

EEAE · AMPLIACIÓN

Ampliación · 2.^a evaluación (unidades 4-7)

Retos para profundizar en análisis del entorno, técnicas de creatividad, validación de oportunidades y diseño de un proyecto emprendedor con propósito.

2.^a evaluación · Unidades 4, 5, 6, 7

REPASO TEÓRICO

U4. Leer el entorno económico y financiero antes de emprender

Quien emprende no controla el entorno, pero **sí puede leerlo**. El **flujo circular de la renta** tiene filtraciones que sacan dinero del circuito (ahorro, impuestos, importaciones) e inyecciones que lo devuelven (inversión, gasto público, exportaciones); de ahí nace, a grandes rasgos, el *efecto multiplicador*: un gasto inicial se multiplica al recorrer el sistema porque la renta de cada uno es el gasto del siguiente. Por eso una crisis en un sector arrastra a otros.

La **demanda agregada** y la **oferta agregada** marcan el pulso del ciclo: si la demanda crece más que la oferta, los precios suben (inflación); si flojea, caen producción y empleo. Para enfriar o animar la economía, los bancos centrales mueven los **tipos de interés**: cuando el BCE los sube para frenar la inflación, redistribuye renta (de hogares endeudados a ahorradores), un *coste distributivo* inevitable.

En el plano personal, dos ideas de nivel: el **interés compuesto** y la **regla del 72** (los años en duplicar un capital equivalen, aproximadamente, a 72 dividido entre el tipo de interés anual); y la **regla riesgo-rentabilidad**, que explica por qué un depósito seguro renta poco y un activo arriesgado puede rentar más o hacerte perder. Quien lee bien el entorno sabe en qué momento del ciclo arriesga su tiempo y su dinero.

U5. El perfil emprendedor sin romanticismo

La investigación moderna encuentra diferencias de personalidad **pequeñas** entre quien emprende y quien no; pesan más el aprendizaje, los contactos y el contexto. Los datos del **GEM** desmontan tópicos: se emprende sobre todo a partir de los 35 años, muchas veces por *oportunidad* y no por necesidad, y el **miedo al fracaso** frena a una parte importante de quienes ven oportunidades.

El **intraemprendimiento** (iniciativa dentro de una organización ajena) es clave porque la mayoría ejercerá la actitud emprendedora como empleada, no como fundadora; las organizaciones que lo fomentan innovan más y retienen mejor el talento.

Dos inteligencias se complementan: la **emocional** (Goleman: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía, habilidades sociales) y la **ejecutiva** (Marina: planificar, iniciar, persistir, inhibir distracciones, rectificar; incluye demorar la gratificación).

En la gestión de grupos, la **teoría de las relaciones humanas** (Mayo, Hawthorne) abre la puerta a las teorías de la motivación: la **pirámide de Maslow** y, sobre todo, los **factores de higiene y motivadores** de Herzberg (el salario evita el malestar pero no motiva; reconocimiento, responsabilidad y sentido sí). La **motivación intrínseca** dura más que la extrínseca. Y la **negociación de Harvard** propone separar personas y problema, centrarse en intereses y no en posiciones, generar opciones de beneficio mutuo y usar criterios objetivos.

U6. Creatividad, innovación e iniciativa de alto nivel

El proceso creativo productivo alterna **divergencia y convergencia**: el modelo del *doble diamante* lo repite dos veces, primero para entender bien el problema y después para dar con la solución; en cada rombo se abre la mirada (sin juzgar) y luego se cierra hacia una decisión. Técnicas como el **brainstorming**, el **brainwriting** o el **SCAMPER** sirven para producir variaciones que no surgirían de forma espontánea.

La **proactividad** (Covey) consiste en actuar sobre el *círculo de lo que sí depende de uno*, en vez de gastarse en lo que no se controla. Muchas **creencias limitantes** (hace falta una idea revolucionaria, mucho dinero o ser muy joven) se desmontan con datos: el GEM y el DIRCE muestran que la edad media de quien funda una empresa supera holgadamente los cuarenta y que muchos negocios arrancan con recursos mínimos.

La gestión inteligente del error cambia la pregunta: no «¿cómo evito equivocarme?», sino «¿cómo me equivoco pronto y barato para aprender?». De ahí el **pivote**: cambiar de rumbo conservando lo aprendido

(Twitch nació de Justin.tv; Flickr y Slack, de videojuegos fallidos). Para conocerse, el **DAFO personal** no es una lista, sino un plan: sus valor está en los *cruces* (qué fortaleza aprovecha qué oportunidad, qué debilidad te expone a qué amenaza).

