses

tècniques que permeten obtenir dades, contrastar-les i prendre decisions d'acord amb aquestes.

Entre aquestes tècniques tenim les següents:

- **Mapa de valor:** és una eina que ens ajuda a connectar la proposta amb les necessitats i motivacions de la clientela, de tal manera que ens permet detectar si la solució plantejada resol de manera efectiva el que anomenem “punts de dolor” de la persona usuària. Els punts de dolor (o *pain points*, en anglès) són els problemes concrets, frustracions o dificultats que experimenten els usuaris o consumidores en el seu dia a dia o amb relació a un servei, producte o situació. Sovint ens permet detectar aspectes que passen desapercebuts si no fem una observació profunda i empàtica; tingueu en compte que la identificació d'aquestes situacions són les que fan que una idea es converteixi en una oportunitat real de millora o innovació.

En la figura taula 1.2 tenim un exemple visual amb les dues àrees fonamentals del mapa de valor: el perfil del client i la proposta de valor. L'objectiu és trobar l'encaix entre què es pretén oferir i el que la persona necessita, espera o desitja, tant des d'una perspectiva funcional com emocional.

TAULA 1.2. Mapa de valor

Perfil del client	Objectius a complir • Mantenir una dieta saludable tot i tenir una agenda molt atapeïda. • Evitar menjar qualsevol cosa ràpida per manca de temps. • Estalviar temps en planificació i cuina.	Guanys que pretén • Sentir-se bé físicament i emocionalment. • Disposar de menús atractius i variats. • Poder confiar en la qualitat dels ingredients.	Punts de dolor • Té poc temps per cuinar cada dia. • Sovint se sent culpable per no cuidar l'alimentació. • Té la percepció que menjar sa fora de casa és car i avorrit.
Proposta de valor	Productes i serveis • Menús setmanals equilibrats i adaptats a preferències alimentàries. • Ingredients de proximitat i de temporada. • Plataforma digital per gestionar comandes i fer seguiment.	Generador de guanys • Menús pensats per cobrir necessitats nutricionals. • Disseny atractiu i variat per fer del menjar sa una experiència agradable. • Flexibilitat en horaris i tipus de comanda.	Alleujadors de dolors • Reducció del temps dedicat a pensar i cuinar. • Eliminació de la sensació de culpa en oferir una alternativa pràctica però saludable. • Preus competitius i transparència total sobre el que es consumeix.

- **Mínim producte viable (MPV):** consisteix a crear una versió reduïda del producte o servei amb les funcionalitats bàsiques. Les formes poden ser molt variades (una web simulada o una mostra física, per exemple) i permet obtenir respostes ràpides i assequibles econòmicament. La simulació del servei amb menús, pàgina web o formulari de comanda funcionaria com un MVP en el nostre exemple, cosa que ens permet oferir una experiència propera sense necessitat de desenvolupar-lo de manera completa.
- **Test de comprensió:** mostra la idea o el prototip i es demana que l'usuari l'expliqui amb les seves paraules per tal de comprovar si el missatge que es pretén transmetre s'ha entès correctament.
- **Retroacció interactiva:** a través de la presentació de versions provisionals, es recullen els comentaris del públic objectiu, s'apliquen i es tornen a provar.

És una tècnica basada en el cicle prova-error, que ens permet enfocar la validació d'una manera àgil.

Durant la fase de generació de prototips, és essencial conèixer les **eines de protecció de la propietat intel·lectual i industrial**, que permeten reconèixer l'autoria i garantir l'ús exclusiu de les creacions. Vegem-ne les principals:

- Dret d'autor: protegeix obres literàries, artístiques, musicals o de disseny (textos, logotips, vídeos...).
- Marca comercial: identifica productes o serveis d'una empresa. Es registra davant de l'Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) i atorga el dret exclusiu d'ús del nom o logotip.
- Patent: protegeix una invenció tècnica nova i d'aplicació industrial. Es tramita a través de l'OEPM o, per abast internacional, a l'Oficina Europea de Patents (EPO).
- Model d'utilitat: similar a la patent, però per a innovacions tècniques menors o millores funcionals d'objectes ja existents. També s'inscriu a l'OEPM.
- Disseny industrial: protegeix l'aspecte extern o estètic d'un producte (forma, colors, línies...). Es registra igualment a l'OEPM o a l'EUIPO (Oficina de Propietat Intel·lectual de la Unió Europea).

Conèixer i aplicar aquests mecanismes afavoreix una innovació responsable i sostenible, assegurant que les idees i prototips desenvolupats puguin tenir continuïtat real al mercat.

Les patents, els models d'utilitat i els dissenys industrials protegeixen creacions diferents. Mentre que la patent cobreix invencions tècniques noves, el model d'utilitat protegeix millores funcionals en productes ja existents. Per la seva banda, el disseny industrial protegeix només l'aspecte extern o estètic d'un producte.

Podem concloure que el procés de generar, validar i prototipar una idea emprenedora és un procés enriquidor, ja sigui des d'un punt de vista professional com personal. Hem vist que a partir de la detecció d'un problema real, podem practicar l'escolta activa, posar a prova les nostres hipòtesis i posar a prova la nostra capacitat d'adaptació, ajustant la proposta de manera contínua. Totes aquestes actuacions ens permeten prendre consciència de la importància que té ser persones flexibles, empàtiques i amb capacitat de resposta davant dels canvis.

Com heu pogut comprovar, tenir una idea perfecta d'inici no és garantia d'èxit, sinó que el que és realment imprescindible és estar predisposat/da a mantenir una actitud col·laborativa i de millora, entenent els errors com a font d'aprenentatge. En conclusió, qualsevol proposta amb sentit, arrelada a una necessitat real, té potencial per crear un impacte positiu.

1.3 Models de negoci i valors socials en l'emprenedoria

Avui dia, l'emprenedoria no s'entén l'emprenedoria sense la seva perspectiva de transformació social. Cada vegada més, les iniciatives empresarials tenen la

voluntat d'integrar valor com la sostenibilitat, l'equitat o la justícia social. És per això que, en el marc de l'emprenedoria del segle XXI, cal entendre com a indispensable el fet de casar la viabilitat econòmica amb el compromís social i ambiental.

1.3.1 El model de negoci: concepte i disseny

A escala conceptual, un model de negoci s'entén com una organització crea, ofereix i captura valor. Per tant, fixe'u-vos que va més enllà de vendre un producte o oferir un servei, atès que implica tenir en compte a qui ens adrecem, què oferim, com els el fem arribar i com assegurem la viabilitat econòmica del projecte.

El **model de negoci** ens ajuda a convertir una idea emprenedora en una activitat sostenible i estructurada.

Els elements clau que cal identificar i definir a fi efectes de construir un model de negoci sòlid són:

- Proposta de valor: què és el que oferim per resoldre problemes o satisfer necessitats?
- Segment de client: a qui ens dirigim?
- Canals de distribució: com fem arribar la proposta de valor al client?
- La relació amb els clients: com construirem i hi mantindrem una relació de confiança?
- Les fonts d'ingressos: com monetitzarem l'activitat?
- Les activitats clau: quines accions són imprescindibles per desenvolupar l'activitat?
- Els recursos clau: quins recursos humans, tecnològics, materials o financers necessitem?
- Els socis clau: amb qui ens podem aliar per millorar el projecte?
- L'estructura de costos: quines despeses caldrà cobrir per funcionar correctament?

El conegut Business Model Canvas és una eina que ens serveix per plasmar de manera visual tota aquesta informació en una sola pàgina, facilitant-nos la reflexió i la planificació estratègica.

Too Good To Go va dissenyar el seu model de negoci a partir de la detecció de la necessitat de reduir el malbaratament d'aliments, tot connectant els establiments amb excedents amb consumidors disposats a comprar-los a preus reduïts.

En la taula 1.3 podem veure com hauria pogut ser el seu Business Model Canvas inicial:

TAULA 1.3. Business Model Canvas de Too Good To Go

Socis clau Restaurants, supermercats, organitzacions ambientals.	Activitat clau Desenvolupament tecnològic, captació d'establiments, campanyes de sensibilització.	Proposta de valor Permetre als establiments vendre excedents a preu reduït i oferir als clients menjar de qualitat evitant el desaprofitament.
Relació amb els clients Comunicació via <i>app</i> (notificacions), atenció al client digital, xarxes socials.	Segment de clients Consumidors conscienciats amb el malbaratament alimentari, restaurants, forns, supermercats amb excedents d'aliments.	Recursos clau Plataforma tecnològica, equips de desenvolupament i màrqueting, establiments col·laboradors.
Canals Aplicació mòbil i pàgina web.	Estructura de costos Manteniment de la plataforma, costos de màrqueting, salaris de l'equip, suport tècnic.	Fonts d'ingressos Comissió per cada transacció realitzada a través de l'aplicació.

Amb aquest exemple queda clar com una idea amb un marcat component social pot plantejar-se de tal manera que sigui viable econòmicament i, a més, generi un impacte positiu.

1.4 Estratègies de màrqueting i comunicació

Moltes vegades, la manera en què comuniquem allò que fem pot marcar la diferència entre l'èxit i el fracàs d'un projecte emprenedor.

El màrqueting i la comunicació són molt més que publicitat: són estratègies que connecten persones, que entenen les seves necessitats i generen vincles que n'afavoreixen la confiança, la fidelització i, com a resultat, la compra del bé o contractació del servei.

1.4.1 Què és el màrqueting?

El màrqueting és una part essencial del projecte emprenedor, ja que permet conèixer el mercat, identificar les necessitats dels clients i orientar les accions per arribar-hi de manera efectiva.

Podem definir el **màrqueting** com el conjunt d'estratègies i accions que una empresa o projecte aplica per identificar les necessitats de la seva clientela potencial i poder-les satisfer de manera eficient i rendible.

Fixeu-vos, doncs, que va molt més enllà de vendre; implicar saber escoltar, comunicar i, sobretot, adaptar-se. És per això que el màrqueting no és exclusiu de grans empreses, sinó que també és molt útil per a projectes petits o iniciatives socials que pretenen fer arribar el seu valor a un públic adequat.

Podem distingir dos vessants del màrqueting:

- **Màrqueting estratègic:** s'encarrega d'analitzar el mercat, segmentar-ne el públic i definir el posicionament de la marca.
- **Màrqueting operatiu:** determina quines són les accions concretes que es duran a terme per arribar als objectius (promocions, accions comunicatives...).

Una eina molt útil per estructurar totes aquestes accions és el que es coneix com el **màrqueting mix**, i que respon a quatre grans preguntes:

- **Producte:** què oferim? Cal definir no només el producte o servei, sinó tot el que pugui representar un valor afegit, com ara la qualitat o l'embalatge.
- **Preu:** quant costa? El preu ha d'estar en consonància amb la proposta de valor i el poder adquisitiu del públic a qui ens dirigim. També és un factor determinant en el posicionament (econòmic, mitjà o *premium*).
- **Distribució:** on es ven? Consisteix a determinar quins seran els canals a través dels quals posarem en contacte el producte amb el client. Poden ser botigues físiques, vendes en línia, venda directa...
- **Promoció:** com es comunica? En aquest apartat ens referim a la publicitat, xarxes socials, promocions, relacions públiques i *emails* de màrqueting, així com qualsevol altre mitjà que pot ser útil per fer arribar el missatge.

Exemple d'aplicació del màrqueting mix en una empresa real

Wallapop, coneguda empresa espanyola, és una aplicació de compra i venda d'articles de segona mà entre particulars. La seva estratègia de màrqueting ha estat la clau del seu èxit, i en podem destacar el següent:

- **Producte:** l'aplicació és molt fàcil d'utilitzar.
- **Preu:** l'ús de la plataforma és gratuït per a usuaris bàsics. Les seves fonts d'ingressos provenen de les contractacions *premium*.
- **Distribució:** 100% digital i basa en la ubicació geogràfica els usuaris.
- **Promoció:** campanyes publicitàries a la televisió i xarxes socials, sempre amb un to informal i proper, que incentiven la reutilització, la proximitat i l'estalvi.

Per tant, ha estat gràcies al màrqueting que Wallapop s'ha posicionat com una alternativa moderna, ecològica i fàcil a la compra tradicional, especialment enfocada a un públic relativament jove i urbà.

L'era digital està transformant profundament la manera com les empreses es relacionen amb els seus clients, tal com podem veure en la figura 1.2.

Quan parlem de distribució dins del màrqueting mix també ens referim als **canals de venda, la logística, el transport i l'emmagatzematge**, que permeten que el producte arribi al client en el moment i lloc adequats.

FIGURA 1.2. Tendències emergents en màrqueting digital

El màrqueting mix clàssic s'ha adaptat a aquest nou context, donant lloc a una nova versió de les **4P digitals: personalització, participació, *Peer to Peer* i predicció**.

- **Personalització:** gràcies a les dades i la intel·ligència artificial, les empreses poden adaptar missatges, productes i experiències a cada usuari. El màrqueting ja no es dirigeix a un públic massiu, sinó a persones concretes amb interessos i necessitats específiques.

Un exemple d'estratègia de personalització són les recomanacions de productes personalitzades en plataformes com Amazon o Spotify.

- **Participació:** el consumidor ja no és un receptor passiu, sinó que participa activament en la creació i difusió del valor de marca. Les xarxes socials i les comunitats en línia permeten que els usuaris opinin, comparteixin i influeixin en altres persones.

Exemple d'estratègia de participació

Campanyes en què els clients aporten idees o continguts, com el "Share a Coke" de Coca-Cola.

- ***Peer to Peer* (P2P):** el poder de la recomanació entre iguals és clau. Les plataformes digitals fomenten la interacció directa entre usuaris, com ara les valoracions, ressenyes o experiències compartides, que influeixen fortament en les decisions de compra.

Un exemple d'estratègia *Peer to Peer* són els sistemes de valoració en webs com Airbnb o TripAdvisor.

- *** Prediccions modelades:** l'anàlisi de dades i els algoritmes permeten anticipar comportaments i necessitats futures dels consumidors, optimitzant les estratègies de màrqueting i millorant la presa de decisions.

Exemple d'aplicació de les noves 4P del màrqueting digital en una empresa real

Wallapop també destaca per l'aplicació de les noves 4P del màrqueting digital:

- **Personalització:** l'app mostra anuncis i recomanacions adaptades a les preferències, la ubicació i l'historial de cerques de cada usuari.

Un exemple d'estratègia de prediccions modelades són les campanyes publicitàries automatitzades segons patrons de compra o d'ús.

- Participació: la comunitat d'usuaris és clau en la plataforma. Les valoracions, els xats i els comentaris fomenten la interacció i generen confiança entre compradors i venedors.
- *Peer to Peer* (P2P): el model de negoci es basa precisament en les transaccions directes entre persones, sense intermediaris. Això reforça la proximitat i la sensació de comunitat.
- Prediccions modelades: a través de l'anàlisi de dades, Wallapop pot anticipar quins productes tenen més demanda o en quines zones geogràfiques es produeixen més vendes, ajustant les seves estratègies publicitàries i tècniques de recomanació.

1.4.2 Canals de comunicació, missatges i objectius

Cal tenir en compte que la comunicació efectiva és una condició indispensable per desplegar una bona estratègia de màrqueting. Així mateix, comunicació no es limita a fer publicitat; comunicar és transmetre, connectar i construir identitat de marca.

Les empreses que tenen més èxit al mercat són aquelles que saben **què diuen, com ho diuen i on ho diuen**.

Les finalitats comunicatives poden ser diverses: des de donar a conèixer el producte, generar confiança i captar clients fins a millorar la reputació. Per fer-ho cal tenir en compte:

- Els objectius: què és el que pretenem? Atraure nous clients, introduir un nou producte al mercat...
- Els canals: on ho comuniquem? Xarxes socials, punts de venda, esdeveniments...
- Els missatges: què diem i com? Llenguatge, to, imatges...

Per altra banda, és important diferenciar la comunicació comercial, que s'orienta a vendre (és a dir, en promocionar productes o serveis de manera atractiva per incentivar-ne el consum) i la corporativa, que s'orienta a construir una imatge global de marca (amb l'objectiu de transmetre'n els valors, el compromís social...).

Pel que fa als canals, trobem els **tradicionals** (televisió, ràdio, premsa, cartelleria, patrocini d'esdeveniments, entre altres) i els **digitals** (xarxes socials, blogs, butlletins d'informació telemàtics, contingut d'influenciadors, pòdcasts, pàgines web, publicitat digital...). Cada canal té les seves característiques i avantatges. Així, mentre que Instagram o TikTok són molt visuals i directes, LinkedIn té un perfil molt més formal i es dirigeix al món professional.

Les principals tècniques de comunicació són l'*storytelling* i el *copywriting*.

L'*storytelling* consisteix a explicar històries, siguin reals o inventades, per generar empatia i connexió emocional amb el públic objectiu.

Una estratègia comunicativa òptima incorpora la coherència, en el sentit que es transmet el mateix missatge en tots els canals i l'adaptació, determinant el format i el to comunicatiu segons quin sigui el canal i el públic al qual ens dirigim.

Exemple d'ús de la tècnica de l'//storytelling// en una empresa real

La marca catalana de cervesa Estrella Damm és un clar exemple d'un ús intensiu de l'*storytelling* audiovisual. Cada any, a l'inici de l'estiu, publica un curtmetratge que, més enllà de mostrar el seu producte, pretén transmetre emocions com l'amistat, la llibertat o la mediterraneïtat, tot reforçant així la seva identitat de marca. A més, l'empresa també és coneguda per desenvolupar campanyes que visibilitzen el seu compromís amb la sostenibilitat (com ara l'eliminació de les anelles de plàstics dels paquets de llaunes), sempre cuidant de manera molt minuciosa la comunicació i la seva coherència.

El **copywriting** és el que es coneix com l'art d'escriure textos que convencen, criden l'atenció i animen a fer una acció concreta (comprar un producte o seguir un compte concret a les xarxes socials). L'objectiu principal és aconseguir que la persona que ho llegeixi senti interès i tingui una motivació per actuar.

És una tècnica molt recurrent en anuncis, cartells o xarxes socials, i sovint consisteix en frases curtes, clares i amb marcat contingut emocional, que apel·la directament al públic.

Exemple d'ús de la tècnica del 'copywriting' en una empresa real

L'empresa Veritas utilitza un *copywriting* alineat amb els seus valors de salut, sostenibilitat i consum responsable. Un dels seus eslògans és "Menja com penses." Mitjançant aquest missatge breu i directe, evoca la coherència entre els valors de cadascú i les seves decisions de consum, convidant el seu públic objectiu a reflexionar sobre l'alimentació d'una manera que sigui coherent amb la seva manera de pensar i de viure en general.

En conclusió, podem afirmar que dominar els canals i les tècniques de comunicació és fonamental si volem que un projecte guanyi visibilitat, aconsegueixi connectar amb el públic i generi la confiança desitjada. Saber transmetre el valor d'una idea pot ser tan important com la idea en si mateixa.

1.4.3 Tècniques de venda i habilitats comunicatives

Vendre consisteix a molt més que oferir un producte o un servei.

Vendre és sinònim d'**escoltar, interpretar, connectar i adaptar-se** a les necessitats del client.

Per tant, les habilitats comunicatives són imprescindibles a l'hora de generar confiança i aconseguir que la clientela se senti escoltada, valorada i acompanyada durant tot el procés de compra. Aquestes són les tècniques bàsiques de venda:

- **Detecció de necessitats:** preguntant, observant i deixant parlar al client per tal de conèixer què és el que busca, què li preocupa i què valora.
- **Argumentació:** identificada la necessitat, cal explicar com aconseguir que el nostre producte o servei la pretén satisfer. L'argumentari ha de ser clar

i sempre amb un llenguatge que permeti que el client rebi el missatge de manera fàcil i correcta.

- **Gestió d'objeccions:** tot gestionant amb empatia i informació els possibles dubtes o resistències que poden expressar alguns clients.
- **Tancament:** apostant per la naturalitat a l'hora de tancar la venda. S'aconsella utilitzar frases com “vols que t'ho reservi?”, per tal de respectar el ritme del client, sense que se senti pressionat.

Exemple d'aplicació de les habilitats comunicatives en el procés de venda

IKEA forma els seus treballadors per tal que puguin identificar ràpidament les necessitats de la clientela per així oferir-los solucions que s'adaptin al seu pressupost i al seu estil de vida. A les botigues es combina l'autoservei amb un acompanyament personalitzat. A més a més, apliquen el màrqueting emocional al punt de venda: espais inspiradors, rutes planificades i textos breus però persuasius.

El joc de rol i les simulacions de venda milloren les destreses comunicatives i treballen l'empatia, la gestió d'objeccions i la seguretat. Ajuden a guanyar fluïdesa, detectar errors i reforçar la confiança en un entorn segur.

El màrqueting emocional és l'estratègia que busca connectar amb el públic a través de les emocions (alegria, nostàlgia, esperança, etc.) per generar empatia, confiança i vincle amb la marca.

En conclusió, la comunicació i la venda són molt més que tècniques comercials. Es tracta d'eines que ens ajuden a entendre als clients, oferir valor i construir relacions sòlides.

1.4.4 Màrqueting digital

El **màrqueting digital** és el conjunt d'estratègies i tècniques que utilitzen canals i plataformes en línia per donar a conèixer un producte, servei o marca, i establir una relació directa amb el client.

A diferència del màrqueting tradicional, es basa en la interacció bidireccional i en la personalització del missatge, aprofitant les possibilitats de la tecnologia i d'Internet. Així, les accions de màrqueting digital permeten arribar a un públic més ampli, mesurar en temps real els resultats i ajustar les estratègies de manera flexible i eficient.

Els principals àmbits del màrqueting digital són els següents:

- **Presència web:** disseny i manteniment d'una pàgina o botiga en línia amb informació actualitzada i atractiva.
- **SEO** (*Search Engine Optimization*): tècniques per millorar el posicionament natural d'un web als cercadors.
- **SEM** (*Search Engine Marketing*): publicitat de pagament als cercadors (com Google Ads) per augmentar la visibilitat immediata.
- **Xarxes socials:** ús d'eines com Instagram, Facebook, TikTok o LinkedIn per crear comunitat, comunicar-se amb els clients i reforçar la imatge de marca.

- **Email màrqueting:** enviament segmentat de correus electrònics amb ofertes, novetats o contingut d'interès.
- **Contingut audiovisual:** creació de vídeos, pòdcasts o infografies per reforçar la identitat de marca i generar confiança.
- **Analítica digital:** ús d'eines com Google Analytics per mesurar el trànsit, la interacció i la conversió, i prendre decisions basades en dades.

Alguns dels **avantatges** que suposa la implementació d'aquest tipus de màrqueting és la segmentació del públic i l'adaptació dels missatges segons interessos i comportaments, l'assoliment de resultats immediats i mesurables, la facilitació de la comunicació directa amb el clients o la reducció de despeses en comparació amb campanyes tradicionals. Així mateix, contribueix a mostrar una imatge de marca més moderna, transparent i propera.

El màrqueting digital no només ven: connecta, escolta i fidelitza. Permet crear comunitat al voltant de la marca i generar confiança a través d'una comunicació directa amb el client.

En resum, el màrqueting digital utilitza Internet i les eines tecnològiques per promocionar productes, serveis o marques, establint una comunicació directa i personalitzada amb el client. A través de la web, les xarxes socials, el correu electrònic o la publicitat en línia, permet arribar a un públic més ampli, mesurar els resultats en temps real i adaptar les estratègies de manera àgil i eficient. És, doncs, una eina essencial per a qualsevol empresa actual, ja que reforça la seva visibilitat, competitivitat i sostenibilitat dins d'un mercat global.

Exemples reals

A partir de casos reals podem analitzar com les estratègies de màrqueting i comunicació, aplicades a diferents contextos, connecten les marques amb el seu públic. Els exemples que es a continuació pretenen demostrar que la coherència, la creativitat i el compromís són elements clau per marcar la diferència.

- hawkersco.com. La marca d'ulleres nascuda a Elx i que va revolucionar el mercat ha centrat la seva estratègia de màrqueting gairebé de manera exclusiva en les xarxes socials. Va apostar per unes campanyes atrevides i un pèl irreverents, amb publicitat a Facebook i Instagram altament segmentada (és a dir, dirigida a un grup concret de persones amb unes característiques comunes). Per tant, amb un pressupost inicial molt baix, Hawkers va aconseguir un gran abast gràcies al màrqueting de continguts i al boca-orella digital.
- sheedostudio.com. Es tracta d'una marca amb seu a Madrid que fabrica paper plantable i material corporatiu sostenible. El seu eslògan és ““El paper que et recorda que tot pot tornar a créixer”. Per tant, l'objectiu del seu màrqueting és transmetre el seu compromís ambiental. Les seves targetes, envasos, invitacions, etc., es poden plantar i hi creixen flors o herbes aromàtiques. La comunicació de Sheedo és clara, ecològica i propera.
- arrelsfundacio.org. Aquesta entitat catalana acompanya persones sense llar. La seva campanya *#ningúsensedomicili* pretenia presentar històries

reals de persones en situació de sensellarisme explicades per elles mateixes. Amb aquesta estratègia basada en un *storytelling* emocional, la fundació va aconseguir donar visibilitat a una realitat de la qual es parla poc, augmentant el nombre de donacions i voluntariat.

- bravafabrics.com. Es tracta d'una marca de moda barcelonina de roba sostenible. L'empresa utilitza el màrqueting com una eina per destacar la producció responsable i de proximitat, l'ús de materials orgànics i dissenys atemporals i transmetre un estil comunicatiu fresc, urbà i amb valors. Fan servir el *copywriting* directe i l'estètica visual cuidada per connectar amb un públic conscient i exigent.

Podem afirmar, doncs, que la comunicació i el màrqueting es poden entendre de maneres molt diferents. Així, es pot prioritzar l'impacte digital, el compromís social, el disseny o la sostenibilitat. Amb això no es pretén transmetre la idea de mimetitzar el que fan les grans empreses, sinó que el que cal fer és aprendre'n i aplicar-ho amb sentit i autenticitat als projectes.

A tall de conclusió, cal recordar que comunicar i vendre no és només una qüestió de tècniques comercials, sinó que també va de connectar amb les persones de manera sincera, empàtica i original.

El màrqueting i la comunicació són **eines poderoses** per fer arribar el nostre projecte i, si ho fem amb coherència i valors, aconseguirem, a més de vendes, generar confiança, comunitat i transformació. L'impacte dels canals i missatges que fem servir seran eines per **créixer, diferenciar-nos i aportar valor** a la societat.

Desenvolupament de projectes emprenedors d'innovació social i tecnològica

Laura Solé Flo

Itinerari personal per a l'ocupabilitat II

Índex

Introducció	5
Resultats d'aprenentatge	7
1 Desenvolupament innovador de projectes d'emprenedoria	9
1.1 Innovació social de base tecnològica en l'emprenedoria	9
1.1.1 L'emprenedoria social	9
1.1.2 Innovació social: creativitat amb propòsit	11
1.1.3 La tecnologia i el canvi del model productiu	12
1.1.4 Els límits de l'emprenedoria social i tecnològica	14
1.1.5 El marc institucional i el suport públic a l'emprenedoria social i tecnològica	15
1.2 Lideratge i sostenibilitat	16
1.2.1 Lideratge ètic i sostenible	16
1.2.2 Els models de negoci ecosocials	17
1.2.3 Tipologies de model amb impacte	18
1.2.4 Responsabilitat social corporativa (RSC) i governança ESG	19
1.2.5 L'empresa com a agent de canvi social	23
1.2.6 Els objectius de desenvolupament sostenible (ODS) com a guia per emprendre	25
1.2.7 La identificació de problemes d'un sector econòmic relacionats amb els ODS	25
1.2.8 Bones pràctiques d'emprenedoria amb impacte social	27
2 Disseny estructural de projectes emprenedors ecosocials de base tecnològica	29
2.1 Formes jurídiques dels projectes emprenedors	29
2.1.1 Les principals formes jurídiques dels projectes emprenedors	29
2.1.2 L'encaix entre els valors del projecte i la forma jurídica	31
2.1.3 Governança democràtica i clàusules ètiques estatutàries	32
2.2 Opcions financeres socialment responsables	38
2.2.1 El finançament socialment responsable	38
2.2.2 La banca ètica com a alternativa al model financer tradicional	39
2.2.3 El micromecenatge com a forma de finançament col·lectiu	40
2.2.4 Els microcrèdits i els ajuts públics	41
2.2.5 L'elecció de l'opció més adequada	42
2.3 Els agents implicats en el projecte i la seva participació	43
2.3.1 Els agents implicats en un projecte empenedor	43
2.3.2 Els nivells de participació	45
2.4 Coherència entre fonts de finançament, els valors i els agents implicats	46
2.4.1 El finançament com a forma de fomentar o limitar la participació	46
2.4.2 Compatibilitat entre finançament i agents	47
3 Economia i emprenedoria social	49
3.1 Anàlisi bàsica de la viabilitat econòmica	49
3.1.1 Les despeses del projecte	50
3.1.2 El pla financer	53
3.1.3 El llindar de rendibilitat	56

3.1.4	El balanç	57
3.2	Aspectes bàsics de comptabilitat	60
3.2.1	El principi de la partida doble	61
3.2.2	El llibre diari i el llibre major	61
3.2.3	El compte de pèrdues i guanys	63
3.2.4	Les ràtios econòmiques i financeres bàsiques	64
3.3	Anàlisi econòmica de les despeses de personal	66
3.3.1	Concepte i components de les despeses de personal	66
3.3.2	Aspectes socials i ètics de les despeses de personal	69
3.4	Pla econòmic inicial del projecte emprenedor	70
3.4.1	Els elements clau del pla econòmic inicial	70
3.4.2	Anàlisi de riscos i possibles ajustos	72
3.4.3	Indicadors clau de compliment (ICA) del pla econòmic	75
4	El meu projecte d'emprenedoria	81
4.1	El meu projecte emprenedor	81
4.1.1	Estructura del projecte emprenedor	82
4.1.2	El resum executiu	84
4.1.3	El format de presentació	86
4.1.4	Visibilitat i comunicació	88
4.2	Posada en marxa del projecte emprenedor	89
4.2.1	Elecció de la forma jurídica	90
4.2.2	Tràmits de constitució de les societats	91
4.2.3	Tràmits de posada en marxa	93
4.3	La gestió del projecte emprenedor	95
4.3.1	La gestió de les compres	95
4.3.2	La gestió comptable	97
4.3.3	La gestió de tresoreria	100
4.3.4	La gestió de les obligacions fiscals	102
4.3.5	Seguiment i millora contínua del projecte emprenedor	104
4.3.6	Estructura i desenvolupament del projecte emprenedor	104

Introducció

En un context marcat per les desigualtats socials, la crisi ambiental i la transformació digital, l'emprenedoria es presenta com una eina clau per impulsar canvis econòmics amb sentit social. Cada vegada més, els projectes emprenedors incorporen criteris d'innovació social i tecnològica amb l'objectiu de donar resposta a problemes reals, tot generant impacte positiu sense renunciar a la viabilitat econòmica. En aquest escenari, emprendre no significa únicament crear una empresa, sinó assumir un compromís amb el territori, les persones i el futur col·lectiu.

L'emprenedoria social de base tecnològica combina la creativitat, la innovació i l'ús responsable de la tecnologia per transformar els models productius tradicionals. La tecnologia esdevé un instrument per millorar processos, ampliar l'abast de les solucions i facilitar l'accés a serveis, però també planteja límits i reptes que cal analitzar de manera crítica. Per això, comprendre el paper de la innovació social, els seus límits i el suport institucional existent és fonamental per desenvolupar projectes coherents, sostenibles i alineats amb les necessitats socials.

En aquest procés, el lideratge adquireix un paper central. El desenvolupament de projectes emprenedors amb impacte requereix un lideratge ètic, responsable i orientat a la sostenibilitat, capaç de prendre decisions que tinguin en compte tant els resultats econòmics com les conseqüències socials i ambientals. Els models de negoci ecosocials, la responsabilitat social corporativa (RSC) i els criteris ESG (ambientals, socials i de governança) ajuden a integrar aquests valors en l'estructura mateixa del projecte, i converteixen l'empresa en un agent actiu de canvi social.

Els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) proporcionen un marc de referència global que permet identificar problemes, definir prioritats i orientar l'acció emprenedora cap a reptes compartits a escala local i internacional. Analitzar sectors econòmics des d'aquesta perspectiva facilita la detecció d'oportunitats d'innovació i la formulació de projectes que contribueixin a un desenvolupament més just i equilibrat.

D'altra banda, el disseny estructural del projecte és clau per garantir-ne la coherència interna. L'elecció de la forma jurídica, les opcions de finançament socialment responsable i la definició dels agents implicats i dels nivells de participació condicionen el funcionament del projecte i la seva capacitat de generar impacte. La governança democràtica, les clàusules ètiques i la compatibilitat entre finançament, valors i participació són elements essencials en l'emprenedoria amb vocació social.

Finalment, qualsevol projecte emprenedor necessita una base econòmica sòlida. L'anàlisi de la viabilitat econòmica, el coneixement dels principals instruments comptables i financers, i la capacitat de planificar i gestionar els recursos són

indispensables per assegurar la continuïtat del projecte. Aquest procés culmina amb la definició, la posada en marxa i la gestió integral del projecte emprenedor, integrant tots els aprenentatges previs en una proposta estructurada, coherent i orientada a la millora contínua.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquesta unitat, l'alumne/a:

1. Resultat d'aprenentatge 5.

Desenvolupa un projecte emprenedor d'innovació social i/o tecnològica aplicada en col·laboració amb l'entorn:

- 5.1 Analitza els conceptes bàsics de l'emprenedoria i la innovació social.
- 5.2 Reflexiona sobre la necessitat del lideratge ètic i sostenible en les organitzacions.
- 5.3 Reflexiona sobre la tecnologia com a base per al canvi del model productiu.
- 5.4 Posa en marxa les estratègies pròpies del pensament de disseny (Design Thinking) per detectar necessitats socials i mediambientals.
- 5.5 Analitza els elements del disseny de models de negoci ecosocials i/o de base tecnològica.
- 5.6 Alinea metes de desenvolupament sostenible amb el disseny de models de negoci ecosocials i/o de base tecnològica.
- 5.7 Aplica estratègies necessàries per analitzar la viabilitat del projecte emprenedor.
- 5.8 Investiga les opcions financeres socialment responsables.
- 5.9 Defineix els agents implicats en el projecte, així com la seva participació.

1. Desenvolupament innovador de projectes d'emprenedoria

L'emprenedoria contemporània es caracteritza per combinar creativitat, tecnologia i un fort compromís ecosocial. Cada vegada més projectes neixen amb la voluntat de generar valor econòmic alhora que contribueixen al benestar comunitari, la sostenibilitat ambiental i la transformació justa del territori. Abans d'endinsar-nos en les diferents formes d'innovació, és important comprendre com aquests projectes es dissenyen i es desenvolupen, i quins elements els permeten convertir idees amb impacte social i ambiental en iniciatives viables i transformadores.

1.1 Innovació social de base tecnològica en l'emprenedoria

Emprendre no es limita a obrir un negoci; és identificar necessitats i aportar solucions que generin impacte social i ambiental.

Emprendre vol dir posar en marxa **idees amb propòsit**, per **generar valor a la societat**, no només beneficis econòmics. Actualment, s'associa amb valors com la **iniciativa**, la **responsabilitat social** i la **creativitat** per resoldre problemes reals.

El món actual ens planteja grans reptes a entomar: la crisi climàtica, desigualtats socials, esgotament de recursos, transformació digital... Per tant, emprendre i innovar esdevenen opcions de futur per a persones compromeses amb el canvi. La transformació social va molt més enllà d'accions solidàries. Es tracta, doncs, de plantejar solucions estructurals als problemes de la societat. En aquest escenari, l'emprenedoria amb mirada social fomenta la detecció de necessitats no cobertes per convertir-les en una oportunitat de canvi. És una perspectiva emprenedora que busca un impacte positiu i sostenible, tant en l'àmbit econòmic com social i ambiental, cercant establir aliances amb el territori i les seves entitats, institucions, empreses i ciutadania. A tall d'exemple, una cooperativa que crea ocupació per a persones amb diversitat funcional mentre produeix aliments ecològics, està emprenent amb impacte social i ambiental.

1.1.1 L'emprenedoria social

L'emprenedoria social posa el centre un problema social o ambiental amb l'objectiu de resoldre'l des d'una perspectiva innovadora i sostenible a través d'eines empresarials. Així, el seu objectiu principal no és estrictament econòmic des del

punt de vista de la generació de beneficis, sinó que la finalitat primera és generar un impacte positiu a la comunitat.

L'emprenedoria social entén el **benefici econòmic com un mitjà per garantir la continuïtat del projecte** i no com un objectiu en si mateix.

Les principals característiques de l'emprenedoria social són:

- Té com a punt de partida un problema o necessitat social real.
- Aplica estratègies pròpies de l'empresa i la gestió.
- Explora solucions innovadores, escalables i sostenibles.
- Prioritza el bé comú per sobre del lucre personal.
- Té en compte el triple impacte: econòmic, social i ambiental.

Exemple de projecte amb perspectiva social

Fundació Arrels a Barcelona ofereix habitatge, alimentació i atenció a persones sense sostre. A més, promou activitats productives (com la impressió de paper artesanal) que generen ingressos i inserció laboral.

Les principals diferències entre l'emprenedoria tradicional i l'emprenedoria social són les que pots trobar a la taula ??

TAULA 1.1. Emprenedoria tradicional contra emprenedoria social

ASPECTE	EMPREDORIA TRADICIONAL	EMPREDORIA SOCIAL
Finalitat principal	Benefici econòmic	Impacte social i ambiental
Indicadors d'èxit	Guany, creixement, quota de mercat	Intervencions positives mesurables
Públic objectiu	Clientela amb capacitat adquisitiva	Col·lectius vulnerables o desfavorits
Repartiment de beneficis	Entre propietaris o accionistes	Reinvertits en el projecte o la comunitat
Relació amb el territori	Pot estar desconnectada del context on opera	Estreta vinculació amb les necessitats reals

Aquests són alguns exemples reals inspiradors de projectes emprenedors amb perspectiva social:

- **Xarxa d'empreses d'inserció sociolaboral del Raval (Barcelona).** És una agrupació de cooperatives que impulsen la inserció laboral de joves i persones en risc d'exclusió social a través de projectes de comunicació digital, formació tecnològica i producció audiovisual. El seu impacte real rau en l'oferiment d'oportunitats laborals reals i formació en el sector TIC a col·lectius vulnerables.
- **Inserció i economia circular (Sant Joan Despí).** Entitat social que treballa en la gestió de residus tèxtils, recollida de voluminosos i formació en

reparació i reutilització. El seu objectiu és reduir residus i generar llocs de treball per a persones en situació d'atur de llarga durada.

- **Cooperatives locals de cafè sostenible.** Es tracta d'una marca impulsada per entitats d'economia social i ajuntaments que opera en diferents municipis catalans. La iniciativa pretén fomentar el consum de cafè de comerç just que es torra i es comercialitza des del territori. El projecte pretén promocionar el comerç just i crear circuits curts de comercialització socialment responsables.
- **Top Manta – Moda Ètica (Barcelona).** És una marca de roba impulsada pel Sindicat Popular de Venedors Ambulants, que combina moda, cultura antiracista i reivindicació dels drets laborals de les persones immigrades. A través del seu projecte, Top Manta visibilitza la lluita social i genera alternatives laborals legals i creatives.

1.1.2 Innovació social: creativitat amb propòsit

Quan es posa al servei d'un propòsit transformador, la creativitat es converteix en una eina clau per entendre i impulsar la innovació social.

La **innovació social** és el procés de dissenyar i aplicar solucions noves a problemes socials o ambientals, amb l'objectiu de **millorar la qualitat de vida** de les persones i promoure una **societat més justa i sostenible**.

Es tracta, doncs, d'un tipus d'innovació que posa les persones i bé comú al centre.

Exemple d'emprenedoria social

Crear una app perquè la gent gran pugui demanar acompanyament voluntari per anar al metge és una innovació social, encara que tecnològicament sigui senzilla.

Les necessitats col·lectives mal resoltes, o ignorades pels sistemes tradicionals, són l'origen de la necessitat d'innovar socialment.

Per altra banda, cal tenir en compte que l'emprenedoria social i tecnològica no pot tenir un abast de mirada general, sinó que és important que se centri en l'àmbit local o comunitari, ja que és on té més capacitat de transformació real. Quan un projecte parteix d'una lectura conscient del territori, tindrà la capacitat d'activar recursos desaprofitats, generar noves oportunitats laborals i reforçar o consolidar xarxes de suport mutu. Aquestes sinergies amb l'entorn permetran tenir en compte iniciatives existents, sumar agents diversos i promoure solucions a necessitats concretes.

