



08

EEAE · 1.º BACHILLERATO

Economía, Emprendimiento y Actividad Empresarial

*La materia de modalidad General que
junta economía, iniciativa
empresarial y actividad empresarial.
Para entender cómo se crea valor antes
de elegir itinerario.*

10 UNIDADES · CURRÍCULO ESTATAL LOMLOE · REAL DECRETO 243/2022 · DECRET
108/2022 (CV)

EDITORIAL

profedeeconomia.es

EDICIÓN

Curso 2026/27 · borrador

GENERADO

25 de mayo de 2026

SOBRE ESTE LIBRO

Este libro forma parte de los materiales abiertos de **profedeconomia.es**, una plataforma de recursos para profesores de instituto de economía, empresa y finanzas. Todo el contenido se publica bajo licencia *Creative Commons BY-NC-SA*: podéis copiarlo, redistribuirlo y adaptarlo siempre que citéis la autoría y no lo uséis con fines comerciales.

Este libro se basa en el currículo básico estatal LOMLOE para **Economía, Emprendimiento y Actividad Empresarial** (Real Decreto 243/2022 · Decret 108/2022 (CV)). Cada comunidad autónoma establece concreciones específicas en su currículo propio; conviene consultar la concreción de vuestra CCAA para ajustar la programación al centro.

Composición tipográfica con Fraunces y Switzer. Generado con Astro y paged.js. Comentarios, erratas y propuestas: hola@profedeconomia.es.

Contenido

-
- 01** **La economía y el problema de la escasez** **5**
Antes de hablar de empresas, mercados o emprendimiento, hay una pregunta que lo sostiene todo: si los recursos son limitados y los deseos no, ¿cómo decidimos qué hacer con lo que hay?
-
- 02** **Decisiones económicas: racionalidad y comportamiento** **19**
¿Decidimos como individuos calculadores o como miembros de un grupo? ¿Y para qué decidimos: para maximizar la utilidad, para ser felices, para vivir mejor? Esta unidad mira la decisión económica desde la economía, la sociología, la psicología y la ética —y descubre que ninguna sobra.
-
- 03** **Economía conectada: ética, sostenibilidad y ODS** **35**
La economía no flota fuera del planeta ni al margen de la justicia. Toda decisión productiva consume recursos finitos y reparte cargas y beneficios. Esta unidad mira esa conexión de frente: límites ecológicos, fallos del mercado y un horizonte compartido, la Agenda 2030.
-
- 04** **El entorno económico y financiero** **52**
Ninguna decisión económica se toma en el vacío. Detrás de cada compra, cada nómina y cada ahorro hay un sistema completo de personas, empresas y dinero que se relacionan sin parar. Esta unidad ofrece el mapa de ese sistema, visto desde arriba.
-
- 05** **El perfil de la persona emprendedora** **70**
Emprender no es un don con el que se nace, sino un conjunto de competencias, hábitos y formas de relacionarse que se entrenan. Esta unidad te ayuda a mirar tu propio perfil con honestidad.
-

06	Creatividad, innovación e iniciativa	89
	<i>Casi todo el mundo cree que la creatividad es un don con el que se nace. La buena noticia para quien quiere emprender es que se parece mucho más a un músculo: se entrena, se ejercita y, sobre todo, se pierde si no se usa.</i>	
07	Del proyecto a la empresa: misión, visión y emprendimiento social	105
	<i>Una idea no es todavía un proyecto. Lo que convierte una ocurrencia en algo que merece la pena empezar es saber para qué existe y hacia dónde mira. Esta unidad trata el salto de la idea al proyecto como cuestión de propósito —no de papeleo—, cómo proteger lo que has creado y qué pasa cuando el objetivo no es solo ganar dinero, sino mejorar el mundo.</i>	
08	La empresa y su actividad	123
	<i>Detrás de cada producto que usas hay una empresa, y detrás de cada empresa hay personas que la dirigen, la habitan y la mueven. Esta unidad mira la empresa no como un organigrama, sino como una forma de actividad humana.</i>	
09	Estrategia, competitividad y modelos de negocio	138
	<i>Dos empresas pueden vender lo mismo y tener resultados opuestos. La diferencia rara vez está en el producto: está en cómo deciden competir, a quién sirven y, cada vez más, en cómo ganan dinero. Eso es la estrategia.</i>	
10	Transformación digital y la empresa del futuro	155
	<i>Toda la materia ha mirado a la empresa tal y como es. Esta última unidad mira a la que viene: una empresa que automatiza tareas, decide con datos, organiza el trabajo de otra forma y descubre que la sostenibilidad ya no es un adorno, sino una estrategia de supervivencia. Cerramos el curso mirando al futuro.</i>	

UNIDAD 1 · BLOC A

01

La economía y el problema de la escasez

Antes de hablar de empresas, mercados o emprendimiento, hay una pregunta que lo sostiene todo: si los recursos son limitados y los deseos no, ¿cómo decidimos qué hacer con lo que hay?

DURACIÓN

6-7 sesiones · 2 semanas

CONCEPTOS CLAVE

escasez · coste de oportunidad · eficiencia · paradoja del valor · valor de uso y valor de cambio · asignación de recursos

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

- Reconocer la escasez como problema económico básico y deducir sus implicaciones en la vida cotidiana, individual y colectiva.
- Explicar el coste de oportunidad como la cara oculta de toda decisión y aplicarlo a casos reales sin recurrir a la modelización gráfica formal.
- Relacionar escasez y eficiencia, entendiendo que el desperdicio de recursos también es un problema económico.
- Interpretar la paradoja del valor distinguiendo valor de uso y valor de cambio.
- Identificar los grandes mecanismos de asignación de recursos —mercado, autoridad y tradición— y comprender de forma panorámica cómo funciona un mercado.
- Caracterizar la economía como ciencia social, reconociendo las dificultades del análisis económico y el papel de la modelización como herramienta.

Tiempo estimado de lectura: ~25 min · **Saberes LOMLOE:** A.1.1, A.1.2, A.2.1 ·

Pre-requisitos: ninguno (primera unidad de la materia).

Al acabar esta unidad sabrás:

- Explicar qué es la escasez y por qué es el punto de partida de toda la economía.
- Reconocer el coste de oportunidad detrás de cualquier decisión, también las que no implican dinero.
- Distinguir escasez de ineficiencia y entender por qué desperdiciar recursos es un problema económico.
- Resolver la paradoja del valor separando el valor de uso del valor de cambio.
- Identificar los tres grandes mecanismos con los que las sociedades asignan recursos y describir cómo funciona un mercado.

- Entender la economía como ciencia social, con sus dificultades propias y con la modelización como herramienta de trabajo.

SOBRE EL CURRÍCULO

En qué currículum se basa este libro

Economía, Emprendimiento y Actividad Empresarial es una materia de modalidad de Bachillerato del currículum básico estatal LOMLOE (Real Decreto 243/2022). Este libro sigue ese currículum estatal; en la Comunitat Valenciana, su concreción es el Decret 108/2022. Cada comunidad autónoma establece la suya, así que conviene consultar la concreción de tu CCAA para ajustar la programación a tu centro.

Esta materia se llama *Economía, Emprendimiento y Actividad Empresarial*, y a lo largo del curso hablaremos de personas que montan proyectos, de empresas que cambian de modelo de negocio, de la revolución digital y de los retos del planeta. Pero todo eso descansa sobre una idea que conviene fijar antes que ninguna otra. No es una idea técnica ni difícil: es, en realidad, la experiencia más cotidiana que existe. **Querer más de lo que se puede tener.**

Piensa en una mañana cualquiera. Tienes cuarenta minutos antes de salir de casa y podrías repasar para un examen, desayunar con calma o dormir un poco más. No puedes hacer las tres cosas: el tiempo no da. Tienes veinte euros y delante una camiseta, dos entradas de cine y un cargador nuevo; eliges, y al elegir renuncias. Esto que parece trivial es exactamente el problema que estudia la economía, solo que ampliado a millones de personas, empresas y países que toman decisiones a la vez. La economía no nace de los bancos ni de la bolsa: nace de que **los recursos son limitados y los deseos no lo son.**

Esta primera unidad pone los cimientos. No vamos a dibujar gráficos ni a hacer cálculos complicados —eso pertenece a otras materias y a otros cursos—. Vamos a entender, con casos reales y con sentido común, por qué existe la economía como forma de pensar, qué preguntas intenta responder y qué clase de ciencia es. Si esto queda claro, el resto del curso —el emprendimiento, las empresas, la innovación— se entiende mucho mejor, porque todo son respuestas distintas al mismo problema de fondo.

La escasez: el problema que lo explica casi todo

La **escasez** es el desajuste permanente entre unos recursos limitados y unas necesidades y deseos que, en conjunto, no tienen fin. No es lo mismo que la pobreza ni que la falta puntual de algo. La escasez afecta a todo el mundo, también a quien tiene mucho: una persona millonaria sigue teniendo solo veinticuatro horas al día y sigue teniendo que elegir en qué gasta su tiempo y su atención. Por eso decimos que la escasez es un problema **estructural**: no se resuelve teniendo más, porque al tener más también aparecen nuevos deseos.

Recursos finitos, deseos abiertos

Los recursos con los que contamos son finitos: el tiempo, el dinero, las materias primas, la energía, el talento, el suelo disponible. Las necesidades y deseos, en cambio, tienden a expandirse. Cuando se cubre una, suelen aparecer otras: cubierta la comida, queremos variedad; cubierta la vivienda, la queremos mejor; resuelto lo básico, aparecen el ocio, el reconocimiento, los proyectos personales. Esa expansión continua es lo que mantiene vivo el problema económico generación tras generación, incluso en las sociedades más ricas de la historia.

CONCEPTO CLAVE

Escasez

La **escasez** es el desajuste estructural entre unos recursos limitados y unas necesidades y deseos prácticamente ilimitados. Obliga a **elegir**, y elegir es el acto económico fundamental. Sin escasez no habría economía: si todo fuera ilimitado, no haría falta decidir nada.

Las tres preguntas que la escasez plantea

Porque hay escasez, cualquier sociedad —y también cualquier persona— se enfrenta una y otra vez a tres preguntas básicas que conviene tener en la cabeza desde el principio del curso. **¿Qué producir?:** con recursos limitados no se puede producir todo, hay que decidir si más alimentos o más coches, más vivienda o más ocio. **¿Cómo producir?:** con qué técnicas, con más máquinas o más personas, contaminando más o menos. **¿Para quién producir?:** cómo se reparte lo producido entre los miembros de la sociedad. Estas tres preguntas, formuladas con claridad por el economista Paul Samuelson, no las inventa el economista: las **impone la escasez**. Si los recursos fueran infinitos, no habría nada que decidir. Toda la materia, en el fondo, gira en torno a las distintas formas de responderlas.

La respuesta a “¿qué producir?” no es abstracta: se ve en cómo una sociedad reparte su esfuerzo entre los grandes sectores de actividad. En la España actual, ese reparto está muy escorado hacia los servicios.

% DEL EMPLEO EN ESPAÑA · DATOS APROX. 2025



SECTOR PRIMARIO · ~4%
De la naturaleza
 Extraer recursos del medio.

- Agricultor/a
- Ganadero/a
- Pescador/a
- Minero/a
- Trabajador/a forestal

SECTOR SECUNDARIO · ~20%
Transformar
 Industria y construcción.

- Operario/a de fábrica
- Electricista
- Soldador/a
- Albañil
- Mecánico/a

SECTOR TERCIARIO · ~76%
Servicios
 Prestar utilidad, no un bien.

- Profesor/a
- Enfermero/a
- Camarero/a
- Comercial
- Programador/a

Cómo reparte España su empleo entre los tres sectores económicos: una de las formas concretas en que una sociedad responde a la pregunta de qué producir.

Fuente: Datos aproximados 2025, elaboración propia a partir de la EPA (INE)

Bienes libres y bienes económicos

No todo es escaso. Un **bien libre** es aquel del que hay más que suficiente para todos, no tiene precio y nadie tiene que repartirlo: el aire que respiras en el campo es el ejemplo clásico. Un **bien económico**, en cambio, es escaso, hay que producirlo o repartirlo, y por eso suele tener un precio. La frontera entre ambos no es fija. Muchos bienes que durante siglos fueron libres se han vuelto escasos: el agua limpia, el aire puro en una ciudad contaminada, el silencio, incluso el espacio en una playa en agosto. Cuando un bien libre se vuelve escaso, entra de lleno en el terreno de la economía, y eso explica por qué cada vez se “economizan” cosas que antes dábamos por gratuitas.

¿SABÍAIS QUE...?



Cuando el agua deja de ser un bien libre

En muchos pueblos del interior de España el agua de un manantial fue durante generaciones un bien libre: estaba ahí, era de todos y nadie pensaba en cobrarla. Hoy, el embotellado y la gestión de los recursos hídricos mueven miles de millones de euros. Según datos de la Asociación de Aguas de Bebida Envasadas (ANEABE), en España se consumen del orden de 130 litros de agua envasada por persona y año. La paradoja es elocuente: un bien que la naturaleza ofrecía gratis se ha convertido en uno de los productos de gran consumo más vendidos. No es que el agua haya cambiado; ha cambiado su disponibilidad limpia y accesible, y con ella su condición económica.

El coste de oportunidad: la cara oculta de cada decisión

Si la escasez nos obliga a elegir, toda elección tiene un precio que casi nunca aparece en ningún recibo. Cuando dedicas un recurso a una cosa, dejas de dedicarlo a otra. **Eso a lo que renuncias es el coste de oportunidad de tu decisión.** Es, probablemente, la idea más útil de toda la materia, porque enseña a pensar en lo que no se ve.

CONCEPTO CLAVE

Coste de oportunidad

El **coste de oportunidad** de una decisión es el valor de la **mejor alternativa** a la que se renuncia al tomarla. No es un coste que aparezca en una factura: es un coste *real*, medido en aquello que se sacrifica.

Lo importante es que el coste de oportunidad existe **siempre**, también cuando no hay dinero de por medio. El coste de oportunidad de pasar la tarde del sábado jugando a videojuegos es lo que podrías haber hecho con ese mismo tiempo: estudiar, quedar con alguien, descansar de verdad. El coste de oportunidad de estudiar una carrera no es solo lo que cuesta la matrícula, sino también el sueldo que dejas de ganar durante esos años. Por eso los economistas insisten tanto en él: la decisión inteligente no es la que no tiene coste —no existe—, sino la que vale más de lo que cuesta dejar pasar.

EJEMPLO REAL

El coste de oportunidad de una hora de tu móvil

Según el INE, en 2025 el 96,3 % de la población española de 16 a 74 años usó internet en los últimos tres meses, y entre la población joven el uso diario del teléfono móvil es prácticamente universal. Diversas estimaciones del propio sector sitúan el tiempo medio de uso del móvil en España en torno a tres o cuatro horas diarias. La cifra exacta importa menos que la idea: cada una de esas horas tiene un coste de oportunidad. No es que usar el móvil esté “mal”; es que ese tiempo no está disponible para nada más. Pensar en términos de coste de oportunidad no significa renunciar al ocio, sino ser consciente de qué se está dejando fuera al elegir. Esa conciencia es, en sí misma, una herramienta económica.

Fuente: INE, Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares 2025; Eurostat, ICT usage in households (2025)

Escasez y eficiencia: no desperdiciar lo que tenemos

Una sociedad puede tener un problema de escasez —siempre lo tiene— y, además, agravarlo desperdiciando los recursos que sí posee. Aquí entra la noción de **eficiencia**. Decimos que una asignación de recursos es eficiente cuando aprovecha al máximo lo disponible: no deja talento parado, ni máquinas sin usar, ni materias primas pudriéndose. La **ineficiencia**, en cambio, es escasez autoinfligida: tener recursos y no usarlos bien.

Esta distinción es clave para no confundir dos problemas distintos. La escasez es inevitable; la ineficiencia, no. Una economía con paro elevado tiene personas dispuestas a trabajar que no producen nada: es un recurso —el trabajo— infrautilizado. Una empresa que tira la mitad de su producción por mala planificación está siendo ineficiente. Una ciudad que deja edificios públicos vacíos mientras hay quien necesita espacios está desperdiciando un recurso. En todos estos casos no falta el recurso: falta usarlo bien.

EJEMPLO REAL

El desperdicio alimentario: escasez autoinfligida

Según los datos del Ministerio de Agricultura, los hogares españoles tiraron a la basura alrededor de 1.125 millones de kilos de alimentos en 2024 —un mínimo histórico desde que existen registros, y aun así equivalente a unos 24 kilos por persona al año—. A escala mundial, la FAO estima que alrededor de un tercio de todos los alimentos producidos para consumo humano se pierde o se desperdicia. Es un ejemplo perfecto de la diferencia entre escasez y eficiencia: en un mundo donde hay hambre, producir comida y tirarla no resuelve la escasez, la empeora. El problema no es solo cuánto se produce, sino cómo de bien se aprovecha lo producido. La eficiencia, vista así, es una cuestión tan económica como ética.

Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Informe de desperdicio alimentario en España 2024 (publicado en 2024); FAO, The State of Food and Agriculture (2019)

La paradoja del valor: por qué el agua es barata y los diamantes caros

Hay una pregunta clásica que durante siglos desconcertó a los economistas y que sigue siendo una de las puertas de entrada más elegantes a esta materia. El agua es imprescindible para vivir: sin ella morimos en pocos días. Un diamante no sirve, en rigor, para nada esencial. Y sin embargo el diamante cuesta una fortuna y el agua, casi nada. ¿Cómo puede algo tan útil valer tan poco y algo tan inútil valer tanto? Es la **paradoja del valor**, ya planteada por Adam Smith en 1776.



Adam Smith (1723-1790). En La riqueza de las naciones (1776) formuló la paradoja del valor: nada es más útil que el agua, pero apenas se puede comprar nada con ella; un diamante, en cambio, casi no tiene valor de uso y sí un enorme valor de cambio.

Grabado a partir del medallón de James Tassie (1787), dominio público vía Wikimedia Commons

Valor de uso y valor de cambio

La clave está en distinguir dos sentidos de la palabra “valor”. El **valor de uso** es la utilidad que un bien aporta, lo que nos permite hacer o satisfacer. El **valor de cambio** es lo que ese bien permite obtener a cambio en un intercambio, es decir, su precio. El agua tiene un valor de uso altísimo y un valor de cambio bajo; el diamante, al revés.

CONCEPTO CLAVE

Valor de uso y valor de cambio

El **valor de uso** es la utilidad que un bien proporciona a quien lo posee. El **valor de cambio** es la cantidad de otros bienes —o de dinero— que se puede obtener a cambio de él. La paradoja del valor consiste en que ambos no siempre coinciden: un bien utilísimo puede tener un valor de cambio muy bajo.

La solución: utilidad de la última unidad

La economía resolvió la paradoja a finales del siglo XIX con una idea sencilla: lo que determina el precio no es la utilidad **total** de un bien, sino la utilidad de la **última unidad disponible**, y esa depende de su escasez. El agua es tan abundante (en buena parte del mundo) que disponer de un litro más apenas añade nada a lo que ya tenemos: su utilidad adicional es baja, y por eso su precio lo es. Los diamantes son tan escasos que cada unidad disponible es muy valorada, y por eso su precio es alto. La paradoja desaparece en cuanto se une **utilidad y escasez**: el valor de cambio no mide cuánto importa un bien en abstracto, sino cuánto importa **tener una unidad más** de él dada su disponibilidad. Volvemos, una vez más, a la escasez como hilo conductor.



Diamantes en bruto. Su alto valor de cambio no se explica por la utilidad —apenas tienen usos esenciales— sino por su extrema escasez: cada unidad disponible es muy valorada precisamente porque hay muy pocas.

Auckland Museum, CC BY 2.0 vía Wikimedia Commons

¿SABÍAIS QUE...?

El agua que sí cuesta una fortuna



La paradoja del valor tiene una vuelta de tuerca contemporánea. En situaciones de escasez extrema —una sequía, una catástrofe, un desierto—, el agua deja de ser barata de golpe. En 2018 Ciudad del Cabo, en Sudáfrica, estuvo a punto de quedarse sin agua corriente en el llamado “Día Cero”: el precio y la valoración del agua se dispararon de la noche a la mañana, mientras nadie pagaba más por diamantes. El experimento mental de Smith se cumple al pie de la letra: cuando el agua se vuelve escasa, su valor de cambio sube hasta superar al de casi cualquier otro bien. El valor no está en el objeto, está en la relación entre su utilidad y su disponibilidad.

¿Cómo decide una sociedad? Los mecanismos de asignación

Hasta aquí hemos visto que la escasez obliga a elegir. Pero ¿quién elige, y cómo? Una sociedad entera tiene que decidir continuamente qué se produce, cómo y para quién llega cada cosa. A lo largo de la historia, los grupos humanos han usado básicamente **tres grandes mecanismos** para resolverlo, y todas las economías reales combinan los tres en distinta proporción.

MECANISMOS

Tres formas de asignar recursos escasos

- 1 La tradición.** Las cosas se hacen como se han hecho siempre: el oficio se hereda del padre o de la madre, el reparto sigue costumbres antiguas, la posición social marca lo que cada uno recibe. Fue dominante en las sociedades agrarias y todavía pesa en muchos ámbitos. Da estabilidad, pero se adapta mal a los cambios.
- 2 La autoridad.** Una instancia central —el Estado, un planificador, una jefatura— decide qué se produce y cómo se reparte. Permite orientar recursos hacia grandes objetivos colectivos, pero necesita una información enorme y suele tener dificultades para acertar con los detalles del día a día.
- 3 El mercado.** Las decisiones se toman de forma descentralizada: millones de personas y empresas compran y venden libremente, y los **precios** actúan como señales que coordinan a todos sin que nadie dé la orden. Es el mecanismo dominante en las economías actuales, aunque nunca aparece solo.

Ninguna sociedad usa un solo mecanismo. En España compras el pan en el mercado, pero la sanidad o la educación obligatoria se asignan por decisión pública (autoridad), y muchas costumbres familiares y de consumo siguen pesando por tradición. La pregunta interesante nunca es “¿mercado o Estado?” en abstracto, sino **qué se asigna mejor por cada vía**, y eso lo iremos viendo a lo largo del curso.

Una primera mirada al mercado

De los tres mecanismos, el mercado merece una primera explicación, porque es el más presente en nuestra vida diaria y el que más usaremos en el resto de la materia. Un **mercado** no es necesariamente un lugar físico: es cualquier mecanismo que pone en contacto a quienes quieren comprar algo (la **demanda**) con quienes quieren venderlo (la **oferta**). Una frutería, una web de segunda mano, la bolsa o una app de transporte son todos mercados.



Mercado Central de Valencia. Cientos de puestos coordinan cada día oferta y demanda sin que nadie dé la orden: el precio de cada producto refleja por sí solo su escasez relativa.

Diego Delso, CC BY-SA 3.0 vía Wikimedia Commons

Lo notable del mercado es que coordina a millones de personas que no se conocen ni se ponen de acuerdo, y lo hace a través de los **precios**. Cuando un producto escasea y mucha gente lo quiere, su precio tiende a subir; ese precio alto desanima a parte de los compradores y anima a más vendedores a producirlo, hasta que el desajuste se corrige. Cuando algo sobra, el precio baja y ocurre lo contrario. El precio funciona, así, como un **mensaje** que transmite información sobre la escasez relativa de cada cosa: nadie tiene que anunciar que faltan tomates, su precio lo dice por sí solo. Esta es solo una primera idea panorámica; el funcionamiento detallado del mercado, con su análisis fino de oferta y demanda, pertenece a otras materias del bachillerato.

EJEMPLO REAL

Cuando los precios gritan que algo escasea: la energía en 2022

Tras la invasión de Ucrania en 2022, el precio del gas natural en Europa se disparó y arrastró al precio de la electricidad a máximos históricos. En el mercado mayorista español, el precio medio diario llegó a superar con holgura los niveles habituales de años anteriores. Lo interesante desde el punto de vista económico es lo que pasó después: el precio alto envió una señal clarísima de escasez, y hogares y empresas reaccionaron reduciendo el consumo, buscando alternativas y acelerando la instalación de renovables y autoconsumo. Nadie ordenó “consumid menos gas”: el precio lo comunicó por sí solo. Es el mecanismo de mercado en estado puro, con todas sus virtudes (coordina sin mandar) y sus problemas (golpea con dureza a quien menos puede pagar, lo que justificó medidas públicas como el llamado “tope al gas”).

Fuente: Eurostat, Electricity price statistics (2022-2023); Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), Informe de supervisión del mercado mayorista de electricidad 2022

La economía como ciencia social

Llegados aquí conviene preguntarse qué tipo de conocimiento es la economía. La respuesta es que es una **ciencia social**. Las dos palabras importan. *Ciencia*, porque no se contenta con opinar: formula explicaciones, las contrasta con datos y las corrige cuando fallan. *Social*, porque su objeto de estudio no son piedras ni planetas, sino el comportamiento de personas, que deciden, cambian de idea y reaccionan a lo que se dice de ellas. Esa naturaleza social le da una potencia enorme y, a la vez, unas dificultades propias que la diferencian de la física o la química.

Las dificultades del análisis económico

Estudiar el comportamiento humano en sociedad es endiabladamente complicado, y conviene reconocerlo con honestidad en lugar de fingir una precisión que no existe.

DIFICULTADES**Por qué analizar la economía es difícil**

- 1 **La realidad es complejísima.** En un fenómeno económico —una subida de precios, el cierre de una fábrica— intervienen miles de factores a la vez. Aislar la causa de un efecto es siempre parcial, porque nunca se puede mantener “todo lo demás constante” como en un laboratorio.
- 2 **Casi no se puede experimentar.** No se puede recrear la economía de un país para probar qué pasaría con otra política. A diferencia de un químico, el economista rara vez puede repetir el experimento en condiciones controladas.
- 3 **El objeto de estudio reacciona.** Las personas cambian su comportamiento cuando saben lo que se espera de ellas o lo que va a pasar. Si se anuncia que un producto va a subir, la gente lo compra antes, y eso ya altera el resultado. Las piedras no hacen esto; las personas, sí.

Estas dificultades no convierten la economía en mera opinión, pero sí explican por qué entre economistas serios hay desacuerdos legítimos sobre cuestiones donde la física tendría consenso total. Reconocer los límites del propio conocimiento es, paradójicamente, una de las marcas de seriedad de cualquier ciencia.

La modelización: simplificar para entender

¿Cómo se las arregla entonces la economía para decir algo útil sobre una realidad tan complicada? Su herramienta principal es la **modelización**: construir representaciones simplificadas de la realidad que dejan fuera lo accesorio para iluminar lo esencial. Un modelo económico es como un mapa. Un mapa no reproduce cada árbol ni cada bache —si lo hiciera, sería tan grande e inútil como el propio territorio—; selecciona lo que importa para orientarse. Igual hace un modelo: simplifica deliberadamente para que se entienda un mecanismo.

IDEA CLAVE***Un modelo es un mapa, no una foto***

Un **modelo económico** es una representación simplificada de la realidad que selecciona los elementos relevantes y deja fuera el resto. No se juzga por ser realista —ningún mapa lo es—, sino por ser **útil**: por ayudar a entender o a prever. Un buen economista no es el que más complica, sino el que mejor elige qué simplificar.

Cuando más adelante en otras materias veas curvas, ecuaciones o gráficos económicos, recuerda esto: son modelos, mapas mentales que sacrifican detalle a cambio de claridad. La matemática es, en economía, una herramienta para razonar con orden, no un fin en sí misma ni una garantía de verdad. La economía moderna usa cada vez más datos y métodos cuantitativos, pero la pregunta que persigue sigue siendo la misma que abre esta unidad: cómo decidimos, individual y colectivamente, ante la escasez.

Una ciencia conectada con las demás

Por último, la economía no funciona aislada. Para entender por qué la gente decide como decide necesita a la **psicología**; para entender cómo influyen los grupos y las costumbres, a la **sociología**; para discutir qué reparto es justo, a la **filosofía** y la ética; para medir los límites del planeta, a la **ecología**. Esta materia adopta deliberadamente esa mirada amplia: a lo largo del curso veremos la economía dialogando con otras disciplinas, porque las decisiones humanas reales nunca son solo económicas. Reducir a las personas a calculadoras de beneficios sería un mal modelo, justamente uno de esos mapas que dejan fuera lo importante.

LO ESENCIAL DE LA UNIDAD



La **escasez** —recursos limitados frente a deseos ilimitados— es el problema que da origen a la economía y obliga a **elegir**.

- Toda elección tiene un **coste de oportunidad**: el valor de la mejor alternativa a la que se renuncia, exista o no dinero de por medio.
- Escasez no es lo mismo que ineficiencia: desperdiciar recursos disponibles es **escasez autoinfligida**, y por eso la eficiencia importa.
- La **paradoja del valor** (agua barata, diamantes caros) se resuelve uniendo utilidad y escasez: el precio depende de la utilidad de la última unidad disponible.
- Las sociedades asignan recursos por **tradición, autoridad y mercado**, y todas las economías reales combinan los tres; el mercado coordina mediante **precios** que informan de la escasez.
- La economía es una **ciencia social**: difícil de experimentar y conectada con la psicología, la sociología, la filosofía y la ecología, que trabaja con **modelos** —mapas, no fotos— de la realidad.

Glosario

- **Escasez**: desajuste estructural entre unos recursos limitados y unas necesidades y deseos prácticamente ilimitados. Es la razón de ser de la economía.
- **Las tres preguntas básicas**: qué producir, cómo producir y para quién producir; las tres derivan directamente de la escasez y toda sociedad debe responderlas (formulación de Samuelson).
- **Bien libre**: bien tan abundante que no es escaso, no tiene precio y no requiere reparto (por ejemplo, el aire limpio en zonas no contaminadas).
- **Bien económico**: bien escaso que hay que producir o repartir y que, por ello, suele tener un precio en algún mercado.
- **Coste de oportunidad**: valor de la mejor alternativa a la que se renuncia al tomar una decisión. Es un coste real, no contable, y existe incluso sin dinero de por medio.
- **Eficiencia**: aprovechamiento pleno de los recursos disponibles. La ineficiencia es no usar bien lo que se tiene: una forma de escasez autoinfligida.
- **Paradoja del valor**: contraste entre la enorme utilidad y el bajo precio de algunos bienes (el agua) frente a la escasa utilidad y el alto precio de otros (los diamantes).

- **Valor de uso:** utilidad que un bien proporciona a quien lo posee.
- **Valor de cambio:** cantidad de otros bienes o de dinero que se puede obtener a cambio de un bien; en la práctica, su precio.
- **Mecanismos de asignación:** las tres grandes formas en que una sociedad reparte recursos escasos: tradición, autoridad y mercado.
- **Mercado:** cualquier mecanismo que pone en contacto a compradores (demanda) y vendedores (oferta) y que coordina sus decisiones a través de los precios.
- **Precio:** cantidad de dinero por la que se intercambia un bien; en un mercado actúa como señal que transmite información sobre la escasez relativa de cada cosa.
- **Modelo económico:** representación simplificada de la realidad que selecciona lo esencial; se juzga por su utilidad, no por su realismo.
- **Ciencia social:** disciplina que estudia el comportamiento humano en sociedad con método científico, asumiendo que su objeto de estudio decide y reacciona.

Para profundizar

Si esta unidad te ha interesado, aquí van algunos recursos para ir más allá. No hace falta dominarlos para seguir el curso, pero amplían la mirada:

- **Cómo piensan los economistas** (capítulo introductorio de cualquier edición de *Principios de economía*, de N. Gregory Mankiw). Por qué encaja: sus “principios” abren con la escasez, el coste de oportunidad y el pensamiento en el margen, exactamente lo nuclear de esta unidad, en lenguaje accesible.
- **La paradoja del valor en La riqueza de las naciones** (Adam Smith, 1776, libro I, capítulo IV). Por qué encaja: leer el planteamiento original de la paradoja agua-diamantes —apenas un par de páginas— conecta el problema con su origen histórico y con el nacimiento de la economía moderna.
- **Freakonomics**, de Steven Levitt y Stephen Dubner (2005), o su podcast homónimo. Por qué encaja: muestra el método económico —pensar en incentivos, costes de oportunidad y datos — aplicado a preguntas cotidianas e inesperadas, ideal para ver la economía como forma de mirar el mundo.
- **El documental *El año de la sequía* o reportajes sobre el “Día Cero” de Ciudad del Cabo (2018)**. Por qué encaja: ilustra de forma muy visual cómo un bien que damos por gratuito se convierte en escaso y cómo cambian su valor y su gestión, conectando con la paradoja del valor.
- **Informe de la FAO sobre pérdidas y desperdicio de alimentos** (resumen ejecutivo, en español en el sitio de la FAO). Por qué encaja: aporta datos reales para discutir en clase la diferencia entre escasez y eficiencia y su dimensión ética y ambiental.

Preguntas para reflexionar

Estas preguntas no tienen una respuesta única. Sirven para discutir en clase o para pensar al cerrar la unidad:

1. Se dice que la escasez afecta también a las personas muy ricas. ¿En qué sentido? ¿Qué recurso escaso comparten exactamente todos los seres humanos, gane lo que gane cada uno?
2. Piensa en una decisión importante que hayas tomado este último año (estudiar algo, dejar una actividad, comprar algo caro). ¿Cuál fue su coste de oportunidad? ¿Lo tuviste en cuenta al decidir?
3. La paradoja del valor muestra que precio y utilidad no siempre coinciden. ¿Se te ocurren productos hoy muy caros y poco útiles, o muy útiles y casi gratis? ¿Qué tienen que ver la

escasez y la moda con ello?

4. ¿Qué cosas crees que se asignan mejor por mercado y cuáles por decisión pública (autoridad)? ¿Pondrías la sanidad, la educación o el agua en el mismo grupo que la ropa o los videojuegos? ¿Por qué?

BIBLIOGRAFÍA

1. Real Decreto 243/2022, de 5 de abril, por el que se establecen la ordenación y las enseñanzas mínimas del Bachillerato (BOE-A-2022-5521), anexo II — Economía, Emprendimiento y Actividad Empresarial.
2. Smith, A. (1776). *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. Edición de Alianza Editorial (varias reediciones).
3. Robbins, L. (1932). *An Essay on the Nature and Significance of Economic Science*. Macmillan.
4. Samuelson, P. A. y Nordhaus, W. D. (2019). *Economía*. 19.ª edición. McGraw-Hill.
5. Mankiw, N. G. (2024). *Principios de economía*. 10.ª edición. Cengage Learning.
6. Instituto Nacional de Estadística (2025). *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. Año 2025*.
7. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2024). *Desperdicio alimentario en España. Informe de resultados, panel de cuantificación 2024*. <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/desperdicio/>
8. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2019). *The State of Food and Agriculture 2019: Moving forward on food loss and waste reduction*.
9. Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) (2023). *Informe de supervisión del mercado mayorista de electricidad. Año 2022*.

UNIDAD 2 · BLOC A

02

Decisiones económicas: racionalidad y comportamiento

¿Decidimos como individuos calculadores o como miembros de un grupo? ¿Y para qué decidimos: para maximizar la utilidad, para ser felices, para vivir mejor? Esta unidad mira la decisión económica desde la economía, la sociología, la psicología y la ética —y descubre que ninguna sobra.

DURACIÓN

6-7 sesiones · 2 semanas

CONCEPTOS CLAVE

individualismo metodológico · perspectiva sociológica · homo economicus · racionalidad acotada · economía del comportamiento · sesgos y heurísticas

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

- Distinguir el individualismo metodológico de la perspectiva sociológica como dos formas complementarias de explicar la conducta económica.
- Caracterizar el modelo de comportamiento racional (homo economicus) y reconocer sus fallos sistemáticos a partir de la economía del comportamiento.
- Aplicar los principales sesgos y heurísticas al perfil de la persona que decide y de la persona emprendedora, no a la teoría del consumidor.
- Explicar la utilidad y su maximización como criterio del agente económico y conectarla con el utilitarismo y la idea de felicidad.
- Argumentar el debate entre eficiencia y equidad desde una mirada ética y distinguir bienestar económico de calidad de vida.

Tiempo estimado de lectura: ~25 min · **Saberes LOMLOE:** A.2.2, A.2.3, A.2.4 ·

Pre-requisitos: Unidad 1 (la economía y el problema de la escasez).

Al acabar esta unidad sabrás:

- Diferenciar el individualismo metodológico de la mirada sociológica y entender por qué la economía necesita ambas.
- Explicar qué supone el modelo del comportamiento racional y por qué la realidad lo contradice sistemáticamente.
- Reconocer los principales sesgos y heurísticas y aplicarlos a tus propias decisiones y a las de quien emprende.

- Entender la utilidad y su maximización, su raíz filosófica utilitarista y su relación con la felicidad.
- Discutir, con argumentos éticos, el dilema entre eficiencia y equidad y separar bienestar económico de calidad de vida.

En la Unidad 1 vimos que la economía nace de la escasez y que toda economía debe decidir qué producir, cómo y para quién. Detrás de cada una de esas grandes preguntas hay, en realidad, millones de **decisiones** humanas: qué estudiar, qué comprar, en qué trabajar, si montar un negocio o aceptar un empleo, cómo repartir un presupuesto público. Esta unidad no pregunta *qué* se decide, sino algo más profundo: **cómo deciden las personas** y **desde qué supuestos** la economía explica esas decisiones.

La respuesta no es única, y ahí está lo interesante de esta materia. La economía tiene una forma propia de mirar la conducta —parte del individuo que calcula— pero no es la única ciencia social que estudia las decisiones. La sociología parte del grupo; la psicología, de cómo funciona realmente la mente; la filosofía, de qué entendemos por una buena decisión. Como vimos en la Unidad 1, la economía es una ciencia social conectada con otras disciplinas, y en ningún tema esa conexión es tan fértil como en el de la decisión.

Recorreremos cuatro miradas que se complementan. Primero, las dos grandes formas de explicar la conducta social: el **individualismo metodológico** (la economía) frente a la **perspectiva sociológica** (el grupo como unidad de análisis). Después, el modelo del **comportamiento racional** y sus fallos, con las aportaciones de la **economía del comportamiento**. A continuación, qué significa **maximizar la utilidad** y de dónde viene esa idea: el **utilitarismo** y su promesa de felicidad. Y, por último, el debate ético de fondo: **eficiencia frente a equidad**, bienestar y calidad de vida. Es una unidad bisagra: conecta la economía con todo lo demás.

Dos formas de explicar la conducta: individuo o grupo

Cuando queremos entender por qué la gente hace lo que hace en el terreno económico, podemos empezar por dos puntos de partida muy distintos. Uno mira al individuo; el otro, al grupo. Ninguno es falso; cada uno ilumina cosas que el otro deja en sombra.

El individualismo metodológico

La economía estándar adopta lo que se llama **individualismo metodológico**: la idea de que los fenómenos sociales y económicos deben explicarse a partir de las **decisiones de los individuos** que los componen. Una crisis, una subida de precios, el éxito de una empresa o el fracaso de un proyecto son, en última instancia, el resultado agregado de muchas decisiones personales. Para explicar el todo, partimos de las partes.

No es una afirmación sobre egoísmo —no dice que las personas sean egoístas—, sino una regla de método: empezamos analizando al agente que decide, con sus fines, sus recursos y sus restricciones, y desde ahí reconstruimos lo colectivo. Esta es la lente que comparten la mayoría de los modelos económicos que verás a lo largo del curso.

CONCEPTO CLAVE

Individualismo metodológico

Es la estrategia de análisis según la cual los hechos económicos y sociales se explican a partir de las **decisiones de los individuos**. No afirma que las personas sean egoístas: afirma que, para entender lo colectivo, hay que empezar por el agente que elige.

La ventaja del individualismo metodológico es su potencia: permite construir modelos claros y hacer predicciones. Su límite es evidente en cuanto miramos a nuestro alrededor: no decidimos en el vacío. Nuestras preferencias, nuestras aspiraciones e incluso lo que consideramos «racional» están moldeados por la familia, la clase social, la cultura y el momento histórico en que vivimos.

La perspectiva sociológica: el grupo como unidad de análisis

Frente al individuo aislado, la **sociología** propone tomar como unidad de análisis el **grupo social**. Desde esta mirada, las decisiones individuales no se explican solo por cálculos personales, sino por la **estructura social** en la que se insertan: normas, roles, expectativas, identidad de grupo, presión de los iguales.

Un sociólogo no preguntaría únicamente «¿qué le conviene a esta persona?», sino «¿a qué grupo pertenece?, ¿qué se espera de alguien como ella?, ¿qué hacen los que la rodean?». Para explicar por qué un joven decide estudiar una carrera, comprar una marca concreta o emprender un negocio, la perspectiva sociológica mira la familia, el entorno, el nivel educativo de los padres, la red de contactos y los modelos de éxito visibles en su comunidad.

¿SABÍAIS QUE...?



Por qué la decisión de emprender no es solo personal

Los estudios del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), el mayor proyecto internacional sobre emprendimiento, muestran de forma recurrente que la decisión de montar un negocio está fuertemente condicionada por el entorno: conocer personalmente a alguien que ha emprendido eleva de forma notable la probabilidad de intentarlo, y el «miedo al fracaso» como freno varía mucho entre países y culturas, no entre individuos aislados. En el informe GEM España, la percepción de oportunidades y de capacidades propias depende tanto del contexto social como del carácter de cada persona. La economía clásica, centrada en el individuo, no capta bien este efecto; la sociología, sí.

Dos lentes que se completan

Las dos miradas no compiten: se completan. El individualismo metodológico explica bien cómo elige una persona dados sus fines; la sociología explica de dónde salen esos fines y por qué grupos enteros toman decisiones parecidas. Una persona que decide emprender está, a la vez, calculando costes y beneficios (mirada económica) y respondiendo a un entorno que hace el emprendimiento más o menos pensable (mirada sociológica). Quien quiera entender de verdad la decisión económica necesita ambas lentes.

Esta complementariedad es, además, una de las señas de identidad de esta materia. La economía no es una isla: dialoga con la sociología, la psicología, la filosofía y la ecología. Reducir todas las decisiones a un cálculo individual deja fuera el peso del grupo; reducirlo todo a la estructura social deja fuera la responsabilidad y la iniciativa de cada persona. La buena ciencia social combina ambas. Lo veremos enseguida: cuando estudiemos por qué fallamos al decidir, necesitaremos a la vez la economía (qué deberíamos hacer) y la psicología (qué hacemos en realidad).

El comportamiento racional y sus fallos

Una vez aceptado que partimos del individuo que decide, la pregunta siguiente es: ¿cómo decide ese individuo? Durante mucho tiempo, la economía respondió con un modelo elegante

y exigente: el del agente perfectamente racional.

El modelo del agente racional (*homo economicus*)

El **comportamiento racional** que supone la economía clásica descansa en tres exigencias fuertes sobre quien decide:

- **Información suficiente.** El agente conoce las alternativas disponibles y sus consecuencias.
- **Capacidad de cálculo.** Es capaz de comparar las opciones y de ordenar sus preferencias de forma coherente.
- **Coherencia.** Sus preferencias son estables: si prefiere A a B y B a C, preferirá A a C.

A ese personaje teórico se le llama *homo economicus*. Es una ficción útil: gracias a ella la economía puede modelizar el comportamiento y hacer predicciones. Pero, como toda ficción, simplifica. El propio currículo de esta materia subraya que el reto del análisis económico es justamente la complejidad de la realidad y la dificultad de establecer leyes generales sobre el comportamiento humano (saber A.2.1, Unidad 1).

Los fallos de la racionalidad

El problema es que las personas reales no encajan en el molde. No tenemos información completa, no calculamos sin esfuerzo y nuestras preferencias cambian según el contexto, el estado de ánimo o la forma en que nos presentan las opciones. A estas desviaciones sistemáticas respecto del modelo ideal las llamamos **fallos de la racionalidad**.

El primer gran giro lo dio el economista y psicólogo **Herbert Simon** en los años cincuenta con la idea de **racionalidad acotada** (*bounded rationality*). Su tesis es que las personas no **maximizan: satisfacen**. No exploran todas las alternativas para encontrar la óptima, porque buscar cuesta tiempo y esfuerzo y nuestra capacidad de procesar información es limitada. En lugar de eso, exploramos hasta dar con una opción **suficientemente buena** y nos detenemos. Simon llamó *satisficing* a este comportamiento y recibió el Premio Nobel de Economía en 1978.

CONCEPTO CLAVE

Racionalidad acotada (Herbert Simon)

Las personas no maximizan, **satisfacen**: como buscar información y calcular tiene un coste, no escogen la mejor opción posible, sino la primera que resulta **suficientemente buena**. La racionalidad humana está «acotada» por el tiempo, la información y la capacidad mental disponibles.

Economía del comportamiento, psicología económica y teoría de la decisión

Lo que Simon abrió lo desarrollaron, ya en los años setenta, los psicólogos **Daniel Kahneman** y **Amos Tversky**, fundadores de lo que hoy llamamos **economía del comportamiento** (*behavioural economics*). Demostraron experimentalmente que no fallamos al azar: cometemos errores **sistemáticos y predecibles** al decidir bajo incertidumbre. Kahneman recibió el Premio Nobel de Economía en 2002, siendo psicólogo de formación —una señal de hasta qué punto la economía se ha abierto a otras disciplinas, justo el espíritu de esta materia—.