U7. Del proyecto a la empresa: propósito, protección e impacto

Lo que separa una idea de un proyecto es el **propósito**. Simon Sinek lo ordena en el *círculo dorado*: comunicar de dentro hacia fuera, empezando por el **porqué** (la creencia que mueve), luego el **cómo** y por último el **qué** (el producto, que puede cambiar mil veces). La **misión**, la **visión** y los **valores** ponen ese propósito por escrito; una buena misión supera el *test de la frase hueca* (Patagonia llevó la suya hasta ceder la propiedad de la empresa a una causa ambiental).

Poner en marcha el proyecto es una actitud **lean**: empezar pequeño, validar pronto y *salir del edificio* (Blank) a escuchar lo que la gente **hace**, no solo lo que dice; los **early adopters** validan la idea antes de escalar. Conviene *emprender con los medios disponibles* en lugar de esperar a tenerlo todo, y cuidar el **equipo** complementario tanto como la idea.

Lo creado se protege: la **propiedad industrial** (marca, patente, modelo de utilidad, diseño; registro en la OEPM) y la **propiedad intelectual** (obras y software; nace con la creación). Las ideas no se protegen, solo su plasmación.

El **emprendimiento social** no es un cajón aparte, sino un *abanico continuo* entre la empresa puramente comercial y la ONG; para situarlo hay que preguntar cuál es el fin último (beneficio o misión) y de qué vive (de vender o de donaciones). Certificaciones como el sello **B Corp** y la tradición de la **economía social** (cooperativas, sociedades laborales, empresas de inserción) ayudan a distinguir el compromiso real del greenwashing. Conecta con los **ODS**: del microcrédito de Yunus a La Fageda o Auara.

LO ESENCIAL

- El análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) y el DAFO permiten estudiar el entorno de forma sistemática antes de emprender.
- Las técnicas de creatividad (brainstorming, SCAMPER, mapas mentales) ayudan a generar ideas de forma estructurada, no solo por inspiración.
- Una buena oportunidad de negocio se valida buscando un problema real, un cliente dispuesto a pagar y una solución diferenciada.
- La innovación abierta y el design thinking parten de las necesidades reales del usuario para crear soluciones de valor.

VOCABULARIO

PESTEL

DAFO

SCAMPER

design thinking

validación de la idea

early adopters

ventaja competitiva

propósito

impacto social

lean startup

EJEMPLOS RESUELTOS

1. **La regla del 72 y el largo plazo.** Quieres saber en cuánto tiempo se duplica un ahorro a distintos tipos de interés. Aplica la regla del 72 al 6 %, al 4 % y al 8 %, y comprueba el resultado del 6 % calculando el interés compuesto sobre 1.000 € durante esos años.

La **regla del 72** estima los años en duplicar un capital dividiendo 72 entre el tipo de interés anual.

Al 6 %: $72 / 6 = 12$ años.

Al 4 %: $72 / 4 = 18$ años.

Al **6 %**: $72 / 6 = 12$ años.

Al **4 %**: $72 / 4 = 18$ años.

Al **8 %**: $72 / 8 = 9$ años.

Comprobación al 6 % en 12 años con interés compuesto: $1.000 \times 1,06$ elevado a 12 $\approx 1.000 \times 2,012 = 2.012$ €. En efecto, los 1.000 € se han duplicado en 12 años, como anticipaba la regla. Esto explica por qué, en el ahorro a largo plazo, una pequeña diferencia de tipo (del 4 % al 8 %) reduce a la mitad el tiempo de duplicación.

2. **Interés simple frente a compuesto a 10 años.** Guardas 1.000 € al 5 % anual durante 10 años. Calcula cuánto tendrías con interés simple y con interés compuesto, y cuánto se debe a que «los intereses generan intereses».

Interés simple (5 % de 1.000 = 50 € cada año): $1.000 + 10 \times 50 = 1.500$ €.

Interés compuesto (cada año sobre el total acumulado): $1.000 \times 1,05$ elevado a 10. Como $1,05$ elevado a 10 $\approx 1,62889$, resulta $1.000 \times 1,62889 = 1.628,89$ €.