Exemple d'innovació amb perspectiva transformadora

Un exemple d'innovació amb mirada transformadora seria la recuperació de locals buits o antics equipaments públics per acollir projectes col·laboratius, com ara espais de cotreball rural, fàbriques de creació o centres d'intercanvi de serveis. Així mateix, també hi ha cooperatives de treball que cobreixen serveis comunitaris desapareguts, com ara una

Alguns àmbits clau on es desenvolupa la innovació social són la lluita contra la pobresa o l'exclusió social, l'atenció a la salut mental i emocional, l'accés equitatiu a l'educació o la promoció de les **persones migrants**, entre moltes altres.

bugaderia social, una escola d'art o un servei de transport a demanda en zones poc accessibles.

Aquest enfocament ajuda a revitalitzar el teixit social i a diversificar l'economia, sobretot en àmbits rurals o barris que pateixen dèficit de serveis. Així mateix, l'arrelament dels i les joves que decideixen emprendre amb valors, i que ja no cerquen únicament tenir una feina, genera un impacte molt significatiu en el seu entorn.

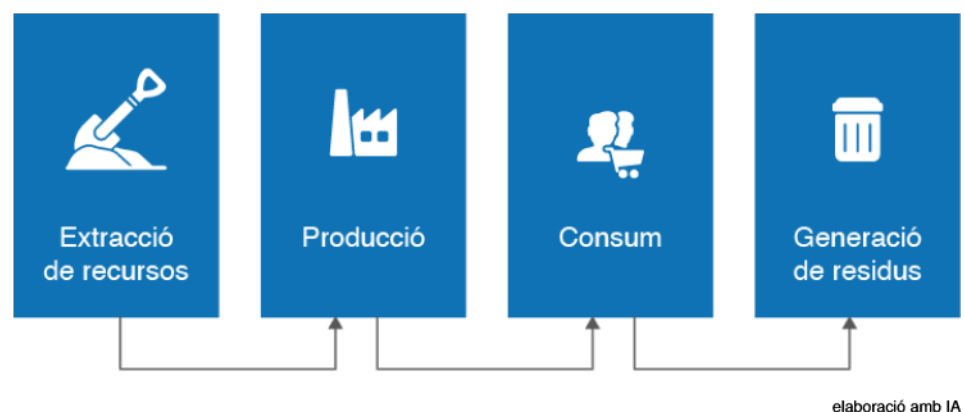
D'acord amb tot això, podem extreure les següents conclusions clau amb relació a la innovació social:

- Pretén donar una resposta creativa a necessitats socials.
- L'originalitat pot estar en l'ús, el model o la finalitat.
- El seu èxit es mesura pel canvi positiu que genera i no pas pel volum de vendes

1.1.3 La tecnologia i el canvi del model productiu

El model econòmic imperant fins fa ben poc ha estat el lineal, l'esquema del qual el trobem a la figura 1.1.

FIGURA 1.1. Fases del model econòmic tradicional



Aquest model parteix de la idea que els recursos són il·limitats i que el creixement econòmic és la principal mesura de l'èxit. La seva **insostenibilitat**, pel consum indiscriminat de recursos i l'obsolescència, ha posat sobre la taula la necessitat d'entendre la tecnologia com una eina clau per passar a un model productiu circular.

L'economia circular redueix els residus, reutilitza materials i redefineix el valor del producte més enllà del consum immediat.

Exemple d'empresa basa en l'economia circular

Back Market, una empresa que promou la compra d'aparells electrònics recondicionats,

contribueix a l'economia circular facilitant l'allargament de la vida útil dels dispositius, i reduint d'aquesta manera els residus tecnològics.

En tot aquest context, la transformació digital també té un gran impacte en la manera com produïm, gestionem i compartim informació. Algunes aplicacions rellevants són la intel·ligència artificial, la Cadena de blocs, l'Internet de les coses o les plataformes col·laboratives. Amb tot, cal prendre consciència dels riscos que pot comportar aquest auge tecnològic i valorar-ne els riscos o l'increment de noves desigualtats.

A més a més, cal no passar per alt l'afectació de la incorporació tecnològica en els processos productius i els efectes directes que té sobre l'ocupació i les competències professionals. En aquest sentit, desapareixen feines repetitives o fàcilment automatitzables, sorgeixen nous perfils relacionats amb la gestió de dades, la sostenibilitat, la innovació social i la comunicació digital o augmenta el valor de les competències humanes: empatia, pensament crític, lideratge col·laboratiu.

Exemple de la incidència tecnològica

L'ús de robots en magatzems ha eliminat certes tasques manuals, però ha creat nous llocs de treball en manteniment, anàlisi de dades i logística avançada.

En resum, és clar que la tecnologia no és neutra: és una eina que pot reforçar desigualtats o bé contribuir a un canvi de model més just i sostenible: tot dependrà de com i per a què s'utilitzi.

La intel·ligència artificial al servei dels Objectius de Desenvolupament Sostenible

La intel·ligència artificial (IA) s'ha convertit en una de les eines més poderoses per afrontar els grans reptes globals i impulsar els Objectius de Desenvolupament Sostenible. Quan s'utilitza de manera ètica i responsable, pot ajudar a optimitzar recursos, reduir desigualtats i protegir el medi ambient.

En l'àmbit ambiental, la IA pot analitzar grans volums de dades per predir fenòmens climàtics, reduir consums energètics o millorar la gestió de residus i transports, contribuint així als ODS 7 (energia neta), 11 (ciutats sostenibles) i 13 (acció pel clima). En l'àmbit social, permet detectar necessitats no cobertes, per exemple, identificant zones amb risc d'exclusió educativa o sanitària (ODS 3 i 4), o facilitant l'accessibilitat de persones amb discapacitat mitjançant sistemes de reconeixement de veu o lectura automàtica.

Tanmateix, la IA també planteja **riscos ètics i socials** que cal tenir en compte: la privadesa de les dades, els biaixos algorítmics o la bretxa digital. Per això, és essencial promoure una IA responsable, transparent i inclusiva, que posi les persones i el bé comú al centre.

La IA i la selecció de personal

L'empresa Amazon va desenvolupar fa uns anys un sistema d'intel·ligència artificial per automatitzar la selecció de candidats. L'objectiu era reduir temps i costos, però el resultat

Els biaixos algorítmics sorgeixen quan la IA es basa en dades esbiaixades i pot reproduir desigualtats socials. Per evitar-ho, calen sistemes transparents i auditables, equips diversos i criteris ètics que garanteixin que la tecnologia corregeix desigualtats en lloc de reforçar-les.

va ser inesperat: l'algoritme discriminava les dones.

Aquesta IA havia estat entrenada amb dades històriques de contractacions, on la majoria de persones seleccionades per llocs tècnics i de direcció eren homes. El sistema, en aprendre d'aquest patró, penalitzava automàticament els currículums que contenien la paraula “dona” o que feien referència a estudis femenins, com “capitana d'un equip femení” o “associació de dones enginyeres”.

Quan es va detectar el problema, Amazon va haver d'abandonar el projecte i revisar tot el procés de disseny de la seva IA. El cas va servir per evidenciar que una tecnologia sense revisió humana ni diversitat en el seu entrenament pot perpetuar desigualtats.

Per això, avui dia moltes empreses tecnològiques incorporen auditories ètiques i equips multidisciplinaris (sociòlegs, psicòlegs, juristes, etc.) per assegurar que les seves solucions digitals siguin inclusives, transparents i socialment responsables.

La IA per prevenir incendis forestals

En diverses regions del món, incloent-hi Catalunya, s'estan desenvolupant sistemes d'intel·ligència artificial per predir i prevenir incendis forestals. Aquests models analitzen en temps real grans quantitats de dades procedents de satèl·lits, sensors de temperatura i humitat, velocitat del vent i imatges tèrmiques.

Un exemple és el projecte FireAI, que combina dades climàtiques i d'orografia amb aprenentatge automàtic per detectar patrons de risc i anticipar zones vulnerables. D'aquesta manera, les autoritats poden destinar recursos de vigilància i emergència allà on realment cal, reduint l'impacte ambiental i econòmic dels incendis.

Aquesta aplicació contribueix directament a l'ODS 13 (acció pel clima) i a l'ODS 15 (vida terrestre), ja que ajuda a protegir ecosistemes i biodiversitat. Tot i això, els experts recorden que aquestes eines han de complementar-se amb polítiques de gestió forestal sostenible i educació ambiental, perquè la tecnologia, per si sola, no pot substituir la responsabilitat humana ni la planificació territorial.

En resum, la intel·ligència artificial pot esdevenir una aliada clau per assolir els Objectius de Desenvolupament Sostenible, tant en l'àmbit social com en l'ambiental. Tanmateix, el seu impacte positiu només és possible si s'utilitza amb criteris ètics, transparència i supervisió humana. Els casos d'Amazon i FireAI mostren les dues cares d'una mateixa moneda: mentre una IA mal dissenyada pot reforçar desigualtats i discriminacions, una altra, aplicada amb rigor i responsabilitat, pot ajudar-nos a protegir el planeta i millorar la vida de les persones. La clau, doncs, no és la tecnologia en si mateixa, sinó com la fem servir i amb quins valors l'orientem.

El blanqueig verd és una estratègia de màrqueting enganyosa que fa aparentar que una empresa és sostenible sense aplicar pràctiques reals. Projecta una imatge verda per millorar reputació i vendes, però sense un compromís autèntic amb la sostenibilitat.

El *socialwashing* és una pràctica de comunicació enganyosa on una empresa, institució o organització es presenta com a socialment responsable, defensora dels drets humans i la igualtat, quan a la pràctica no aplica aquests valors en la seva activitat.

1.1.4 Els límits de l'emprenedoria social i tecnològica

Malgrat el seu potencial transformador, l'emprenedoria social i ambiental amb impacte no està exempta de límits. Així, en primer lloc, cal partir del fet que no tots els projectes que es presenten com a socials i ecològics tenen realment una voluntat transformadora o un impacte mesurable. En moltes ocasions, es corre el risc de caure en el maquillatge ètic (blanqueig verd) o en l'ús pot acurat i superficial de paraules com “solidari”, “inclusiu” o “sostenible”, sense una acció profunda i real que les sustenti.

Per altra banda, cal ser conscients que l'emprenedoria no pot (ni ha de pretendre)

substituir les polítiques públiques ni la responsabilitat institucional. És a dir, cal saber que un projecte, per si sol, no pot solucionar problemes de desigualtat estructural ni compensar mancances cròniques en serveis socials o educatius. Encara més, cal evitar que l'emprenedoria sigui una opció forçada que no pas una opció lliure i desitjada, sobretot amb entorns precaris.

Finalment, és important tenir en compte que no tot impacte positiu és suficient. Cal qüestionar quin problema es vol resoldre, com s'hi intervé, amb quins mitjans i quins són els agents que hi participen. Per exemple, un projecte socialment innovador que no té en compte la participació de la comunitat, que perpetua desigualtats de gènere o que aplica condicions laborals precàries, no es podrà considerar una proposta ètica i sostenible.

Per tant, la **mesura de l'impacte**, la **coherència interna del projecte** i el **compromís amb la justícia social** són criteris fonamentals per valorar el seu veritable abast transformador.

1.1.5 El marc institucional i el suport públic a l'emprenedoria social i tecnològica

La iniciativa individual no és l'únic factor que afavoreix l'impuls de projectes emprenedors amb impacte social i tecnològic. Per tal que aquestes iniciatives avancin, cal un sistema de suport institucional que en propiciï el naixement, creixement i consolidació. En aquest context, les administracions públiques juguen un paper fonamental en tant que facilitadores, reguladores i finançadores.

A Catalunya, institucions com ara l'Agència Catalana de la Joventut, ACCIÓ (agència per la competitivitat empresarial), el Departament d'Empresa i Treball o el Departament de Drets Socials, ofereixen programes, ajuts i recursos per fomentar l'emprenedoria amb impacte. Per altra banda, l'Agència Pública de Formació i Qualificació Professionals de Catalunya també fomenta la connexió entre formació i emprenedoria, sobretot en l'àmbit de l'economia social i solidària.

Els **ajuts públics directes**, com ara subvencions, esdevenen un dels suports més importants, i poden tenir diverses formes: finançament a fons perdut, bonificacions fiscals, suport a la contractació o accés a espais i serveis d'incubació. Els fons europeus Next Generation EU també han obert noves oportunitats de finançament per a aquells projectes que combinen transició ecològica, digitalització i cohesió social.

En l'àmbit local, molts ajuntaments catalans, mitjançant les regidories d'ocupació, joventut o desenvolupament local, impulsen iniciatives com ara viviers d'empreses, programes d'assessorament o concursos d'idees emprenedores.

Així mateix, també existeixen **instruments de suport indirecte**, com ara la creació de marcs normatius favorables a l'economia social, l'impuls de la com-

L'Agència Pública de Formació i Qualificació Professionals de Catalunya (FPCAT) coordina el sistema de formació professional i l'acreditació de competències. Té com a objectiu acreditar cada any milers de persones que han adquirit les seves competències al llarg de la vida laboral.

Un finançament a fons perdut és una ajuda econòmica que no s'ha de tornar.

Barcelona Activa és un programa que ofereix formació, mentoratge i espais de cotreball per a projectes emergents, amb especial atenció a l'impacte social i mediambiental.

pra pública responsable o les xarxes de col·laboració públic-comunitàries que permeten connectar iniciatives d'origen ciutadà amb recursos institucional.

Una **política pública proactiva** no només reconeix el valor dels projectes amb impacte, sinó que, a més, facilita les condicions per tal que aquests puguin multiplicar-lo.

Per això, és fonamental que les persones emprenedores coneguin els recursos disponibles i sàpigues com accedir-hi i treure'n el màxim profit possible.

1.2 Lideratge i sostenibilitat

Quan pensem en lideratge, sovint ens ve al cap la figura d'una persona amb autoritat, que pren decisions i dirigeix un equip. Però avui, en un món marcat per la crisi climàtica, les desigualtats socials i els desafiaments globals, cal una nova manera d'entendre el lideratge, des d'una mirada ètica, sostenible i amb impacte social positiu. Tot això fa necessari orientar l'activitat econòmica cap a l'assoliment del bé comú, actuant amb responsabilitat mentre es fomenten projectes que prioritzen el respecte pel planeta i la millora de les condicions de vida de les persones per sobre de l'assoliment d'un benefici estrictament econòmic.

Davant d'uns models de negoci que s'han centrat quasi exclusivament a maximitzar els seus rendiments dineraris, han sorgit corrents que busquen repensar el paper de l'empresa en el context social en el qual operen.

1.2.1 Lideratge ètic i sostenible

El lideratge sostenible s'allunya de la idea clàssica de mostra de poder, es proposa guiar amb valors, escoltar activament, generar confiança i actuar amb coherència. És un lideratge que pensa a llarg termini, que posa al centre les persones i el planeta, i que busca el bé comú per sobre del benefici immediat.

A la taula 1.2 hi trobem les diferents maneres d'exercici del lideratge:

TAULA 1.2. Maneres d'exercir el lideratge

Lideratge	Característiques	Aplicació
Autoritari	Centrat en l'ordre, el control i l'obediència	Poc recomanable en entorns col·laboratius
Transformacional	Inspira canvis i treballa per un propòsit comú	Motiva i fa créixer les persones de l'equip
Ètic i sostenible	Actua amb responsabilitat, transparència i empatia	Vetlla pel bé comú i l'impacte positiu del projecte

Un bon **lideratge ecosocial** es fonamenta en una sèrie de valors (coherència, compromís, humilitat i justícia social i ambiental) i habilitats (empatia i escolta activa, treball col·laboratiu i inclusiu, resolució de conflictes o capacitat d'adaptació i visió estratègica) que poden entrenar-se.

En contextos d'emprenedoria social, el lideratge s'acostuma a exercir de manera horitzontal, distribuïda entre les persones que integren el projecte. És el que anomenem lideratge comunitari, on es valora la participació, el respecte mutu i la presa de decisions col·lectiva. Aquest tipus de lideratge redueix desigualtats internes, afavoreix la corresponsabilitat i potencia la creativitat i la innovació. Per tot això és important preguntar-nos com podem fer que tothom tingui veu i vot en un projecte o quin impacte té això en la motivació de l'equip.

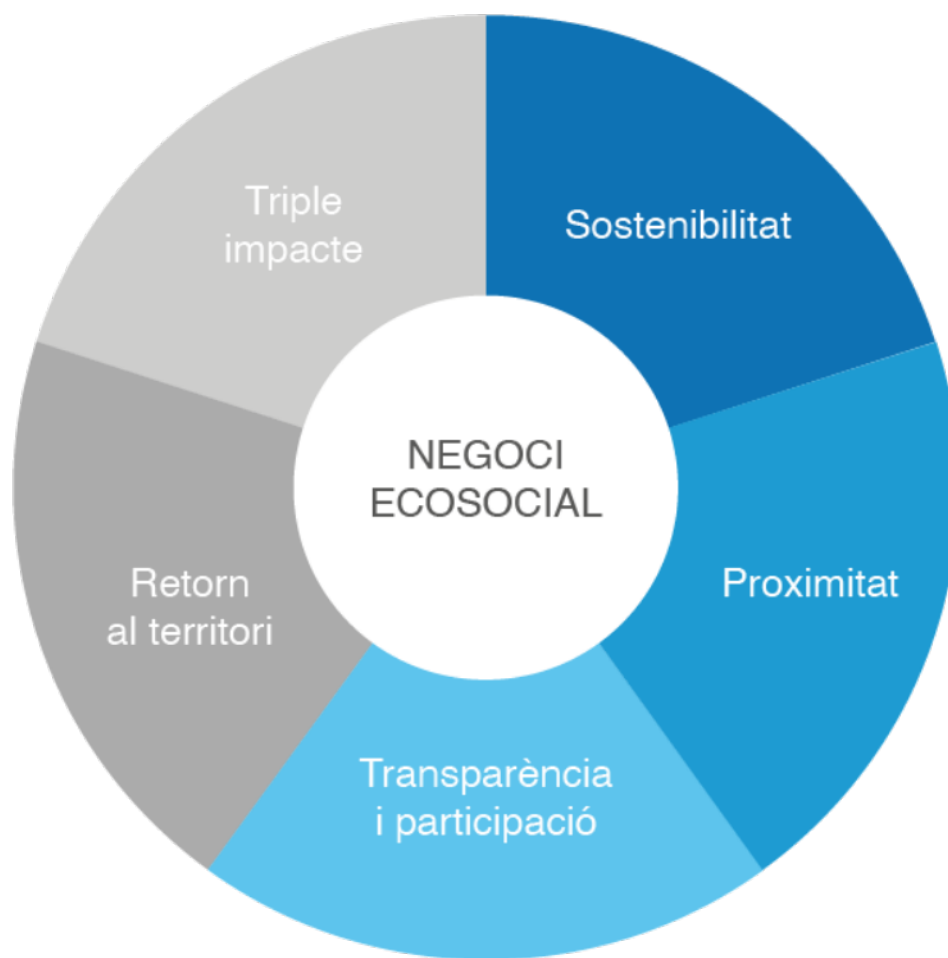
En una **cooperativa**, el lideratge és sovint compartit i rotatiu. Això potencia la participació i el sentit de responsabilitat col·lectiva.

1.2.2 Els models de negoci ecosocials

Un model de negoci és la manera com una organització genera valor, com el fa arribar a les persones i com obté recursos per sostenir-se. En el cas dels models de negoci ecosocials, aquestes qüestions s'aborden amb una perspectiva centrada en el bé comú, la sostenibilitat i la justícia social.

Els models de negoci ecosocials comparteixen trets diferencials que els allunyen del model empresarial clàssic i que pots veure en la figura [1.2](#)

FIGURA 1.2. Característiques del model empresarial ecosocial



elaboració pròpia

Una associació que fabrica sabó reutilitzant oli usat i ofereix tallers a escoles genera un model de negoci amb impacte educatiu, ambiental i comunitari.

Una proposta de valor podria ser oferir càterring saludable amb productes de proximitat i elaborat per persones en procés d'inserció laboral.

En aquest sentit, tota empresa o projecte social ha de tenir una **proposta de valor clara**; és a dir, quina necessitat resol i com ho fa d'una manera única. En un model ecosocial, la proposta de valor no només resol un problema individual, sinó una necessitat col·lectiva. Així mateix, té en compte el cost social i ambiental de les accions i pot incloure beneficis intangibles com l'educació, la inclusió o la cohesió social.

1.2.3 Tipologies de model amb impacte

Els **models de negoci ecosocials** poden adoptar formes jurídiques i organitzatives molt diverses, però comparteixen una finalitat comuna: crear valor més enllà del lucre.

A continuació t'expliquem algunes de les tipologies més habituals, especialment presents a Catalunya i Europa en general:

- **Cooperatives i empreses d'economia social.** Les cooperatives són empreses gestionades democràticament per les persones sòcies, on el benefici es reinverteix en el projecte o en la comunitat. Poden ser de treball, de consum,

de serveis, etc.

- **Empreses amb finalitat social o ambiental.** Algunes empreses adopten models híbrids: tenen ànim de lucre, però integren compromisos socials o ambientals en el seu model de negoci.
- **Iniciatives d'economia circular.** Es tracta de models que reutilitzen, redueixen o reciclen materials i recursos, minimitzant l'impacte ambiental i generant ocupació verda.
- **Models de base tecnològica amb impacte social.** Les TIC poden convertir-se en una eina potent per generar impacte si s'apliquen a problemes socials o territorials. Parlem de projectes amb base digital i finalitat transformadora.
- **Plataformes obertes i economia de caràcter col·laboratiu.** Són projectes que posen en comú recursos, habilitats o temps per cobrir necessitats col·lectives de manera sostenible. En són exemples els bancs del temps, els mercats d'intercanvi o les plataformes obertes de coneixement lliure.

Els models de negoci amb impacte social i ambiental neixen de la voluntat de **generar valor col·lectiu** i no només econòmic i totes elles comparteixen un enfocament orientat al **bé comú**, la **sostenibilitat** i la **participació activa de la comunitat**. Aquesta diversitat de formes permet adaptar-se a diferents necessitats i contextos, demostrant que una altra manera de fer empresa és possible i necessària.

Som Energia, cooperativa de producció i consum d'energia 100% renovable, gestionada per les persones sòcies. <https://www.somenergia.coop/ca/>

Veritas o Apunts són empreses catalanes amb enfocament social i mediambiental. <https://veritas.es/>
<https://www.cetapunts.org/>

Solidança ofereix formació i ocupació en el sector de la reutilització tèxtil i d'electrodomèstics. <https://solidanca.cat/es/>

Vincles BCN, una app que connecta persones grans amb la seva xarxa de suport per lluitar contra l'aïllament social. <https://ajuntament.barcelona.cat/personesgrans/ca/coneix-vinclesbcn/que-es-vinclesbcn>

Guifi.net, xarxa oberta de telecomunicacions impulsada des de la ciutadania. <https://guifi.net/>

A Catalunya, més de 10.000 empreses formen part de l'economia social i solidària, generant ocupació estable i arrelada al territori. Segons la Xarxa d'Economia Solidària (XES), aquestes organitzacions prioritzen la democràcia interna, el respecte pel medi ambient i la cohesió social.

1.2.4 Responsabilitat social corporativa (RSC) i governança ESG

La RSC és el compromís voluntari que assumeixen les empreses per gestionar el seu impacte econòmic, social i ambiental de manera responsable. No es tracta només de complir la normativa, sinó d'anar més enllà i integrar valors com l'ètica, la sostenibilitat, la transparència i la contribució al benestar de la comunitat. La RSC inclou accions com reduir l'impacte ambiental, fomentar condicions laborals dignes, promoure la igualtat d'oportunitats o col·laborar amb projectes socials del territori. En definitiva, la RSC entén l'empresa com un agent social que ha de retornar valor a la societat.

La **responsabilitat social corporativa (RSC)** és el **compromís voluntari i estratègic** d'una organització per generar **valor econòmic** sense perjudici del **benestar social** ni del **medi ambient**.

No és filantropia puntual: és gestió integrada en el negoci i en la presa de decisions.

Avui dia, aquesta RSC s'articula sovint sota el paraigua **ESG** (*Environmental, Social, Governance*). Aquest model de governança és un marc d'avaluació que permet mesurar de manera objectiva fins a quin punt una organització actua de forma sostenible i responsable. Es basa en tres dimensions:

- E (Ambiental): energia i emissions, economia circular, aigua, residus, biodiversitat.
- S (Social): condicions laborals, salut i seguretat, igualtat i diversitat, drets humans i impacte comunitari.
- G (Governança): ètica i compliment, transparència, participació dels grups d'interès, cadena de subministrament responsable.

La RSC comporta prendre decisions empresarials que tinguin en compte les conseqüències socials i ambientals de cada acció; es tracta d'implementar una gestió a partir de criteris ètics i sostenibles en tots els àmbits (des de la producció fins a les relacions laborals o la comunicació).

Podem entendre la RSC com una forma de dur a terme una activitat econòmica o empresarial conscient i coherent, basada en els eixos que es detallen a la taula ??

TAULA 1.3. Eixos fonamentals de la RSC

Eix	Abast
Compromís amb les persones	Inclou totes les accions destinades a millorar el benestar del personal i de la comunitat, com ara fomentar la igualtat d'oportunitats i la conciliació, oferir formació contínua i condicions laborals dignes o col·laborar amb entitats socials del territori o donar suport a iniciatives educatives.
Respecte pel medi ambient	Implica minimitzar l'impacte ecològic i fer un ús responsable dels recursos naturals: reduir emissions i residus, apostar per energies renovables; promoure el consum responsable i la reutilització o revisar el cicle de vida dels productes o serveis, entre altres.
Transparència i bon govern	En una comunicació veraç de les accions que es duen a terme o l'establiment de codi ètic i canals interns de confiança.
Compromís amb el territori	Les empreses socialment responsables retornen valor al seu entorn, creant ocupació local estable, participant en xarxes comunitàries o impulsant projectes col·laboratius amb ajuntaments, escoles o entitats culturals.

El *greenwashing* o rentat verd és una **pràctica enganyosa** que consisteix a presentar una empresa o producte com a sostenible sense que realment ho sigui. Sovint es limita a campanyes publicitàries o accions puntuals que no impliquen canvis reals en la gestió o producció. Un exemple seria una marca que llança una "línia ecològica" d'un producte mentre manté pràctiques contaminants o explotadores a la resta de la seva activitat. Per això, és fonamental que la RSC es basi en **fets mesurables, transparència i coherència** entre el que es comunica i el que es fa.

Exemple de responsabilitat social corporativa en una empresa real

Damm aplica un pla de Responsabilitat Social Corporativa centrat en les persones i la comunitat. Algunes de les seves accions concretes són:

- Programa de conciliació amb horaris flexibles i jornades intensives a l'estiu.
- Pla d'igualtat amb objectius mesurables de paritat en llocs de responsabilitat.
- Formació contínua en competències digitals i sostenibilitat per a tota la plantilla.
- Col·laboració amb entitats socials, com el Banc dels Aliments o la Fundació Roure, per donar suport a projectes d'inserció laboral i lluita contra l'exclusió.

Cada any, l'empresa publica la seva memòria de sostenibilitat, on mesura l'impacte de les seves accions amb indicadors concrets, com el percentatge de dones directives o les hores de formació realitzades.

En definitiva, la responsabilitat social corporativa representa una nova manera d'entendre l'activitat econòmica, basada en la **coherència entre els valors i les accions**. Quan una organització integra els criteris ambientals, socials i de bon govern en la seva gestió quotidiana, deixa de veure la sostenibilitat com un cost i la converteix en una oportunitat per generar confiança, innovar i crear impacte positiu.

La RSC és, per tant, una **eina clau per avançar cap a un model productiu més just**, participatiu i alineat amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible.

El balanç social i rendició de comptes

La responsabilitat social corporativa només té sentit si va acompanyada de **transparència i avaluació dels resultats**. És a dir, cal demostrar amb dades i evidències quin impacte real tenen les accions que una organització du a terme en l'àmbit econòmic, social i ambiental. D'aquí neix el concepte de **balanç social**: una eina que permet mesurar i comunicar aquest impacte de manera objectiva i comparable.

El **balanç social** és un **informe periòdic i voluntari** que recull les **actuacions** d'una empresa o entitat en relació amb la seva **responsabilitat social**.

A diferència dels balanços econòmics, que només reflecteixen el rendiment financer, el balanç social mostra el valor afegit social i ambiental que genera una organització: ocupació de qualitat, igualtat d'oportunitats, sostenibilitat, arrelament territorial, participació democràtica, etc. Aquesta eina serveix tant per rendir comptes davant la societat com per millorar la gestió interna, ja que ajuda a detectar punts forts i febles i a definir nous objectius de millora contínua.

En el cas de l'economia social, el balanç social és també una expressió de coherència: mostra que les entitats actuen d'acord amb els seus valors fundacionals i

amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible.

A la taula ?? hi trobaràs els principals àmbits en què es basen la majoria de balanços socials. La majoria de balanços socials es basen en quatre àmbits principals:

TAULA 1.4. Principals àmbits dels balanços socials

Àmbit	Abast
Economia i sostenibilitat financera	Té en compte qüestions com ara la gestió responsable dels recursos, redistribució dels beneficis, reinversió al territori, transparència econòmica.
Laboral	Analitza l'estabilitat i qualitat de l'ocupació, igualtat, conciliació, formació, seguretat i salut laboral.
Ambiental	Estudia l'ús eficient dels recursos, gestió de residus, energia verda, mobilitat sostenible, reducció d'emissions.
Social i comunitari	Fomenta la cooperació amb entitats locals, compres responsables, implicació en projectes solidaris o culturals, participació ciutadana.

A Catalunya, la Xarxa d'Economia Solidària (XES) ha desenvolupat un model propi de Balanç Social de l'Economia Solidària, que ja utilitzen centenars d'entitats i cooperatives. El qüestionari de la XES permet obtenir un **segell de transparència i bones pràctiques** reconegut dins del sector.

Per altra banda, és important fer referència a la rendició de comptes.

La rendició de comptes (en anglès *accountability*) és la pràctica mitjançant la qual una organització informa de manera clara, completa i verificable sobre les seves actuacions i resultats.

No es tracta només de publicar informes, sinó de compartir la informació rellevant amb els grups d'interès (persones treballadores, clients, proveïdors, administracions, comunitat local) i escoltar-ne el retorn. D'aquesta manera, les empreses més compromeses elaboren anualment una memòria de sostenibilitat, sovint seguint els estàndards internacionals del *Global Reporting Initiative (GRI)* o vinculant els seus indicadors als ODS. Aquestes memòries inclouen dades sobre emissions de CO₂, paritat de gènere, programes de formació, col·laboracions amb entitats socials o inversions en recerca i innovació responsable.

La Global Reporting Initiative (GRI) és una organització internacional que fixa estàndards per elaborar informes de sostenibilitat, cosa que permet mesurar i comunicar l'impacte social, ambiental i econòmic amb criteris comparables. Moltes empreses utilitzen aquests estàndards per redactar la seva memòria de sostenibilitat i vincular-la amb els ODS.

Exemple de balanç social en una cooperativa real

La cooperativa Som Energia és un referent en transparència i sostenibilitat. Publica anualment el seu balanç social amb dades verificables sobre el seu impacte ambiental i social. Entre altres indicadors, hi destaquen:

- El 100% de l'energia subministrada prové de fonts renovables.
- El 47% de les persones sòcies participen en assemblees o processos deliberatius.

Cada any es destina una part dels beneficis a projectes d'educació energètica i transició ecològica. Aquest exercici de transparència reforça la confiança i consolida un model empresarial coherent amb els seus valors fundacionals.

1.2.5 L'empresa com a agent de canvi social

Cada vegada més, les empreses i organitzacions prenen consciència que el seu paper va molt més enllà de generar beneficis econòmics. En una societat marcada per reptes globals, com la crisi climàtica, les desigualtats socials o la transformació digital, l'empresa pot esdevenir un agent actiu de canvi capaç d'influir positivament en el seu entorn. Aquesta funció social implica entendre que **tota activitat econòmica genera conseqüències**, i que és possible orientar-les cap al **bé comú, la sostenibilitat i la justícia social**.

Per tant, parlar d'una empresa com a agent de canvi vol dir assumir la **responsabilitat compartida d'afrontar els reptes col·lectius**. Ja no n'hi ha prou amb “no fer mal”; cal contribuir activament al progrés social, millorant la qualitat de vida de les persones i preservant els recursos naturals.

L'empresa esdevé una **peça fonamental dins del teixit comunitari**: crea ocupació, educa, innova i estableix vincles amb el territori.

Una nova cultura empresarial

Les organitzacions i empreses que actuen com a agents de canvi repensen el seu propòsit i situen les persones al centre en els processos de presa de decisions. Així, adopten una visió a llarg termini, basada en el respecte, la col·laboració i la transparència, i busquen equilibrar rendibilitat i impacte.

Aquest nou paradigma parteix d'una idea clau: **la sostenibilitat és també una estratègia intel·ligent de futur**. Les empreses que actuen amb valors generen més confiança, retenen millor el talent i estableixen relacions més sòlides amb la comunitat i els seus clients.

Exemples de pràctiques que fomenten aquest compromís

Algunes pràctiques que pretenen situar a les persones al centre serien les següents:

- Garantir ocupació digna i igualitària, amb mesures de conciliació i formació contínua.
- Fomentar la diversitat i la inclusió, donant oportunitats a col·lectius vulnerables.
- Impulsar innovacions sostenibles, reduint residus, emissions i consums energètics.
- Establir xarxes de col·laboració amb entitats locals, escoles o administracions per impulsar projectes comunitaris.
- Actuar amb transparència i rendició de comptes, compartint els impactes i resultats amb la ciutadania.

La cooperativa Verd Camp Fruits, al Baix Camp, combina la producció agrícola amb iniciatives de formació i inserció laboral per a joves del territori. Un model que mostra com la responsabilitat social i l'activitat econòmica poden anar de la mà.

De l'impacte econòmic a l'impacte social

Les empreses que aposten per ser agents de canvi mesuren l'èxit no només en termes de facturació o creixement, sinó també en funció de l'impacte positiu que generen. Aquesta mirada de triple balanç (econòmic, social i ambiental) redefineix el concepte de rendibilitat i l'alinea amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS).

Aquesta transformació no es limita a les grans corporacions: també petites empreses, cooperatives i projectes locals poden tenir un paper essencial si integren valors de responsabilitat, proximitat i respecte pel territori.

Exemple de cooperativa amb impacte social

Un exemple inspirador és la cooperativa *Som Energia*, que no només ofereix energia 100% renovable, sinó que ha creat una xarxa participativa de milers de persones sòcies que decideixen de manera col·lectiva les inversions i polítiques de l'entitat. Així, Som Energia combina l'activitat econòmica amb una funció educativa i transformadora, demostrant que es pot fer empresa d'una altra manera.

Exemple d'impacte positiu

També destaca la cooperativa La Fageda, que genera ocupació per a persones amb diversitat funcional o trastorns mentals. El seu model productiu combina qualitat, sostenibilitat i inclusió, demostrant que el valor social i el rendiment econòmic poden anar de bracet.

Segons la Xarxa d'Economia Solidària (XES), més de 10.000 empreses catalanes formen part de l'economia social i solidària, generant ocupació estable i arrelada al territori. La majoria desenvolupen projectes amb impacte positiu directe sobre la comunitat.

L'empresa com a espai d'aprenentatge i sensibilització

L'empresa del segle XXI ja no es limita a produir béns o oferir serveis; s'ha convertit en un espai on es generen valors, es construeixen relacions i s'impulsa consciència social. En aquest context, les organitzacions tenen l'oportunitat —i sovint també la responsabilitat— de contribuir al desenvolupament personal i col·lectiu mitjançant pràctiques que fomenten l'aprenentatge, la sostenibilitat i la implicació ciutadana.

Entendre l'empresa com a agent de canvi social és concebre-la com una **força transformadora** capaç d'equilibrar **prosperitat i responsabilitat**.

Les organitzacions que actuen des d'aquesta mirada no només contribueixen a assolir els ODS, sinó que esdevenen referents d'una nova economia arrelada al territori, inclusiva i conscient.

El futur empresarial exigeix redefinir l'èxit, fent valdre la **confiança**, la **col·laboració** i l'**impacte positiu**. Quan l'economia s'humanitza i es vincula amb el bé comú, les empreses deixen de ser simples productores de béns o serveis i es converteixen en veritables motors de canvi social i ambiental.

1.2.6 Els objectius de desenvolupament sostenible (ODS) com a guia per emprendre

Els **Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS)** són una relació de 17 objectius globals impulsats per les Nacions Unides que pretenen posar fi a la pobresa, protegir el planeta i garantir una vida digna per a totes les persones abans de l'any 2030.

Inclouen àmbits molt diversos: salut, educació, igualtat de gènere, treball digne, acció climàtica, consum responsable... de tal manera que serveixen com a brúixola per a emprendre amb sentit i responsabilitat. Però, com poden ajudar els ODS a dissenyar un model de negoci ecosocial? Així, quan un projecte empreneur es planteja des d'un inici en clau d'impacte, els ODS poden ser una eina molt útil per detectar una necessitat social o ambiental al territori, alinear valors i accions amb reptes globals reconeguts, comunicar millor la finalitat del projecte a finançadors, entitats i persones usuàries o mesurar i justificar l'impacte generat.

Exemple de la incidència dels ODS en l'emprenedoria

Un projecte que promou l'ocupació de dones en situació de violència masclista pot vincular-se als ODS 5 (igualtat de gènere), 8 (treball digne) i 10 (reducció de desigualtats). Els ODS formen part d'un canvi de mentalitat global, on les empreses han de tenir responsabilitat compartida amb els poders públics i la ciutadania. En un model ecosocial, els ODS formen part del propòsit, la seva aplicació es reflecteix en la pràctica diària i l'impacte es mesura i es comunica amb transparència.

1.2.7 La identificació de problemes d'un sector econòmic relacionats amb els ODS

Per tal de dissenyar i proposar projectes que aportin valor social, econòmic i ambiental, el primer que cal fer és **detectar els problemes o reptes existents en un sector econòmic** i analitzar com aquests es vinculen amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS).

Mitjançant l'anàlisi de la realitat, la detecció de necessitats i la connexió amb els ODS, podrem detectar i interpretar els **reptes de l'entorn com a oportunitats per innovar**.

Aquesta mirada crítica i compromesa és la base d'una emprenedoria sostenible, capaç de transformar els desafiaments globals en solucions concretes al servei de la societat i del planeta.

El procés pot dur-se a terme a través de diverses fases: delimitació del sector econòmic, recollida d'informació sobre la realitat del sector, identificació de problemes clau, relació amb els ODS i priorització de problemes.

Moltes empreses i emprenedors utilitzen els ODS per crear productes o serveis, detectant reptes com la gestió de residus, la igualtat o l'energia neta, i transformant-los en oportunitats de negoci amb impacte positiu. Així, la sostenibilitat també impulsa la innovació.

Delimitació del sector econòmic

Abans d'iniciar, cal que seleccionem el sector o activitat econòmica que pretenem analitzar: turisme, energia, transport, poda, comerç local... Es tracta de tenir un àmbit concret sobre el qual investigar per poder identificar problemes reals i contextualitzats.

Recollida d'informació sobre la realitat del sector

Aquesta segona fase consisteix a observar, analitzar i documentar la situació actual del sector. Es poden utilitzar diverses fonts i tècniques, com per exemple articles de premsa i informes especialitzats, entrevistes o enquestes a professionals i persones usuàries o la pràctica de l'observació directa o anàlisi de casos pràctics. L'objectiu és detectar desequilibris, necessitats no cobertes o pràctiques insostenibles.

Exemple de recollida d'informació sobre la realitat del sector del turisme.

Al sector del turisme, pot aparèixer el problema de la massificació, la contaminació i la precarietat laboral.

Les notícies i informes d'organismes com les Nacions Unides, l'OCDE o les cambres de comerç són útils per detectar tendències i reptes dels sectors econòmics. Proporcionen dades fiables i exemples que mostren com s'apliquen els ODS en l'àmbit empresarial i social.

Identificació dels problemes clau

Amb la informació recollida, cal determinar i concretar quins són els problemes de manera clara i objectiva, evitant opinions o judicis de valor.

Una tècnica molt recomanable, entre altres que ja hem anat presentant, és la dels **cinc perquè**. Es tracta d'una eina senzilla, però molt potent per identificar la causa que és l'arrel d'un problema. Va ser desenvolupada per Sakichi Toyoda, fundador de Toyota, i s'utilitza àmpliament en metodologies com el Design Thinking. Consisteix a preguntar-se "per què?" successivament cinc vegades (o les que calguin) davant d'un problema detectat. Cada resposta ha de conduir a una nova pregunta que ens acosti més a l'origen real de la situació. L'objectiu és anar més enllà dels símptomes i entendre quina és la causa profunda, que sovint no és la més visible.

Exemple d'identificació de necessitats a partir d'un problema inicial

Problema inicial: hi ha molt de malbaratament d'aliments en un restaurant.