Daniel Kahneman, psicólogo y Premio Nobel de Economía en 2002, fundador junto a Amos Tversky de la economía del comportamiento.

nrkbeta (Eirik Solheim), CC BY-SA 2.0 vía Wikimedia Commons

Conviene distinguir tres etiquetas que a veces se confunden:

- La **teoría de la decisión** estudia, de forma general, cómo se eligen opciones cuando los resultados son inciertos. Es el marco más amplio.
- La **psicología económica** investiga cómo los procesos mentales (percepción, emoción, memoria) influyen en las decisiones económicas reales.
- La **economía del comportamiento** integra esos hallazgos psicológicos dentro de la economía para mejorar sus modelos y predicciones.

No las trataremos como teoría del consumidor —eso pertenece a otra materia—, sino como **herramientas para entender cómo decide cualquier persona**: tú al elegir estudios, una emprendedora al lanzar un producto, un responsable público al diseñar una política. El tratamiento formal de la economía del comportamiento como diferenciador de la microeconomía —incluyendo la teoría del consumidor, las curvas de indiferencia y las implicaciones de política económica— es propio de Economía 1.º Bach (Unidad 2).

Heurísticas y sesgos en la persona que decide

El Sistema 1 de nuestra mente —rápido, automático, intuitivo, según la conocida distinción de Kahneman frente al Sistema 2, lento y deliberado— usa **atajos mentales** llamados **heurísticas**. Suelen funcionar; cuando fallan, fallan de forma sistemática, y entonces hablamos de **sesgos cognitivos**. Estos son cinco de los más relevantes para quien toma decisiones personales o emprendedoras.

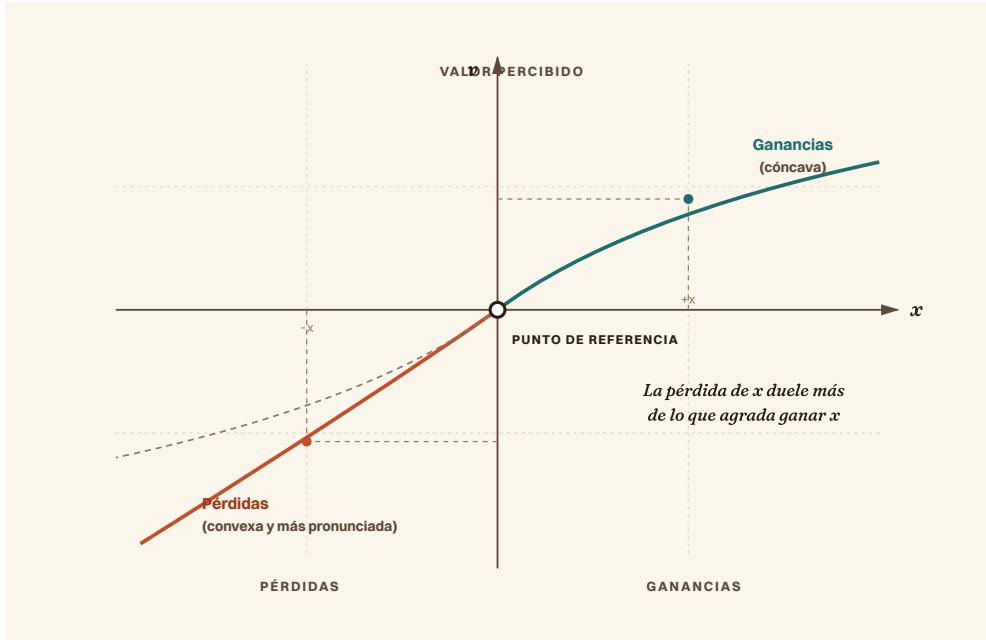
SESGOS ESENCIALES

Cinco sesgos que afectan a quien decide

- I Exceso de confianza.** Sobreestimamos sistemáticamente nuestras capacidades y nuestras probabilidades de éxito. Es el sesgo clave en el emprendimiento: la inmensa mayoría de quien lanza un negocio cree estar entre la minoría que sobrevivirá. Una dosis de optimismo es necesaria para atreverse; un exceso lleva a infravalorar riesgos y costes.
- II Aversión a la pérdida.** Las pérdidas duelen aproximadamente *el doble* de lo que disfrutamos las ganancias equivalentes. Por eso cuesta tanto abandonar un proyecto que no funciona o cambiar de rumbo: renunciar se siente como perder, aunque seguir sea peor.
- III Sesgo de confirmación.** Buscamos y recordamos la información que confirma lo que ya creemos e ignoramos la que lo contradice. Una emprendedora enamorada de su idea tiende a fijarse en las señales que la avalan y a descartar las críticas, justo cuando más necesita escucharlas.
- IV Anclaje.** Damos un peso desproporcionado al primer dato que recibimos. En una negociación, la primera cifra puesta sobre la mesa condiciona toda la conversación posterior, aunque sea arbitraria.
- V Heurística de disponibilidad.** Juzgamos la probabilidad de algo por la facilidad con que recordamos ejemplos. Tras conocer un caso vívido de éxito o de fracaso, sobreestimamos su frecuencia y decidimos a partir de la anécdota, no del dato.

Reconocer estos sesgos no nos hace inmunes a ellos —el Sistema 1 actúa antes de que el Sistema 2 lo detecte—, pero sí permite diseñar buenas prácticas: pedir opiniones externas, escribir las decisiones antes de tomarlas, fijar criterios de antemano. Es la diferencia entre decidir a ciegas y decidir con conciencia de los propios límites.

El más estudiado de estos sesgos, la **aversión a la pérdida**, lo capturaron Kahneman y Tversky en su *teoría prospectiva* mediante una curva de valor: cóncava en las ganancias y, sobre todo, **más pronunciada en las pérdidas**. Todo se valora respecto a un punto de referencia (lo que ya tenemos), no en términos absolutos.



Función de valor de la teoría prospectiva: una pérdida de magnitud x duele más de lo que agrada una ganancia equivalente. Por eso cuesta tanto abandonar un proyecto que no funciona.

Fuente: Kahneman y Tversky (1979), Prospect Theory

Una forma útil de ordenar los sesgos es clasificarlos según en qué parte de la decisión actúan: unos distorsionan los **datos** que recogemos (confirmación, anclaje) y otros distorsionan la **valoración** que hacemos de ellos. El siguiente mapa sitúa cuatro sesgos frecuentes —algunos ya vistos— en esos ejes, con un antídoto práctico para cada uno.

	DISTORSIONA LOS DATOS	DISTORSIONA LA VALORACIÓN
MIRA AL PASADO	<p>SESGO · SOBRE LA INFORMACIÓN</p> <p>Confirmación</p> <p>Solo buscas datos que apoyan lo que ya pensabas y filtras, sin querer, lo que te contradice.</p> <p><i>Antídoto: busca dos opiniones contrarias antes de decidir.</i></p>	<p>SESGO · SOBRE LA CANTIDAD</p> <p>Anclaje</p> <p>El primer número que ves se queda como referencia, aunque sea arbitrario y no tenga sentido.</p> <p><i>Antídoto: ¿cuánto pagarías tú sin saber ese precio?</i></p>
MIRA AL PRESENTE	<p>SESGO · SOBRE EL ESFUERZO</p> <p>Coste hundido</p> <p>«Llevo mucho tiempo, no puedo dejarlo». Lo ya gastado no vuelve, decidas lo que decidas hoy.</p> <p><i>Antídoto: si empezaras hoy desde cero, ¿lo elegirías?</i></p>	<p>SESGO · SOBRE EL TIEMPO</p> <p>Del presente</p> <p>Prefieres lo inmediato (10 € hoy) aunque salga peor (15 € en un mes): el cerebro infravalora el futuro.</p> <p><i>Antídoto: haz visible ahora el beneficio futuro (calendario, meta).</i></p>

CONOCERLOS NO LOS ELIMINA · SIRVE PARA DETECTARLOS A TIEMPO

Cuatro sesgos cognitivos según en qué parte de la decisión actúan (sobre los datos o sobre la valoración) y hacia dónde miran (al pasado o al presente). Cada casilla incluye un antídoto práctico.

¿Son los sesgos un defecto o una herramienta?

Conviene cerrar este apartado con un matiz importante para el perfil de quien decide. Las heurísticas no son simplemente «errores»: son atajos que la evolución ha afinado porque, la mayoría de las veces, **funcionan bien y rápido**. Decidir con información perfecta y cálculo completo sería paralizante; nadie cruzaría una calle si tuviera que computar todas las trayectorias posibles de los coches. La rapidez del Sistema 1 es una ventaja, no solo una fuente de fallos.

El problema aparece cuando aplicamos un atajo en un contexto que no le corresponde — cuando confiamos en la intuición en una decisión compleja, novedosa o de alto riesgo, justo donde el Sistema 1 falla—. Por eso quien emprende o lidera no necesita «eliminar» sus sesgos (es imposible), sino **saber cuándo desconfiar de la intuición** y activar el pensamiento lento: ante decisiones importantes, irreversibles o emocionalmente cargadas. La madurez en la toma de decisiones no consiste en ser una máquina racional, sino en conocer los propios límites y diseñar el entorno para compensarlos.

La utilidad, la maximización y la felicidad

Llegamos a la pregunta que conecta la economía con la filosofía: cuando un agente económico decide, ¿qué intenta conseguir exactamente? La respuesta clásica tiene un nombre y una larga historia.

Los agentes y la maximización de la utilidad

La economía supone que los agentes —familias, empresas, sector público— actúan buscando un objetivo. En el caso de las personas, ese objetivo se llama **utilidad**: una medida del bienestar o la satisfacción que obtienen de sus elecciones. El modelo estándar afirma que el agente racional **maximiza su utilidad**: dado lo que tiene, escoge aquello que le reporta la mayor satisfacción posible.

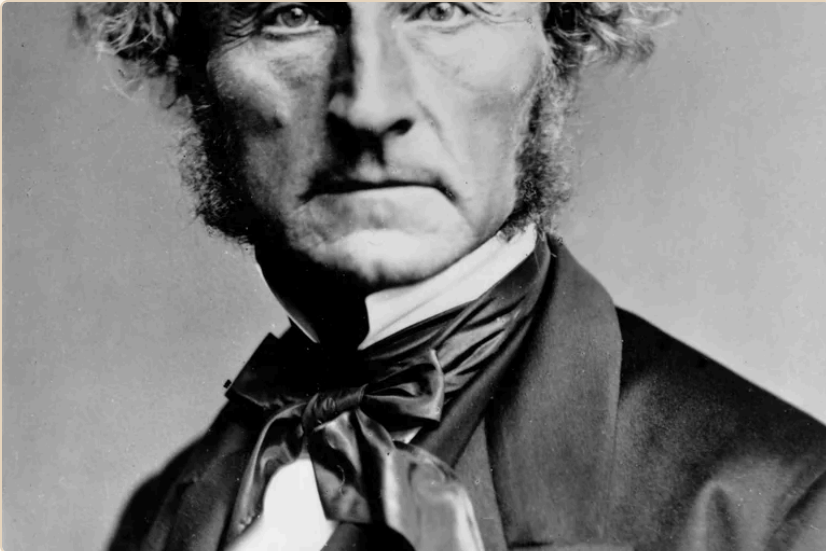
«Utilidad» no significa solo provecho material. Para un consumidor, es la satisfacción de un bien o servicio; para una empresa, suele traducirse en beneficio; para una persona, puede incluir el tiempo libre, las relaciones, el sentido o el reconocimiento. La fuerza del concepto está en su generalidad: cualquier fin que la persona valore puede entrar en su «función de utilidad».

Filosofía y economía: el utilitarismo

La idea de maximizar la utilidad no nació en la economía, sino en la **filosofía moral**. El **utilitarismo**, formulado por **Jeremy Bentham** a finales del siglo XVIII y desarrollado por **John Stuart Mill** en el XIX, propone un criterio para distinguir las buenas decisiones de las malas: es buena la acción que produce **la mayor felicidad para el mayor número** de personas. Bentham hablaba literalmente de un «cálculo» de placeres y dolores; el bien y el mal se medirían por la utilidad —entendida como felicidad— que generan.

Esta filosofía dejó una huella enorme en la economía. La idea de que las decisiones se evalúan por sus **consecuencias** sobre el bienestar, y de que el bienestar puede en cierto modo sumarse y compararse, está en la base de buena parte del análisis económico. Cuando un gobierno hace un análisis coste-beneficio de un proyecto, está pensando como un utilitarista: ¿genera más bienestar del que cuesta?

El propio Mill matizó a Bentham en un punto importante: no todos los placeres valen lo mismo. Frente a la idea de que solo cuenta la cantidad de placer, Mill defendió que hay placeres **superiores** (intelectuales, morales, estéticos) que valen más que los meramente sensoriales. Su célebre frase resume la idea: «*es mejor ser un Sócrates insatisfecho que un cerdo satisfecho*». Esta distinción anticipa un problema que la economía sigue teniendo: medir el bienestar no es solo contar cuánto se consume, sino preguntarse **qué tipo de vida** hace florecer a las personas.



John Stuart Mill desarrolló el utilitarismo de Bentham y distinguió placeres superiores e inferiores.

London Stereoscopic Company, dominio público vía Wikimedia Commons

Las críticas al utilitarismo

Convertir el bienestar en una magnitud que se suma y se maximiza tiene una potencia enorme, pero también tres problemas que la ética económica contemporánea ha subrayado:

- **El problema del reparto.** Maximizar la felicidad *total* podría justificar que una minoría sufra mucho si eso eleva la suma del conjunto. El utilitarismo, por sí solo, es ciego a cómo se distribuye el bienestar.
- **El problema de la medida.** ¿De verdad la felicidad de unas personas y otras se puede sumar como si fueran euros? Es una de las objeciones técnicas más antiguas.
- **El problema de los derechos.** Si solo cuentan las consecuencias agregadas, podrían sacrificarse derechos individuales en nombre del bienestar colectivo, algo que la mayoría rechaza moralmente.

El economista y filósofo **Amartya Sen**, Premio Nobel de Economía en 1998, propuso una alternativa influyente: en lugar de medir la utilidad o la renta, deberíamos mirar las **capacidades** reales de las personas para llevar la vida que tienen razones para valorar (estar sanas, formarse, participar). Esta idea, conocida como **enfoque de las capacidades**, está detrás de indicadores como el Índice de Desarrollo Humano y conecta directamente con la última parte de la unidad.



Amartya Sen, Premio Nobel de Economía en 1998, propuso medir el bienestar por las capacidades reales de las personas, no solo por la renta o la utilidad.

Fronteiras do Pensamento, CC BY-SA 2.0 vía Wikimedia Commons

¿SABÍAIS QUE...?



El filósofo que pidió quedarse en la universidad para siempre

Jeremy Bentham, padre del utilitarismo, dejó instrucciones para que tras su muerte (1832) su cuerpo se conservara y se exhibiera como «auto-ícono». Hoy su figura —esqueleto vestido con su ropa y rematado con una cabeza de cera— sigue expuesta en una vitrina del University College de Londres. La leyenda universitaria cuenta que se le «hace asistir» de forma simbólica a algunas reuniones oficiales. Más allá de la anécdota, refleja una idea muy benthamiana: su propio cadáver debía ser «útil», un recordatorio público de su filosofía. Pocas veces una teoría sobre la utilidad ha sido tan literal.

Felicidad: ¿se puede medir lo que buscamos?

El utilitarismo presupone que la felicidad puede compararse y, en alguna medida, medirse. ¿Es así? La economía contemporánea ha tomado en serio la pregunta y ha desarrollado la **economía de la felicidad**, que estudia el bienestar subjetivo mediante encuestas a gran escala. Uno de sus hallazgos más célebres es la llamada **paradoja de Easterlin** (1974): a partir de cierto nivel de renta, que un país sea más rico no garantiza que su población se declare más feliz. El dinero importa para la felicidad —sobre todo cuando falta lo básico—, pero no de forma ilimitada ni mecánica.

Esto matiza la idea ingenua de que «más utilidad material = más felicidad». Maximizar el consumo no es lo mismo que maximizar el bienestar, y mucho menos la felicidad. La distinción será clave en el último apartado.

EJEMPLO REAL

El Informe de la Felicidad Mundial: por qué los países nórdicos lideran

Desde 2012, el World Happiness Report ordena a los países según el bienestar subjetivo que declara su población (en una escala de 0 a 10). Año tras año, los primeros puestos los ocupan países nórdicos —Finlandia encabeza la lista de forma sostenida en las ediciones recientes—, y no son los más ricos del mundo en renta per cápita. El informe identifica que, más allá de un nivel suficiente de renta, lo que mejor explica la felicidad declarada son factores como la **confianza en los demás**, el **apoyo social**, la **libertad para tomar decisiones vitales** y la **baja corrupción**. España suele situarse en una posición media-alta, mejor de lo que correspondería solo a su renta, en parte por la fortaleza de las relaciones sociales y la esperanza de vida. El caso confirma la paradoja de Easterlin y la tesis de la unidad: el bienestar económico explica una parte de la felicidad, pero la calidad de vida depende de mucho más. Conviene consultar la edición más reciente del informe, porque el ranking cambia cada año.

Fuente: World Happiness Report (ediciones recientes), elaborado por la red de soluciones para el desarrollo sostenible de la ONU a partir de datos de la encuesta Gallup World Poll.

Bienestar social, eficiencia y equidad: la mirada ética

Hasta aquí hemos hablado de la decisión individual. Pero las decisiones económicas también son **colectivas**: una sociedad decide cómo organizar la producción y, sobre todo, cómo repartir lo producido. Aquí la economía se encuentra de lleno con la ética.

Del bienestar individual al bienestar social

Si cada persona busca su utilidad, ¿qué busca una sociedad? La economía habla de **bienestar social** como una idea —discutida y difícil de medir— del bienestar agregado de todos sus miembros. El problema, ya intuido por el utilitarismo, es que no basta con sumar: importa también **cómo se distribuye** ese bienestar. Una sociedad muy rica de media puede ser profundamente desigual, y la mayoría de la gente no aceptaría que eso es, sin más, una sociedad de alto bienestar.

Eficiencia frente a equidad

Aquí aparece uno de los grandes dilemas de toda la economía, el debate entre **eficiencia** y **equidad**.

- La **eficiencia** mide si los recursos se aprovechan bien. La definición más usada, debida a **Vilfredo Pareto**, dice que una situación es eficiente cuando **no se puede mejorar a nadie sin empeorar a otro**. La eficiencia se ocupa del tamaño del pastel: que no se desperdicie nada.
- La **equidad** se ocupa de **cómo se reparte** el pastel: si la distribución es justa. No es un criterio técnico, sino de **justicia**, y por eso entra de lleno en el terreno ético y político.

CONCEPTO CLAVE

Eficiencia versus equidad

La **eficiencia** se pregunta si los recursos se aprovechan al máximo (que el pastel sea lo más grande posible). La **equidad** se pregunta si el reparto es justo (cómo se corta el pastel). Una situación puede ser eficiente y, a la vez, profundamente injusta: la eficiencia no garantiza la equidad.

La clave que conviene grabar es esta: **una asignación puede ser perfectamente eficiente y, a la vez, profundamente injusta**. Si una persona lo tuviera todo y el resto nada, esa situación podría ser «eficiente en sentido de Pareto» —no se puede mejorar a nadie sin empeorar a esa persona— y sin embargo intolerable. La eficiencia es un criterio necesario, pero **no es suficiente** para juzgar una sociedad. Por eso el análisis económico no puede ser neutral del todo: elegir cuánta equidad sacrificar por eficiencia (o al revés) es una decisión **normativa**, cargada de valores.

A menudo se plantea como un **conflicto** (*trade-off*): redistribuir para ganar equidad —por ejemplo, mediante impuestos— podría reducir incentivos y eficiencia. Pero el conflicto no siempre existe: invertir en la educación o la salud de quien menos tiene puede aumentar a la vez la equidad y la eficiencia futura. El debate no se resuelve con una fórmula; se argumenta con datos y con valores.

EJEMPLO REAL

Cuánto redistribuye España: de la desigualdad de mercado a la desigualdad final

La desigualdad de renta se mide con el coeficiente de Gini (0 = igualdad total; 100 = un solo hogar lo acapara todo). Antes de impuestos y prestaciones, la renta «de mercado» en España es muy desigual; tras la acción del sector público —impuestos progresivos y prestaciones como pensiones, desempleo o ayudas— la desigualdad final baja de forma apreciable. Según Eurostat, el Gini de la renta disponible en España se situó en 31,2 en 2024, por encima de la media de la Unión Europea (29,6) pero muy por debajo del que habría sin intervención pública. Este caso ilustra el debate de la unidad: el mercado, por sí solo, puede ser eficiente sin ser equitativo, y la sociedad decide —políticamente— cuánta redistribución quiere, asumiendo el debate entre eficiencia y equidad. Conviene consultar siempre los datos actualizados de Eurostat y la AIREF, porque las cifras se revisan cada año.

Fuente: Eurostat, indicadores de distribución de la renta (coeficiente de Gini), datos referidos a 2024; y AIREF, estudios sobre el efecto redistributivo de impuestos y prestaciones.

Bienestar económico y calidad de vida

El último matiz cierra el círculo abierto con la felicidad. El **bienestar económico** —medido por la renta, el consumo o el PIB— no es lo mismo que la **calidad de vida**. Vivir bien depende también de la salud, la educación, el medio ambiente, el tiempo libre, la seguridad y las relaciones sociales, cosas que el dinero solo capta en parte.

Por eso, junto a los indicadores monetarios, se han desarrollado medidas más amplias. El **Índice de Desarrollo Humano (IDH)** del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

combina renta, esperanza de vida y educación. Otros índices incorporan la sostenibilidad ambiental o la desigualdad. La lección, coherente con la paradoja de Easterlin, es que **maximizar la producción no equivale a maximizar el bienestar**, y que medir el progreso de una sociedad solo por su PIB deja fuera buena parte de lo que de verdad importa. Esta idea enlaza directamente con la Unidad 3, dedicada a la economía conectada con la sostenibilidad y los ODS.

LO ESENCIAL DE LA UNIDAD



El **individualismo metodológico** explica los hechos sociales a partir de las decisiones individuales; la **perspectiva sociológica** toma el grupo como unidad de análisis. Son complementarias, no rivales.

— El modelo del **comportamiento racional** (*homo economicus*) supone información, cálculo y coherencia. La realidad lo contradice: hay **fallos de la racionalidad**.

— La **racionalidad acotada** (Simon) sostiene que no maximizamos, *satisfacemos*. La **economía del comportamiento** (Kahneman y Tversky) demostró que erramos de forma sistemática.

— Cinco sesgos clave para quien decide y emprende: **exceso de confianza, aversión a la pérdida, confirmación, anclaje y disponibilidad**.

— Los agentes buscan **maximizar la utilidad**. Esa idea hunde sus raíces en el **utilitarismo** (Bentham, Mill): la mayor felicidad para el mayor número.

— La **economía de la felicidad** y la **paradoja de Easterlin** muestran que más renta no garantiza más felicidad por encima de cierto umbral.

— El **bienestar social** exige mirar no solo el total, sino el reparto. De ahí el dilema entre **eficiencia** (aprovechar bien los recursos) y **equidad** (repartir con justicia).

— Una asignación puede ser **eficiente y, a la vez, injusta**: la eficiencia es necesaria pero no suficiente. Elegir el equilibrio es una decisión **ética y política**.

— **Bienestar económico no es calidad de vida**: indicadores como el IDH amplían la mirada más allá del PIB.

Conexión con las siguientes unidades

Lo aprendido aquí vertebra el resto del bloque y de la materia. La distinción entre **eficiencia y equidad** y la idea de **bienestar** reaparecen en la Unidad 3, donde la economía se conecta con la sostenibilidad, la ética y los ODS. Los **sesgos** y el **perfil de quien decide** son la antesala directa del Bloque B sobre la **persona emprendedora** (Unidades 5 y 6): el exceso de confianza, la aversión a la pérdida y la gestión del error son temas centrales del emprendimiento. Y la **perspectiva sociológica** —el peso del entorno en las decisiones— volverá al analizar por qué unas sociedades emprenden más que otras y cómo la cultura empresarial moldea el comportamiento (Bloque C). Conviene volver a esta unidad cada vez que aparezca la pregunta «¿por qué decide así la gente?».

Glosario

- **Individualismo metodológico:** estrategia de análisis que explica los hechos económicos y sociales a partir de las decisiones de los individuos. No es una tesis sobre el egoísmo, sino sobre el método.
- **Perspectiva sociológica:** enfoque que toma el grupo social como unidad de análisis y explica la conducta por la estructura social (normas, roles, entorno).
- **Homo economicus:** modelo del agente perfectamente racional que dispone de información, calcula y mantiene preferencias coherentes. Es una ficción útil, no una descripción real.
- **Fallos de la racionalidad:** desviaciones sistemáticas de la conducta real respecto del modelo del agente racional.
- **Racionalidad acotada (Simon):** las personas no maximizan, *satisfacen*; buscan una opción suficientemente buena porque informarse y calcular tiene coste.
- **Economía del comportamiento:** rama que integra hallazgos de la psicología en la economía para explicar cómo decidimos realmente (Kahneman, Tversky).
- **Heurística / sesgo cognitivo:** atajo mental que suele funcionar (heurística) pero falla de forma sistemática (sesgo): anclaje, disponibilidad, confirmación, exceso de confianza, aversión a la pérdida.
- **Utilidad:** medida del bienestar o la satisfacción que una persona obtiene de sus elecciones. El agente racional intenta maximizarla.
- **Utilitarismo:** filosofía moral (Bentham, Mill) según la cual la mejor acción es la que produce la mayor felicidad para el mayor número.
- **Bienestar social:** idea del bienestar agregado de una sociedad; depende del total y de su distribución.
- **Eficiencia (Pareto):** situación en la que no se puede mejorar a nadie sin empeorar a otro. Mira al aprovechamiento de los recursos.
- **Equidad:** criterio de justicia sobre cómo se reparten los recursos y la renta. Es un juicio de valor, no técnico.
- **Calidad de vida:** bienestar entendido de forma amplia (salud, educación, medio ambiente, tiempo, relaciones), más allá del bienestar económico medido por la renta o el PIB.

Para profundizar

Si esta unidad te ha interesado, aquí van algunas lecturas y recursos para ir más allá:

- **Pensar rápido, pensar despacio** — *Daniel Kahneman* (2011). Por qué encaja: la obra de referencia sobre Sistema 1 y Sistema 2, heurísticas y sesgos; los capítulos sobre exceso de confianza son perfectos para el perfil emprendedor.
- **El utilitarismo** — *John Stuart Mill* (1863). Por qué encaja: el texto clásico, breve y legible, donde se defiende «la mayor felicidad para el mayor número»; ideal para discutir en clase la base ética de la maximización de la utilidad.
- **La idea de justicia** — *Amartya Sen* (2009). Por qué encaja: el Nobel de Economía de 1998 critica que se reduzca el bienestar a la utilidad o a la renta y propone mirar las «capacidades» de las personas; conecta con la equidad y la calidad de vida.
- **El malestar en la globalización / El precio de la desigualdad** — *Joseph Stiglitz*. Por qué encaja: argumenta, con datos, que eficiencia y equidad no siempre se oponen y que la desigualdad excesiva también es ineficiente.
- **Informe sobre Desarrollo Humano** — *PNUD* (anual, hdr.undp.org). Por qué encaja: la fuente del IDH; permite comparar países y comprobar que la renta no lo explica todo.

Preguntas para reflexionar

Estas preguntas no tienen una respuesta única. Sirven para discutir en clase o para pensar individualmente al cerrar la unidad:

1. Piensa en una decisión importante que hayas tomado (estudios, deporte, un grupo de amigos). ¿Cuánto de ella se explica por tu cálculo personal y cuánto por tu entorno y tu grupo? ¿Qué lente —individual o sociológica— la describe mejor?
2. El exceso de confianza empuja a emprender, pero también a fracasar. ¿Hasta qué punto crees que es un defecto que conviene corregir o una virtud necesaria para atreverse?
3. ¿Estás de acuerdo con el utilitarismo en que la mejor decisión es la que produce «la mayor felicidad para el mayor número»? ¿Se te ocurre algún caso en que ese criterio te parezca injusto?
4. Una sociedad puede ser eficiente y a la vez muy desigual. Si tuvieras que decidir cuánta eficiencia sacrificar para ganar equidad, ¿dónde pondrías el límite y con qué argumentos?

BIBLIOGRAFÍA

1. Real Decreto 243/2022, de 5 de abril, por el que se establecen la ordenación y las enseñanzas mínimas del Bachillerato (BOE-A-2022-5521).
2. Simon, H. A. (1955). *A Behavioral Model of Rational Choice*. Quarterly Journal of Economics, 69(1).
3. Kahneman, D. (2011). *Pensar rápido, pensar despacio*. Debate.
4. Kahneman, D. y Tversky, A. (1979). *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*. Econometrica, 47(2).
5. Bentham, J. (1789). *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*.
6. Mill, J. S. (1863). *Utilitarianism*. Reedición en castellano: *El utilitarismo*, Alianza Editorial.
7. Easterlin, R. A. (1974). *Does Economic Growth Improve the Human Lot?*. En *Nations and Households in Economic Growth*.
8. Sen, A. (2009). *La idea de la justicia*. Taurus.
9. Eurostat. *Income distribution statistics (Gini coefficient of equivalised disposable income)* [conjunt de dades ilc_di12]. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ilc_di12
10. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). *Informe sobre Desarrollo Humano* (ediciones anuales).

UNIDAD 3 · BLOC A

03

Economía conectada: ética, sostenibilidad y ODS

La economía no flota fuera del planeta ni al margen de la justicia. Toda decisión productiva consume recursos finitos y reparte cargas y beneficios. Esta unidad mira esa conexión de frente: límites ecológicos, fallos del mercado y un horizonte compartido, la Agenda 2030.

DURACIÓN

6-7 sesiones · 2 semanas

CONCEPTOS CLAVE

sostenibilidad · desarrollo sostenible · Objetivos de Desarrollo Sostenible · Agenda 2030 · economía circular · cambio climático

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

- Entender la sostenibilidad y el desarrollo sostenible como la conciliación de las dimensiones económica, social y ambiental, y situar la economía dentro de los límites del planeta.
- Comprender el cambio climático como problema económico —la mayor externalidad de la historia— y la lógica de que el coste de no actuar supera al de actuar.
- Reconocer de forma panorámica los fallos del mercado —en especial las externalidades ambientales— como justificación de la intervención pública y de la mirada sostenible.
- Identificar también los fallos del sector público, comprendiendo que intervenir tiene costes y que ni el mercado ni el Estado son soluciones automáticas.
- Explicar el modelo de economía circular frente al modelo lineal y reconocer casos reales de empresas que lo aplican.
- Conocer la estructura de la Agenda 2030 y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y conectarlos con decisiones económicas y empresariales mediante el estudio de casos.
- Adoptar una mirada ética ante los retos económicos actuales, distinguiendo lo técnico de lo valorativo y evitando tanto el cinismo como el moralismo fácil.

Tiempo estimado de lectura: ~28 min · **Saberes LOMLOE:** A.1.6, A.2.5, A.1.3 ·

Pre-requisitos: Unidad 1 (escasez, eficiencia, mercado y bienes libres) y Unidad 2 (eficiencia frente a equidad, mirada ética).

Al acabar esta unidad sabrás:

- Explicar qué es la sostenibilidad y por qué la economía es un subsistema dentro de un planeta con límites.
- Reconocer, de forma panorámica, los fallos del mercado —sobre todo las externalidades ambientales— como motivo para intervenir.

- Entender que el sector público también falla y que intervenir no es gratis ni automáticamente acertado.
- Distinguir el modelo lineal del modelo circular e identificar empresas reales que cierran el ciclo de los materiales.
- Situar la Agenda 2030 y los 17 ODS, y conectarlos con casos económicos y empresariales concretos.
- Mirar los retos actuales con criterio ético, separando lo que es un dato de lo que es un juicio de valor.

En la Unidad 1 vimos que la economía nace de la escasez: recursos limitados frente a deseos que no lo son. En la Unidad 2 añadimos que decidir bien no es solo decidir con eficiencia, porque una situación puede aprovechar muy bien los recursos y ser, a la vez, profundamente injusta. Esta tercera unidad junta las dos ideas y las lleva a la escala más grande posible: la del planeta entero y la de las generaciones que vendrán. Si los recursos son escasos, la pregunta no es solo *cómo repartirlos hoy entre nosotros*, sino *cómo no dejar sin nada a quienes vienen detrás*.

Durante mucho tiempo la economía se pensó como una máquina que funcionaba flotando en el vacío: entraban factores, salían productos, y lo que pasaba con el aire, el agua o los bosques quedaba fuera del cálculo. Hoy sabemos que esa imagen es un mal modelo —uno de esos mapas que dejan fuera precisamente lo importante—. La economía está **dentro** de la biosfera, depende de ella y la transforma. Reconocerlo no es una postura ideológica: es la condición para entender por qué el cambio climático, la pérdida de biodiversidad o la contaminación son también problemas económicos de primer orden.

Esta unidad tiene tres piezas que encajan. Primero, una mirada panorámica a por qué el mercado, por sí solo, no protege el medio ambiente: los **fallos del mercado**, que aquí solo presentamos como justificación de la sostenibilidad (su análisis fino —externalidades, bienes públicos, asimetría de información— pertenece a Economía 1.º Bach). Segundo, las grandes respuestas: el **desarrollo sostenible**, la **economía circular** y la **Agenda 2030** con sus Objetivos de Desarrollo Sostenible. Y, atravesándolo todo, una **mirada ética**, porque decidir qué planeta dejamos no es un cálculo técnico, sino una elección sobre qué clase de sociedad queremos ser.

La economía dentro del planeta

La primera idea de la unidad es un cambio de perspectiva. La economía estándar del siglo XX representaba la actividad económica como un círculo cerrado entre familias y empresas, con dinero y bienes circulando sin fin. Ese esquema es útil, pero esconde algo: de algún sitio tienen que salir las materias primas y la energía, y a algún sitio tienen que ir los residuos y la contaminación. Ese «sitio» es el medio ambiente, y no es infinito.

Un subsistema, no el sistema entero

La **economía ecológica** —una corriente que conecta la economía con la física y la biología— lo expresa con una imagen sencilla: la economía es un **subsistema** dentro de un sistema mayor, la biosfera, que sí tiene límites físicos. Toda producción extrae recursos de la naturaleza (energía, minerales, agua, suelo) y le devuelve residuos (emisiones, vertidos, calor, basura). Mientras la economía era pequeña en relación con el planeta, esos flujos parecían no importar. Hoy, con casi 8.200 millones de personas y un consumo material sin precedentes, la economía se ha vuelto tan grande que choca con las fronteras del sistema que la sostiene.

IDEA CLAVE***La economía no flota en el vacío***

La actividad económica **toma** recursos del medio natural y le **devuelve** residuos. No es un círculo cerrado: es un subsistema abierto dentro de un planeta finito. Por eso los problemas ambientales —clima, agua, suelo, biodiversidad— no son ajenos a la economía: son su materia prima y su vertedero a la vez.

Los límites del planeta

La ciencia del sistema Tierra ha tratado de poner cifras a esos límites. El concepto de **límites planetarios**, propuesto por un equipo del Stockholm Resilience Centre, identifica nueve procesos que mantienen el planeta en un estado estable y habitable (el clima, la integridad de la biosfera, el ciclo del agua dulce, los ciclos del nitrógeno y el fósforo, entre otros) y señala umbrales que no conviene rebasar. La idea es intuitiva incluso sin entrar en el detalle científico: hay un «espacio de funcionamiento seguro» para la humanidad, y empujar más allá de ciertos límites multiplica el riesgo de cambios bruscos y difíciles de revertir.

Para la economía, la consecuencia es directa. Si algunos recursos clave son finitos y algunos sumideros (la atmósfera, los océanos) tienen capacidad limitada para absorber nuestros residuos, entonces el viejo objetivo de «producir cada vez más sin mirar el coste ambiental» deja de tener sentido. No se trata de dejar de producir, sino de producir **dentro** de los límites del sistema que nos mantiene vivos.

¿SABÍAIS QUE...?***El Día del Sobregiro de la Tierra***

Cada año, una organización llamada Global Footprint Network calcula el *Earth Overshoot Day*: el día en que la humanidad ha consumido todos los recursos que el planeta es capaz de regenerar en un año entero. A partir de esa fecha, vivimos «a crédito», agotando reservas en lugar de intereses. En los años setenta caía a finales de diciembre; en las últimas ediciones ronda finales de julio o principios de agosto. La cifra es una estimación con muchas hipótesis, y conviene tomarla como lo que es —una metáfora pedagógica más que una medida exacta—, pero comunica con fuerza una idea económica básica: estamos consumiendo el capital natural en lugar de vivir de su renta. Y consumir el capital, como cualquier ahorrador sabe, no se puede sostener para siempre.

El cambio climático como problema económico

De todos los choques entre la economía y los límites del planeta, el más serio y el mejor documentado es el **cambio climático**. Lo tratamos aquí no desde la física —eso corresponde a otras materias— sino desde lo que esta materia sí puede aportar: por qué es, además de un problema ambiental, un problema profundamente **económico**.

Ciencia económica y ecología

Durante mucho tiempo, economía y ecología fueron disciplinas separadas, casi rivales: una se ocupaba de la riqueza, la otra de la naturaleza. La sostenibilidad las obliga a dialogar. La actividad económica, al quemar combustibles fósiles para producir energía, transportar

mercancías o fabricar bienes, emite **gases de efecto invernadero** que alteran el clima. Y el clima alterado golpea de vuelta a la economía: cosechas perdidas por sequías, infraestructuras dañadas por inundaciones, costes sanitarios por olas de calor, sectores enteros —agricultura, turismo, pesca— expuestos. La economía y la ecología no son dos mundos: son el mismo sistema visto desde dos ventanas.

El coste de actuar frente al coste de no actuar

La pregunta económica clave no es «¿cuesta dinero luchar contra el cambio climático?» —evidentemente cuesta—, sino «¿cuesta más actuar o no actuar?». El análisis económico más influyente sobre esto, el **Informe Stern** encargado por el Gobierno británico en 2006, llegó a una conclusión que se ha repetido en estudios posteriores: el coste de **no** actuar (los daños del clima descontrolado) es muy superior al coste de actuar a tiempo. Es la misma lógica del coste de oportunidad de la Unidad 1: aplazar la decisión también tiene un precio, y a menudo es el más caro de todos.

IDEA CLAVE

El cambio climático es un problema económico, no solo ambiental

El cambio climático es la mayor **externalidad negativa** de la historia: quien emite no paga el daño que causa, y ese daño golpea a la economía entera (cosechas, infraestructuras, salud, sectores productivos). Por eso la decisión no es entre «economía o planeta», sino entre **pagar ahora** el coste de la transición o **pagar después**, multiplicado, el coste de los daños.

EJEMPLO REAL

España, un país especialmente expuesto al cambio climático

La Agencia Europea de Medio Ambiente (AEMA) viene señalando que la región mediterránea es uno de los puntos de Europa donde el cambio climático golpea con más fuerza: se calienta más rápido que la media continental y se enfrenta a sequías más largas, olas de calor más intensas y mayor riesgo de incendios y de pérdida de cosechas. España, en pleno corazón de esa región, es por tanto un país especialmente expuesto, con sectores muy sensibles al clima —agricultura, turismo, recursos hídricos—. Por eso el Ministerio para la Transición Ecológica (MITECO) aprobó un Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático con horizonte 2030, que no busca evitar las emisiones (eso es *mitigación*) sino preparar al país para los efectos que ya son inevitables (eso es *adaptación*). El caso ilustra una idea económica importante: ante un riesgo así, hay dos respuestas complementarias —reducir las emisiones para que el problema no crezca y, a la vez, adaptarse a los cambios que ya están en marcha—, y ambas tienen un coste que es mejor planificar que improvisar.

Fuente: Agencia Europea de Medio Ambiente (AEMA / EEA), informes sobre clima en Europa; Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (MITECO), Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático 2021-2030



Central solar de Sanlúcar la Mayor (Sevilla). La transición hacia las energías renovables es la principal vía de mitigación: reduce las emisiones que provocan el cambio climático en lugar de limitarse a paliar sus efectos.

LBM1948, CC BY-SA 4.0 vía Wikimedia Commons

Por qué el mercado, solo, no cuida el planeta

Aquí conviene una mirada panorámica a un concepto que en otras materias del bachillerato se estudia en profundidad: los **fallos del mercado**. No vamos a analizarlos con gráficos ni con detalle técnico; nos basta entender una idea para esta unidad: el mercado es un mecanismo extraordinario para coordinar millones de decisiones, pero hay cosas que se le escapan por completo, y casi todas tienen que ver con el medio ambiente.

Las externalidades: costes que no paga quien los causa

Recordemos de la Unidad 1 que el precio es una señal que transmite información sobre la escasez. El problema es que el precio solo recoge lo que pasa **entre** quien compra y quien vende. Cuando una actividad afecta a **terceros** que no participan en la transacción, ese efecto no entra en el precio. A eso lo llamamos **externalidad**.

El caso más importante para esta unidad es la contaminación. Una fábrica que emite gases de efecto invernadero no paga, a través del precio de su producto, el daño climático que esas emisiones causan a toda la humanidad. Ese coste existe, es real y enorme, pero recae sobre **otros**: sobre quien sufre una sequía, una inundación o un golpe de calor al otro lado del mundo o dentro de varias décadas. Como el coste no aparece en su factura, la empresa produce —y contamina— más de lo que sería razonable para el conjunto de la sociedad.

CONCEPTO CLAVE***Externalidad ambiental***

Una **externalidad** es un efecto, positivo o negativo, que la actividad de un agente económico produce sobre terceros que no participan en la transacción y que no se refleja en el precio. La contaminación es la externalidad negativa por excelencia: quien contamina disfruta del beneficio, pero el coste lo paga toda la sociedad, incluidas las generaciones futuras.

Otros huecos del mercado

Las externalidades no son el único hueco. Hay recursos que pertenecen a todos y a nadie a la vez —el aire limpio, los caladeros de pesca, el agua de un acuífero compartido, un bosque comunal— y que, justamente por eso, cada cual tiende a sobreexplotar: si yo no pesco hoy, pescará otro mañana. Es lo que se conoce como la **tragedia de los comunes**, y explica por qué el mercado, dejado solo, agota recursos que serían valiosísimos si se gestionaran con reglas. También fallan otros mecanismos —cuando una de las partes tiene mucha más información que la otra, o cuando una empresa acumula tanto poder que puede imponer precios—, pero para esta unidad basta retener lo esencial: **el mercado libre no garantiza ni la sostenibilidad ni la justicia**, y por eso necesita reglas.

La intervención del sector público

Si el mercado por sí solo sobreexplota el medio ambiente, alguien tiene que poner las reglas que lo eviten. Ese alguien es, sobre todo, el **sector público**. Cuando hay un fallo de mercado bien identificado, el Estado dispone de varias familias de herramientas para corregirlo.

INSTRUMENTOS**Cómo interviene el sector público ante un fallo ambiental**

- 1 **Impuestos sobre lo que contamina.** Encarecen la actividad dañina para que su precio refleje el coste real que impone a la sociedad. Por ejemplo, gravar las emisiones de CO₂ o los combustibles más contaminantes. La idea es que «pague quien contamina».
- 2 **Subvenciones y ayudas a lo que beneficia.** A la inversa, se apoya lo que genera beneficios para todos: ayudas a las energías renovables, a la rehabilitación energética de viviendas o al transporte público.
- 3 **Regulación directa: normas, límites y prohibiciones.** El Estado fija reglas obligatorias: emisiones máximas, prohibición de ciertos plásticos de un solo uso, estándares de eficiencia para coches y electrodomésticos, espacios naturales protegidos.
- 4 **Mercados de derechos.** Se fija un tope total de contaminación permitida y se reparten o venden derechos de emisión que las empresas pueden intercambiar entre ellas. Así, quien puede reducir barato lo hace y vende su derecho sobrante.

Estos instrumentos no son exclusivos del medio ambiente, pero es ahí donde se ven con más claridad por qué hacen falta: sin reglas comunes, nadie tiene incentivo individual a contaminar menos, aunque a todos nos convenga colectivamente.

El sector público también falla

Sería cómodo terminar aquí con una conclusión sencilla: el mercado falla, así que el Estado lo arregla. Pero esa conclusión es precipitada, y conviene decirlo con honestidad. Intervenir tiene costes, y a veces el remedio genera problemas tan grandes como los que pretendía resolver. La economía llama a esto **fallos del sector público** (o fallos de gobierno), y reconocerlos es parte de pensar con rigor.

Por qué intervenir no es automático

El sector público no es una máquina perfecta que conoce todos los datos y actúa solo por el bien común. Quienes deciden son personas e instituciones reales, con información incompleta, intereses propios y horizontes temporales cortos. Algunos de los problemas más conocidos:

- **Información limitada.** Para fijar bien un impuesto al CO₂ habría que conocer con exactitud el daño que causa cada tonelada emitida, y eso solo se estima con mucha incertidumbre. El regulador puede quedarse corto (sigue habiendo demasiada contaminación) o pasarse (penaliza una actividad por encima de su daño real).
- **Cortoplacismo político.** Las grandes decisiones ambientales tienen efectos a veinte, treinta o cuarenta años; las elecciones, cada cuatro. Quien gobierna tiene la tentación de aplazar los costes y dejar los beneficios para más adelante, cuando ya no le toque rendir cuentas.
- **Presión de grupos organizados.** Los sectores afectados por una regulación tienen incentivos para influir sobre quien legisla y conseguir excepciones, retrasos o ayudas a su medida. A menudo, una norma «verde» acaba diseñada en beneficio de quien más ruido hace.
- **Burocracia y costes de cumplir.** Una regulación compleja puede ser tan cara de cumplir que ahogue a las pequeñas empresas mientras las grandes la absorben sin problema, distorsionando la competencia justo al revés de lo deseado.