Diferencia: $1.628,89 - 1.500 = 128,89$ €. Esos casi 129 € adicionales son exactamente el efecto de que cada año los intereses ya ganados también producen intereses. En 10 años la brecha es notable; en 30 o 40 años se dispara, y por eso conviene empezar a ahorrar pronto.

3. **Situar un proyecto en el abanico social.** Una empresa vende yogures en supermercados a precio de mercado, factura y paga impuestos, pero nació para dar empleo digno a personas con discapacidad y reinvierte sus beneficios en esa misión. ¿Es una ONG, una empresa convencional o una empresa social? Justifícalo con las dos preguntas clave.

El emprendimiento social no es un cajón cerrado, sino un **abanico continuo**. Para situar un proyecto se hacen dos preguntas:

1. **¿De qué vive?** Vende sus productos en el mercado, no depende de donaciones. Eso la aleja de una **ONG** y la acerca a una empresa.

2. **¿Cuál es su fin último?** No maximizar el beneficio del dueño, sino una **misión social** (el empleo digno), a la que reinvierte sus beneficios. Eso la aleja de la empresa puramente comercial.

Conclusión: es una **empresa social** (el caso recuerda a La Fageda). El beneficio es el medio; la misión social, el fin. Mide su éxito por dos cosas a la vez: su viabilidad económica y su impacto (personas integradas).

4. **Diseña el porqué con Sinek.** Vas a presentar tu proyecto de huertos urbanos compartidos. Ordénalo con el círculo dorado de Sinek (porqué, cómo, qué) y explica por qué conviene comunicar de dentro hacia fuera.

El **círculo dorado** de Sinek ordena un proyecto en tres capas concéntricas:

Porqué (la creencia que mueve): creemos que vivir en la ciudad no debería alejar a la gente de la tierra ni de la comida sana de proximidad.

Cómo (la manera particular de hacerlo): cediendo parcelas de huerto compartido y dando asesoramiento y comunidad a los vecinos.

Qué (el producto concreto): una red de huertos urbanos gestionada con una app.

Por qué de dentro hacia fuera: las organizaciones que conectan con la gente comunican primero el porqué, luego el cómo y por último el qué; la mayoría hace lo contrario y nunca explica para qué

existe. El *qué* (la app) puede cambiar mil veces; el *porqué*, si es sólido, permanece y orienta cada decisión.

RETOS

1. Clasifica cada flujo como **filtración** (sale dinero del circuito) o **inyección** (entra dinero al circuito): (a) las familias ahorran parte de su renta; (b) el Estado aumenta el gasto público; (c) se pagan impuestos; (d) crecen las exportaciones; (e) aumentan las importaciones.
2. Explica, con un ejemplo en cadena, qué es el **efecto multiplicador** del gasto y por qué funciona también «hacia abajo».
3. El BCE sube los tipos de interés del 0 % al 4,5 % para frenar la inflación. Explica qué **coste distributivo** tiene esa medida: ¿a quién perjudica y a quién beneficia relativamente?
4. Calcula con **interés compuesto** cuánto tendrás si inviertes 1.000 € al 6 % anual durante 3 años, e indica cuánto has ganado.
5. Aplica la **regla del 72**: ¿en cuántos años se duplica, aproximadamente, un capital colocado al 3 % anual? ¿Y al 9 %? ¿Qué te dice la comparación?
6. Dispones de 10.000 € y dudas entre un depósito seguro al 1 % anual y un fondo con riesgo cuya rentabilidad esperada es del 5 % anual. Calcula la ganancia esperada de cada opción en un año y explica con la **regla riesgo-rentabilidad** por qué el número no decide por sí solo.
7. Razona por qué tiene sentido **ahorrar antes de invertir** y qué papel juega el horizonte temporal (el plazo) en la decisión de invertir o no.
8. Los datos del **GEM España** desmontan dos tópicos sobre quién emprende. Indica cuáles son y por qué importa derribarlos.
9. Explica por qué a una organización le interesa fomentar el **intraemprendimiento** y qué arriesga la persona intraemprendedora aunque no ponga su dinero.
10. Distingue la teoría de **Maslow** de la de **Herzberg** y aplica la idea de los factores de higiene y motivadores: ¿por qué un buen sueldo evita el malestar pero no consigue, por sí solo, que alguien se entregue a un proyecto?
11. Aplica los principios de la **negociación de Harvard**: dos socios discuten porque uno quiere reinvertir todo el beneficio y el otro quiere repartirlo. ¿Cómo pasarías de las *posiciones* a los *intereses* para buscar un acuerdo?
12. Se dice que la red de relaciones (el *networking*) es «una forma de capital tan real como el dinero o las máquinas». Explica qué significa y por qué no consiste en coleccionar contactos.
13. Explica el modelo del **doble diamante** y por qué la regla de «prohibido criticar» solo se aplica en la fase divergente.