- *Per què?* Perquè sovint es cuina més del que es consumeix.
- *Per què es cuina més del necessari?* Perquè no es coneix amb precisió la demanda diària de clients.
- *Per què no es coneix la demanda?* Perquè no hi ha un registre o previsió basada en dades històriques.
- *Per què no s'utilitza un sistema de registre?* Perquè el personal no té temps ni eines digitals per fer-ho.
- *Per què no tenen aquestes eines?* Perquè l'empresa no ha implementat cap aplicació de gestió de comandes o previsió de vendes.

Causa arrel: manca d'un sistema de gestió digital que permeti planificar millor les quantitats.

Relació amb els ODS

Un cop identificats els problemes, cal vincular-los amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible. Per fer-ho, el més recomanable és llegir els 17 ODS i identificar quins tenen relació directa o indirecta amb el problema detectat. A partir d'aquí, es tracta de justificar com el problema impedeix assolir l'objectiu o, al contrari, com una possible solució podria contribuir-hi.

Relació dels problemes identificats amb els ODS

El problema dels **residus tèxtils** es relaciona amb l'**ODS 12** (Producció i consum responsables) i amb l'**ODS 13** (Acció pel clima). Una iniciativa que fomenti la reutilització o l'intercanvi de roba ajudaria a millorar aquests indicadors.

En resum, identificar problemes d'un sector econòmic a partir dels Objectius de Desenvolupament Sostenible és un procés clau per generar projectes amb valor real i impacte positiu.

Priorització dels problemes

No tots els problemes tenen el mateix impacte ni la mateixa urgència. És per això que val valorar-los; per fer-ho, podem fer servir els següents criteris:

- Impacte social o ambiental (a quantes persones o àmbits afecta).
- Urgència (si requereix una intervenció immediata o a llarg termini).
- Viabilitat de solució (si hi ha recursos i capacitat per actuar-hi).
- Amb aquesta classificació, podem destacar un problema principal sobre el qual construir la idea del projecte.
- **Definició del repte o necessitat.** En últim terme, es formula el repte d'emprenedoria social o sostenible, expressat com una pregunta oberta i inspiradora, que orientarà la recerca de solucions creatives.

Exemple de pregunta inspiradora

Com podem reduir el malbaratament alimentari als restaurants locals? De quina manera podem promoure el transport sostenible en zones rurals? Com podem incentivar el consum responsable de moda entre joves?

1.2.8 Bones pràctiques d'emprenedoria amb impacte social

A continuació trobaràs una relació de projectes referents vius que mostren com es pot emprendre amb criteris de sostenibilitat, inclusió i impacte social.

- **La Fageda.** És una empresa social que produeix iogurts i altres derivats làctics amb una pretensió d'inserció sociolaboral de persones amb trastorns mentals. Constituïda com una cooperativa de treball associat amb un marcat retorn al territori, el projecte està vinculat amb els ODS 3 (salut i benestar), 8 (treball digne), 10 (reducció de desigualtats).
- **Rezero.** Es tracta d'una fundació que impulsa iniciatives per avançar cap al residu zero mitjançant els objectius de canviar hàbits de consum, promoure alternatives a l'ús de plàstics i afavorir l'economia circular. Es tracta d'una entitat sense ànim de lucre que combina projectes formatius i d'assessorament a empreses i institucions. La fundació es vincula amb l'ODS 12 (consum i producció responsables) i el 13 (acció climàtica).
- **Syra Coffee.** Empresa de cafè d'especialitat amb compromís amb el comerç just i la sostenibilitat que fomenta la creació d'una cadena de subministrament ètica i transparent. És una empresa amb certificació B Corp i es vincula amb els ODS8.
- **Sostre Cívic.** Cooperativa que promou l'habitatge cooperatiu en cessió d'ús tot garantint el dret a un habitatge digne, estable i no especulatiu. Es presenta com una promoció col·lectiva, participativa i no lucrativa d'habitatges i es vincula amb els ODS 11 (ciutats sostenibles), 1 (fi de la pobresa) i 10 (reducció de desigualtats).
- **Edukalboan.** Es tracta d'un projecte educatiu de l'ONG Alboan que promou la ciutadania global a les aules que té per objectiu enfortir valors de justícia i sostenibilitat en joves i docents. Es vincula amb els ODS 4 (educació de qualitat), 5 (igualtat de gènere) i 16 (pau i justícia).

La **certificació B Corp** s'atorga a empreses que combinen benefici econòmic amb impacte social i ambiental positiu. Per obtenir-la, han d'assolir estàndards exigents de transparència i responsabilitat, comproment-se a generar valor per a la societat i el planeta.

En síntesi, liderar des d'una òptica sostenible i des de l'emprenedoria amb valors no és una utopia, sinó que és una necessitat urgent i una oportunitat real. Els contextos actuals necessiten persones amb la capacitat de crear projectes amb sentit, que generin ocupació, cuidin el planeta i responguin a les necessitats de les comunitats. Els models de negoci ecosocials, alineats amb els ODS, són una alternativa concreta i viable al model econòmic dominant. Recorda que no es tracta només de què fem, sinó de com ho fem i per a qui.

El futur no és només tecnològic o rendible: ha de ser **humà, just i sostenible**.

2. Disseny estructural de projectes emprenedors ecosocials de base tecnològica

Un cop definida l'essència del projecte emprenedor i el seu impacte ecosocial, el pas següent és estructurar-lo adequadament perquè pugui funcionar de manera eficient i sostenible. Aquesta estructura no només depèn de la idea o de la tecnologia emprada, sinó també del marc legal que li donarà forma. Per això, abans d'avançar en altres aspectes de la planificació, cal conèixer quines formes jurídiques s'adaptin millor a les característiques i valors del projecte.

2.1 Formes jurídiques dels projectes emprenedors

Un projecte emprenedor és viable quan es pot dur a terme amb èxit i sostenir en el temps, tant des del punt de vista econòmic com social, legal i organitzatiu. A més, la viabilitat no només depèn de tenir una bona idea, sinó de saber com fer-la realitat, amb una forma jurídica adequada i una estructura coherent.

La **forma jurídica** determina com s'organitza legalment el projecte, donant resposta a qüestions com qui respon legalment, com es prenen decisions, com es reparteixen els beneficis (si n'hi ha), quins drets tenen les persones implicades i quin tractament fiscal tindrà.

Una forma jurídica ben escollida pot ajudar a garantir l'èxit i la sostenibilitat del projecte. A més a més, en projectes d'innovació social o col·lectius, triar una forma coherent amb els valors i la finalitat (com una cooperativa o una associació) pot ser clau per generar confiança i compromís.

2.1.1 Les principals formes jurídiques dels projectes emprenedors

Abans de parlar de les diferents opcions disponibles, és important entendre per què l'elecció de la forma jurídica és una de les primeres decisions estratègiques d'un projecte emprenedor. Aquesta tria no només condiciona la imatge i l'organització interna del projecte, sinó també el seu funcionament econòmic, fiscal i legal a curt i llarg termini. En definitiva, la forma jurídica actua com l'esquelet que sosté el projecte i defineix el marc en què es prendran les decisions futures.

L'estructura legal del projecte determina quins drets i deures tindran les persones que hi participen, quina serà la seva responsabilitat, quin tipus d'impostos caldrà pagar i com es gestionarà l'activitat.

Vejam a la taula ???: quines són les formes jurídiques més habituals aplicables a projectes d'innovació social o emprenedoria col·lectiva i les seves principals característiques:

TAULA 2.1. Taula comparativa de les formes jurídiques

FORMA JURÍDICA	QUI	RESPONSABILITAT	AVANTATGES / INCONVENIENTS	RECOMANAT PER
Persona autònoma	Qualsevol persona física que vulgui emprendre en solitari	Il·limitada a tot el seu patrimoni, present i futur	Tràmits senzills / assumpció de riscos	Iniciatives individuals o de prova
Societat limitada (SL)	Una o més persones	Limitada al capital aportat	Separació del patrimoni personal de l'empresarial / tràmits més complexos	Projectes de creixement o amb inversions importants
Cooperativa (SCCL)	Dues persones (a Catalunya)	Limitada al capital aportat	Gestió democràtica / obligacions administratives específiques	Projectes amb finalitat social, de treball col·laboratiu, vinculats al territori
Associació sense ànim de lucre	Tres persones o més	Limitada	Fiscalitat suau / no hi ha repartiment de beneficis	Projectes comunitaris socials o sense finalitat comercial directa

L'empresari persona física (o autònom) és l'opció més senzilla d'iniciar una activitat econòmica de manera individual, atès que els tràmits són àgils i poc costosos; ara bé, cal tenir present que la responsabilitat és il·limitada. És una forma idònia per iniciatives individuals, projectes en fase de prova o activitats amb poc risc inicial.

Per altra banda, la **societat limitada (SL)** possibilita que una o més persones impulsin un projecte empresarial amb una responsabilitat limitada al capital que hagin aportat. Aquesta desvinculació del patrimoni personal i l'empresarial atorga més protecció, però cal tenir en compte la complexitat més gran en la gestió i els tràmits d'aquesta modalitat. És una opció vàlida per projecte que preveuen un creixement considerable o que necessiten una inversió important.

La forma jurídica que destaca per la seva gestió democràtica i participativa és la **Cooperativa (SCCL)**. A Catalunya, es pot constituir amb, com a mínim, dues persones sòcies i la responsabilitat també es limita al capital aportat. La Cooperativa encaixa amb projectes amb finalitat social, col·laborativa i amb arrelament territorial, però cal tenir present que comporta unes obligacions administratives i de gestió interna específiques.

En últim terme, l'**associació sense ànim de lucre** és una estructura que s'adapta a contextos en què tres o més persones volen dur a terme un projecte social, comunitari o cultural sense una finalitat econòmica o comercial directa. Una de les seves particularitats rau en el fet que no es permet el repartiment dels beneficis

Quan parlem de responsabilitat il·limitada ens estem referint al fet que la persona emprenedora respon amb el seu patrimoni present i futur de les obligacions que pugui contraure.

Responsabilitat limitada significa que les persones que formen part del projecte no responen amb el seu patrimoni personal si l'activitat té pèrdues o deutes. Només poden perdre els diners o recursos que hagin aportat al capital social de l'entitat.

En una organització amb participació democràtica, totes les persones sòcies tenen el mateix dret a decidir, independentment del capital que hagin aportat. S'aplica el principi "una persona, un vot", i les decisions es prenen de forma col·lectiva.

entre els socis i cal reinvertir aquests resultats en la consecució de la finalitat de la mateixa associació. És la millor opció per a col·lectius que volen promoure activitats amb impacte social sense intencions lucratives.

No hi ha una única forma jurídica correcta per a tots els projectes: l'elecció dependrà dels valors de l'equip, la naturalesa de l'activitat, la implicació col·lectiva i els objectius a mitjà i llarg termini. Escollir amb criteri i coherència amb el propòsit del projecte permetrà construir una base sòlida tant en l'àmbit legal com organitzatiu.

2.1.2 L'encaix entre els valors del projecte i la forma jurídica

Les característiques i valors del projecte seran les que determinaran quina és la millor forma jurídica. Per tot això, cal tenir en compte qüestions com:

- El nombre de persones, concretant si es tracta d'un projecte d'una única persona o col·lectiu.
- Si el projecte té alguna finalitat social, ambiental o comunitària associada.
- El repartiment dels beneficis entre els socis o la reinversió per la consecució de les finalitats del projecte.
- Els recursos necessaris per engegar l'activitat.
- El model de governança que es prefereix.

En alguns casos, més d'una forma jurídica pot ser viable per a un mateix projecte. Llavors, caldrà prioritzar els criteris que més encaixin amb els valors, les necessitats i els objectius de l'equip promotor: la participació, la facilitat de gestió, el repartiment de beneficis o la vinculació social, entre d'altres.

Exemple d'elecció de la forma jurídica segons els valors i la finalitat del projecte

Imagina un projecte que presta el servei de reparació de bicicletes gestionat per tres joves, amb finalitat d'inserció laboral. Tant l'SL o la Cooperativa podrien encaixar jurídicament; ara bé, tot i que la SL pot ser més àgil per operar, la cooperativa reflecteix millor els valors socials i el funcionament col·lectiu.

Per tant, no podem reduir aquesta tria a un simple tràmit administratiu, ja que és una decisió clau que determinarà la cultura organitzativa, les responsabilitats legals, el funcionament intern i la percepció externa del projecte. No ens podem basar, només, en raons pràctiques o fiscals, sinó que cal entendre-ho com una part de l'estratègia de coherència entre què som, què volem fer i com ho volem fer.

Un punt de partida bàsic és assignar l'**impuls del projecte**. Si es tracta d'un projecte individual, la figura de l'empresari individual pot ser una opció fàcil, ràpida i senzilla, però amb menys capacitat de creixement col·lectiu. Per altra banda, en projectes col·lectius, serà necessari decidir si es vol una estructura

Escollir la forma jurídica determina no només el funcionament legal del projecte, sinó també el missatge que transmet i el compromís que assumeix amb el bé comú. Una estructura alineada amb els seus valors reforça la **coherència** i la **credibilitat** del projecte a llarg termini.

mercantil o en una basada en la participació democràtica optant, per exemple, per una cooperativa o una associació.

Així mateix, cal tenir en compte quin és l'**impacte social o ambiental** que es pretén assolir amb el projecte. Si el nostre objectiu es basa en un eix de transformació social, desenvolupament local o de treball amb col·lectiu vulnerables, la forma jurídica haurà de reflectir aquest compromís. En aquests casos, la reinversió dels beneficis per al bé comú o la inclusió de clàusules ètiques en els estatuts poden esdevenir elements fonamentals.

Fixa't, doncs, que la realitat legal no ofereix una única opció òptima sinó que, com ja hem dit abans, pot encaixar més d'una forma jurídica i serà qüestió de prioritzar en funció de les característiques del projecte.

Per fer l'**elecció de la forma jurídica** és recomanable per una anàlisi comparativa per avaluar quins avantatges i quins inconvenients ofereix cada opció.

Exemple d'encaix entre els valors del projecte i la forma jurídica escollida

Un projecte agroecològic comunitari que pretén vincular-se amb iniciatives municipals, pot trobar-se amb dificultats si opera com a autònom individual, mentre que una cooperativa o associació tindrà més facilitats per establir convenis amb les administracions públiques.

En definitiva, la tria de la forma jurídica és una oportunitat més de fer valdre els valors del projecte i traduir-los en accions concretes, posant els fonaments de manera coherent amb l'impacte que es vol generar.

En definitiva, el **model de governança** també és un aspecte que cal tenir, i molt, en compte. Cada vegada més, s'està apostant per formes jurídiques que permeten una estructura horitzontal, presa de decisions per consens i participació de totes les persones implicades. Aquests models es presenten en contraposició d'altres models tradicionals més jeràrquics, on la presa de decisions s'assigna únicament a les persones sòcies capitalistes o a l'òrgan directiu.

2.1.3 Governança democràtica i clàusules ètiques estatutàries

Una forma jurídica coherent amb els valors del projecte s'ha de fer operativa des de dues perspectives que es complementen: (a) els **mecanismes de governança** (com es decideix i qui decideix) i (b) les **clàusules ètiques** als estatuts i/o al reglament intern (com es blinden aquests valors en la norma de joc). L'objectiu és assegurar participació real, transparència i corresponsabilitat, reduint riscos de personalismes, opacitat o blanqueig verd.

Principis rectors de la governança

Els principis que orienten la governança d'un projecte emprenedor ecosocial parteixen de la idea que **l'eficiència no és incompatible amb la democràcia**, sinó que s'hi complementa. Una estructura transparent i participativa redueix conflictes, millora la confiança i facilita la presa de decisions estratègiques compartides.

Els principis bàsics són:

- **Una persona, un vot**, sempre que la forma jurídica ho permeti, per garantir igualtat real en la presa de decisions.
- **Transparència econòmica i organitzativa**, fent accessible i comprensible la informació per totes les persones implicades.
- **Rendició de comptes**, establint que cada òrgan ha de justificar periòdicament les seves decisions i resultats.
- **Cures i inclusió**, promovent la participació de totes les persones, tenint en compte la diversitat, la conciliació familiar i la igualtat de gènere.
- **No especulació**, de tal manera que els recursos i els beneficis s'han de posar al servei del propòsit social i ambiental del projecte, no de l'enriquiment personal.

Exemple de governança en un projecte de tecnologia verda

Imagina una cooperativa emergent que desenvolupa aplicacions per reduir el malbaratament alimentari. Els seus principis rectors s'apliquen així:

- **Una persona, un vot**: totes les sòcies, independentment del capital aportat, participen en les decisions estratègiques.
- **Transparència**: l'aplicació del pressupost i els resultats trimestrals es comparteixen en un tauler intern accessible a tothom.
- **Cures i inclusió**: les reunions es fan en franges compatibles amb la conciliació i s'ofereixen formacions per millorar la comunicació no violenta.
- **No especulació**: un 10 % dels beneficis anuals es destina a un fons per donar suport a altres iniciatives de sobirania alimentària del territori.
- **Rendició de comptes**: cada any es publica un informe d'impacte obert a la ciutadania, que detalla els avenços en sostenibilitat i la gestió dels recursos.

Aquest model de governança permet mantenir la coherència entre la tecnologia que ofereixen (reduir el malbaratament) i la manera com organitzen la seva pròpia estructura interna. El projecte guanya credibilitat, confiança social i compromís de totes les persones implicades.

Aquest conjunt de principis es pot entendre com un “codi ètic” compartit que orienta el comportament intern i el vincle amb la comunitat.

Cooperatives com Som Energia o Arç Cooperativa publiquen voluntàriament franges salarials i indicadors d'impacte. Aquest exercici de transparència mostra que una **gestió oberta** pot conviure amb l'**eficiència econòmica**.

Mecanismes de governança

Els mecanismes de governança concreten com s'apliquen els principis anteriors en el dia a dia del projecte. Es tracta de dissenyar una estructura que permeti combinar l'agilitat amb la participació i l'eficiència amb la corresponsabilitat.

En primer lloc, s'han d'estipular els òrgans i rols, partint de la base que un projecte ben estructurat disposa de diferents espais amb funcions complementàries:

- **Assemblea general o junta de socis:** és l'òrgan sobirà i decideix sobre les línies estratègiques, el pressupost i la destinació dels excedents.
- **Consell rector o equip de gestió:** vetlla per l'execució quotidiana i coordina les àrees. Es recomana limitar la durada dels mandats i establir la rotació de càrrecs.
- **Comissions mixtes o grups de treball:** integren persones sòcies, treballadores o voluntàries i poden abordar temes específics com ara la igualtat, la sostenibilitat, la comunicació o la innovació.
- **Comissió d'ètica o de cures:** garanteix el compliment dels valors del projecte, atén possibles conflictes i vetlla per un ambient de respecte.

Aquesta organització fomenta la corresponsabilitat i evita concentracions de poder, alhora que permet que tothom se senti part de les decisions.

Així mateix, cal tenir en compte que la manera com es decideix és tan important com les decisions mateixes. És per això que és recomanable establir nivells de decisió segons la importància de cada assumpte. Per exemple, les decisions estratègiques (canvis d'objecte social, entrada d'inversió externa, nous projectes) es prenen en assemblea i amb majories qualificades, mentre que les decisions operatives del dia a dia corresponen a l'equip de gestió, però sempre amb rendició de comptes. Per la seva banda, les decisions tècniques o puntuals poden delegar-se a les comissions o persones responsables.

És recomanable apostar per mètodes de consens, facilitant la deliberació i escolta activa. Quan no és possible, es poden establir mecanismes de vot ponderat o rotatori, garantint que la diversitat d'opinions sigui representada.

Transparència i integritat

La transparència és clau per generar confiança, tant dins del projecte com davant l'exterior. Cal assegurar que qualsevol persona sòcia o implicada pugui accedir a la informació essencial: comptes anuals, pressupostos i informes d'impacte; publicació de les actes d'assemblea i de les decisions importants; gestió dels conflictes d'interès mitjançant declaracions anuals i protocols d'abstenció o contractació responsable amb proveïdors, evitant pràctiques especulatives o d'enriquiment injustificat.

La Llei 19/2014 ha inspirat cooperatives com Som Connexió o Coop57 a aplicar voluntàriament principis de transparència, publicant informació sobre el destí dels recursos i els criteris de selecció de projectes. Aquesta pràctica demostra que la transparència és també una eina de cohesió i legitimitat social.

La **integritat**, entesa com la **coherència entre allò que es predica i el que es fa**, és avui un dels valors més reconeguts i diferenciadors de l'economia social i solidària.

Polítiques de cures i equitat

Una governança democràtica no és només una qüestió de poder, sinó també de benestar i sostenibilitat humana. Això implica tenir polítiques internes que fomentin la igualtat i les cures; vegem-ne alguns exemples:

- **Forquilla salarial limitada** (per exemple, 1:3 entre la retribució més alta i la més baixa).
- **Flexibilitat horària** i mesures de conciliació.
- Reunions en **franges inclusives** i ús d'un llenguatge clar i no sexista.
- **Formació** anual en igualtat i prevenció d'assetjaments.
- Atenció a la **salut emocional** i al clima laboral.

Cooperatives catalanes, com La Fàbrica de Somnis o Fil a l'Agulla, han incorporat protocols interns de cures col·lectives que van més enllà de les mesures laborals tradicionals. A més de garantir la conciliació horària, inclouen espais periòdics d'escolta emocional, facilitació de processos de mediació davant de conflictes interns i fins i tot dies de descans per motius de salut mental o sobrecàrrega emocional. Aquest enfocament neix de la idea que cuidar les persones és també cuidar el projecte: un equip que se sent escoltat i respectat treballa amb més compromís i creativitat. Les polítiques de cures, lluny de ser un luxe o una qüestió privada, es consideren avui un pilar de sostenibilitat organitzativa dins l'economia social i solidària.

Aquest enfocament genera un entorn més just, segur i estable, que afavoreix la creativitat i el compromís.

Participació dels agents externs

Quan el projecte té una clara vocació comunitària, és positiu obrir espais de participació a persones o entitats externes, com ara consells assessors formats per clients, entitats del territori o administracions locals, pressupostos participatius interns (en què una part de la inversió anual es destina a iniciatives escollides col·lectivament) o mecanismes de consulta periòdica (enquestes, tallers de co-disseny, fòrums) per escoltar l'opinió de la comunitat usuària. Aquests espais reforcen l'arrelament territorial i legitimen el projecte com un actor transformador dins del seu entorn.

Clàusules ètiques als estatuts o reglament intern

Les clàusules ètiques pretenen reflectir els valors del projecte, protegir-los i vincular-los al seu funcionament legal i organitzatiu del dia a dia. Dit d'una altra manera: són una eina que permet assegurar que allò que el projecte defensa, com ara la sostenibilitat, la igualtat o la transparència, no depèn només de la bona voluntat de les persones impulsores, sinó que quedi recollit per escrit i tingui

efectes reals en la presa de decisions, en la gestió econòmica i en la relació amb l'entorn.

L'objectiu principal de les clàusules ètiques és assegurar la **coherència entre els valors i les pràctiques**, establint regles clares sobre com es distribueixen els beneficis, quines condicions ha de complir el finançament, quins criteris se segueixen per escollir proveïdors o com es garanteix la igualtat i la participació democràtica.

En contextos d'economia social i solidària, aquestes clàusules són un element d'identitat i transparència que reforça la confiança de les persones sòcies, treballadores i usuàries; vegem-ne alguns exemples:

- **Propòsit i ús dels excedents.** Els estatuts poden incloure una clàusula de propòsit que defineixi la finalitat social i ambiental del projecte, establint que els beneficis no es poden destinar a finalitats especulatives. També es pot regular la distribució dels excedents: un percentatge mínim per a reserves, un fons d'educació i un altre de solidaritat o reinversió al territori.
- **Capital i inversió.** Per mantenir la coherència, cal evitar l'entrada d'inversors amb objectius purament financers o que vulnerin principis ètics. Els estatuts poden limitar el pes del capital extern i exigir quòdrums reforçats per aprovar qualsevol modificació de la missió social o de la propietat dels actius clau.
- **Contractació i compres responsables.** Els estatuts o el reglament intern poden establir criteris de selecció de proveïdors que tinguin en compte la seva responsabilitat fiscal, el respecte als drets laborals i la sostenibilitat ambiental. També es pot incloure una clàusula de preferència a empreses locals o d'economia social quan l'oferta sigui similar en preu i qualitat.
- **Ètica digital i protecció de dades.** En projectes de base tecnològica és fonamental garantir la privacitat i la transparència algorísmica. Això pot recollir-se en una clàusula que estableixi l'obligació de minimitzar la recollida de dades, mantenir registres d'algoritmes, oferir explicacions comprensibles de les decisions automatitzades i fer auditories periòdiques per detectar possibles biaixos.
- **Integritat i prevenció de la corrupció.** Algunes organitzacions incorporen mecanismes de canal de denúncies confidencial, registre de regals i auditories internes per garantir la integritat i evitar pràctiques abusives.
- **Igualtat, diversitat i prevenció d'assetjaments.** Els estatuts o reglaments poden preveure plans d'igualtat i protocols d'actuació davant d'assetjaments

o discriminacions. També és recomanable establir quotes de participació equilibrades en òrgans de govern (per exemple, un mínim del 40 % de cada gènere) i compromisos en la contractació de persones amb diversitat funcional o risc d'exclusió.

- **Clàusula de dissolució amb finalitat social.** Finalment, una clàusula de dissolució pot assegurar que, en cas de tancament, els actius del projecte es destinin a entitats amb objectius similars o de l'economia social, garantint que el valor creat torni a la comunitat.

Seguiment i millora contínua

Un cop definits els mecanismes de governança i les clàusules ètiques, és fonamental garantir-ne l'aplicació efectiva i la seva revisió periòdica. En moltes entitats, la redacció d'aquests compromisos és un punt de partida inspirador, però si no es tradueix en accions i en una avaluació real, el risc és que acabin convertint-se en documents simbòlics sense incidència pràctica. Per això, el seguiment i la millora contínua són la clau per mantenir viva la coherència entre els valors i el funcionament quotidià del projecte.

L'avaluació no s'ha d'entendre com un mecanisme de control, sinó com una eina d'aprenentatge col·lectiu que permet mesurar l'impacte, detectar disfuncions i introduir ajustos que enforteixin el projecte. D'aquesta manera, la governança esdevé un procés dinàmic, capaç d'adaptar-se als canvis socials, econòmics o tecnològics sense perdre el seu propòsit transformador.

Avaluar la governança i l'ètica interna significa analitzar com es prenen les decisions, com es comparteix la informació, quina és la percepció de transparència o fins a quin punt les persones implicades se senten representades i escoltades.

Aquest exercici ajuda a:

- Verificar si els principis declarats s'estan complint realment en la pràctica.
- Identificar punts de millora en la comunicació interna, la participació o la gestió de conflictes.
- Mesurar la satisfacció i el benestar de les persones que formen part del projecte.
- Assegurar la traçabilitat i legitimitat de les decisions davant l'entorn o la comunitat.

Aquesta mirada reflexiva reforça el compromís col·lectiu i consolida la cultura de la transparència.

Una bona governança no és la que evita els errors, sinó la que és capaç de reconèixer-los i aprendre'n.

2.2 Opcions financeres socialment responsables

“Anar al banc” és de les primeres coses que ens venen al cap quan pensem a finançar un projecte emprenedor. Ara bé, sovint no ens plantejem quina mena de banc volem en funció de la inversió que vulguem fer possible amb els nostres diners. És important entendre el finançament no només com una qüestió estrictament tècnica, sinó que té implicacions ètiques, socials i ambientals. Per tant, en un projecte que pretén tenir un impacte social positiu, han de prevaldre instruments de finançament coherents amb els seus valors.

Exemple de coherència entre el projecte i les fonts de finançament socialment responsables

Si volem crear una cooperativa d'inserció laboral per a joves en risc d'exclusió, seria contradictori finançar-nos a través d'un banc que inverteix en empreses que exploten treball infantil o que destrueixen entorns naturals. Un altre exemple podria ser el d'una empresa vol obrir una xarxa de menjadors escolars ecològics, la qual podria finançar-se amb banca ètica en lloc de fer-ho a través d'un banc que inverteix a menjar ràpid multinacional.

2.2.1 El finançament socialment responsable

Les decisions de finançament poden reforçar o, al contrari, contradir la missió i els valors d'un projecte. Conèixer aquest impacte ajuda a comprendre per què escollir opcions responsables pot marcar una autèntica diferència.

A diferència del finançament convencional, que prioritza el benefici monetari i el risc financer, el **finançament socialment responsable** posa al centre els valors, les persones i el planeta.

Per això, és una opció especialment coherent per a projectes que es defineixen com a socials, solidaris o transformadors.

El finançament socialment responsable engloba totes aquelles opcions de crèdit, inversió o suport econòmic que s'emmarquen en els següents **principis**:

- **Coherència amb els valors del projecte:** el fet de finançar-se a través d'una entitat o via que els contradiu pot posar en dubte la seva credibilitat i la seva ètica, entenent que els diners no són neutres. Imagina un projecte basat en la sostenibilitat ambiental que es finança amb una entitat que inverteix en petroli o empreses productores de plàstics d'un sol ús.
- **Impacte positiu i mesurable:** els instruments responsables afavoreixen projectes amb impacte social, cultural o ambiental real, i molt sovint acompanyen en l'avaluació d'aquest impacte. La cooperativa catalana Som

Mobilitat, que ofereix cotxes elèctrics compartits n'és un exemple: finançada amb Coop57 i micromecenatge, ha fomentat la mobilitat sostenible i ha creat un projecte gestionat de manera col·lectiva i arrelat al territori.

- **Transparència i participació:** es pretén que les persones finançadores tinguin coneixement del destí dels seus diners i, fins i tot, hi puguin participar activament, mitjançant, per exemple, cooperatives financeres o plataformes de finançament col·lectiu.
- **No especulació:** els recursos econòmics no tenen usos amb finalitats estrictament especulatives, sinó que volen fer possible i donar valor a iniciatives de valor col·lectiu.

Coop57 és una **cooperativa de serveis financers** que dona crèdit a projectes amb impacte social, ambiental o cultural, utilitzant els estalvis de persones i entitats compromeses.

No especular vol dir que l'entitat financera utilitza els diners per donar suport a projectes que generen un impacte positiu en la societat o el medi ambient, i no per obtenir beneficis ràpids a través d'operacions de risc o purament financeres.

En definitiva, el finançament socialment responsable és una **alternativa al sistema financer convencional** que posa al centre les persones, els valors i el planeta. Es caracteritza per la coherència amb els principis dels projectes que finança, l'impacte social, cultural o ambiental positiu, la transparència i participació de les persones finançadores i la no especulació, ja que els recursos econòmics es destinen a generar valor col·lectiu i transformació social, no a obtenir beneficis immediats.

2.2.2 La banca ètica com a alternativa al model financer tradicional

Aquest apartat ens permetrà entendre què distingeix la banca ètica dins del panorama financer i per què s'ha convertit en una opció clau per als projectes amb criteris socials i ambientals.

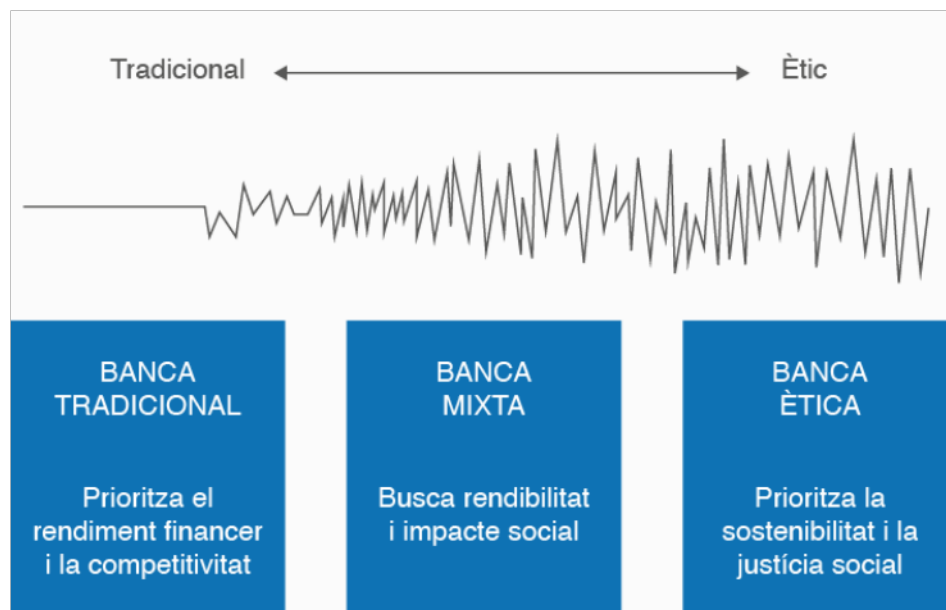
La **banca ètica** és un model de banca que existeix realment i opera legalment dins el sistema bancari europeu. La seva diferència no és legal, sinó en els **principis i operativa**.

Les entitats de banca ètiques es regeixen pel funcionament propi de les cooperatives i, en la majoria dels casos, reinverteixen els seus beneficis en projectes d'interès col·lectiu. El client també és soci i, per tant, té dret a vot i a participar en les assemblees. A diferència dels bancs convencionals, no busquen la captació d'estalvi per invertir-lo en productes financers complexos, sinó que el que pretenen és concedir crèdits a iniciatives concretes amb impacte positiu. Fins i tot hi ha experiències d'entitats de crèdit ètiques que han fet ús de mecanismes de finançament col·lectiu o que han col·laborat amb cooperatives locals, creant xarxes de suport mutu.

La figura 2.1: permet veure de manera gràfica un continu entre la banca tradicional i la banca ètica, identificant també entitats que es poden situar en grau intermedi:

Coop57 col·labora amb la cooperativa La Fageda, donant-li suport financer per ampliar les seves instal·lacions i millorar la inserció laboral de persones amb discapacitat intel·lectual a la Garrotxa. Aquesta col·laboració exemplifica com la banca ètica pot impulsar **projectes locals** amb un fort impacte social i territorial.

FIGURA 2.1. Banca tradicional vs. banca ètica



elaboració amb IA (Napkin)

Fixa't, doncs, que hi ha diferents nivells entre la prioritització absoluta del benefici econòmic i la defensa irrenunciable de la sostenibilitat i la justícia social.

Algunes entitats representatives del sector de la banca ètica són les següents:

- **Fiare Banca Ètica:** és una entitat cooperativa que finança iniciatives socials, culturals i ambientals on les persones sòcies poden votar i conèixer a on van els seus diners.
- **Triodos Bank:** és una entitat que opera en tot Europa i que publica tots els seus projectes finançats a la seva pàgina web. Únicament atorga crèdits a projectes amb impacte positiu, com ara escoltes alternatives, energies renovables o culturals, entre altres.
- **Coop57:** és considerada una xarxa de suport mutu. La cooperativa finança altres cooperatives, associacions i col·lectius de l'economia social i solidària. Els fons venen de persones sòcies estalviadores que volen que els seus diners tinguin impacte real.

Exemple de creixement empresarial mitjançant finançament de la banca ètica

Som Connexió, cooperativa de telefonia mòbil i internet sense ànim de lucre, va rebre finançament d'aquesta entitat per tal de créixer com a alternativa ètica dins el sector de les telecomunicacions. El projecte aposta per un model sostenible, amb transparència en tarifes i decisions preses democràticament per les persones sòcies.

Cal tenir present que si es vol desenvolupar un projecte que busca transformar la societat, has de triar una banca que també ho faci.

2.2.3 El micromecenatge com a forma de finançament col·lectiu

Tot seguit veurem com el micromecenatge s'ha convertit en una via accessible i comunitària per impulsar projectes que busquen suport directe de la ciutadania.

També conegut amb l'anglicisme *crowdfunding*, el **micromecenatge** consisteix a aconseguir diners de moltes persones que aporten quantitats petites a canvi d'un retorn simbòlic, material o participatiu.

Hi ha diferents modalitats de micromecenatge:

- **De recompensa:** és el més habitual en projectes socials i culturals. Es dona alguna cosa a canvi com, per exemple, un producte, un agraïment o una entrada.
- **De donació:** les persones donen sense esperar res a canvi. És el més característic en projectes d'emergència social.
- **D'inversió o préstec:** són els menys habituals i és una modalitat orientada a les empreses emergents.

Tarpuna (<https://www.tarpuna.org/>) va finançar una campanya per produir horts urbans escolars. A canvi, s'oferien kits d'hort i tallers.

Proactiva Open Arms recull donacions per finançar missions de salvament marítim.

La Lliura (moneda local digital catalana) va captar inversió col·lectiva per desenvolupar la plataforma i implicar-hi inversors socials.

Les plataformes més destacades són les següents:

- **Goteo.org:** orientada a projectes amb retorn social, ofereix finançament mixt entre aportacions i ajuts públics.
- **Verkami:** especialment emprat en projectes creatius, socials i culturals.
- **Ulule:** és una plataforma europea que s'utilitza per finançar projectes amb impacte social.

En resum, el micromecenatge és una eina de finançament col·lectiu que permet **implicar la ciutadania** en projectes amb valor social, cultural o innovador, tot fomentant la participació, la transparència i la corresponsabilitat en la **construcció d'una economia més col·laborativa**.

2.2.4 Els microcrèdits i els ajuts públics

En aquest apartat analitzarem com els microcrèdits i els ajuts públics poden esdevenir una porta d'entrada al finançament per a projectes amb pocs recursos inicials però amb un fort potencial social o emprenedor.

S'entén per **microcrèdits els préstecs de quantitats petites** (normalment entre 500 i 25.000 €) que s'adrecen a persones que no tenen accés a finançament bancari tradicional. Acostumen a procedir de fundacions, entitats socials o iniciatives públiques i en molts casos van acompanyats de formació i assessorament. Si bé no acostumen a requerir avals econòmics, sí que exigeixen un projecte sòlid.

Aquests microcrèdits s'orienten a cobrir les despeses inicials (materials, lloguer, màrqueting...) i presenten condicions accessibles. Són una font de finançament útil per aquelles persones sense recursos propis que volen impulsar projectes d'emprenedoria social o a petita escala en els que la banca tradicional no concedeix crèdit per falta de garanties de cobrament. Es tracta, doncs, d'una eina que evidencia que **emprendre amb valors no és només per a qui té diners**, sinó que també per a qui té una idea viable i compromís.

Els microcrèdits van popularitzar-se gràcies al Grameen Bank, fundat per Muhammad Yunus a Bangla Desh amb l'objectiu d'oferir petits préstecs a persones sense accés al sistema bancari tradicional. Aquesta iniciativa va guanyar el Premi Nobel de la Pau el 2006.

Exemple d'impuls emprenedor a través de microcrèdits i suport formatiu

Resulta interessant prendre com a referència la Fundació Nantik Lum. Especialitzada en finances inclusives, ofereix microcrèdits a dones immigrades que volen muntar negocis propis. A més del finançament, reben formació bàsica en gestió i suport personalitzat.

Per la seva banda, els ajuts públics són finançaments **a fons perdut** (és a dir, que no s'han de retornar) que ofereixen administracions locals, autonòmiques, estatals o europees. Són molt útils per arrencar projectes socials, cooperatius o innovadors. Actualment, les administracions concedeixen ajuts a les iniciatives emmarcades en l'economia social i solidària o subvencions a la innovació o digitalització per petites empreses. En l'àmbit europeu, els fons Next Generation destina diners en l'àmbit de l'ocupació jove i formació professional, la transició ecològica o la transformació digital, entre altres.

2.2.5 L'elecció de l'opció més adequada

Conèixer els criteris per escollir el tipus de finançament més adequat ajuda a evitar decisions precipitades i assegura que els recursos disponibles estiguin en sintonia amb la finalitat del projecte.

A l'hora de triar la font de finançament cal tenir en compte les **necessitats**, la **naturalesa** i els **valors**. No tots els projectes requereixen el mateix tipus de suport econòmic.

Exemple de diversitat de necessitats segons el tipus de projecte

Una cooperativa d'inserció laboral, una entitat cultural o una empresa tecnològica poden necessitar instruments molt diferents, tant pel que fa a l'import com al tipus de retorn o a la relació amb la comunitat.

Si el que busquem és prioritzar els **valors de la iniciativa**, el més recomanable serà optar per un **finançament social o ètic** que ens permeti assegurar que els diners provenen de fonts responsables i es gestionen d'acord amb criteris de transparència, sostenibilitat i justícia social. Es tracta d'una opció, doncs, que no només aporta recursos, sinó que dota de credibilitat i coherència al projecte.

Exemple d'elecció de finançament alineat amb l'impacte social del projecte

Una cooperativa agroecològica podria sol·licitar un crèdit a Coop57 o Fiare Banca Ètica, ja que aquestes entitats avaluen els projectes segons el seu impacte positiu i no per la seva rendibilitat immediata.

Si, per altra banda, el que busquem és **implicar al màxim la comunitat** i generar compromís col·lectiu, el finançament participatiu o **micromecenatge** seran l'opció més idònia. És una font que crea comunitat, visibilitat i fomenta el sentit de pertinença.