IDEA CLAVE

Ni mercado ni Estado son soluciones automáticas

Identificar un fallo del mercado **no** implica que el Estado deba intervenir siempre, ni que su intervención vaya a mejorar las cosas. El sector público también falla. La pregunta inteligente no es «¿mercado o Estado?», sino «¿qué instrumento, con qué reglas y a qué nivel funciona mejor para este problema concreto?». La sostenibilidad necesita las dos manos, bien coordinadas.

Esta cautela no es una excusa para no hacer nada —el coste de la inacción climática, según todos los informes oficiales, es muy superior al de actuar—. Es una invitación a intervenir **bien**: con buenos datos, con instrumentos adecuados y vigilando que la propia intervención no genere problemas mayores.

Desarrollo sostenible y economía circular

Vista la doble cara del problema —el mercado no protege el planeta, pero el Estado tampoco lo arregla solo—, llega el momento de las grandes respuestas. La más influyente de todas tiene un nombre que probablemente ya conoces: **desarrollo sostenible**.

Qué significa «sostenible»

La definición canónica viene del **Informe Brundtland** (*Nuestro futuro común*), publicado por Naciones Unidas en 1987. Es una de esas frases que conviene saber casi de memoria por lo bien que condensa la idea.



Gro Harlem Brundtland, exprimera ministra de Noruega, presidió la comisión de la ONU que en 1987 acuñó la definición de desarrollo sostenible que aún hoy seguimos usando.

GAD, CC BY-SA 3.0 vía Wikimedia Commons

CONCEPTO CLAVE**Desarrollo sostenible (Informe Brundtland, 1987)**

El **desarrollo sostenible** es aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas. Combina tres dimensiones inseparables: la **económica** (prosperidad), la **social** (equidad y bienestar) y la **ambiental** (protección del planeta). Solo cuando las tres se sostienen a la vez hay sostenibilidad.

La clave está en las tres dimensiones. No basta con crecer económicamente si para ello destruimos el medio ambiente o dejamos a media sociedad atrás; no basta con proteger la naturaleza si la gente no puede cubrir sus necesidades básicas. Sostenibilidad significa **conciliar** las tres, no sacrificar dos por una. Es, en el fondo, la idea de eficiencia y equidad de la Unidad 2 extendida en el tiempo: tratar a las generaciones futuras como tratamos —idealmente— a las presentes.

Del modelo lineal al modelo circular

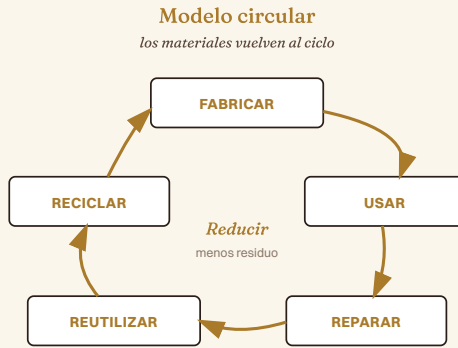
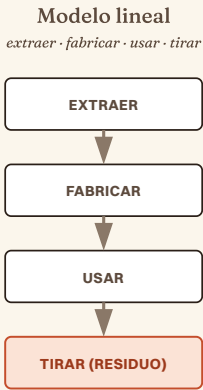
Una de las traducciones más concretas del desarrollo sostenible a la actividad empresarial es la **economía circular**. Para entenderla hay que partir del modelo que pretende sustituir: el **modelo lineal**, resumido en tres pasos brutales —*extraer, producir, tirar*—. Sacamos materias primas, fabricamos un producto, lo usamos un tiempo y lo desechamos. Cada producto es un viaje de un solo sentido desde la mina hasta el vertedero.

La economía circular propone cerrar ese círculo: que los materiales se mantengan en uso el mayor tiempo posible y que, al final de su vida, vuelvan a entrar en el sistema en lugar de convertirse en basura. Sus principios son tres.

PRINCIPIOS**Las tres reglas de la economía circular**

- 1 **Diseñar bien desde el origen.** Pensar los productos para que duren, se puedan reparar, desmontar y reciclar, y para que usen menos materiales y menos tóxicos. Lo que no se diseña para durar, no podrá circular después.
- 2 **Mantener en uso.** Alargar la vida de los productos mediante la reparación, la reutilización, el alquiler y los mercados de segunda mano. Un objeto que se usa más tiempo evita fabricar otro nuevo.
- 3 **Regenerar los sistemas naturales.** Devolver al medio lo que se le ha tomado: compostar materia orgánica, recuperar nutrientes para el suelo, usar energías renovables. No solo «contaminar menos», sino dejar el sistema natural en mejor estado.

DOS FORMAS DE PRODUCIR Y CONSUMIR



Reciclar es solo una parte: la economía circular también repara, reutiliza y diseña para durar.

El modelo lineal (extraer, fabricar, usar y tirar) termina siempre en residuo; el modelo circular cierra el ciclo manteniendo los materiales en uso mediante reparación, reutilización y reciclaje, y reduciendo el residuo al mínimo.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Fundación Ellen MacArthur.



La recogida selectiva es el primer eslabón de la economía circular: separar los materiales permite que el vidrio, el papel o los envases vuelvan a la cadena productiva en lugar de acabar en el vertedero.

Frankie Fouganthin, CC BY-SA 4.0 via Wikimedia Commons

La economía circular es interesante porque no exige renunciar al mercado ni a la actividad empresarial: cambia **cómo** se produce, no que se produzca. De hecho, abre oportunidades de negocio enormes —reparación, reciclaje, diseño, alquiler, plataformas de segunda mano—, y conecta directamente con el bloque de emprendimiento de esta materia: cada residuo mal aprovechado es, para alguien con mirada emprendedora, una oportunidad esperando.

EJEMPLO REAL

MUD Jeans: el experimento del vaquero circular

La industria textil es uno de los ejemplos más claros del modelo lineal: se fabrican prendas baratas, se usan poco y se tiran, con un altísimo consumo de agua y de algodón. La empresa neerlandesa MUD Jeans experimentó durante años con un modelo radicalmente circular: en lugar de vender los vaqueros, los **alquilaba** mediante una cuota mensual; cuando el cliente ya no los quería, los devolvía, y la empresa los reparaba para revenderlos como segunda mano o los deshilachaba para fabricar tejido nuevo mezclando algodón reciclado con fibra virgen. En 2024 la empresa anunció que abandonaba el modelo de alquiler —concluía que no era escalable a gran volumen— y se reorientó hacia la reparación, la reventa y el reciclaje. El caso ilustra dos lecciones importantes a la vez: que la economía circular puede convertir un problema ambiental en un modelo de negocio real, y que no todos los experimentos circulares funcionan tal como se diseñan; la transición hacia la sostenibilidad también exige ensayo y corrección. La Fundación Ellen MacArthur recoge decenas de casos parecidos en sectores muy distintos.

Fuente: MUD Jeans, memorias de sostenibilidad y notas de prensa 2024; Fundación Ellen MacArthur, casos de economía circular (ellenmacarthurfoundation.org)

La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Todo lo anterior —la conciencia de los límites, la corrección de los fallos, el desarrollo sostenible, la economía circular— necesitaba un marco común que pusiera de acuerdo a los países del mundo. Ese marco existe desde 2015 y se llama **Agenda 2030**.

Qué es y de dónde viene

En septiembre de 2015, los 193 países miembros de Naciones Unidas adoptaron la **Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible**, una hoja de ruta articulada en torno a **17 Objetivos de Desarrollo Sostenible** (ODS) y 169 metas concretas que alcanzar para el año 2030. Sustituyó a los anteriores Objetivos de Desarrollo del Milenio (vigentes entre 2000 y 2015) con tres novedades importantes: son **universales** (se aplican a todos los países, ricos y pobres, no solo a los pobres), son **integrales** (combinan las dimensiones económica, social y ambiental, en línea con el Informe Brundtland) e implican a **todos los actores**, también a las empresas y a la ciudadanía, no solo a los gobiernos.

CONCEPTO CLAVE

Agenda 2030 y ODS

La **Agenda 2030** es un plan global aprobado por la ONU en 2015 con **17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** y 169 metas a cumplir antes de 2030. Es universal (afecta a todos los países), integral (une lo económico, lo social y lo ambiental) y compartida (implica a gobiernos, empresas y personas). No es un tratado obligatorio, sino un compromiso político y un lenguaje común para medir el progreso.

Cómo se conectan los 17 ODS con la economía

Memorizar los 17 objetivos uno a uno aporta poco. Lo útil es entender que se agrupan en tres grandes bloques que reproducen las tres dimensiones del desarrollo sostenible, y que cada uno se traduce en decisiones económicas reales.

- **Bloque social** (entre otros, ODS 1 Fin de la pobreza, 2 Hambre cero, 3 Salud, 4 Educación de calidad, 5 Igualdad de género, 10 Reducción de las desigualdades). Se conecta con políticas que ya conocemos: redistribución de la renta, sanidad y educación públicas, igualdad de oportunidades. Es la dimensión de la **equidad** de la Unidad 2.
- **Bloque ambiental** (ODS 7 Energía asequible y no contaminante, 12 Producción y consumo responsables, 13 Acción por el clima, 14 Vida submarina, 15 Vida de ecosistemas terrestres). Es donde encajan la lucha contra el cambio climático, las energías renovables y la economía circular vista antes en esta unidad.
- **Bloque económico-institucional** (ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico, 9 Industria, innovación e infraestructura, 11 Ciudades sostenibles, 16 Paz, justicia e instituciones sólidas, 17 Alianzas para lograr los objetivos). Conecta el empleo de calidad, la innovación empresarial y la cooperación, terreno directo de los bloques de emprendimiento y empresa que vienen después.

La gran lección es que los tres bloques **se sostienen entre sí**: no hay trabajo decente (ODS 8) en un planeta inhabitable (ODS 13), ni se reduce la pobreza (ODS 1) sin energía asequible (ODS 7). Los ODS no son una lista de buenos deseos sueltos, sino un sistema donde tocar una pieza mueve las demás.

¿SABÍAIS QUE...?



Por qué los ODS tienen colores y un logo de rueda

Los 17 ODS tienen cada uno un color y un icono, y se representan a menudo en una rueda multicolor. No es casualidad ni mero diseño: la ONU encargó deliberadamente una identidad visual sencilla y reconocible para que el marco saltara de los despachos diplomáticos a la calle, a las aulas, a las webs de las empresas y a los envases de los productos. Es uno de los pocos acuerdos internacionales que casi cualquier persona puede reconocer de un vistazo. Esa estrategia de comunicación tiene una cara positiva —la difusión masiva— y una cara discutida: que el logo de los ODS se ha convertido también en un sello fácil de estampar para aparentar compromiso sin cambiar de verdad, lo que nos lleva al último apartado de la unidad.

España y la Agenda 2030

España, como el resto de socios europeos, ha incorporado la Agenda 2030 a su acción pública. En los informes internacionales que puntúan el cumplimiento de los ODS —como el *Sustainable Development Report* que elabora cada año una red científica internacional—, España se sitúa habitualmente en una buena posición dentro del grupo de cabeza, pero con asimetrías internas: cumple bien en salud, educación o agua, y mucho peor en consumo responsable, empleo de calidad o protección de la biodiversidad. Es un retrato realista: ningún país, por avanzado que sea, va bien en los 17 objetivos a la vez.

EJEMPLO REAL

El Pacto Verde Europeo: la Agenda 2030 convertida en política económica

La Unión Europea ha traducido el bloque ambiental de los ODS en una estrategia concreta: el **Pacto Verde Europeo** (*European Green Deal*), presentado en 2019, cuyo objetivo declarado es que la UE alcance la neutralidad climática (cero emisiones netas) en 2050. De ese paraguas cuelgan medidas que afectan directamente a empresas y consumidores: el plan de acción para la economía circular, el **derecho a reparación**, normas de ecodiseño para que los productos duren más y sean reparables, la prohibición progresiva de los plásticos de un solo uso o el futuro pasaporte digital de producto, que permitirá saber de qué está hecho cada artículo y cómo reciclarlo. Es el ejemplo más ambicioso de cómo un compromiso global y abstracto —los ODS— se convierte en regulación económica concreta que cambia qué se puede producir y vender en un mercado de cientos de millones de personas. Y muestra, de nuevo, las dos manos en acción: el sector público fija las reglas (regulación, impuestos, ayudas) para que el mercado empuje hacia la sostenibilidad.

Fuente: Comisión Europea, El Pacto Verde Europeo (European Green Deal), comunicación COM(2019) 640; Comisión Europea, Plan de Acción para la Economía Circular (2020)

Una mirada ética sobre los retos actuales

Cerramos la unidad con la dimensión que la atraviesa entera: la **ética**. Decidir cuánto cuidar el planeta, cuánto sacrificar hoy por las generaciones futuras o cómo repartir el esfuerzo de la transición ecológica no son preguntas que la economía pueda responder sola. Son, en buena parte, preguntas de valores.

Lo que es y lo que debería ser

Recuperemos una distinción de la economía como ciencia social. Una cosa es **lo que es** (la temperatura media ha subido, las emisiones han crecido, una sequía reduce las cosechas) y otra muy distinta es **lo que debería ser** (cuánto deberíamos reducir las emisiones, quién debería pagar la factura, qué nivel de riesgo es aceptable). La ciencia económica puede medir costes y efectos con bastante precisión; pero decidir **qué hacer** con esos datos exige juicios de valor que no se deducen de ninguna tabla. Confundir los dos planos —presentar como técnica una decisión que es ética— es una de las fuentes más habituales de mala discusión pública.

Equidad entre generaciones y entre países

La sostenibilidad plantea dos cuestiones de justicia especialmente difíciles. La primera es la **justicia entre generaciones**: quienes hoy disfrutamos del consumo dejamos los costes ambientales a quienes aún no pueden votar ni protestar porque ni siquiera han nacido. La segunda es la **justicia entre países**: los países que más han contaminado históricamente no son siempre los que más sufren las consecuencias, y los que menos han contribuido al problema —muchos países pobres— son a menudo los más golpeados por sus efectos. Cualquier política climática sería tropieza con estas dos preguntas, y ninguna se resuelve con una calculadora.

El riesgo del *greenwashing*

Por último, una advertencia para mirar el mundo con criterio. Como ser «sostenible» vende y mejora la imagen, muchas empresas e instituciones tienen la tentación de **aparentar** compromiso ambiental sin cambiar de verdad sus prácticas. A esto se le llama **greenwashing** o «lavado verde»: estampar el logo de los ODS, usar el color verde en los envases o anunciar grandes objetivos para 2050 mientras se sigue haciendo lo mismo de siempre. Detectarlo es una competencia ciudadana de primer orden: no basta con que algo *parezca* sostenible; hay que preguntar por los datos, los plazos y los resultados verificables. La mirada ética no es ingenua ni cínica; es exigente. Cree que la sostenibilidad importa, y precisamente por eso no se conforma con apariencias.

LO ESENCIAL DE LA UNIDAD



La economía es un **subsistema dentro de la biosfera**: toma recursos finitos y devuelve residuos a un planeta con **límites**. No flota en el vacío.

- El **cambio climático** es la mayor externalidad de la historia y un problema económico de primer orden: el coste de **no actuar** supera al de actuar, y España, en el Mediterráneo, está especialmente expuesta.
- El **mercado, por sí solo, no protege el medio ambiente**: las **externalidades** ambientales y la sobreexplotación de recursos comunes justifican la intervención pública (impuestos, ayudas, regulación, derechos de emisión).
- Pero el **sector público también falla** (información limitada, cortoplacismo, presión de grupos, burocracia): intervenir no es gratis ni automáticamente acertado. Ni mercado ni Estado son soluciones perfectas.
- El **desarrollo sostenible** (Brundtland, 1987) concilia tres dimensiones —económica, social y ambiental— sin sacrificar a las generaciones futuras; la **economía circular** lo aplica sustituyendo el modelo lineal *extraer-producir-tirar*.
- La **Agenda 2030** y los **17 ODS** (ONU, 2015) son el marco global compartido; sus tres bloques —social, ambiental y económico— se sostienen entre sí y se traducen en políticas reales como el Pacto Verde Europeo.
- La sostenibilidad tiene una **dimensión ética** ineludible: separa lo que es de lo que debería ser, plantea justicia entre generaciones y entre países, y exige detectar el **greenwashing** con datos, no con apariencias.

Glosario

- **Sostenibilidad**: capacidad de mantener una actividad en el tiempo sin agotar los recursos ni dañar irreversiblemente el sistema del que depende.
- **Desarrollo sostenible**: el que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas (Informe Brundtland, 1987); concilia las dimensiones económica, social y ambiental.

- **Límites planetarios:** nueve procesos que mantienen el planeta en un estado estable y habitable, con umbrales que no conviene rebasar para no provocar cambios bruscos e irreversibles.
- **Cambio climático:** alteración del clima provocada por las emisiones de gases de efecto invernadero de la actividad humana; económicamente, la mayor externalidad negativa conocida, con respuestas de mitigación (reducir emisiones) y adaptación (prepararse para los efectos).
- **Externalidad:** efecto positivo o negativo que la actividad de un agente produce sobre terceros y que no se refleja en el precio; la contaminación es la externalidad negativa más relevante.
- **Fallo de mercado:** situación en la que el mercado libre no logra una asignación eficiente o deseable de los recursos (externalidades, recursos comunes, información asimétrica, poder de mercado).
- **Tragedia de los comunes:** sobreexplotación de un recurso compartido sin reglas, porque cada cual obtiene el beneficio individual mientras el coste se reparte entre todos.
- **Fallo del sector público:** ineficiencia o efecto no deseado generado por la propia intervención estatal (información limitada, cortoplacismo, presión de grupos, costes burocráticos).
- **Economía circular:** modelo productivo que mantiene los materiales en uso el mayor tiempo posible —diseñar para durar, reutilizar y regenerar— frente al modelo lineal de extraer, producir y tirar.
- **Economía lineal:** modelo tradicional basado en extraer recursos, producir, usar y desechar, en un viaje de un solo sentido hasta el vertedero.
- **Agenda 2030:** plan global aprobado por la ONU en 2015, articulado en 17 ODS y 169 metas que alcanzar antes de 2030.
- **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):** los 17 objetivos de la Agenda 2030, agrupados en las dimensiones social, ambiental y económico-institucional.
- **Greenwashing (lavado verde):** práctica de aparentar compromiso ambiental sin cambiar realmente las prácticas, usando símbolos y mensajes «verdes» como reclamo.

Para profundizar

Si esta unidad te ha interesado, aquí van algunos recursos para ir más allá. No hace falta dominarlos para seguir el curso, pero amplían la mirada:

- **Informe Brundtland, *Nuestro futuro común*** (Naciones Unidas, 1987), resumen ejecutivo. Por qué encaja: leer la definición original de desarrollo sostenible —apenas unas páginas— conecta el concepto con su origen histórico y con el nacimiento de la conciencia ambiental global.
- **El portal oficial de la Agenda 2030** (un.org/sustainabledevelopment, en español). Por qué encaja: presenta los 17 ODS con sus metas e indicadores de forma clara y visual, ideal para elegir un objetivo y rastrear cómo se conecta con políticas reales.
- **Casos de economía circular de la Fundación Ellen MacArthur** (ellenmacarthurfoundation.org). Por qué encaja: una colección de ejemplos reales de empresas que cierran el ciclo de los materiales en sectores muy distintos, perfecta para el estudio de casos propio de esta materia.
- **Documental *Una verdad incómoda o, más reciente, Before the Flood / Breaking Boundaries*** sobre los límites planetarios. Por qué encaja: ilustran de forma visual la conexión entre la actividad económica y los límites del planeta, buen punto de partida para un debate de aula.
- **El Pacto Verde Europeo** (web de la Comisión Europea, sección en español). Por qué encaja: muestra cómo un compromiso global se convierte en regulación económica concreta —

derecho a reparación, ecodiseño, fin de plásticos de un solo uso— que afecta directamente a empresas y consumidores.

Preguntas para reflexionar

Estas preguntas no tienen una respuesta única. Sirven para discutir en clase o para pensar al cerrar la unidad:

1. Se dice que la economía es un subsistema dentro del planeta. ¿Qué decisiones de consumo de tu vida diaria «toman» recursos del medio y le «devuelven» residuos sin que el precio que pagas lo refleje? Pon un ejemplo concreto.
2. El mercado falla protegiendo el medio ambiente, pero el sector público también falla. Ante el cambio climático, ¿qué te parece más peligroso: que el Estado intervenga mal o que no intervenga nada? ¿Por qué?
3. La economía circular convierte un residuo en una oportunidad de negocio (como el caso de los vaqueros en alquiler). ¿Se te ocurre algún producto o material que hoy se tira y que podría reaprovecharse en un modelo de negocio circular?
4. El *greenwashing* consiste en aparentar compromiso sin cambiarlo de verdad. ¿Cómo podrías distinguir, ante un anuncio que dice ser «sostenible», si la empresa lo es realmente o solo lo aparenta? ¿Qué datos pedirías?

BIBLIOGRAFÍA

1. Real Decreto 243/2022, de 5 de abril, por el que se establecen la ordenación y las enseñanzas mínimas del Bachillerato (BOE-A-2022-5521), anexo II — Economía, Emprendimiento y Actividad Empresarial.
2. Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (1987). *Nuestro futuro común* (Informe Brundtland). Naciones Unidas.
3. Organización de las Naciones Unidas (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Resolución A/RES/70/1.
4. Rockström, J. et al. (2009) y Richardson, K. et al. (2023). *Planetary boundaries*. Science / Science Advances.
5. Fundación Ellen MacArthur (2013 y posteriores). *Hacia una economía circular*. ellenmacarthurfoundation.org.
6. Comisión Europea (2019). *El Pacto Verde Europeo*. Comunicación COM(2019) 640 final.
7. Comisión Europea (2020). *Nuevo Plan de Acción para la Economía Circular*. Comunicación COM(2020) 98 final.
8. Sachs, J. et al. (2024). *Sustainable Development Report*. Sustainable Development Solutions Network y Cambridge University Press.
9. Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (MITECO). Informes y datos sobre cambio climático y economía circular en España. <https://www.miteco.gob.es>
10. Agencia Europea de Medio Ambiente (AEMA / EEA). Informes sobre el estado del medio ambiente en Europa. <https://www.eea.europa.eu>

UNIDAD 4 · BLOC A

04

El entorno económico y financiero

Ninguna decisión económica se toma en el vacío. Detrás de cada compra, cada nómina y cada ahorro hay un sistema completo de personas, empresas y dinero que se relacionan sin parar. Esta unidad ofrece el mapa de ese sistema, visto desde arriba.

DURACIÓN

6-7 sesiones · 2 semanas

CONCEPTOS CLAVE

flujo circular de la renta ·
agentes económicos ·
oferta y demanda
agregadas · entorno
financiero · dinero ·
intermediación financiera

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

- Describir de forma panorámica el flujo circular de la renta y las relaciones entre familias, empresas, sector público y sector exterior.
- Comprender, sin recurrir al modelo AD-AS formal, qué son la oferta y la demanda agregadas y cómo se interrelacionan los grandes agregados de la economía.
- Explicar qué es el entorno financiero, qué papel cumple el dinero y cómo el sistema financiero conecta el ahorro con la inversión.
- Reconocer la relación entre riesgo y beneficio como criterio básico de toda decisión financiera.
- Iniciarse en la planificación de las finanzas personales: ingresos, gastos, ahorro y el efecto del tiempo sobre el dinero, con un cálculo financiero sencillo.

Tiempo estimado de lectura: ~25 min · **Saberes LOMLOE:** A.1.4, A.1.5 · **Pre-requisitos:** Unidades 1-3 (escasez, decisiones económicas, mercado y mecanismos de asignación).

Al acabar esta unidad sabrás:

- Explicar de forma sencilla el flujo circular de la renta y quiénes son los agentes que lo mueven.
- Entender qué son la oferta y la demanda agregadas y cómo se relacionan los grandes elementos de la economía, sin necesidad de gráficos complicados.
- Describir qué es el entorno financiero, para qué sirve el dinero y cómo el sistema financiero conecta a quien ahorra con quien invierte.
- Reconocer que en finanzas la rentabilidad y el riesgo van siempre de la mano.
- Dar tus primeros pasos en la planificación de tus finanzas personales y calcular cómo crece el dinero con el tiempo.

En las unidades anteriores hemos mirado la economía de cerca: una persona que elige, un mercado donde se cruzan oferta y demanda, un recurso que escasea. En esta unidad damos un paso atrás para ver el conjunto. Porque ninguna de aquellas decisiones ocurre aislada: cuando alguien cobra un sueldo, ese dinero viene de una empresa que a su vez ha vendido algo a otras personas que también cobran sueldos en algún sitio. Todo está conectado, y entender esas conexiones es lo que nos permite leer la economía de un país —o de nuestra propia comarca— como un sistema, no como una colección de hechos sueltos.

Esta materia se llama *Economía, Emprendimiento y Actividad Empresarial*. El emprendedor que monta un proyecto no actúa en el aire: necesita clientes con dinero para gastar, proveedores, un banco que le financie, un Estado que cobra impuestos y pone reglas, y a veces mercados de otros países. Todo eso es el **entorno** en el que se mueve cualquier actividad económica. Conocerlo no es un lujo teórico: es saber dónde estás antes de dar un paso.

Lo haremos en dos grandes partes. Primero, el **entorno económico**: cómo circula el dinero entre los grandes agentes y cómo se relacionan los grandes agregados de la economía.

Después, el **entorno financiero**: qué es el dinero, cómo funciona el sistema que conecta el ahorro con la inversión y cómo empezar a gestionar tus propias finanzas. No vamos a usar gráficos complejos ni modelos formales —eso pertenece a otras materias del bachillerato—; buscamos una visión panorámica clara y aplicable.

Quiénes mueven la economía: los agentes

Una economía la mueven millones de personas y organizaciones, pero para entenderla las agrupamos en unos pocos tipos según el papel que cumplen. Son los **agentes económicos**, y conviene tenerlos claros porque todo lo demás se construye sobre ellos.

- **Las familias** (o economías domésticas). Somos todos nosotros como hogares. Ofrecemos trabajo y otros recursos, recibimos rentas a cambio (sueldos, sobre todo) y con esas rentas consumimos y ahorramos. Son el motor del consumo.
- **Las empresas**. Combinan recursos —trabajo, máquinas, materias primas, conocimiento— para producir bienes y servicios que venden. Contratan trabajo de las familias y, cuando crecen, invierten.
- **El sector público**. El Estado, las comunidades autónomas y los ayuntamientos. Cobra impuestos, presta servicios (sanidad, educación, justicia), pone las reglas del juego y redistribuye renta.
- **El sector exterior**. El resto del mundo. Aparece cuando compramos productos de fuera (importaciones) o vendemos los nuestros fuera (exportaciones).

CONCEPTO CLAVE

Agentes económicos

Los **agentes económicos** son los grandes grupos en que clasificamos a quienes toman decisiones en una economía: **familias, empresas, sector público y sector exterior**.

Ninguno actúa solo: las decisiones de cada uno afectan a los demás, y esa interdependencia es la esencia del funcionamiento económico.

La idea importante no es memorizar la lista, sino entender que **todos dependen de todos**. Una familia solo puede consumir si alguien le paga una renta; una empresa solo vende si las familias tienen renta para comprar; el sector público solo recauda si hay actividad económica que gravar. La economía es una red de relaciones, no una suma de partes independientes.

El flujo circular de la renta: una mirada panorámica

La forma más clásica y más útil de ver cómo se relacionan los agentes es el **flujo circular de la renta**. La idea es sencilla y poderosa a la vez: el dinero no desaparece cuando lo gastas, **circula**. Lo que para ti es un gasto, para otra persona es un ingreso; y el ingreso de esa persona volverá a convertirse, antes o después, en gasto.

El circuito básico: familias y empresas

Imagina una economía muy simple, con solo familias y empresas. Las familias **ofrecen trabajo** a las empresas y, a cambio, reciben **rentas** (principalmente salarios). Con esas rentas, las familias **compran** los bienes y servicios que producen las empresas. Y ese dinero que las empresas ingresan por sus ventas sirve, de nuevo, para pagar a los trabajadores. El círculo se cierra: el dinero da vueltas.

Esto explica una intuición que mucha gente no tiene clara: en una economía, **el gasto de unos es la renta de otros**. Cuando alguien dice “no hay que gastar, hay que ahorrar”, a nivel individual puede tener razón, pero si todos dejaran de gastar a la vez, las empresas no venderían, no pagarían sueldos y las propias familias se quedarían sin renta para ahorrar. La economía funciona porque el dinero se mueve.

El circuito completo: con Estado y exterior

La realidad añade dos agentes más al círculo. El **sector público** entra de dos maneras: por un lado **saca** dinero del circuito cobrando impuestos; por otro, lo **devuelve** mediante gasto público (sueldos de profesores y médicos, obras, pensiones, ayudas). El **sector exterior** funciona parecido: cuando compramos productos de fuera, parte de nuestro dinero **se va** al extranjero (importaciones); cuando vendemos los nuestros fuera, **entra** dinero (exportaciones).

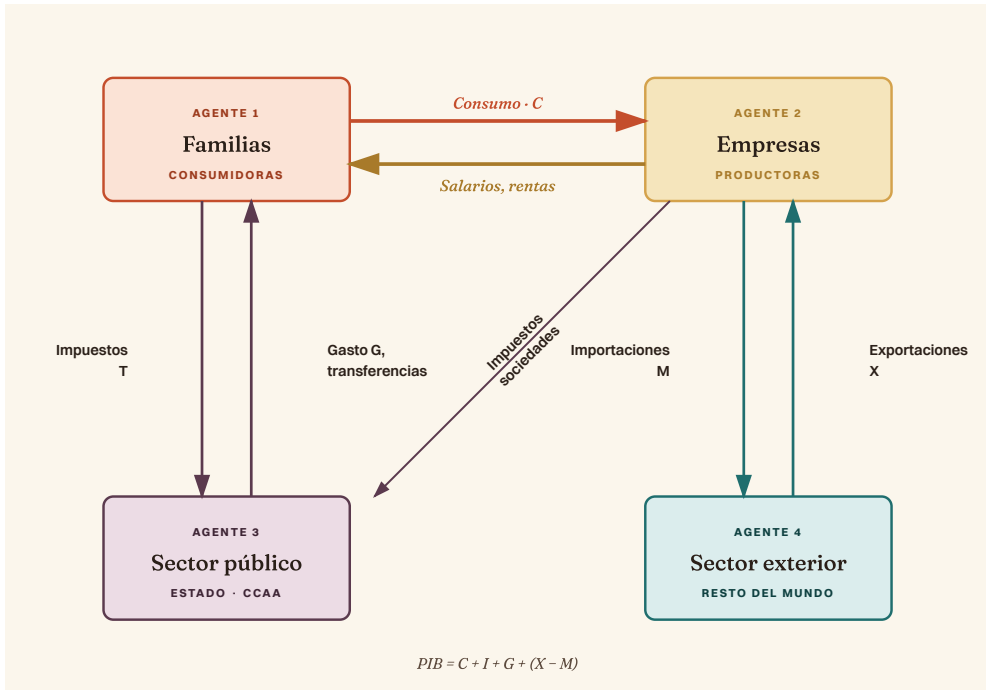
IDEA CLAVE

El flujo circular, en una frase

El **flujo circular de la renta** muestra cómo el dinero da vueltas entre familias, empresas, sector público y sector exterior: las rentas se convierten en gasto, el gasto en ingresos, y los ingresos vuelven a ser rentas. Es un mapa de conjunto, no una fórmula: sirve para *ver* que todo está conectado.

No necesitamos representar esto con un esquema lleno de flechas ni con ecuaciones. Lo importante es la imagen mental: cuatro grandes agentes intercambiando dinero, recursos y productos sin parar, en un circuito que nunca se detiene. Quien entiende esto entiende por qué una crisis en un sector arrastra a otros, por qué bajar los impuestos o subir el gasto público afecta a toda la economía, y por qué lo que pasa en el extranjero acaba notándose aquí. Para el análisis formal del flujo circular —incluyendo el modelo AD-AS, el multiplicador del gasto y los efectos de la política fiscal— véase Economía 1.º Bach.

Aun así, ver el circuito dibujado ayuda a fijar la idea. El esquema siguiente reúne a los cuatro agentes y los flujos principales que los conectan; no hace falta memorizarlo, basta con seguir las flechas y comprobar que, en efecto, todo vuelve al punto de partida.



El flujo circular de la renta: el dinero da vueltas sin detenerse entre familias, empresas, sector público y sector exterior. Las rentas se convierten en gasto, el gasto en ingresos, y los ingresos vuelven a ser rentas.

Fuente: Esquema clásico del flujo circular de la renta (RD 243/2022)

EJEMPLO REAL

El turismo como flujo de renta que entra desde fuera

El turismo es un ejemplo muy visible de cómo entra renta desde el sector exterior y recorre todo el circuito. Según el INE, en 2025 España recibió **96,8 millones de turistas internacionales** —un nuevo récord histórico—, que gastaron cerca de **134.700 millones de euros** durante sus viajes. Ese dinero, que viene de fuera, no se queda quieto: el turista paga un hotel (renta para la empresa hotelera y sus trabajadores), come en un restaurante (renta para el restaurante y sus proveedores agrícolas), compra en comercios (renta para el comercio), y todos esos trabajadores, con su sueldo, vuelven a consumir en su comarca. Una sola entrada de dinero desde el exterior da varias vueltas dentro de la economía local antes de “salir” en forma de importaciones o ahorro. Esa es exactamente la lógica del flujo circular: el dinero que entra recorre el sistema generando renta en cada paso.

Fuente: INE, Estadística de Movimientos Turísticos en Fronteras (FRONTUR) y Encuesta de Gasto Turístico (EGATUR), datos de 2025 (provisionales), publicados en 2026.

Cómo se relacionan los grandes agregados

Cuando sumamos las decisiones de todas las familias, todas las empresas y todo el sector público, obtenemos lo que llamamos los **agregados** de la economía: el consumo total, la inversión total, el gasto público total, las exportaciones e importaciones del país entero. Verlo de forma agregada permite hablar de “la economía española” como un todo, no de millones de casos sueltos.

Demanda agregada y oferta agregada

Dos conceptos resumen ese conjunto. La **demanda agregada** es el total de bienes y servicios que el conjunto de los agentes quiere comprar en un periodo: lo que consumen las familias, lo que invierten las empresas, lo que gasta el sector público y lo que compran desde el exterior. La **oferta agregada** es el total de bienes y servicios que las empresas del país son capaces de producir y poner a la venta.

CONCEPTO CLAVE

Oferta y demanda agregadas

La **demanda agregada** es todo lo que el conjunto de la economía quiere comprar (consumo + inversión + gasto público + exportaciones netas). La **oferta agregada** es todo lo que el conjunto de las empresas puede producir. La relación entre ambas, a grandes rasgos, marca el pulso de la economía: si la demanda crece más que la oferta, los precios tienden a subir; si la demanda flojea, la producción y el empleo se resienten.

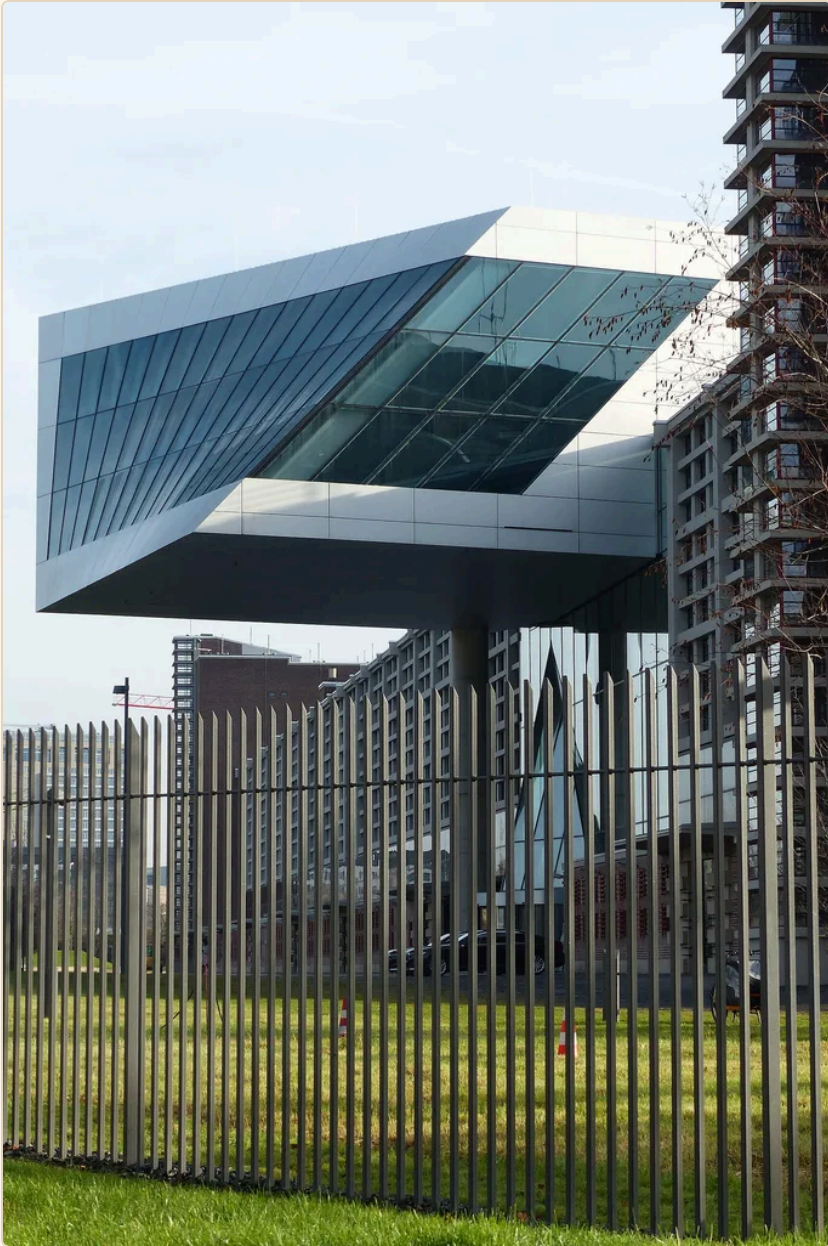
No vamos a representar esto con gráficos ni a estudiar cómo se cruzan las curvas —eso es trabajo de otras materias—. Lo que importa aquí es la **intuición de conjunto**: la economía va bien cuando lo que se quiere comprar y lo que se puede producir avanzan en sintonía, y aparecen problemas cuando se desacompanan. Si todo el mundo quiere comprar mucho más

de lo que se puede producir, los precios suben (inflación). Si, al revés, nadie compra, las empresas producen menos, despiden trabajadores y la economía se enfría.

Todo está interrelacionado

La gran lección de mirar la economía a vista de pájaro es que **los elementos no son independientes**. Si las familias se asustan y dejan de consumir, las empresas venden menos; si venden menos, invierten menos y contratan menos; si contratan menos, hay más paro; con más paro, las familias tienen menos renta y consumen aún menos. Es un círculo que puede girar hacia abajo (en una crisis) o hacia arriba (en una recuperación).

Por eso el sector público y los bancos centrales intentan, cuando hace falta, “empujar” la economía: bajando impuestos o subiendo el gasto para animar la demanda, o subiendo los tipos de interés para enfriarla cuando se recalienta. No necesitamos los detalles técnicos de cómo lo hacen; basta con entender la idea: como todo está conectado, tocar una pieza mueve las demás.



Sede del Banco Central Europeo (BCE) en Fráncfort. Desde aquí se decide la política monetaria de la zona euro: cuando el BCE sube o baja los tipos de interés, el efecto se nota en toda la economía, también en la de nuestra comarca.

Warburg1866, CC BY-SA 4.0 vía Wikimedia Commons

El entorno, visto por quien emprende

Esta materia mira la economía desde la persona que quiere hacer cosas: montar un proyecto, abrir un negocio, lanzar una idea. Para esa persona, el entorno económico no es teoría: es el

terreno de juego. Antes de empezar nada conviene leer ese terreno, y para hacerlo basta con preguntarse cómo está cada agente.

- **¿Cómo están las familias?** Si tienen renta y confianza, gastan; si están asustadas, ahorran y posponen compras. Un negocio que depende del consumo (una cafetería, una tienda de ropa) vive o muere según el ánimo de las familias.
- **¿Cómo están las empresas?** Si hay clima de inversión, surgen oportunidades de proveer a otras empresas; si todo el mundo recorta, también recortan los pedidos.
- **¿Cómo está el sector público?** Las reglas, los impuestos, las ayudas y las licencias condicionan qué se puede hacer y a qué coste. Un cambio de normativa puede abrir o cerrar un mercado entero.
- **¿Cómo está el sector exterior?** El precio de la energía, el coste de importar materias primas o la llegada de turistas dependen de lo que pasa fuera de nuestras fronteras.

La idea de fondo es la misma que recorre toda la unidad: quien emprende no controla el entorno, pero **sí puede leerlo** para decidir cuándo, dónde y cómo lanzarse. Entender el flujo circular y los grandes agregados no es un adorno académico: es saber en qué momento del ciclo está la economía antes de arriesgar tu dinero y tu tiempo.

¿SABÍAS QUE...?



¿Por qué el gasto de unos crea empleo en sitios inesperados?

Hay un experimento mental clásico para entender la interdependencia. Imagina que decides cortarte el pelo más a menudo. Tu peluquero gana más, así que se compra un móvil nuevo; la tienda de móviles vende más y contrata a alguien; esa persona, ahora con sueldo, va más al cine; el cine ingresa más y encarga más palomitas a su proveedor... Tu pequeña decisión ha generado actividad en sitios que jamás imaginarías. Los economistas llaman a esto, a grandes rasgos, “efecto multiplicador”: un gasto inicial se multiplica al recorrer el circuito porque la renta de cada uno se convierte en gasto del siguiente. Funciona igual hacia abajo: cuando mucha gente deja de gastar a la vez por miedo, el frenazo también se multiplica. Es la cara amable —y la cara amarga— del flujo circular.

El entorno financiero: el dinero y el sistema que lo mueve

Hasta aquí hemos hablado de dinero que circula, pero no hemos dicho qué es el dinero ni cómo se las arregla la economía para que el ahorro de unos llegue a quien lo necesita. Esa es la segunda gran pieza de la unidad: el **entorno financiero**.

Para qué sirve el dinero

El **dinero** parece algo obvio, pero conviene entender por qué existe. Antes del dinero, las personas intercambiaban unas cosas por otras: el trueque. El problema del trueque es enorme: para cambiar tus manzanas por unos zapatos, tienes que encontrar a alguien que tenga zapatos y quiera manzanas *justo* en ese momento. El dinero resuelve ese problema actuando como intermediario universal. Cumple tres funciones básicas:

FUNCIONES

Las tres funciones del dinero

- 1 **Medio de pago.** Sirve para comprar cualquier cosa, sin necesidad de coincidencias como en el trueque. Todo el mundo lo acepta porque sabe que los demás también lo aceptarán.
- 2 **Unidad de cuenta.** Sirve para medir y comparar el valor de cosas muy distintas. Gracias al dinero podemos decir que un coche vale lo mismo que tres mil cafés, aunque jamás cambiaríamos uno por otro.
- 3 **Depósito de valor.** Permite guardar capacidad de compra para el futuro: puedes ganar dinero hoy y gastarlo dentro de un año. Esta función falla cuando hay mucha inflación, porque el dinero guardado pierde valor.

Hoy, además, el dinero es cada vez menos físico. La mayor parte del dinero que usamos no son billetes ni monedas, sino **anotaciones digitales** en cuentas bancarias que movemos con tarjetas, transferencias o el móvil. El billete de papel es solo la punta del iceberg.



Billetes y monedas de euro. Aunque siguen siendo el rostro más visible del dinero, hoy son solo una parte pequeña del total: la mayoría circula como anotaciones digitales en cuentas bancarias.

Avij, dominio público vía Wikimedia Commons

¿SABÍAIS QUE...?



De las monedas de sal al pago con el móvil

La palabra “salario” viene del latín *salarium*, relacionado con la *sal*: en algunas épocas del Imperio romano se pagaba (o se complementaba la paga) con sal, que era un bien valioso y escaso para conservar alimentos. A lo largo de la historia se ha usado como dinero casi de todo: conchas, granos de cacao, ganado, metales preciosos, tabaco. Lo único que necesita un objeto para funcionar como dinero es que la gente confíe en que los demás lo aceptarán. Por eso hoy aceptamos sin pestañear un pago con el móvil: detrás no hay oro ni sal, solo confianza en el sistema. El dinero, en el fondo, es un acuerdo social.

Quién conecta el ahorro con la inversión

En una economía hay personas y empresas que tienen dinero de sobra en un momento dado (ahorradores) y otras que necesitan dinero que no tienen (quien quiere comprar una casa, montar un negocio o construir una fábrica). El **sistema financiero** es el conjunto de bancos, mercados e instituciones que **conecta a unos con otros**: recoge el ahorro de quien lo tiene y lo canaliza hacia quien lo necesita.

Los **bancos** son las piezas más visibles. Funcionan, simplificando mucho, como intermediarios: reciben el dinero de los ahorradores (depósitos) y lo prestan a quien lo necesita (créditos), cobrando por el préstamo algo más de lo que pagan por el ahorro. Esa diferencia es, a grandes rasgos, su negocio. Sin este sistema, el ahorro se quedaría guardado bajo el colchón y los proyectos que necesitan financiación no saldrían adelante. Por eso se dice que el sistema financiero es como el **aparato circulatorio** de la economía: lleva el “dinero-sangre” desde donde sobra hasta donde hace falta.