14. Desmonta con argumentos o datos estas dos **creencias limitantes** sobre emprender: «hay que tener una idea revolucionaria» y «se necesita mucho dinero para empezar».
15. Define qué es un **pivote** y explica, con un ejemplo, por qué pivotar no es lo mismo que rendirse.
16. Un **DAFO personal** «no es una lista, es un plan». Explica qué son los *cruces estratégicos* y pon un ejemplo de un cruce Fortaleza-Oportunidad y otro Debilidad-Amenaza.
17. El consejo de Steve Blank es «sal del edificio». Explica qué significa al validar una idea y por qué conviene fijarse en lo que la gente *hace* y no solo en lo que *dice*. ¿Qué papel juegan los **early adopters**?
18. Diseña un plan de **validación de bajo coste** (estilo lean startup) en tres pasos para una idea antes de invertir mucho dinero.
19. Diseña un proyecto de emprendimiento **con propósito**: define problema, propuesta de valor, misión y el **ODS** principal al que contribuye. Justifica la coherencia entre las partes.
20. Explica por qué el emprendimiento social es un **abanico continuo** y no dos cajones estancos. ¿Para qué sirven certificaciones como el sello **B Corp**?
21. Una empresa social vende 200.000 botellas de agua al año y destina 0,10 € de beneficio por botella a financiar acceso a agua potable. Si dar agua potable a una persona durante un año cuesta 5 €, ¿a cuántas personas ayuda al año? Calcúlalo.
22. El microcrédito de Yunus prestaba pequeñas cantidades sin aval a personas pobres. Si un banco social presta 60 € a cada una de 50 personas y la tasa de devolución es del 96 % del importe prestado, calcula cuánto presta en total y cuánto recupera. ¿Por qué es relevante esa tasa tan alta?
23. Se dice que «las ideas no se protegen, solo su plasmación concreta». Explica qué consecuencia práctica tiene esto para alguien que empieza a emprender y por qué el secreto excesivo suele ser mal consejo.

SOLUCIONARIO

1. Filtraciones (sacan dinero del circuito): (a) **ahorro**, (c) **impuestos** y (e) **importaciones**.
Inyecciones (devuelven dinero al circuito): (b) **gasto público** y (d) **exportaciones** (junto con la inversión).
Cuando las inyecciones superan a las filtraciones, la actividad tiende a expandirse; cuando las filtraciones mandan, se contrae.
2. El efecto multiplicador es que un gasto inicial se multiplica al recorrer el circuito, porque la renta de cada uno se convierte en gasto del siguiente.
Ejemplo: gastas más en cortarte el pelo; tu peluquero, con ese ingreso, compra un móvil; la tienda de móviles ingresa más y contrata a alguien; esa persona va más al cine... Tu gasto ha generado actividad en sitios inesperados.
Funciona igual **hacia abajo**: si mucha gente deja de gastar a la vez por miedo, las empresas venden menos, contratan menos y reparten menos renta, que a su vez se gasta menos. El frenazo también se multiplica.
3. Subir tipos controla la inflación, pero **redistribuye renta** entre grupos sin que el BCE pueda evitarlo (solo dispone del tipo de interés, que actúa sobre toda la economía).

Perjudica a los hogares y empresas **endeudados a tipo variable** (sube su cuota de hipoteca o de préstamo) y a quien acaba de comprar vivienda.

Beneficia relativamente a los **ahorradores** (mejora algo la remuneración del ahorro) y a quien tiene caja o compró a tipo fijo hace años.

Por eso se discute si la política fiscal debería compensar a quien más sufre la subida: la frontera entre lo «técnico» y lo «político» es más borrosa de lo que parece.

4. Aplicamos el 6 % sobre el total acumulado cada año.

Año 1: $1.000 \times 1,06 = 1.060,00 \text{ €}$.

Año 2: $1.060 \times 1,06 = 1.123,60 \text{ €}$.