En qualsevol cas, és imprescindible tenir en compte la **viabilitat econòmica i la seguretat financera del projecte**. Així, en molts casos la millor opció és combinar més d'una font de finançament: per exemple, un préstec cooperatiu o bancari amb una part de micromecenatge o ajuts públics, que són un molt bon recurs per complementar el finançament inicial i reduir el risc per a iniciatives amb un marcat impacte social o ambiental.

Per tant, podem concloure que el finançament d'un projecte també és una decisió de caràcter estratègic i ètic que en condicionarà el desenvolupament i la seva creativitat.

Optar per fonts de finançament que estiguin alineats amb la missió del projecte, en reforçarà el **valor transformador** i ajudarà a consolidar un **molt econòmic més just, transparent i sostenible**.

Un projecte d'energia renovable pot obtenir un préstec de Triodos Bank i, alhora, acollir-se a ajuts públics per a la transició ecològica. Es tracta d'un supòsit on es combina el finançament de caràcter privat amb el d'origen públic.

Escollir bé d'on provenen els diners és, també, una manera de fer política des de l'economia i de posar les **finances al servei de les persones** i del bé comú.

2.3 Els agents implicats en el projecte i la seva participació

En aquest apartat explorarem com identificar aquests agents i com definir la seva participació per garantir que el projecte avanci de manera coherent, col·laborativa i ben connectada amb el seu entorn.

Els agents implicats són totes les **persones, col·lectius, entitats o institucions** que tenen un paper en el seu **desenvolupament, funcionament o impacte**.

Per tant, no només es tracta de qui impulsa el projecte sinó també de qui hi col·labora, qui se'n beneficia i qui pot influir en el seu èxit o fracàs. Conèixer bé els agents implicats, doncs, ens ajuda a distribuir responsabilitats, generar aliances sòlides i assegurar que el projecte respon realment a les necessitats del territori.

2.3.1 Els agents implicats en un projecte emprenedor

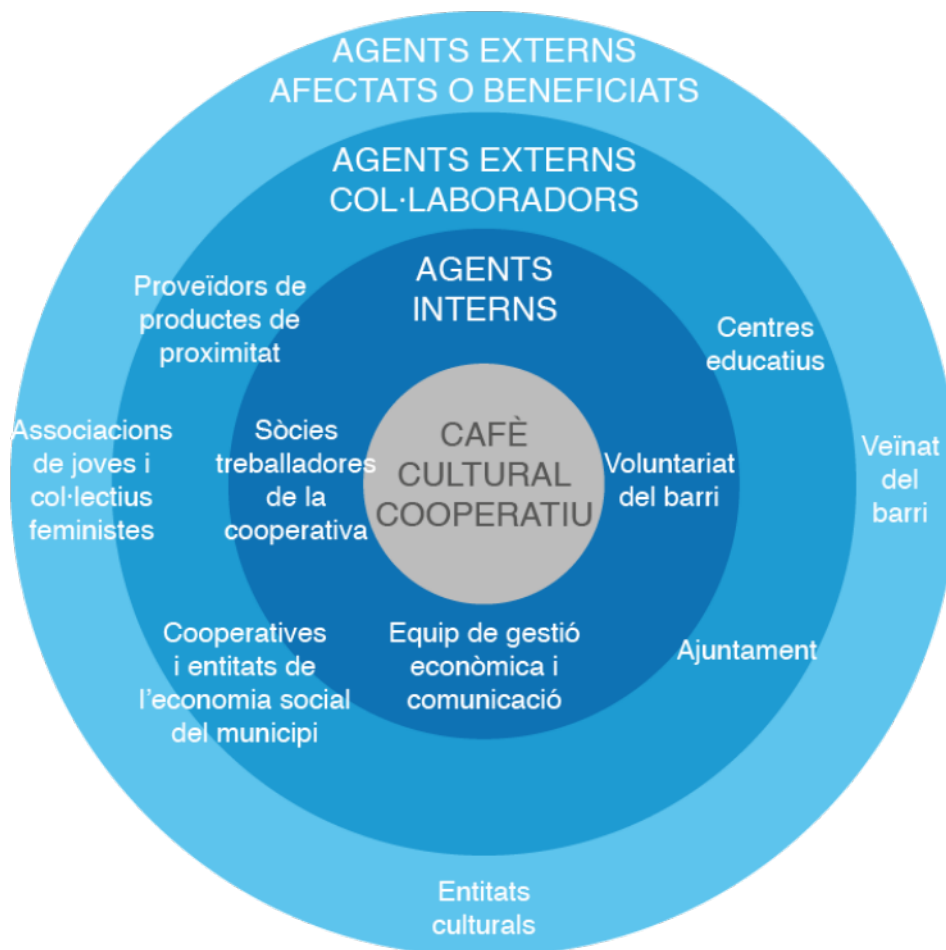
Quan parlem dels agents implicats, hem de diferenciar els interns dels externs. Així, els **agents interns** són les persones que formen part directa del projecte i prenen decisions. S'hi inclou l'equip promotor, la plantilla (treballadors/es i voluntaris/es) i les sòcies, quan es tracta de cooperatives o associacions. Els **agents externs**, per la seva banda, són les persones o entitats de fora del projecte, però

que hi tenen una influència rellevant. Parlem de clients o usuaris/es, proveïdors, administracions i entitats financeres, associacions de l'entorn, entre altres de possibles.

Per visualitzar aquests agents, es pot fer una representació gràfica que ens permetrà conèixer qui participa en el projecte i quin és el seu nivell d'implicació o influència.

En la figura 2.2: es pot veure un exemple de mapa d'agent a partir d'un projecte que tracta d'un cafè cooperatiu amb activitats cultural:

FIGURA 2.2. Mapa d'agents d'un cafè cooperatiu



elaboració pròpia

Conèixer i representar els agents implicats en un projecte emprenedor no només ens ajuda a identificar-ne els rols, sinó també a **reforçar la xarxa de col·laboracions i responsabilitats compartides**.

Un projecte amb **agents ben definits, relacions clares i espais de participació reals** té més opcions de ser **sostenible, coherent i arrelat al territori**.

El mapa d'agents és una eina clau per fer visibles les aliances i avançar cap a models de gestió més oberts i col·lectius.

2.3.2 Els nivells de participació

A part d'identificar i definir quins són els agents implicats en un projecte, també cal tenir clar quin serà el paper que hi tindran i el grau d'implicació que assumiran. Aquesta anàlisi és crucial per garantir una governança equilibrada i una comunicació fluïda entre tots els actors.

Segons el seu nivell de participació, podem distingir quatre graus principals:

- **Informatiu:** els agents es limiten a rebre informació sobre el projecte sense participar-hi de manera activa. Es tracta de persona o entitats que tenen un cert interès a conèixer el desenvolupament de l'activitat, però que no en condicionen les decisions. Un exemple seria la comunitat local que és informada sobre la posada en marxa d'un nou servei al barri.
- **Consultiu:** són agents que, si bé no tenen poder de decisió, sí que són tinguts en compte pel que fa a la seva opinió o experiència amb l'objectiu de millorar el projecte. Són fonts que ens permetran enriquir el projecte integrant diferents perspectives i que, a més, reforça el sentiment de pertinença. En seria un exemple enquestar les famílies d'un servei municipal per adaptar-ne els horaris o les activitats en funció de les necessitats o demandes d'aquestes usuàries.
- **Decisiu:** sigui mitjançant representació directa o a través d'espais de governança compartida, aquests agents formen part activa en la presa de decisions. Parlem, doncs, de corresponsabilitat en la direcció o gestió del projecte. Un exemple clarificador pot ser una associació de famílies d'una escola que participa, de manera conjunta amb l'equip directiu, en el procés de definició i gestió del servei d'activitats extraescolars. Una entitat juvenil que comparteix amb el consistori municipal la selecció de les activitats del programa d'estiu també en seria un altre cas.
- **Corresponsable:** és el nivell més alt de participació i es basa en el repartiment de la responsabilitat, la presa de decisió i la implementació. El projecte és el fruit d'un procés col·lectiu i de cogestió real. Per exemple, el disseny d'un servei de cures a domicili organitzat per l'ajuntament, una cooperativa de serveis i entitats municipals del territori.

Un projecte amb **participació real** és més **ric**, més **transparent** i més **sostenible**.

En resum, cal tenir clara la importància que té **identificar correctament els agents i el seu paper**, ja que ens assegura una **bona organització i gestió interna** i afavoreix la **col·laboració real amb l'entorn**. Així mateix, augmenta la **legitimitat social** del projecte tot facilitant l'**accés a recursos i aliances**.

Els projectes d'energia comunitària o habitatge cooperatiu, on administracions, entitats i ciutadania impulsen una iniciativa de llarg recorregut també són un exemple de gestió a partir de la corresponsabilitat.

2.4 Coherència entre fonts de finançament, els valors i els agents implicats

D'acord amb el que hem explicat fins ara, sembla clar que **no podem entendre de manera separada el finançament dels valors i les persones implicades en el projecte**. Les decisions relatives a les fonts d'on obtenim els recursos no són només tècniques, sinó que tenen connotacions ètiques, socials i polítiques, que tenen incidències directa en la imatge que es transmet de l'empresa. A tall d'exemple, podem imaginar una iniciativa que pretén fomentar l'economia circular i el consum responsable; aquest projecte, podria perdre tota credibilitat si es financés a través d'una entitat bancària que inverteix en combustibles fòssils o amb pràctiques laborals injustes.

La forma de finançament també dona molta informació de la nostra essència com a persones emprenedores.

2.4.1 El finançament com a forma de fomentar o limitar la participació

El **tipus de finançament** també condiciona el **nivell de participació** que es preveu en el si del projecte, ja que hi ha vies que permeten obrir espais de col·laboració comunitària tot reforçant el vincle amb els agents socials.

Vegem-ho amb més detall:

- **El micromecenatge:** aquesta via, que implica demanar petites aportacions a moltes persones, té un component comunitari molt potent pel fet que permet donar publicitat al projecte i crear un sentiment de pertinença al projecte des d'un inici.
- **Crèdit ètic o cooperatiu:** les entitats basades en les finances ètiques no es limiten a proporcionar diners, sinó que acostumen a acompanyar els projecte mitjançant assessorament, connexions amb altres iniciatives de l'economia social i solidària i espais de trobada. Aquestes accions afavoreixen la creació de xarxes i ecosistemes transformadors més amplis.
- **Entitats bancàries tradicionals:** aquesta opció comporta la intervenció d'inversors privats que cerquen control i beneficis. La participació queda limitada a aquelles persones que inverteixen, fet que sovint comporta la pèrdua d'autonomia en la presa de decisions. No seria l'opció més adequada quan el que pretenem és emprendre amb perspectiva social o comunitària.
- **Subvencions públiques:** es tracta d'ajudes econòmiques, a fons perdut, concedides per les administracions públiques que pretenen impulsar determinats projectes. Si bé no comporten una participació comunitària, sí que poden condicionar el funcionament de l'empresa en la mesura en què cal adaptar el projecte a criteris específics o oferir un seguiment. Quan la relació que s'estableix amb l'administració és col·laborativa, poden tenir lloc situacions de disseny o execució compartides de les accions subvencionades.

- **Aportacions dels socis i les sòcies:** tant en el cas de les cooperatives i associacions, les persones que aporten capital tenen dret a participar en la presa de decisions, sigui a través d'assemblees o dels respectius òrgans de govern. És un mode de finançament que afavoreix la gestió democràtica, sobretot en les formes jurídiques que no vinculen el pes del vot de manera proporcional a la quantitat aportada.

En definitiva, el tipus de finançament triat determina no només la **viabilitat econòmica** del projecte, sinó també el seu model de **participació i governança**. Les opcions més col·laboratives —com el micromecenatge, el crèdit ètic o les aportacions de socis— afavoreixen la implicació directa i la creació de xarxes comunitàries, mentre que les vies més tradicionals o dependents del capital privat tendeixen a limitar la participació i a reduir l'autonomia. Escollir la font de finançament, per tant, és també una decisió estratègica i política sobre com es vol construir i compartir el poder dins del projecte.

El micromecenatge no és un fenomen nou: ja al segle XIX es va utilitzar per finançar la base de l'Estàtua de la Llibertat als Estats Units. Més de 120.000 persones van fer petites aportacions, demostrant que la cooperació ciutadana pot fer possible projectes col·lectius de gran abast.

2.4.2 Compatibilitat entre finançament i agents

Per assegurar la **coherència** entre els valors, el finançament i els agents implicats en el projecte cal:

- Analitzar els **valors fonamentals** a partir dels quals es construeix el projecte. Definir clarament què es vol aconseguir i sota quins principis —sostenibilitat, igualtat, transparència, compromís social, etc.— es vol actuar. Aquesta reflexió inicial ajuda a orientar totes les decisions posteriors i evita contradiccions.
- Identificar els **agents clau**, tant interns (equip promotor, socis, voluntariat) com externs (entitats col·laboradores, administracions, clients, comunitat local), valorant quin paper poden jugar i quin nivell de participació és desitjable.
- Avaluar les **formes de finançament** més coherents amb aquests valors i amb el model de participació que es vol fomentar, prioritzant aquelles que reforcin el sentit col·lectiu i no comprometin l'autonomia del projecte.

Exemple d'alineació entre les fonts de finançament i els agents que formen part del projecte

Per exemple, si un grup de joves vol crear una cooperativa de bicicletes elèctriques per poder fer repartiments sostenibles, pot apostar per sol·licitar subvencions públiques municipals, una campanya de micromecenatge i una petita aportació de Coop57. Aquestes fonts de finançament els permet implicar l'entorn, mantenir autonomia i reforçar els seus valors. Per altra banda, recórrer a un fons de capital de risc tradicional podria posar en perill l'autogestió del projecte, ja que aquests inversos solen exigir alts nivells de rendibilitat i intervenció en la presa de decisions. Tampoc seria congruent sol·licitar suport econòmic a entitats bancàries que inverteixin en empreses contaminants, pel fet que aniria en contra del compromís ambiental del projecte. Finalment, sol·licitar un crèdit personal a títol individual per part d'alguns dels socis promotors, si bé és una opció ràpida i burocràticament senzilla,

podria generar desigualtats dins del grup atès que la responsabilitat financera recauria en una única persona.

Cal triar les fonts de finançament no únicament a partir de criteris de **facilitat d'accés**, sinó també per la seva **coherència amb els valors**, estructura i objectius del projecte.

En aquesta lliçó hem desenvolupat la capacitat de valorar la viabilitat i la coherència d'un projecte emprenedor integrant-hi la perspectiva social i tecnològica. D'una banda, hem analitzat la importància d'escollir la forma jurídica més adequada segons les característiques i funcions del projecte; de l'altra, hem destacat la rellevància de cercar opcions de finançament socialment responsable que permetin garantir la sostenibilitat econòmica sense comprometre'n els principis. Igualment, hem estudiat el paper dels agents implicats, interns i externs, i les seves possibles formes de participació activa.

En últim lloc, hem treballat la coherència entre el finançament, valors i participació, partint de la premissa que un projecte transformador no només es defineix pel que fa, sinó també per com i amb qui. Aquesta concepció transversal és imprescindible si volem desenvolupar iniciatives emprenedores que vulguin treballar de manera connectada i real amb el territori i el compromís pel bé comú.

3. Economia i emprenedoria social

Qualsevol projecte, per molt innovador, sostenible o transformador que pretengui ser, requereix una base econòmica sòlida que en garanteixi la continuïtat i l'autonomia. En aquest sentit, l'**economia** es pot entendre com l'àmbit del coneixement que estudia com es gestionen els recursos limitats per satisfer necessitats individuals i col·lectives, prenent decisions sobre com produir, distribuir i utilitzar aquests recursos de manera eficient i responsable.

En el marc de l'**emprenedoria social**, aquesta gestió econòmica adquireix una dimensió específica: no es tracta únicament d'obtenir beneficis econòmics, sinó de generar valor social, ambiental o comunitari, assegurant alhora la viabilitat financera del projecte. Així, l'èxit d'una iniciativa no depèn només de la idea ni del seu impacte positiu, sinó també de la seva capacitat de sostenir-se econòmicament i de gestionar els recursos de manera eficient, justa i transparent.

A continuació treballarem els principals conceptes de l'anàlisi econòmica necessaris per comprendre la viabilitat d'un projecte emprenedor. Aprofundirem, entre altres aspectes, en el càlcul del llindar de rendibilitat, l'elaboració d'un pla econòmic inicial realista, l'anàlisi d'ingressos i despeses, així com la quantificació dels costos de personal, que sovint constitueixen una de les partides més rellevants en qualsevol organització. L'objectiu és que siguis capaç de determinar si un projecte és econòmicament viable i de prendre decisions fonamentades sobre com obtenir, distribuir i gestionar els recursos disponibles.

Així mateix, en coherència amb els continguts treballats fins ara, reflexionarem sobre la importància d'alinear la gestió econòmica amb els valors del projecte, especialment en iniciatives d'emprenedoria social, per garantir que els diners siguin una eina al servei de les persones i del bé comú, i no un fi en si mateix.

En definitiva, coneixeràs les eines necessàries per transformar una idea en un projecte econòmicament viable, equilibrant la dimensió social amb la realitat financera i establint les bases d'una gestió professional, coherent i compromesa amb els valors que defineixen el teu futur projecte.

3.1 Anàlisi bàsica de la viabilitat econòmica

Abans de posar en funcionament un projecte, cal assegurar que és viable econòmicament; és a dir, cal comprovar si l'activitat té la capacitat de generar prou ingressos per cobrir totes les despeses, mantenint la seva estructura en el temps i obtenir, si escau, un benefici que li permeti créixer o reinvertir.

La **viabilitat econòmica** no només té en compte la **rendibilitat** del projecte, sinó que també analitza la seva **sostenibilitat financera** i la **coherència** amb els valors que el defineixen.

Un projecte pot ser viable, però no coherent; per exemple, si aconsegueix beneficis a costa d'incomplir amb la protecció al medi ambient. Per això, és important trobar l'equilibri entre eficiència i responsabilitat.

Avaluar la viabilitat econòmica implica quatre grans fases:

1. Identificar i classificar les despeses.
2. Elaborar un pla financer.
3. Calcular el llindar de rendibilitat.
4. Analitzar el balanç econòmic i financer del projecte.

3.1.1 Les despeses del projecte

Abans de calcular la viabilitat econòmica d'un projecte, és imprescindible identificar totes les despeses associades. Aquest pas permet conèixer quins recursos econòmics seran necessaris i planificar amb realisme la seva cobertura. Les despeses poden variar segons el tipus d'activitat, la seva dimensió o el model de gestió escollit, però sempre representen una part clau en la planificació inicial.

Entenem per **despesa** qualsevol **cost necessari** per **posar en marxa i mantenir el projecte** en funcionament.

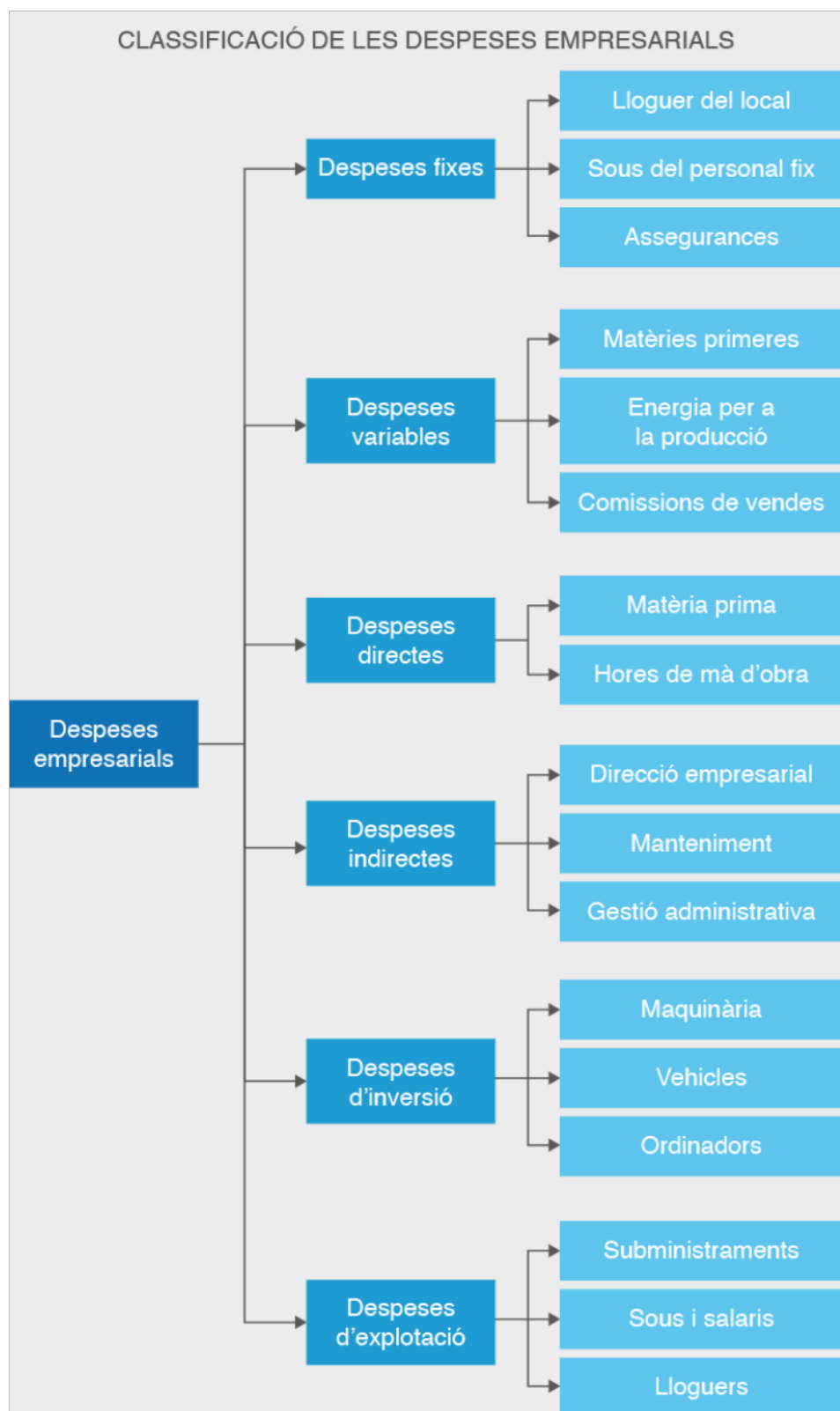
Podem distingir-ne els següents tipus:

- **Despeses fixes.** Són les que es mantenen constants encara que variï el volum d'activitat. Dit d'una altra manera, són aquelles que s'han d'assumir de manera independent al nombre de productes o serveis que es venguin o prestin. En són un exemple el lloguer del local, els sous del personal fix o les assegurances. Aquestes despeses són necessàries per garantir l'estructura de l'activitat, però també en limiten la flexibilitat atès que s'han de cobrir fins i tot en moments de baixa demanda. Per tant, el més recomanable és mantenir-les al nivell més ajustat possible.
- **Despeses variables.** Depenen directament del nivell de producció o d'activitat; és a dir, si augmenten les vendes o els serveis prestats, també ho fan aquestes despeses. Alguns exemples són les matèries primeres, l'energia per a la producció, comissions de vendes, embalatges o transports. Són unes despeses que ofereixen més adaptabilitat atès que només s'han de suportar si hi ha una activitat real. És crucial tenir-ne un bon control si volem millorar la competitivitat.

- **Despeses directes i indirectes.** Les despeses directes són les que es poden imputar clarament a un producte, servei o activitat concreta. Per exemple, la matèria primera o les hores de mà d'obra dedicades a la producció d'un article en concret. Per la seva banda, les despeses indirectes són aquelles necessàries per desenvolupar l'activitat de manera general, però no es poden atribuir a un producte en concret. En són exemples les despeses relacionades amb la direcció empresarial, el manteniment o la gestió administrativa. Aquesta classificació és fonamental per determinar quin és el cost real de cada producte o servei i establir preus ajustats a la realitat.
- **Despeses d'inversió i explotació.** Les inversions inicials són aquella relació de despeses que es duen a terme una única vegada per adquirir béns duradors com ara la maquinària, els vehicles, ordinadors, mobiliari... Les despeses d'explotació són les necessàries pel funcionament diari i permanent de l'activitat (subministraments, sous i salaris, lloguers...). Aquesta classificació amb perspectiva de planificació, ens ajuda a evitar tensions de tresoreria i assegurar el finançament necessari per posar en marxa l'activitat.

A la figura 3.1 hi pots trobar una representació gràfica d'aquesta classificació amb les principals despeses de cada tipus:

FIGURA 3.1. classificació de les despeses empresarials



elaborat per intel·ligència artificial (Napkin)

Conèixer i classificar correctament les despeses és fonamental per tal d'entendre el funcionament econòmic del projecte i prendre les decisions més encertades. Classificar els costos entre fixes i variables i entre directes i indirectes ens dona l'oportunitat de **conèixer amb precisió el cost real** dels productes i serveis per així **establir preus coherents** i preveure la rendibilitat. Aquesta primera anàlisi

econòmica ens ajudarà a construir un pla financer sòlid i realista, que sigui el fonament de la sostenibilitat del projecte i permeti anticipar-nos a possibles desequilibris o oportunitats de millora.

3.1.2 El pla financer

Abans de posar en marxa qualsevol projecte emprenedor, és imprescindible quantificar-ne la viabilitat. El pla financer actua com el mapa que ens ajuda a visualitzar d'on sortiran els recursos, com es gestionaran i quins resultats econòmics poden esperar-se a curt i mitjà termini. Aquest document no només aporta **claredat i rigor** al procés de planificació, sinó que també esdevé una peça clau per transmetre **confiança** a terceres persones o entitats que puguin donar suport al projecte.

El **pla financer** és el document que recull totes les **previsions econòmiques del projecte** i ens permet demostrar-ne la sostenibilitat en el temps. És una eina essencial tant pel que fa a la gestió interna així com per presentar-lo a entitats finançadores o possibles inversors.

Un bon pla financer ha d'incloure un pressupost inicial, la previsió d'ingressos, la previsió de despeses, el pla de tresoreria i l'estat de resultat previst.

Pressupost inicial

És el document on es recullen totes les inversions que són necessàries per començar (equipaments, llicències, adaptació d'espais...) i posar en funcionament el projecte així com les fonts de finançament previstes (aportacions pròpies, crèdits, subvencions, micromecenatge...). A la taula 3.1 en pots veure un exemple:

TAULA 3.1. Exemple de pressupost inicial per una cooperativa de serveis de càteríng saludable i sostenible

Concepte	Descripció	Cost estimat
Equipament de cuina	Forn industrial, fogons, frigorífic, extractor, estris professionals	8.500 €
Adaptació de l'espai	Petites obres, pintura, adequació sanitària	3.200 €
Mobiliari i magatzem	Taules d'acer, prestatgeries, contenidors d'emmagatzematge	1.800 €
Permisos i llicències	Registre sanitari, taxes municipals, assegurances	650 €
Equip digital	Ordinador, TPV, programari de gestió	1.150 €
Màrqueting inicial	Imatge corporativa, web bàsica, cartelleria	900 €
TOTAL INVERSIÓ INICIAL		16.200 €

elaboració pròpia

Identificades les necessitats bàsiques per posar en funcionament l'activitat, cal determinar d'on provindran els recursos econòmics que faran possible aquesta inversió. Per això, al costat del pressupost inicial s'elabora una previsió de finançament, que mostra quines aportacions faran les persones sòcies, quins crèdits o microcrèdits es demanaran i quines subvencions es poden obtenir, així com altres fonts que es puguin considerar.

A la taula 3.2 es presenten les fonts de finançament que permetran la cobertura de les despeses recollides al pressupost inicial:

TAULA 3.2. Exemple de fonts de finançament previstes pel pressupost inicial de la tabU5A3001

Font	Import	Percentatge
Aportacions pròpies dels socis	8.000 €	49%
Microcrèdit cooperatiu	5.000 €	31%
Subvenció per a economia social	3.200 €	20%
TOTAL FINANÇAMENT	16.200 €	100%

Elaboració pròpia

La previsió d'ingressos

Consisteix en una estimació de la facturació esperada d'acord amb els preus estipulats per cada producte o servei, la demanda potencial i la capacitat operativa del projecte. És important, i necessari, ser realista i considerar diferents escenaris (optimista, mitjà i prudent). Vegem-ho a la taula 3.3.

TAULA 3.3. Exemple d'estimació d'ingressos per serveis (escenari realista)

Tipologia del servei	Volum mensual	Preu unitari	Ingressos mensuals
Menú diari	200	9,50 €	1.900 €
Servei de càterring	10	120 €	1.200 €
INGRESSOS TOTALS MENSUALS			3.100 €
INGRESSOS TOTALS ANUALS			37.200 €

Elaboració pròpia

La previsió de despeses

Tal com pots comprovar a les taules taula 3.4 i taula 3.5, es tracta de detallar les despeses fixes, variables, directes i indirectes, diferenciant entre aquelles que són imprescindibles per posar en marxa el projecte i els costos recurrents pel funcionament diari.

TAULA 3.4. Exemple de previsió de despeses fixes per una cooperativa de serveis de càterring saludable i sostenible

Concepte	Descripció	Cost mensual
Lloguer del local	Cuina compartida o petit obrador	650 €

TAULA 3.4 (continuació)

Concepte	Descripció	Cost mensual
Subministrament	Electricitat, aigua, gas	180 €
Assegurances	Responsabilitat civil + assegurança de local	45 €
Comunicacions	Internet i telefonia	35 €
Publicitat i web	Manteniment web, xarxes, petit pressupost mensual	60 €
Amortització d'equipaments	Repartiment del cost de la inversió inicial	120 €
Despeses de personal	Remuneració de les sòcies i cotització a la Seguretat Social	1.700 €
TOTAL DESPESES FIXES		2.790 €

TAULA 3.5. Exemple de previsió de despeses variables per una cooperativa de serveis de càteríng saludable i sostenible

Concepte	Cost mensual estimat
Matèries primeres	1.200 €
Envasos i embalatges	150 €
Desplaçaments	90 €
Manteniment dels equipaments (petites reparacions)	60 €
TOTAL DESPESES VARIABLES	1.500 €

Amb tota aquesta informació, podem concloure que les **despeses mensuals de l'activitat**, incloent-hi les fixes i les variables, ascendeixen a **4.290 euros**.

Pla de tresoreria

Es tracta d'un document que ens dona la possibilitat d'anticipar quins seran els fluxos d'entrada i sortida de diners al llarg del temps, com el que pots observar a la taula 3.6. És una informació molt important sobretot tenint en compte que un projecte pot ser rendible en termes generals, però que, si no rep els ingressos puntualment, pot tenir problemes per cobrir les despeses mensuals.

TAULA 3.6. Pla de tresoreria mensual (primer semestre)

Mes	Entrades (€)	Sortides	Saldo	Saldo acumulat
1	3.100 (vendes) + 3.200 (subvenció) + 5.000 (microcrèdit) = 11.300	4.290	+7.010	+7.010
2	3.100	4.290	-1.190	+5.820
3	3.100	4.290	-1.190	+4.630
4	3.100	4.290	-1.190	+3.440
5	3.100	4.290	-1.190	+2.250
6	3.100	4.290	-1.190	+1.060

L'anàlisi d'aquest pla de tresoreria mostra que el projecte comença amb una situa-

ció de liquiditat molt favorable gràcies a la subvenció inicial i a la formalització del microcrèdit, que permeten acumular un saldo positiu important ja des del primer mes. Aquest coixí inicial és essencial perquè, a partir del segon mes, **els ingressos** generats per l'activitat **no són suficients** per cobrir totes les despeses mensuals. Això provoca un dèficit constant de tresoreria que es repeteix cada mes fins al sisè, tot i que el saldo acumulat continua sent positiu gràcies a l'excedent inicial. Aquesta situació posa de manifest que, malgrat que el projecte pot funcionar sense tensions de liquiditat durant diversos mesos, caldrà revisar l'estratègia econòmica si es vol garantir la sostenibilitat a mitjà termini. **Incrementar els ingressos, ajustar les despeses o buscar fonts de finançament complementàries** són opcions que es plantegen de manera natural en observar aquest comportament de la tresoreria. En conjunt, el pla evidencia la importància d'anticipar-se i de prendre decisions informades abans que el saldo acumulat s'esgoti.

Estat de resultat previst

Ens mostra si el projecte genera benefici o pèrdues al final d'un període de temps determinat. La fórmula bàsica és: $\text{Benefici} = \text{Ingressos} - \text{Despeses totals}$. Aquest estat és bàsic per conèixer la rendibilitat del projecte i decidir si cal ajustar preus, reduir despeses o cercar noves fonts d'ingressos.

Estat de resultat de la Cooperativa de càterring saludable i sostenible

L'estat de resultat ens permet conèixer si el projecte generarà benefici o pèrdues al final d'un període determinat. En aquest cas, s'ha pres com a referència un any complet i s'han utilitzat les previsions de l'escenari mitjà. Segons aquesta estimació, els ingressos mensuals previstos ascendeixen a 3.100 €, cosa que suposa un total de **37.200 € anuals**. Pel que fa a les despeses, la suma mensual arriba als 4.290 €, fet que implica un cost anual acumulat de **51.480 €**.

A partir d'aquestes xifres, es pot calcular el resultat econòmic del projecte a través de la fórmula bàsica $\text{Benefici} = \text{Ingressos} - \text{Despeses totals}$. En aplicar-la, s'obté un resultat de **-14.280 €**, la qual cosa significa que, durant el primer any, **el projecte generaria una pèrdua**.

Aquesta situació és freqüent en projectes de nova creació, especialment quan requereixen una inversió inicial elevada o quan necessiten temps per consolidar la clientela i estabilitzar el volum de vendes. El resultat previst indica que, per assolir la rendibilitat, caldrà revisar algunes estratègies: incrementar els ingressos mitjançant nous serveis o un augment progressiu de la demanda, ajustar determinats costos o bé valorar un increment de preus sempre que el mercat ho permeti. Tot plegat ajudarà el projecte a acostar-se al punt d'equilibri i garantir la seva sostenibilitat econòmica a mitjà termini.

3.1.3 El llindar de rendibilitat

El **llindar de rendibilitat** o punt mort és el punt a partir del qual els ingressos **cobreixen totes les despeses** i, per tant, es comencen a generar **beneficis**. Es tracta d'un indicador de gran utilitat atès que ens permet saber quantes unitats cal vendre o quina és la facturació mínima que cal assolir per no perdre diners. El càlcul es duu a terme a través de la següent fórmula:

Fórmula del **Llindar de rendibilitat**= Despeses fixes / (Preu de venda unitari - Cost variable unitari)

Exemple de càlcul de llindar de rendibilitat

Una cooperativa dedicada a la manipulació del vidre fabrica ampolles reutilitzables i les ven a 25 euros cada unitat. El cost variable per unitat (materials, mà d'obra, energia...) és de 10 euros i les despeses fixes mensuals totals ascendeixen a 3.000 euros. El seu llindar de rendibilitat es calcula de la següent manera:

$$\text{Llindar de rendibilitat} = 3.000 / (25 - 10) = 200 \text{ unitats}$$

Aquest resultat ens informa que la cooperativa ha de vendre 200 ampolles al mes per cobrir les seves despeses. Així, a partir de la 201a unitat venuda, començarà a obtenir beneficis.

Aquest càlcul ajuda a prendre decisions sobre preus, producció o estratègies comercials i és essencial per planificar la sostenibilitat a curt termini.

3.1.4 El balanç

El **balanç de situació** és un document comptable que mostra, en un moment en concret, amb quin patrimoni compta l'organització. És a dir, què té (actiu), com ho ha finançat i quins crèdits a favor seu té (passiu i patrimoni net). Per tant, ens permet obtenir una **fotografia de la situació econòmica de l'entitat**.

S'anomena balanç perquè, per definició, sempre ha de respectar el següent equilibri:

$$\text{Actiu} = \text{Passiu} + \text{Patrimoni net}$$

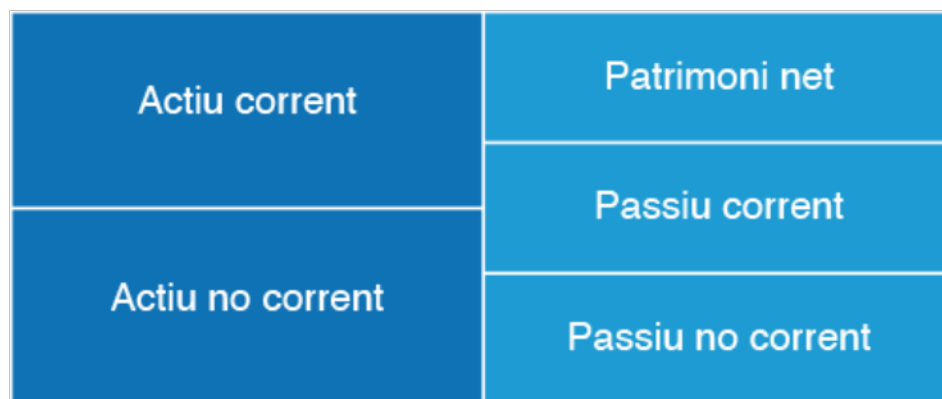
L'estructura bàsica del balanç

El balanç de situació està format per les següents parts:

- **Actiu:** recull tots els béns i drets de l'entitat. En diferenciem l'*actiu no corrent o fix* (elements de llarga durada com ara edificis, maquinària, vehicles o programari informàtic) i *corrent* (elements que es transformen en diners en menys d'un any, com per exemple existències, clients o caixa).
- **Passiu:** representa les obligacions o deutes. Es classifica en *passiu no corrent*, que són els deutes a llarg termini, i *passiu corrent*, que fa referència als deutes a curt termini (proveïdors, impostos o nòmines).
- **Patrimoni net:** és el resultat de restar el passiu a l'actiu, i inclou les aportacions dels socis i els beneficis acumulats.

A la figura 3.2 hi trobaràs la representació gràfica de l'estructura del balanç:

FIGURA 3.2. estructura bàsica del balanç



elaboració pròpia

La interpretació del balanç

Com hem dit anteriorment, el balanç de situació ofereix una imatge global de la salut econòmica del nostre projecte en un moment en concret. Ara bé, per treure'n informació rellevant cal saber-lo analitzar adequadament i avaluar la rendibilitat i la capacitat de generació de valor del projecte. Per fer-ho, comptem amb dues eines fonamentals: el Valor actual net (VAN) i la Taxa interna de rendibilitat (TIR).

El **VAN** ens permet calcular si una inversió és realment **rendible al llarg del temps**. Es tracta d'actualitzar tots els fluxos de caixa futurs i restar-hi la inversió inicial. Si el resultat és positiu, vol dir que el projecte generarà més diners dels que es van invertir en un inici; en cas que sigui negatiu, la inversió no es podrà recuperar completament. Un VAN igual a zero ens informa que el projecte únicament cobrirà la seva inversió, però no tindrà la capacitat de generar un benefici addicional.

La fórmula del VAN és $VAN = -I_i + \sum [FC_t / (1 + i)^t]$ on:

- I_i (Inversió Inicial)
- FC_t (Flux de Caixa de l'any t)
- i (Tipus d'interès)
- t (Temps / Any)

Exemple de càlcul del VAN

Imaginem un petit projecte social: una cooperativa de cafè sostenible vol obrir un espai de torrat i venda local. Els socis volen saber si la inversió és econòmicament viable. Les dades econòmiques són les que apareixen a la següent taula 3.7.

TAULA 3.7. Relació d'ingressos i despeses

Any	Ingressos (€)	Despeses (€)	Flux net de caixa (€)
1	8.000	5.000	+3.000
2	9.000	5.000	+4.000
3	10.000	5.000	+5.000
4	12.000	5.000	+7.000

En projectes d'economia social, el VAN i la TIR no sempre són criteris suficients. Un projecte pot ser viable encara que el VAN sigui lleugerament negatiu si genera un impacte positiu en l'ocupació, el medi ambient o la comunitat. Per valorar-ho, s'incorporen indicadors com el **valor social afegit (VSA)** o el **retorn social de la inversió (SROI)**.

La inversió inicial va ser de 20.000 euros i el tipus d'interès que es paga per un crèdit és del 5%.

A la fórmula: $VAN = -I + (FC1 / (1+i)^1) + (FC2 / (1+i)^2) + (FC3 / (1+i)^3) + (FC4 / (1+i)^4)$

Substituïm els valors: $VAN = -20.000 + (3.000 / 1,05^1) + (4.000 / 1,05^2) + (5.000 / 1,05^3) + (7.000 / 1,05^4)$

- Any 1: $3.000 / 1,05 = 2.857,14$
- Any 2: $4.000 / 1,1025 = 3.628,12$
- Any 3: $5.000 / 1,1576 = 4.319,64$
- Any 4: $7.000 / 1,2155 = 5.758,78$

$2.857,14 + 3.628,12 + 4.319,64 + 5.758,78 = 16.563,68$

Ara restem la inversió inicial:

$VAN = -20.000 + 16.563,68 = -3.436,32 \text{ €}$

Es tracta d'un VAN negatiu, el qual indica que, amb un cost del capital del 5%, el projecte no recuperaria de manera completa la inversió inicial. O el que és el mateix: el projecte generaria menys valor que el que costen els diners invertits.