Sede del Banco de España en la plaza de Cibeles (Madrid). El banco central supervisa el sistema financiero del país y vela por su buen funcionamiento dentro del Eurosistema.

Fer.filol, dominio público vía Wikimedia Commons

CONCEPTO CLAVE

Sistema financiero

El **sistema financiero** es el conjunto de instituciones (bancos, cajas, mercados, aseguradoras) que canalizan el **ahorro** de quienes tienen dinero disponible hacia la **inversión** y el consumo de quienes lo necesitan. Su función es conectar a ahorradores y demandantes de fondos, algo imprescindible para que una economía crezca.

Riesgo y beneficio: la regla de oro de las finanzas

Cuando dejas de mirar la economía en su conjunto y miras tu propio dinero, aparece una idea que conviene grabar para toda la vida: en finanzas, **la rentabilidad y el riesgo van siempre de la mano**. No existe ninguna forma de ganar mucho dinero sin asumir la posibilidad de perderlo.

Pensemos en las opciones de quien tiene algo de dinero ahorrado. Puede dejarlo en una cuenta del banco: es seguro (es muy difícil perderlo), pero apenas crece. Puede prestarlo al Estado comprando bonos: algo más de rentabilidad, riesgo todavía bajo. Puede invertir en acciones de empresas: puede ganar bastante más a largo plazo, pero también puede perder si las cosas van mal. Y puede meterse en productos muy arriesgados que prometen ganancias enormes... que muchas veces acaban en pérdidas enormes.

IDEA CLAVE

No hay rentabilidad alta sin riesgo

La **regla de oro** de las finanzas dice que cuanto mayor es la rentabilidad que se espera de algo, mayor es el riesgo que se asume. Por eso, cuando alguien promete “**muchas ganancias sin ningún riesgo**”, hay que desconfiar: o es una estafa, o esconde un riesgo que no nos están contando. No existen los milagros financieros.

Esta regla no es un detalle técnico: es una herramienta de protección. La mayoría de los grandes fraudes financieros de la historia —y de las pequeñas estafas que circulan hoy por redes sociales prometiendo duplicar tu dinero en una semana— se aprovechan precisamente de que la gente no la conoce. Quien entiende que rentabilidad y riesgo van juntos tiene ya media defensa hecha contra los timos.

EJEMPLO REAL

Por qué la CNMV avisa de los 'chiringuitos financieros'

La **CNMV** (Comisión Nacional del Mercado de Valores) es el organismo público que vigila los mercados financieros en España y protege a los inversores. Una de sus tareas más importantes es publicar avisos sobre los llamados “**chiringuitos financieros**”: entidades que ofrecen servicios de inversión sin estar autorizadas, a menudo prometiendo rentabilidades altísimas y garantizadas. La CNMV mantiene un buscador público donde cualquiera puede comprobar si una empresa está autorizada antes de confiarle su dinero. El patrón de estos fraudes es casi siempre el mismo: prometen mucho beneficio “sin riesgo”, presionan para que decidas rápido y dificultan recuperar el dinero una vez dentro. Conocer la regla “rentabilidad alta = riesgo alto” y consultar siempre a la CNMV antes de invertir son las dos mejores defensas. La lección, en clave práctica: antes de poner dinero en algo, comprueba quién hay detrás y desconfía de cualquier promesa que suene demasiado buena.

Fuente: Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), advertencias al inversor y sección de chiringuitos financieros, cnmv.es; campañas de educación financiera del Banco de España y la CNMV.

Primeros pasos en tus finanzas personales

Todo lo anterior aterriza, finalmente, en algo muy concreto: **tu propio dinero**. No hace falta ser experto en mercados para gestionar bien las finanzas personales; basta con unas pocas ideas sólidas y aplicarlas pronto. Esta materia no busca convertirte en inversor, sino en alguien que sepa ordenar sus ingresos y sus gastos sin sustos.

Ordenar lo que entra y lo que sale

La herramienta más básica y más útil es el **presupuesto personal**: anotar lo que ingresas y lo que gastas en un periodo, normalmente un mes. Suena simple, pero la mayoría de los problemas de dinero vienen de no hacerlo. Conviene distinguir tres bloques: los **ingresos** (lo que entra), los **gastos fijos** (los que se repiten cada mes: transporte, suscripciones, móvil) y los **gastos variables** (los que cambian según lo que decidas: ocio, ropa, caprichos). La diferencia entre lo que entra y lo que sale es lo que puedes **ahorrar**.

Ahorrar no es lo que sobra a final de mes —casi nunca sobra nada—, sino lo que apartas **al principio**, antes de gastar. Una regla muy conocida sugiere repartir los ingresos en torno a tres bloques: una parte grande para lo necesario, una parte para los gustos y una parte para el ahorro. No es una ley exacta, sino una brújula para no gastar todo lo que entra.

El tiempo, tu mejor aliado

Hay una idea financiera que merece la pena entender desde joven: el dinero, bien colocado, **genera más dinero con el tiempo**. Si guardas una cantidad y obtiene un pequeño rendimiento cada año, y dejas que ese rendimiento se sume al ahorro, el conjunto crece cada vez más deprisa. Cuanto antes empieces, más trabaja el tiempo a tu favor. No hace falta tener mucho dinero: hace falta empezar pronto y ser constante.

EJERCICIO RESUELTO

¿Cuánto crece el dinero si lo dejas trabajar?

ENUNCIADO

Dos amigas, Marta y Lucía, reciben cada una **1.000 €** de regalo y deciden guardarlos durante **3 años** en un producto de ahorro que ofrece un **3 % al año**. La diferencia es cómo se calculan los intereses:

- A Marta le pagan **interés simple**: cada año gana el 3 % sobre los 1.000 € iniciales.
- A Lucía le pagan **interés compuesto**: cada año el interés se suma al ahorro y, al año siguiente, también genera intereses.

¿Cuánto tendrá cada una al cabo de 3 años?

SOLUCIÓN

1. Marta (interés simple). Gana siempre el 3 % de 1.000 €, es decir, **30 € cada año**:

- Año 1: $1.000 + 30 = 1.030$ €
- Año 2: $1.030 + 30 = 1.060$ €
- Año 3: $1.060 + 30 = 1.090$ €
- En total ha ganado $3 \times 30 = 90$ €.

2. LUCÍA (INTERÉS COMPUESTO).

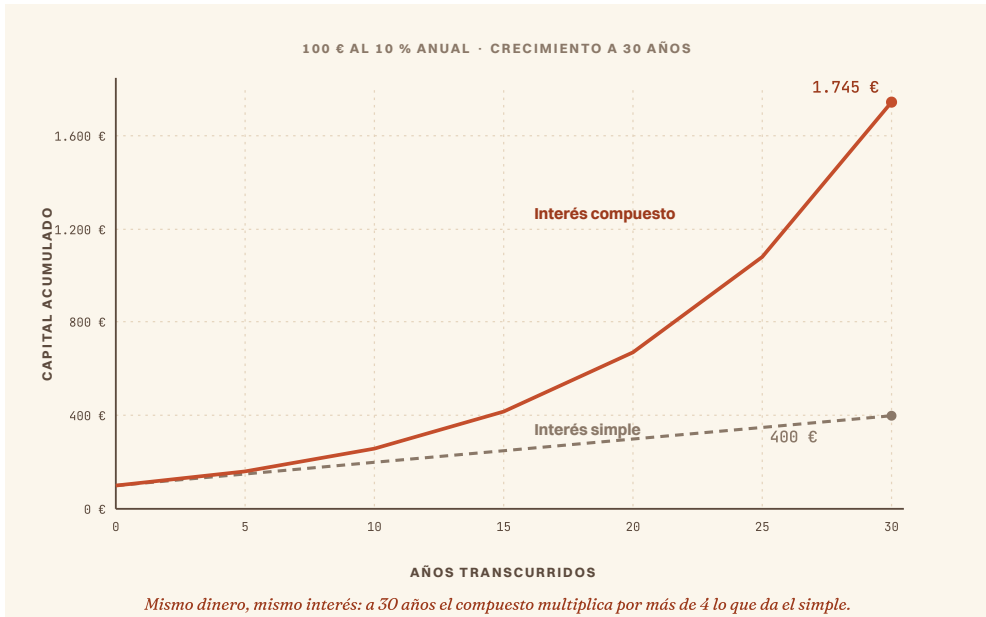
Cada año aplica el 3 % sobre el total acumulado:

- Año 1: $1.000 \times 1,03 = 1.030,00$ €
- Año 2: $1.030 \times 1,03 = 1.060,90$ €
- Año 3: $1.060,90 \times 1,03 = 1.092,73$ €
- En total ha ganado **92,73 €**.

3. Comparación. En solo 3 años, Lucía gana **2,73 € más** que Marta sin hacer nada distinto: simplemente sus intereses también generan intereses. La diferencia parece pequeña, pero crece muchísimo con el tiempo. Si en lugar de 3 años fueran **30 años** al 3 %, Marta (simple) tendría 1.900 € y Lucía (compuesto) tendría unos **2.427 €**: más de **500 € de diferencia** partiendo del mismo dinero.

4. Lección práctica. El interés compuesto recompensa la **paciencia**: cuanto más tiempo dejas el dinero trabajando, mayor es la diferencia a tu favor. Por eso, en finanzas personales, **empezar pronto vale más que empezar con mucho**.

La diferencia entre los dos métodos parece pequeña en pocos años, pero el gráfico la deja a la vista: el interés simple crece en línea recta, mientras que el compuesto se curva hacia arriba y se dispara cuanto más tiempo pasa. Esa distancia que se ensancha sola es, precisamente, la fuerza del tiempo trabajando a tu favor.



Con el mismo capital y el mismo tipo de interés, el interés simple crece en línea recta mientras el compuesto se dispara: la brecha entre ambos se ensancha cada año. Por eso, en el ahorro, el plazo importa más que la cantidad.

Fuente: Elaboración propia

Ahorrar e invertir no son lo mismo

Conviene no confundir dos palabras que a veces se usan como sinónimas. **Ahorrar** es apartar dinero y guardarlo: queda disponible y seguro, pero apenas crece. **Invertir** es poner ese ahorro a trabajar en algo que busca darnos un rendimiento en el futuro (un producto financiero, una formación, un proyecto propio), asumiendo a cambio cierto riesgo. Lo razonable es **ahorrar primero** —tener un colchón para imprevistos— y plantearse invertir solo después, cuando ese colchón existe y entendemos bien dónde ponemos el dinero.

La conexión con todo lo anterior es directa. El ahorro de las familias es, precisamente, lo que el sistema financiero canaliza hacia la inversión de las empresas: tu pequeño ahorro forma parte de ese gran circuito. Y la decisión de invertir vuelve a topar con la regla de oro: cuanto mayor sea el rendimiento que esperas, mayor será el riesgo que asumes. No hay forma de saltarse esa ley, por mucho que la publicidad financiera insista en lo contrario.

Una base, no un final

Esto son solo los primeros pasos. El manejo detallado de productos financieros, hipotecas, seguros o inversiones se estudia con profundidad en otras materias del bachillerato. Aquí basta

con quedarse con lo esencial: ordena tus ingresos y gastos, ahorra una parte siempre, empieza pronto, y recuerda que toda promesa de ganar mucho sin riesgo es sospechosa. Con esas pocas ideas bien interiorizadas, estarás por delante de la mayoría de los adultos en cultura financiera básica.

LO ESENCIAL DE LA UNIDAD



- Los **agentes económicos** —familias, empresas, sector público y sector exterior— están todos conectados: el gasto de unos es la renta de otros.

- El **flujo circular de la renta** muestra, de forma panorámica, cómo el dinero da vueltas entre los agentes sin detenerse. Verlo así ayuda a entender por qué todo en la economía está interrelacionado.

- La **demanda agregada** (lo que se quiere comprar) y la **oferta agregada** (lo que se puede producir) marcan el pulso de la economía cuando se miran en conjunto; no hace falta el modelo formal para captar la idea.

- El **dinero** sirve como medio de pago, unidad de cuenta y depósito de valor, y hoy es sobre todo digital. Funciona porque hay confianza en que todos lo aceptan.

- El **sistema financiero** conecta el **ahorro** con la **inversión**: lleva el dinero desde donde sobra hasta donde hace falta.

- En finanzas, **rentabilidad y riesgo van de la mano**: cualquier promesa de ganar mucho sin riesgo es una bandera roja.

- En **finanzas personales**, lo básico es ordenar ingresos y gastos, ahorrar una parte y empezar pronto: el **interés compuesto** premia el tiempo más que la cantidad.

Glosario

- **Agentes económicos**: grandes grupos que toman decisiones en una economía: familias, empresas, sector público y sector exterior.
- **Flujo circular de la renta**: representación panorámica de cómo el dinero circula entre los agentes; las rentas se convierten en gasto y el gasto vuelve a generar rentas.
- **Renta**: dinero que recibe un agente a cambio de aportar trabajo u otros recursos a la producción (salarios, intereses, beneficios, alquileres).
- **Demanda agregada**: total de bienes y servicios que el conjunto de los agentes quiere comprar en un periodo.
- **Oferta agregada**: total de bienes y servicios que el conjunto de las empresas puede producir y vender.
- **Entorno financiero**: ámbito formado por el dinero, los bancos, los mercados y las instituciones que mueven el dinero de una economía.
- **Dinero**: bien aceptado de forma general como medio de pago, unidad de cuenta y depósito de valor; hoy, sobre todo, en forma digital.
- **Sistema financiero**: conjunto de instituciones que canalizan el ahorro de unos hacia la inversión y el consumo de otros.

- **Ahorro:** parte de la renta que no se consume y queda disponible para guardar, invertir o prestar.
- **Inversión:** empleo del ahorro en proyectos que buscan generar valor o rendimiento en el futuro (una empresa, una vivienda, un producto financiero).
- **Riesgo y beneficio:** regla básica según la cual cuanto más rentabilidad se espera, más riesgo se asume; no hay ganancia alta sin riesgo.
- **Presupuesto personal:** registro ordenado de los ingresos y gastos de una persona en un periodo; su diferencia es la capacidad de ahorro.
- **Interés compuesto:** forma de calcular el rendimiento en la que los intereses se suman al capital y, a su vez, generan nuevos intereses; crece más cuanto más tiempo pasa.

Para profundizar

Si esta unidad te ha interesado, aquí van algunos recursos para ir más allá. No hacen falta para seguir el curso, pero amplían la mirada:

- **Finanzas para Todos** — *Banco de España y CNMV* (finanzasparatodos.es). Por qué encaja: el portal oficial de educación financiera, con guías sencillas sobre presupuesto, ahorro y productos básicos, y calculadoras para ver el efecto del tiempo sobre el dinero.
- **Buscador de entidades autorizadas y avisos de chiringuitos** — *CNMV* (cnmv.es). Por qué encaja: permite comprobar en segundos si una empresa de inversión está autorizada, conectando con la regla de riesgo-beneficio de la unidad. Recurso vivo y útil de por vida.
- **¿Qué es el dinero? / vídeos divulgativos del Banco de España** (canal oficial del BdE). Por qué encaja: explican en pocos minutos las funciones del dinero y el papel del sistema financiero que la unidad presenta de forma panorámica.
- **El crash. Cómo pudo pasar** (documentales sobre la crisis de 2008) o reportajes sobre estafas piramidales recientes. Por qué encaja: muestran de forma muy visual qué ocurre cuando se ignora la regla de que no hay rentabilidad sin riesgo, y cómo un fallo financiero arrastra a toda la economía.
- **Portal del INE sobre turismo (FRONTUR y EGATUR)** — *Instituto Nacional de Estadística* (ine.es). Por qué encaja: aporta datos reales para discutir en clase cómo entra renta desde el exterior y recorre el flujo circular de una economía local.

Preguntas para reflexionar

Estas preguntas no tienen una respuesta única. Sirven para discutir en clase o para pensar al cerrar la unidad:

1. Se dice que “el gasto de unos es la renta de otros”. Piensa en tu última compra: ¿a cuántas personas distintas crees que llegó, directa o indirectamente, parte de ese dinero?
2. El dinero funciona porque confiamos en que los demás lo aceptarán. ¿Qué pasaría si, de repente, esa confianza desapareciera? ¿Se te ocurre algún ejemplo histórico o actual de pérdida de confianza en una moneda?
3. La regla “no hay rentabilidad alta sin riesgo” parece evidente, y sin embargo mucha gente cae en estafas que la ignoran. ¿Por qué crees que ocurre? ¿Qué te haría dudar ante una oferta de inversión?
4. El interés compuesto premia empezar pronto, pero a tu edad la jubilación queda lejísimos. ¿Qué pequeña costumbre de ahorro podrías empezar ahora que tu yo futuro te agradecería?

BIBLIOGRAFÍA

1. Real Decreto 243/2022, de 5 de abril, por el que se establecen la ordenación y las enseñanzas mínimas del Bachillerato (BOE-A-2022-5521), anexo II – Economía, Emprendimiento y Actividad Empresarial.
2. Banco de España y CNMV (2008-actualidad). *Plan de Educación Financiera – Finanzas para Todos*. (finanzasparatodos.es)
3. Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). *Advertencias al inversor y buscador de chiringuitos financieros*. (cnmv.es)
4. Banco de España. *El sistema financiero y el papel del dinero. Materiales divulgativos*. (bde.es)
5. Instituto Nacional de Estadística (2026). *Movimientos Turísticos en Fronteras (FRONTUR) y Encuesta de Gasto Turístico (EGATUR), 2025* (datos provisionales). (ine.es)
6. Mankiw, N. G. (2024). *Principios de economía*. 10.^a edición. Cengage Learning. (Capítulos sobre el flujo circular, el dinero y el sistema financiero.)
7. Samuelson, P. A. y Nordhaus, W. D. (2019). *Economía*. 19.^a edición. McGraw-Hill.

UNIDAD 5 · BLOC B

05

El perfil de la persona emprendedora

Emprender no es un don con el que se nace, sino un conjunto de competencias, hábitos y formas de relacionarse que se entrenan. Esta unidad te ayuda a mirar tu propio perfil con honestidad.

DURACIÓN

6-7 sesiones · 2 semanas

CONCEPTOS CLAVE

persona emprendedora ·
 intraemprendimiento ·
 inteligencia emocional ·
 inteligencia ejecutiva ·
 competencias sociales ·
 comunicación

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

- Caracterizar el perfil de la persona emprendedora a partir de sus competencias, cualidades y hábitos, desmontando el mito de que se nace emprendedor.
- Distinguir entre emprender y intraemprender, reconociendo que la actitud emprendedora también se ejerce dentro de organizaciones ajenas.
- Explicar qué es la inteligencia emocional y qué es la inteligencia ejecutiva y por qué ambas son decisivas en el perfil emprendedor.
- Identificar los principales tipos de competencias sociales y aplicarlas a situaciones reales de relación con otras personas.
- Comprender las claves de la gestión de grupos y de la teoría de las relaciones humanas en cuatro dimensiones: comunicación, motivación, negociación y liderazgo.

Tiempo estimado de lectura: ~25 min · **Saberes LOMLOE:** B.1, B.3 · **Pre-requisitos:** haber visto el bloque de Economía (Unidades 1-4); ayuda recordar la idea de coste de oportunidad.

Al acabar esta unidad sabrás:

- Describir el perfil de la persona emprendedora en términos de competencias, cualidades y hábitos, y por qué se entrenan.
- Diferenciar emprender de intraemprender y reconocer la actitud emprendedora dentro de cualquier organización.
- Explicar qué aportan la inteligencia emocional y la inteligencia ejecutiva al perfil emprendedor.
- Identificar los tipos de competencias sociales y aplicarlos a situaciones reales de relación.
- Entender las claves de la comunicación, la motivación, la negociación y el liderazgo en la gestión de grupos.

Hasta ahora hemos hablado de la economía como forma de pensar: la escasez, las decisiones, la ética, el dinero. A partir de esta unidad cambiamos de protagonista. Ya no miramos los grandes agregados ni los mercados, sino a una persona concreta que decide poner en marcha un proyecto —una empresa, una asociación, una causa social— y arrastra a otras consigo. La pregunta de fondo del bloque de emprendimiento es muy distinta de las anteriores: no *qué hace la economía*, sino *quién y cómo hace que las cosas pasen*.

Conviene empezar despejando un malentendido muy extendido. Solemos imaginar a la persona emprendedora como una figura excepcional —audaz, carismática, casi heroica— que nace ya con un don. Esa imagen vende películas, pero describe muy mal la realidad. Emprender no es un rasgo de carácter con el que se viene al mundo, sino un **conjunto de competencias, hábitos y formas de relacionarse** que se aprenden y se entrenan, igual que se entrena la lectura o el deporte. Esta unidad trata exactamente de eso: de qué está hecho ese perfil y de cómo cualquiera puede desarrollarlo, incluso quien no piense nunca montar una empresa.

Importa también acotar de qué vamos a hablar y de qué no. Aquí nos centramos en la **persona**: sus capacidades personales, su forma de gestionar las emociones y de relacionarse con los demás. No vamos a estudiar cómo se organiza el departamento de recursos humanos de una empresa, ni cómo se redacta un plan de empresa: eso pertenece a otra materia. Lo nuestro es el lado humano y personal de quien emprende, esté donde esté.

Quién es la persona emprendedora

Empecemos por una definición prudente. Una **persona emprendedora** es la que detecta una oportunidad o una necesidad y decide actuar para responder a ella, organizando recursos y asumiendo el riesgo de que la cosa no salga. Esa definición tiene una virtud: no exige montar una empresa. Se puede emprender creando un negocio, pero también impulsando un proyecto social, una iniciativa en el barrio, una asociación cultural o un cambio dentro del lugar donde se trabaja. Lo común a todos los casos es la **iniciativa**: pasar de la queja o el deseo a la acción.

Competencias, cualidades y hábitos

Conviene distinguir tres planos que a menudo se mezclan. Las **cualidades** son rasgos relativamente estables (la curiosidad, la tolerancia a la incertidumbre); las **competencias** son capacidades que se demuestran haciendo (saber comunicar, saber organizar un equipo); y los **hábitos** son comportamientos repetidos que sostienen lo anterior (revisar lo que sale mal, escuchar a los clientes). La buena noticia es que las tres se pueden cultivar: las cualidades se moldean, las competencias se aprenden y los hábitos se construyen con repetición.

CONCEPTO CLAVE

Persona emprendedora

Una **persona emprendedora** detecta una oportunidad o una necesidad y decide actuar sobre ella, organizando recursos y asumiendo riesgo. No es necesariamente quien monta una empresa: es quien convierte una idea en acción, dentro o fuera de una organización. Su perfil está hecho de competencias, cualidades y hábitos **que se entrenan**, no de un don innato.

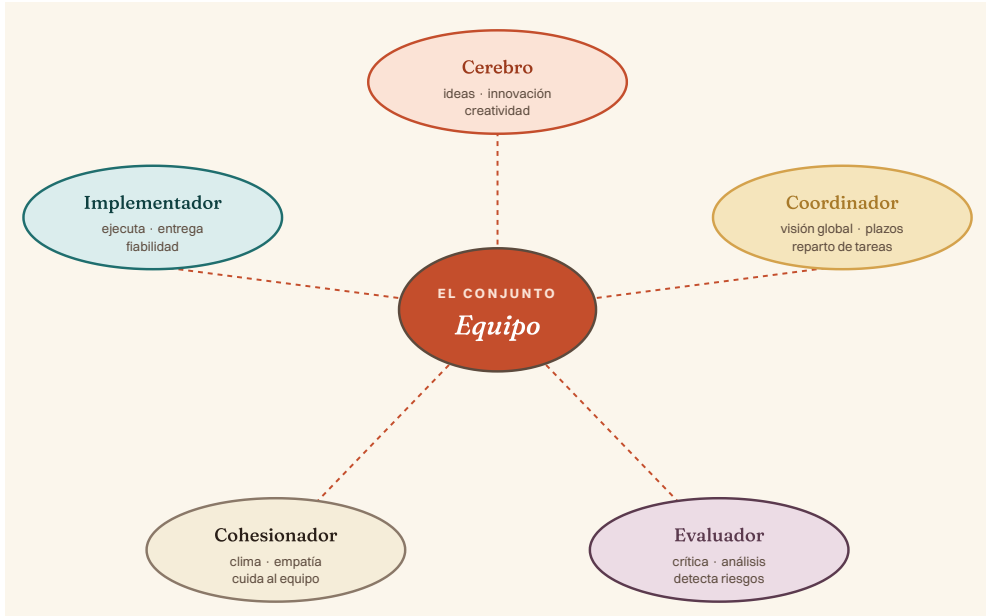
Sin pretender una lista cerrada, hay rasgos que aparecen una y otra vez en los estudios sobre el perfil emprendedor. Conviene conocerlos no como una checklist para clasificar a las personas, sino como un mapa de aquello que se puede cultivar.

RASGOS

Rasgos recurrentes del perfil emprendedor

- 1 **Iniciativa y proactividad.** Anticiparse y actuar sin esperar a que las cosas pasen o a que alguien dé la orden.
- 2 **Tolerancia a la incertidumbre.** Empezar es decidir sin tener toda la información; quien no soporta la ambigüedad lo pasa mal.
- 3 **Resiliencia.** Capacidad de recuperarse de los tropiezos y de seguir aprendiendo de ellos en lugar de hundirse.
- 4 **Autoconfianza ajustada.** Creer en las propias posibilidades sin caer ni en la soberbia ni en la parálisis.
- 5 **Orientación a resultados.** Lo que distingue a quien sueña de quien ejecuta: terminar lo que se empieza.
- 6 **Autonomía y cooperación a la vez.** Capacidad de tirar adelante en solitario y, al mismo tiempo, de trabajar con otros, porque casi nada se hace una sola persona.

Esa última pareja —autonomía y cooperación— resume bien una tensión característica del perfil. La imagen popular del emprendedor lobo solitario es engañosa: hace falta autonomía para arrancar, pero quien no sabe rodearse de gente y trabajar con ella rara vez llega lejos. Por eso buena parte de esta unidad acaba hablando de relaciones con los demás. Y rodearse bien no es buscar clones de uno mismo, sino personas que aporten lo que a uno le falta: los equipos que funcionan combinan **roles complementarios**.



Roles complementarios de un equipo. Quien emprende rara vez reúne todas estas capacidades a la vez; saber rodearse de quien aporta lo que a uno le falta es parte del perfil.

El mito de la persona emprendedora nata

La idea de que emprender es cosa de unos pocos elegidos tiene consecuencias prácticas malas: desanima a quien no se reconoce en el estereotipo del genio audaz. La investigación apunta en otra dirección. Buena parte de las competencias emprendedoras son aprendidas, y muchas personas que hoy lideran proyectos no encajaban de jóvenes en el cliché. Por eso la propia LOMLOE incluye la **competencia emprendedora** como una de las que debe desarrollar todo el alumnado, emprenda o no después: porque saber tomar la iniciativa, gestionar el error o trabajar con otros sirve en cualquier trayectoria vital.

¿SABÍAIS QUE...?



La 'mentalidad de crecimiento' y el cerebro que cambia

La psicóloga Carol Dweck, de la Universidad de Stanford, popularizó la distinción entre *mentalidad fija* (creer que las capacidades son innatas e inmutables) y *mentalidad de crecimiento* (creer que se desarrollan con esfuerzo y práctica). Sus investigaciones, recogidas en el libro *Mindset* (2006), muestran que las personas con mentalidad de crecimiento afrontan mejor los fracasos y persisten más. La idea conecta de lleno con el perfil emprendedor: si crees que la iniciativa o la creatividad son talentos que se entrenan, los entrenas; si crees que se tienen o no se tienen, te rindes antes. La neurociencia ha añadido un argumento: el cerebro mantiene plasticidad durante toda la vida, de modo que sí se pueden adquirir competencias nuevas mucho después de la adolescencia.

Los hábitos que sostienen el perfil

Si las competencias se entrenan, conviene preguntarse con qué. La respuesta son los **hábitos**: comportamientos pequeños y repetidos que, sumados en el tiempo, construyen el perfil. Hay tres especialmente característicos de quien emprende. El primero es la **observación activa del entorno**: estar atento a lo que falta, a lo que molesta a la gente, a lo que podría hacerse mejor; las oportunidades no se aparecen, se buscan. El segundo es la **gestión del error sin dramatismo**: revisar lo que sale mal para aprender en lugar de para castigarse, algo que veremos en profundidad en la Unidad 6. El tercero es la **escucha del cliente y del entorno**: contrastar las propias ideas con la realidad antes de enamorarse de ellas. Ninguno de estos hábitos exige talento; exige repetición y atención, que es justo lo que se puede entrenar a cualquier edad.

Conviene subrayar una idea que el estereotipo del emprendedor solitario suele ocultar. Casi ningún proyecto se sostiene sobre una sola persona: detrás de cada historia de éxito hay socios, colaboradores, mentores y equipos sin los cuales nada habría salido adelante. Por eso, dentro del perfil emprendedor, las capacidades **relacionales** —comunicar, motivar, cooperar— pesan tanto como las individuales, y a ellas dedicaremos la segunda mitad de la unidad.

EJEMPLO REAL

¿Quién emprende en España? Lo que dicen los datos del GEM

El *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) es el mayor estudio internacional sobre actividad emprendedora; en España lo coordina el Observatorio del Emprendimiento y publica datos cada año. Sus informes desmontan varios tópicos del perfil emprendedor. Primero, que emprender sea cosa de jóvenes: buena parte de quienes inician proyectos en España lo hacen a partir de los 35 años, con experiencia previa acumulada. Segundo, que se emprenda solo por necesidad: una proporción importante lo hace por **oportunidad**, al detectar una necesidad insatisfecha. Y tercero, el GEM mide algo muy revelador para esta unidad: el **miedo al fracaso** como freno. En España, una parte significativa de las personas que ven oportunidades de negocio declara no ponerse en marcha por temor a fracasar. El dato es importante porque el miedo al fracaso no es una carencia técnica, sino una barrera emocional y de creencias: justo el tipo de competencia —gestión del miedo, tolerancia a la incertidumbre— que la unidad sostiene que se puede entrenar.

Fuente: Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Informe GEM España; Observatorio del Emprendimiento de España, ediciones anuales (datos de acceso público)

Emprender e intraemprender

No hace falta fundar una empresa para tener actitud emprendedora. Una de las distinciones más útiles de esta unidad es la que separa a la **persona emprendedora** de la **persona intraemprendedora**.

Dos formas de la misma actitud

La persona **emprendedora** crea algo nuevo desde fuera: monta su proyecto, asume el riesgo económico, responde con su propio patrimonio o tiempo. La persona **intraemprendedora** despliega esa misma iniciativa **dentro de una organización ajena**: propone mejoras, lidera proyectos internos, detecta oportunidades para su empresa o institución y las impulsa, aunque no sea la dueña. El intraemprendedor no arriesga su dinero, pero sí su esfuerzo, su reputación y, a veces, su comodidad: es más fácil quedarse callado que proponer un cambio.

CONCEPTO CLAVE

Intraemprendimiento

El **intraemprendimiento** es el ejercicio de la actitud emprendedora —iniciativa, creatividad, gestión del riesgo— **dentro de una organización que no es propia**. La persona intraemprendedora impulsa proyectos y mejoras en su empresa o institución sin necesidad de fundar nada nuevo. Las organizaciones que lo fomentan suelen innovar más y retener mejor el talento.

Esta idea es importante por una razón práctica: la inmensa mayoría del alumnado no va a fundar una empresa, pero casi todo el mundo trabajará alguna vez para una organización. Y en cualquier organización —una empresa, un hospital, un colegio, un ayuntamiento— se valora cada vez más a quien aporta iniciativa en lugar de limitarse a cumplir. La actitud

emprendedora, vista así, no es una salida profesional minoritaria, sino una forma de estar en casi cualquier trabajo.

EJEMPLO REAL

El intraemprendimiento que dio origen a la PlayStation

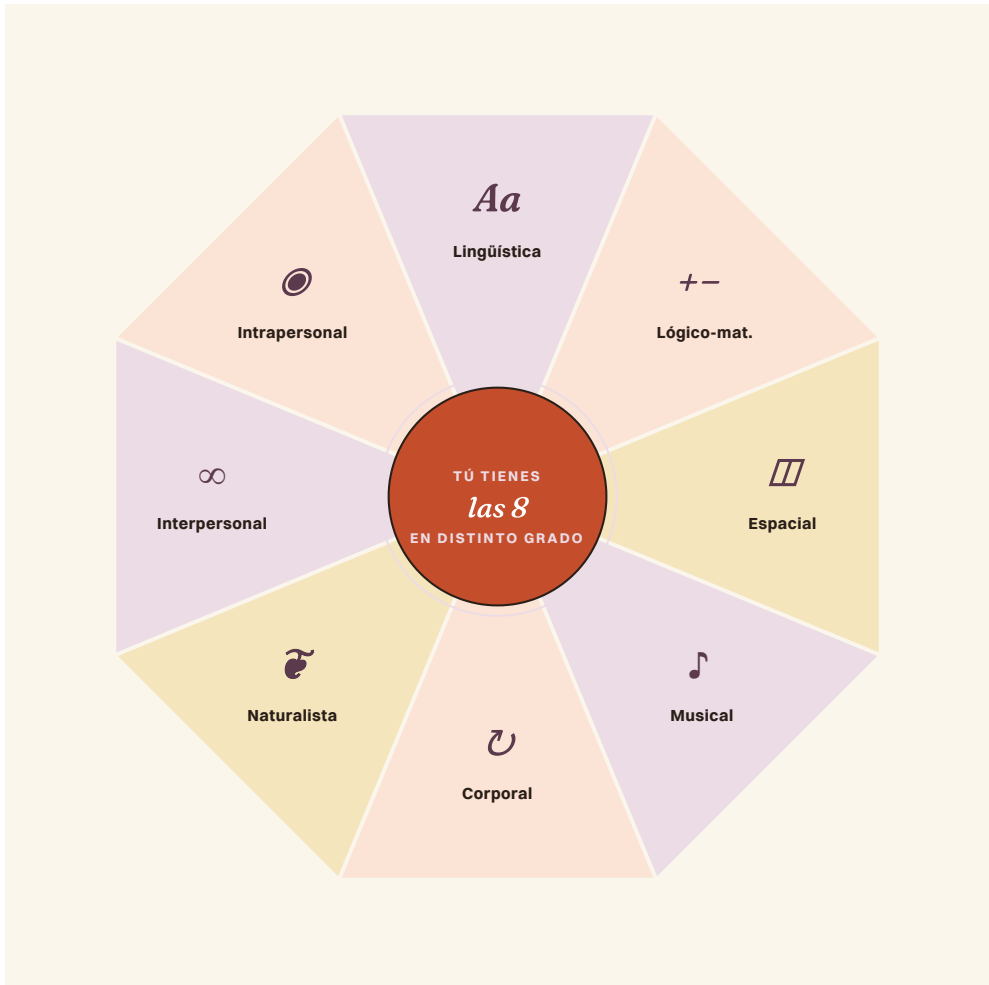
A finales de los años ochenta, Ken Kutaragi era un ingeniero de Sony que, en su tiempo libre, trabajaba en un chip de sonido que acabó usándose en una consola de Nintendo. Convencido de que Sony debía fabricar su propia videoconsola, defendió la idea internamente pese a la resistencia de buena parte de la dirección, que veía los videojuegos como algo poco serio para la compañía. No fundó una empresa nueva: impulsó el proyecto **desde dentro** de Sony, con el respaldo final del presidente Norio Ohga. El resultado fue la PlayStation, lanzada en 1994, que se convirtió en uno de los negocios más rentables del grupo. Es un ejemplo de manual de intraemprendimiento: la misma iniciativa y tolerancia al riesgo de un emprendedor, ejercidas dentro de una organización ajena.

Fuente: Sony Group Corporation, historia corporativa oficial; Asakura, R. (2000), Revolutionaries at Sony, McGraw-Hill

Inteligencia emocional e inteligencia ejecutiva

Durante mucho tiempo se midió la inteligencia con un solo número, el cociente intelectual, pensado para predecir el éxito académico. Pero pronto se vio que ese número explicaba mal por qué unas personas logran sus proyectos y otras no. Hay personas brillantes sobre el papel que naufragan en cuanto tienen que tratar con otros o llevar una idea a término, y personas de expediente discreto que sacan adelante proyectos notables. Algo importante quedaba fuera de aquella medida.

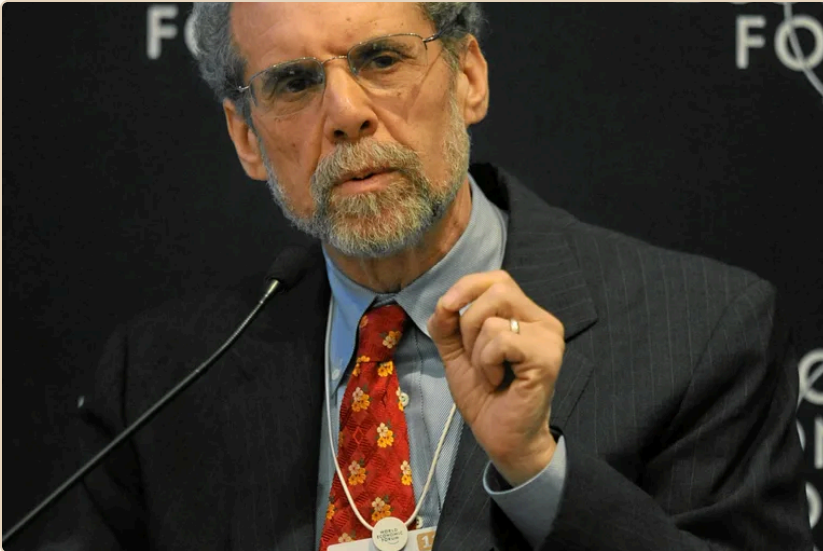
La psicología del último medio siglo ha respondido ensanchando el concepto de inteligencia. Howard Gardner propuso la idea de **inteligencias múltiples** (lingüística, lógica, espacial, interpersonal, intrapersonal, etcétera), discutida pero influyente, que rompió con la idea de una única capacidad medible. Para entender el perfil emprendedor nos interesan especialmente dos miradas que esa ampliación hizo posibles: la **inteligencia emocional** y la **inteligencia ejecutiva**.



Las ocho inteligencias múltiples de Gardner. Cada persona las tiene todas en distinto grado; las dos últimas, la interpersonal y la intrapersonal, son la base de las inteligencias emocional y ejecutiva que estudia esta unidad.

La inteligencia emocional

El concepto se popularizó con el psicólogo **Daniel Goleman** y su libro *Inteligencia emocional* (1995), aunque sus raíces están en trabajos previos de Salovey y Mayer. La **inteligencia emocional** es la capacidad de **reconocer, entender y gestionar las emociones propias y las de los demás**. No consiste en reprimir lo que se siente, sino en no dejarse arrastrar por ello y, a la vez, en saber leer lo que sienten los otros para relacionarse mejor.



Daniel Goleman popularizó el concepto de inteligencia emocional con su libro homónimo de 1995.

World Economic Forum, CC BY-SA 2.0 vía Wikimedia Commons

Goleman la organiza en cinco componentes que conviene conocer:

COMPONENTES

Las cinco piezas de la inteligencia emocional

- 1 Autoconciencia.** Reconocer las propias emociones en el momento en que aparecen y saber cómo afectan a lo que decidimos.
- 2 Autorregulación.** Gestionar los impulsos: no responder en caliente, tolerar la frustración, mantener la calma bajo presión.
- 3 Motivación.** Mantener el empuje hacia las metas pese a las dificultades, con motivación que nace de dentro más que de premios externos.
- 4 Empatía.** Captar lo que sienten los demás, ponerse en su lugar, leer las señales que no se dicen con palabras.
- 5 Habilidades sociales.** Manejar las relaciones: comunicar, influir, resolver conflictos, cooperar. Es la pieza que conecta con el resto de la unidad.

Para quien emprende, la inteligencia emocional no es un adorno. Emprender es, en gran parte, gestionar el miedo, encajar rechazos, sostener al equipo en los días malos y leer a clientes y socios. Un proyecto rara vez fracasa por falta de talento técnico; fracasa con frecuencia por relaciones que se rompen, por decisiones tomadas en caliente o por no saber motivar a quienes deben sacarlo adelante.

De los cinco componentes, dos son especialmente decisivos en los momentos difíciles. La **autorregulación** evita el error clásico de responder en caliente: una respuesta airada a un cliente, un correo enviado con enfado, una decisión tomada bajo el primer impulso. Y la **empatía** permite captar lo que de verdad necesita la otra persona —un socio que duda, un colaborador agotado, un cliente insatisfecho— antes de que el problema se haga grande. Ninguna de las dos es un rasgo fijo: se entrenan, y la primera herramienta para ello es simplemente reconocer la propia emoción a tiempo, esa autoconciencia que abre la lista.

La inteligencia ejecutiva

La inteligencia emocional explica cómo nos relacionamos con lo que sentimos; la **inteligencia ejecutiva** explica cómo convertimos las intenciones en acciones. El término lo desarrolló en España el filósofo y pedagogo **José Antonio Marina** (*La inteligencia ejecutiva*, 2012). Se refiere al conjunto de **funciones que dirigen nuestra conducta hacia una meta**: marcarse objetivos, planificar, iniciar la acción, mantener el esfuerzo, inhibir lo que distrae y rectificar cuando algo no funciona.



José Antonio Marina desarrolló en España el concepto de inteligencia ejecutiva: las funciones que convierten las intenciones en acción.

Olga Berrios, CC BY 2.0 vía Wikimedia Commons

CONCEPTO CLAVE

Inteligencia emocional e inteligencia ejecutiva

La **inteligencia emocional** es la capacidad de reconocer y gestionar las emociones, propias y ajenas. La **inteligencia ejecutiva** es la capacidad de dirigir la propia conducta hacia metas: planificar, empezar, persistir, controlar los impulsos y corregir el rumbo. La primera mueve las relaciones; la segunda, la acción. El perfil emprendedor necesita ambas: sin la emocional, las relaciones se rompen; sin la ejecutiva, las ideas no llegan a ejecutarse.

La distinción tiene una consecuencia muy concreta para el alumnado. Mucha gente tiene ideas brillantes y nunca las pone en marcha; no les falta talento ni emoción, les falla la inteligencia ejecutiva: empezar, sostener el esfuerzo, no abandonar al primer obstáculo. La buena noticia,

de nuevo, es que estas funciones se entrenan con hábitos sencillos —dividir un objetivo grande en pasos pequeños, ponerse plazos, eliminar distracciones— mucho más que con fuerza de voluntad heroica.

¿SABÍAIS QUE...?



El experimento de las nubes de azúcar y el autocontrol

A finales de los años sesenta, el psicólogo Walter Mischel realizó en Stanford un experimento que se ha hecho célebre. Ofrecía a niños pequeños una golosina y les daba una opción: comérsela ya, o esperar unos minutos sin tocarla para recibir dos. Algunos aguantaban la espera distrayéndose; otros sucumbían enseguida. Lo interesante llegó años después: los seguimientos posteriores sugerían que quienes habían sabido esperar tendían a obtener mejores resultados en distintos ámbitos de su vida. Más allá de los matices — investigaciones recientes han recordado que el contexto y el entorno familiar pesan mucho —, el experimento ilustra una pieza de la inteligencia ejecutiva: la capacidad de **demorar la gratificación**, de aplazar un premio inmediato a cambio de uno mayor más adelante. Es exactamente la lógica del coste de oportunidad llevada a la voluntad, y, como casi todo en esta unidad, se puede entrenar con estrategias sencillas.

Las competencias sociales

Llegamos al núcleo del segundo saber de la unidad. Casi ningún proyecto se saca adelante en solitario: emprender es, sobre todo, relacionarse con otras personas —socios, clientes, proveedores, colaboradores, instituciones—. Por eso las **competencias sociales** son tan decisivas en el perfil emprendedor. De hecho, muchos estudios sobre por qué fracasan los proyectos apuntan a problemas de relación —socios que rompen, equipos que se desmoronan, clientes que se pierden por mal trato— más que a fallos de producto o de cálculo. La buena noticia, coherente con todo lo visto hasta aquí, es que estas habilidades también se entrenan, quizá más fácilmente que ninguna otra, porque se practican cada día con la gente que tenemos alrededor.

Qué son y qué tipos hay

Las **competencias sociales** son el conjunto de habilidades que nos permiten relacionarnos de forma eficaz y satisfactoria con los demás. No son un rasgo único, sino una familia de capacidades que se pueden agrupar y, sobre todo, entrenar.

TIPOS

Cuatro grandes familias de competencias sociales

- 1 **Comunicación.** Saber expresarse con claridad y, sobre todo, **escuchar** de verdad. Incluye la comunicación verbal y la no verbal (postura, mirada, tono).
- 2 **Asertividad.** Defender las propias ideas y derechos sin agredir ni someterse. Es el punto medio entre la pasividad (callar para evitar el conflicto) y la agresividad (imponerse pasando por encima del otro).
- 3 **Empatía y cooperación.** Captar lo que necesita el otro y trabajar con él hacia un objetivo común, repartiendo tareas y reconociendo aportaciones.
- 4 **Gestión de conflictos.** Afrontar los desacuerdos sin que destruyan la relación, buscando salidas en las que ambas partes ganen algo en lugar de imponerse una sobre otra.

La **asertividad** merece una nota aparte porque suele entenderse mal. Una persona asertiva no es la que más habla ni la que siempre se sale con la suya: es la que dice lo que piensa con respeto, escucha lo que le responden y negocia. En un proyecto, la asertividad evita los dos extremos que más daño hacen: el colaborador que calla sus dudas hasta que estallan y el que impone su criterio y quema al equipo.