Año 3: $1.123,60 \times 1,06 = \mathbf{1.191,02 \text{ €}}$ (redondeando).

Ganancia: $1.191,02 - 1.000 = \mathbf{191,02 \text{ €}}$. A interés simple habrías ganado solo $3 \times 60 = 180 \text{ €}$; los 11,02 € de más son el efecto del interés sobre los intereses.

5. La regla del 72 estima los años en duplicar dividiendo 72 entre el tipo.

Al **3 %**: $72 / 3 = \mathbf{24 \text{ años}}$.

Al **9 %**: $72 / 9 = \mathbf{8 \text{ años}}$.

La comparación muestra que el tipo de interés tiene un efecto enorme a largo plazo: triplicar el tipo (del 3 % al 9 %) reduce el tiempo de duplicación de 24 a 8 años, tres veces menos. En el ahorro, pequeñas diferencias de rentabilidad sostenidas en el tiempo cambian muchísimo el resultado final.

6. **Depósito (1 %)**: $0,01 \times 10.000 = \mathbf{100 \text{ €}}$ de ganancia, casi sin riesgo de perder.

Fondo (5 % esperado): $0,05 \times 10.000 = \mathbf{500 \text{ €}}$ de ganancia esperada, pero solo *esperada*.

Diferencia esperada: 400 € a favor del fondo. Sin embargo, la **regla riesgo-rentabilidad** recuerda que esa mayor rentabilidad esperada va acompañada de mayor riesgo: el fondo también puede dar menos del 5 %, o incluso pérdidas. El depósito asegura 100 €; el fondo ofrece más a cambio de incertidumbre. La decisión depende del plazo y de cuánto riesgo se puede asumir, no solo del número más alto.

7. Tiene sentido **ahorrar primero** para disponer de un *colchón* ante imprevistos (una avería, quedarse sin ingresos): ese dinero debe estar disponible y seguro, no expuesto a riesgo. Solo cuando ese colchón existe conviene plantearse invertir el excedente.

El **horizonte temporal** es clave: si vas a necesitar el dinero pronto, no conviene asumir riesgo (puede tocarte vender en mal momento); si el plazo es largo, se pueden tolerar las subidas y bajadas porque hay tiempo de recuperación y el interés compuesto trabaja a favor. A más plazo, más capacidad de asumir riesgo de forma razonable.

8. Dos tópicos que los datos del GEM desmontan:

1. «Emprender es cosa de jóvenes». Falso: buena parte de quienes emprenden lo hacen a partir de los 35 años, porque hace falta experiencia del sector, contactos y cierta capacidad de ahorro, que se acumulan con la edad.

2. «Se emprende solo por necesidad». Falso: una proporción importante emprende por *oportunidad*, al detectar una necesidad sin cubrir.

Importa derribarlos porque las creencias limitantes frenan: si alguien cree que «si no triunfaste de joven ya es tarde», ni lo intenta. El GEM también mide el **miedo al fracaso**, una barrera emocional —no técnica— que sí se puede entrenar.

9. A la organización le interesa porque quien intraemprende detecta oportunidades, propone mejoras y lidera proyectos internos: las empresas que lo fomentan **innovan más y retienen mejor el talento** que las que solo premian cumplir órdenes.

La persona intraemprendedora no arriesga su patrimonio, pero sí su **esfuerzo, su reputación y su comodidad**: es más fácil quedarse callado que proponer un cambio que puede salir mal y exponerse

ante la dirección. El caso de la PlayStation (impulsada desde dentro de Sony por Ken Kutaragi, pese a la resistencia interna) lo ilustra.