Per altra banda, la **Taxa interna de rendibilitat (TIR)** expressa la rendibilitat del projecte en forma de percentatge. Conceptualment, la TIR és el tipus d'interès que fa que el VAN sigui igual a zero. Això significa que és la taxa a partir de la qual la suma dels fluxos de caixa actualitzats és exactament igual a la inversió inicial.

El càlcul de la TIR no s'acostuma a fer manualment, perquè implica trobar el valor de r de la TIR que resol l'equació del VAN (una equació exponencial que no té una solució directa). En la pràctica, la TIR es calcula amb una funció automàtica d'un full de càlcul (per exemple, la funció TIR() d'Excel), que prova diferents tipus d'interès fins que troba el que fa que el VAN sigui zero.

Dit d'una altra manera, busquem el valor de la rendibilitat (r) que equilibra la inversió inicial i els fluxos de caixa futurs. Quan s'arriba a aquest punt d'equilibri, el projecte ni guanya ni perd en termes de rendibilitat financera: simplement recupera el que s'ha invertit. Per això, la TIR és un indicador clau per comparar inversions o per saber si un projecte supera el cost del finançament.

A la pràctica, doncs, la TIR ens ajuda a prendre decisions segons el cost real del finançament disponible: un projecte pot no ser viable amb un crèdit al 5%, però pot ser interessant si es pot accedir a finançament socialment responsable, microcrèdits cooperatius o subvencions que redueixin significativament el tipus d'interès efectiu.

Si la TIR és **superior al tipus d'interès del crèdit**, el projecte és **rendible**. Contràriament, si la TIR és **inferior**, podem afirmar que el projecte no cobreix el cost del capital i **no és viable** en termes estrictament econòmics.

Exemple de càlcul de la TIR

Continuem amb l'exemple anterior de la cooperativa de cafè sostenible. Sabem que la inversió inicial és de 20.000 € i que els fluxos nets de caixa previstos són els que apareixen a la taula 3.7.

Com hem vist, la TIR és el tipus d'interès que fa que el VAN sigui exactament zero. Ara bé, és una equació que no es pot resoldre de forma manual perquè implica una successió de potències i no té una solució algebraica directa. Per això, a la pràctica, la TIR es calcula utilitzant una funció específica d'un full de càlcul, com per exemple TIR() a Excel o LibreOffice o IRR() a Google Sheets.

Així, si introduïm els fluxos de caixa en una columna (on el primer valor és -20.000), la funció retorna **TIR = 0,8%**.

Aquesta TIR del 0,8% significa que el projecte té una rendibilitat anual molt baixa. Com que és inferior al cost del finançament considerat (5%), podem concloure que el projecte no és rendible econòmicament amb les condicions actuals.

Ara bé, si la cooperativa aconseguís finançament socialment responsable més barat (per exemple, un microcrèdit a l'1% o una subvenció a fons perdut), la TIR quedaria per sobre del cost del capital i el projecte es tornaria viable.

La **TIR** pot tenir més d'un resultat en projectes amb fluxos de caixa molt irregulars (per exemple, quan hi ha anys amb pèrdues després d'anys amb guanys). Per això, sempre és recomanable interpretar-la **conjuntament amb el VAN** i amb altres indicadors socials o ambientals quan es tracta de projectes d'economia social.

En definitiva, la interpretació del balanç, complementada amb el VAN i la TIR, ens atorga una **avaluació integral de la solidesa del projecte**, analitzant no només la situació actual, sinó també la seva capacitat per generar valor en un futur. Aquesta informació ens ajudarà a decidir si cal mantenir, ampliar o redirigir la iniciativa per garantir-ne la sostenibilitat.

Relació amb la viabilitat econòmica

El balanç, doncs, a part de ser una fotografia sobre la situació econòmica, també és una **eina de diagnosi** que ens permet detectar si cal reestructurar el finançament o comprovar si hi ha sobrecàrrega d'actius improductius (que no generen rendiment o que podrien usar-se de maneres més eficients). També ens dona l'oportunitat de valorar la capacitat d'inversió i creixement, ja que ens mostra si hi ha marge per assumir noves inversions o si el més recomanable és consolidar l'estructura present. En definitiva, tant el balanç, com l'anàlisi del VAN i la TIR, ens permeten fer una **previsió i planificació de l'activitat**, per així garantir-ne la **sostenibilitat i l'estabilitat financera a llarg termini**.

En conclusió, la **viabilitat econòmica** consisteix en un procés dinàmic que va més enllà de qüestions estrictament numèriques. Implica **planificar, avaluar i ajustar de manera permanent** per assegurar que els recursos acompanyin a la consecució dels objectius del projecte.

3.2 Aspectes bàsics de comptabilitat

La comptabilitat és el llenguatge de les organitzacions. Ens permet **registrar, classificar i interpretar totes les operacions econòmiques**, des d'ingressos, fins a despeses, inversions, cobraments o pagaments. Gràcies a la comptabilitat, doncs, podem saber quina és la situació econòmica real d'un projecte, quina ha estat la seva evolució i quines decisions cal prendre per millorar-ne la gestió.

El punt de partida de la comptabilitat és el patrimoni, que representa tot el que l'entitat té (béns i drets) i el que deu (obligacions). Aquesta informació es reflecteix en el balanç de situació, que hem estudiat anteriorment.

En l'economia social i sostenible, la **comptabilitat** va més enllà dels beneficis: garanteix transparència, rendició de comptes i confiança amb socis, administracions, finançadors i comunitat. Una gestió comptable rigorosa és, així, una **eina de responsabilitat** i coherència amb els valors del projecte.

3.2.1 El principi de la partida doble

Qualsevol operació econòmica afecta, com a mínim, a dues parts del patrimoni i, per tant, s'ha de registrar seguint el principi de partida doble, el qual estableix que a tot càrrec li correspon un abonament de la mateixa quantitat. A la pràctica, això vol dir que **cada moviment té un doble efecte** i, si un recurs entra en un lloc, surt d'un altre.

Exemple d'aplicació del principi comptable de partida doble

Una cooperativa compra una impressora per 400 euros; paga la factura en efectiu.

- Augmenta el seu actiu fix (equipament)
- Disminueix la caixa (diners disponibles)

D'aquesta manera, l'operació queda equilibrada. Aquest sistema garanteix una comptabilitat coherent i quadrada.

3.2.2 El llibre diari i el llibre major

Per tal de registrar les operacions de manera ordenada, la comptabilitat utilitza dos llibres principals: **el diari i el major**.

El llibre diari és el registre cronològic de totes les operacions.

Cada moviment s'anomena assentament comptable i indica la data, el compte al que es carrega, al que s'abona i l'import. En són exemples les compres, vendes, nòmines, ingressos per subvencions...

Exemple de confecció del llibre diari

Imagina una empresa que duu a terme les següents operacions:

1. Comprem mobiliari d'oficina per valor de 6.400 € i el paguem tot al comptat.
2. Adquirim un vehicle comercial per 18.000 €, en paguem 4.000 € al comptat i la resta queda pendent de pagament.
3. Contractem un servei de manteniment informàtic i paguem 850 € per transferència bancària.
4. Comprem mercaderies per 4.750 €, deixant tot l'import pendent de pagament al proveïdor.
5. Ens concedeixen un préstec bancari a llarg termini per 10.000 €, ingressat al compte corrent.
6. Paguem 3.200 € en concepte de sous i salaris mitjançant transferència.
7. Venem mercaderies per 6.880 €, cobrant-ne 1.900 € al comptat i la resta queda a crèdit (clients).
8. Paguem 2.500 € del deute que teníem amb el proveïdor per la compra del punt 4.

Les anotacions al llibre diari es durién a terme tal com pots veure a la taula tabU5A3012:

TAULA 3.8. Exemple de llibre diari

Columna 1	Columna 2	Columna 3
		LLIBRE DE DIARI
	DEURE	HABER
(216) MOBILIARI	6.400	
(572) BANC		6.400
2		
(218) VEHICLES	18.00	
(572) BANC		4.000
(523) PROVEÏDORS D'IMMOBILITZAT A CURT TERMINI		14.000
3		
(622) REPARACIONS I CONSERVACIÓ	850	
(572) BANC		850
4		
(600) COMPRES I MERCADERIES	4.750	
(400) PROVEÏDORS		4.750
5		
(572) BANC	10.000	
(170) PRÉSTECES A LLARG TERMINI		10.000
6		
(640) SOUS I SALARIS	3.200	
(572) BANC		3.200
7		
(572) BANC	1.900	
(430) CLIENTS	4.980	
(700) VENDES DE MERCADERIES		6.880
8		
(400) PROVEÏDORS	2.500	
(572) BANC		2.500

El llibre major agrupa totes les operacions d'un mateix compte per veure'n l'evolució.

Amb aquest agrupament podem conèixer de manera ràpida el saldo del compte en qüestió. A la figura 3.3, hi trobaràs el llibre major corresponent al llibre diari anterior:

Exemple de confecció de llibre major**FIGURA 3.3.** Exemple de llibre major**Exemple de confecció de llibre major**

(216) Mobiliari				(600) Compres de mercaderies			
DEURE:	6.400 (1)	HAYER:		DEURE:	4.750 (4)	HAYER:	
Saldo deutor:	6.400			Saldo deutor:	4.750		
(572) Banc				(400) Proveïdors			
DEURE:	10.000 (5)	HAYER:	6.400 (1)	DEURE:	2.500 (8)	HAYER:	4.750 (4)
	1.900 (7)		4.000 (2)			Saldo creditor:	2.250
			850 (3)				
			3.200 (6)				
			2.500 (8)				
		Saldo creditor:	5.050				
(218) Vehicles				(640) Sous i salaris			
DEURE:	18.000 (2)	HAYER:		DEURE:	3.200 (6)	HAYER:	
Saldo deutor:	18.000			Saldo deutor:	3.200		
(523) Creditors per immobilitzat a curt termini				(430) Clients			
DEURE:		HAYER:	14.000 (2)	DEURE:	4.980 (7)	HAYER:	
		Saldo creditor:	14.000			Saldo creditor:	4.980
(622) Reparacions i conservació				(700) Vendes de mercaderies			
DEURE:	850 (3)	HAYER:		DEURE:		HAYER:	6.880 (7)
Saldo deutor:	850					Saldo creditor:	6.880

elaboració pròpia

Els programes de comptabilitat actuals generen el llibre major de forma automàtica a partir del llibre diari i ofereixen ràtios i informes immediats. Aquestes eines han simplificat molt la feina comptable i permeten que petites entitats o cooperatives gestionin les seves finances de manera professional amb pocs recursos.

3.2.3 El compte de pèrdues i guanys

Abans d'analitzar en profunditat la rendibilitat d'un projecte, és imprescindible disposar d'un document que permeti comparar, de manera clara i ordenada, tot allò que s'ha ingressat i tot allò que s'ha gastat en un període determinat. El compte de pèrdues i guanys compleix aquesta funció i es converteix en una eina essencial per valorar la salut econòmica de qualsevol iniciativa emprenedora.

El compte de resultats o de pèrdues i guanys mostra si l'activitat ha generat benefici o pèrdua durant un període concret (normalment un any).

S'hi recullen:

- **Ingressos:** quantitats percebudes per vendes, prestació de serveis o subvencions rebudes.
- **Despeses:** costos associats a la producció o funcionament (materials, sous, lloguers, impostos, interessos financers, etc.).

La diferència entre tots dos dona el resultat de l'exercici:

Benefici = Ingressos – Despeses

Aquesta informació és essencial per avaluar la **sostenibilitat del projecte** i **orientar la presa de decisions**; per exemple, si cal augmentar ingressos, reduir costos o diversificar activitats.

El compte de pèrdues i guanys es reinicia cada any: els ingressos i despeses

En l'**economia social i solidària**, un benefici alt no sempre implica èxit: pot revelar poca reinversió o retallades en aspectes socials, laborals o ambientals. Per això es parla de **benefici responsable**, una rendibilitat equilibrada que permet sostenir el projecte sense perdre de vista el seu impacte social.

corresponents a l'exercici es tanquen, i el resultat (benefici o pèrdua) passa a formar part del patrimoni net del balanç. Així, el benefici augmenta els fons propis, mentre que la pèrdua els redueix.

3.2.4 Les ràtios econòmiques i financeres bàsiques

La informació comptable, per si sola, pot resultar difícil d'interpretar i, per fer-ho, es fan servir les ràtios.

Les **ràtios** són **indicadors numèrics** que ajuden a analitzar la situació econòmica i financera del projecte de manera clara i comparativa.

Ràtios de liquiditat

Mesuren la capacitat del projecte per fer front als pagaments immediats.

Ràtio de disponibilitat: actiu corrent / passiu corrent. Si és major que 1, indica que l'entitat pot pagar els deutes a curt termini sense problemes.

Exemple de càlcul de ràtio de disponibilitat

Si una cooperativa té 15.000 € en actiu corrent i 10.000 € en passiu corrent, la seva ràtio és 1,5. Per tant, té una bona liquiditat.

Ràtios de solvència

Mesuren la capacitat per fer front a totes les obligacions, tant a curt com a llarg termini.

Solvència: actiu total / passiu total. Una ràtio superior a 1,5 indica estabilitat; per sota d'1 significa que el projecte té més deutes que recursos.

Exemple de càlcul de ràtio de solvència

Una entitat amb 80.000 € d'actiu i 50.000 € de passiu tindrà una ràtio d'1,6, la qual cosa indica que té una estructura financera sana.

Ràtios de rendibilitat

Permeten conèixer si l'activitat genera beneficis en relació amb els recursos invertits.

Rendibilitat econòmica (RE): (benefici abans d'impostos / actiu total) x 100. Ens indica com de bé s'estan utilitzant els recursos per generar.

Exemple de càlcul de ràtio de rendibilitat

Una cooperativa agroecològica vol saber si la seva activitat és eficient des del punt de vista econòmic. Per això, analitza les dades del darrer exercici:

- Benefici abans d'impostos: 12.000 €
- Actiu total (valors mitjans de l'any): 150.000 €

La ràtio de rendibilitat econòmica és del 8% $[(12.000/150.000) \cdot 100]$

Aquesta ràtio ens indica que per cada 100 € invertits en actius (instal·lacions, maquinària, vehicles, etc.), la cooperativa genera 8 € de benefici abans d'impostos. Una RE del 8% pot considerar-se positiva i estable per a una entitat de l'economia social, ja que mostra un bon ús dels recursos disponibles. Si la ràtio fos inferior al 3–4%, caldria revisar la gestió o l'estructura de costos, perquè el projecte pot estar rendint per sota de la seva capacitat. En canvi, una RE molt alta (superior al 15%) podria indicar una alta eficiència, però també la possibilitat que s'estiguin reduint massa les despeses socials o ambientals, fet que posaria en qüestió la sostenibilitat del model.

Rendibilitat financera (RF): (benefici net / patrimoni net) · 100. Aquesta ràtio ens permet mesurar el guany obtingut pels socis o inversors en relació amb el seu capital.

Exemple de càlcul de rendibilitat financera

Si un projecte genera un benefici net de 8.000 € i el seu patrimoni és de 40.000 €, la seva rendibilitat financera és del 20%.

Ràtios d'endeutament

Analitzen el nivell de deute i el grau de dependència de finançament extern.

Es calcula aplicant la següent fórmula:

Endeutament= (Passiu total / Patrimoni net) * 100

Un valor proper o superior al 100% indica dependència elevada dels creditors. En projectes socials, es recomana mantenir aquesta ràtio per sota del 70–80% per garantir autonomia.

Les **ràtios** no s'han d'interpretar de forma aïllada, sinó **combinades**.

Una entitat pot tenir bona rendibilitat, però si la seva liquiditat és baixa, pot tenir problemes per pagar a curt termini. Així mateix, una solvència alta amb una rendibilitat molt baixa pot indicar una estructura estable però poc eficient. Per tant, l'objectiu és trobar un equilibri entre rendibilitat, seguretat i autonomia, que assegurï la sostenibilitat econòmica sense perdre coherència amb els valors socials del projecte.

3.3 Anàlisi econòmica de les despeses de personal

Les despeses de personal representen, per la majoria dels projectes i organitzacions, una de les **partides més elevades** del pressupost. Tant si es tracta d'una societat limitada o anònima, una cooperativa o una associació, la gestió de les despeses laborals esdevé un factor crucial per garantir la viabilitat econòmica del projecte i, al mateix moment, el compromís social del projecte.

A diferència d'altres despeses, les relacionades amb el personal **són constants i necessàries** per mantenir l'activitat. No només ens estem referint als **salaris**, sinó que també hi incloem les **cotitzacions socials, assegurances i altres despeses** com ara formació, prevenció de riscos... Per això, un càlcul correcte i realista d'aquestes despeses és fonamental per confeccionar un pressupost realista i evitar futures tensions de tresoreria.

Ara bé, aquestes despeses també s'han d'interpretar des de la perspectiva del valor que l'organització atorga a les persones que en formen part. Apostar per unes bones condicions laborals, una formació contínua i una estabilitat no és altra cosa que una inversió en capital humà, que contribuirà directament a la satisfacció, productivitat i la cohesió de l'equip.

A continuació, estudiarem com es descomponen i com es calculen aquestes despeses, els elements que en formen part i com s'han d'incorporar al pla econòmic del projecte.

En molts projectes socials, les despeses de personal representen entre el 60 % i el 80 % del pressupost. Això mostra que la major part dels recursos es destinen a les persones, fet que exigeix una gestió acurada i responsable d'aquesta partida.

3.3.1 Concepte i components de les despeses de personal

En qualsevol projecte emprenedor, les **persones** que hi participen representen un dels **recursos més valuosos**, però també un dels costos més significatius. Per calcular correctament la viabilitat econòmica, és essencial identificar i entendre totes les partides relacionades amb la feina que realitzen, independentment de la seva forma de vinculació amb el projecte.

Entenem per despeses de personal tots aquells **costos que deriven de la participació de les persones en el projecte o activitat**, sigui de la manera que sigui: assalariada, autònoma o a través d'una cooperativa de treball associat.

Aquestes despeses, sumades, representen el cost total del factor humà necessari per dur a terme l'activitat; per tant, no es limiten només al salari que perceben les persones treballadores contractades per compte d'altri.

És important diferenciar els següents dos conceptes:

- **Cost salarial:** és la retribució bruta que percep la persona treballadora, abans de les retencions d'IRPF i de les cotitzacions a la Seguretat Social que són a càrrec seu.
- **Cost empresarial o total:** és la xifra total que assumeix l'entitat o empresa, i inclou el salari brut més les cotitzacions a la Seguretat Social més les altres despeses associades (assegurances, formació, equips de protecció...).

Tenir clara aquesta distinció és molt important, ja que **el cost real de les despeses de personal és sempre superior al salari net** que percep la persona treballadora. Per tant, sense comprendre aquesta diferència, no podrem fer una previsió econòmica realista i evitar desviacions en el pressupost.

Les despeses de personal es poden agrupar en quatre grans blocs:

- **Retribució bruta o salari brut:** és l'import total que rep el treballador abans de qualsevol deducció. Inclou el salari base (establert pel conveni col·lectiu o el contracte de treball), els complements salarials (com ara antiguitat, responsabilitat, nocturnitat o productivitat) i no salarials, pagues extraordinàries (habitualment dues a l'any), retribucions en espècie (com ara ús d'un vehicle d'empresa). El salari brut és el punt de partida per dur a terme el càlcul de la resta dels conceptes.
- **Cotitzacions a la Seguretat Social:** l'empresa o entitat contractant està obligada a fer front a una sèrie de quotes de cotització que el que pretenen és garantir la protecció social de la persona treballadora. Es divideixen en:
 - A càrrec de la persona treballadora, que es descompten del seu salari brut.
 - A càrrec de l'empresa, que oscil·la entre el 30 i el 35% del salari brut.

Tot i parlar sovint de "cost de personal", les persones són una **inversió**. Salari justos, formació i estabilitat milloren la qualitat del servei, la motivació i el compromís. En l'economia social, aquesta mirada és essencial per mantenir la coherència amb valors com la dignitat, l'equitat i la sostenibilitat humana.

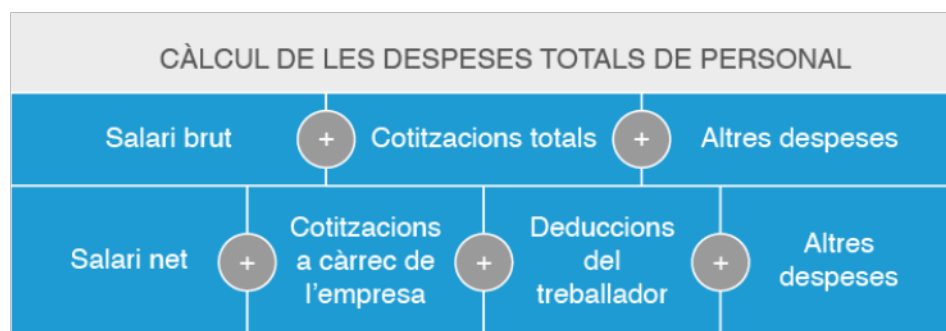
Exemple de determinació del cost total de contractació

Si una treballadora té un salari brut anual de 20.000 euros, el cost total per a l'empresa pot situar-se entre els 26.000 i 27.000 euros, una vegada sumades a les cotitzacions i assegurances corresponent.

- **Altres despeses associades al personal:** com ara les relacionades amb la formació, els equipaments de treball i vestuari, les despeses de prevenció de riscos laborals o les que fan referència a la selecció i acollida del nou personal. Es tracta de despeses que contribueixen al bon funcionament del projecte i que, per tant, s'han d'incloure en la planificació econòmica.
- **Indemnitzacions i provisions,** per finalització de contracte o acomiadament, per vacances no gaudides o incentius puntuals.

La figura 3.4 ens mostra les dues opcions que tenim per dur a terme el càlcul de les despeses totals de personal:

FIGURA 3.4. càlcul de les despeses totals de personal



elaboració pròpia

Subestimar les despeses de personal pot comprometre greument la viabilitat econòmica de la iniciativa. És per això que és fonamental prendre com a referència les taules salarials actualitzades del conveni col·lectiu aplicable o tenir en compte les cotitzacions reals segons la categoria professional. Recorda que un càlcul acurat ens permetrà anticipar les necessitats financeres i garantir la sostenibilitat de la iniciativa, tot evitant situacions de desequilibri o dependència de finançament extern.

Exemple de càlcul de despeses salarials totals

Imagina que una entitat d'iniciativa social contracta una educadora per a un projecte anual. Les condicions del contracte són les següents:

- Salari brut mensual: 1.800 €.
- Pagues extraordinàries: 2 (no prorratejades).
- Percentatge de cotització empresarial: 33%.
- Altres despeses associades (formació, prevenció, equipament): 5% del cost total.

A continuació, es detallen els passos per calcular el cost total anual:

1. Càlcul del salari brut anual: $1.800\text{€} \times 14\text{pagues} = 25.200\text{€}$
2. Calcul la cotització empresarial: $25.200 \times 0,33 = 8.316\text{€}$
3. Calcul les altres despeses associades: $(25.200\text{€} + 8.316\text{€}) \times 0,05 = 1.676\text{€}$
4. Calcul del cost total per a l'organització: $25.200 + 8.316 + 1.676 = 35.192\text{€}$

Així, el cost total anual de l'educadora per al projecte és de **35.192 €**, tot i que el seu salari brut és de 25.200 €.

Per tant, comprendre i calcular amb cura les despeses de personal és essencial per assegurar l'estabilitat i la coherència econòmica de qualsevol projecte emprenedor, especialment en iniciatives amb vocació social. Integrar tots els components (salarials i no salarials, directes i indirectes) permet construir pressupostos realistes, anticipar necessitats i prendre decisions informades. D'aquesta manera, les organitzacions no només garanteixen el compliment de les seves **obligacions econòmiques i laborals**, sinó que també fan valdre el **paper central de les persones** en el desenvolupament del projecte, reforçant una gestió **responsable, transparent** i alineada amb uns valors de **sostenibilitat i dignitat laboral**.

3.3.2 Aspectes socials i ètics de les despeses de personal

Les despeses de personal no només són una qüestió comptable o pressupostària; també reflecteixen la manera com una organització entén, cuida i reconeix les persones que en formen part. En projectes emprenedors amb orientació social o comunitària, aquesta mirada esdevé encara més rellevant, ja que la manera de remunerar, acompanyar i protegir l'equip és una part indissociable de la identitat i coherència del projecte. Per això, més enllà de quantificar costos, és imprescindible considerar com les decisions en matèria salarial i laboral impacten en la **cohesió interna**, el **benestar** del personal i la **responsabilitat social** de la iniciativa.

Les despeses de personal també representen una **expressió dels valors i del compromís social del projecte**. En un model d'economia sostenible, la gestió del personal ha de ser capaç de trobar l'**equilibri entre la justícia, la igualtat i la dignitat laboral**.

Garantir un salari digne és una condició indispensable per a la sostenibilitat social, atès que ha de permetre la cobertura de les necessitats essencials però també reconèixer el valor real de la feina. Algunes pràctiques estableixen forquilles salarials ètiques, entenent-les com un mecanisme d'assegurament de l'equitat interna i la coherència.

Exemple de forquilla salarial ètica

Un exemple de forquilla ètica seria que la diferència entre el salari més alt i el més baix no superi el triple.

Per altra banda, la **transparència i la igualtat retributiva** són molt importants. La publicació d'escals salarials clares o l'establiment de criteris per als complements són eines que fomenten la creació d'un clima de confiança, tot prevenint discriminacions.

Així mateix, el **benestar laboral** (flexibilitat, conciliació, formació...) també s'ha d'entendre com una inversió en capital humà, ja que augmenta la motivació i la qualitat del servei. Les organitzacions que tenen cura de les persones que hi treballen aconsegueixen equips més estables, creatius i compromesos en la consecució de la seva missió.

En conclusió, la gestió ètica del cost laboral no pretén la reducció de despeses, sinó que el que busca és donar valor al treball i a les persones.

Segons la Carta de Principis de l'Economia Solidària (REAS, 2022), els projectes transformadors entenen que els diners destinats a salaris són una forma d'inversió col·lectiva, perquè contribueixen al benestar social i al desenvolupament humà del territori.

3.4 Pla econòmic inicial del projecte emprenedor

Després d'haver treballat la viabilitat econòmica, els aspectes bàsics de comptabilitat i l'anàlisi de les despeses de personal, arriba el moment de traslladar tots aquests conceptes al teu propi projecte emprenedor. El pla econòmic inicial és el document que sintetitza, de manera ordenada, quines inversions necessites, quines despeses tindràs, quins ingressos preveus i com es finançarà tot plegat.

L'objectiu no és que els números surtin perfectes, sinó que siguis capaç de justificar-los, detectar si el projecte és sostenible i prendre decisions coherents amb els valors i la missió que t'has proposat.

3.4.1 Els elements clau del pla econòmic inicial

El **pla econòmic inicial** recull la **fotografia econòmica del projecte** en el moment d'inici i els primers mesos o anys de funcionament.

Com a mínim, ha d'incloure:

- **Inversions inicials i fonts de finançament.** Llistat de béns i recursos que cal adquirir abans de començar (maquinària, equips, adaptació de l'espai, programari, etc.) i d'on sortiran els diners (aportacions pròpies, préstecs, subvencions, micromecenatge...).

Exemple d'inversions inicials i finançament

Una cooperativa de serveis de càteríng escolar saludable necessita realitzar diverses inversions abans d'iniciar l'activitat. Després d'analitzar les necessitats mínimes per funcionar, estableix la previsió que trobem a la taula 3.9

TAULA 3.9. Relació de despeses inicials

Concepte	Import
Equipament de cuina industrial	7.800 €
Adaptació sanitària i petites obres	2.500 €
Mobiliari i magatzem	1.200 €
Equip digital	1.000 €
Disseny d'imatge corporativa i web bàsica	900 €
Permisos, taxes i assegurances inicials	600 €
TOTAL INVERSIONS INICIALS	14.000 €

A la taula 3.10 s'hi detallen les fonts d'on s'obtidran els recursos econòmics per poder assumir les despeses anteriors:

<edittable>

TAULA 3.10. Finançament per fer front a les despeses inicials

Finançament	Import
Aportacions de les sòcies treballadores	6.000 €
Microcrèdit de banca ètica	6.000 €
ubvenció municipal per a projectes d'economia social	2.000 €
TOTAL FINANÇAMENT	14.000 €

D'acord amb aquestes dades, el projecte pot començar amb tots els recursos materials imprescindibles i amb una estructura de finançament equilibrada, combinant capital propi, crèdit i suport públic.

- **Previsió d'ingressos.** Recull l'estimació de la facturació prevista (preus, volum de vendes o serveis, tipologies de clients i escenaris: prudent, realista i optimista). Una previsió no és una fotografia exacta, sinó una hipòtesi raonada basada en dades, coneixement del sector i criteris professionals. Quan el projecte ja està en marxa, caldrà comparar les xifres reals amb les estimacions i fer ajustos trimestrals perquè el pla econòmic continuï sent una eina útil i no només un document inicial.

Exemple de previsió d'ingressos

En el cas del càtering escolar, el projecte calcula que podrà treballar amb tres escoles el primer any. A partir dels acords tancats, estima servir 250 menús diaris de dilluns a divendres, a un preu mitjà de 6,50 € per menú.

Això suposa uns ingressos mensuals aproximats de 32.500 € (250 menús × 6,50 € × 20 dies), als quals s'hi podrien sumar, puntualment, serveis especials (festes de final de curs, jornades educatives, etc.), que es consideren com a escenari optimista.

Per elaborar una **previsió d'ingressos coherent** cal tenir en compte criteris objectius com la demanda potencial del territori, els hàbits de consum, la capacitat operativa real de l'equip, la competència existent o l'estacionalitat pròpia del sector. Una bona previsió evita l'autocomplaença i permet anticipar possibles tensions de tresoreria.

- **Previsió de despeses d'explotació.** S'hi detallen les despeses fixes i variables necessàries per al funcionament diari, amb especial atenció a les despeses de personal, que sovint són la partida principal en projectes socials.

Exemple de previsió de despeses d'explotació

Per funcionar amb normalitat, la cooperativa ha d'assumir cada mes diverses despeses fixes: lloguer de la cuina (1.000 €), subministraments (300 €), assegurances i comunicacions (120 €) i despeses de personal (tres jornades completes i una mitja jornada, per un total de 6.500 € bruts mensuals aproximats).

A més, calcula despeses variables en funció del volum de menús servits: matèries primeres (3 € per menú), envasos i transport. Amb aquestes dades, el projecte pot estimar quina part del preu del menú cobreix costos i quin marge queda per a imprevistos o reinversió.

- **Pla de tresoreria inicial.** Consisteix en un calendari simplificat d'entrades i sortides de diners, almenys del primer any, per detectar possibles moments de tensió de liquiditat.

Exemple de pla de tresoreria

A la taula 3.11 s'hi desglossen els ingressos i despeses que tindrà l'activitat durant els sis primers mesos de funcionament per, així, conèixer quin seria el resultat econòmic si les previsions es compleixen:

TAULA 3.11. Pla de tresoreria

Ingressos/despeses	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny
INGRESSOS					
Menús	32.500	29.250	33.700	24.375	34.300
Subvenció	5.000				
Microcrèdit	15.000				
DESPESES					
Personal	11.000	11.000	11.200	10.500	11.200
Matèries primeres	12.500	11.000	12.800	9.500	13.000
Lloguer	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Subministrament	750	700	760	650	780
Transport	650	600	650	500	700
Assegurances	180	180	180	180	180
Manteniment	300	250	300	250	350
Administració i gestió	350	350	350	350	350
RESULTAT	25.570	3.970	6.260	1.245	6.540

- **Resultat econòmic i llindar de rendibilitat.** Recull una comparació entre ingressos i despeses (benefici o pèrdua prevista) i càlcul aproximat del punt mort: a partir de quina facturació o volum de vendes el projecte deixa de perdre diners.

Exemple de resultat econòmic i llindar de rendibilitat

Amb les dades estimades, el càterring calcula que les despeses totals mensuals (fixes + variables) ascendeixen a uns 29.000 €. Si els ingressos mensuals previstos són de 32.500 €, el resultat seria un benefici aproximat de 3.500 € al mes, que es podrà destinar a reserves, millores del servei o reforç de l'equip.

A partir d'aquí, el projecte calcula el seu llindar de rendibilitat i conclou que necessita servir, com a mínim, 220 menús diaris per cobrir costos. Saber aquesta xifra li permet negociar contractes, ajustar preus i valorar si li convé ampliar escoles o serveis abans d'assumir noves despeses.

El pla econòmic **no és un document estàtic**; es recomana revisar-lo cada tres mesos, incorporant l'evolució real de vendes, despeses i tresoreria. Aquesta revisió permet detectar tendències, corregir desviacions i millorar la presa de decisions.

3.4.2 Anàlisi de riscos i possibles ajustos

Tot projecte emprenedor, per molt ben planificat que estigui, està exposat a **incerteses** que poden afectar tant els ingressos com les despeses. Per això, és imprescindible incloure en el pla econòmic inicial una anàlisi de riscos que

permeti anticipar possibles desviacions, identificar els punts febles i establir mesures de resposta que garanteixin la continuïtat i la sostenibilitat del projecte.

L'objectiu de l'anàlisi de riscos és **preveure abans que reaccionar** i assegurar que l'activitat pot **adaptar-se a situacions imprevistes** sense comprometre la seva viabilitat econòmica ni els valors del projecte.

Els **principals riscos econòmics** del projecte són:

- **Variacions en la demanda:** una disminució del nombre de clients o de serveis pot reduir els ingressos previstos.

Exemples de situacions que provocarien variacions en la demanda

En el cas d'un servei de càteríng escolar, això podria estar relacionat amb canvis en el calendari escolar, baixes temporals, disminució de matriculacions o competència d'altres proveïdors.

- **Augment del preu de les matèries primeres:** l'increment del cost dels aliments, del transport o de l'energia impacta directament en les despeses variables i pot reduir el marge de benefici.
- **Impagaments o retards en els cobraments:** si els clients no paguen puntualment, poden aparèixer tensions de tresoreria tot i que la facturació sigui correcta.
- **Augment imprevist de les despeses de personal:** substitucions, baixes laborals, actualitzacions salarials de conveni o increments de cotitzacions poden alterar el pressupost previst.
- **Inversions addicionals no planificades:** reparacions d'equipaments, renovació d'aparells, costos per inspeccions sanitàries o manteniment extraordinari poden generar increments de despesa.
- **Dependència excessiva d'un sol tipus de client:** si el projecte treballa només amb un client o amb un nombre de clients reduït, un canvi en les polítiques d'adjudicació, un concurs públic o un canvi de direcció podria reduir la contractació de manera significativa.

Un bon pla econòmic no només descriu el funcionament previst del projecte, sinó que incorpora **mecanismes per actuar davant possibles desviacions**. Les mesures d'ajust permeten corregir desequilibris quan ja s'han detectat, mentre que les estratègies de prevenció busquen anticipar riscos per reduir-ne l'impacte.

Entre les **mesures d'ajust** més habituals hi trobem:

Confiar en un únic client o canal d'ingressos pot comprometre greument la continuïtat del projecte. Un canvi de direcció, una nova licitació o una reducció de demanda pot provocar una caiguda sobtada d'ingressos. **Diversificar** és essencial per garantir **estabilitat i resiliència**.

- **Revisar els costos fixos i variables**, identificant aquelles despeses que es poden reduir sense perjudicar la qualitat del servei.
- **Reformular preus o tarifes**, sempre que el mercat ho permeti, per millorar els marges.
- **Ajustar la capacitat operativa**, adaptant el volum d'activitat als recursos disponibles per evitar tensions de tresoreria.
- **Reprogramar pagaments i negociar terminis**, tant amb proveïdors com amb entitats financeres.
- **Diversificar les fonts d'ingressos**, incorporant nous serveis, productes o clients per disminuir la dependència d'un únic flux econòmic.

Pel que fa a les **estratègies de prevenció**, les més rellevants són:

- **Planificar amb escenaris múltiples** (optimista, realista i prudent) per anticipar diferents comportaments econòmics.
- **Establir un fons de contingència**, mantenint un marge mínim de tresoreria per afrontar imprevistos. Es recomana disposar d'un **coixí financer** equivalent entre 1 i 3 mesos de despeses fixes. Aquest fons permet absorbir retards de pagament, mesos amb menys activitat o increments puntuals de costos sense haver de recórrer immediatament al crèdit.
- **Monitorar periòdicament les ràtios financeres** per detectar símptomes de desajust (endeutament, liquiditat, rendibilitat).
- **Revisar semestralment el pla econòmic**, incorporant l'evolució real del projecte i ajustant previsió d'ingressos i despeses.
- **Invertir en eines de gestió i informació** que permetin prendre decisions basades en dades actualitzades i fiables.

mesures d'ajust i estratègies de prevenció en el projecte de càterring escolar

En l'anàlisi econòmica del projecte de càterring escolar, s'han detectat diversos riscos potencials (reduccions temporals de la demanda, increments del cost de les matèries primeres o tensions de tresoreria en períodes amb menys activitat) que poden afectar la sostenibilitat del servei. Per això, el pla inclou tant mesures d'ajust com estratègies de prevenció per garantir l'estabilitat a mitjà termini.

Pel que fa a les **mesures d'ajust**, el projecte contempla la revisió periòdica dels costos operatius, especialment de les despeses variables com els aliments frescos o els envasos.

Si els marges es redueixen, es pot renegociar amb proveïdors locals per obtenir preus més estables o aplicar petits ajustos de menú que mantinguin la qualitat, però redueixin el cost per unitat. Igualment, si la demanda real fos inferior a l'esperada, l'equip valoraria adaptar la producció diària, evitant excedents i optimitzant l'ús d'hores de treball. També es preveu la possibilitat d'introduir serveis complementaris (càterring per esdeveniments escolars, tallers de cuina saludable) per generar ingressos addicionals i reduir l'impacte de fluctuacions puntuals.

Quant a les estratègies de prevenció, el pla incorpora una planificació basada en tres escenaris (prudent, realista i optimista) que permet anticipar com variaria la tresoreria segons els mesos del curs escolar. Això ajuda a detectar amb temps els períodes crítics, especialment els mesos amb menys dies lectius, i a preveure un fons de contingència, equivalent a un mes d'activitat, per cobrir despeses en cas de caiguda temporal d'ingressos. A més, es realitzarà un seguiment mensual de les ràtios de liquiditat i rendibilitat, cosa que facilitarà prendre decisions immediates si apareixen signes d'alerta, com un endeutament excessiu o un marge de benefici massa ajustat. Finalment, es mantindran reunions trimestrals amb les escoles contractants per anticipar necessitats, canvis en el nombre de menús o demandes especials, evitant improvisacions i assegurant una comunicació fluida.

Aquest conjunt d'accions, tant reactives com preventives, reforça la capacitat del projecte per adaptar-se a situacions imprevistes, consolidar una gestió professional i garantir que el servei es mantingui viable, estable i coherent amb els seus objectius socials i educatius.

En conjunt, aquestes mesures asseguren que el projecte disposi de flexibilitat i capacitat de resposta, dos elements essencials per mantenir la sostenibilitat econòmica i evitar que un risc puntual es converteixi en un problema estructural.

3.4.3 Indicadors clau de compliment (ICA) del pla econòmic

Per valorar adequadament si un projecte emprenedor evoluciona segons el previst, no n'hi ha prou amb calcular ingressos, despeses i beneficis. Cal disposar d'indicadors que permetin monitorar l'activitat, identificar desviacions i prendre decisions informades. Els indicadors clau de compliment (ICA o KPI) són indicadors clau que ajuden a entendre, de manera ràpida i objectiva, la salut econòmica del projecte.

Els ICA econòmics permeten **interpretar les dades, detectar tendències i actuar a temps** davant canvis o desequilibris.

Els principals ICA que hauria d'incloure un pla econòmic inicial són:

- **El marge brut.** Mostra quants diners queden després de restar els costos variables (matèries primeres, envasos, transport directe...) dels ingressos generats. És útil per saber si cada unitat venuda aporta prou valor per cobrir estructures fixes i generar benefici. Es calcula restant els costos variables dels ingressos.

Exemple de càlcul de marge brut en un projecte dedicat al càterring escolar

El càterring ven cada menú a 6,50 €.

El cost variable estimat és de 3,00 € (aliments, envasos i transport directe).