Junto a estas cuatro familias, hay una competencia social cada vez más valorada en cualquier proyecto: la capacidad de **construir y mantener una red de relaciones** (lo que en el mundo profesional se llama *networking*). No se trata de coleccionar contactos, sino de cultivar relaciones de confianza a lo largo del tiempo: 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 se ha mantenido una relación honesta. Por eso la red de relaciones se considera, con razón, una forma de capital tan real como el dinero o las máquinas.

Aplicarlas, no solo conocerlas

Las competencias sociales no se aprenden de memoria: se entrenan practicando. Por eso buena parte del trabajo de esta unidad en el aula será **simular situaciones reales** —una negociación, una presentación, un conflicto en un equipo— y observar qué funciona. Saber qué es la empatía no sirve de nada si en la práctica interrumpimos a todo el mundo; el objetivo es trasladar el concepto a la conducta.

Una manera sencilla de empezar a entrenarlas es fijarse en la **comunicación no verbal**, que transmite tanto o más que las palabras. La postura, la mirada, el tono de voz o la distancia con la otra persona comunican constantemente, a menudo sin que nos demos cuenta. Quien quiere mejorar sus competencias sociales suele obtener resultados rápidos prestando atención a estos detalles: mirar a quien habla, no cruzar los brazos en una conversación tensa, ajustar el tono. Son cambios pequeños, observables y, de nuevo, entrenables.

Gestionar el conflicto sin destruir la relación

De todas las competencias sociales, la gestión de conflictos es la que más distingue a quien sabe trabajar con personas. El conflicto en sí no es malo —donde hay varias personas con ideas

propias, siempre lo habrá—; lo que marca la diferencia es **cómo se afronta**. Frente a un desacuerdo, las personas tienden a reaccionar de formas muy distintas: evitando el problema (que rara vez desaparece solo), imponiéndose por la fuerza (que gana la batalla y pierde la relación), cediendo siempre (que evita el roce pero acumula resentimiento) o buscando una salida en la que ambas partes ganen algo. Esta última es la que la negociación inteligente persigue, y de ella hablaremos enseguida. Para quien emprende, saber transformar un choque en una conversación productiva no es un lujo: es lo que mantiene unidos a los equipos cuando vienen mal dadas.

Gestión de grupos y relaciones humanas

El último gran bloque de la unidad mira hacia fuera: cómo se coordina a un grupo de personas para que rinda y, además, esté a gusto. Las dos cosas a la vez, porque un equipo desmotivado rinde poco aunque esté bien organizado. Aquí entra una corriente clásica del estudio del trabajo, la **teoría de las relaciones humanas**, que cambió la forma de entender qué mueve a las personas.



Casi ningún proyecto se sostiene sobre una sola persona: coordinar un grupo es, en gran parte, cuidar las relaciones que lo mantienen unido.

Klean Denmark, CC BY-SA 2.0 vía Wikimedia Commons

Del ‘hombre máquina’ a las relaciones humanas

A principios del siglo XX dominaba una visión muy mecánica del trabajador, heredada de la organización científica del trabajo: se suponía que las personas rendían más solo si se les pagaba más y se optimizaban sus movimientos. Los célebres **experimentos de Hawthorne**, realizados entre 1924 y 1932 en una fábrica de la Western Electric cerca de Chicago y analizados por el psicólogo **Elton Mayo**, dieron un vuelco a esa idea. Al estudiar cómo afectaba la iluminación a la productividad, los investigadores descubrieron algo inesperado: la producción aumentaba casi siempre, subiera o bajara la luz, simplemente porque los trabajadores **se sentían observados, escuchados y parte de algo**. La conclusión fue revolucionaria: la motivación no es solo económica; el reconocimiento, la pertenencia al grupo y el clima de las relaciones pesan tanto o más que el salario.

¿SABÍAIS QUE...?



El 'efecto Hawthorne' que cambió el estudio del trabajo

De aquellos experimentos nació una expresión que todavía se usa: el *efecto Hawthorne*, la tendencia de las personas a modificar su conducta cuando saben que están siendo observadas. Más allá del detalle técnico —los estudios originales han sido muy discutidos después—, la idea central caló para siempre: en el rendimiento de un grupo influyen factores humanos y sociales que la pura organización mecánica ignoraba. A partir de Mayo, gestionar personas dejó de ser solo cuestión de incentivos y horarios para incluir la comunicación, el reconocimiento y el sentido de pertenencia. Cualquiera que haya trabajado en equipo lo intuye: se rinde mejor donde uno se siente valorado.

La teoría de las relaciones humanas se concreta, para quien dirige cualquier grupo, en cuatro grandes habilidades que repasamos a continuación: comunicación, motivación, negociación y liderazgo. Las desarrollamos aquí en clave de relaciones humanas del emprendedor; para el tratamiento completo como función de recursos humanos —reclutamiento, evaluación del desempeño, política retributiva—, véase EDMN 2BACH (Unidad 8).

Comunicación

Comunicar no es solo emitir mensajes: es lograr que el otro entienda lo que queremos decir y, sobre todo, sentirse entendido. En un grupo, la mayoría de los conflictos nacen de fallos de comunicación: instrucciones ambiguas, suposiciones no dichas, falta de escucha. La habilidad más infravalorada aquí es la **escucha activa**: prestar atención de verdad, preguntar para confirmar que se ha entendido, no preparar la respuesta mientras el otro habla todavía. Quien dirige un grupo dedica mucho más tiempo del que parece a comprobar que el mensaje ha llegado tal como pretendía: una instrucción que el emisor da por obvia rara vez se entiende igual por todos los receptores. Cuidar la comunicación dentro de un equipo no es perder el tiempo, es evitar la mayoría de los problemas antes de que aparezcan.

Motivación

Motivar a un grupo es lograr que sus miembros quieran hacer las cosas, no solo que tengan que hacerlas. Tras los experimentos de Hawthorne, la psicología desarrolló numerosas teorías sobre qué nos mueve. La **pirámide de Maslow** ordena las necesidades humanas desde las básicas (fisiológicas, de seguridad) hasta las superiores (pertenencia, reconocimiento y autorrealización), con la idea de que, cubiertas las primeras, las personas buscan satisfacer las siguientes. La teoría de **Frederick Herzberg** afina esa intuición distinguiendo dos clases de factores: los **factores de higiene** (el salario, las condiciones de trabajo, la seguridad), cuya ausencia produce insatisfacción pero cuya presencia no motiva especialmente; y los **factores motivadores** (el reconocimiento, la responsabilidad, el sentido de la tarea, las oportunidades de crecimiento), que son los que de verdad impulsan a dar más.

La idea práctica para quien emprende es clara: el dinero importa, pero no basta. Un salario justo evita el malestar, pero no consigue, por sí solo, que alguien se entregue a un proyecto. Las personas dan lo mejor de sí cuando encuentran **sentido** en lo que hacen, **reconocimiento** por hacerlo bien y **margen para crecer**. Esto enlaza con otra distinción útil: la **motivación extrínseca** (la que viene de premios o castigos externos) suele ser eficaz a corto plazo pero se agota; la **motivación intrínseca** (la que nace del interés y el disfrute por la tarea misma) es más duradera y más difícil de comprar. Quien lidera un grupo y solo sabe motivar con dinero tiene un repertorio muy limitado.

Negociación

Negociar es buscar un acuerdo entre partes con intereses que en parte coinciden y en parte chocan. Una persona emprendedora negocia constantemente: con socios, proveedores, clientes, bancos, su propio equipo. El error más común es plantear toda negociación como una guerra en la que uno gana lo que el otro pierde. La negociación inteligente busca, cuando es posible, acuerdos en los que **ambas partes ganan** (lo que se conoce como negociación integrativa o *win-win*), separando a las personas del problema y centrándose en los intereses reales, no en las posiciones de partida.

EJEMPLO REAL

El método de negociación de Harvard

El *Harvard Negotiation Project* sintetizó décadas de estudio en un método de negociación que se enseña hoy en todo el mundo. Sus cuatro principios son sencillos de enunciar y difíciles de aplicar: **separar a las personas del problema** (no confundir el desacuerdo con un ataque personal), **centrarse en los intereses, no en las posiciones** (preguntar *por qué* quiere algo cada parte, no solo *qué* pide), **generar opciones de beneficio mutuo** antes de decidir, y **usar criterios objetivos** para resolver los desacuerdos en lugar de imponerse por presión. Frente a la imagen del negociador duro que arrincona al contrario, el enfoque de Harvard demuestra que los acuerdos más estables son los que dejan a ambas partes razonablemente satisfechas, porque son los que de verdad se cumplen.

Fuente: Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (1991), Getting to Yes / Obtenga el sí, Harvard Negotiation Project, Penguin

Liderazgo

El **liderazgo** es la capacidad de influir en un grupo para orientarlo hacia un objetivo común. Conviene no confundirlo con el mando formal: se puede tener un cargo sin ser líder, y se puede liderar sin cargo alguno. Quien lidera de verdad no lo hace porque figure en un organigrama, sino porque los demás reconocen su criterio y deciden seguirle.

Tradicionalmente se distinguen varios estilos de liderazgo, sin que ninguno sea siempre el mejor:

ESTILOS

Tres estilos clásicos de liderazgo

- 1 **Autoritario.** El líder decide y ordena; el grupo ejecuta. Útil en emergencias o cuando hace falta una decisión rápida, pero desgasta y desmotiva si se convierte en norma.

- 2 **Democrático o participativo.** El líder decide contando con el grupo, que aporta y se siente parte. Suele dar mejores resultados a medio plazo, aunque es más lento.

- 3 **Laissez-faire (dejar hacer).** El líder apenas interviene y da gran autonomía al equipo. Funciona con equipos maduros y muy capaces; fracasa si el grupo necesita dirección.

El estilo adecuado depende de la situación, la madurez del equipo y la urgencia: un buen líder sabe cambiar de registro según el momento. En todo caso, el liderazgo que la teoría de las relaciones humanas pone en valor no es el del jefe que se impone, sino el de quien sabe escuchar, motivar y dar sentido al trabajo de los demás. El liderazgo aplicado a la empresa en funcionamiento —incluyendo el liderazgo situacional y el liderazgo de servicio— se desarrolla en la Unidad 8 de esta misma materia.

IDEA CLAVE

Las cuatro habilidades se sostienen entre sí

Comunicación, motivación, negociación y liderazgo no son compartimentos estancos: se refuerzan mutuamente. No se puede liderar bien sin comunicar bien; no se motiva sin escuchar; no se negocia sin empatía. Por eso, entrenar una de ellas suele mejorar las demás. Y, como el resto del perfil emprendedor, **todas se aprenden**: nadie nace sabiendo dirigir un grupo.

Con esto cerramos el retrato de la persona emprendedora: un perfil hecho de competencias individuales —iniciativa, tolerancia a la incertidumbre, inteligencia emocional y ejecutiva— y de competencias relacionales —comunicación, asertividad, negociación, liderazgo—, todas ellas entrenables. En las próximas unidades pondremos ese perfil en movimiento: veremos dónde salen las ideas y cómo se gestiona el miedo al error (Unidad 6) y cómo una idea se convierte en un proyecto con misión y visión (Unidad 7). Pero conviene no olvidar la conclusión de fondo de esta unidad: emprender no es cuestión de tener una personalidad especial, sino de desarrollar, paso a paso, un conjunto de capacidades al alcance de cualquiera que decida entrenarlas.

LO ESENCIAL DE LA UNIDAD



- La **persona emprendedora** detecta oportunidades y actúa sobre ellas; su perfil está hecho de competencias, cualidades y hábitos **que se entrenan**, no de un don innato.
- El **intraemprendimiento** lleva la actitud emprendedora dentro de organizaciones ajenas: la mayoría ejercerá la iniciativa como empleado, no como fundador.
- La **inteligencia emocional** gestiona las emociones y las relaciones; la **inteligencia ejecutiva** convierte las intenciones en acción. El perfil emprendedor necesita ambas.
- Las **competencias sociales** —comunicación, asertividad, empatía y cooperación, gestión de conflictos— se entrenan practicando, no memorizando.
- La **teoría de las relaciones humanas** (Mayo, Hawthorne) mostró que la motivación no es solo económica: el reconocimiento y la pertenencia pesan tanto como el salario.
- Gestionar un grupo se concreta en cuatro habilidades —**comunicación, motivación, negociación y liderazgo**— que se aprenden y se refuerzan entre sí.

Glosario

- **Persona emprendedora:** la que detecta una oportunidad o necesidad y decide actuar sobre ella, organizando recursos y asumiendo riesgo, dentro o fuera de una empresa.
- **Intraemprendimiento:** ejercicio de la actitud emprendedora dentro de una organización ajena, impulsando proyectos y mejoras sin fundar nada nuevo.
- **Competencia emprendedora:** capacidad de tomar la iniciativa, generar ideas y llevarlas a la práctica gestionando el riesgo; LOMLOE la incluye como competencia clave para todo el alumnado.
- **Proactividad:** disposición a anticiparse y actuar sin esperar a que las circunstancias obliguen a hacerlo.
- **Resiliencia:** capacidad de recuperarse de los fracasos y las dificultades y de seguir adelante aprendiendo de ellos.
- **Inteligencia emocional:** capacidad de reconocer, entender y gestionar las emociones propias y ajenas (Goleman); incluye autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.
- **Inteligencia ejecutiva:** conjunto de funciones que dirigen la conducta hacia una meta — planificar, iniciar, persistir, inhibir distracciones, corregir— (Marina).
- **Competencias sociales:** habilidades para relacionarse de forma eficaz con los demás: comunicación, asertividad, empatía, cooperación y gestión de conflictos.
- **Asertividad:** capacidad de expresar las propias ideas y derechos con respeto, sin pasividad ni agresividad.
- **Teoría de las relaciones humanas:** corriente iniciada por Elton Mayo a partir de los experimentos de Hawthorne que mostró que la motivación humana no es solo económica.
- **Negociación integrativa (win-win):** forma de negociar que busca acuerdos en los que ambas partes ganan, centrándose en los intereses y no en las posiciones.
- **Liderazgo:** capacidad de influir en un grupo para orientarlo hacia un objetivo común; no coincide necesariamente con el cargo formal.

Para profundizar

Si esta unidad te ha interesado, aquí van algunos recursos para ir más allá. No hace falta dominarlos para seguir el curso, pero amplían la mirada:

- **Inteligencia emocional**, de Daniel Goleman (1995). Por qué encaja: es la obra que popularizó el concepto central de la unidad; basta con el primer tercio para entender por qué gestionar las emociones es decisivo en cualquier proyecto con personas.
- **La inteligencia ejecutiva**, de José Antonio Marina (2012). Por qué encaja: explica en castellano y con ejemplos cotidianos por qué tener buenas ideas no basta y cómo se entrena la capacidad de llevarlas a la práctica.
- **Obtenga el sí (Getting to Yes)**, de Roger Fisher y William Ury. Por qué encaja: el manual de referencia sobre negociación integrativa; sus cuatro principios se pueden aplicar el mismo día que se leen, en clase o en casa.
- **Mindset: la actitud del éxito**, de Carol Dweck (2006). Por qué encaja: fundamenta la idea de que las competencias se entrenan, clave para desmontar el mito de la persona emprendedora nata.
- **El informe GEM España** (Global Entrepreneurship Monitor), *edición 2024-2025*, disponible en abierto. Por qué encaja: ofrece datos reales sobre quién emprende en España, con qué motivaciones y miedos, ideal para discutir en clase el perfil emprendedor con cifras y no con tópicos.

Preguntas para reflexionar

Estas preguntas no tienen una respuesta única. Sirven para discutir en clase o para pensar al cerrar la unidad:

1. Si emprender es un conjunto de competencias que se entrenan y no un don, ¿qué competencia del perfil emprendedor crees que tienes más desarrollada y cuál te gustaría entrenar este curso? ¿Por qué?
2. La mayoría de vosotros no fundaréis una empresa, pero casi todos trabajaréis para alguna organización. ¿En qué situaciones de tu vida actual (clase, equipo, familia, asociación) estás ya intraemprendiendo, aunque no lo llamaras así?
3. Los experimentos de Hawthorne mostraron que el reconocimiento motiva tanto como el dinero. Piensa en una actividad que hagas con ganas sin cobrar por ella: ¿qué te motiva exactamente a hacerla bien?
4. La negociación de Harvard propone separar a las personas del problema. Recuerda un desacuerdo reciente que acabara mal: ¿se mezcló el problema con lo personal? ¿Cómo habría cambiado la conversación centrándose en los intereses de cada parte?

BIBLIOGRAFÍA

1. Real Decreto 243/2022, de 5 de abril, por el que se establecen la ordenación y las enseñanzas mínimas del Bachillerato (BOE-A-2022-5521), anexo II – Economía, Emprendimiento y Actividad Empresarial.
2. Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Kairós (ed. original en inglés, 1995).
3. Marina, J. A. (2012). *La inteligencia ejecutiva*. Ariel.

4. Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan. [Experimentos de Hawthorne.]
5. Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. 2.^a edición. Penguin Books.
6. Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House.
7. Global Entrepreneurship Monitor (GEM España) (2025). *Informe GEM España 2024-2025*. Observatorio del Emprendimiento de España.
8. Asakura, R. (2000). *Revolutionaries at Sony: The Making of the Sony PlayStation*. McGraw-Hill.

UNIDAD 6 · BLOC B

06

Creatividad, innovación e iniciativa

Casi todo el mundo cree que la creatividad es un don con el que se nace. La buena noticia para quien quiere emprender es que se parece mucho más a un músculo: se entrena, se ejercita y, sobre todo, se pierde si no se usa.

DURACIÓN

6-7 sesiones · 2 semanas

CONCEPTOS CLAVE

espíritu emprendedor ·
 creatividad entrenable ·
 detección de
 oportunidades ·
 proactividad · creencias
 sobre el emprendimiento ·
 miedo a emprender

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

- Entender el espíritu emprendedor como una actitud de búsqueda activa de necesidades y oportunidades, no como un rasgo reservado a unos pocos.
- Reconocer la creatividad como una habilidad entrenable y aplicar técnicas básicas de generación de ideas.
- Distinguir la proactividad de la reactividad y valorar la iniciativa como motor de la acción emprendedora.
- Identificar las creencias limitantes más comunes sobre el emprendimiento y contrastarlas con la realidad.
- Comprender el miedo a emprender y reinterpretar el error como una fuente de aprendizaje, no como un fracaso definitivo.
- Realizar una autoevaluación personal mediante un DAFO personal y la reflexión honesta sobre debilidades y fortalezas propias.

Tiempo estimado de lectura: ~25 min · **Saberes LOMLOE:** B.2, B.4 · **Pre-requisitos:** Unidad 5 (el perfil de la persona emprendedora).

Al acabar esta unidad sabrás:

- Explicar qué es el espíritu emprendedor y por qué se basa en buscar necesidades y oportunidades.
- Entrenar la creatividad con técnicas concretas, sabiendo que no es un don sino una habilidad.
- Diferenciar la actitud proactiva de la reactiva y reconocer la iniciativa como motor de la acción.
- Identificar las creencias falsas más extendidas sobre emprender y desmontarlas con datos.

- Entender el miedo a emprender y aprender a leer el error como una oportunidad de mejora.
- Hacer tu propio DAFO personal, reconociendo con honestidad tus fortalezas y tus debilidades.

En la unidad anterior dibujamos el retrato de la persona emprendedora: sus competencias, sus hábitos, su inteligencia emocional. Vimos que no responde a un único molde y que la mayoría de sus rasgos se pueden desarrollar. Esta unidad da el paso siguiente y más práctico: si esos rasgos se entrenan, **¿cómo se entrenan?** Y, sobre todo, **¿cómo se entrenan en uno mismo, aquí y ahora, sin esperar a tener una empresa montada?**

El centro de esta unidad eres tú. No vamos a diseñar un modelo de negocio ni a redactar un plan de empresa —eso pertenece a otras materias y a unidades posteriores—. Vamos a trabajar la materia prima de cualquier proyecto: la **mirada** que detecta una oportunidad donde otros solo ven un problema, la **creatividad** que produce ideas, la **iniciativa** que las pone en marcha y la **actitud** ante el error que decide si se sigue o se abandona. Son cosas que se cultivan en la vida cotidiana, mucho antes de fundar nada.

El RD 243/2022 sitúa estos contenidos en los saberes B.2 (el espíritu emprendedor, la creatividad y la proactividad, las creencias sobre emprender y la gestión del error) y B.4 (la autoevaluación de la persona emprendedora con herramientas como el DAFO personal). Son los dos ladrillos que convierten el perfil teórico de la Unidad 5 en una práctica personal.

El espíritu emprendedor: buscar necesidades y oportunidades

Antes que una empresa, el emprendimiento es una **forma de mirar**. Quien tiene espíritu emprendedor no espera a que le digan qué hace falta: lo busca activamente. Donde otra persona ve una cola interminable, una web que no funciona o una tarea que se repite todos los días, quien emprende ve una **necesidad sin cubrir**, y por tanto una posible oportunidad.

De los problemas cotidianos a las oportunidades

La inmensa mayoría de los proyectos emprendedores no nacen de una idea genial caída del cielo, sino de una **molestia concreta** que alguien decidió resolver. Las oportunidades suelen esconderse en lo que nos irrita, en lo que hacemos con esfuerzo o en lo que damos por imposible. Por eso una de las primeras destrezas que se entrenan es mirar el día a día con ojos de detective: cada queja repetida (“qué pesado es esto”, “ojalá existiera algo que...”) es una pista.

CONCEPTO CLAVE

Espíritu emprendedor

El **espíritu emprendedor** es la actitud de buscar de forma activa necesidades y oportunidades en el entorno y de actuar para responderlas. No exige montar una empresa: se manifiesta también en proyectos sociales, en el centro educativo o en la vida personal. Su núcleo es pasar de *observar* un problema a *querer resolverlo*.

Conviene distinguir entre una **idea** y una **oportunidad**. Una idea es cualquier ocurrencia; una oportunidad es una idea que responde a una necesidad real, para la que existe alguien dispuesto a valorarla y que se puede llevar a cabo con los recursos disponibles. Muchas ideas brillantes no son oportunidades porque nadie las necesita; muchas oportunidades enormes nacen de ideas en apariencia banales. Aprender a separar las dos cosas es parte del oficio.

El problema como punto de partida

Un buen ejercicio mental es invertir la pregunta habitual. En lugar de “¿qué se me ocurre vender?”, quien busca oportunidades se pregunta “¿qué problema veo a mi alrededor que aún nadie ha resuelto bien?”. El producto o el servicio vienen después; primero está el problema. Esta inversión es importante porque protege de un error muy frecuente: enamorarse de una solución antes de comprobar que hay un problema que la reclame.

EJEMPLO REAL

Una molestia personal que se convirtió en empresa: Wallapop

La aplicación de compraventa de segunda mano Wallapop nació en Barcelona en 2013 de una constatación muy simple: vender o comprar objetos usados entre particulares era engorroso. Los tablones de anuncios clásicos eran incómodos y las plataformas existentes resultaban poco ágiles desde el móvil. Sus fundadores no partieron de una tecnología deslumbrante, sino de una **molestia cotidiana** —la dificultad de dar salida a lo que ya no se usa— y la convirtieron en una oportunidad geolocalizada y pensada para el teléfono. Una década después, Wallapop se ha consolidado como una de las plataformas de segunda mano de referencia en España, con millones de usuarios activos. La lección no es el éxito en sí, sino su origen: una necesidad ordinaria que mucha gente compartía y que nadie había resuelto de forma cómoda.

Fuente: Wallapop, dossier corporativo y notas de prensa; ICEX, casos de startups españolas; entrevistas a sus fundadores en medios económicos (Expansión, El Confidencial), 2013-2023

La creatividad se entrena

Existe la idea, muy extendida, de que la creatividad es un rasgo con el que se nace: o se tiene o no se tiene. La investigación sobre el tema dice algo distinto. La creatividad se parece más a una **habilidad** que a un don: depende de técnicas, de hábitos y de práctica, y como toda habilidad mejora con el entrenamiento y se atrofia con el desuso.



Ken Robinson defendió que la creatividad es universal y entrenable, y que el sistema educativo a menudo la apaga en lugar de cultivarla.

Sebastiaan ter Burg, CC BY-SA 2.0 vía Wikimedia Commons

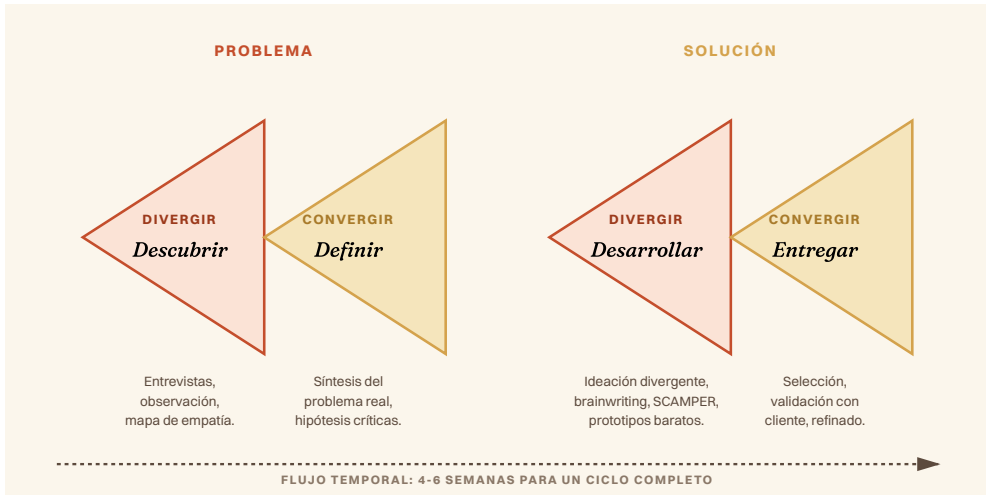
CONCEPTO CLAVE

Creatividad como habilidad entrenable

La **creatividad** no es un don reservado a unos pocos, sino una habilidad que se entrena. Consiste en generar ideas nuevas y útiles, normalmente combinando de forma original elementos que ya existen. Como cualquier destreza, mejora con la práctica deliberada y con técnicas que ayudan a producir muchas ideas antes de juzgarlas.

Divergir antes de converger

La clave práctica de cualquier técnica creativa es separar dos fases que solemos mezclar y que se estorban mutuamente. La **fase divergente** sirve para producir muchas ideas sin juzgarlas: cuantas más, mejor, aunque parezcan absurdas. La **fase convergente** llega después y sirve para evaluar, filtrar y elegir. El error más común es juzgar mientras se generan ideas: el primer “esto no funcionaría” mata la fluidez y el grupo se cierra. Por eso las técnicas creativas imponen una regla casi sagrada: durante la fase divergente, **prohibido criticar**.



El ritmo divergir-converger se repite dos veces: primero para entender el problema, después para dar con la solución. En cada rombo se abre la mirada (divergir) y luego se cierra hacia una decisión (converger).

Fuente: Modelo del doble diamante, Design Council del Reino Unido (2005; actualizado en 2019 como Framework for Innovation)

Aquí el doble diamante se trabaja como técnica de pensamiento creativo personal. Para su aplicación al diseño de modelos de negocio y al prototipado de proyectos de empresa —incluyendo el *design thinking* como metodología completa—, véase EDMN 2BACH (Unidad 5).

TÉCNICAS

Cuatro técnicas para entrenar la generación de ideas

- 1 **Brainstorming (lluvia de ideas).** Producir el mayor número posible de ideas en un tiempo corto, sin valorarlas, construyendo sobre las de los demás. La regla es cantidad sobre calidad: las buenas ideas emergen del volumen.
- 2 **SCAMPER.** Una lista de verbos —Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Poner otros usos, Eliminar, Reordenar— que se aplican a un objeto o servicio para forzar variaciones que no se nos ocurrirían de forma espontánea.
- 3 **Mapas mentales.** Partir de un concepto central y ramificar asociaciones libres. Visualizar las conexiones ayuda a saltar de una idea a otra y a descubrir relaciones inesperadas.
- 4 **Cambio de perspectiva.** Preguntarse cómo resolvería el problema otra persona (un niño, un anciano, alguien de otro país) o cómo se aborda en un sector completamente distinto. Trasladar soluciones entre ámbitos es una fuente inagotable de ideas.

¿SABÍAIS QUE...?

*El pòsit nació de un pegamento que falló*

En 1968, un químico de la empresa 3M, Spencer Silver, intentaba crear un adhesivo muy fuerte y obtuvo justo lo contrario: un pegamento que apenas pegaba y se podía despegar sin dejar rastro. Durante años fue considerado un fracaso sin utilidad. Un colega suyo, Art Fry, harto de que los marcapáginas se le cayeran del libro de coral en el coro de la iglesia, recordó aquel pegamento “fallido” y le encontró un uso: papelitos que se pegan y despegan sin estropear la hoja. Así nació el pòsit, lanzado por 3M en 1980 y hoy presente en cualquier escritorio del mundo. La historia ilustra dos ideas de esta unidad a la vez: que la creatividad consiste muchas veces en combinar lo que ya existe (un pegamento débil + una molestia personal) y que un error puede ser el origen de una oportunidad si alguien sabe mirarlo de otra forma.

Iniciativa y proactividad: del pensar al hacer

Tener ideas no basta. La diferencia entre quien sueña proyectos y quien los emprende está en la **iniciativa**: la capacidad de pasar a la acción sin esperar a que alguien dé la orden o a que las condiciones sean perfectas. A esa actitud la llamamos **proactividad**, y es uno de los rasgos que con más claridad distingue el perfil emprendedor.

Proactivo frente a reactivo

Una persona **reactiva** responde a lo que le ocurre: actúa cuando un problema ya ha estallado, espera instrucciones, se justifica con las circunstancias (“no pude hacer nada, todo estaba en contra”). Una persona **proactiva** se anticipa: identifica lo que se puede hacer, asume la responsabilidad de empezar y se centra en aquello que sí está en su mano cambiar. El concepto, popularizado por Stephen Covey, no significa hacer muchas cosas, sino actuar **por iniciativa propia** sobre lo que depende de uno.



Stephen Covey situó la proactividad como el primero de sus siete hábitos: centrarse en el círculo de lo que sí depende de uno.

Sterling.morris, dominio público vía Wikimedia Commons

CONCEPTO CLAVE

Proactividad

La **proactividad** es la actitud de tomar la iniciativa y actuar de forma anticipada sobre lo que está en nuestra mano, en lugar de limitarse a reaccionar ante lo que sucede. Se opone a la actitud reactiva, que espera, se justifica y delega la responsabilidad en las circunstancias. La proactividad se entrena empezando por decisiones pequeñas.

La proactividad no se entrena de golpe ni montando una empresa. Se entrena en lo pequeño: proponer una mejora en clase en lugar de quejarse, organizar una actividad en vez de esperar a que la organice otro, dar el primer paso para resolver un conflicto. Cada uno de esos gestos refuerza el músculo de la iniciativa, igual que cada técnica practicada refuerza el de la creatividad.

Las creencias sobre el emprendimiento

Antes de actuar, todos llevamos en la cabeza un conjunto de **ideas sobre lo que significa emprender**, muchas de ellas heredadas de películas, vídeos motivacionales o frases hechas. Algunas de esas creencias son falsas y, lo que es peor, **frenan**: nos convencen de que

emprender no es para nosotros antes incluso de intentarlo. Reconocerlas es el primer paso para no dejarse paralizar por ellas.

Creencias limitantes frecuentes

Conviene poner sobre la mesa las creencias más extendidas y contrastarlas con la realidad. “*Hay que tener una idea revolucionaria*”: falso, la mayoría de proyectos mejoran algo que ya existe. “*Se necesita mucho dinero para empezar*”: muchos negocios arrancan con recursos mínimos. “*O se nace emprendedor o no*”: las competencias emprendedoras se entrenan, como esta unidad defiende. “*Emprender es para jóvenes prodigio*”: los datos muestran que la edad media de quien funda una empresa supera holgadamente los cuarenta. “*Emprender es lanzarse sin red, cuanto más riesgo mejor*”: quien emprende con éxito suele asumir **riesgos calculados**, no temeridades.

EJEMPLO REAL

La edad real de quien emprende en España

La imagen del emprendedor veinteañero que monta una empresa tecnológica en un garaje es, en buena medida, un mito. Según el Informe GEM España, que estudia anualmente la actividad emprendedora, la mayor tasa de creación de empresas no se concentra en los más jóvenes, sino en las franjas de edad intermedias: las personas que emprenden lo hacen, de media, con una experiencia laboral y vital previa considerable, habitualmente entre los 35 y los 54 años. La razón es lógica: emprender requiere conocimiento del sector, contactos y cierta capacidad de ahorro, cosas que se acumulan con los años. El dato desmonta la creencia limitante de que “si no has triunfado de joven, ya es tarde”: para emprender, la experiencia suele jugar a favor.

Fuente: GEM España (Global Entrepreneurship Monitor), Informe GEM España 2024-2025; Instituto Nacional de Estadística (INE), Directorio Central de Empresas (DIRCE), datos a 1 de enero de 2025

El miedo a emprender y la gestión del error

Detrás de muchas de esas creencias hay una emoción muy concreta: el **miedo**. Miedo a fracasar, a hacer el ridículo, a perder lo invertido, a lo que dirán los demás. El miedo no es un defecto ni algo que haya que eliminar: es una respuesta natural ante la incertidumbre, y reconocerlo es más útil que negarlo. La cuestión no es no tener miedo, sino aprender a actuar a pesar de él.

El miedo al fracaso

El miedo más paralizante en el emprendimiento es el miedo al fracaso, y se alimenta de una cultura que castiga el error y lo vive como una vergüenza. En España y en buena parte de Europa, fracasar en un proyecto arrastra durante años un estigma social del que en otros entornos —el caso de Silicon Valley es el más citado— se habla con mucha más naturalidad. Ese estigma tiene un coste: si fracasar se vive como una catástrofe definitiva, mucha gente prefiere no intentarlo nunca, y la sociedad pierde proyectos que podrían haber funcionado a la segunda o la tercera.

CONCEPTO CLAVE***El error como aprendizaje***

En la cultura emprendedora, el **error** no se entiende como un fracaso definitivo, sino como una **fuentes de información**: cada intento fallido enseña algo sobre lo que no funciona y acerca a la solución. La clave no está en no equivocarse —es imposible al hacer algo nuevo—, sino en equivocarse **pronto, barato y aprendiendo**, para corregir a tiempo.

Fallar pronto, barato y aprendiendo

La gestión inteligente del error consiste en cambiar la pregunta. En lugar de “¿cómo evito equivocarme?”, quien emprende se pregunta “¿cómo me equivoco lo más pronto y lo más barato posible para aprender rápido?”. Probar una idea a pequeña escala antes de invertirlo todo, pedir opinión antes de lanzar, hacer una versión mínima para ver si interesa: todo eso son formas de transformar el error de amenaza en herramienta. El error temido paraliza; el error gestionado enseña.

PASOS**Convertir un error en aprendizaje**

- 1 **Reconocerlo sin dramatizar.** Aceptar que algo no ha funcionado, sin convertirlo en un juicio sobre uno mismo. No es “soy un fracasado”, es “esto no funcionó”.
- 2 **Analizar la causa.** Separar lo que dependía de mí de lo que no. ¿Qué fue una mala decisión y qué fue mala suerte? Solo lo primero enseña algo aplicable.
- 3 **Extraer la lección concreta.** Traducir el error en una regla práctica para la próxima vez (“validaré la idea con clientes reales antes de fabricar nada”).
- 4 **Volver a intentarlo con lo aprendido.** El aprendizaje solo se completa al aplicarlo. Un error del que no se vuelve a actuar se queda en frustración.

¿SABÍAIS QUE...?



Los pivotes famosos: empresas que empezaron siendo otra cosa

Muchas empresas conocidas son, en realidad, el resultado de un error bien gestionado. A ese giro de rumbo en busca de algo que sí funcione se le llama *pivote*. La plataforma de streaming Twitch nació como un proyecto distinto, Justin.tv, una web para retransmitir la vida de su fundador las 24 horas; al ver que lo que de verdad enganchaba era la sección de videojuegos, giraron hacia ahí. El caso de Stewart Butterfield es doble: el videojuego online *Game Neverending* fracasó, pero de la herramienta para compartir imágenes que habían construido dentro de él nació Flickr; años después, otro videojuego suyo, *Glitch*, también fracasó, y de su chat interno de equipo surgió Slack. En todos los casos, el proyecto inicial “falló”, pero sus creadores supieron leer en ese fracaso una señal sobre dónde estaba la oportunidad real. Pivotar no es rendirse: es corregir el rumbo con la información que da el error.

Conocerse para emprender: el DAFO personal

Toda esta unidad apunta a una pregunta final muy concreta: **¿cómo soy yo como persona emprendedora?** No para etiquetarse, sino para saber sobre qué apoyarse y qué tiene uno que reforzar o compensar. La autoevaluación honesta es una competencia emprendedora en sí misma: quien no se conoce toma peores decisiones sobre con quién asociarse, qué tareas delegar o qué proyectos le encajan.

Una herramienta clásica aplicada a uno mismo

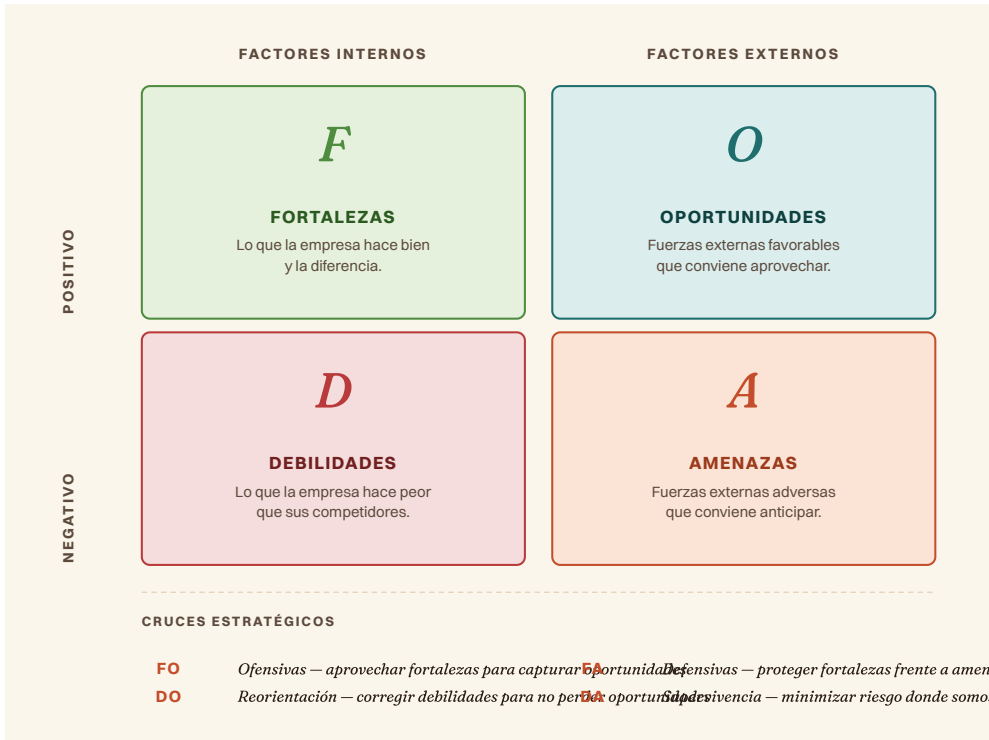
La herramienta más extendida para esta autoevaluación es el **DAFO personal**. El análisis DAFO se usa habitualmente para estudiar empresas —ese uso empresarial lo veremos más adelante en el curso—, pero aquí lo aplicamos a la propia persona. Cruza dos ejes: lo **interno** (lo que depende de ti) frente a lo **externo** (lo que viene del entorno), y lo **positivo** frente a lo **negativo**.

CONCEPTO CLAVE

DAFO personal

El **DAFO personal** es una herramienta de autoevaluación que cruza cuatro casillas. **Debilidades** y **Fortalezas** son internas (dependen de ti: tus carencias y tus puntos fuertes). **Amenazas** y **Oportunidades** son externas (vienen del entorno: lo que te puede perjudicar y lo que puedes aprovechar). Sirve para conocerse y planificar cómo potenciar lo bueno y compensar lo que falta.

Las cuatro casillas responden a preguntas distintas. **Fortalezas** (interno-positivo): ¿en qué soy bueno?, ¿qué habilidades, conocimientos o rasgos juegan a mi favor? **Debilidades** (interno-negativo): ¿qué me cuesta?, ¿qué carencias o hábitos me frenan? **Oportunidades** (externo-positivo): ¿qué hay en mi entorno —formación, contactos, tendencias— que puedo aprovechar? **Amenazas** (externo-negativo): ¿qué factores externos pueden dificultarme el camino?



La estructura del DAFO cruza dos ejes —interno/externo y positivo/negativo— y de cada pareja de casillas salen cruces estratégicos. Aquí se muestra aplicada a una empresa; el DAFO personal usa exactamente la misma rejilla, pero leyendo cada casilla sobre uno mismo.

Fuente: Análisis DAFO (SWOT), herramienta clásica de planificación estratégica

PASOS

Cómo hacer tu DAFO personal con honestidad

- 1 **Lista tus fortalezas con ejemplos.** No vale “soy creativo” a secas; mejor “se me dan bien las ideas, lo demostré organizando el viaje de fin de curso”. El ejemplo evita el autoengaño.
- 2 **Reconoce tus debilidades sin castigarte.** Identificar una debilidad no es hundirse: es el primer paso para compensarla, ya sea mejorándola o asociándote con quien la tenga cubierta.
- 3 **Mira el entorno: oportunidades.** ¿Qué recursos, personas o tendencias tienes cerca y aún no aprovechas? Una formación accesible, un familiar del sector, una tendencia al alza.
- 4 **Mira el entorno: amenazas.** ¿Qué factores externos podrían complicarte el camino? Conocerlos no es pesimismo: es prepararse.
- 5 **Cruza las casillas para actuar.** El DAFO no es una lista, es un plan: ¿qué fortaleza puede aprovechar qué oportunidad?, ¿qué debilidad te expone a qué amenaza? De ahí salen acciones concretas.

La honestidad es lo que da valor a un DAFO personal. Un DAFO donde todo son fortalezas y oportunidades no sirve para nada: es un ejercicio de autocomplacencia. Reconocer una debilidad —“me cuesta hablar en público”, “soy desorganizado con el dinero”— no es admitir una derrota, sino ganar información para decidir mejor. La persona emprendedora madura no es la que no tiene debilidades, sino la que las conoce y sabe rodearse de quien las complementa.

Conexión con el resto del curso

Lo trabajado en esta unidad es la base personal de todo lo que viene. La detección de oportunidades y la generación de ideas desembocan en la **Unidad 7**, donde la idea se convierte en proyecto con misión y visión, y donde aparece el emprendimiento social. Las técnicas de creatividad y la actitud proactiva acompañan el bloque de **actividad empresarial** (Unidades 8 a 10), porque innovar es, en el fondo, creatividad aplicada a la empresa. Y el análisis DAFO que aquí hemos hecho sobre uno mismo reaparecerá en la **Unidad 9** aplicado a la empresa: la misma lógica de cuatro casillas, pero mirando el negocio en lugar de la persona. Conocerse a uno mismo es el primer caso práctico antes de aprender a analizar cualquier organización.

LO ESENCIAL DE LA UNIDAD



El **espíritu emprendedor** es una forma de mirar: buscar activamente necesidades y oportunidades, distinguiendo una simple **idea** de una verdadera **oportunidad**.

- La **creatividad** no es un don, sino una habilidad entrenable; su clave práctica es separar la fase de **generar** ideas (sin juzgar) de la de **elegirlas**.
- La **proactividad** —tomar la iniciativa sobre lo que está en nuestra mano— distingue a quien actúa de quien solo reacciona, y se entrena en lo pequeño.
- Muchas **creencias** sobre emprender (idea revolucionaria, juventud, mucho dinero) son falsas y limitantes; contrastarlas con datos libera para intentarlo.
- El **miedo al fracaso** paraliza, pero el **error** bien gestionado es aprendizaje: la meta es fallar pronto, barato y sacando una lección concreta.
- El **DAFO personal** —Debilidades y Fortalezas internas, Amenazas y Oportunidades externas— es la herramienta para conocerse con honestidad y decidir mejor.

Glosario

- **Espíritu emprendedor:** actitud de buscar de forma activa necesidades y oportunidades en el entorno y de actuar para responderlas, dentro o fuera de una empresa.
- **Oportunidad:** idea que responde a una necesidad real, es valorada por alguien y se puede llevar a cabo con los recursos disponibles. Se distingue de la simple idea u ocurrencia.
- **Creatividad:** habilidad entrenable de generar ideas nuevas y útiles, normalmente combinando de forma original elementos que ya existen.
- **Fase divergente y fase convergente:** la divergente produce muchas ideas sin juzgarlas; la convergente las evalúa y elige. Mezclarlas frena la generación de ideas.
- **Brainstorming:** técnica de generación de ideas en grupo basada en la cantidad, la ausencia de crítica y la construcción sobre las ideas de los demás.
- **SCAMPER:** técnica creativa que aplica una serie de verbos (Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Poner otros usos, Eliminar, Reordenar) para forzar variaciones de un objeto o servicio.
- **Proactividad:** actitud de tomar la iniciativa y actuar de forma anticipada sobre lo que está en nuestra mano, frente a la actitud reactiva, que espera y se justifica.
- **Creencia limitante:** idea, a menudo falsa, sobre el emprendimiento que frena la acción antes de intentarla (por ejemplo, “se nace emprendedor”).
- **Riesgo calculado:** riesgo que se asume tras evaluarlo y limitar sus consecuencias, frente a la temeridad de arriesgar sin medir.
- **Gestión del error:** enfoque que entiende el error como fuente de información y aprendizaje, buscando equivocarse pronto, barato y extrayendo una lección.
- **Pivote:** cambio de rumbo de un proyecto que, al no funcionar como estaba planteado, se reorienta hacia lo que sí da resultado.
- **DAFO personal:** herramienta de autoevaluación con cuatro casillas —Debilidades y Fortalezas (internas), Amenazas y Oportunidades (externas)— aplicada a la propia persona.