10. **Maslow** ordena las necesidades en una pirámide, de las básicas (fisiológicas, seguridad) a las superiores (pertenencia, reconocimiento, autorrealización): cubiertas unas, se buscan las siguientes. **Herzberg** distingue dos clases de factores: los **de higiene** (salario, condiciones, seguridad), cuya *ausencia* produce insatisfacción pero cuya presencia no motiva especialmente; y los **motivadores** (reconocimiento, responsabilidad, sentido, crecimiento), que son los que de verdad impulsan. Por eso un buen sueldo es un factor de higiene: evita el malestar, pero no basta para la entrega. Las personas dan lo mejor cuando encuentran **sentido, reconocimiento y margen para crecer**. Enlaza con la motivación intrínseca, más duradera que la extrínseca.
11. El método de Harvard propone separar a las personas del problema, centrarse en los **intereses** (el porqué) y no en las **posiciones** (el qué se pide), generar opciones de beneficio mutuo y usar criterios objetivos.
Posiciones enfrentadas: «reinvertir todo» frente a «repartir todo».
Intereses detrás: el primero quiere que la empresa *crezca y sea sólida*; el segundo, quizá, *necesita liquidez* para sus gastos personales.
Una vez vistos los intereses, aparecen opciones win-win: repartir una parte pequeña que cubra la liquidez del segundo y reinvertir el resto, o fijar un calendario de reparto ligado a objetivos de crecimiento. Centrarse en el porqué de cada uno, y no en lo que exige, abre soluciones que las posiciones cerradas ocultaban.
12. Significa que las relaciones de confianza generan valor económico real: el socio que aparece años después, el cliente que recomienda, el mentor que abre una puerta. Buena parte de las oportunidades que aprovecha quien emprende no llegan por casualidad, sino a través de personas con las que ha mantenido una relación honesta.
No consiste en **coleccionar contactos** porque una tarjeta o un seguidor no es una relación: lo que vale es la **confianza cultivada en el tiempo**, que solo se construye aportando y siendo fiable. Una red amplia pero superficial rinde poco; una red más pequeña pero de confianza rinde mucho.
13. El **doble diamante** repite dos veces el ritmo divergir-converger: el primer rombo sirve para *entender bien el problema* y el segundo para *dar con la solución*. En cada rombo primero se abre la mirada (divergir: generar muchas ideas) y luego se cierra hacia una decisión (converger: evaluar y elegir).
La regla «prohibido criticar» solo se aplica en la **fase divergente** porque el objetivo allí es la *cantidad*: el primer «esto no funcionaría» mata la fluidez y el grupo se cierra. La crítica y el filtro tienen su momento, pero después, en la fase convergente. Mezclar las dos fases es el error más común y frena la generación de ideas.
14. **«Hay que tener una idea revolucionaria»**: falso. La mayoría de los proyectos no inventan nada nuevo: *mejoran* algo que ya existe o lo resuelven de forma más cómoda (Wallapop no inventó la compraventa de segunda mano, la hizo fácil desde el móvil). Muchas ideas mediocres bien ejecutadas superan a ideas brillantes que se quedan en el aire.
«Se necesita mucho dinero para empezar»: falso. Muchos negocios arrancan con recursos mínimos, validando primero la idea a pequeña escala (un MVP barato) antes de invertir. La idea liberadora es *emprender con los medios disponibles*: las propias habilidades, el tiempo, los contactos y los recursos gratuitos de internet. El gran enemigo no es la falta de recursos, sino creer que primero hay que tenerlo todo.
15. Un **pivote** es un cambio de rumbo de un proyecto que, al no funcionar como estaba planteado, se reorienta hacia lo que sí da resultado, **conservando lo aprendido**.

Ejemplo: Twitch nació como Justin.tv (retransmitir la vida de su fundador 24 horas); al ver que lo que enganchaba era la sección de videojuegos, giraron hacia ahí. También Slack surgió del chat interno de un videojuego fallido.

No es rendirse porque no se abandona el esfuerzo, sino que se **corrige la dirección con la información que da el error**: se aprovecha lo construido y se apunta a la oportunidad real que el proyecto inicial había revelado sin querer.

16. Los **cruces estratégicos** son el verdadero valor del DAFO: en lugar de quedarse en cuatro listas, se combinan las casillas para sacar acciones.

Cruce Fortaleza-Oportunidad (ofensivo): «se me da bien comunicar» (F) + «hay un concurso de proyectos en el instituto» (O) → me presento y aprovecho mi soltura para defender la idea.

Cruce Debilidad-Amenaza (supervivencia): «me desorganizo con los plazos» (D) + «el sector exige entregas muy rápidas» (A) → necesito una herramienta de planificación o asociarme con alguien metódico antes de lanzarme.

De cada cruce sale una acción concreta; ahí está la diferencia entre un DAFO útil y un inventario decorativo.

17. «Sal del edificio» significa que las respuestas no están dentro de tu cabeza ni en una hoja de cálculo, sino **fuera, hablando con las personas a las que quieres servir**. Muchos proyectos fracasan no por mala ejecución, sino porque resuelven un problema que nadie tenía; salir a preguntar antes de construir es la forma más barata de evitarlo.