Marge brut per menú: $6,50 \text{ €} - 3,00 \text{ €} = 3,50 \text{ €}$

Això significa que, de cada menú servit, la cooperativa disposa de 3,50 € per cobrir sous, lloguer, assegurances i generar benefici.

- **Cost per unitat.** Ens indica quant costa realment produir o prestar un servei, sumant costos variables i la part proporcional dels costos fixos. És essencial per determinar si el preu de venda és adequat i sostenible.

Exemple de càlcul del cost per unitat en un projecte dedicat al càteringer escolar

Despeses mensuals totals = 29.000 €

Menús mensuals servits = 5.000

Cost per menú: $29.000 \text{ €} / 5.000 \text{ menús} = 5,80 \text{ €}$

Si el menú es ven a 6,50 €, el marge net és molt ajustat; si el cost per unitat puja, caldria revisar preus o optimitzar costos.

- **Ingressos per servei o per client.** Permet saber quines línies d'activitat o clients són més rendibles. Ajuda a prioritzar esforços, identificar dependències i diversificar de manera informada.

Exemple de càlcul d'ingressos per client

Ingressos mensuals per escola:

- Escola A: 13.000 €
- Escola B: 10.500 €
- Escola C: 9.000 €

Així, l'Escola A representa el 40% dels ingressos totals, un percentatge alt que pot indicar dependència excessiva d'un client concret.

- **Pes del cost laboral sobre els ingressos.** Aquest indicador ens mostra quin percentatge dels ingressos es destina a sous i cotitzacions. En projectes socials sol ser la partida més alta i un indicador crític de sostenibilitat. Es calcula aplicant la següent fórmula: $(\text{cost laboral} / \text{ingressos totals}) \times 100$

Exemple de càlcul del pes del cost laboral sobre el total dels ingressos

Cost laboral mensual = 11.000 €

Ingressos mensuals = 32.500 €

Pes del cost laboral: $(11.000 / 32.500) \times 100 = 33,8\%$

Un percentatge inferior al 40% indica una estructura laboral equilibrada. Si superés el 50%, el projecte tindria poc marge de maniobra.

- **Ràtio d'autonomia financera.** Informa de quina part del projecte es finança amb recursos propis i no amb deutes. Com més alta, més solidesa i independència econòmica. La fórmula de càlcul és: $\text{Recursos propis} / \text{Finançament total}$

Exemple de càlcul de la ràtio d'autonomia financera

Aportacions pròpies = 6.000 €

Finançament total (propi + crèdit + subvencions) = 14.000 €

Autonomia financera:

$(6.000 / 14.000) \times 100 = 0,43$ (43%)

Un bon nivell d'autonomia se situa entre el 40% i el 60%.

- **Marge net previst.** Representa el benefici real després de cobrir totes les despeses (fixes, variables, amortitzacions). És clau per saber si el projecte genera prou excedent per reinvertir i créixer. Es calcula restant les despeses totals als ingressos.

Exemple de càlcul

Ingressos mensuals = 32.500 €

Despeses totals mensuals = 29.000 €

Marge net mensual: $32.500 - 29.000 = 3.500$ €

Si el marge net és constant, el projecte és sostenible; si varia molt, cal revisar costos o preus.

- **Assoliment del punt d'equilibri.** Indica si el volum real d'activitat està per sobre (sostenibilitat) o per sota (risc) del llindar de rendibilitat.

Exemple d'anàlisi d'assoliment del punt d'equilibri

Llindar calculat: 220 menús/dia Volum real: 250 menús al dia

El projecte treballa per sobre del punt mort, i això aporta estabilitat.

Si en algun mes baixa a 210 menús al dia, el ICA servirà d'alerta immediata.

El **marge** és un dels indicadors més sensibles de qualsevol projecte. Un marge massa ajustat pot fer el projecte vulnerable davant canvis de preu, increments de costos o baixades puntuals de demanda. En canvi, un marge saludable ofereix estabilitat i capacitat de reinversió. Per això és important revisar-lo periòdicament i assegurar que es manté coherent amb els valors i la qualitat del servei.

En definitiva, incorporar aquests indicadors clau de rendiment dins del pla econòmic inicial permet **transformar les dades en informació útil** per a la gestió real del projecte. Els ICA no només ajuden a detectar desviacions o punts febles, sinó que també ofereixen una guia per ajustar preus, optimitzar recursos, millorar processos i reforçar la sostenibilitat a mitjà termini. En projectes emprenedors amb vocació social, aquests indicadors esdevenen imprescindibles per garantir un equilibri sa entre eficiència econòmica i coherència amb els valors del projecte. Fer-ne un seguiment regular és, per tant, una eina de professionalització i una garantia perquè el projecte pugui créixer, consolidar-se i mantenir el seu impacte transformador amb una base econòmica sòlida i ben gestionada.

Indicadors clau de compliment social vinculats al pressupost

Els projectes d'economia social no només es mesuren per la seva sostenibilitat econòmica, sinó també per la seva capacitat de generar valor social, ambiental i comunitari. Per això, dins del pla econòmic inicial és recomanable incorporar

un conjunt d'indicadors que permetin mesurar l'impacte real del projecte més enllà del resultat financer. Aquests indicadors ofereixen una visió més completa del funcionament del projecte i ajuden a prendre decisions coherents amb la seva missió transformadora.

Els ICA d'impacte social permeten **traduir els valors del projecte en indicadors mesurables** que acompanyen l'avaluació econòmica i garanteixen la coherència amb la seva finalitat social.

Els ICA socials ajuden a demostrar que la viabilitat d'un projecte no depèn només dels números, sinó de la seva **capacitat de generar valor col·lectiu**, millorar la vida de les persones i contribuir al territori. Integrar-los en el pla econòmic reforça la **coherència i la credibilitat** de la iniciativa.

Alguns dels ICA d'impacte social més rellevants per a projectes de serveis, especialment en l'àmbit educatiu, comunitari o de cures, són els que trobes a la taula 3.12

TAULA 3.12. Principals ICA d'impacte social

Indicador	Què avalua	Exemple
Percentatge de proveïdors locals o de proximitat	Mesura fins a quin punt el projecte impulsa l'economia del territori i redueix l'impacte ambiental associat al transport.	El 65% de les matèries primeres s'adquireixen a productors locals de menys de 40 km.
Percentatge de productes ecològics, km 0 o de comerç just	Reflecteix el compromís amb la sostenibilitat ambiental i el consum responsable.	El 40% dels aliments utilitzats en els menús són ecològics o certificats.
Qualitat nutricional o valor educatiu del servei	Indica l'impacte del projecte en la salut i el benestar dels usuaris, especialment quan es treballa amb infants, adolescents o col·lectius vulnerables.	El 90% dels menús compleixen les recomanacions del Departament de Salut en fruita, verdura i reducció de sucres.
Creació i estabilitat d'ocupació	Mesura com el projecte contribueix a generar llocs de treball dignes i estables.	3 llocs de treball de jornada completa i 1 de mitja jornada creades des del primer any, amb contractes indefinits a partir del segon.
Índex de rotació del personal	Un indicador indirecte del clima laboral, la qualitat de l'ocupació i la cohesió interna.	Rotació anual inferior al 10%, indicant estabilitat de l'equip.
Forquilla salarial ètica	Mesura si l'organització manté un equilibri entre salaris alts i baixos.	Forquilla salarial 1:2,5 (cap salari supera 2,5 vegades el més baix).
Satisfacció de les persones usuàries	Recull percepcions sobre la qualitat del servei, l'atenció o el valor educatiu.	Enquestes trimestrals en centres educatius amb una valoració mitjana de 4,4/5.
Percentatge de reinversió social	Quantifica la part del benefici que es destina a activitats educatives, comunitàries o millores socials del projecte.	Un 30% dels excedents anuals es reinverteixen en tallers escolars de cuina saludable i compra d'utilitat sostenible.
Impacte ambiental directe	Permet fer seguiment del consum d'energia, d'aigua o de residus generats, i identificar oportunitats de millora.	Reducció d'un 15% en envasos d'un sol ús a través de sistemes de retorn.
Balanç de gènere de l'equip	Mesura la distribució entre dones, homes i altres identitats per detectar si hi ha sectors feminitzats o masculinitzats de manera no desitjada.	Equip format per un 75% dones i un 25% homes. Es preveu fomentar la incorporació masculina a tasques tradicionalment feminitzades.
Bretxa salarial interna	Compara el salari mitjà per gènere per assegurar la igualtat retributiva a la pràctica.	Bretxa salarial del 0%: les categories professionals tenen la mateixa retribució independentment del gènere.

TAULA 3.12 (continuació)

Indicador	Què avalua	Exemple
Accés a la formació i promoció	Analitza si tots els perfils tenen les mateixes oportunitats de millora i creixement professional.	100% del personal pot accedir a formació (al·lèrgies, nutrició, gestió). Es registra la participació efectiva: 68% dones – 32% homes.
Protocol i actuacions davant violències masclistes	Comprova l'existència i aplicació real d'un protocol de prevenció i actuació en casos d'assetjament o violència.	Protocol actiu i revisat anualment; el 100% del personal ha rebut la formació inicial.

En conclusió, els indicadors, tant econòmics com socials, ens ofereixen una mirada completa del projecte i de la seva capacitat d'evolucionar de manera sostenible. Més enllà de controlar números, els ICA ens permeten verificar si el projecte avança alineat amb els seus valors, si gestiona bé els recursos, si genera un impacte positiu en la comunitat i si garanteix condicions justes i igualitàries. Incorporar aquesta lectura integral des del principi no només reforça la transparència i el rigor del pla econòmic inicial, sinó que també dota el projecte d'eines per prendre decisions més informades, responsables i coherents amb la seva missió social.

Integrar **ICA de gènere** permet detectar desigualtats invisibles, garantir condicions laborals justes i assegurar que el projecte contribueix realment a una transformació social feminista i equitativa.

4. El meu projecte d'emprenedoria

El projecte empenedor és un document clau que ens permetrà transformar la idea inicial en un projecte real i sostenible. La seva finalitat és doble: d'una banda, **planificar** de manera ordenada tots els aspectes del futur negoci —des de la gestió econòmica fins a la comunicació i el màrqueting—, i de l'altra, **comunicar** la proposta de valor a tercers d'una manera convincent i professional.

Per tant, es tracta d'una **eina de comunicació i planificació fonamental**. A escala interna, serveix per guiar la gestió i la presa de decisions dins del mateix equip empenedor, ajudant a preveure riscos, fixar objectius i establir estratègies concretes. Com a document d'abast extern, és la carta de presentació davant possibles inversors, entitats financeres, administracions o concursos d'emprenedoria. Per tant, ha de transmetre confiança, coherència i professionalitat.

Per tal d'assolir aquests objectius, un bon pla ha de complir unes característiques fonamentals, com ara ser clar, coherent, realista i visualment atractiu. Amb aquesta base, es pot dissenyar i concretar el pla d'empresa com un document complet, funcional i atractiu, capaç de reflectir tant el valor de la idea empenedora com la capacitat del seu equip per fer-la realitat.

4.1 El meu projecte empenedor

Quan parlem d'abast, ens estem referint al conjunt d'elements que s'hi inclouen i al nivell de profunditat amb què es desenvolupen. No tots els plans tenen la mateixa extensió ni el mateix objectiu: mentre que alguns serveixen per planificar internament l'activitat i la gestió de l'empresa, d'altres s'elaboren per presentar el projecte a terceres persones o entitats, amb la finalitat d'obtenir suport econòmic, assessorament o reconeixement. En termes generals, un pla d'empresa ha d'incloure la descripció de la idea de negoci, l'anàlisi de mercat, l'estratègia comercial i de màrqueting, la planificació de recursos humans i materials, i els aspectes econòmics i financers. A més, pot incorporar apartats opcionals, com el compromís amb la sostenibilitat o la innovació social, si són rellevants per al projecte.

L'objectiu és oferir una visió global i coherent del negoci, que permeti comprendre tant la seva viabilitat com el seu potencial.

Ara bé, és molt important **adaptar el contingut i el to** en funció de qui sigui el destinatari.

Exemple d'adaptació en funció del destinatari del projecte empenedor

Davant d'un banc o entitat financera, el focus se centrarà en la solvència i capacitat de retorn del finançament. En canvi, si s'adreça a un inversor, caldrà destacar el potencial de creixement, la rendibilitat i la diferenciació del projecte. I si el receptor és una administració pública o una entitat de suport a l'emprenedoria, es valorarà especialment l'impacte social o mediambiental positiu.

Pel que fa al **grau de detall**, es preveuen tres formats principals:

- Document complet, amb una extensió d'entre 20 i 30 pàgines, destinat a una anàlisi exhaustiva del projecte.
- Resum executiu, d'unes 3 a 5 pàgines, que sintetitza la informació essencial per a una primera lectura o presentació breu.
- Fitxa o presentació executiva, d'una pàgina o diapositiva, que permet comunicar els punts clau de manera ràpida i visual.

En l'àmbit professional, moltes *start-ups* i empreses emergents opten per preparar **tres versions del seu pla d'empresa** amb diferents nivells de detall, segons la situació comunicativa:

- Una versió completa, per a ús intern o per presentar a entitats que demanin informació exhaustiva (com bancs o programes d'ajuts).
- Un resum executiu, per enviar a possibles inversors o col·laboradors que necessiten entendre ràpidament la proposta.
- I una fitxa visual o *pitch deck*, habitualment en format de presentació (com PowerPoint o Canva), per exposar la idea en pocs minuts davant un jurat o un públic professional.

Aquesta estratègia permet **adaptar el missatge** sense perdre coherència, mostrant professionalitat i capacitat d'organització.

És crucial fer ús d'un **llenguatge professional i accessible**. Això requereix **precisió, correcció, rigor i formalitat**. El to ha de transmetre **credibilitat, seguretat i entusiasme**, de manera que qualsevol lector —sigui expert o no— pugui entendre la proposta i percebre'n el valor.

Per tant, és fonamental trobar l'**equilibri entre la claredat, la profunditat i l'adequació** al públic objectiu, assegurant que cada versió del document compleixi la seva funció comunicativa i estratègica.

4.1.1 Estructura del projecte emprenedor

L'estructura del projecte emprenedor és l'eix que dona forma i sentit a totes les decisions preses fins al moment. No es tracta només de redactar un document,

sinó de **construir un relat clar, lògic i comprensible** que permeti explicar la idea, justificar-la amb dades i convertir-la en un pla realista i sostenible. Una bona organització facilita que qualsevol persona, ja sigui del mateix equip, un agent extern o una entitat financer, pugui comprendre amb rapidesa els objectius, les estratègies i la viabilitat del projecte.

Organitzar el projecte de manera **clara i ordenada** és una qüestió indispensable si volem que es converteixi en un document **complet, coherent i fàcil de seguir**.

El guió bàsic o índex orientatiu per desenvolupar un projecte emprenedor és el següent:

1. **Resum executiu:** és la presentació inicial del projecte, on es resumeixen els aspectes més rellevants (la idea de negoci, la missió, els objectius principals, el públic destinatari i els elements que fan el projecte únic o diferenciador). Tot i situar-se al començament del document, es recomana redactar-lo al final, quan ja s'han definit la resta d'apartats.
2. **Descripció del projecte i de l'empresa:** s'hi inclou la motivació que impulsa el projecte, la seva visió i valors, el nom comercial, la forma jurídica escollida, la localització i una breu trajectòria de l'equip emprenedor. Aquest apartat permet comprendre la identitat i la raó de ser del negoci.
3. **Anàlisi de mercat i estratègia comercial:** recull l'estudi de l'entorn i del sector en què s'emmarca l'empresa: competència, públic objectiu, tendències de consum i oportunitats detectades. A partir d'aquesta anàlisi, es defineixen les estratègies de màrqueting i comunicació, incloent-hi les 4P (producte, preu, distribució i promoció) o altres models més actuals (4C o màrqueting 3.0).
4. **Aspectes tècnics o productius** (si escau): en els projectes que impliquen producció o prestació de serveis, s'explica el procés productiu o operatiu, les instal·lacions, els recursos materials i tecnològics necessaris, i els estàndards de qualitat o sostenibilitat que s'aplicaran.
5. **Organització i recursos humans:** es detalla l'estructura organitzativa, els rols i responsabilitats de cada membre, així com les necessitats de formació i desenvolupament professional. També s'hi poden incloure mesures de conciliació, igualtat o treball col·laboratiu, que reforcen la cultura d'empresa.
6. **Pla econòmic i financer:** desenvolupa les previsions d'ingressos i despeses, el pressupost inicial, les fonts de finançament (amb opcions de finançament socialment responsable), i la valoració de la viabilitat econòmica. Aquest apartat demostra la solidesa i la capacitat de sostenir el projecte a mitjà i llarg termini.
7. **Impacte social i ambiental:** analitza com el projecte contribueix al benestar de la comunitat, a la igualtat d'oportunitats, a la reducció de l'impacte ambiental o a la consecució dels Objectius de Desenvolupament Sostenible

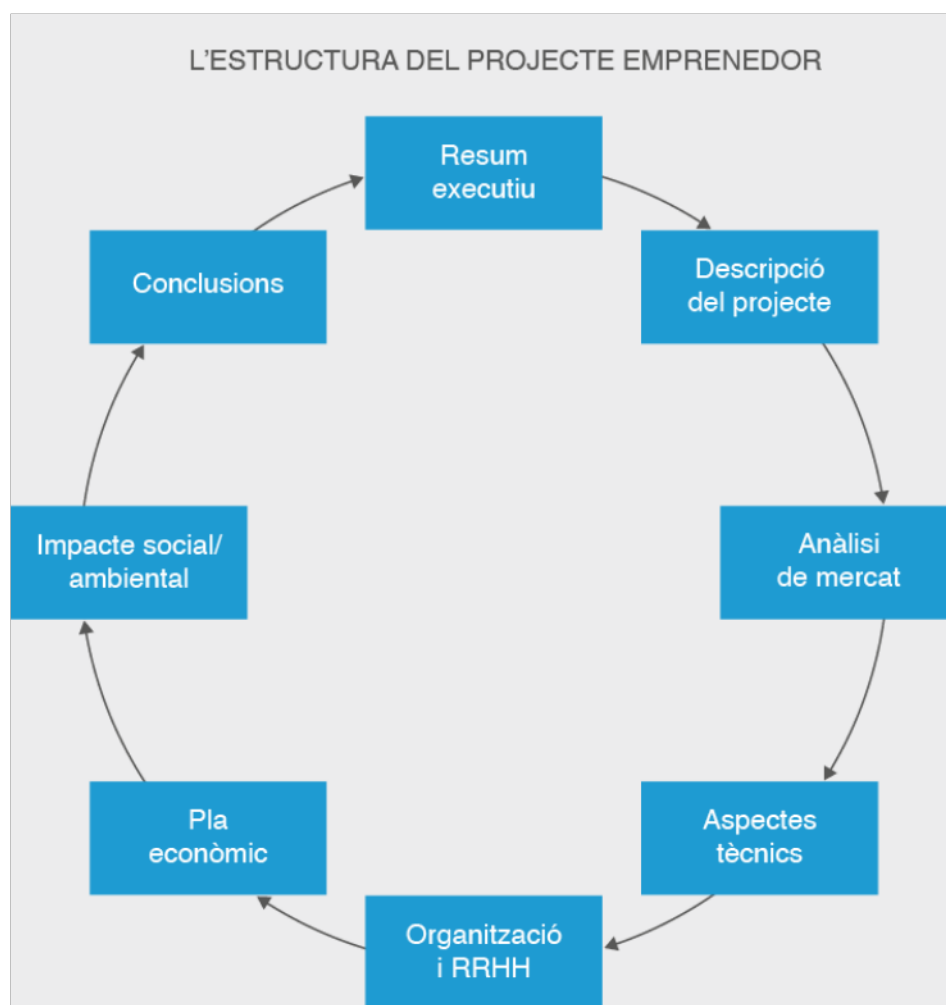
(ODS). Cada vegada més, aquesta dimensió és clau per avaluar la qualitat i la responsabilitat d'un projecte emprenedor.

8. **Conclusions i propostes de futur:** tanca el pla amb una reflexió final sobre el recorregut del projecte, els principals aprenentatges i els reptes de futur. Pot incloure possibles línies de creixement, aliances estratègiques o noves oportunitats detectades.

En molts concursos d'emprenedoria o programes d'ajuts, es demana que el pla d'empresa segueixi un índex similar, ja que facilita la comparació i valoració dels projectes.

Una estructura com aquesta, i que pots veure de manera gràfica a la figura 4.1, garanteix que el pla d'empresa sigui complet, entenedor i atractiu, tant per a la seva funció de planificació interna com per a la seva presentació davant tercers.

FIGURA 4.1. estructura del projecte emprenedor



elaborat per IA (Napkin)

4.1.2 El resum executiu

El resum executiu és, sovint, el primer element que llegirà qualsevol persona interessada en el projecte, i per això té un **pes estratègic fonamental**. Aquest apartat condensa l'essència de la proposta emprenedora i actua com una carta de presentació que ha de **captar l'atenció des del primer moment**. Una redacció

clara, suggerent i ben orientada permet transmetre de manera immediata què vols fer, per què és important i quin potencial té el teu projecte dins del context social, econòmic o mediambiental en què s'emmarca.

El **resum executiu** és la primera presa de contacte amb el pla empenedor. La seva funció principal és oferir una **visió global, clara i atractiva del negoci**, sintetitzant els punts clau en una o dues pàgines. Ha de **despertar interès i confiança**, de manera que convidi a continuar llegint el document complet.

Amb relació al seu contingut, el resum executiu ha d'incloure els següents aspectes essencials del projecte:

1. **Identificació de l'empresa i de l'equip promotor:** nom comercial, forma jurídica, ubicació i una breu presentació de les persones impulsores, destacant-ne les competències i motivacions.
2. **Objectius i proposta de valor:** què pretén aconseguir el projecte i quin problema o necessitat resol. És important subratllar allò que el fa diferent o innovador.
3. **Producte o servei principal:** descripció breu del que s'ofereix, amb especial atenció als beneficis que aporta al client o usuari.
4. **Mercat al qual s'adreça i avantatges competitius:** definició del públic objectiu, l'abast geogràfic i els elements que donen al projecte una posició destacada davant la competència.
5. **Viabilitat econòmica resumida:** principals xifres i indicadors que demostrin la sostenibilitat del projecte (inversió inicial, fonts de finançament, previsió de vendes o beneficis esperats).

Un exemple de redacció dels primers apartats d'aquest resum executiu és el següent:

Exemple de resum executiu

ReCrea — Taller social de reutilització tèxtil

Identificació del projecte i equip promotor ReCrea és una cooperativa d'iniciativa social ubicada a Tarragona, dedicada a la recollida, transformació i reutilització de roba i tèxtils en desús. El projecte està impulsat per quatre joves professionals dels àmbits del disseny, l'economia social i la inserció sociolaboral, amb experiència prèvia en entitats de l'economia solidària i en programes d'ocupació inclusiva.

Objectius i proposta de valor L'objectiu principal de ReCrea és reduir el malbaratament tèxtil i, alhora, crear oportunitats laborals per a persones en risc d'exclusió social, especialment dones migrants i joves sense experiència laboral. La seva proposta de valor es basa en la combinació de sostenibilitat ambiental i impacte social, oferint productes de moda circular i tallers educatius que promouen el consum responsable.

Producte i servei principal El projecte ofereix dues línies de servei:

- Producció i venda de peces i complements elaborats amb roba reutilitzada, sota una marca pròpia de moda sostenible.

En entorns empresarials i concursos d'emprenedoria, sovint es diu que el resum executiu és el pla en miniatura. Escriure'l bé és un exercici d'autoconeixement i síntesi, ja que obliga l'equip empenedor a definir amb precisió què vol fer, per a qui i per què el seu projecte mereix ser realitzat.

- Tallers formatius i activitats educatives sobre tèxtil, reciclatge i inserció laboral, adreçats a escoles, empreses i institucions públiques.

Mercat i avantatges competitius ReCrea s'adreça a un mercat en creixement: consumidors conscients que valoren la sostenibilitat, la proximitat i la responsabilitat social. L'avantatge competitiu principal rau en la integració d'impacte ambiental i social real, amb un model de negoci basat en l'economia circular i la participació comunitària. A més, col·labora amb comerços locals i entitats del tercer sector, reforçant la seva presència al territori.

En definitiva, el resum executiu ha de transmetre **credibilitat, coherència i potencial**, mostrant que el projecte té una base sòlida i una direcció clara. En molts casos, aquesta secció és decisiva: si aconsegueix captar l'atenció, augmenten les possibilitats que el pla d'empresa sigui llegit i valorat amb interès.

4.1.3 El format de presentació

Més enllà del contingut, la manera com organitzem la informació, la imatge que projectem i l'estètica del document influeixen de manera directa en la percepció que en tindran les persones lectores. Un bon format no només facilita la **comprensió**, sinó que reforça la **professionalitat** i la **coherència** del projecte, ajudant a transmetre **seriositat**, cura i intencionalitat des del primer cop d'ull.

La manera com es presenta un projecte emprenedor és tan rellevant com el seu contingut.

Un bon pla d'empresa ha de presentar-se de forma clara, atractiva i professional, adaptant el format de presentació al públic i a l'objectiu de la comunicació.

En funció de l'objectiu o el destinatari, el projecte pot adoptar diferents **formats**:

- **Document escrit**, complet i estructurat, ideal per avaluacions, concursos o presentacions davant entitats públiques o bancs.
- **Presentació visual** o *pitch*, utilitzada habitualment per exposar el projecte en pocs minuts davant un jurat o un grup d'inversors. Combina breus textos amb imatges, gràfics i dades rellevants.
- **Vídeo o peça audiovisual**, molt eficaç per transmetre emoció, creativitat i compromís social. Permet mostrar el producte, l'equip o l'impacte real del projecte d'una manera més directa i dinàmica.
- **Dossier interactiu o web**, que integra text, imatges, enllaços i vídeos. És una opció innovadora per a projectes digitals o adreçats a un públic jove i tecnològic.

Pel que fa a les **eines digitals** idònies per dissenyar i presentar el pla, n'hi ha moltes, la gran majoria gratuïtes i intuïtives, com Canva, Genially, PowerPoint o

les aplicacions de Google Workspace (Docs, Slides, Sites, etc.). Aquestes plataformes permeten crear documents visuals, col·laboratius i fàcilment compartibles, mantenint una imatge professional sense necessitat de coneixements avançats de disseny. Ara bé, el que sí que és crucial és mantenir una **coherència gràfica**. Això implica utilitzar de manera consistent el logotip, els colors corporatius i la tipografia del projecte. També cal cuidar aspectes de maquetació, com l'alineació, l'espai en blanc i la jerarquia visual dels continguts.

Un **disseny net i equilibrat** transmet **ordre, serietat i identitat pròpia**, i ajuda el lector a seguir el fil del document sense esforç.

Per altra banda, és també fonamental definir una **extensió adequada** del pla. No hi ha una mida única, ja que aquesta dependrà del tipus de projecte, del públic destinatari i de l'objectiu de la presentació. Així i tot, cal trobar un equilibri entre la brevetat i la profunditat, de manera que el document sigui complet però fàcil de llegir.

En termes generals, es poden distingir tres nivells d'extensió:

- **Pla complet:** entre 20 i 30 pàgines, recomanat per a projectes de caràcter professional o acadèmic. Inclou totes les seccions (anàlisi de mercat, pla financer, impacte social, etc.) i serveix com a document base per a la gestió interna o per presentar a entitats públiques i bancàries.
- **Resum executiu o pla breu:** d'entre 3 i 5 pàgines, pensat per oferir una visió global a possibles col·laboradors, inversors o jurats de concursos. Se centra en els punts clau: objectius, proposta de valor, viabilitat i impacte.
- **Fitxa o presentació visual:** una extensió molt reduïda, d'una pàgina o 10-12 diapositives, dissenyada per captar l'atenció en pocs minuts (*pitch deck*).

Independentment del format escollit, cal evitar textos massa densos o redundants i afavorir una lectura fluida amb **títols clars, esquemes, gràfics i quadres resum**. El pla ha de permetre que el lector entengui el projecte ràpidament, sense perdre el rigor ni la qualitat de la informació.

Tingueu present la màxima "**menys és més**": un pla massa llarg pot perdre l'atenció del lector, mentre que un de massa breu pot transmetre falta de preparació. L'objectiu és trobar el punt just perquè el document sigui clar, complet i convincent.

L'extensió, per tant, no només reflecteix la quantitat de contingut, sinó també la **capacitat de síntesi i d'organització** de l'equip emprenedor —una competència essencial en qualsevol àmbit professional.

Finalment, és essencial incorporar les **fonts d'informació i la bibliografia utilitzada** en l'elaboració del pla. Citar correctament estudis, informes, webs o fonts estadístiques no només demostra rigor i transparència, sinó que dona credibilitat al projecte. A més, facilita que el lector pugui verificar o ampliar la informació si ho desitja.

En conclusió, el format de presentació és una **eina de comunicació estratègica**: un pla ben dissenyat, visualment coherent i amb fonts fiables no només explica una

idea, sinó que reflecteix la professionalitat i el compromís de l'equip emprenedor.

4.1.4 Visibilitat i comunicació

Una vegada redactat el pla emprenedor, és essencial saber com donar-lo a conèixer i comunicar-lo eficaçment.

La **visibilitat** no només permet arribar al públic objectiu, sinó que també construeix la imatge i la credibilitat del projecte, generant oportunitats de col·laboració, finançament o reconeixement.

El pitch o defensa oral del pla

Una de les eines més potents per comunicar un projecte és el *pitch*, és a dir, una presentació breu, clara i impactant (entre 3 i 5 minuts) davant un públic o un jurat. L'objectiu és captar l'interès i transmetre el valor essencial del projecte. Per preparar un bon *pitch*, cal:

1. Estructurar el discurs en tres parts: problema detectat, solució proposada i impacte o resultats esperats.
2. Utilitzar un llenguatge entenedor i positiu, evitant tecnicismes.
3. Incorporar dades concretes o exemples visuals que donin suport als arguments.
4. Tancar amb una frase memorable o una crida a l'acció, que deixi una impressió duradora.

La clau del *pitch* és la **credibilitat i la passió**: no només s'hi exposen dades, sinó també la convicció que el projecte és necessari i viable.

Els projectes més reeixits no són sempre els més innovadors, sinó els que millor saben **connectar amb les persones**. Fer visible una iniciativa és, en el fons, fer-la viva, i comunicar-la amb autenticitat és el primer pas per convertir una idea en realitat.

Avaluació de la comunicació

La qualitat de la comunicació oral es pot valorar a partir de diversos aspectes:

- Seguretat i expressivitat: parlar amb veu clara, to adequat i mantenint contacte visual amb el públic.
- Estructura del discurs: exposar les idees de manera ordenada i coherent, sense improvisar ni allargar-se.
- Llenguatge corporal: utilitzar gestos naturals, postures obertes i una actitud positiva que reforci el missatge.

- Ús de suports visuals: diapositives, vídeos o prototips han de complementar el discurs, no substituir-lo; s'han de veure amb facilitat i reforçar les idees clau.

Exemple de la influència de la comunicació del projecte en la percepció del destinatari

Imaginem que tres grups d'alumnes han de presentar el seu projecte emprenedor davant del jurat del centre. Tots tres han treballat molt bé el pla d'empresa, però la forma de comunicar-lo marca grans diferències en el resultat final:

Grup A. Presentació poc estructurada

Comencen sense una introducció clara i es reparteixen la paraula de manera desordenada. Llegeixen literalment les diapositives i utilitzen un to de veu molt baix. Tot i que el contingut és correcte, el missatge no arriba amb claredat ni seguretat.

Avaluació: manca d'estructura, poca expressivitat i ús inadequat dels suports visuals.

Grup B. Presentació correcta però poc impactant

Segueixen una estructura lògica (problema, solució, viabilitat), però el discurs és massa neutre. Les diapositives són llegibles i ordenades, però visuals molt simples. Tot i que comuniquen bé, no transmeten entusiasme ni diferència respecte d'altres projectes.

Avaluació: discurs coherent i llenguatge adequat, però manca d'energia i de connexió emocional amb el públic.

Grup C. Presentació excel·lent

Comencen amb una pregunta que capta l'atenció del públic: "Sabíeu que cada any es llencen més de 30.000 tones de roba només a Catalunya?" Després expliquen com el seu projecte ReCrea transforma aquest problema en una oportunitat social i ambiental. Utilitzen un to segur, un llenguatge corporal obert, i les diapositives reforcen perfectament el discurs amb imatges, dades i colors corporatius. Acaben amb una frase que resumeix l'esperit del projecte: "Transformem residus en oportunitats".

Avaluació: comunicació excel·lent, missatge clar i emotiu, ús òptim dels recursos visuals i gran coherència entre el contingut i la forma.

Aquest exemple mostra que en l'avaluació de la comunicació no només es valora "què" s'explica, sinó "com" s'explica. La seguretat, el llenguatge corporal, l'estructura i el to són elements clau que poden elevar o limitar l'impacte d'una bona idea. Un projecte ben defensat pot despertar interès, confiança i inspirar col·laboració —autèntics indicadors d'èxit emprenedor.

En resum, la comunicació és una **competència essencial de l'emprenedoria moderna**: saber explicar amb claredat què es vol fer, per què i com, pot marcar la diferència entre una idea que passa desapercebuda i una que inspira i mobilitza.

4.2 Posada en marxa del projecte emprenedor

Una vegada s'ha decidit tirar endavant un projecte emprenedor, el primer que cal fer és transformar una idea de negoci en un projecte concret. Aquesta transformació requereix reflexió, planificació i, finalment, **formalització legal**. En aquesta última fase és on entra en joc el procés de constitució de l'empresa.

Constituir una empresa significa donar-li **existència legal**, és a dir, fer que deixi de ser només una idea o un pla emprenedor per convertir-se en una **organització reconeguda jurídicament** i preparada per operar al mercat. A partir d'aquest moment, l'empresa pot obrir un compte bancari, contractar personal, emetre factures o sol·licitar ajudes públiques.

En aquest apartat coneixeràs els principals passos per constituir una empresa, des de l'elecció de la forma jurídica fins als tràmits necessaris per iniciar l'activitat. Aprendre que no totes les empreses segueixen el mateix camí: mentre que un empresari o empresària individual pot començar a operar amb tràmits senzills, les societats necessiten completar un procés més formal i documentat. A més, també veurem que existeixen recursos que faciliten aquest procés, com la Finestreta Única Empresarial, i que hi ha tràmits addicionals relacionats amb la posada en marxa, la seguretat, la fiscalitat o les llicències municipals.

En resum, constituir una empresa és posar els **fonaments legals i administratius d'un projecte emprenedor**, el pas necessari per fer realitat una idea i començar a actuar al món empresarial de manera responsable i segura.

4.2.1 Elecció de la forma jurídica

El primer que cal fer és decidir quina **forma jurídica** és la més adequada pel projecte. Aquesta elecció determina aspectes tan importants com la **responsabilitat dels socis, la fiscalitat, el capital mínim o les obligacions legals**.

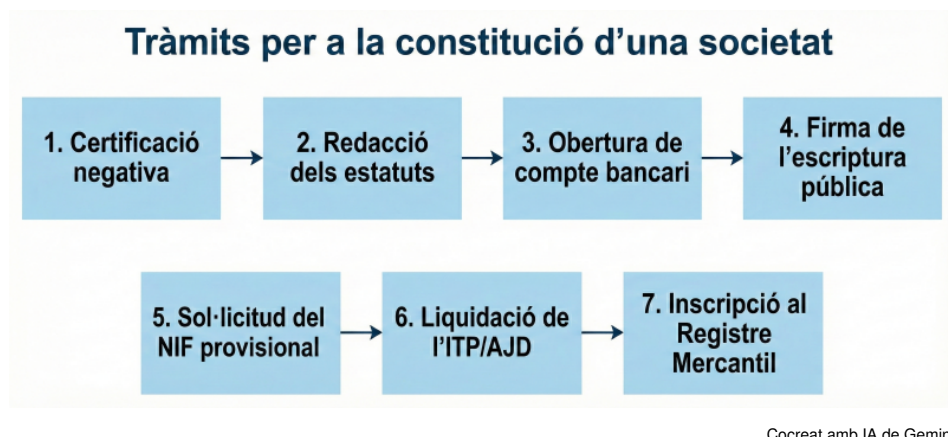
En termes generals, podem distingir entre:

- Empresari individual o autònom: una sola persona assumeix la titularitat i respon amb el seu propi patrimoni.
- Societats mercantils: diverses persones constitueixen una entitat amb personalitat jurídica pròpia (com la Societat Limitada, la Societat Anònima o la Cooperativa).

L'elecció dependrà de factors com el **nombre de participants**, el **capital disponible**, el tipus d'**activitat** i la voluntat d'assumir **riscos**.

En el cas que acabem decidint emprendre com a empresari individual, no és necessari dur a terme cap tràmit de constitució formal, ja que **no es crea una nova persona jurídica**: la seva personalitat jurídica coincideix amb la de la persona física que desenvolupa l'activitat econòmica.

A continuació, detallarem tots els tràmits que cal dur a terme per tal que, si ens decidim per una societat, aquesta tingui personalitat jurídica i posar-la en marxa i que són els que es resumeixen a la figura [4.2](#)

FIGURA 4.2. els tràmits de constitució d'una societat

4.2.2 Tràmits de constitució de les societats

En el cas de les societats cal dur a terme una sèrie de tràmits de constitució abans d'iniciar l'activitat, ja que en aquest cas es crea una nova persona jurídica diferent de la dels socis. Els principals passos són els següents:

- El primer pas és sol·licitar al Registre mercantil central la **certificació negativa de denominació**. Aquest document acredita que el nom escollit per a la societat no és utilitzat per cap altra empresa i, per tant, pot emprar-se legalment.
- El següent pas és **obrir un compte bancari a nom de la futura societat**. Aquest tràmit es pot fer a qualsevol entitat financera i s'hi dipositarà el capital social mínim exigint per llei, que varia segons la forma jurídica escollida. L'entitat bancària emetrà un certificat de dipòsit del capital social, document imprescindible que s'haurà d'aportar a la notaria en el moment de signar l'escriptura pública de constitució.

Els **estatuts socials** són les **normes que regulen el funcionament intern** de la societat.

El **contingut mínim** que ha d'incloure els **estatuts socials** és el següent:

- Denominació social
- Objecte social
- Domicili social
- Durada de la societat (normalment indefinida)
- Òrgans de govern i administració
- Forma de presa de decisions en les juntes i quòrums necessaris per a l'adopció d'acords.

La certificació negativa de denominació social es pot sol·licitar fàcilment al web del Registre Mercantil Central. Al formulari cal indicar fins a cinc noms per ordre de preferència. Després de presentar la sol·licitud i pagar les taxes, el Registre emet el document que acredita que la denominació triada no està registrada per cap altra societat.

- Exercici social i repartiment de beneficis

Els òrgans d'administració poden adoptar diferents formes: **administrador únic**, **administradors solidaris** (cadascun pot actuar per separat), **administradors mancomunats** (han d'actuar conjuntament) o **consell d'administració** (òrgan col·legiat). La tria dependrà de la mida i l'organització de la societat.

Un cop redactats els estatuts, cal anar a la notaria per tal de signar les **escriptures de constitució**.

L'escriptura de constitució és el document públic que **formalitza la creació de la societat** en una notària i li dona **validesa jurídica**.

En l'acte de signatura han de comparèixer tots els socis fundadors, degudament identificats amb el seu document oficial (DNI, NIE o passaport) i facilitar la certificació negativa de denominació social, el certificat bancari i els estatuts socials.

Una vegada ha comprovat tota la documentació, la notaria incorpora els estatuts a l'escriptura i dona fe de l'acte, atorgant-li autenticitat i eficàcia legal. L'escriptura notarial serà necessària per als tràmits posteriors, com la liquidació dels impostos corresponents, la sol·licitud del NIF i la inscripció al Registre mercantil.

Aquests són, en resum, els principals tràmits necessaris per a la constitució d'una societat. Una vegada completats, la societat adquireix personalitat jurídica pròpia, independent dels seus socis. Això significa que pot operar legalment en nom propi, signar contractes, tenir béns, contraure obligacions i assumir responsabilitats com a entitat autònoma davant la llei.

Sol·licitud del NIF provisional

Abans de completar la inscripció al Registre Mercantil, s'ha de sol·licitar el NIF provisional a l'Agència Tributària. Aquest número permet que la societat pugui operar legalment de manera temporal mentre finalitza el procés de constitució.

El Número d'identificació fiscal (NIF) és el número que identifica la societat davant d'Hisenda i la resta d'organismes públics. Serveix per efectuar qualsevol tràmit fiscal, obrir comptes bancaris o emetre factures.

El **NIF provisional** té una validesa de **sis mesos**, període durant el qual cal inscriure la societat al Registre Mercantil. Un cop feta la inscripció, Hisenda emet el NIF definitiu, que substitueix el provisional i passa a identificar la societat de forma permanent.