Para profundizar

Si esta unidad te ha interesado, aquí van algunos recursos para ir más allá. No hace falta dominarlos para seguir el curso, pero amplían la mirada:

- **El elemento**, de Ken Robinson (2009). Por qué encaja: defiende que la creatividad es universal y entrenable, y que el sistema educativo a menudo la apaga. Lectura ágil y muy alineada con el mensaje central de esta unidad.
- **Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva**, de Stephen Covey (1989), capítulo sobre la proactividad. Por qué encaja: es el origen de la distinción entre actitud proactiva y reactiva que hemos trabajado, con ejemplos cotidianos.
- **Mindset: la actitud del éxito**, de Carol Dweck (2006). Por qué encaja: distingue la “mentalidad fija” de la “mentalidad de crecimiento” y explica con investigación por qué ver el error como aprendizaje cambia los resultados.
- **La charla TED “Do schools kill creativity?”**, de **Ken Robinson** (2006). Por qué encaja: una de las conferencias más vistas de la historia, ideal para abrir un debate en clase sobre si la creatividad se enseña o se entierra.
- **Informe GEM España (Global Entrepreneurship Monitor)**, edición 2024-2025, resumen ejecutivo. Por qué encaja: aporta datos reales sobre quién emprende en España (edad, motivación, miedo al fracaso) para contrastar mitos con evidencia.

Preguntas para reflexionar

Estas preguntas no tienen una respuesta única. Sirven para discutir en clase o para pensar al cerrar la unidad:

1. Piensa en una molestia que vivas a menudo (en clase, en casa, en el transporte). ¿Esconde una oportunidad? ¿Qué necesidad real hay detrás y a quién más le pasará lo mismo?
2. ¿Te consideras una persona creativa? Sea cual sea tu respuesta, ¿en qué te basas? ¿Crees que la creatividad se puede entrenar o que se nace con ella?
3. Recuerda una vez en que te equivocaste en algo que te importaba. ¿Lo viviste como un fracaso definitivo o sacaste alguna lección? ¿Cambiarías hoy la forma en que lo gestionaste?
4. Al hacer tu DAFO personal, ¿qué te ha costado más: reconocer una debilidad o nombrar una fortaleza sin sentir que presumes? ¿Por qué crees que es así?

BIBLIOGRAFÍA

1. Real Decreto 243/2022, de 5 de abril, por el que se establecen la ordenación y las enseñanzas mínimas del Bachillerato (BOE-A-2022-5521), anexo II – Economía, Emprendimiento y Actividad Empresarial.
2. Robinson, K. (2009). *El elemento: descubrir tu pasión lo cambia todo*. Grijalbo.
3. Covey, S. R. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós.
4. Dweck, C. S. (2006). *Mindset: la actitud del éxito*. Sirio (ed. en español, 2016).
5. Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto. [Para el contexto emprendedor y el diseño de modelos de negocio.]

6. Global Entrepreneurship Monitor (2025). *Informe GEM España 2024-2025*. Observatorio del Emprendimiento de España / Red GEM España.
7. Instituto Nacional de Estadística (2025). *Directorio Central de Empresas (DIRCE)*. Datos a 1 de enero de 2025.
8. Eberle, B. (1996). *SCAMPER: Creative Games and Activities for Imagination Development*. Prufrock Press.

UNIDAD 7 · BLOC B

07

Del proyecto a la empresa: misión, visión y emprendimiento social

Una idea no es todavía un proyecto. Lo que convierte una ocurrencia en algo que merece la pena empezar es saber para qué existe y hacia dónde mira. Esta unidad trata el salto de la idea al proyecto como cuestión de propósito —no de papeleo—, cómo proteger lo que has creado y qué pasa cuando el objetivo no es solo ganar dinero, sino mejorar el mundo.

DURACIÓN

6-7 sesiones · 2 semanas

CONCEPTOS CLAVE

misión · visión · valores ·
propósito · proyecto
emprendedor · propiedad
industrial

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

- Distinguir la idea del proyecto emprendedor y entender el salto de una a otro como una cuestión de propósito y no de procedimiento administrativo.
- Definir la misión, la visión y los valores de un proyecto y redactarlos para una iniciativa propia, evitando las frases huecas.
- Reconocer las primeras fases de la puesta en marcha de un proyecto como una actitud —validar, empezar pequeño, aprender del error— sin confundirlas con el plan de empresa formal.
- Comprender por qué y cómo se protege una idea, un producto y una marca, distinguiendo de forma básica entre propiedad industrial e intelectual (marcas, patentes, modelos).
- Entender el emprendimiento social como una forma de emprender cuyo objetivo principal es el impacto social o ambiental, y conectarlo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible vistos en la Unidad 3.
- Analizar empresas y proyectos sociales reales identificando su propósito, su modelo de impacto y la diferencia respecto a una empresa convencional.

Tiempo estimado de lectura: ~26 min · **Saberes LOMLOE:** B.5 · **Pre-requisitos:** Unidad 3 (sostenibilidad, ODS, externalidades), Unidad 5 (perfil de la persona emprendedora) y Unidad 6 (creatividad, búsqueda de oportunidades, gestión del error).

Al acabar esta unidad sabrás:

- Diferenciar una idea de un proyecto emprendedor y explicar qué hace falta para dar el salto.
- Definir y redactar la misión, la visión y los valores de un proyecto sin caer en frases vacías.

- Reconocer las primeras fases de poner en marcha un proyecto como una actitud, no como un plan de empresa formal.
- Explicar por qué se protege la idea, el producto y la marca, y distinguir de forma básica marcas, patentes y derechos de autor.
- Entender qué es el emprendimiento social y cómo se conecta con los ODS.

En las dos unidades anteriores conociste a la persona emprendedora: su perfil, sus competencias y su forma de mirar el mundo buscando oportunidades donde otros ven problemas. Has aprendido que emprender no es tanto un don misterioso como un conjunto de actitudes entrenables, y que el error forma parte del oficio. Pero hasta ahora todo eso vivía en la cabeza de la persona. Esta unidad da el siguiente paso: cómo una **idea** se convierte en un **proyecto** que merece la pena empezar.

Conviene aclarar de entrada que **no** vamos a hacer aquí. No vamos a construir un plan de empresa, ni a rellenar bloque a bloque un modelo de negocio, ni a estudiar formas jurídicas, contabilidad o financiación. Esa caja de herramientas —importante, pero muy operativa— pertenece a otras materias del bachillerato y a cursos posteriores. Lo que esta unidad mira es algo más profundo y más previo: el **para qué** del proyecto. Antes de preguntarse *cómo* se hace una empresa, conviene haberse preguntado *por qué* y *para quién* existe. Esa pregunta se responde con tres palabras que vertebran la unidad: misión, visión y valores.

Y hay un para qué que merece capítulo aparte. No todo el mundo emprende para ganar dinero. Cada vez más proyectos nacen para resolver un problema social o ambiental, y miden su éxito en personas ayudadas o en toneladas de residuo evitadas, no solo en euros. Es el **emprendimiento social**, y conecta de forma directa con los Objetivos de Desarrollo Sostenible que estudiaste en la Unidad 3. El RD 243/2022 sitúa todos estos contenidos en el saber B.5: la misión y la visión de la persona emprendedora, la creación y puesta en marcha del proyecto, y la protección de la idea, el producto y la marca.

De la idea al proyecto

Tener una idea es fácil. Casi todo el mundo, si se le pregunta, tiene tres o cuatro «se me ocurrió una vez que...». Lo difícil —y lo que esta unidad quiere iluminar— es entender por qué la inmensa mayoría de esas ideas nunca llega a ninguna parte y qué tienen las pocas que sí.

Una idea no es un proyecto

Una **idea** es una intuición: «estaría bien que existiera una app para X», «aquí falta un sitio donde Y». Un **proyecto** es otra cosa: es una idea a la que alguien ha decidido dedicar tiempo, esfuerzo y, sobre todo, **propósito**. La idea es gratuita y abundante; el proyecto es caro y escaso, porque exige comprometerse y renunciar a otras cosas. Aquí reaparece, de fondo, el coste de oportunidad de la Unidad 1: empezar un proyecto significa **no** hacer otras mil cosas con ese mismo tiempo.

La diferencia clave no es la calidad de la idea —muchas ideas mediocres bien ejecutadas superan a ideas brillantes que se quedan en el aire—, sino que detrás haya alguien que sepa **para qué** la quiere llevar adelante. Sin ese para qué, el proyecto se desinfla al primer obstáculo, y los obstáculos llegan siempre.

¿Por qué muere entonces la mayoría de las ideas? No suele ser por falta de talento, sino por tres razones muy humanas. La primera es el **miedo**, que ya estudiaste en la Unidad 6: empezar expone al error y a la opinión ajena, y muchas ideas no salen del cajón por no arriesgarse. La segunda es la **comodidad**: un proyecto compite con todo lo demás que podríamos hacer con nuestro tiempo, y empezar siempre implica renunciar a algo seguro. La tercera, y quizá la más importante, es la **falta de propósito**: una idea sin un porqué claro no genera la energía necesaria para superar las primeras dificultades. Entender esto es liberador, porque las tres

razones se pueden trabajar: el miedo se gestiona, la comodidad se vence con motivación, y el propósito se descubre afinando para quién y para qué sirve lo que queremos hacer.

IDEA CLAVE

Lo que separa la idea del proyecto

Una **idea** es una intuición que cualquiera puede tener. Un **proyecto** es una idea con propósito, dedicación y una dirección clara. Lo que las separa no es la genialidad de la ocurrencia, sino el **para qué** que la sostiene cuando aparecen las dificultades. Por eso, antes de planificar el *cómo*, conviene tener claro el *por qué* y el *para quién*.

El propósito como motor

Las personas emprendedoras que aguantan suelen tener algo en común: un propósito que va más allá del dinero. No quiere decir que el dinero no importe —importa, y mucho, para que el proyecto sobreviva—, sino que el dinero rara vez basta como combustible cuando las cosas se ponen difíciles. El propósito es la respuesta a la pregunta «¿por qué hago esto y no otra cosa?», y es lo que distingue un proyecto que ilusiona de una tarea que se arrastra.

Ese propósito no se inventa de golpe: se descubre afinando la idea inicial. Casi siempre nace de un problema vivido (algo que a la persona le molestaba o le faltaba), de una pasión (un tema que le importa de verdad) o de una injusticia que quiere corregir. Cuando el propósito conecta con un problema real de otras personas, deja de ser un capricho privado y empieza a ser un proyecto con sentido.

Empezar por el «porqué»

Una forma muy difundida de ordenar estas ideas es la del consultor Simon Sinek, que propone pensar todo proyecto en tres capas concéntricas: el **porqué** (la creencia o el propósito que mueve a quien emprende), el **cómo** (la manera particular de hacer las cosas) y el **qué** (el producto o servicio concreto). Sinek observó que las organizaciones que conectan de verdad con la gente comunican de dentro hacia fuera —primero el porqué, luego el cómo y por último el qué—, mientras que la mayoría hace lo contrario: empieza por el producto y nunca llega a explicar para qué existe. La lección para una persona emprendedora joven es sencilla: el qué (la app, la tienda, el servicio) puede cambiar mil veces durante el proyecto, pero el porqué, si es sólido, permanece y orienta cada decisión. Por eso esta unidad insiste en empezar por el propósito y no por el producto.

Misión, visión y valores

Para poner por escrito ese propósito, el mundo de la empresa y del emprendimiento usa tres conceptos que conviene no confundir. Son sencillos de enunciar y difíciles de escribir bien, porque tienen la peligrosa tentación de quedar en frases huecas que no dicen nada.

La misión: para qué existimos hoy

La **misión** responde a la pregunta «¿para qué existe este proyecto, aquí y ahora?». Describe la razón de ser en el presente: qué hace, para quién y qué problema resuelve. Una buena misión es concreta y se podría comprobar: si la lees, sabes a qué se dedica la organización y a quién sirve. Una mala misión es una sucesión de palabras bonitas —«ofrecer soluciones de calidad que generen valor»— que valdría para cualquier empresa del mundo y, por tanto, no dice nada de ninguna.

La visión: hacia dónde miramos

La **visión** responde a otra pregunta: «¿qué queremos llegar a ser o a lograr en el futuro?». Es la imagen del mundo, o del proyecto, al que se aspira a medio o largo plazo. La misión está en presente; la visión, en futuro. La misión es el suelo que se pisa cada día; la visión es la estrella que marca la dirección. Un proyecto sin visión avanza sin saber hacia dónde; un proyecto sin misión no sabe qué hacer hoy. Hacen falta las dos.

Los valores: cómo lo hacemos

Los **valores** son los principios que guían el comportamiento del proyecto y de quienes lo forman: cómo se trata a los clientes, a los proveedores, al equipo y al entorno. Los valores se notan, no se proclaman: una empresa que dice valorar la honestidad pero engaña en la letra pequeña tiene un problema de valores, por mucho que los tenga escritos en una pared. Para una persona emprendedora joven, los valores son lo que decide qué proyectos quiere emprender y cuáles no, aunque sean rentables.

El test de la frase hueca

El mayor peligro al redactar una misión o una visión es caer en frases que suenan bien pero no dicen nada. «Ofrecer soluciones de calidad que generen valor para nuestros clientes» parece una misión, pero serviría igual para una panadería, un banco o una fábrica de tornillos. Una prueba útil para detectarlo es la del **tapado**: tapa el nombre de la empresa en su misión y pregúntate si podrías adivinar a qué se dedica. Si no puedes, la misión está vacía. Una buena misión supera ese test porque es concreta: dice qué hace, para quién y qué problema resuelve, de manera que solo podría pertenecer a ese proyecto y a ningún otro. La diferencia no es de estilo, sino de utilidad: una misión clara ayuda a tomar decisiones (¿este nuevo producto encaja con para qué existimos?), mientras que una hueca no sirve para nada salvo para decorar una web.

Veámoslo con un ejemplo inventado pero verosímil. Imagina un grupo de estudiantes que monta un proyecto de reparto de comida casera para personas mayores que viven solas. Una **misión vacía** sería: «ofrecer un servicio de calidad que mejore la vida de las personas». Una **misión buena** sería: «llevar comida casera, sana y asequible a personas mayores que viven solas en nuestro barrio, para que comer bien no dependa de poder cocinar». La segunda dice exactamente qué hace, para quién y qué problema resuelve. Su **visión** podría ser: «que ninguna persona mayor de la comarca tenga que renunciar a una comida digna por vivir sola». Y entre sus **valores** estarían la cercanía, la dignidad del trato y la transparencia en los precios. Con esas tres piezas, el grupo ya sabe decidir: si alguien propone vender también comida ultraprocesada barata porque deja más margen, la misión y los valores responden que no, aunque sea rentable. Esa es la utilidad práctica de tenerlos claros.

CONCEPTO CLAVE

Misión, visión y valores

La **misión** es el para qué del proyecto en el presente (qué hace, para quién, qué problema resuelve). La **visión** es la aspiración de futuro (qué quiere llegar a ser o lograr). Los **valores** son los principios que guían cómo actúa cada día. La misión está en presente, la visión en futuro y los valores se demuestran con hechos, no con palabras.



Yvon Chouinard, fundador de Patagonia, hacia 1975. Escalador antes que empresario, en 2022 cedió la propiedad de la empresa a una fundación ambiental: «la Tierra es ahora nuestra única accionista».

Portlandjim, dominio público vía Wikimedia Commons

EJEMPLO REAL

Patagonia: una misión que cambió a tiempo

La marca de ropa de montaña Patagonia es uno de los ejemplos más citados de coherencia entre misión, visión y valores. Durante años su misión declarada fue «fabricar el mejor producto sin causar un daño innecesario». En 2018 la reescribió de forma más radical: «Estamos en el negocio para salvar nuestro planeta». No es una frase de adorno: la empresa dona un porcentaje fijo de sus ventas a causas ambientales, anima a reparar la ropa en lugar de comprar nueva (su famosa campaña «No compres esta chaqueta») y, en septiembre de 2022, su fundador, Yvon Chouinard, dio el paso más coherente con esa misión: en lugar de vender la empresa o sacarla a bolsa, transfirió la propiedad a una fundación y a un fideicomiso cuyos beneficios se destinan íntegramente a luchar contra la crisis climática. El propio comunicado lo resumió así: «la Tierra es ahora nuestra única accionista». El caso ilustra que la misión, cuando es de verdad, condiciona hasta las decisiones de propiedad de la empresa, no solo su publicidad.

Fuente: Patagonia Inc., declaración de misión corporativa y comunicado «Earth is now our only shareholder» (septiembre de 2022); cobertura de The New York Times y Reuters

Poner en marcha el proyecto: una actitud, no un trámite

Una vez que el propósito está claro y la misión y la visión escritas, llega el momento de empezar. Aquí es donde esta unidad se desmarca con claridad de las materias que enseñan a montar empresas paso a paso. No vamos a ver cómo se elige una forma jurídica ni cómo se pide financiación; vamos a ver **con qué actitud** se da el primer paso, porque esa actitud es lo que el currículo de esta materia quiere desarrollar.

Empezar pequeño y validar pronto

El error más común al emprender es enamorarse de la idea y construir durante meses un producto enorme y perfecto que, cuando por fin se lanza, resulta que nadie quería. La mentalidad emprendedora actual propone lo contrario: empezar con algo pequeño, ponerlo cuanto antes frente a personas reales y aprender de lo que dicen. No se trata de planificarlo todo al milímetro, sino de **probar barato y aprender rápido**.

Esto enlaza con la gestión del error que viste en la Unidad 6: cada prueba que sale mal no es un fracaso, es información que ahorra disgustos mayores. Validar pronto significa, sencillamente, comprobar si el problema que crees resolver le importa de verdad a alguien antes de invertir todo tu tiempo y tu dinero en resolverlo.

Hay un consejo clásico del mundo emprendedor que resume esta actitud: «**sal del edificio**». La frase, popularizada por Steve Blank, advierte de 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 porque la ejecución sea mala, sino porque resuelven un problema que nadie tenía. Salir a preguntar antes de construir es la forma más barata de evitarlo. Y conviene escuchar lo que la gente *hace*, no solo lo que *dice*: es fácil que alguien diga «qué buena idea» por amabilidad y luego no use el producto. La validación de verdad llega cuando alguien está dispuesto a dedicar su tiempo, su dinero o su atención a lo que ofreces.

ACTITUD

Del propósito al primer paso (sin plan de empresa formal)

- 1 **Concreta el problema y la persona.** ¿Qué problema resuelves y a quién exactamente? Cuanto más concreto, mejor: «ayudar a la gente» no es un problema; «que los vecinos mayores de mi barrio puedan hacer la compra sin cargar peso» sí lo es.
- 2 **Formula tu propuesta en una frase.** Explica en una sola frase qué ofreces y por qué es mejor que lo que ya existe. Si no cabe en una frase, probablemente todavía no lo tienes claro.
- 3 **Construye algo mínimo.** Una versión muy sencilla, aunque sea imperfecta, que ya permita a alguien probar la idea. Un prototipo de cartón, una hoja de cálculo, una página web básica: lo barato que sirva para aprender.
- 4 **Ponlo delante de personas reales.** Enseña tu propuesta a posibles usuarios y escucha de verdad. No busques que te den la razón: busca entender si el problema les importa y si tu solución les convence.
- 5 **Aprende y ajusta.** Con lo aprendido, mejora, cambia de rumbo o, a veces, abandona esa idea por otra mejor. Cada vuelta del ciclo te acerca a un proyecto que sí funciona.

El equipo: emprender casi nunca es en solitario

Aunque imaginemos a la persona emprendedora como un individuo, la mayoría de los proyectos que salen adelante son obra de un **equipo**. Un buen equipo emprendedor reúne perfiles complementarios (quien tiene la visión, quien sabe ejecutar, quien conecta con la gente) y comparte los valores del proyecto. Aquí reaparecen las competencias sociales de la Unidad 5: comunicar, motivar, repartir tareas y resolver los inevitables conflictos. Un proyecto con una idea regular y un gran equipo suele superar a uno con una gran idea y un equipo que no se entiende.

El mito del emprendedor solitario y genial hace daño porque oculta una realidad: la mayoría de los proyectos importantes han sido cosa de dos o más personas que se complementaban. Lo que mantiene unido a un equipo cuando llegan los problemas no es el reparto de tareas, sino dos cosas: compartir el **propósito** (todos saben para qué están ahí) y haber acordado pronto las reglas del juego —quién decide qué, cómo se reparte el esfuerzo, qué pasa si alguien quiere irse—. Estas conversaciones incómodas son mucho más fáciles al principio, cuando todo va bien, que después, cuando ya hay algo en juego. Por eso un buen proyecto dedica tiempo, desde el día uno, a cuidar el equipo tanto como la idea.

Empezar con lo que tienes

Otra creencia que conviene desmontar es la de que para emprender hace falta primero mucho dinero, contactos importantes o un permiso de alguien. La realidad de la mayoría de los proyectos que arrancan es la contraria: empiezan **con lo que tienen a mano** —sus propias

habilidades, su tiempo, las personas que conocen, los recursos gratuitos de internet— y van consiguiendo lo demás sobre la marcha, a medida que el proyecto demuestra que funciona. Esta forma de pensar, que algunos investigadores llaman «emprender con los medios disponibles», es liberadora para quien estudia bachillerato: no tienes que esperar a ser mayor, a tener un capital o a que alguien te dé luz verde. Puedes empezar a probar una idea hoy, a pequeña escala, con lo que ya está en tu mano. El gran enemigo del emprendimiento no es la falta de recursos, sino la idea equivocada de que primero hay que tenerlo todo.

Proteger la idea, el producto y la marca

Imagina que has dedicado meses a desarrollar un producto o un nombre comercial que empieza a funcionar. ¿Qué impide que otro lo copie y se aproveche de tu trabajo? Aquí entra una pieza del saber B.5 que suele pasarse por alto: la **protección** de lo que has creado. No es papeleo aburrido; es lo que evita que tu esfuerzo acabe beneficiando a quien copia.

Por qué proteger

La razón económica es sencilla. Crear algo nuevo —un invento, un diseño, una marca reconocible— cuesta tiempo y dinero. Copiarlo, en cambio, es muy barato. Si cualquiera pudiera copiar libremente lo que otros crean, nadie tendría incentivo para invertir en crear. Por eso existen unos derechos que reconocen a quien crea algo la posibilidad de explotarlo en exclusiva durante un tiempo. Es un equilibrio: se premia al creador para fomentar la innovación, pero la exclusividad no es eterna, para que el conocimiento acabe siendo de todos.

Lo que no se puede proteger: las ideas

Aquí conviene deshacer un malentendido muy común entre quien empieza a emprender. La frase «tengo una idea genial, no se la cuentas a nadie» revela una confusión: **las ideas, en sí mismas, no se protegen**. No existe ningún registro donde reservar la idea de «una app para pedir comida» o «una tienda de productos sostenibles». Lo que se protege es la **plasmación concreta** de la idea: una marca registrada, una invención técnica patentada, un diseño, un texto o un código escritos. Por eso el secreto excesivo suele ser un mal consejo: una idea sin ejecutar no vale casi nada, y compartirla sirve para mejorarla y validarla. Lo valioso —y lo protegible— aparece cuando la idea se convierte en algo tangible. La excelente noticia para quien emprende es que el primero en ejecutar bien una idea suele llevar una ventaja que ninguna copia tardía recupera.

Propiedad industrial y propiedad intelectual

Conviene distinguir, de forma básica, dos grandes familias de protección que en España gestionan organismos distintos.

- La **propiedad industrial** protege las creaciones que tienen una aplicación en la industria y el comercio: marcas, nombres comerciales, patentes de invenciones, modelos de utilidad y diseños industriales. En España la gestiona la **Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM)**, y para obtenerla normalmente hay que **registrarla**.
- La **propiedad intelectual** protege las creaciones artísticas, literarias y científicas: una novela, una canción, una fotografía, el código de un programa informático. En España se rige por la Ley de Propiedad Intelectual y, a diferencia de la industrial, **nace con la propia creación** (no hace falta registrarla para tener el derecho, aunque el registro ayuda a probar la autoría).

Para un proyecto emprendedor, las dos herramientas más habituales son la **marca** y, cuando hay una invención técnica, la **patente**. Junto a ellas existen otras figuras de propiedad industrial menos conocidas pero útiles: el **modelo de utilidad**, que protege invenciones de menor altura técnica que una patente (una mejora práctica en una herramienta, por ejemplo)

de forma más rápida y barata; y el **diseño industrial**, que protege la apariencia de un producto —su forma, sus líneas, su estética— frente a las copias. Para muchos proyectos jóvenes, estas figuras intermedias son más realistas que una patente completa.

CONCEPTO CLAVE

Marca y patente

Una **marca** es el signo (un nombre, un logo) que identifica un producto o servicio y lo distingue de los de la competencia; se protege registrándola en la OEPM y, una vez concedida, da el derecho a usarla en exclusiva y a impedir que otros la copien. Una **patente** protege una invención técnica nueva (un producto o un procedimiento que aporta una solución técnica) y concede a su titular el derecho exclusivo a explotarla durante un tiempo limitado (hasta veinte años) a cambio de hacer pública la invención.

CÓMO PROTEGER LO QUE CREA TU PROYECTO

PROPIEDAD INDUSTRIAL

Creaciones con uso industrial o comercial

REQUIERE REGISTRO · OEPM

- Marcas y nombres comerciales
- Patentes (invenciones técnicas)
- Modelos de utilidad
- Diseños industriales

Lo primero para un proyecto: la marca

PROPIEDAD INTELECTUAL

Creaciones artísticas, literarias y científicas

NACE CON LA CREACIÓN · LPI

- Obras literarias y científicas
- Música y obras artísticas
- Fotografía y audiovisual
- Software (el código del programa)

El registro es opcional, pero prueba la autoría

La patente solo si hay una invención técnica nueva; para casi todos los proyectos, lo más valioso que proteger es la marca: el nombre y la imagen que reconocen los clientes.

Dos familias de protección: la propiedad industrial (marcas, patentes, modelos de utilidad y diseños) requiere registro y la gestiona la OEPM; la propiedad intelectual (obras artísticas, literarias y científicas, y el software) nace con la propia creación. Para un proyecto, lo primero suele ser registrar la marca.

La marca: lo primero que conviene proteger

Para la mayoría de los proyectos emprendedores, lo más valioso no es una patente —muchos proyectos no inventan nada técnicamente nuevo—, sino la **marca**: el nombre y la imagen que los clientes aprenden a reconocer y en los que confían. Registrar la marca evita que otro la use, y también evita el disgusto de descubrir, después de invertir en darse a conocer, que el nombre ya estaba registrado por otra persona y hay que cambiarlo todo. Por eso una de las primeras comprobaciones sensatas al lanzar un proyecto es buscar en la base de datos de la OEPM si el nombre está libre.

Esa comprobación es, además, gratuita y está al alcance de cualquiera. La OEPM ofrece un buscador público en su web donde se puede consultar si una marca o un nombre comercial ya está registrado, igual que se comprueba si un dominio de internet está libre antes de montar una página. Hacerlo *antes* de imprimir tarjetas, diseñar el logo o lanzar las redes sociales ahorra mucho dinero y muchos disgustos. Es un buen ejemplo de la mentalidad emprendedora aplicada a la protección: no se trata de saberse la ley de memoria, sino de tener el reflejo de comprobar lo básico antes de comprometerse. Para proyectos más ambiciosos o con invenciones técnicas, lo razonable es buscar asesoramiento especializado, pero la primera comprobación de la marca puede —y debe— hacerla la propia persona emprendedora.

¿SABÍAIS QUE...?



El cuadro de colores de una marca

Las marcas no solo protegen nombres y logos: también pueden proteger colores. El morado concreto de las tabletas de Milka, el rojo de las suelas de los zapatos Louboutin o el naranja específico de una conocida marca de bricolaje están registrados como marca en distintos países. La idea es que, cuando un color se asocia tan fuertemente a un producto que el público lo reconoce sin necesidad de ver el nombre, ese color se ha convertido en parte de la identidad de la marca y merece protección. No es fácil de conseguir —hay que demostrar que el público realmente asocia ese tono exacto con la empresa—, pero ilustra hasta dónde llega la protección de la marca: a veces, lo que distingue a un producto de otro es, literalmente, un color.

El emprendimiento social

Hasta aquí hemos hablado de proyectos sin preguntarnos por su finalidad última: dábamos por hecho que el objetivo era crear algo útil y, de paso, ganarse la vida. Pero hay toda una forma de emprender en la que el objetivo principal no es el beneficio económico, sino **resolver un problema social o ambiental**. Es el emprendimiento social, y es la pieza que conecta esta unidad de emprendimiento con la mirada ética y sostenible de la Unidad 3.

Emprender para resolver un problema social

El **emprendimiento social** consiste en crear proyectos cuyo fin primero es generar un **impacto positivo** en la sociedad o en el medio ambiente, usando herramientas empresariales para lograrlo de forma sostenible en el tiempo. La diferencia con una ONG tradicional es que la empresa social no depende solo de donaciones: busca ser **económicamente viable**, vendiendo un producto o servicio, pero reinvertiendo sus beneficios (o buena parte de ellos) en su misión social. Y la diferencia con una empresa convencional es la finalidad: aquí el dinero es un **medio** para cumplir la misión, no el fin en sí mismo.

CONCEPTO CLAVE

Emprendimiento social

El **emprendimiento social** crea proyectos cuyo objetivo principal es generar impacto social o ambiental positivo, usando un modelo económico viable para sostenerse en el tiempo. La empresa social mide su éxito tanto por su impacto (personas ayudadas, residuos evitados, exclusión reducida) como por su sostenibilidad económica. El beneficio es el medio; la misión social, el fin.

Cómo se mide el éxito de una empresa social

Una empresa convencional sabe si le va bien mirando sus beneficios. Una empresa social necesita medir además su **impacto**: ¿a cuántas personas ha ayudado?, ¿qué problema ha reducido y cuánto? Esa doble medida —impacto y viabilidad— es lo que define el sector, y es también su mayor dificultad, porque el impacto social es mucho más difícil de cuantificar que un beneficio en euros. Aquí reaparece la lógica de los ODS de la Unidad 3: muchos proyectos sociales se fijan explícitamente como meta contribuir a uno o varios Objetivos de Desarrollo Sostenible (reducir desigualdades, dar trabajo decente a personas en exclusión, mejorar la salud o la educación) y rinden cuentas de ello.

Un abanico, no dos cajones

Sería un error imaginar dos cajones estancos —empresas «normales» que solo quieren beneficio y empresas sociales que solo quieren impacto—. La realidad es un **abanico continuo**. En un extremo está la empresa puramente comercial, que persigue el máximo beneficio sin más finalidad. En el otro, la ONG, que persigue solo un fin social y vive de donaciones. Entre ambos hay muchas posiciones intermedias: empresas convencionales con prácticas responsables, empresas sociales que reinvierten todos sus beneficios, cooperativas donde las personas pesan más que el capital, fundaciones con actividad económica. Lo importante no es etiquetar, sino preguntar por dos cosas: **cuál es el fin último** (¿el beneficio o la misión social?) y **de qué vive** (¿de vender o de donaciones?). Situar un proyecto en ese abanico, en vez de meterlo en un cajón, ayuda a entenderlo de verdad y a no confundir el compromiso real con la pose.

El sello B Corp y la economía social

Para distinguir a las empresas que de verdad equilibran beneficio e impacto del simple *greenwashing* que viste en la Unidad 3, han surgido certificaciones independientes. La más conocida internacionalmente es el sello **B Corp**, que conceden organizaciones independientes a las empresas que superan una evaluación exigente sobre su impacto social y ambiental, su transparencia y su gobernanza. En España, además, existe una larga tradición de **economía social** —cooperativas, sociedades laborales, empresas de inserción— en la que las personas y el fin social pesan tanto o más que el capital.

Por qué conecta con tu generación

El emprendimiento social no es una rareza de manual: es un terreno en plena expansión y especialmente cercano a quienes ahora estudian bachillerato. Los retos que abre la Agenda 2030 —el cambio climático, las desigualdades, el acceso a la educación o a la salud— son, mirados con ojos emprendedores, **problemas que esperan soluciones**, y muchas de ellas todavía no existen. Aquí se cierra el círculo de toda la materia: la escasez de la Unidad 1 era el origen de la economía; la mirada ética y los ODS de la Unidad 3 marcaban el horizonte; el perfil y la creatividad de las Unidades 5 y 6 daban las herramientas. El emprendimiento social las junta todas y las apunta a un objetivo: usar la iniciativa emprendedora no solo para ganarse la vida, sino para mejorar la vida de los demás. No hace falta fundar un Grameen Bank para empezar; un pequeño proyecto que resuelva un problema concreto del barrio, del instituto o de la comarca ya es emprendimiento social, y suele ser la mejor escuela.



La granja de la cooperativa La Fageda, en la Garrotxa. La empresa produce y vende yogures y helados en el mercado, pero su verdadero producto es el empleo digno de personas con discapacidad intelectual y trastornos mentales graves.

Jordiferrer, CC BY-SA 3.0 via Wikimedia Commons

EJEMPLO REAL

La Fageda: helados que dan trabajo a quien la sociedad descarta

En la comarca catalana de la Garrotxa, una cooperativa llamada La Fageda fabrica yogures y helados que se venden en supermercados como cualquier otra marca. Lo que la hace distinta no se ve en el envase: nació en 1982 con la misión de dar trabajo digno a personas con discapacidad intelectual y trastornos mentales graves de la comarca, a quienes el mercado laboral ordinario dejaba fuera. La idea de su fundador, el psicólogo Cristóbal Colón, fue radical para su época: en lugar de tratar a estas personas como pacientes a los que cuidar, las trató como trabajadores con un empleo real y productivo. Hoy La Fageda emplea a cientos de personas, una parte importante de ellas con algún tipo de discapacidad, y compite en calidad con las grandes marcas lácteas. Es un ejemplo de manual de emprendimiento social: una empresa económicamente viable —vende sus productos en el mercado, no vive de subvenciones— cuyo verdadero producto no es el yogur, sino la integración laboral de personas que la sociedad había descartado. El beneficio es el medio; la misión social, el fin.

Fuente: Fundació La Fageda, memórias e informació corporativa; reportajes de prensa económica española sobre el modelo de la cooperativa



Muhammad Yunus, economista bangladesí y fundador del Grameen Bank. Su idea del microcrédito —pequeños préstamos sin aval a personas pobres— le valió el Premio Nobel de la Paz en 2006.

Michael Wuertenberg / World Economic Forum, CC BY-SA 2.0 vía Wikimedia Commons

¿SABÍAIS QUE...?



Un banco que presta a quien ningún banco prestaría

En los años setenta, el economista bangladesí Muhammad Yunus se dio cuenta de que las personas más pobres no podían salir de la pobreza porque ningún banco les prestaba dinero: no tenían avales ni garantías. Su respuesta fue fundar el Grameen Bank, un banco que prestaba pequeñas cantidades —a veces el equivalente a unos pocos euros— a mujeres pobres del campo para que montaran su propio pequeño negocio, sin pedir aval. Lo llamativo es que esas personas, consideradas «insolventes» por la banca tradicional, devolvían los préstamos en porcentajes altísimos. La idea, llamada *microcrédito*, se extendió por todo el mundo y le valió a Yunus el Premio Nobel de la Paz en 2006. Es uno de los ejemplos más influyentes de cómo una herramienta económica clásica —un préstamo— puede rediseñarse para convertirse en emprendimiento social: el objetivo no era el beneficio del banco, sino sacar a millones de personas de la pobreza.

Conexión con el resto de la materia

Esta unidad cierra el bloque de emprendimiento dándole una dirección. En las Unidades 5 y 6 conociste el perfil y las actitudes de la persona emprendedora; aquí has visto hacia qué propósito apuntarlas y cómo proteger lo que se crea. La mirada del emprendimiento social retoma la sostenibilidad y los ODS de la Unidad 3 y los traduce en proyectos concretos. Y todo ello prepara el terreno para el último bloque de la materia —la actividad empresarial (Unidades 8 a 10)—, donde verás la empresa ya en marcha: su estrategia, sus modelos de negocio y su transformación digital. Misión, visión y propósito no se quedan en el arranque del proyecto: son la brújula que guía todas las decisiones empresariales que vienen después.

Quédate con una idea que recorre toda la unidad: emprender no empieza por el papeleo ni por el dinero, sino por una pregunta sencilla y exigente —*¿para qué?*—. Quien responde bien a esa pregunta tiene un proyecto; quien no, tiene solo una idea suelta. Y entre las muchas respuestas posibles, una de las más potentes que ofrece esta materia es la del emprendimiento social: usar la iniciativa, la creatividad y el riesgo no solo para vivir de un proyecto, sino para que el mundo en el que ese proyecto vive sea un poco mejor. Esa es, en el fondo, la mejor síntesis del Bloque B y el puente natural hacia el estudio de la empresa que viene a continuación.

LO ESENCIAL DE LA UNIDAD



Una **idea** es una intuición que cualquiera puede tener; un **proyecto** es una idea con propósito y dedicación. Lo que las separa es el **para qué** que sostiene el esfuerzo cuando llegan las dificultades.

- La **misión** explica para qué existe el proyecto hoy; la **visión**, a dónde aspira a llegar; los **valores**, cómo actúa cada día. Una buena misión es concreta y comprobable, no una frase que valdría para cualquiera.
- Poner en marcha un proyecto es, ante todo, una **actitud**: empezar pequeño, validar pronto con personas reales y aprender del error. No es —en esta materia— construir un plan de empresa formal.
- Crear cuesta y copiar es barato; por eso se **protege** lo creado. La **propiedad industrial** (marcas, patentes; se registra en la OEPM) y la **propiedad intelectual** (obras artísticas; nace con la creación) premian al creador para fomentar la innovación.
- Para la mayoría de proyectos, la **marca** es lo primero que conviene proteger; la **patente** protege invenciones técnicas nuevas durante un tiempo limitado. Las **ideas en sí no se protegen**: lo protegible es su plasmación concreta.
- Casi ningún proyecto es obra de una sola persona: el **equipo** complementario, con un propósito compartido y reglas claras desde el principio, suele pesar más que la genialidad de la idea.
- El **emprendimiento social** crea proyectos cuyo fin principal es el impacto social o ambiental, con un modelo económicamente viable. El beneficio es el medio; la misión social, el fin. Conecta directamente con los **ODS** de la Unidad 3.

Glosario

- **Idea**: intuición o ocurrencia sobre algo que podría hacerse o resolverse; abundante y gratuita, todavía no es un proyecto.
- **Proyecto emprendedor**: idea a la que alguien dedica tiempo, esfuerzo y propósito con la intención de llevarla a la práctica.
- **Propósito**: razón profunda por la que se emprende un proyecto, más allá del beneficio económico; el combustible que sostiene el esfuerzo ante las dificultades.
- **Misión**: razón de ser del proyecto en el presente: qué hace, para quién y qué problema resuelve.
- **Visión**: aspiración de futuro del proyecto; qué quiere llegar a ser o a lograr a medio o largo plazo.
- **Valores**: principios que guían el comportamiento del proyecto y de quienes lo forman; se demuestran con hechos, no con declaraciones.
- **Propiedad industrial**: protección de creaciones con aplicación industrial o comercial (marcas, patentes, diseños); en España se gestiona en la OEPM y normalmente exige

registro.

- **Propiedad intelectual:** protección de creaciones artísticas, literarias y científicas (obras, software); nace con la propia creación.
- **Marca:** signo (nombre, logo) que identifica un producto o servicio y lo distingue de la competencia; se protege registrándola.
- **Patente:** derecho exclusivo a explotar una invención técnica nueva durante un tiempo limitado, a cambio de hacerla pública.
- **Emprendimiento social:** creación de proyectos cuyo objetivo principal es generar impacto social o ambiental positivo de forma económicamente viable.
- **Empresa social:** organización que vende productos o servicios en el mercado pero cuyo fin último es una misión social o ambiental, reinvertiendo sus beneficios en ella.
- **Modelo de utilidad:** figura de propiedad industrial que protege invenciones de menor altura técnica que una patente, de forma más rápida y económica.
- **Diseño industrial:** figura de propiedad industrial que protege la apariencia o estética de un producto frente a las copias.
- **B Corp:** certificación que conceden organizaciones independientes a las empresas que superan una evaluación exigente de su impacto social y ambiental, su transparencia y su gobernanza.
- **Economía social:** conjunto de organizaciones —cooperativas, sociedades laborales, empresas de inserción, fundaciones con actividad económica— en las que las personas y el fin social pesan tanto o más que el capital.
- **Validación:** comprobación temprana, con personas reales, de si el problema que un proyecto quiere resolver les importa de verdad, antes de invertir tiempo y dinero en construir la solución.
- **Producto mínimo:** versión sencilla y barata de una idea, aunque sea imperfecta, que ya permite ponerla a prueba ante posibles usuarios y aprender de su reacción.

Para profundizar

Si esta unidad te ha interesado, aquí van algunos recursos para ir más allá. No hacen falta para seguir el curso, pero amplían la mirada:

- **El portal de la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM)** (oepm.es). Por qué encaja: permite buscar si una marca está libre y entender, con ejemplos reales, cómo se protege la idea, el producto y la marca; ideal para una actividad práctica de búsqueda.
- **Un mundo de tres ceros** — *Muhammad Yunus* (2018). Por qué encaja: el Nobel de la Paz creador del microcrédito explica su visión del emprendimiento social como herramienta para acabar con la pobreza, el desempleo y las emisiones.
- **El portal de B Lab / B Corp en español** (bcorpSpain.es). Por qué encaja: presenta el sello que distingue a las empresas que equilibran beneficio e impacto, con casos españoles, perfecto para contrastar compromiso real frente a greenwashing.
- **Web corporativa de Patagonia, sección «Activism» y «Ownership»** (patagonia.com). Por qué encaja: muestra una misión empresarial llevada hasta sus últimas consecuencias, incluida la cesión de la propiedad de la empresa a una causa ambiental.
- **Casos de la economía social española** (cepes.es, Confederación Empresarial Española de la Economía Social). Por qué encaja: reúne cooperativas, sociedades laborales y empresas de inserción reales, una cantera de casos cercanos para el estudio en el aula.
- **Empieza con el porqué** — *Simon Sinek* (2009), o su charla TED del mismo título. Por qué encaja: desarrolla la idea del «círculo dorado» (porqué, cómo, qué) que ordena el propósito de un proyecto antes que el producto; breve y muy visual para el aula.

Preguntas para reflexionar

Estas preguntas no tienen una respuesta única. Sirven para discutir en clase o para pensar al cerrar la unidad:

1. Se dice que una idea no es un proyecto hasta que tiene propósito. Piensa en una idea que se te haya ocurrido alguna vez. ¿Qué propósito tendría que sostenerla para que merezca la pena empezar de verdad?
2. Muchas misiones de empresa son frases que valdrían para cualquiera. Busca la misión de una empresa que conozcas. ¿Es concreta y comprobable, o podría aplicarse a cualquier otra del mismo sector?
3. La marca suele ser lo primero que conviene proteger en un proyecto. ¿Por qué crees que es tan importante el nombre y la imagen, incluso para un proyecto que no inventa nada técnicamente nuevo?
4. En el emprendimiento social, el beneficio es el medio y la misión social, el fin. ¿Crees que una empresa puede de verdad ganar dinero y, a la vez, tener como objetivo principal mejorar la sociedad, o hay siempre una contradicción entre ambas cosas?
5. Se dice que «las ideas no se protegen, solo su ejecución». ¿Te parece justo que cualquiera pueda quedarse con tu idea si tú no la llevas a la práctica primero? ¿Qué consecuencias tendría que las ideas en sí se pudieran registrar y reservar?
6. Piensa en un problema social o ambiental de tu barrio, tu instituto o tu comarca. ¿Se te ocurre un pequeño proyecto de emprendimiento social que pudiera abordarlo vendiendo algún producto o servicio, en lugar de depender solo de donaciones?

BIBLIOGRAFÍA

1. Real Decreto 243/2022, de 5 de abril, por el que se establecen la ordenación y las enseñanzas mínimas del Bachillerato (BOE-A-2022-5521), anexo II — Economía, Emprendimiento y Actividad Empresarial.
2. Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM). *Marcas, patentes y propiedad industrial: información para emprendedores*. <https://www.oepm.es>
3. Ley 24/2015, de 24 de julio, de Patentes (BOE-A-2015-8328).
4. Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (BOE-A-1996-8930).
5. Yunus, M. (2018). *Un mundo de tres ceros: cómo acabar con la pobreza, el desempleo y las emisiones de carbono*. Paidós.
6. Fundació La Fageda. Información corporativa y memorias de actividad. <https://www.fageda.com>
7. Patagonia Inc. (2022). *Earth is now our only shareholder*. Comunicado corporativo. <https://www.patagonia.com/ownership>
8. Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES). Datos y casos de la economía social en España. <https://www.cepes.es>
9. Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Portfolio / Penguin. (Ed. española: *Empieza con el porqué*).