Conviene fijarse en lo que la gente **hace** y no solo en lo que dice porque es fácil que alguien diga «qué buena idea» por amabilidad y luego no use el producto. La validación de verdad llega cuando alguien dedica su tiempo, su dinero o su atención.

Los **early adopters** son los primeros usuarios, dispuestos a probar algo nuevo aún imperfecto: dan feedback valioso y validan la idea antes de escalar.

18. **1. Detectar el problema real**: entrevistar a posibles clientes para confirmar que el problema existe y les importa (preguntar cómo lo resuelven hoy, no si comprarían).

2. Crear un producto mínimo viable (MVP): una versión básica o un prototipo barato (una landing page, un formulario, un vídeo) para probar la solución sin construirla entera.

3. Medir y aprender: ver si la gente se interesa o paga, recoger datos y decidir si seguir, pivotar o abandonar.

La lógica es invertir poco hasta tener pruebas de que la idea importa de verdad: fallar pronto y barato en lugar de gastarlo todo en algo que quizá nadie quería.

19. Ejemplo: huertos urbanos comunitarios gestionados con una app.

- **Problema**: falta de espacios verdes y de acceso a alimentos frescos de proximidad en barrios urbanos.
- **Propuesta de valor**: ofrecemos parcelas de huerto compartido y asesoramiento para que los vecinos cultiven sus propios alimentos.
- **Misión**: acercar la agricultura sostenible a la ciudad y fortalecer la comunidad del barrio.
- **ODS principal**: ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles), con apoyo del ODS 2 (Hambre cero) y el 3 (Salud).

Coherencia: el problema se resuelve con la propuesta, la misión expresa ese propósito y el ODS lo conecta con un objetivo global. Todas las piezas apuntan en la misma dirección.

20. Es un abanico porque entre la empresa puramente comercial (solo busca beneficio) y la ONG (solo busca un fin social y vive de donaciones) hay muchas posiciones intermedias: empresas convencionales con prácticas responsables, empresas sociales que reinvierten sus beneficios, cooperativas donde las personas pesan más que el capital, fundaciones con actividad económica. En vez de etiquetar, se

pregunta **cuál es el fin último** (beneficio o misión) y **de qué vive** (de vender o de donaciones).

El sello **B Corp** sirve para **distinguir el compromiso real del greenwashing**: lo conceden organizaciones independientes a las empresas que superan una evaluación exigente de su impacto social y ambiental, su transparencia y su gobernanza. Es una garantía verificada, no una autoproclamación.

21. **Beneficio destinado al fin social:** $200.000 \times 0,10 = 20.000 \text{ €}$ al año.

Personas atendidas: $20.000 / 5 = 4.000 \text{ personas}$ al año.

El cálculo muestra cómo una empresa social mide su éxito con un **doble indicador**: la viabilidad económica (que venda lo suficiente para sostenerse) y el impacto (los litros financiados o las personas ayudadas). El caso recuerda al de Auara: el beneficio es el medio; la misión social, el fin.

22. **Importe total prestado:** $60 \times 50 = 3.000 \text{ €}$.

Importe recuperado (96 %): $0,96 \times 3.000 = 2.880 \text{ €}$ (solo 120 € no se devuelven).

Es relevante porque esas personas, consideradas «insolventes» por la banca tradicional al no tener avales, devuelven en porcentajes altísimos. Eso demuestra que el problema no era su fiabilidad, sino la falta de acceso al crédito. El microcrédito rediseña una herramienta económica clásica (el préstamo) para convertirla en emprendimiento social: el objetivo no es el beneficio del banco, sino sacar a personas de la pobreza, y le valió a Yunus el Nobel de la Paz en 2006.

23. Consecuencia práctica: no existe ningún registro donde reservar la idea de «una app para pedir comida». Lo protegible aparece cuando la idea se convierte en algo **tangible**: una marca registrada, una invención patentada, un diseño, un texto o un código. Para la mayoría de proyectos, lo primero que conviene proteger es la **marca** (comprobando antes en la OEPM que el nombre está libre).

El **secreto excesivo** suele ser mal consejo porque una idea sin ejecutar no vale casi nada, y compartirla sirve para mejorarla y validarla. Además, el primero en **ejecutar bien** una idea suele llevar una ventaja que ninguna copia tardía recupera. Lo valioso no es la idea guardada, sino lo que se construye con ella.