Liquidació de l'Impost sobre transmissions patrimonials i actes jurídics documentats (ITP/AJD)

Malgrat que la constitució d'una societat està exempta de pagament d'aquest impost, és obligatori presentar la liquidació per deixar constància de l'operació davant l'administració tributària. Aquest tràmit es realitza mitjançant el model 600, que s'ha de presentar a l'Agència Tributària de la comunitat autònoma corresponent, adjuntant una còpia de l'escriptura pública de constitució. Amb aquesta presentació, s'acredita que la societat ha complert amb la seva obligació formal tributària, requisit necessari per poder inscriure's posteriorment al Registre Mercantil.

L'**exempció de pagament d'un impost** vol dir que, tot i estar obligat a presentar la declaració corresponent, no cal abonar cap import perquè la llei dispensa del seu pagament en aquell cas concret.

Inscripció al Registre mercantil

Una vegada dut a terme la inscripció, podrem sol·licitar a Hisenda el NIF definitiu.

El **Registre mercantil** és un organisme públic que depèn del Ministeri de Justícia i té la funció de donar **publicitat oficial** a la vida jurídica de les empreses, garantint la seva **transparència i seguretat** davant de tercers.

Un cop signada l'escriptura i liquidat l'impost corresponent, cal inscriure la societat al Registre Mercantil de la província on tingui el seu domicili social. Amb aquesta inscripció, **la societat adquireix personalitat jurídica pròpia**, és a dir, existeix legalment com a entitat independent dels seus socis.

L'**objectiu** d'aquesta inscripció és garantir la seguretat jurídica, ja que les dades essencials de la societat (nom, capital, administradors, domicili, etc.) passen a ser públiques i consultables per qualsevol persona o entitat interessada.

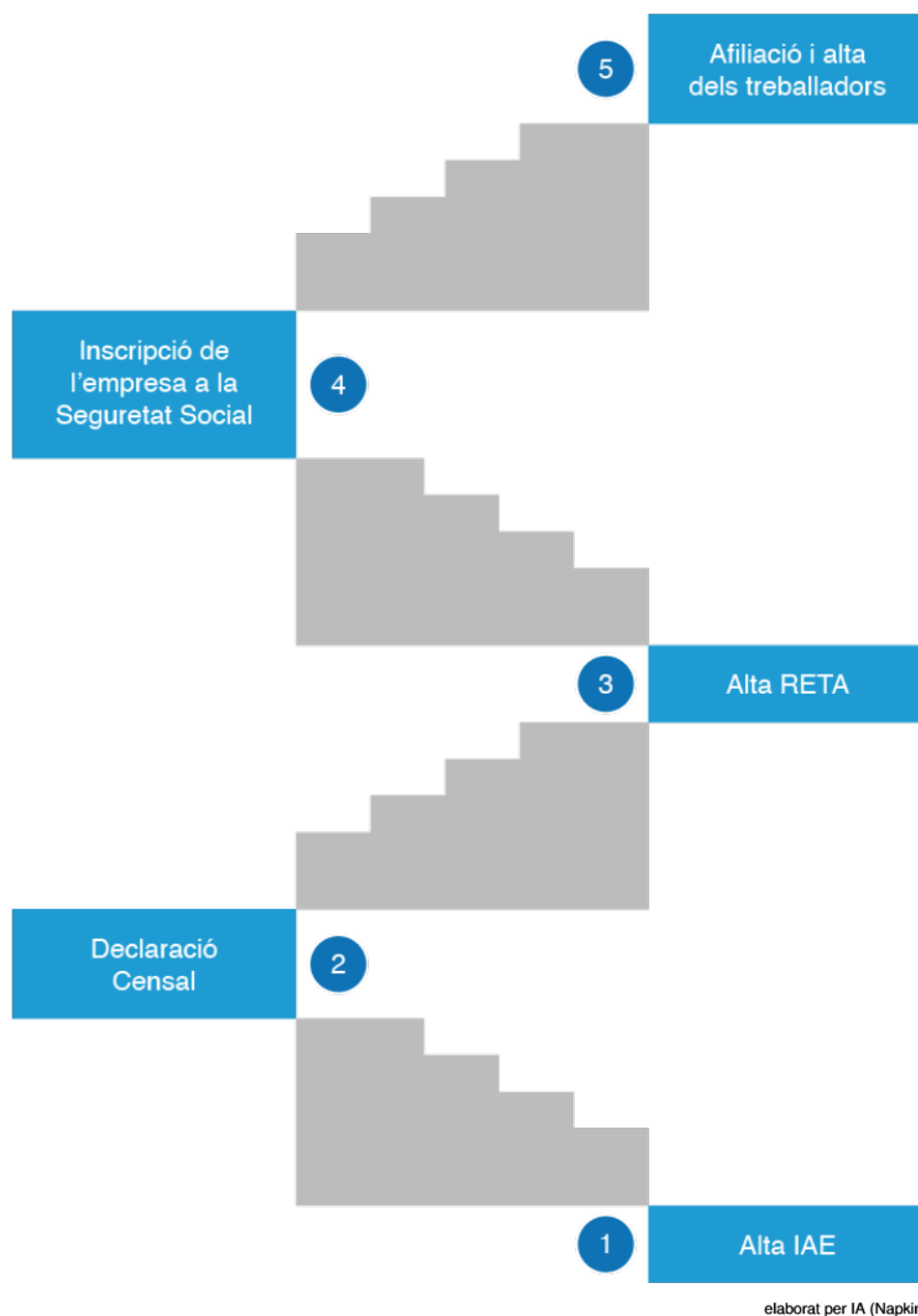
En el cas de les **societats cooperatives**, aquestes no s'inscriuen al Registre mercantil, sinó al registre específic de cooperatives de la comunitat autònoma corresponent, d'acord amb la seva normativa pròpia.

4.2.3 Tràmits de posada en marxa

Un cop constituïda la societat —o, en el cas de l'empresari individual, un cop presa la decisió d'iniciar l'activitat—, cal dur a terme una sèrie de tràmits de posada en marxa. Aquests són comuns a tots els tipus d'empreses, independentment de la seva forma jurídica, i tenen com a finalitat donar d'alta l'activitat davant les administracions públiques competents. A partir d'aquests tràmits, l'empresa o l'empresari individual podran començar a operar legalment, complint amb les seves obligacions fiscals, laborals i de seguretat social.

Els **principals tràmits de posada en marxa** que han de realitzar tant les societats com els empresaris individuals són els que trobes a la figura 4.3:

FIGURA 4.3. principals tràmits de posada en marxa



- **Alta a l'impost sobre activitats econòmiques (IAE):** identifica l'activitat econòmica que es durà a terme i el lloc on s'exercirà.
- **Declaració censal d'alta a Hisenda:** mitjançant els models 036 o 037, per obtenir el NIF definitiu i comunicar l'inici de l'activitat, el règim d'IVA i altres obligacions fiscals.
- **Alta al règim especial de treballadors autònoms (RETA):** obligatori per a l'empresari individual i per als socis o administradors que exerceixin funcions de direcció i percebin remuneració.
- **Inscripció de l'empresa a la Seguretat Social:** necessària perquè l'empresa pugui contractar personal i obtenir un codi de compte de cotització.

- **Afiliació i alta dels treballadors al Règim General:** ha de fer-se abans de l'inici de l'activitat laboral.

Altres tràmits complementaris inclouen la comunicació d'obertura del centre de treball a l'autoritat laboral, així com la sol·licitud de les llicències municipals necessàries (obertura, obres o activitats). En funció de l'activitat econòmica, també pot ser obligatori presentar una declaració responsable davant l'administració competent i avaluar d'impacte ambiental per garantir que el projecte compleix la normativa mediambiental vigent. Així mateix, cal tenir en compte el pagament de les taxes i impostos associats a aquests tràmits, així com el registre de la propietat intel·lectual per protegir marques, logotips o continguts creatius de l'empresa.

Actualment, molts d'aquests tràmits es poden fer de manera telemàtica a través del **Punt d'atenció a l'emprenedor (PAE)** o del portal **CIRCE** (www.circe.es), mitjançant el document únic electrònic (DUE). Aquesta via permet posar en marxa una empresa de forma més ràpida i centralitzada, ja que un únic formulari integra la majoria de gestions amb Hisenda, la Seguretat Social i els registres corresponents.

4.3 La gestió del projecte emprenedor

Ara que ja tenim creada i legalitzada la nostra activitat, inicia la fase més constant i exigent: la gestió quotidiana de l'activitat. Aquesta etapa és la que determina, en gran manera, l'èxit, la **continuïtat i la sostenibilitat econòmica** del negoci.

Si la constitució representa el punt de partida, la **gestió diària és el motor que manté l'empresa en funcionament**.

Durant aquesta fase, els esforços se centren a organitzar, planificar i controlar totes les operacions que es duen a terme de manera habitual (des de la gestió de compres i les relacions amb proveïdors, fins al control comptable, la gestió de tresoreria i el compliment de les obligacions fiscals).

Una administració eficaç en aquests àmbits permet que l'empresa mantingui l'equilibri financer, compleixi amb la normativa vigent i prengui decisions estratègiques basades en dades reals. A més, contribueix a prevenir problemes de liquiditat, impagaments o desorganització interna que podrien posar en risc la seva viabilitat.

Per tot això, és fonamental que els responsables de l'activitat —siguin autònoms, gestors o equips administratius— comptin amb procediments clars, eines actualitzades i una visió integral de la gestió empresarial. Només així es pot garantir un **funcionament ordenat, transparent i orientat a la millora contínua**.

4.3.1 La gestió de les compres

La gestió de compres és una de les activitats bàsiques en el funcionament diari de qualsevol empresa. Consisteix a **garantir que l'organització disposi dels materials, productes o serveis necessaris** per dur a terme la seva activitat, en les **millors condicions** possibles de qualitat, preu i termini.

Una gestió de compres ben organitzada pot marcar la diferència entre una **empresa eficient** i una que perd diners o temps per falta de previsió.

Podem dividir aquesta gestió en diverses funcions clau:

- **Recerca d'ofertes i selecció de proveïdors.** El primer que cal fer és buscar i comparar diferents proveïdors que puguin oferir els productes o serveis que necessitem. No és recomanable quedar-nos amb la primera opció; el més aconsellable és comparar preus, terminis de lliurament, condicions de pagament i servei postvenda.

Exemple de prevalença de criteris de selecció de proveïdors

Una empresa que fabrica sabó artesanal pot comparar tres proveïdors de pots de vidre. Potser un ofereix el millor preu, però un altre garanteix lliuraments més ràpids o materials reciclats, cosa que pot encaixar millor amb els valors de sostenibilitat del negoci.

- **Realització de comandes.** Una vegada escollit el proveïdor, cal formalitzar la comanda. Aquest document és essencial, ja que estableix les condicions concretes de la compra: productes, quantitats, preu, termini de lliurament i forma de pagament. És recomanable conservar una còpia de totes les comandes —encara que siguin digitals— per comprovar que els albarans són correctes i verificar factures posteriorment.

Un **albarà** és el document que acompanya la mercaderia en el lliurament i confirma que el client ha rebut la comanda. Inclou dades bàsiques com productes, quantitats i data. Tot i no tenir valor comptable, és una prova de recepció que permet verificar que el lliurament coincideix amb la comanda i es guarda un cop signat per comprovar-ne la factura.

Si una empresa té un flux de caixa ajustat, pot negociar amb el proveïdor pagar a 60 dies en lloc de 30, mantenint la confiança mútua i evitant tensions de tresoreria.

Elaborar i mantenir actualitzat un registre de proveïdors amb informació sobre la seva fiabilitat, qualitat dels productes i rapidesa de resposta pot ajudar a triar millor en futures compres.

- **Administració dels pagaments.** Quan els productes o serveis ja s'han rebut correctament, arriba el moment de gestionar els pagaments als proveïdors. Aquesta tasca ha de fer-se amb ordre i previsió, per evitar retards que puguin afectar la relació comercial o generar recàrrecs. Les empreses acostumen a utilitzar programes de gestió o fulls de càlcul per controlar les factures pendents i les dates límit. També és habitual pactar terminis de pagament (per exemple, a 30 o 60 dies).
- **Comunicació amb el servei postvenda.** La gestió de compres no acaba quan rebem la mercaderia. També és important mantenir una bona relació amb el proveïdor per resoldre qualsevol incidència o necessitat futura. El servei postvenda permet gestionar devolucions, reparacions o consultes sobre garanties. Una comunicació fluida i respectuosa ajuda a construir vincles de confiança que poden derivar en millors condicions comercials en el futur.

En conclusió, una bona gestió de compres ajuda a optimitzar recursos, reduir costos i millorar la productivitat. A més, quan s'actua amb **criteris de sostenibilitat** —prioritzant productes locals, ecològics o de comerç just—, també es contribueix a fer créixer un **model econòmic més responsable** i coherent amb els valors socials.

4.3.2 La gestió comptable

La comptabilitat és el **llenguatge econòmic de l'empresa**, a partir de la qual podem saber què té, què deu, què ingressa i què gasta. És, per tant, una eina fonamental per controlar la situació financera, prendre decisions i complir amb les obligacions legals i fiscals. Sense una bona gestió comptable, una empresa pot funcionar durant un temps, però tard o d'hora perdrà el control del seu rendiment i de la seva solvència.

L'**objectiu principal de la comptabilitat** és registrar totes les operacions econòmiques que es produeixen dins l'empresa (compres, vendes, cobraments, pagaments, inversions, etc.) d'una manera ordenada i sistemàtica. Aquests registres s'anoten als **llibres comptables** obligatoris —com el llibre diari i el llibre major— que serveixen de base per elaborar els documents que reflecteixen la situació econòmica real de l'empresa. A partir d'aquesta informació, es confeccionen els estats financers, com ara el **balanç de situació** o el **compte de pèrdues i guanys**, entre d'altres.

Exemple de la importància de la comptabilitat

Imagina una empresa que ven roba en línia. No hi ha dubte que cal que registri tant les vendes a clients com les despeses de transport, el cost de les peces i el pagament dels serveis de publicitat digital. Només així sabrà si realment obté beneficis o està treballant a pèrdues.

Les factures com a document essencial de la gestió econòmica

Les factures són un dels documents més importants en la gestió econòmica d'una empresa, ja que acrediten formalment una operació de compra o venda i serveixen com a base per al registre comptable i per al compliment de les obligacions fiscals. Tant si es tracta de factures emeses (quan venem un producte o servei) com de factures rebudes (quan comprem a un proveïdor), és imprescindible conservar-les i gestionar-les de manera ordenada.

Una **factura vàlida** és aquella que compleix tots els requisits legals i que permet justificar l'operació davant d'una possible revisió comptable o fiscal.

Tota factura ha d'incloure, com a mínim:

- Número i sèrie correlativa.
- Data d'emissió.
- Dades de l'emissor i del receptor (nom, NIF i domicili).
- Descripció detallada del producte o servei.
- Tipus impositiu aplicat (IVA) i import de la quota.

- Base imposable i total a pagar.
- En el cas dels professionals autònoms, retenció d'IRPF si correspon.

Aquests elements permeten verificar que l'operació és correcta i que es pot registrar comptablement.

A la taula 4.1 podem trobar el detall dels següents **tipus de factures**:

- Factura ordinària: la més habitual, que recull tots els elements obligatoris.
- Factura simplificada: utilitzada en imports petits (per exemple, un tiquet), amb dades reduïdes.
- Factura rectificativa: s'utilitza quan cal corregir una factura anterior (per errors o devolucions).

TAULA 4.1. Tipus de factures

Tipus	Característiques principals	Quan s'utilitza?
Ordinària	Inclou totes les dades obligatòries (identificació, conceptes, imports, IVA, retencions...).	En qualsevol operació de compra o venda habitual. És el model estàndard i el més utilitzat.
Simplificada	Conté menys informació: número, data, NIF, descripció i import. No sempre identifica el client.	En operacions de petit import (per exemple, tiquets en comerços o hostaleria).
Rectificativa	Corregeix una factura anterior. Ha d'indicar la factura afectada i el motiu de la rectificació.	Quan hi ha errors, devolucions, descomptes posteriors o modificacions en l'operació inicial.
Recapitulativa	Agrupar diverses operacions realitzades amb el mateix client en un període concret.	Quan s'han emès moltes factures o tiquets al mateix client i es molt simplificar la gestió amb una única factura final.

Exemple d'ús d'una factura recapitulativa

Imagina una empresa que presta serveis de manteniment i neteja en diversos establiments. Un dels seus clients, la botiga **Verd i Fresc, SL**, rep visites regulars del personal de neteja.

Durant el mes de març, realitza les següents actuacions:

- 4 de març: servei de neteja (50 €)
- 11 de març: servei de desinfecció (65 €)
- 18 de març: servei de neteja (50 €)
- 25 de març: servei de manteniment extra (40 €)

En comptes d'emetre **quatre factures diferents**, l'empresa opta per emetre una **factura recapitulativa mensual**, on inclou totes les actuacions del mes amb el seu detall.

Factura recapitulativa – març: - Total serveis prestats: 205 € - IVA 21 %: 43,05 € - Total factura: 248,05 €

Aquesta pràctica simplifica la gestió comptable tant per l'emissor com pel receptor de la factura, ja que permet agrupar diverses operacions en una única factura i facilitar el control dels pagaments.

Les empreses tenen l'obligació de **conservar les factures**, tant emeses com rebudes, durant un mínim de **quatre anys** segons la normativa fiscal.

El **Verifactu** és el nou sistema de verificació de factures impulsat per l'Agència Tributària per garantir la integritat, traçabilitat i autenticitat dels registres de facturació. A partir de 2027 serà obligatori per a moltes empreses utilitzar programes de facturació verificables, que generin un codi únic i inalterable per a cada factura emesa.

Pel que fa a la **relació amb la comptabilitat**, cada factura es converteix en un assentament comptable: mentre que les factures emeses generen un ingrés i un dret de cobrament (client), les factures rebudes generen una despesa i un deute amb el proveïdor. Aquests assentaments són els que alimenten el Llibre Diari i, posteriorment, el Llibre Major, garantint que la comptabilitat reflecteix la realitat econòmica de l'empresa.

Per altra banda, les factures també són imprescindibles per:

- Controlar cobraments i pagaments dins de la tresoreria.
- Calcular l'IVA repercutit i suportat en les liquidacions (model 303).
- Aplicar les retencions d'**IRPF** quan correspongui.
- Declarar operacions superiors a 3.005,06 € al **model 347**.

Exemple de connexió factura – comptabilitat – fiscalitat

Una empresa rep una factura de 1.000 € + 21 % d'IVA. → Comptabilitat: registra 1.000 € de despesa i 210 € d'IVA suportat. → Tresoreria: programa el pagament segons la data acordada. → Fiscalitat: aquests 210 € es deduiran a la declaració trimestral d'IVA.

Les factures són el fil conductor que uneix **compres, vendes, comptabilitat, tresoreria i fiscalitat**.

Una gestió acurada i sistemàtica d'aquest document garanteix transparència, control i seguretat jurídica en totes les operacions de l'empresa.

Els llibres comptables

Les empreses estan obligades a portar una comptabilitat ordenada, d'acord amb el Pla general comptable (PGC). Els principals llibres són:

- Llibre diari: registra cronològicament totes les operacions.
- Llibre major: agrupa els moviments per comptes (per exemple, caixa, bancs, clients, proveïdors...).
- Llibre d'inventari i comptes anuals: reflecteix la situació econòmica de l'empresa al final de cada exercici.

En canvi, els **empresaris individuals** poden portar una **comptabilitat més senzilla** segons el règim fiscal que tinguin (estimació directa o mòduls).

Avui dia, la majoria d'empreses utilitzen programaris de gestió comptable, que permeten fer assentaments automàtics i generar informes en temps real.

Així mateix, és important prendre consciència que la comptabilitat no només serveix per mesurar beneficis, sinó també per avaluar l'impacte social i ambiental de l'activitat. Algunes empreses ja incorporen indicadors de **comptabilitat social**

Un **assentament comptable** és el registre d'una operació econòmica al Llibre Diari, indicant data, comptes afectats, imports i una breu descripció. Cada operació es registra alhora al deure i a l'haver, seguint el principi de partida doble, que assegura que ambdós totals coincideixin.

o ecològica, que valoren aspectes com l'estalvi energètic, el reciclatge o la igualtat laboral. A tall d'exemple, una cooperativa pot registrar com a valor afegit el nombre d'hores dedicades a activitats comunitàries o el percentatge de proveïdors locals utilitzats.

En definitiva, la gestió comptable és molt més que una obligació legal: és una **eina clau per a la presa de decisions, la transparència i la sostenibilitat** empresarial. Portar-la al dia ajuda a construir una **empresa més responsable, eficient i preparada per al futur**.

4.3.3 La gestió de tresoreria

La tresoreria és el cor de la gestió econòmica d'una empresa. Fa referència al **control dels diners disponibles** —tan en efectiu com en comptes bancaris— i té com a objectiu garantir que sempre hi hagi prou **liquiditat** per fer front als pagaments sense perdre **rendibilitat**. Es tracta, doncs, d'assegurar que entra més del que surt, i que el que entra arriba a temps. Una empresa pot tenir beneficis sobre el paper, però si no disposa d'efectiu per pagar els seus compromisos, pot tenir seriosos problemes de continuïtat.

La garantia de disponibilitat de capital

El primer objectiu de la tresoreria és assegurar que l'empresa disposa sempre del capital necessari per cobrir les seves despeses habituals: salaris, lloguer, factures de proveïdors, impostos, etc. Això només s'aconsegueix amb una planificació acurada dels cobraments i pagaments, que permet anticipar possibles tensions de liquiditat.

Exemple d'anticipació de tensions de tresoreria

Si sabem que al març hem de pagar 3.000 € de lloguer i 5.000 € a proveïdors, però no cobrem una factura important fins a l'abril, caldrà buscar una solució temporal (ajornar un pagament, utilitzar un crèdit o reduir despeses).

És recomanable mantenir un **marge mínim de seguretat** (per exemple, l'equivalent a un mes de despeses fixes) per evitar situacions d'estrès financer.

La planificació i control mitjançant el pla de tresoreria

La gestió de la tresoreria és clau per garantir l'estabilitat del projecte i evitar situacions de tensió financera. Per això, cal disposar d'un instrument que permeti anticipar els moviments de diners i ajustar les decisions econòmiques amb temps. En aquest context, el pla de tresoreria esdevé una eina imprescindible per **ordenar, preveure i controlar els fluxos d'entrada i sortida** de capital.

L'eina bàsica per gestionar la tresoreria és el **pla de tresoreria**, un document que recull de forma previsible i detallada tots els cobraments i pagaments que tindrà l'empresa en un període determinat (setmanal, mensual o trimestral).

El pla de tresoreria ens permet detectar anticipadament dèficits o excedents de liquiditat, ajustar els terminis de cobrament i pagament o evitar impagaments o retards.

Exemple d'anticipació de canvis en la tresoreria

Una empresa de serveis pot veure al seu pla de tresoreria que al juliol tindrà menys ingressos per vacances dels clients. Saber-ho amb temps li permet planificar i evitar quedar-se sense fons.

Moltes empreses i organitzacions elaboren aquest document en fulls de càlcul o utilitzen programes de gestió integrats (ERP) que actualitzen automàticament els fluxos de caixa.

El control dels cobraments i gestió d'impagats

Una part essencial de la tresoreria és controlar l'ingrés puntual dels cobraments pendents. Així, cal portar un registre actualitzat de clients i factures emeses, i revisar regularment quines estan pendents de cobrament. Si un client s'endarrerix en el pagament, és recomanable contactar-hi aviat i oferir solucions com fraccionar el pagament o establir nous terminis, abans que la situació esdevingui un impagament.

També existeixen productes financers que ajuden a evitar o compensar impagaments, com ara el *factoring*, a través del qual l'empresa ven els seus drets de cobrament a una entitat financera i rep els diners de manera immediata o el *confirming*, que consisteix a cedir al banc la gestió del pagament als proveïdors i pot avançar-los l'import si ho sol·liciten. Aquests instruments milloren la liquiditat i redueixen riscos, però cal valorar-ne el cost i utilitzar-los amb prudència.

La selecció dels productes de finançament

Qualsevol empresa o projecte que necessita recursos addicionals pot recórrer a fonts de finançament externes, com préstecs, línies de crèdit o altres opcions més responsables com el *crowdfunding* o la banca ètica. Recorda que tota decisió de finançament ha de valorar el cost, el risc i la coherència amb els valors de l'empresa.

En resum, **la gestió de tresoreria és molt més que controlar els diners que entren i surten**: és planificar, prevenir i optimitzar. Una empresa amb una tresoreria ben gestionada guanya tranquil·litat, estabilitat i capacitat per créixer, mentre que una que la descuida pot veure's ofegada tot i tenir beneficis comptables.

Un **ERP** (*Enterprise Resource Planning*) és un programari de **gestió integral** que permet administrar en un sol sistema **totes les àrees d'una empresa**: comptabilitat, compres, vendes, recursos humans, tresoreria, etc. Aquest tipus d'eina facilita la coordinació entre departaments i permet que totes les dades s'actualitzin en temps real, cosa que ajuda a prendre decisions més ràpides i precises. Alguns exemples coneguts són *SAP*, *Odoo*, *Holded* o *Sage 200*.

La clau és **preveure** abans que reaccionar, mantenint sempre una **visió responsable i sostenible** de la gestió econòmica.

4.3.4 La gestió de les obligacions fiscals

Tant les societats com els empresaris individuals tenen el deure legal de complir amb la normativa tributària vigent. Aquesta responsabilitat no és només una càrrega administrativa, sinó l'instrument mitjançant el qual l'Estat i les administracions públiques obtenen els recursos necessaris per finançar serveis essencials i infraestructures comunes.

Una gestió fiscal eficient és una peça clau en l'estratègia empresarial: d'una banda, minimitza el risc de sancions i recàrrecs i, de l'altra, consolida la transparència i la responsabilitat social corporativa (RSC) de l'organització.

A continuació, s'analitzen les principals figures impositives.

Portar una **bona gestió fiscal** no només evita sancions, sinó que també reflecteix la **transparència** i la **responsabilitat social** de l'empresa.

Les retencions a compte

Les empreses actuen sovint com a intermediàries entre els treballadors o proveïdors i Hisenda, retenint una part de les seves rendes per ingressar-la posteriorment a l'Agència Tributària. Aquestes retencions afecten principalment les nòmines del personal treballador (on l'empresa reté una part de l'IRPF en funció del salari i la situació personal), les factures de professionals autònoms (que habitualment inclouen una retenció del 15 %) i els lloguers de locals o oficines (on s'aplica una retenció del 19 % sobre la renda pagada al propietari).

Exemple de pagament d'IRPF per lloguer de local de negoci

Si una empresa té pactada una renda mensual de 1.000 € en concepte de lloguer de local de negoci, haurà d'ingressar 190 € a Hisenda i abonar-ne al propietari 810 €.

Aquestes quantitats es declaren trimestralment mitjançant els models 111 o 115. Així, el **model 111** serveix per declarar i ingressar les retencions practicades a treballadors, professionals o empreses durant un trimestre. És a dir, inclou les retencions d'IRPF aplicades a nòmines, factures d'autònoms o determinats premis. Per altra banda, el **model 115** s'utilitza per declarar les retencions practicades en el pagament de lloguers de locals o oficines. Quan una empresa o professional paga un lloguer subjecte a retenció, ha d'ingressar a Hisenda la part retinguda al propietari mitjançant aquest model.

Al final de cada any, les empreses han de presentar els **resums anuals de les retencions** que han declarat trimestralment: el **model 190** és el resum anual del model 111 i recull, de manera detallada, totes les retencions d'IRPF practicades a treballadors, professionals o empreses al llarg de l'any. El **model 180** és el resum anual del model 115 i detalla el total de les retencions practicades per lloguers de locals o oficines, identificant els propietaris i les quantitats pagades i retingudes durant l'exercici.

Els models 180 i 190 permeten a l'Agència Tributària **comprovar la coherència entre les declaracions** trimestrals i anuals, i contrastar la informació amb la que declaren els perceptors dels ingressos.

L'impost sobre la renda de les persones físiques (IRPF) o l'impost de societats (IS)

Es tracta dels impostos que graven els beneficis de l'activitat en funció de la seva forma jurídica. Així, els empresaris individuals tributen a través de l'IRPF - model 100 (impost sobre la renda de les persones físiques). Han de declarar els ingressos i despeses de la seva activitat per calcular el rendiment net, que s'inclourà en la declaració anual de la renda.

Exemple de càlcul de rendiment a tributar per IRPF

Una treballadora autònoma que facturi 30.000 € i tingui 10.000 € en despeses deduïbles, tributarà per un benefici net de 20.000 €.

Per altra banda, Les societats tributen mitjançant l'Impost sobre societats (IS), que grava el benefici anual a un tipus fix del 25 % (encara que pot variar en alguns casos). Aquest impost es presenta amb el model 200, generalment el mes de juliol de l'any següent.

Impost sobre el valor afegit (IVA)

És un impost indirecte que recau sobre el consum de béns i serveis. Les empreses el repercuteixen als clients en les seves factures i, alhora, poden deduir l'IVA suportat en les compres necessàries per a la seva activitat. Cada trimestre s'ha de presentar la liquidació d'IVA (**model 303**), on es calcula la diferència entre l'IVA repercutit (el cobrat als clients) i el suportat (el pagat als proveïdors). D'aquesta manera, si el resultat és positiu cal ingressar la quantia a Hisenda; en canvi, si és negatiu, podem compensar el resultat en futures declaracions o bé sol·licitar la devolució.

Exemple de liquidació trimestral d'IVA

Una empresa factura 10.000 € + 21 % d'IVA (2.100 €) i compra materials per 4.000 € + 21 % d'IVA (840 €). IVA a ingressar = 2.100 – 840 = 1.260 €.

Declaració anual d'operacions amb terceres persones

Totes les empreses i professionals han de presentar cada any la declaració informativa de les operacions amb terceres persones mitjançant el **model 347**. Aquesta declaració inclou clients o proveïdors amb qui s'hagin mantingut operacions superiors a 3.005,06 € durant l'any natural. L'objectiu és controlar la coherència de la informació fiscal entre empreses i combatre el frau.

Altres obligacions fiscals complementàries

A banda de les principals, existeixen altres obligacions que poden variar segons el tipus d'activitat o de societat, com ara els pagaments fraccionats (**models 130 o 202**) per avançar part de l'impost sobre la renda o societats o l'Impost d'activitats econòmiques (IAE), obligatori només per a empreses amb una facturació superior

Tot i que ambdós impostos graven els beneficis, l'**IRPF és progressiu** (puja segons la renda), mentre que l'**Impost sobre Societats és proporcional** (mateix percentatge per a tots).

Les empreses i professionals tenen l'**obligació de conservar totes les factures** emeses i rebudes durant almenys **quatre anys**, ja que poden ser requerides en una inspecció fiscal.

a 1 milió d'euros.

En definitiva, la gestió de les obligacions fiscals és un deure legal que convé complir amb rigor, però també és una mostra de responsabilitat i ètica empresarial. Complir puntualment amb els tributs significa contribuir al benestar comú i a la sostenibilitat social.

4.3.5 Seguiment i millora contínua del projecte emprenedor

Un cop el projecte està en marxa, la feina de l'equip emprenedor no es limita a “mantenir-lo en funcionament”, sinó que cal **observar-lo, avaluar-lo i millorar-lo de manera constant**. Qualsevol projecte emprenedor, per molt complet que sigui, és sempre una fotografia d'un moment concret; la realitat del mercat, de les persones i de l'entorn social i ambiental canvia, i el projecte s'hi ha d'adaptar.

El projecte emprenedor no és un document estàtic, sinó un **procés viu** que requereix revisió periòdica, presa de decisions i capacitat d'aprenentatge.

Per fer aquest seguiment, és útil definir alguns **indicadors clau de rendiment** (ICR) o KPI per les seves inicials en anglès relacionats amb diferents dimensions del projecte:

- Indicadors econòmics i financers: volum de vendes, marge brut, grau de compliment del pressupost, punt mort, etc.
- Indicadors organitzatius: rotació de l'equip, grau de satisfacció interna, participació en espais de decisió.
- Indicadors de mercat: fidelització de clients, repetició de comandes, valoracions o recomanacions.
- Indicadors socials i ambientals: nombre de persones beneficiàries, reducció de residus, ús de proveïdors locals, etc.

Fer **seguiment i millores** no vol dir que el pla inicial fos incorrecte, sinó assumir que qualsevol projecte necessita **ajustos constants**. En emprenedoria, equivocar-se forma part del procés d'aprenentatge: l'important no és no fallar, sinó **detectar a temps què no funciona, entendre per què i introduir canvis** de manera responsable.

A partir d'aquests indicadors, l'equip pot programar **reunions periòdiques de revisió** (mensuals, trimestrals...) per analitzar què està funcionant, què cal ajustar i quines oportunitats noves s'han detectat. Aquest procés de revisió permet introduir canvis en l'estratègia comercial, en l'organització interna o en la gestió econòmica, i fa que el projecte sigui **més resilient, flexible i coherent** amb la seva missió.

4.3.6 Estructura i desenvolupament del projecte emprenedor

Per desenvolupar el nostre projecte emprenedor és necessari disposar d'una guia estructurada que ens orienti fins arribar a elaborar la versió definitiva del projecte

que hem iniciat. Aquest document no és només un recull de dades, sinó que cal entendre'l com la **carta de presentació del projecte**, la primera impressió que rebrà qualsevol persona o entitat que vulgui conèixer-lo. Per això, cal redactar-la amb cura, claredat i coherència, mostrant no només què es vol fer, sinó també per què és una proposta rellevant, viable i alineada amb els valors que avui exigeix el context social, econòmic i ambiental.

Aquesta guia que us proposem a continuació, inclou un exemple desenvolupat per ajudar-te a entendre com ha de quedar el document final. L'exemple triat és el projecte **Punt de reparació**, una proposta de negoci basada en la reparació i reutilització d'objectes d'ús quotidià. Al llarg de la guia veuràs com s'aplica cada apartat dels treballats a aquest cas pràctic, de manera que et servirà de model per elaborar el teu propi projecte emprenedor.

Resum executiu

El resum executiu recull la primera presentació del teu projecte. Tot i que s'escriu al final, és el primer que llegirà molta gent: potencials clients, col·laboradors, tutors o inversors. Per això ha de ser breu, clar i capaç de transmetre ràpidament la idea central del negoci. En aquest apartat s'hi expliquen, de manera molt resumida, els punts més importants: qui sou, què oferiu, a qui us adreceu, per què el vostre projecte és necessari i quina viabilitat econòmica té. La idea és que qualsevol persona pugui entendre l'essència del vostre projecte en una sola pàgina i tingui ganes de continuar llegint la resta del document.

Resum executiu de Punt de reparació

Identificació i equip promotor

Punt de reparació és un projecte impulsat per un grup d'alumnes de diferents cicles formatius amb l'objectiu de promoure la reparació i la reutilització d'objectes d'ús quotidià. El negoci es constitueix com a cooperativa de treball, situada en un local accessible del centre de Tarragona i formada per un equip multidisciplinari amb competències en gestió, atenció al públic, informàtica, manteniment i sensibilització ambiental.

Objectius i proposta de valor

L'objectiu principal és allargar la vida útil de productes com mòbils, bicicletes, petits electrodomèstics o peces de roba, oferint un servei ràpid, econòmic i sostenible. El projecte respon a una necessitat creixent: reduir residus i fomentar un consum més responsable. El valor diferencial de Punt de reparació és que combina servei tècnic, assessorament personalitzat i activitats de sensibilització obertes a la comunitat.

Producte i servei

Punt de reparació ofereix tres tipus de serveis principals: reparació bàsica i manteniment; posada a punt i venda d'objectes reutilitzats i organització de tallers educatius sobre consum responsable i tècniques de reparació domèstica. Tots els serveis es basen en la proximitat, la transparència de preus i l'impacte positiu al barri.

Mercat i avantatges competitius

El projecte s'adreça a persones que volen estalviar, evitar la compra compulsiva i contribuir a la sostenibilitat. El mercat és ampli i transversal: des de famílies fins a joves, comerços locals o altres centres educatius. Els principals avantatges competitius són el caràcter comunitari, la combinació de servei tècnic i formatiu, els preus assequibles i una imatge de marca alineada amb els valors de l'economia circular.

Viabilitat econòmica resumida

La inversió inicial és moderada i es destina principalment a eines, material bàsic i adequació del local. El projecte es finança a través d'aportacions de les persones sòcies, petites subvencions de foment de l'economia verda i els ingressos dels serveis prestats. Les previsions inicials mostren un volum de reparacions estable i un creixement progressiu dels tallers i de la venda d'articles reutilitzats, fet que garanteix la sostenibilitat econòmica del negoci.

Descripció de la idea

En aquest apartat cal explicar en què consisteix la idea de negoci d'una manera breu i entenedora. L'objectiu és que qualsevol persona que llegeixi aquesta secció pugui entendre ràpidament:

- Què ofereix el projecte i com funciona?
- Quins elements innovadors o diferents aporta respecte d'altres negocis similars?
- Per què els clients us escollirien a vosaltres i no a la competència?
- Quina necessitat o problema real es resol amb la vostra proposta?

Es tracta d'un apartat on es duu a terme una descripció molt inicial, i, per tant, no cal entrar en detalls tècnics. Ara bé, cal aconseguir transmetre clarament quin és el valor del projecte i quina utilitat té.

Descripció de la idea de Punt de reparació

Punt de reparació és un servei local orientat a reparar i donar una segona vida a objectes d'ús quotidià, com mòbils, bicicletes, petits electrodomèstics o peces de roba. El projecte neix amb la voluntat de fer accessible la reparació a qualsevol persona, oferint un servei pròxim, econòmic i alineat amb els valors de la sostenibilitat i l'economia circular.

La idea és innovadora perquè combina, en un mateix espai, servei tècnic, assessorament personalitzat i activitats formatives, creant un model de negoci que no només repara productes, sinó que també sensibilitza la ciutadania sobre la importància de reduir residus i consumir d'una manera més responsable.

El que diferencia Punt de reparació d'altres serveis és el seu caràcter comunitari i educatiu: treballem amb preus transparents, oferim diagnòsi gratuïta, fomentem la reutilització i organitzem tallers oberts a la comunitat per aprendre a arreglar objectes senzills des de casa. A més, el projecte és gestionat per un equip multidisciplinari que combina perfils tècnics, administratius, socials i de comerç, cosa que permet oferir una atenció molt completa.

Els consumidors escolliran Punt de reparació perquè els permet estalviar diners, evitar comprar productes nous i contribuir a millorar el medi ambient. La nostra proposta respon a una necessitat molt present avui dia: trobar alternatives reals a l'ús i llença, reduir l'impacte ambiental dels residus i disposar d'un servei de confiança per allargar la vida dels objectes que utilitzem cada dia.

Presentació de l'equip promotor

A continuació cal presentar les persones que formen l'equip emprenedor. L'objectiu és mostrar qui sou, què aporteu al projecte i quin paper hi teniu. No es tracta de

fer un currículum complet, sinó d'explicar aquells elements que ajuden a entendre per què sou un equip adequat per tirar endavant la idea.

S'hi pot incloure informació com: habilitats i competències, coneixements tècnics o formació prèvia, experiència prèvia rellevant (encara que sigui acadèmica o de voluntariat), trets de personalitat idònia per treballar en equip i estar al capdavant d'un projecte nou, quines tasques i funcions assumireu dins del negoci, si tindreu dedicació completa o parcial, i quins objectius professionals espereu assolir amb el projecte. En qualsevol cas, és important que la presentació sigui clara i coherent amb la resta del pla empenedor.

Presentació de l'equip promotor de Punt de reparació

L'equip empenedor de Punt de reparació està format per quatre persones provinents de diferents cicles formatius, fet que aporta al projecte una visió diversa i complementària.

- **Laia Serra, coordinació i atenció al client.** La Laia és una persona organitzada, metòdica i amb molta capacitat de comunicació. Té formació en Gestió Administrativa i experiència en atenció al públic. Al projecte s'encarrega de la gestió de cites, el tracte amb la clientela i la coordinació general del dia a dia. La seva dedicació és parcial, ja que compagina el projecte amb estudis complementaris. L'objectiu professional de la Laia és especialitzar-se en gestió de petites empreses i desenvolupar habilitats de lideratge.
- **Enric Vidal, reparació tècnica i manteniment.** L'Enric aporta els seus coneixements d'informàtica i electrònica bàsica. És creatiu, pacient i capaç de trobar solucions ràpides a problemes tècnics. Assumeix les tasques de diagnòstic, reparació i posada a punt d'objectes tecnològics i electrodomèstics. Té dedicació pràcticament completa i vol consolidar-se professionalment en l'àmbit de la reparació i el manteniment.
- **Marta Gómez, àrea social i tallers formatius.** La Marta té formació en Integració Social i experiència en dinamització comunitària. És empàtica, pedagògica i té habilitats per treballar amb grups. Dins del projecte dissenya i imparteix tallers de sensibilització sobre consum responsable, així com activitats per a escoles o entitats del barri. La seva dedicació és parcial i el seu objectiu professional és especialitzar-se en projectes que combinin sostenibilitat i intervenció social.
- **Jordi Casanovas, administració, econòmica i màrqueting.** El Jordi és responsable de la gestió econòmica, el control de costos i la comunicació digital del projecte. Té formació en Administració i Finances i interès pel màrqueting sostenible. És analític, constant i té facilitat per treballar amb dades i eines digitals. La seva dedicació és completa i vol desenvolupar carrera en l'àmbit de la gestió i el màrqueting de projectes socials.