10. Blank, S. y Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual*. K&S Ranch. (Origen de la idea «get out of the building»).
11. B Lab / B Corp España. *Qué es una empresa B Corp*. <https://www.bcorpSpain.es>

UNIDAD 8 · BLOC C

08

La empresa y su actividad

Detrás de cada producto que usas hay una empresa, y detrás de cada empresa hay personas que la dirigen, la habitan y la mueven. Esta unidad mira la empresa no como un organigrama, sino como una forma de actividad humana.

DURACIÓN

6-7 sesiones · 2 semanas

CONCEPTOS CLAVE

empresa · actividad
empresarial · revolución
tecnológica · modelo de
negocio · cultura
empresarial · gestión del
talento

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

- Entender la empresa como unidad básica de la actividad económica y como fenómeno humano, más allá de su estructura interna.
- Situar la revolución tecnológica como el marco que está transformando qué hacen las empresas y cómo lo hacen.
- Explicar qué es la cultura empresarial y por qué condiciona el comportamiento de una organización.
- Comprender la gestión del talento como la forma en que una empresa atrae, desarrolla y retiene a las personas.
- Caracterizar el liderazgo como capacidad de influir en un equipo, distinguiendo estilos y reconociendo que no equivale al mando formal.
- Analizar con datos reales el papel de la mujer en la actividad empresarial y la brecha de género directiva.

Tiempo estimado de lectura: ~25 min · **Saberes LOMLOE:** C.1, C.3 · **Pre-requisitos:** bloque de emprendimiento (Unidades 5-7).

Al acabar esta unidad sabrás:

- Explicar por qué la empresa es la unidad básica de la actividad económica y verla como un fenómeno humano, no solo como una estructura.
- Situar la revolución tecnológica como el marco que está cambiando la actividad de las empresas.
- Definir la cultura empresarial y reconocer cómo se manifiesta en una organización real.
- Entender qué es la gestión del talento y por qué se ha vuelto estratégica.
- Distinguir el liderazgo del mando formal y reconocer distintos estilos de liderar.

- Interpretar con datos el papel de la mujer en la empresa y la brecha de género en la dirección.

Hasta ahora hemos hablado de personas que emprenden: su perfil, sus competencias, su forma de afrontar el error, el paso de una idea a un proyecto. Cuando ese proyecto crece y se organiza para producir de forma estable, aparece la **empresa**. La empresa es el lugar donde el emprendimiento se vuelve actividad permanente, donde una idea se convierte en algo que da empleo, paga impuestos, compete en un mercado y forma parte del tejido económico de un país. Casi todo lo que consumes —el móvil, la ropa, la comida, las apps, la electricidad— sale de una empresa.

Esta unidad no es un manual de organización de empresas. No vamos a desmenuzar sus departamentos ni sus formas jurídicas ni a construir un plan de empresa paso a paso: eso pertenece a otra materia del bachillerato. Aquí miramos la empresa **como actividad y como fenómeno humano**: qué la mueve, qué la transforma y, sobre todo, quién la habita. Veremos el marco que lo está cambiando todo —la revolución tecnológica—, la **cultura** que da personalidad a cada organización, la **gestión del talento** que decide qué personas la forman, el **liderazgo** que las orienta y el **papel de la mujer** en una actividad que durante mucho tiempo le cerró las puertas de la dirección.

El RD 243/2022 sitúa estos contenidos en los saberes C.1 (la revolución tecnológica y los modelos de negocio, que aquí presentamos como marco) y C.3 (cultura empresarial, gestión del talento, liderazgo y papel de la mujer). El hilo conductor, como en toda la materia, son los casos reales.

La empresa como unidad básica de la actividad económica

Una **empresa** es una organización que combina recursos —personas, dinero, materiales, conocimiento, tecnología— para producir bienes o servicios y ofrecerlos en un mercado, asumiendo el riesgo de que salga bien o mal. Esa definición esconde una idea importante: la empresa es la **unidad básica** donde la actividad económica se organiza de forma estable. El mercado coordina, pero quien produce de verdad, dentro del mercado, son las empresas.

Mucho más que una estructura

Es fácil imaginar la empresa como un organigrama: cajas, flechas, departamentos. Esa imagen es útil, pero incompleta. Una empresa es, antes que nada, un **conjunto de personas que coopera** hacia un objetivo común. Dos empresas con el mismo organigrama, los mismos recursos y el mismo producto pueden funcionar de maneras radicalmente distintas según cómo se relacionen las personas que las forman, qué valores compartan y cómo se las dirija. Por eso, para entender qué hace que una empresa funcione, no basta con mirar su estructura: hay que mirar su **cultura**, su **talento** y su **liderazgo**, que son justamente los ejes de esta unidad.

CONCEPTO CLAVE

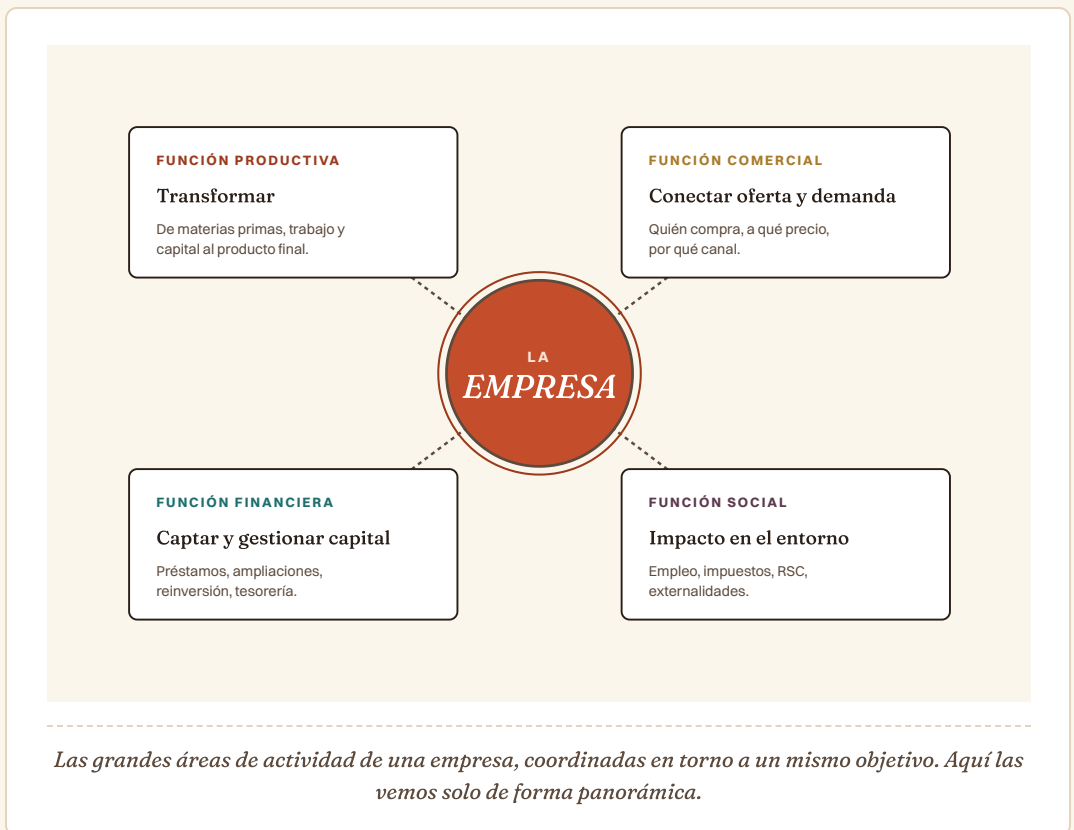
Empresa

Una **empresa** es una organización que combina recursos para producir bienes o servicios y ofrecerlos en un mercado asumiendo riesgo. Es la **unidad básica de la actividad económica**: el lugar donde la producción se organiza de forma estable. Pero no es solo una estructura, sino un **conjunto de personas que coopera** con una cultura y una dirección propias.

Para qué existe una empresa

Más allá de obtener un beneficio —condición para sobrevivir, no su único fin—, una empresa cumple varias funciones a la vez en la sociedad. **Crea valor** transformando recursos en bienes o servicios que la gente quiere. **Genera empleo y rentas**, pagando salarios que sostienen a las familias. **Coordina** el trabajo de muchas personas hacia un objetivo que ninguna alcanzaría sola. Y, en buena medida, **canaliza la innovación**, porque es dentro de las empresas donde la mayoría de las ideas nuevas se convierten en productos reales. Estas funciones explican por qué la salud del tejido empresarial de un país importa tanto: cuando las empresas funcionan, hay empleo, renta e innovación; cuando fallan en masa, lo nota toda la economía.

Por dentro, toda empresa articula esas funciones en unas pocas grandes áreas de actividad que operan a la vez y se condicionan entre sí. Esta unidad no las desmenuza —su detalle es materia de otra asignatura—; basta una mirada panorámica para situar dónde encajan la cultura, el talento y el liderazgo que veremos a continuación: atraviesan todas las áreas, no una sola.



El peso de las empresas en la economía

Que la empresa sea la unidad básica de la actividad no es una afirmación teórica: se ve en los datos. La inmensa mayoría del empleo y de la producción de un país se genera en empresas, y la mayor parte de ellas son pequeñas. Conocer esa realidad ayuda a quitar de la cabeza la imagen de que “empresa” equivale a gran multinacional: la empresa típica española es diminuta.

EJEMPLO REAL

El tejido empresarial español: un país de empresas pequeñas

Según el Directorio Central de Empresas del INE, a 1 de enero de 2025 había en España 3,31 millones de empresas activas, un 1,7 % más que el año anterior. Lo revelador es su tamaño: más de la mitad (el 54,4 %) no tiene ningún asalariado (autónomos) y la gran mayoría de las que sí emplean tienen menos de diez trabajadores. Las empresas de 250 o más asalariados — las “grandes” en la estadística europea— apenas representan unas milésimas del total, aunque concentran una parte muy alta del empleo. La conclusión es clara: la actividad empresarial española descansa, sobre todo, en microempresas y pymes. Cuando pensamos en “la empresa”, el caso típico no es una multinacional, sino un negocio pequeño con pocas personas, donde cultura, talento y liderazgo se viven de forma muy directa.

Fuente: INE, Directorio Central de Empresas (DIRCE), datos a 1 de enero de 2025; Ministerio de Industria y Turismo, Cifras PyME

La empresa no actúa en el vacío

Aunque hablemos de la empresa por dentro —su cultura, su talento, su liderazgo—, conviene no olvidar que toda empresa vive **rodeada de otros**. A su alrededor hay clientes que la eligen o la abandonan, trabajadores que la hacen funcionar, proveedores que la abastecen, competidores que la presionan, una comunidad local a la que afecta y unas administraciones que la regulan. A todos esos grupos que se ven afectados por la actividad de la empresa, o que influyen en ella, se les llama de forma genérica sus **partes interesadas**. La idea importante para esta unidad es sencilla: las decisiones internas de una empresa —cómo trata a su gente, qué cultura cultiva, a quién asciende— no son asunto privado, porque repercuten en todo ese entorno. Cómo gestiona la empresa esas relaciones es algo que veremos con detalle más adelante en el bloque.

La revolución tecnológica: el marco que lo cambia todo

No se puede entender qué hacen las empresas hoy sin mirar el cambio tecnológico que las rodea. La **revolución tecnológica** —la digitalización, internet, los datos, la automatización, la inteligencia artificial— no es un detalle más: es el marco que está redefiniendo qué producen las empresas, cómo lo producen y cómo se relacionan con sus clientes y con quienes trabajan en ellas. En esta unidad la presentamos como **telón de fondo**; sus consecuencias concretas para la estrategia y para la empresa del futuro las desarrollaremos en las dos unidades siguientes.

CONCEPTO CLAVE

Revolución tecnológica

La **revolución tecnológica** es la transformación profunda de la actividad económica impulsada por la digitalización, internet, los datos, la automatización y la inteligencia artificial. No cambia solo los productos: cambia **qué** producen las empresas, **cómo** lo producen y **cómo** se relacionan con clientes y trabajadores. En esta unidad es el marco; sus efectos concretos se desarrollan en las Unidades 9 y 10.

Tres olas de transformación

El cambio tecnológico no es nuevo: ha venido en olas que cada vez van más rápidas. La **máquina de vapor** (siglo XVIII) mecanizó la producción y dio lugar a la fábrica. La **electricidad y la producción en cadena** (finales del XIX y siglo XX) permitieron la gran empresa industrial. Y la **revolución digital** (de finales del siglo XX a hoy) ha hecho que la información, los datos y la conexión sean tan importantes como las máquinas. Cada ola no solo creó productos nuevos: cambió la forma misma de organizar el trabajo y de dirigir a las personas.

El poder de la tecnología

Lo característico de la ola actual es que la tecnología no es solo una herramienta para producir más barato: se ha convertido en **fuerza de poder económico**. Quien controla una plataforma, unos datos o un estándar tecnológico puede condicionar a sectores enteros. Esto explica por qué algunas de las empresas más valiosas del mundo son tecnológicas y por qué la capacidad de innovar se ha vuelto decisiva para sobrevivir. Para una empresa pequeña, la otra cara de la moneda es positiva: la tecnología ha **abaratado** herramientas que antes solo estaban al alcance de las grandes (vender por internet, llegar a clientes lejanos, automatizar tareas), democratizando en parte la actividad empresarial.

Tecnología y nuevos modelos de negocio

Una de las consecuencias más visibles de la revolución tecnológica es que ha hecho posibles **maneras de ganar dinero que antes no existían**. A la forma concreta en que una empresa crea valor y obtiene ingresos se le llama **modelo de negocio**, y la tecnología ha multiplicado sus variantes: la **suscripción** (pagar una cuota periódica por un servicio en lugar de comprarlo, como las plataformas de música o vídeo), las **plataformas** que conectan a dos grupos sin producir ellas mismas (quien pone en contacto a conductores y pasajeros, o a anfitriones y viajeros), o el modelo **freemium** (un servicio básico gratuito y funciones avanzadas de pago). No vamos a diseñar aquí estos modelos pieza a pieza —eso es trabajo de otra materia—; lo que importa en esta unidad es entender la **idea**: la tecnología no solo cambia los productos, cambia la forma misma de hacer negocio. La Unidad 9 retomará estos modelos con más detalle.

EJEMPLO

Cultura que bloquea el cambio: el caso Kodak

Kodak dominó la fotografía durante décadas y, sin embargo, se declaró en quiebra en 2012. La lección no es tecnológica sino cultural: tener la tecnología no basta si la cultura de la empresa impide usarla. El caso se analiza en detalle —incluyendo la historia del ingeniero Steven Sasson y la decisión estratégica de guardar la cámara digital— en la Unidad 9, donde encaja en el contexto de la innovación disruptiva. La idea importante aquí es esta: una cultura que teme al cambio puede hundir incluso a quien inventa el cambio.

La cultura empresarial

Si entras en dos empresas distintas, lo notas enseguida: cómo se habla la gente, cómo se viste, si se tutean, si se trabaja en silencio o entre risas, si las decisiones bajan desde arriba o se discuten en equipo. Eso que se “respira” es la **cultura empresarial**. Aquí la examinamos como fenómeno humano y motor del rendimiento; para su análisis dentro de la estrategia empresarial —incluyendo la RSC, la sostenibilidad y el entorno competitivo—, véase la Unidad 9 de esta misma materia. el conjunto de valores, creencias, normas no escritas y formas de

hacer que compartan las personas de una organización. Es la **personalidad** de la empresa, y condiciona su comportamiento tanto o más que sus normas oficiales.

Qué incluye la cultura

La cultura de una empresa no es un eslogan colgado en la pared. Se compone de elementos que casi nunca están escritos pero que todo el mundo en la empresa conoce.

ELEMENTOS

De qué está hecha la cultura de una empresa

- 1 **Valores y principios.** Lo que la empresa considera importante de verdad: la calidad, el cliente, la innovación, la honestidad, el trato a las personas. No los declarados, sino los que se ven en las decisiones difíciles.
- 2 **Normas no escritas.** Cómo se hacen las cosas aunque nadie las haya escrito: si se puede discrepar del jefe, si se responden correos de noche, si se reconocen los errores o se ocultan.
- 3 **Símbolos y lenguaje.** El espacio de trabajo, la forma de vestir, las palabras propias de la casa, los rituales (una comida anual, una forma de celebrar los logros).
- 4 **Historias y referentes.** Los relatos que la empresa cuenta de sí misma: cómo empezó, qué crisis superó, quiénes son sus héroes internos. Transmiten qué se valora.

Por qué importa la cultura

La cultura no es decoración: tiene efectos económicos reales. Una cultura clara y compartida orienta a las personas cuando no hay una norma para cada situación; alinea esfuerzos hacia un objetivo común; atrae a quien encaja y aleja a quien no; y, sobre todo, condiciona cómo reacciona la empresa ante los problemas. El caso de Kodak lo mostraba: una cultura que teme al cambio puede hundir incluso a quien tiene la mejor tecnología. Por eso cada vez más empresas la cuidan de forma deliberada en lugar de dejar que surja sola.

CONCEPTO CLAVE

Cultura empresarial

La **cultura empresarial** es el conjunto de valores, creencias, normas no escritas, símbolos y formas de hacer que comparten las personas de una organización. Es la **personalidad** de la empresa: orienta el comportamiento, alinea esfuerzos y condiciona cómo la empresa afronta los cambios. No se ve en el organigrama, pero se nota en cuanto entras.

¿De dónde sale la cultura y se puede cambiar?

La cultura de una empresa no aparece por decreto. Nace, sobre todo, del **ejemplo de quien la fundó y la dirige**: las primeras decisiones marcan un tono que después se transmite a quien va llegando. Se refuerza con el tiempo a través de **a quién se contrata, a quién se asciende y qué se premia o se castiga**: si una empresa dice valorar la iniciativa pero asciende siempre a los más obedientes, su cultura real será la obediencia, diga lo que diga su web. Por eso cambiar una

cultura es lento y difícil: no basta con anunciar valores nuevos, hay que cambiar las decisiones cotidianas que la sostienen. Las culturas se transforman cuando los líderes cambian de comportamiento de forma sostenida, no cuando se cuelga un cartel.

No hay una sola cultura “buena”

Conviene huir de la idea de que existe una cultura ideal que toda empresa debería copiar. La cultura adecuada depende de lo que la empresa hace y de su entorno. Una empresa que vende seguridad —un banco, una farmacéutica— necesita una cultura cuidadosa, rigurosa, que evite errores. Una empresa que vive de innovar —un estudio de videojuegos, una startup tecnológica— necesita una cultura que tolere el ensayo y el error y que premie probar cosas nuevas. Trasplantar la cultura de una a la otra sería desastroso: la rigidez ahogaría a la creativa y la improvisación hundiría a la que vende seguridad. Lo importante no es tener una cultura “moderna”, sino una cultura **coherente** con lo que la empresa necesita ser.

EJEMPLO REAL

Buurtzorg: una cultura que confía en sus profesionales

Buurtzorg es una organización neerlandesa de cuidados de enfermería a domicilio fundada en 2006 por el enfermero Jos de Blok. Su cultura se construyó sobre una idea sencilla: confiar en los profesionales. En lugar de jerarquías y supervisores, organiza a las enfermeras en pequeños equipos autogestionados de unas doce personas que deciden ellas mismas cómo atender a sus pacientes, con un mínimo de personal administrativo de apoyo. El resultado documentado: alta satisfacción de pacientes y profesionales y un crecimiento que la llevó a emplear a miles de personas en pocos años. El caso muestra que la cultura —aquí, una cultura de autonomía y confianza— puede ser una ventaja competitiva tan real como la tecnología o el capital, y que no depende del tamaño ni del sector.

Fuente: Buurtzorg Nederland, informes corporativos; Laloux, F. (2014), Reinventing Organizations; Royal College of Nursing (Reino Unido), análisis del modelo Buurtzorg

La gestión del talento

Si la empresa es ante todo un conjunto de personas, la pregunta clave para cualquier organización es cómo consigue a las **personas adecuadas** y cómo logra que den lo mejor de sí. A eso se le llama **gestión del talento**: el conjunto de prácticas para **atraer, desarrollar y retener** a las personas valiosas para la empresa. No confundas esto con la teoría detallada de la función de recursos humanos, que es materia de otra asignatura; aquí nos interesa el talento como **fenómeno estratégico** en una economía donde, cada vez más, las personas son el recurso decisivo.

Atraer, desarrollar, retener

La gestión del talento se entiende bien con tres verbos. **Atraer**: que las personas valiosas quieran trabajar en esta empresa y no en otra, lo que depende del salario pero también de la cultura, el proyecto y la reputación. **Desarrollar**: ayudar a que esas personas crezcan — formación, nuevas responsabilidades, aprendizaje—, porque el talento no es estático. **Retener**: lograr que se queden, evitando que la competencia se las lleve. En una economía del conocimiento, perder a una persona clave puede costar mucho más que su salario: se va con ella su experiencia, sus contactos y, a veces, sus ideas.

Por qué el talento se ha vuelto estratégico

Durante la era industrial, el recurso escaso era el capital: las máquinas, las fábricas. Hoy, en muchos sectores, el recurso escaso es el **talento**: programadores, diseñadores, científicos de datos, profesionales con habilidades difíciles de encontrar. Esto ha invertido la relación de fuerzas: las empresas compiten por atraer personas tanto como compiten por clientes. La gestión del talento dejó de ser una tarea administrativa para convertirse en una cuestión de **supervivencia competitiva**.

CONCEPTO CLAVE

Gestión del talento

La **gestión del talento** es el conjunto de prácticas con las que una empresa **atrae, desarrolla y retiene** a las personas valiosas para su actividad. En una economía del conocimiento, el talento es a menudo el recurso más escaso, y por eso su gestión se ha vuelto estratégica: las empresas compiten por las personas tanto como por los clientes.

Motivación: el salario no lo explica todo

Retener talento no es solo una cuestión de pagar más. Desde los célebres experimentos de Hawthorne (que veíamos en el bloque de emprendimiento), se sabe que las personas no rinden únicamente por dinero: también por sentirse reconocidas, por tener autonomía, por encontrar sentido a lo que hacen y por formar parte de un buen ambiente. Por eso muchas empresas que gestionan bien el talento cuidan el **clima laboral**, ofrecen oportunidades de aprender, dan margen para decidir y reconocen el buen trabajo. Cuando una persona valiosa se marcha, muchas veces no se va por el salario, sino por una mala relación con su jefe o por sentirse estancada. La gestión del talento, por tanto, está íntimamente ligada a la **cultura** y al **liderazgo** que veremos a continuación: las tres caras de una misma realidad, las personas.

El liderazgo

Una empresa con buena cultura y buen talento todavía necesita algo que oriente a las personas hacia un objetivo común: **liderazgo**. Liderar es la capacidad de **influir** en un grupo para que se mueva hacia una meta compartida. Aquí hay que deshacer un malentendido frecuente desde el principio: liderar no es lo mismo que mandar.

Liderazgo no es lo mismo que autoridad formal

La **autoridad formal** es el poder que da un cargo: un jefe puede dar órdenes porque su puesto se lo permite. El **liderazgo**, en cambio, es la capacidad de que la gente te siga porque quiere, no porque deba. Lo ideal es que coincidan —un buen jefe que además lidera—, pero no siempre ocurre: hay jefes con cargo y sin liderazgo (nadie les sigue de verdad) y hay personas que lideran sin ningún cargo (compañeros a quienes los demás escuchan y siguen). Reconocer esta diferencia es clave para entender cómo funcionan de verdad las empresas.

Estilos de liderazgo

No hay una única forma de liderar. En el bloque de emprendimiento (Unidad 5) vimos los tres estilos clásicos —autoritario, democrático y *laissez-faire*— aplicados a quien gestiona un equipo como persona emprendedora. Aquí damos un paso más, porque en la empresa en funcionamiento el liderazgo adquiere una dimensión adicional: el **liderazgo situacional**, que propone que quien lidera bien no elige un estilo fijo, sino que lo adapta al equipo, al momento y a la tarea. En una crisis puede convenir ser más directivo; con un equipo experto, delegar; en una decisión que afecta a todos, abrir la participación.

Para el repaso detallado de los tres estilos clásicos, véase la Unidad 5 de esta misma materia.

Qué hace bien quien lidera

Por debajo de los estilos, hay un conjunto de habilidades que comparten quienes lideran bien, y que conectan directamente con las competencias del bloque de emprendimiento. Saben **comunicar** una dirección con claridad, de modo que todos entiendan hacia dónde van y por qué. Saben **escuchar**, porque liderar no es hablar más, sino captar lo que el equipo necesita. Practican la **empatía** —la inteligencia emocional aplicada al grupo— para detectar tensiones antes de que estallen. Y **dan ejemplo**: nada erosiona más el liderazgo que pedir una cosa y hacer la contraria. Estas habilidades, como el resto del perfil emprendedor, no son un don con el que se nace: se entrenan con práctica y con la voluntad de mejorar, igual que cualquier otra competencia.

Hay un enfoque del liderazgo que ha ganado mucho peso en las últimas décadas y que merece destacarse aquí porque invierte la pirámide habitual: el **liderazgo de servicio** (*servant leadership*), formulado por Robert Greenleaf en 1970. La propuesta es sencilla y desconcertante a la vez: el papel del líder no es que el equipo le sirva a él, sino servirle al equipo —quitar obstáculos, dar recursos, hacer crecer a las personas— para que el grupo funcione mejor. No es el que más manda, sino el que hace posible que los demás trabajen bien. La cultura de Buurtzorg, que veremos a continuación, es un ejemplo de lo que puede conseguirse cuando una organización adopta este enfoque de forma sistemática.

EJEMPLO

Liderazgo que da ejemplo: Patagonia

La empresa de ropa de montaña Patagonia es uno de los casos más citados de coherencia entre lo que una empresa dice y lo que su fundador hace: una cultura centrada en el respeto ambiental y en la confianza en los empleados, llevada hasta las decisiones de propiedad. El gesto central —Yvon Chouinard traspasando la empresa a una fundación climática en 2022— ilustra que el liderazgo más creíble es el que **da ejemplo**, alineando las decisiones personales con los valores proclamados. El caso se analiza en extenso en la Unidad 7 de esta materia, en el contexto de la misión y los valores empresariales; aquí basta retener la lección de fondo.

El papel de la mujer en la actividad empresarial

La actividad empresarial la realizan hombres y mujeres, pero durante la mayor parte de la historia las mujeres tuvieron vetado o muy limitado el acceso a la dirección de las empresas y, en muchos casos, al trabajo remunerado mismo. En España, hasta bien entrado el siglo XX una mujer casada necesitaba el permiso de su marido para abrir una cuenta o ejercer el comercio; esa **licencia marital** no desapareció del todo del derecho español hasta 1975. Ese pasado tan reciente pesa todavía hoy: aunque la situación ha mejorado mucho, los datos muestran que **cuanto más se sube en la jerarquía empresarial, menos mujeres hay**. Es lo que se llama la **brecha de género** en la dirección, y conviene mirarla con datos, no con tópicos.

El “techo de cristal”

Se llama **techo de cristal** a la barrera invisible que dificulta que las mujeres lleguen a los puestos de máxima responsabilidad, pese a no existir ya, en general, normas que se lo prohíban. Es “de cristal” porque no se ve: no hay un cartel que diga “prohibido”, pero los datos revelan que la barrera existe. Sus causas son múltiples: estereotipos sobre el liderazgo, redes

de contactos masculinas, el reparto desigual de las tareas de cuidado que recae sobre las mujeres, y sesgos en la selección y la promoción.

CONCEPTO CLAVE

Brecha de género y techo de cristal

La **brecha de género** en la empresa es la diferencia entre la presencia de hombres y mujeres, que aumenta a medida que se sube en la jerarquía. El **techo de cristal** es la barrera invisible que dificulta el acceso de las mujeres a los puestos de máxima dirección pese a no existir prohibiciones formales. Reconocerla con datos es el primer paso para corregirla.

Los datos: una mejora real pero incompleta

EJEMPLO REAL

Mujeres en los consejos de administración: avance lento

Los datos de Eurostat muestran un avance real pero todavía lejos de la paridad. En la Unión Europea, en 2024, alrededor de un tercio de los miembros de los consejos de administración de las grandes empresas cotizadas eran mujeres, una proporción que ha subido con fuerza en dos décadas (a comienzos de los años 2000 apenas rondaba el 10 %). En España, los datos de la CNMV reflejan también un aumento sostenido de la presencia femenina en los consejos de las empresas del IBE, impulsado en parte por las recomendaciones de buen gobierno y, más recientemente, por la directiva europea de 2022 que fija objetivos de presencia femenina en los consejos. Aun así, las mujeres siguen siendo minoría en las presidencias y en los puestos ejecutivos de máxima responsabilidad. La fotografía es de progreso lento: la base de la pirámide laboral está cada vez más equilibrada, pero la cúspide sigue siendo mayoritariamente masculina.

Fuente: Eurostat, Gender statistics — women in management (datos 2024); Instituto de las Mujeres / INE, Mujeres en cargos directivos; CNMV, Informe de gobierno corporativo de las entidades cotizadas

Mujeres que han movido la actividad empresarial



Margarita Salas. Su patente sobre la enzima del fago phi29 fue una de las más rentables del CSIC.

LaMèreVeille, CC BY-SA 4.0 vía Wikimedia Commons

Frente a la idea de que la empresa es un terreno históricamente masculino, conviene recordar que hay mujeres que han dirigido y transformado organizaciones en condiciones mucho más adversas que las actuales. En España, **María Wonenburger** abrió camino en la ciencia y **Margarita Salas** convirtió una patente científica en una de las más rentables del CSIC, demostrando que innovación y gestión también son cosa de mujeres. En el ámbito empresarial, figuras como **Anne Wojcicki** (cofundadora de 23andMe) o **Mary Barra** (primera mujer al frente de un gran fabricante mundial de automóviles, General Motors) muestran liderazgo femenino en sectores tradicionalmente masculinos. No se trata de coleccionar nombres, sino de desmontar el estereotipo: el problema nunca fue la falta de capacidad, sino las barreras. Allí donde las barreras caen, el talento femenino dirige tan bien como cualquier otro.



Mary Barra, primera mujer al frente de General Motors, un gran fabricante mundial de automóviles.

Benjamin Applebaum, dominio público vía Wikimedia Commons

Emprender en femenino

La brecha no aparece solo en los grandes consejos: también se nota en quién monta su propio negocio. Según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), el observatorio internacional de la actividad emprendedora, en España la tasa de emprendimiento femenino lleva años por debajo de la masculina, aunque la diferencia se ha ido estrechando. Los datos del trabajo autónomo de la Seguridad Social apuntan en la misma dirección: las mujeres son cerca del 36-37 % de los trabajadores autónomos, una proporción que crece lentamente. Las causas son las mismas que crean el techo de cristal —reparto desigual de cuidados, menor acceso a financiación, menos referentes—, lo que muestra que el problema no es de capacidad sino de condiciones. Cuando esas condiciones mejoran, el emprendimiento femenino crece, y con él la actividad económica del conjunto.

Por qué importa, también económicamente

Más allá de la justicia —que sería razón suficiente—, hay un argumento económico: desaprovechar el talento de la mitad de la población es una **ineficiencia**, una forma de la escasez autoinfligida que veíamos en la primera unidad. Diversos estudios apuntan a que los equipos directivos diversos toman mejores decisiones porque integran más puntos de vista y reducen el pensamiento de grupo. Cerrar la brecha de género no es solo una cuestión de equidad: es también aprovechar mejor el talento disponible, justo de lo que trata la gestión del talento que hemos visto en esta unidad.

Conexión con el resto del bloque

Esta unidad ha abierto el bloque de actividad empresarial mirando la empresa como fenómeno humano: su cultura, su talento, su liderazgo y el papel de la mujer, todo ello dentro del marco de la revolución tecnológica. Las dos unidades siguientes desarrollan lo que aquí queda apuntado. La **Unidad 9** se ocupa de la **estrategia, la competitividad y los modelos de**

negocio: cómo las empresas compiten, llegan a sus clientes y se reinventan. La **Unidad 10** mira hacia delante —la **transformación digital y la empresa del futuro**—, retomando la revolución tecnológica para preguntarse cómo serán el trabajo y las organizaciones que vienen. La empresa, en el fondo, es personas organizadas para crear valor; entender quiénes son y cómo se las dirige es entender la actividad empresarial por dentro. Si recuerdas una sola idea de esta unidad, que sea esta: cuando dos empresas con los mismos recursos rinden de forma muy distinta, la diferencia casi nunca está en las máquinas, sino en la cultura, el talento y el liderazgo de las personas que las hacen funcionar.

LO ESENCIAL DE LA UNIDAD



- La **empresa** es la unidad básica de la actividad económica, pero no es solo una estructura: es un **conjunto de personas que coopera** con cultura, talento y liderazgo propios.
- La **revolución tecnológica** es el marco que está transformando qué hacen las empresas y cómo lo hacen; la tecnología se ha vuelto fuente de poder, pero no basta tenerla si la cultura impide usarla.
- La **cultura empresarial** —valores, normas no escritas, símbolos, historias— es la personalidad de la empresa y condiciona su comportamiento y su capacidad de cambio.
- La **gestión del talento** (atraer, desarrollar, retener personas) se ha vuelto estratégica porque, en la economía del conocimiento, el talento suele ser el recurso más escaso.
- El **liderazgo** es influir para mover a un grupo hacia una meta, y no equivale al **mando formal**; el liderazgo eficaz es **situacional** (se adapta al equipo y al momento) y el **liderazgo de servicio** invierte la pirámide: el líder sirve al equipo, no al revés.
- El **papel de la mujer** en la empresa ha avanzado, pero persiste el **techo de cristal**; cerrar la brecha de género es justicia y, además, eficiencia, porque no desaprovecha la mitad del talento.

Glosario

- **Empresa:** organización que combina recursos para producir bienes o servicios y ofrecerlos en un mercado asumiendo riesgo. Unidad básica de la actividad económica.
- **Microempresa y pyme:** empresas de tamaño reducido (la pyme tiene menos de 250 trabajadores; la microempresa, menos de 10) que constituyen la inmensa mayoría del tejido empresarial español.
- **Revolución tecnológica:** transformación profunda de la actividad económica impulsada por la digitalización, internet, los datos, la automatización y la inteligencia artificial.
- **Modelo de negocio:** forma concreta en que una empresa crea valor y obtiene ingresos (por ejemplo, venta directa, suscripción, plataforma o freemium). La tecnología ha multiplicado sus variantes.
- **Cultura empresarial:** conjunto de valores, creencias, normas no escritas, símbolos y formas de hacer que comparten las personas de una organización; su personalidad.
- **Gestión del talento:** conjunto de prácticas para atraer, desarrollar y retener a las personas valiosas para la empresa.

- **Liderazgo:** capacidad de influir en un grupo para orientarlo hacia una meta común; no equivale a la autoridad formal del cargo.
- **Autoridad formal:** poder de dar órdenes que confiere un cargo dentro de una organización.
- **Estilos de liderazgo:** formas básicas de liderar (autoritario, democrático o participativo, laissez-faire); el liderazgo eficaz suele ser situacional.
- **Brecha de género (empresarial):** diferencia de presencia entre hombres y mujeres que aumenta al subir en la jerarquía de la empresa.
- **Techo de cristal:** barrera invisible que dificulta el acceso de las mujeres a los puestos de máxima dirección pese a no existir prohibiciones formales.

Para profundizar

Si esta unidad te ha interesado, aquí van algunos recursos para ir más allá. No hace falta dominarlos para seguir el curso, pero amplían la mirada:

- **Reinventing Organizations**, de Frédéric Laloux (2014). Por qué encaja: explora culturas empresariales basadas en la autonomía y la confianza (como Buurtzorg), ideal para entender que la cultura es una decisión, no un accidente.
- **El dilema del innovador**, de Clayton Christensen (1997). Por qué encaja: explica por qué grandes empresas con buena tecnología (como Kodak) fracasan ante el cambio; conecta cultura, decisión y revolución tecnológica.
- **Informe de gobierno corporativo de las entidades cotizadas** de la CNMV (resumen anual, en su web). Por qué encaja: aporta datos reales y actualizados sobre la presencia de mujeres en los consejos de administración españoles para discutir en clase.
- **Documentos o reportajes sobre el caso Kodak**. Por qué encaja: ilustra de forma muy visual cómo una cultura que teme al cambio puede hundir a una empresa líder pese a tener la tecnología.
- **Datos de Eurostat sobre mujeres en puestos directivos** (sección *Gender statistics*, en español e inglés). Por qué encaja: permite comparar España con la media europea y seguir la evolución de la brecha año a año.

Preguntas para reflexionar

Estas preguntas no tienen una respuesta única. Sirven para discutir en clase o para pensar al cerrar la unidad:

1. Se dice que dos empresas iguales por fuera pueden funcionar muy distinto según su cultura. ¿Has notado culturas distintas en lugares que conozcas (un comercio, un club, tu propio instituto)? ¿En qué se nota?
 2. Kodak tuvo la primera cámara digital y no la aprovechó. ¿Por qué crees que es tan difícil para una empresa de éxito atreverse a cambiar lo que le funciona?
 3. Se afirma que liderazgo y mando no son lo mismo. ¿Has conocido a alguien que lidere sin tener ningún cargo? ¿Qué hacía que los demás le siguieran?
 4. La brecha de género se estrecha en la base de las empresas pero persiste en la cúspide. ¿Qué causas te parecen más importantes y qué medidas te parecerían justas y eficaces para cerrarla?
-

BIBLIOGRAFÍA

1. Real Decreto 243/2022, de 5 de abril, por el que se establecen la ordenación y las enseñanzas mínimas del Bachillerato (BOE-A-2022-5521), anexo II — Economía, Emprendimiento y Actividad Empresarial.
2. Instituto Nacional de Estadística (2025). *Directorio Central de Empresas (DIRCE)*. Datos a 1 de enero de 2025.
3. Eurostat (2024). *Gender statistics: women in management and on company boards*.
4. Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) (2024). *Informe anual de gobierno corporativo de las entidades cotizadas*.
5. Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations*. Nelson Parker.
6. Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business Review Press.
7. Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. The Greenleaf Center for Servant Leadership.
8. Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Kairós (ed. española).
9. Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2025). *Informe GEM España 2024-2025*. Observatorio del Emprendimiento de España.
10. Chouinard, Y. (2005). *Let My People Go Surfing: The Education of a Reluctant Businessman*. Penguin Books.

UNIDAD 9 · BLOC C

09

Estrategia, competitividad y modelos de negocio

Dos empresas pueden vender lo mismo y tener resultados opuestos. La diferencia rara vez está en el producto: está en cómo deciden competir, a quién sirven y, cada vez más, en cómo ganan dinero. Eso es la estrategia.

DURACIÓN

7-8 sesiones · 2 semanas

CONCEPTOS CLAVE

mercado y clientes ·
segmentación · marketing
digital · modelo de
negocio · estrategia
competitiva · ventaja
competitiva

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

- Comprender qué es un mercado y por qué la empresa necesita conocer y segmentar a sus clientes antes de competir.
- Reconocer el marketing digital como un cambio en la forma de llegar al cliente, no solo como publicidad en internet.
- Distinguir los principales modelos de negocio actuales —suscripción, plataforma, freemium, marketplace— a partir de casos reales documentados.
- Entender la estrategia como la forma en que una empresa decide competir y construir una ventaja competitiva sostenible.
- Valorar la transformación digital y la innovación como respuestas de la empresa a un entorno cambiante.
- Analizar la sostenibilidad empresarial a través de la responsabilidad social corporativa y la teoría de los stakeholders.
- Aplicar el análisis interno y externo y el DAFO empresarial al estudio de un caso real.

Tiempo estimado de lectura: ~28 min · **Saberes LOMLOE:** C.2, C.5, C.6 · **Pre-requisitos:** Unidad 8 (la empresa y su actividad).

Al acabar esta unidad sabrás:

- Explicar qué es un mercado, por qué se segmenta a los clientes y en qué consiste el marketing digital.
- Reconocer y comparar los principales modelos de negocio actuales con casos reales.
- Entender la estrategia empresarial como la decisión de cómo competir y construir una ventaja competitiva.

- Valorar la transformación digital y la innovación como respuestas de la empresa al cambio.
- Analizar la sostenibilidad empresarial mediante la RSC y la teoría de los stakeholders.
- Aplicar un análisis interno y externo y un DAFO empresarial a un caso concreto.

En la Unidad 8 vimos la empresa por dentro: qué es, cómo se organiza, qué cultura la sostiene. Esta unidad cambia la mirada y la pone fuera: ¿cómo se relaciona la empresa con el mercado en el que compete y con la sociedad en la que opera? Dos empresas del mismo sector, con productos parecidos, pueden tener trayectorias opuestas. La razón casi nunca es el producto en sí, sino un conjunto de decisiones que llamamos **estrategia**: a quién deciden servir, cómo deciden competir y, en los últimos años, cómo deciden ganar dinero.

Esa última pregunta —cómo gana dinero una empresa— ha dejado de tener una respuesta obvia. Durante décadas, casi todas las empresas vendían un producto a un precio y ahí terminaba la historia. Hoy conviven formas muy distintas de captar valor: pagar una cuota mensual, usar algo gratis a cambio de datos o publicidad, conectar a quien ofrece con quien busca. A esas formas las llamamos **modelos de negocio**, y entenderlas como fenómeno —no como una plantilla que se rellena— es uno de los ejes de esta unidad.

El RD 243/2022 sitúa estos contenidos en los saberes C.2 (mercado, clientes, marketing digital y nuevos modelos de negocio), C.5 (estrategia y gestión de la empresa, transformación digital, innovación y sostenibilidad) y C.6 (análisis de casos con análisis interno y externo y DAFO empresarial). El hilo conductor, fiel al carácter de la materia, será el **estudio de casos reales**.

El mercado y los clientes

Ninguna estrategia empieza por el producto. Empieza por entender **a quién** se dirige y **dónde** compete. Un **mercado** es el conjunto de personas u organizaciones que tienen una necesidad, capacidad de compra y disposición a comprar un determinado producto o servicio. La empresa no se enfrenta a “el público” en abstracto, sino a un mercado concreto con unos límites, unos competidores y unos clientes con características distintas.

Conocer al cliente antes de competir

El primer trabajo estratégico de cualquier empresa es **conocer a su cliente**: qué necesita, cómo decide, qué valora y qué está dispuesto a pagar. Una empresa que no conoce a su cliente compete a ciegas, normalmente por precio, que es la forma más dura de competir. Conocer al cliente permite ofrecer algo que de verdad resuelva su problema, y por tanto diferenciarse.

CONCEPTO CLAVE

Mercado

Un **mercado** es el conjunto de compradores y vendedores de un producto o servicio que interactúan e intercambian. Para la empresa, su mercado son las personas u organizaciones con una necesidad, con capacidad de compra y con disposición a comprar lo que ofrece. Delimitar bien el mercado —geográfico, de producto, de cliente— es el punto de partida de toda estrategia.

La segmentación: no todos los clientes son iguales

Dentro de un mercado, los clientes no son un bloque homogéneo. **Segmentar** consiste en dividir el mercado en grupos de clientes con características y necesidades parecidas, para dirigirse a cada grupo de la forma más adecuada. Los criterios habituales son demográficos

(edad, sexo, renta), geográficos (dónde viven), por comportamiento (cómo y cuánto compran) y por estilo de vida. Una empresa rara vez puede ser la mejor para todo el mundo; elegir a qué segmento sirve mejor —el **público objetivo** o *target*— es una decisión estratégica de fondo.

El marketing digital

Tradicionalmente, el marketing era sobre todo comunicación en una dirección: la empresa lanzaba un mensaje —un anuncio en televisión, una valla, una cuña de radio— y esperaba que llegara a un público amplio e indiferenciado. El **marketing digital** no es simplemente trasladar esos anuncios a internet: cambia la lógica. Permite dirigirse a segmentos muy concretos, medir con precisión qué funciona y establecer una relación de doble sentido con el cliente.

Qué cambia con lo digital

Tres rasgos distinguen el marketing digital del tradicional. Primero, la **segmentación fina**: se puede mostrar un mensaje distinto a cada perfil de cliente, en lugar de uno solo para todos. Segundo, la **medición**: en digital se sabe cuántas personas vieron un anuncio, cuántas hicieron clic y cuántas compraron, algo casi imposible con una valla publicitaria. Tercero, la **interacción**: el cliente responde, comenta, comparte y opina públicamente, de modo que la comunicación deja de ser un monólogo. Esto da poder a la empresa, pero también al cliente, cuya opinión es ahora visible para todos.

CONCEPTO CLAVE

Marketing digital

El **marketing digital** es el conjunto de estrategias y herramientas que usan los medios digitales —web, redes sociales, buscadores, correo, móvil— para conocer al cliente, llegar a él de forma segmentada, medir los resultados e interactuar con él. Su gran diferencia con el marketing tradicional no es el canal, sino la capacidad de segmentar, medir y dialogar.

Esta capacidad tiene una contrapartida importante: el marketing digital funciona porque las empresas **recogen datos** sobre el comportamiento de las personas. Quién hace clic, qué busca, qué compra, cuánto tiempo mira un vídeo. Esos datos son hoy un recurso valiosísimo, hasta el punto de que se ha popularizado la idea de que “los datos son el nuevo petróleo”. De ahí surgen también debates sobre privacidad y sobre quién controla esa información, que retomaremos en la Unidad 10.