En conjunt, l'equip combina perfils tècnics, administratius, socials i de comunicació, cosa que facilita una gestió integral i equilibrada del negoci. Totes quatre persones comparteixen un objectiu comú: impulsar un servei útil per al barri, ambientalment responsable i amb capacitat real de generar un impacte positiu.

Responsabilitat social corporativa

En aquest punt del projecte empenedor cal explicar quin tipus de cultura empresarial es desplegarà i quina és la responsabilitat social corporativa (RSC) de la iniciativa. Per tant, cal especificar els valors que guien, quina és la manera d'entendre l'activitat empresarial i quin impacte es vol generar en la comunitat.

La cultura empresarial inclou tres elements molt importants:

- Missió: què fa l'empresa i per què existeix.
- Visió: què voleu aconseguir a mitjà i llarg termini.
- Valors: quins principis guien les vostres decisions i la manera de treballar.

Per tant, la RSC explica com el projecte contribuirà al benestar social, econòmic i ambiental del seu entorn. No es tracta només de complir la llei, sinó d'actuar d'una manera responsable, coherent i alineada amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS).

Així mateix, també cal parlar del balanç social, entès com l'eina que permet avaluar, de manera anual com es gestiona l'empresa en termes econòmics, socials, ambientals i ètics.

Finalment, és aconsellable incloure la perspectiva de gènere i la inclusió en tant que dimensions essencials d'una gestió responsable. Incorporar aquesta mirada en un projecte emprenedor en reforça la cohesió interna i la confiança externa, especialment en sectors on existeixen desigualtats estructurals.

Responsabilitat social corporativa de Punt de reparació

Punt de reparació es compromet a desenvolupar la seva activitat d'una manera responsable, transparent i alineada amb els valors de l'economia circular. El projecte busca generar un impacte positiu en el barri, reduir la quantitat de residus i fomentar hàbits de consum més sostenibles.

La nostra política d'RSC s'estructura en tres eixos:

- Compromís ambiental: reduir residus, allargar la vida útil dels productes i promoure la reutilització.
- Compromís social: ser un espai accessible, formatiu i obert a tota la comunitat, amb activitats que fomentin l'aprenentatge i la cohesió social.
- Compromís econòmic: oferir preus justos, transparents i assegurar una gestió responsable dels recursos.

Aquesta política guia totes les decisions internes i externes de l'empresa, des de la compra de materials fins al tracte amb la clientela.

La missió de Punt de reparació és facilitar a la ciutadania alternatives reals i assequibles a la compra de productes nous, mitjançant la reparació, la reutilització i la sensibilització ambiental. Volem demostrar que reparar és més econòmic, més sostenible i més accessible del que molta gent pensa. A mitjà termini, aspirem a convertir-nos en un referent local d'economia circular, ampliant els serveis i establint col·laboracions amb comerços, escoles i entitats socials.

La nostra visió és crear un model reproduïble que pugui implantar-se en altres barris o centres educatius, fomentant un consum responsable i una societat més conscient i participativa.

Els valors que guien el projecte són:

- Sostenibilitat: reduïm residus i promovem l'ús responsable dels recursos.
- Proximitat: oferim un tracte proper, humà i basat en la confiança.
- Transparència: preus clars, diagnosi honesta i informació accessible.

- Equitat: un servei inclúsiu i pensat per a totes les persones del barri.
- Cooperació: treballem en equip i fomentem la col·laboració amb altres agents del territori.
- Aprenentatge: entenem el projecte com un espai de formació constant, tant per al nostre equip com per a la comunitat.

Impacte social i balanç social

Com a cooperativa de l'economia social, Punt de reparació es compromet a realitzar anualment un balanç social per garantir una gestió transparent, ètica i responsable. Els principals indicadors que es plantegen són:

- Indicadors socials. Principalment en són tres:
 - Condicions laborals dignes: tot i comptar amb dues persones treballadores (una a jornada completa i una a parcial), s'asseguren salaris acordats amb el conveni, estabilitat contractual i mesures de conciliació.
 - Participació democràtica: les persones sòcies tenen veu i vot en les decisions estratègiques de la cooperativa.
 - Retorn a la comunitat:

organització de tallers formatius de reparació i consum responsable oberts a la ciutadania; col·laboració amb entitats locals.

- Indicadors ambientals: nombre d'objectes reparats, quilos de residus desviats de l'abocador, estalvi potencial d'emissions de CO₂, reutilització de materials i ús de productes sostenibles.
- Indicadors econòmics: estabilitat financera, eficiència en l'ús dels recursos, percentatge d'ingressos reinvertits a la cooperativa.
- Indicadors ètics: transparència en relació amb preus, operacions i proveïdors, compromís amb proveïdors locals i de proximitat, rendició de comptes anual davant les sòcies i la comunitat.

Aquest balanç social serà publicat anualment i utilitzat per millorar processos, detectar debilitats i reforçar l'impacte positiu del projecte.

Igualtat, inclusió i perspectiva de gènere

Tot i ser una estructura petita (dues persones treballadores), Repara't integra la perspectiva de gènere i la inclusió com a part central de la seva cultura:

- Contractació inclusiva i igualitària. Se centrarà en dos punts:
 - Es fomentarà la presència de dones en perfils tècnics, tradicionalment masculinitzats.
 - Es prioritzarà la contractació de persones amb dificultats d'accés al mercat laboral (majors de 45 anys, joves, persones migrades, etc.).
- Prevenció de la bretxa salarial. Consta de dos punts:
 - El sistema retributiu serà clar i transparent.
 - En tractar-se d'una cooperativa amb plantilla reduïda, es garantirà que no hi hagi diferències injustificades.

- Mesures de conciliació. Contempla dos punts:
 - Flexibilitat horària i adaptació en casos de càrregues familiars.
 - Possibilitat parcial de teletreball en tasques administratives.
- Entorn de treball segur i igualitari. Es concreta en:
 - Protocol propi per prevenir i abordar discriminacions o assetjaments.
 - Formacions anuals en igualtat i cultura cooperativa.
- Inclusió en el servei ofert a la ciutadania. A través de tres línies:
 - Tallers oberts i accessibles a tots els públics, independentment de gènere, edat o formació tècnica.
 - Comunicació visual i lingüística no sexista.
 - Activitats específiques per trencar rols de gènere, com "tallers de reparació per a dones" o "tecnologia inclusiva".

Amb aquests compromisos, Punt de reparació reforça la seva identitat com a cooperativa transformadora. No només ofereix un servei útil i sostenible, sinó que contribueix a construir un model social més just, igualitari i respectuós amb el medi.

Estudi de mercat

L'estudi de mercat és una part fonamental de qualsevol projecte emprenedor, perquè permet entendre on ens volem posicionar, qui seran els nostres clients, amb qui competirem i quines oportunitats i riscos hi ha en l'entorn. Abans de posar en marxa un negoci, és imprescindible analitzar tant el context general com els factors més propers que poden influir en l'èxit o el fracàs de la idea.

Aquest estudi ens ajuda a respondre preguntes essencials com ara:

- Existeix realment la necessitat que volem cobrir?
- Quin tipus de persones estarien interessades en el nostre producte o servei?
- Quins preus estan disposades a pagar?
- Qui són els nostres competidors i què fan millor o pitjor que nosaltres?
- Quins elements de l'entorn ens poden beneficiar o perjudicar?

Per fer aquesta anàlisi de manera ordenada treballarem diferents eines:

- La descripció de les característiques del mercat, amb tendències i anàlisi del macroentorn (PESTEL) i microentorn.
- L'estudi detallat dels consumidors i clients, incloent-hi un mapa d'empatia per comprendre'ls millor.
- L'anàlisi de la competència i de la nostra pròpia proposta de valor.

- La identificació dels proveïdors que necessitem i les condicions esperades.

Finalment, la realització d'una matriu DAFO i les estratègies CAME, que ens ajudaran a definir els punts forts, febles, oportunitats i amenaces del projecte.

L'objectiu final és tenir una visió clara del mercat on volem operar i ser capaços de prendre decisions informades, coherents i realistes sobre el nostre projecte empenedor.

Característiques del mercat on opera Punt de reparació

Tendències d'evolució i sector econòmic

El projecte s'inscriu dins del sector dels serveis de reparació i manteniment, un àmbit que està experimentant un notable creixement gràcies a la demanda de solucions més sostenibles i econòmiques. La població és cada vegada més conscient de l'impacte ambiental associat al consum excessiu i busca alternatives a la compra de productes nous. Aquesta tendència es reforça amb l'interès creixent per l'economia circular i per iniciatives que prolonguen la vida útil dels objectes.

Anàlisi del macroentorn (PESTEL) L'anàlisi PESTEL és una eina de planificació estratègica que serveix per identificar i analitzar els factors del macroentorn que poden afectar una empresa. Aquests factors són externs, la qual cosa significa que l'empresa no pot influir-hi, però sí que s'hi ha d'adaptar per aprofitar les oportunitats o protegir-se de les amenaces.

L'acrònim PESTEL, aplicat al nostre projecte empenedor **Punt de reparació**, es defineix de la següent manera:

- Polític: creix el suport institucional a projectes d'economia verda i circular. Hi ha subvencions i programes municipals orientats a la reducció de residus.
- Econòmic: en contextos d'inflació o incertesa, les famílies busquen estalviar i opten per reparar abans que comprar.
- Social: augment de la consciència ambiental i del consum responsable; interès per projectes comunitaris i de proximitat.
- Tecnològic: els productes són cada vegada més sofisticats, però també proliferen tutorials, comunitats de reparació i accés a peces compatibles.
- Ecològic: pressió social i normatives per reduir residus d'aparells elèctrics i electrònics (RAEE).
- Legal: legislacions europees que impulsen el "dret a reparar" i mesures que obliguen fabricants a facilitar peces i informació.

Microentorn

Inclou els elements més propers al projecte: clients, competidors, proveïdors, associacions locals, tallers de barri, botigues de segona mà i entitats socials amb les quals podem col·laborar. El microentorn és favorable perquè hi ha demanda real i poca oferta que combini reparació, reutilització i formació.

Anàlisi dels consumidors i clients de Punt de reparació

*** Característiques del client ideal**

Els clients potencials de Punt de reparació són molt diversos: famílies que volen estalviar, joves amb interès en la sostenibilitat, comerços locals que necessiten manteniment d'equipament, centres educatius, o persones grans que prefereixen reparar objectes abans de llençar-los. El client busca preus assequibles i clars. En general, està disposat a pagar

un preu moderat si rep un diagnòstic honest, una reparació ràpida i la sensació d'haver pres una decisió ambientalment responsable.

Mapa d'empatia

Recordeu que el mapa d'empatia és una eina visual que s'utilitza per conèixer en profunditat el client ideal o user persona. Va més enllà de les dades demogràfiques (edat o gènere) per centrar-se en entendre què sent, què necessita i com es comporta l'usuari. En aquest cas ens interessa saber:

- Què pensa i sent? Vol estalviar, evitar residus i prendre decisions més sostenibles.
- Què veu? Productes cars, pocs serveis de reparació fiables, molta publicitat de “renova-ho tot”.
- Què escolta? Missatges de consum responsable; recomanacions de familiars i amics.
- Què diu i fa? Busca opcions econòmiques, compara preus, valora projectes locals.
- Dolors (*pains*): incertesa sobre la qualitat de la reparació, manca de confiança, preus poc transparents.
- Guanys (*gains*): estalvi, comoditat, confiança, satisfacció per evitar residus.

Anàlisi de la competència de Punt de reparació

Principals competidors En el nostre entorn podem trobar:

- tallers de reparació tradicionals (mobles, bicicletes, electrònica);
- serveis tècnics oficials amb preus elevats;
- botigues de segona mà que també reparen alguns productes i
- iniciatives puntuals de “repair cafés”, però no permanents.

La nostra **proposta de valor** davant la competència és:

- integració de tres serveis en un mateix espai: reparació + reutilització + tallers formatius;
- preus transparents i diagnosi inicial gratuïta;
- tracte proper i comunitari;
- perfil multidisciplinari del nostre equip i
- identitat clara vinculada a la sostenibilitat i l'economia circular.

Aquests elements creen un avantatge competitiu difícil de replicar pels negocis tradicionals.

Anàlisi de proveïdors de Punt de reparació

Els proveïdors principals del projecte seran:

- Botigues especialitzades en peces de recanvi electrònic.
- Distribuïdors de material per a bicicletes i eines manuals.
- Proveïdors locals de productes ecològics per a la neteja i manteniment.
- Empreses que gestionen residus i recullen material reutilitzable.

Les condicions esperades inclouen:

- descomptes per compra de lots petits;
- terminis de lliurament curts;
- possibilitat de devolució de peces defectuoses i
- compromís ambiental en el procés de fabricació o distribució.

DAFO i estratègies de Punt de reparació

DAFO

Analitzem ara quina és la possible situació de la nostra empresa, primer de l'àmbit intern (fortaleses i debilitats o febleses) i després de l'àmbit extern (en forma d'oportunitats i amenaces de l'entorn).

Fortaleses (F):

- Servei integral que combina reparació i educació ambiental.
- Equip multidisciplinari i motivat.
- Preus assequibles i clars.
- Contribució a l'economia circular.

Febleses (D):

- Recursos inicials limitats.
- Dependència de la disponibilitat de peces de recanvi.
- Poc coneixement de marca en l'inici.

Oportunitats (O):

- Creixement del "dret a reparar".
- Interès per activitats comunitàries.
- Increment del cost de productes nous.
- Possible accés a subvencions ambientals.

Amenaces (A):

- Competència de serveis tècnics oficials.
- Productes cada vegada més difícils de reparar.
- Canvis ràpids en la tecnologia.

Estratègies CAME

Ara ens preguntem, quines són les estratègies i accions a encetar derivades de l'anàlisi DAFO?

- Corregir febleses: campanya inicial de difusió; aliances amb botigues locals per donar visibilitat; crear un fons de recanvi bàsic.
- Afrontar amenaces: especialització contínua; formació del personal; col·laboració amb entitats que promoguin el "dret a reparar".

- Mantenir forteses: reforçar el caràcter comunitari, la transparència i la qualitat del servei.
- Explotar oportunitats: sol·licitar subvencions; organitzar tallers en escoles; crear serveis específics per famílies i comerços.

Conclusions i objectius estratègics de Punt de reparació

L'estudi de mercat mostra que hi ha una demanda creixent de serveis de reparació, una consciència ambiental en augment i un entorn favorable a projectes d'economia circular. El nostre objectiu és consolidar Punt de reparació com un servei de referència al barri, ampliant progressivament els serveis, millorant la visibilitat i establint col·laboracions estables amb agents socials i comercials del municipi.

Pla de màrqueting

El pla de màrqueting és l'eina que explica com es donarà a conèixer el nostre projecte, com s'arribarà a les persones que poden necessitar el nostre servei i quines estratègies s'utilitzaran per diferenciar i generar vendes. Per elaborar-lo, es prendran com a referència les anomenades 4P del màrqueting (Producte, Preu, Distribució i Promoció) i afegirem també l'estratègia de màrqueting digital, imprescindible actualment per a qualsevol negoci.

Cada apartat respon a una pregunta clau:

- Producte: què oferim i què ens fa diferents?
- Preu: quant costarà i per què hem fixat aquest preu?
- Distribució: com i per on arribarà el producte o servei al client?
- Promoció: com farem saber a la gent que existim i per què han de triar-nos?
- Màrqueting digital: com utilitzarem internet i les xarxes socials per arribar al nostre públic?

Aquest pla ens ajuda a donar coherència i direcció a totes les accions de comunicació i comercialització del projecte.

Pla de màrqueting de Punt de reparació

Estratègia de producte

- Característiques principals: Punt de reparació ofereix un servei de reparació d'aparells electrònics de petit format (mòbils, tauletes, petits electrodomèstics), bicicletes i equips d'ús quotidià de la llar. El servei inclou diagnòstic inicial, reparació, substitució de peces i assessorament per allargar la vida útil del producte.
- Diferenciació: tracte pròxim i personalitzat, transparència total en diagnòstic i pressupost, possibilitat de participar en tallers d'autoreparació, enfocament en sostenibilitat i economia circular, ubicació al centre del barri, amb horaris accessibles.
- Estimació del cost del producte o servei: costos de mà d'obra per hora (entre 12 i 18 € segons especialitat), cost de peces i materials (variarà per reparació). Cost indirecte: manteniment d'eines, lloguer, gestió de residus. La reparació mitjana podria situar-se entre 25 i 60 € en funció de la complexitat.

Estratègia de preus

Per fixar els preus s'han tingut en compte 3 factors:

- Preus de la competència: botigues del barri i serveis tècnics especialitzats, sovint més cars i menys transparents.
- Cost real de cada reparació: hores de treball + cost de peces.
- Valor afegit del servei: sostenibilitat, proximitat i qualitat de l'atenció.

Proposta de preus aproximats:

- Diagnosi bàsica: 5 € (descomptable del preu final de la reparació).
- Reparació d'aparells petits: 25–40 €.
- Reparació de mòbils i tauletes: 35–60 €.
- Tallers d'autoreparació: gratuïts o a preu simbòlic (3–5 €).

Aquests preus són inferiors o similars als competidors, però amb més transparència i orientació educativa.

Estratègia de distribució

Com que es tracta d'un servei, la distribució se centra en com arriba el client fins a nosaltres:

- Punt físic al barri, fàcil d'identificar i proper al transport públic.
- Reserva de cita a través de Whatsapp, telèfon i xarxes socials.
- Servei de recollida i entrega al domicili per a persones amb mobilitat reduïda o serveis voluminosos (amb cost extra).
- Col·laboració amb comerços locals, que funcionen com a punts de recepció de petits aparells.

Aquesta combinació de canals assegura accessibilitat i comoditat.

Estratègia de promoció

L'objectiu és donar visibilitat al projecte i generar confiança en la comunitat. Les accions principals són:

- Publicitat: cartelleria i fullets per distribuir als comerços i equipaments del barri; banderoles a la porta del local i senyalística clara.
- Promocions: 10 % de descompte en la primera reparació; tallers gratuïts durant el primer mes d'obertura; programa de fidelització: cada 5 reparacions, diagnosi gratuïta.
- Relacions públiques i comunitàries: participació en festes del barri, fires i mercats de segona mà; col·laboracions amb les AFA, espais i entitats social; xerrades sobre consum responsable a instituts i centres cívics.

Aquest apartat és clau per reforçar la imatge d'un projecte proper, útil i compromès amb el territori.

Estratègia de màrqueting digital

El màrqueting digital reforçarà tot el pla presencial:

- Instagram: canal principal. Fotos abans i després, consells de manteniment, anuncis de tallers, experiències de clients.
- Whatsapp Business: atenció al client, reserves i informació de preus i disponibilitat.
- Google Business Profile: per aparèixer als mapes, recollir ressenyes i millorar la visibilitat.
- Miniweb o pàgina d'aterratge: amb horaris, serveis, tarifes i formulari de contacte.
- Vídeos curts (*reels*) sobre trucs de reparació i consells per allargar la vida dels productes.

L'objectiu és construir una comunitat digital activa, reforçar la confiança i facilitar el contacte.

El pla operatiu

El pla operatiu descriu com funcionarà el projecte en el dia a dia. L'objectiu és deixar clar de quina manera es produirà el servei, quines tasques es faran, en quin ordre i amb quins recursos. També s'explica on s'ubicarà el negoci i per què aquesta localització és adequada.

Els elements clau del pla operatiu són:

- Procés productiu i operatiu: explica pas a pas com es desenvolupa el servei, des que el client contacta amb l'empresa fins que rep el producte o servei final.
- Recursos materials, físics i tecnològics: recull quines eines, màquines, equipaments, sistemes informàtics o materials són necessaris per poder treballar.
- Localització: justifica on s'ubicarà el negoci i quins avantatges presenta aquesta ubicació.

Aquest apartat ajuda a veure si el funcionament del projecte és realista i sostenible.

Pla operatiu del projecte Punt de reparació

Procés productiu i operatiu

El procés operatiu del Punt de reparació es divideix en diferents fases, ordenades de manera seqüencial perquè el servei sigui ràpid, eficient i transparent:

1. Recepció i registre del producte
2. Diagnosi inicial
3. Reparació i substitució de peces
4. Control de qualitat
5. Comunicació amb el client
6. Entrega del producte i tancament

Recursos físics i tecnològics necessaris

Per garantir un servei de qualitat, el Punt de reparació necessita equipaments bàsics i alguns recursos tecnològics.

- Recursos físics: taller de reparació amb bancs de treball, eines bàsiques i especialitzades: tornavisos, pinces, estació d'aire calent, soldador, multímetres, caragols i peces de recanvi, mobiliari (taulell d'atenció al públic, prestatgeries, armaris de seguretat, cadires i taules per als tallers), zona d'espera petita amb informació sobre el projecte, contenidors per a residus electrònics segons normativa.
- Recursos tecnològics: ordinador amb programari de gestió de clients i reparacions, connexió a internet i rúter, mòbil amb WhatsApp Business, impressora de tiquets i factures, sistema de pagament amb targeta, perfil de Google Business per gestió en línia.

Localització

La ubicació del Punt de reparació és clau per garantir que el servei sigui accessible i tingui impacte al barri.

Els criteris de selecció de la localització són:

- Proximitat a zones de pas (carrer comercial o proper a transport públic).
- Facilitat d'accés per a persones del barri i de municipis propers.
- Visibilitat alta per captar clients espontanis.
- Espai suficient per separar la zona de taller, atenció al públic i tallers formatius.
- Lloguer assequible, coherent amb la viabilitat econòmica.
- Possibilitat de tenir contenidors per a residus electrònics segons normativa.

Proposta concreta: s'ubicaria en un local de 40–60 m² en un carrer comercial del barri, amb aparador visible i fàcil d'identificar. Aquesta localització permet atreure clientela diversa, establir sinergies amb comerços locals, potenciar la idea de servei comunitari i circular, organitzar tallers i activitats de sensibilització.

El pla de recursos humans

El pla de recursos humans descriu qui formarà part de l'empresa, quines tasques farà cada persona, com s'organitzarà el treball i quin serà el cost laboral. Un bon equip és essencial per garantir la qualitat del servei i el bon funcionament del negoci.

Els elements principals són:

- Conveni col·lectiu d'aplicació: marc legal que regula les condicions laborals (jornada, salaris, permisos, categories professionals...).
- Llocs de treball i perfils professionals: definició de cada lloc, funcions, competències i requisits.
- Tipus de contractació i costos salarials: modalitat de contracte, jornada i cost total per a l'empresa.
- Prevenció de riscos laborals: com s'organitza la seguretat i salut en el treball.

Pla de recursos humans de Punt de reparació

Conveni col·lectiu d'aplicació

Atesa la naturalesa del negoci (reparació d'electrodomèstics i equips), el conveni més adequat és el Conveni col·lectiu del sector del comerç del metall.

Llocs de treball i perfils professionals. Veure taula 4.2.

TAULA 4.2. Relació de llocs de treball Punt de reparació

Lloc de treball	Funcions	Perfil
Tècnic/a de reparació	Diagnosticar avaries i elaborar pressupostos. Reparar aparells electrònics, bicicletes i petits electrodomèstics. Fer proves de seguretat i funcionament. Atendre consultes dels clients.	Formació en manteniment d'equips, electricitat, electrònica o mecànica. Habilitat manual i precisió tècnica. Capacitat de treball autònom i resolució de problemes. Tracte educat i empàtic.
Responsable de taller i atenció al client	Coordinar les reparacions i gestionar els temps de treball. Fer l'acollida del client i explicar els serveis. Portar la facturació, comandes i relació amb proveïdors. Supervisar tallers d'autoreparació.	Coneixements tècnics bàsics. Capacitat de gestió i organització. Competències comunicatives i orientació al client. Coneixement d'eines digitals bàsiques.

Règim de contractació i costos salarials

Contractes proposats:

- Responsable de taller: contracte indefinit a temps complet (40 h/setmana).
- Personal tècnic de reparacions: contracte indefinit o temporal segons demanda, 30–40 h/setmana.

La taula 4.3 de costos dels recursos humans:

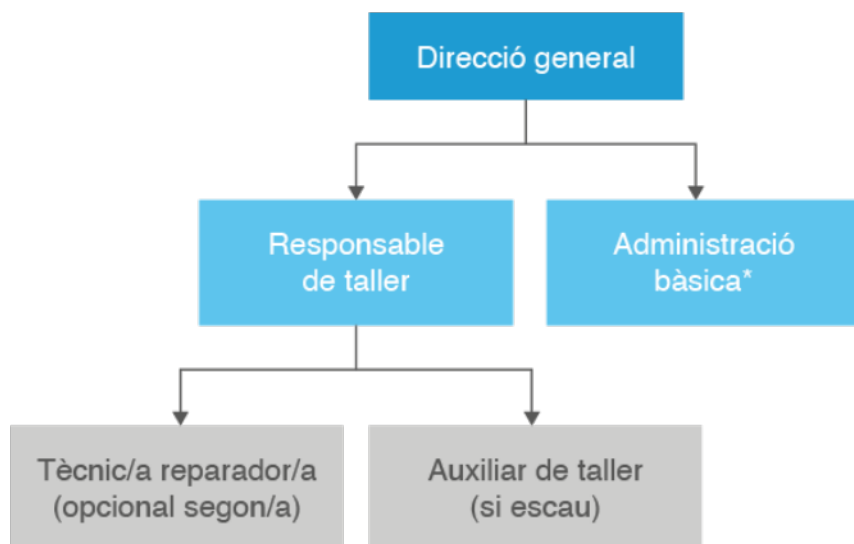
TAULA 4.3. Costos salarials Punt de reparació

Lloc de treball	Sou brut mensual	Cost total empresa aproximat
Responsable de taller	1.450 €	2.000 €
Tècnic/a de reparació	700 €	980 €

La planificació i organització de la prevenció de riscos es durà a terme mitjançant la contractació d'un servei de prevenció aliè.

Pel que fa a l'estructura organitzativa i organigrama, la iniciativa compta amb una estructura petita, funcional i flexible, adequada per a un projecte de barri. La responsabilitat es reparteix de manera clara, però amb capacitat d'adaptació, d'acord amb l'organigrama de la figura 4.4

FIGURA 4.4. organigrama de Punt de reparació



elaborat per IA (CHatGPT)

El pla d'inversions i de finançament

El pla d'inversions i finançament serveix per determinar quant costa posar en marxa el projecte i d'on sortiran els recursos econòmics necessaris. És una peça fonamental perquè permet saber si la idea és viable i evita iniciar el negoci sense una previsió realista de les despeses inicials i recurrents.

Aquest pla inclou, per una banda, el **pla d'inversions**, que és la llista detallada de tot allò que necessita l'empresa per començar: maquinària, equip informàtic, mobiliari, eines, vehicles, reformes, programari, etc. També inclou les despeses de constitució i els primers mesos de funcionament (capital circulant). Per altra banda, s'hi incorpora una **estimació de costos**, que consisteix a diferenciar els costos fixos (no varien segons el volum d'activitat. Per exemple: lloguer, assegurances, sous fixos, manteniment) i els variables (depenen del nombre de serveis realitzats o productes venuts).

Així mateix, cal dur a terme el càlcul del **llindar de rendibilitat** (punt d'equilibri on els ingressos i les despeses s'igualen i que permet saber quantes unitats o serveis cal vendre per començar a obtenir beneficis).

Amb relació al **pla de finançament**, és el document on s'explica d'on s'obtindran els diners per fer front a totes les inversions: aportacions pròpies, préstecs, subvencions, microcrèdits, finançament col·lectiu, etc. Ha d'haver-hi coherència entre la inversió inicial i les fonts de finançament escollides.

::example:

:title: Pla d'inversions i finançament de Punt de reparació En aquest exemple veurem el pla d'inversions (veure taula 4.4) i finançament (veure taula 4.7), així com una estimació de costos fixos (veure la taula 4.5) i els variables (veure la taula 4.6) del projecte del Punt de reparació.

TAULA 4.4. Pla d'inversions Punt de reparació

Element	Descripció	Cost estimat
Reforma i adequació del local	Pintura, punts de llum, espai de taller i zona d'atenció	4.000
Eines	Tornavisos, kits electrònica, estació soldadura, multímetres...	2500
Maquinària	Impressora 3D, eina d'aire calent, equips diagnosi	3000

Equip informàtic i TPV	Ordinador, monitor, software gestió, datàfon	1200
Mobiliari	Taulell, prestatgeries, bancs de treball	1500
Estoc inicial de recanvis	Pantalles universals, cargols, adhesius, bateries...	1000
Despeses de constitució	Taxes, assessorament legal, notaria	600
Capital circulant	Previsió per als 3 primers mesos	2000
TOTAL INVERSIONS		15800

TAULA 4.5. Estimació de costos fixes mensuals Punt de reparació

Concepte	Cost
Lloguer del local	650
Subministrament (llum, aigua, internet)	150
Assegurança de responsabilitat civil	40
Salaris i cotitzacions	2980
Amortització de maquinària i equipament	200
Manteniment i petits recanvis de base	80
TOTAL	4100

TAULA 4.6. Estimació de costos variables

Element	Cost mitjà
Recanvis (cost mitjà)	12
Embalatges, etiquetes i adhesius	0.50
Fungibles varis	2
COST VARIABLE	14.50

Càlcul del llindar de rendibilitat

Suposant que el preu mitjà de reparació és de 45 euros, així com els costos variables (14,50 euros) i els costos fixos mensuals (4.100 euros), el llindar de rendibilitat es calcularia de la següent manera:

$$4100 / (45 - 14.50) = 134,42$$

Per tant, el projecte necessita fer 135 reparacions mensuals per començar a obtenir beneficis.

TAULA 4.7. Pla de finançament de Punt de reparació

Font de finançament	Import	Observacions
Aportacions de les persones sòcies	5000	Estalvis personals
Microcrèdit social	8000	Condicions favorables sense aval
Subvenció per projectes d'economia circular	12000	Ajuts municipals i de la Generalitat de Catalunya
TOTAL FINANÇAMENT		25000

El pla de tresoreria

El pla de tresoreria (veure taula 4.8) és l'eina que permet saber si l'empresa tindrà diners suficients mes a mes per fer front a totes les despeses. No parla de beneficis, sinó de liquiditat, és a dir, de la capacitat de pagar.

Per elaborar-lo, cal:

- Preveure els ingressos mensuals (cobraments).
- Preveure les despeses mensuals (pagaments).
- Calcular el saldo mensual (ingressos – despeses).
- Calcular el saldo acumulat, que indica la situació real de caixa.

Així, si el saldo acumulat és negatiu, caldrà aportar diners al projecte per mantenir-lo viable.

TAULA 4.8. Pla de tresoreria de Punt de reparació

Columna 1	Finançament inicial	Ingressos	Despeses	Saldo mensual	Tresoreria final
Gener	25.000	3.150	20.915	7.235	7.235
Febrer		4.050	5.405	-1.355	5.880
Març		4.950	5.695	-745	5.135
Abril		5.850	5.985	-135	4.990
Maig		6.750	6.275	475	5.465
Juny		6.750	6.275	475	5.940
Juliol		6.750	6.275	475	6.415
Agost		6.750	6.275	475	6.890
Setembre		6.750	6.275	475	7.365
Octubre		6.750	6.275	475	7.840
Novembre		6.750	6.275	475	8.315
Desembre		6.750	6.275	475	8.790

El negoci és financerament viable, amb creixement sostenible, mantenint una tresoreria consolidada i evitant tensions de liquiditat.

La forma jurídica

L'elecció de la forma jurídica determina aspectes essencials de qualsevol projecte empresarial, com ara la responsabilitat dels socis, la fiscalitat, el capital mínim o els tràmits de constitució. No existeix una forma millor universal, sinó que cada projecte ha de triar la que millor s'ajusta al seu model de negoci, al risc assumible i a la vocació social o mercantil.

També resulta idoni parlar, de la protecció legal de la idea, per així reduir el risc de còpia o competència deslleial. Les principals opcions són els registres de propietat

industrial (marca, disseny industrial, patent o model d'utilitat), intel·lectual o clàusules de confidencialitat. Ara bé, cal tenir present que en alguns projectes, especialment socials, la protecció estricta no és necessària perquè la proposta de valor no es basa en cap element patentable, sinó en la qualitat del servei, la confiança o la xarxa comunitària.

Forma jurídica escollida: cooperativa de treball associat

Tenint en compte el caràcter social, comunitari i de proximitat del projecte (serveis d'acompanyament emocional, educació per a la sostenibilitat, serveis socioeducatius, etc.), la forma jurídica més coherent és la cooperativa de treball associat. El projecte compta amb un total de dos sòcies treballadores inicials amb aportacions equivalents al capital social, preveient la possibilitat d'incorporar sòcies col·laboradores o voluntàries en un futur.

Els principals avantatges i inconvenients que justifiquen l'elecció són els relacionats a la taula 4.8 següent:

TAULA 4.9. Avantatges i inconvenients de la forma jurídica escollida

Avantatges	Inconvenients
Responsabilitat limitada al capital aportat	Tràmits de constitució més complexos
Coherència amb els valors del projecte (democràcia interna, sostenibilitat, retorn social)	Obligació de portar una comptabilitat formal i dipositar els comptes anuals.
Fiscalitat favorable en alguns supòsits	Més lentitud en la presa de decisions per l'exercici real de la corresponsabilitat.
Fàcil participació i corresponsabilitat del grup impulsor.	Capital social mínim exigit per la normativa.
Possibilitat d'accedir a línies de finançament específiques.	
Imatge alineada amb l'RSC i amb el projecte educatiu o social.	

Els òrgans de govern seran l'Assemblea General, que actuarà l'òrgan sobirà de presa de decisions, el Consell Rector i la Intervenció de comptes, malgrat que aquesta última és opcional atesa la dimensió de la cooperativa.

Amb relació a la necessitat de protecció, cal establir quins són els trets en què es basa el projecte, que són:

- La qualitat de l'acompanyament professional
- Els materials formatius i metodologies pròpies
- La marca i identitat del projecte
- La xarxa comunitària i relacional

Aquests elements sí que són protegibles, però no és imprescindible blindar-los totalment: el valor del projecte està en com s'executa, no només en la idea.

Per tant, únicament es protegirà el nom del projecte i el logotip.

Tràmits de constitució

En aquest apartat hi detallarem quins són els tràmits que cal dur a terme per tal de constituir la societat, si escau, i dotar-la de personalitat jurídica. Així mateix, també cal preveure un calendari relatiu a les obligacions fiscals (veure taula 4.8)

on s'incloguin les declaracions i pagaments periòdics que l'entitat hagi de dur a terme a l'Agència Tributària i altres organismes.

1. Sol·licitud de la certificació negativa de denominació social al Registre de Cooperatives de Catalunya, la qual garantirà que el nom escollit no és utilitzat per cap altra cooperativa.
2. Redacció dels Estatuts Social, incloent-hi, entra altra informació, l'objecte social, el capital mínim i les aportacions o els òrgans de govern i el seu funcionament.
3. Aportació del capital aportat per les sòcies treballadores mitjançant l'ingrés al compte bancari titularitat de la futura cooperativa.
4. Atorgament de l'escriptura de constitució davant de notari o notària.
5. Sol·licitud del NIF provisional
6. Inscripció al Registre de Cooperatives de Catalunya
7. Sol·licitud del NIF definitiu
8. Alta censal, inscripció a la Seguretat Social i altes.
9. Altres tràmits i comunicacions diverses (Ajuntament, Sanitat...).

Pel que fa a les declaracions que caldrà presentar són les que es detallen a la taula 4.10.

TAULA 4.10. Calendari d'obligacions periòdiques de la cooperativa

Obligació	Mes de presentació	Organisme
Model 303 (IVA)	Abril, juliol, octubre i gener	Agència Tributària
Model 111 (Retencions de nòmines i professionals)	Abril, juliol, octubre i gener	Agència Tributària
Model 115 (Retencions de lloguers)	Abril, juliol, octubre i gener	Agència Tributària
Model 202 (pagaments fraccionats a compte de l'IS)	Abril, juliol, octubre i gener(segons volum d'ingressos)	Agència Tributària
Model 200 (Impost de Societats)	Juliol	Agència tributària
Model 390 (Resum anual d'IVA)	Gener	Agència Tributària
Model180 (Resum anual de retencions de nòmines i professionals)	Gener	Agència Tributària
Model 347 (Resum anual d'operacions amb tercers persones)	Gener	Agència Tributària
Comptes anuals	Juliol	Registre de Cooperatives
Quotes de cotització a la Seguretat Social	Tots els mesos	Tresoreria General de la Seguretat Social

Conclusions i avaluació

La fase de conclusions i avaluació és l'últim pas en l'elaboració d'un pla empenedor, però també és un dels més importants. Serveix per:

- sintetitzar les idees principals del projecte,
- valorar-ne la viabilitat,
- identificar riscos i oportunitats,
- i marcar els següents passos per consolidar-lo.

Avaluar el projecte permet comprovar si la idea és realista, sostenible i coherent amb els objectius inicials. També ajuda a prendre decisions fonamentades abans de posar-lo en marxa, com redefinir el model de negoci, fer ajustos econòmics o reforçar algun element del pla (màrqueting, operacions, recursos humans, etc.). L'avaluació pot incloure tant elements qualitius (fortaleses, riscos, impacte social) com quantitius (costos, ingressos, punt mort, capacitat financera).

Conclusions i avaluació de Punt de reparació

Després de desenvolupar totes les parts del pla empenedor, es poden extreure les conclusions següents:

- **Necessitat social real i ben identificada.** El projecte respon a una problemàtica actual: el consum accelerat i l'acumulació de residus electrònics i tèxtils. Hi ha una demanda creixent de serveis que promoguin la reparació, la reutilització i la sostenibilitat.
- **Proposta de valor clara i diferenciada.** Punt de reparació ofereix un servei integral de reparació amb tres elements diferencials: preus assequibles, tallers formatius per empoderar la ciutadania, impacte ambiental positiu. Això posiciona la cooperativa com una alternativa responsable enfront dels serveis tradicionals.
- **Model de negoci coherent i adaptable.** La cooperativa combina ingressos per serveis de reparació, venda de productes recuperats, activitats formatives, convenis amb entitats socials o municipals. Aquesta diversificació redueix el risc i reforça la sostenibilitat econòmica.
- **Equip empenedor adequat.** Les persones sòcies disposen d'habilitats tècniques, capacitat pedagògica i coneixement del sector ambiental. La combinació de perfils és un punt fort i facilita el bon funcionament del projecte.
- **Viabilitat econòmica inicial acceptable.** Amb les estimacions de costos i els ingressos previstos, el projecte pot assolir el llindar de rendibilitat dins un marge raonable, sempre que es mantingui un bon nivell de demanda i una gestió acurada de les despeses.
- **Impacte social i ambiental positiu.** Punt de reparació contribueix directament a reduir residus, fomentar el consum responsable, sensibilitzar la comunitat, generar ocupació digna dins l'economia social. Aquests elements reforcen la legitimitat i el valor públic del projecte.

Avaluació i millores proposades

Tot i la seva solidesa, el projecte presenta alguns punts que cal seguir avaluant:

- **Riscos identificats:** dependència inicial d'un volum suficient de clients, competència d'establiments grans o serveis oficials de reparació, despeses fixes elevades durant els primers mesos i necessitat de formar constantment el personal en noves tecnologies i tècniques de reparació.

- **Oportunitats:** creixement del mercat de reparació en el marc de l'economia circular, possibilitat de convenis amb ajuntaments, escoles i entitats socials, accés a subvencions per a projectes de sostenibilitat i economia verda, increment del compromís ciutadà amb la reutilització i la reducció de residus.
- **Recomanacions de millora:** impulsar accions de màrqueting digital per reforçar el coneixement de marca, establir un sistema d'indicadors per monitorar vendes, costos i impacte social, diversificar els serveis (per exemple, reparació de petites eines, bicicletes, etc.), potenciar la venda de productes recuperats per millorar el marge comercial.

Valoració final

El projecte Punt de reparació és viable tant des del punt de vista econòmic com social. Presenta una proposta de valor coherent amb les tendències actuals i ofereix un servei útil, sostenible i amb potencial de creixement. Amb una bona gestió i una estratègia de promoció adequada, la cooperativa pot esdevenir un referent local en l'àmbit de la reparació i la reutilització.