Los nuevos modelos de negocio

Llegamos al corazón de la unidad. Un **modelo de negocio** describe, en pocas palabras, **cómo una empresa crea valor para sus clientes y cómo lo captura para sí misma** (es decir, cómo gana dinero). No es lo mismo que el producto: dos empresas pueden vender exactamente lo mismo con modelos de negocio distintos, y precisamente esa diferencia puede decidir cuál triunfa.

CONCEPTO CLAVE***Modelo de negocio***

Un **modelo de negocio** es la forma en que una empresa crea valor para sus clientes y lo captura para sí. Responde a tres preguntas: qué ofrece y a quién, cómo se lo entrega y cómo gana dinero con ello. Existen herramientas para diseñarlo de forma ordenada —el Business Model Canvas es la más conocida—, pero en esta unidad nos interesa entender los modelos como un **fenómeno**: por qué han cambiado y qué casos reales los ilustran.

El diseño detallado de un modelo de negocio paso a paso —el Business Model Canvas como herramienta de trabajo, la propuesta de valor, los segmentos de cliente y los flujos de ingresos— se estudia en profundidad en **EDMN 2BACH (Unidad 4)**. Aquí nos interesa otra cosa: reconocer los modelos como un fenómeno económico y analizarlos en empresas reales.

Por qué han cambiado los modelos de negocio

Durante casi toda la historia industrial, el modelo dominante fue simple: **fabricar un producto y venderlo** por un precio único. La revolución digital ha multiplicado las alternativas. Internet permite llegar a millones de clientes con coste casi nulo por cada cliente adicional, almacenar y procesar enormes cantidades de datos, y mantener un contacto continuado con el usuario. Esto ha hecho viables formas de ganar dinero que antes eran impensables. Veamos las más extendidas.

Modelo de suscripción

En lugar de pagar una vez por un producto, el cliente paga una **cuota recurrente** (mensual o anual) por un acceso continuado a un servicio. La empresa cambia ventas puntuales por ingresos estables y previsibles, y el cliente cambia la propiedad por el acceso. Es el modelo de las plataformas de streaming, del software en la nube o de muchas publicaciones.

EJEMPLO REAL

De vender DVD a la suscripción: el giro de Spotify y el modelo recurrente

La música grabada se vendía durante décadas en un modelo de pago único: comprabas un disco y era tuyo. Spotify, fundada en Suecia en 2006 y disponible en España desde 2009, popularizó un modelo distinto: en lugar de comprar canciones, el usuario paga una **cuota mensual** (Spotify Premium) por acceder a un catálogo enorme mientras dure la suscripción. La empresa combina dos modelos a la vez: una capa gratuita con publicidad y una capa de pago sin anuncios. Según sus informes públicos, Spotify cerró 2025 con **290 millones de suscriptores premium** (263 millones al cierre de 2024), además de cientos de millones de usuarios en su versión gratuita. La lección no es que Spotify sea mejor música, sino que cambió **cómo se paga** por la música: del producto en propiedad al acceso por suscripción. Para el análisis completo del modelo de negocio de Spotify —propuesta de valor, segmentos, estructura de costes— con el Business Model Canvas, véase EDMN 2BACH (Unidad 4).

Fuente: Spotify Technology S.A., Form 6-K (resultados Q4 2025) y Annual Report (Form 20-F) 2024, presentados ante la SEC



Sede central de Spotify en Estocolmo. La empresa nació en Suecia en 2006 y popularizó el pago de una cuota mensual por acceder a la música, en lugar de comprar cada disco en propiedad.

Goombah, CC0 vía Wikimedia Commons

Modelo freemium

El término combina *free* (gratis) y *premium* (de pago). La empresa ofrece una **versión básica gratuita** para atraer a muchos usuarios y cobra solo a quienes quieren funciones avanzadas o

eliminar la publicidad. Funciona porque el coste de servir a un usuario digital adicional es muy bajo: la empresa puede permitirse que la mayoría no pague nunca, siempre que un pequeño porcentaje sí lo haga. Es el caso de muchas aplicaciones, juegos y herramientas digitales.

Modelo de plataforma o marketplace

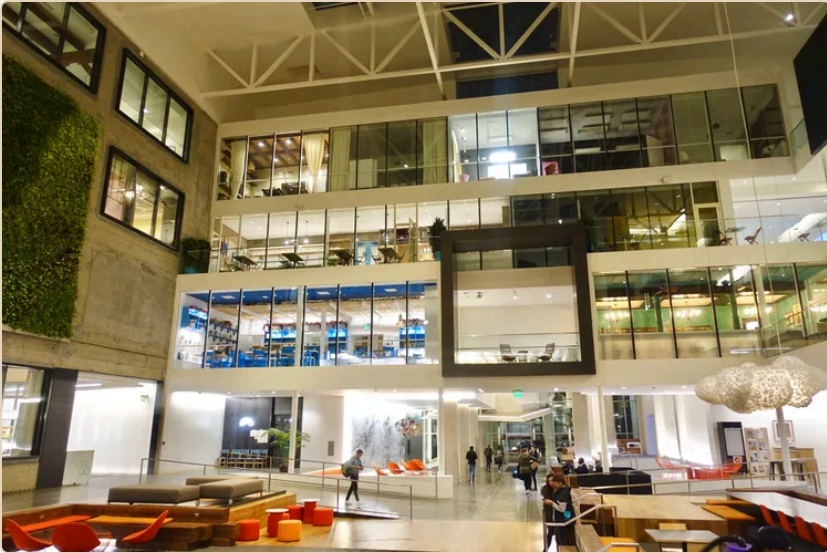
Aquí la empresa no vende un producto propio: **conecta a dos grupos** que se necesitan —por ejemplo, quien ofrece alojamiento y quien lo busca, o quien vende un producto y quien lo compra— y obtiene una comisión por facilitar el encuentro. Su valor está en la **red**: cuantos más usuarios hay en un lado, más atractivo resulta para el otro (lo que se conoce como *efecto de red*). Por eso las plataformas tienden a crecer muy deprisa y, a menudo, a concentrarse en pocas grandes.

EJEMPLO REAL

Una plataforma sin habitaciones propias: Airbnb y el efecto de red

Airbnb, fundada en 2008, es uno de los mayores intermediarios de alojamiento turístico del mundo y, sin embargo, **no es propietaria de los inmuebles** que se reservan a través de ella. Su modelo de negocio es de plataforma: conecta a personas que quieren alquilar un espacio (anfitriones) con personas que buscan alojamiento (huéspedes), y cobra una comisión por cada reserva. Cuantos más anfitriones hay, más opciones tiene el viajero; cuantos más viajeros hay, más interesa a los anfitriones ofrecer su espacio. Ese círculo —el efecto de red— explica su crecimiento. El caso ilustra un cambio profundo: una empresa puede dominar un sector (el alojamiento) sin poseer el activo principal de ese sector (los edificios), algo que el modelo industrial clásico no contemplaba.

Fuente: Airbnb Inc., Annual Report (Form 10-K) 2023, presentado ante la SEC; datos de anfitriones y noches reservadas publicados por la compañía



Sede central de Airbnb en San Francisco. La empresa intermedia millones de alojamientos sin ser dueña de ninguno: su activo principal no son los edificios, sino la red que conecta a anfitriones y huéspedes.

Steve Jurvetson, CC BY 2.0 vía Wikimedia Commons

Otros modelos frecuentes

Junto a los anteriores conviven muchos otros. El modelo **basado en publicidad** ofrece un servicio gratuito y gana dinero vendiendo la atención de sus usuarios a los anunciantes (es el de los grandes buscadores y redes sociales). El modelo **de bajo coste** (*low cost*) renuncia a extras para ofrecer un precio mínimo, como hicieron algunas aerolíneas. Y el modelo de **cola larga** (*long tail*) vende pequeñas cantidades de muchísimos productos distintos, algo que solo es rentable cuando el almacén es digital. Lo importante no es memorizar la lista, sino entender que **el modelo de negocio es una decisión estratégica**, no un dato fijo del sector.

¿SABÍAIS QUE...?

Las cuchillas baratas y las hojas caras: un modelo de negocio de hace un siglo *

La idea de regalar una cosa para vender otra no la inventó internet. A principios del siglo XX, King C. Gillette popularizó un modelo que sigue vigente: vender la maquinilla de afeitar muy barata —casi a pérdida— para luego vender repetidamente las **hojas de recambio**, que solo encajaban en su maquinilla, a un precio con buen margen. El cliente entraba con una compra barata y quedaba “atrapado” en compras recurrentes. Hoy ese mismo patrón se reconoce en impresoras baratas con cartuchos caros, o en consolas vendidas casi al coste para ganar con los videojuegos. Sirve para recordar dos cosas: que los modelos de negocio existen desde mucho antes de lo digital, y que lo digital no ha inventado la mayoría de las ideas, sino que ha hecho viables y masivas algunas que antes eran difíciles.



Maquinilla de afeitarse Gillette y sus hojas de recambio. El modelo es vender barata la maquinilla y ganar de forma recurrente con las hojas, que solo encajan en ella: el mismo patrón que hoy se ve en impresoras y consolas.

Joe Haupt, CC BY-SA 2.0 via Wikimedia Commons

La estrategia y la ventaja competitiva

Decidir el modelo de negocio es parte de una decisión mayor: **la estrategia**. La estrategia de una empresa es el conjunto de decisiones de fondo sobre **cómo va a competir** para alcanzar sus objetivos a largo plazo. No son las tareas del día a día, sino la dirección general: en qué mercados estar, a qué clientes servir, en qué quiere ser mejor que los demás.

Qué es una ventaja competitiva

El objetivo último de la estrategia es lograr una **ventaja competitiva**: una característica que permite a la empresa obtener mejores resultados que sus rivales de forma sostenida. El economista Michael Porter, referencia clásica en este campo, distingue dos grandes vías para conseguirla.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Las dos vías clásicas para competir (Porter)

- 1 **Liderazgo en costes.** La empresa busca producir y vender más barato que sus competidores, manteniendo un margen aceptable. Compite por precio. Funciona en mercados donde el cliente es muy sensible al precio y la empresa logra una estructura de costes muy eficiente (grandes volúmenes, procesos optimizados).
- 2 **Diferenciación.** La empresa ofrece algo que el cliente percibe como único — calidad, diseño, marca, servicio, experiencia— y por lo que está dispuesto a pagar más. No compite por precio, sino por valor percibido. Funciona cuando la empresa logra que su oferta sea difícil de imitar.

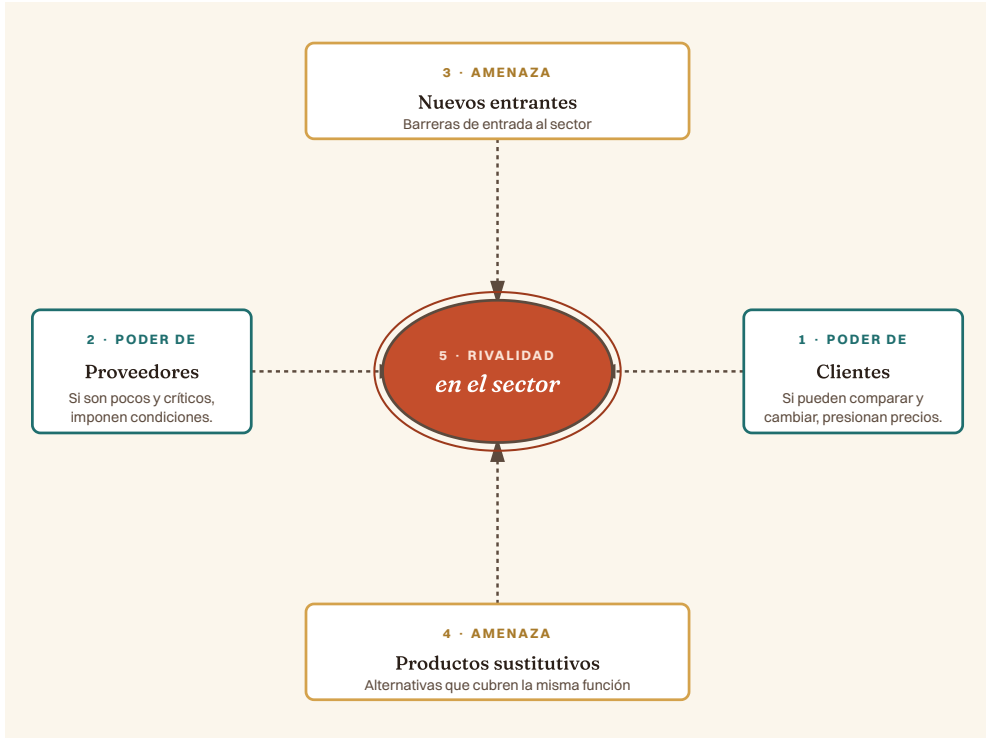
Una tercera opción es la **especialización** o enfoque: en lugar de dirigirse a todo el mercado, la empresa se concentra en un segmento concreto (un nicho) y trata de servirlo mejor que nadie, ya sea por costes o por diferenciación. Lo importante es que una estrategia clara obliga a **elegir y renunciar**: querer ser a la vez el más barato y el más exclusivo suele acabar en no ser bien percibido en ninguna de las dos cosas.

CONCEPTO CLAVE

Ventaja competitiva

La **ventaja competitiva** es aquello que permite a una empresa superar de forma sostenida a sus competidores. Las dos vías clásicas para construirla (Porter) son el **liderazgo en costes** —ser más barato— y la **diferenciación** —ofrecer algo único por lo que se paga más—. Una ventaja es valiosa cuando es difícil de imitar; si todos pueden copiarla enseguida, deja de ser ventaja.

Antes de decidir cómo competir, conviene entender qué hace atractivo —o difícil— un sector. El propio Porter propuso para ello un esquema muy usado, las **cinco fuerzas competitivas**: la rivalidad entre las empresas del sector se ve presionada por otras cuatro fuerzas (clientes, proveedores, nuevos entrantes y productos sustitutivos). Cuanto más intensas son esas fuerzas, más difícil resulta mantener una ventaja. Para el análisis exhaustivo de las cinco fuerzas aplicado a la estrategia de empresa, incluido el PESTEL y el análisis del entorno competitivo, véase EDMN 2BACH (Unidad 3).



Las cinco fuerzas competitivas de Porter: la rivalidad en el centro está condicionada por el poder de clientes y proveedores, la amenaza de nuevos entrantes y la de productos sustitutos. Analizarlas ayuda a entender por qué un sector es más o menos rentable.

Fuente: Porter, M. E. (1980), Competitive Strategy

Transformación digital e innovación

Ninguna estrategia es para siempre. El entorno cambia —la tecnología, los gustos, los competidores— y la empresa que no se adapta pierde su ventaja. Dos respuestas a ese cambio son centrales hoy: la transformación digital y la innovación.

Transformación digital: más que tener una web

La **transformación digital** es la incorporación de las tecnologías digitales a todas las áreas de la empresa, cambiando la forma en que trabaja y en que aporta valor al cliente. No consiste solo en tener página web o redes sociales; implica repensar procesos: vender en línea, automatizar tareas, usar los datos para decidir mejor, comunicarse de otra forma con clientes y proveedores. Las empresas que la afrontan bien ganan eficiencia y cercanía; las que la ignoran corren el riesgo de quedarse atrás frente a competidores nativos digitales.

Innovación: tipos y por qué importa

Innovar es introducir algo nuevo que aporta valor: un producto, un proceso, una forma de organizarse o un modelo de negocio distinto. La innovación no es solo invención tecnológica; muchas veces consiste en hacer de otra manera algo que ya existía. Se distinguen habitualmente la **innovación incremental** —pequeñas mejoras continuas sobre lo que ya se hace— y la **innovación disruptiva** o radical —un cambio que altera las reglas del sector y desplaza a las empresas establecidas—.

CONCEPTO CLAVE

Innovación incremental y disruptiva

La **innovación incremental** mejora poco a poco un producto, proceso o servicio existente. La **innovación disruptiva** introduce un cambio que rompe las reglas del sector y puede desplazar a los líderes establecidos. La mayoría de las empresas innovan de forma incremental; las disrupciones son menos frecuentes, pero transforman mercados enteros.

¿SABÍAS QUE...?

Kodak inventó la cámara digital... y la guardó en un cajón *

En 1975, un ingeniero de Kodak, Steven Sasson, construyó la primera cámara digital de la historia. Kodak, líder absoluto de la fotografía química, temió que la fotografía digital canibalizara su negocio de carretes y papel fotográfico —que era enormemente rentable— y no apostó por desarrollarla a tiempo. Décadas después, cuando la fotografía digital arrasó el mercado, la propia Kodak se declaró en quiebra en 2012. El caso se cita constantemente en las escuelas de negocio como ejemplo de innovación disruptiva mal gestionada: la empresa no fracasó por falta de tecnología —la tenía antes que nadie—, sino por una decisión estratégica de proteger su negocio actual en lugar de canibalizarlo ella misma antes de que lo hiciera la competencia.

Sostenibilidad: RSC y stakeholders

La estrategia de una empresa ya no se juzga solo por sus resultados económicos. Se le pide cada vez más que tenga en cuenta su impacto **social y ambiental**. Esta exigencia se articula en torno a dos ideas: la responsabilidad social corporativa y la teoría de los grupos de interés. El tratamiento completo de la RSC como política empresarial —triple cuenta de resultados, ESG, Elkington— es propio de EDMN 2BACH (Unidad 3); aquí lo abordamos como dimensión estratégica de la competitividad.

La responsabilidad social corporativa

La **responsabilidad social corporativa (RSC)** es el compromiso voluntario de la empresa de ir más allá de sus obligaciones legales para contribuir al bienestar social y al cuidado del medio ambiente. Incluye prácticas como reducir la huella ambiental, garantizar condiciones laborales dignas en toda la cadena de suministro, ser transparente o apoyar a la comunidad. La RSC no es pura filantropía: bien entendida, forma parte de la estrategia, porque la reputación, la confianza del cliente y la capacidad de atraer talento dependen cada vez más de ella.

Conviene mirarla con espíritu crítico. Cuando una empresa se presenta como sostenible sin serlo realmente, usando la sostenibilidad solo como reclamo de marketing, se habla de *greenwashing* (lavado verde). Distinguir la RSC real de la mera apariencia es parte del análisis crítico que pide esta materia.

La teoría de los stakeholders

Durante mucho tiempo se asumió que la empresa solo debía rendir cuentas a sus **propietarios o accionistas** (*shareholders*): su único deber sería maximizar el beneficio. Frente a esa visión, la **teoría de los stakeholders** (grupos de interés), formulada por Edward Freeman, sostiene que la empresa afecta a —y depende de— muchos más grupos: clientes, trabajadores, proveedores, comunidad local, administraciones públicas y el propio medio ambiente. Una estrategia sostenible es la que tiene en cuenta a todos ellos, no solo a los accionistas.

CONCEPTO CLAVE

Stakeholders (grupos de interés)

Los **stakeholders** son todos los grupos afectados por la actividad de la empresa o que pueden afectarla: accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, comunidad, administraciones y medio ambiente. La teoría de los stakeholders (Freeman) propone que la empresa atienda los intereses de todos ellos, no solo los de sus dueños. Es la base conceptual de la sostenibilidad empresarial y conecta con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Análisis de casos: análisis interno, externo y DAFO empresarial

Toda esta unidad converge en una competencia práctica: ser capaz de **analizar una empresa real** para entender su situación y sus opciones estratégicas. Para ello se combinan dos miradas —hacia dentro y hacia fuera— que después se resumen en una sola herramienta.

Análisis interno y externo

El **análisis interno** examina la propia empresa: sus recursos, capacidades, productos, marca, costes, equipo. Busca identificar en qué es fuerte y en qué es débil **respecto a sus competidores**. El **análisis externo** examina el entorno: el mercado, los clientes, los competidores, la tecnología, la regulación, las tendencias sociales. Busca identificar qué oportunidades ofrece el entorno y qué amenazas plantea. Lo interno depende de la empresa; lo externo, no.

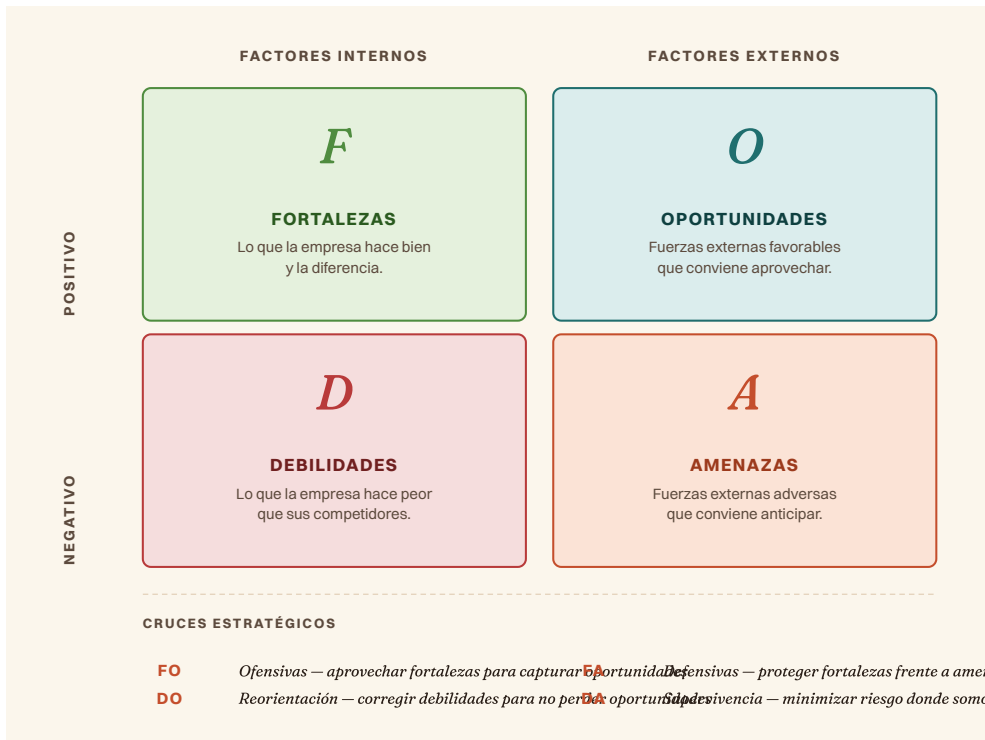
El DAFO empresarial

Las dos miradas se resumen en el **DAFO empresarial**, la misma herramienta de cuatro casillas que en la Unidad 6 aplicamos a una persona, ahora aplicada a una organización. Cruza dos ejes: interno/externo y positivo/negativo.

CONCEPTO CLAVE

DAFO empresarial

El **DAFO empresarial** resume el análisis estratégico de una empresa en cuatro casillas. **Debilidades** y **Fortalezas** son internas (dependen de la empresa: surgen del análisis interno). **Amenazas** y **Oportunidades** son externas (vienen del entorno: surgen del análisis externo). Es la misma lógica del DAFO personal de la Unidad 6, aplicada a una organización en lugar de a una persona.



La matriz DAFO cruza dos ejes —interno/externo y positivo/negativo— y, debajo, los cruces estratégicos: combinar cada casilla con otra (FO, DO, FA, DA) convierte el diagnóstico en propuestas de acción.

La diferencia con el DAFO personal está en el contenido, no en la estructura. Las **fortalezas** y **debilidades** ya no son rasgos de carácter, sino características de la empresa frente a sus rivales: una marca conocida o una buena tecnología son fortalezas; unos costes altos o una dependencia de un solo cliente son debilidades. Las **oportunidades** y **amenazas** son hechos del entorno: una nueva tendencia de consumo es una oportunidad; la entrada de un competidor potente es una amenaza.

PASOS

Cómo construir un DAFO empresarial a partir de un caso

- 1 **Análisis interno.** Examina recursos, productos, marca, costes y equipo de la empresa, comparándolos con la competencia. De aquí salen las **fortalezas** y **debilidades**.
- 2 **Análisis externo.** Examina el mercado, los clientes, los competidores, la tecnología y la regulación. De aquí salen las **oportunidades** y **amenazas**.
- 3 **Rellenar las cuatro casillas con hechos.** Cada elemento debe apoyarse en un dato del caso, no en una impresión. “Marca reconocida” vale si hay evidencia; “buena empresa” no dice nada.
- 4 **Cruzar las casillas para proponer estrategias.** Una fortaleza que aprovecha una oportunidad (ofensiva); una debilidad que se debe corregir ante una amenaza (defensiva). El DAFO no es una lista: es la base de una recomendación estratégica.

El error más común al hacer un DAFO empresarial es confundir lo interno con lo externo: anotar como fortaleza algo que en realidad es una oportunidad del mercado, o como debilidad algo que es una amenaza externa. La regla es la misma de siempre: si depende de la empresa, es interno; si viene de fuera, es externo.

Conexión con el resto del curso

Esta unidad enlaza las dos miradas del bloque de actividad empresarial. La Unidad 8 nos mostró la empresa por dentro; esta la ha situado en su mercado y en la sociedad. La **Unidad 10** cerrará el bloque proyectando hacia el futuro: cómo la transformación digital, la tecnología y las nuevas tendencias están redefiniendo el trabajo y la empresa que viene. La sostenibilidad y los stakeholders que aquí hemos visto conectan directamente con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible** trabajados en la Unidad 3. Y el DAFO empresarial recoge, ya aplicado a una organización, la misma herramienta que en la Unidad 6 usamos para conocernos a nosotros mismos: del autoconocimiento personal al análisis de cualquier empresa.

LO ESENCIAL DE LA UNIDAD



- Toda estrategia empieza por **conocer y segmentar al cliente**; el **marketing digital** cambia la lógica porque permite segmentar, medir e interactuar, no solo anunciar.
- Un **modelo de negocio** describe cómo una empresa crea valor y cómo gana dinero; los modelos actuales (suscripción, freemium, plataforma, publicidad) son una **decisión estratégica**, no un dato fijo del sector.
- La **estrategia** decide cómo competir para lograr una **ventaja competitiva**, por **liderazgo en costes** o por **diferenciación** (Porter); una ventaja vale si es difícil de imitar.
- La **transformación digital** y la **innovación** (incremental o disruptiva) son las respuestas de la empresa a un entorno que cambia; ignorarlas cuesta caro.
- La **sostenibilidad** empresarial se articula en la **RSC** y en la teoría de los **stakeholders**: la empresa responde ante muchos más grupos que sus accionistas.
- El **DAFO empresarial** resume el análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas), y sirve para proponer estrategias a partir de un caso real.

Glosario

- **Mercado**: conjunto de compradores y vendedores de un producto o servicio; para la empresa, las personas u organizaciones con necesidad, capacidad y disposición a comprar lo que ofrece.
- **Segmentación**: división del mercado en grupos de clientes con características y necesidades parecidas para dirigirse a cada uno de forma adecuada. El segmento elegido es el público objetivo o *target*.
- **Marketing digital**: uso de los medios digitales para conocer al cliente, llegar a él de forma segmentada, medir resultados e interactuar; su diferencia clave es segmentar, medir y dialogar.
- **Modelo de negocio**: forma en que una empresa crea valor para sus clientes y lo captura para sí (cómo gana dinero).
- **Modelo de suscripción**: el cliente paga una cuota recurrente por el acceso continuado a un servicio, en lugar de comprar un producto en propiedad.
- **Modelo freemium**: versión básica gratuita para atraer usuarios y versión de pago para quien quiere funciones avanzadas o sin publicidad.
- **Modelo de plataforma o marketplace**: la empresa conecta a dos grupos que se necesitan y cobra una comisión; su valor crece con el efecto de red.
- **Estrategia**: conjunto de decisiones de fondo sobre cómo va a competir la empresa para lograr sus objetivos a largo plazo.
- **Ventaja competitiva**: característica que permite a la empresa superar de forma sostenida a sus rivales; las vías clásicas son el liderazgo en costes y la diferenciación.
- **Transformación digital**: incorporación de las tecnologías digitales a todas las áreas de la empresa, cambiando cómo trabaja y cómo aporta valor.
- **Innovación incremental / disruptiva**: la incremental mejora poco a poco lo existente; la disruptiva rompe las reglas del sector y puede desplazar a los líderes.

- **Responsabilidad social corporativa (RSC):** compromiso voluntario de la empresa de ir más allá de la ley para contribuir al bienestar social y ambiental.
- **Stakeholders:** grupos afectados por la actividad de la empresa (accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, comunidad, medio ambiente); la teoría de Freeman propone atenderlos a todos.
- **DAFO empresarial:** herramienta de cuatro casillas —Debilidades y Fortalezas internas, Amenazas y Oportunidades externas— que resume el análisis estratégico de una empresa.

Para profundizar

Si esta unidad te ha interesado, aquí van algunos recursos para ir más allá. No hace falta dominarlos para seguir el curso, pero amplían la mirada:

- **Estrategia competitiva**, de Michael E. Porter (1980). Por qué encaja: es la obra que fijó la distinción entre liderazgo en costes y diferenciación que hemos usado. Densa, pero fundacional.
- **El dilema del innovador**, de Clayton Christensen (1997). Por qué encaja: explica por qué empresas líderes y bien gestionadas (como Kodak) pueden hundirse ante una innovación disruptiva. Imprescindible para entender la disrupción.
- **Generación de modelos de negocio**, de Osterwalder y Pigneur (2011). Por qué encaja: presenta de forma visual los modelos de negocio y el Canvas; útil para ver los modelos como un fenómeno que se puede comparar.
- **The Long Tail**, de Chris Anderson (2006). Por qué encaja: explica el modelo de cola larga que internet hizo posible, con muchos ejemplos reales.
- **Informe de RSC o de sostenibilidad de una empresa real** (los publican casi todas las grandes compañías). Por qué encaja: leer uno con espíritu crítico es el mejor ejercicio para distinguir RSC real de *greenwashing*.

Preguntas para reflexionar

Estas preguntas no tienen una respuesta única. Sirven para discutir en clase o para pensar al cerrar la unidad:

1. Piensa en un servicio que uses gratis (una red social, una app, un buscador). Si no pagas con dinero, ¿con qué pagas? ¿Cuál es su modelo de negocio?
2. Elige dos empresas que vendan algo parecido (dos cadenas de ropa, dos supermercados). ¿Competen por costes o por diferenciación? ¿En qué lo notas como cliente?
3. ¿Crees que la RSC de las empresas que conoces es real o sobre todo marketing? ¿Cómo distinguirías una cosa de la otra?
4. El DAFO empresarial usa la misma estructura que el DAFO personal de la Unidad 6. ¿Qué te resulta más difícil al pasar de analizarte a ti a analizar una empresa: separar lo interno de lo externo o apoyar cada casilla en hechos?

BIBLIOGRAFÍA

1. Real Decreto 243/2022, de 5 de abril, por el que se establecen la ordenación y las enseñanzas mínimas del Bachillerato (BOE-A-2022-5521), anexo II — Economía, Emprendimiento y Actividad Empresarial.

2. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. (Ed. española: *Estrategia competitiva*, Pirámide.)
3. Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press.
4. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
5. Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
6. Anderson, C. (2006). *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*. Hyperion.
7. Spotify Technology S.A. (2025-2026). *Form 6-K (resultados Q4 2025) y Annual Report (Form 20-F) 2024*. U.S. Securities and Exchange Commission (SEC).
8. Airbnb, Inc. (2024). *Annual Report (Form 10-K) 2023*. U.S. Securities and Exchange Commission (SEC).

UNIDAD 10 · BLOC C

10

Transformación digital y la empresa del futuro

Toda la materia ha mirado a la empresa tal y como es. Esta última unidad mira a la que viene: una empresa que automatiza tareas, decide con datos, organiza el trabajo de otra forma y descubre que la sostenibilidad ya no es un adorno, sino una estrategia de supervivencia. Cerramos el curso mirando al futuro.

DURACIÓN

6-7 sesiones · 2 semanas

CONCEPTOS CLAVE

revolución tecnológica ·
transformación digital ·
inteligencia artificial ·
automatización ·
teletrabajo · empresa del futuro

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

- Entender la revolución tecnológica como una transformación que cambia no solo las herramientas, sino la manera de organizar el trabajo y de competir.
- Distinguir digitalización de transformación digital, evitando confundir comprar tecnología con cambiar de verdad la forma de funcionar.
- Analizar el impacto de la inteligencia artificial y la automatización sobre el empleo, distinguiendo destrucción, transformación y creación de puestos de trabajo.
- Reconocer las tendencias que están cambiando el lugar de trabajo —teletrabajo, trabajo híbrido, nuevas formas de organización— a partir de datos reales.
- Comprender la sostenibilidad como una estrategia de futuro para la empresa, no como un gasto, conectando innovación, economía circular y responsabilidad con los grupos de interés.
- Imaginar con criterio cómo será la empresa del futuro, integrando lo aprendido a lo largo de toda la materia.

Tiempo estimado de lectura: ~26 min · **Saberes LOMLOE:** C.1, C.4, C.5 · **Pre-requisitos:** Unidad 8 (la empresa, su cultura y el talento) y Unidad 9 (estrategia, competitividad y modelos de negocio). Conviene también recordar la sostenibilidad y los ODS de la Unidad 3.

Al acabar esta unidad sabrás:

- Explicar qué es la revolución tecnológica y por qué transforma la forma de trabajar y de competir, no solo las herramientas.
- Distinguir la digitalización de la transformación digital y reconocer por qué muchas empresas confunden ambas.

- Analizar el efecto de la inteligencia artificial y la automatización sobre el empleo sin caer ni en el catastrofismo ni en la ingenuidad.
- Describir las tendencias que están cambiando el lugar de trabajo a partir de datos reales de teletrabajo en España y Europa.
- Entender la sostenibilidad como estrategia de futuro y conectar innovación, economía circular y responsabilidad con los grupos de interés.

Llegamos a la última unidad de la materia, y conviene mirar hacia delante. Hasta aquí hemos estudiado la empresa más o menos como es: su actividad y su cultura (Unidad 8), su estrategia y sus modelos de negocio (Unidad 9). Pero la empresa no es una fotografía fija. Está cambiando, y de prisa, empujada por una ola tecnológica que en pocos años ha pasado de ser ciencia ficción a ser una herramienta más en la mesa de trabajo. Una persona que empieza hoy bachillerato trabajará dentro de unas empresas que todavía no existen, con herramientas que aún se están inventando y en formas de organización que sus padres no conocieron.

Esta unidad no pretende adivinar el futuro —nadie sabe exactamente cómo será—, sino entender las **fuerzas que lo están empujando**: la revolución tecnológica y, dentro de ella, la inteligencia artificial; los cambios en el lugar de trabajo, como el teletrabajo; y una sostenibilidad que ha dejado de ser un eslogan para convertirse en una cuestión estratégica de la que depende, cada vez más, la propia supervivencia de la empresa. El RD 243/2022 sitúa estos contenidos en los saberes C.1 (la revolución tecnológica y el poder de la tecnología), C.4 (el lugar de trabajo, la empresa del futuro y las tendencias) y C.5 (estrategia, transformación digital, innovación y sostenibilidad).

Es, además, el cierre del curso. Por eso al final no solo recapitularemos la unidad, sino que ataremos los hilos de toda la materia: la escasez, la decisión, la sostenibilidad, el perfil emprendedor y la empresa convergen aquí, en una pregunta que esta generación tendrá que responder con hechos: ¿cómo queremos que sea la empresa del futuro?

La revolución tecnológica

Las grandes transformaciones de la economía no han sido graduales: han llegado en oleadas que cambiaron de raíz cómo se producía y cómo se trabajaba. Entender que estamos viviendo una de esas oleadas ayuda a no perderse en la novedad de cada gadget y a fijarse en lo que de verdad cambia.

Una más en una larga serie de revoluciones

Los historiadores económicos suelen hablar de varias **revoluciones industriales**. La primera (finales del siglo XVIII) trajo la máquina de vapor y la fábrica. La segunda (finales del XIX) trajo la electricidad, el motor de combustión y la producción en cadena. La tercera (años setenta del siglo XX) trajo la electrónica, los ordenadores y la automatización. Y la que muchos llaman **cuarta revolución industrial** o **revolución digital** trae la conexión total —internet, dispositivos móviles, sensores— y, sobre todo, máquinas capaces de aprender de los datos.

Lo importante para esta materia no es memorizar las cuatro fases, sino captar un patrón que se repite: cada revolución no se limita a ofrecer máquinas nuevas, sino que **reorganiza el trabajo, las empresas y la sociedad enteras**. La máquina de vapor no solo movía telares: creó la fábrica, la ciudad industrial y una nueva clase trabajadora. Del mismo modo, la revolución digital no solo nos da móviles más rápidos: está reorganizando qué hacen las personas, dónde lo hacen y qué empresas ganan y pierden.

CONCEPTO CLAVE

Revolución tecnológica

Una **revolución tecnológica** es una transformación profunda que no se limita a introducir herramientas nuevas, sino que **cambia la forma de producir, de trabajar y de organizar la sociedad**. La actual —la revolución digital o cuarta revolución industrial— combina la conexión total (internet, móviles, sensores) con máquinas capaces de aprender de los datos (inteligencia artificial). Su rasgo distintivo no es ningún aparato concreto, sino la velocidad y la amplitud con que afecta a todos los sectores a la vez.

El poder de la tecnología: lo que hace barato lo abundante

Hay una idea que ayuda a entender por qué la tecnología transforma tanto: cada revolución tecnológica vuelve **barato y abundante** algo que antes era caro y escaso, y eso lo cambia todo. La máquina de vapor abarató la energía mecánica; el ordenador abarató el cálculo; internet abarató la comunicación y la distribución de información. La inteligencia artificial está abaratando algo nuevo: la **predicción** y la generación de contenido, tareas que antes solo podían hacer personas con mucho tiempo o mucha formación.

Cuando algo se vuelve muy barato, no solo se usa más: se usa para cosas que antes ni se planteaban. Cuando la luz eléctrica abarató la iluminación, no solo alumbró las casas que ya tenían velas; permitió fábricas a tres turnos, comercios nocturnos y ciudades que no dormían. La pregunta interesante ante cualquier tecnología no es solo «¿qué hace?», sino «¿qué se vuelve barato gracias a ella, y qué nuevas cosas se podrán hacer cuando eso sea barato?». Esa es la clave para anticipar su impacto sobre las empresas.



Un centro de datos. Detrás de cada búsqueda, recomendación o respuesta de una inteligencia artificial hay miles de servidores como estos: la materia prima invisible de la economía digital es la capacidad de cálculo, y abaratarla es lo que ha hecho posible esta revolución.

Carl Lender, CC BY 2.0 vía Wikimedia Commons

Digitalización no es transformación digital

Aquí conviene desactivar una confusión muy extendida, porque está en el corazón del saber C.5. Mucha gente cree que una empresa «se ha transformado digitalmente» porque ha comprado ordenadores, tiene página web y usa el correo electrónico. Eso es **digitalización**, y es necesario, pero no es lo mismo que **transformación digital**.

La diferencia, con un ejemplo

Imagina una agencia de viajes que, durante años, atendía al cliente en el mostrador rellenando fichas a mano. Si compra ordenadores y empieza a rellenar esas mismas fichas en un programa, se ha **digitalizado**: hace lo mismo de antes, pero con una herramienta nueva. La **transformación digital** sería otra cosa: replantear el propio negocio a partir de lo que la tecnología permite. Quizá descubra que el cliente ya no necesita ir al mostrador, que puede reservar solo desde el móvil, que los datos de sus viajes anteriores permiten recomendarle destinos, y que su verdadero valor ya no es vender billetes —eso lo hace cualquier web— sino asesorar viajes complejos que un algoritmo no resuelve. Eso ya no es usar una herramienta nueva para lo de siempre: es **cambiar lo que la empresa es y cómo gana dinero**.

CONCEPTO CLAVE

Digitalización frente a transformación digital

Digitalizar es usar tecnología para hacer lo mismo de antes de forma más rápida o cómoda (pasar las fichas de papel a un programa). La **transformación digital** es replantear el negocio entero —qué se ofrece, cómo se organiza el trabajo y cómo se gana dinero— aprovechando lo que la tecnología hace posible. La primera cambia las herramientas; la segunda cambia la empresa. Confundirlas lleva a muchas empresas a gastar en tecnología sin transformarse de verdad.

Por qué fracasan muchas transformaciones

Si transformarse fuera solo cuestión de comprar tecnología, lo haría cualquiera con presupuesto. La realidad es que la mayoría de las transformaciones digitales que fracasan no lo hacen por falta de tecnología, sino por **resistencia al cambio** dentro de la propia empresa. Aquí reaparece la cultura empresarial que estudiaste en la Unidad 8: una organización con miedo al error, con jefaturas que controlan en lugar de confiar y con personas que ven la tecnología como una amenaza a su puesto, no se transforma por mucho software que compre. La transformación digital es, antes que un problema técnico, un **problema de personas y de cultura**. Por eso las empresas que mejor se adaptan no son siempre las que más invierten en máquinas, sino las que tienen una cultura abierta a probar, a equivocarse y a aprender —exactamente las actitudes emprendedoras del Bloque B.

EJEMPLO REAL

La banca, de la oficina a la app: un sector que se transformó, no solo se digitalizó

Pocos sectores ilustran mejor la diferencia entre digitalizar y transformarse que la banca española. Durante décadas, el negocio bancario giró en torno a la **oficina física**: para casi cualquier gestión había que ir, hacer cola y hablar con un empleado. La primera fase fue simple digitalización —cajeros automáticos, banca por internet— para hacer lo de siempre de otra forma. Pero la transformación de fondo llegó con el móvil: la app dejó de ser un complemento para convertirse en el centro del negocio, hasta el punto de que muchos clientes ya casi no pisan una sucursal. El dato más visible de ese cambio es el cierre masivo de oficinas: según el Banco de España, el número de sucursales bancarias en España se ha reducido a menos de la mitad respecto a su máximo de 2008, y la plantilla del sector ha caído de forma paralela. No es solo que el cliente use una app: ha cambiado **qué es un banco**, cómo gana dinero y cómo organiza el trabajo de su gente. El reverso del caso también es aleccionador: esa transformación dejó atrás a una parte de la población —especialmente personas mayores y zonas rurales— que tenía dificultades para operar solo en digital, lo que obligó al sector y a los reguladores a reaccionar. Transformarse de verdad tiene ganadores, pero también costes que conviene no ignorar.

Fuente: Banco de España, Memoria de la Supervisión Bancaria y estadísticas de oficinas y cajeros; informes anuales de la patronal y de las entidades sobre digitalización del sector

Inteligencia artificial y empleo: la gran pregunta

Ninguna tecnología actual genera más esperanza y más miedo a la vez que la inteligencia artificial. Conviene tratarla con cabeza fría, porque alrededor de ella circula mucho catastrofismo y mucha ingenuidad, y la materia pide precisamente análisis crítico, no consignas.

Qué hace (y qué no hace) la IA

La **inteligencia artificial** es, en términos sencillos, un conjunto de programas capaces de realizar tareas que hasta hace poco requerían inteligencia humana: reconocer imágenes, traducir, redactar textos, hacer predicciones, responder preguntas. La generación que más ha sorprendido —la **IA generativa**, capaz de crear textos, imágenes o código— se popularizó a partir de finales de 2022 y ha entrado en las empresas a una velocidad sin precedentes.

Conviene quitarle el aura mágica: la IA no «entiende» como una persona ni «quiere» nada; es un sistema estadístico muy potente que aprende patrones de enormes cantidades de datos. Por eso es excelente en tareas repetitivas y predecibles, y mucho más floja en lo que exige criterio, contexto, responsabilidad o trato humano genuino. Esa frontera —lo que automatiza bien frente a lo que no— es justo la que decide su impacto sobre el empleo.

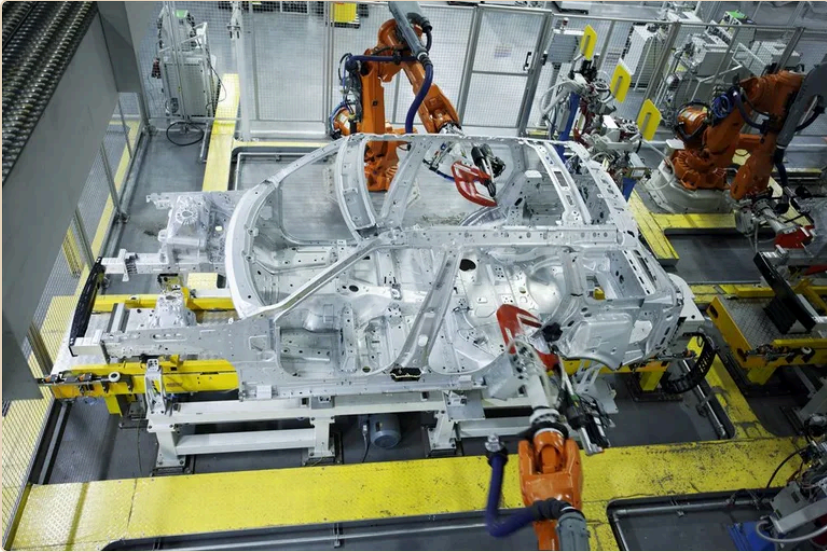
Destruir, transformar y crear empleo

El debate público suele plantearse mal, como si la única pregunta fuera «¿la IA destruirá empleos?». La respuesta sería distinguir **tres efectos simultáneos**:

TRES EFECTOS

Cómo afecta la automatización al empleo

- 1 Destruye** algunos puestos: los que consisten en tareas muy repetitivas y predecibles que una máquina hace más barato (parte de la introducción de datos, la atención telefónica básica, ciertas tareas administrativas).
- 2 Transforma** muchos más: la mayoría de los empleos no desaparecen, sino que **cambian** de contenido. El profesional deja de hacer la parte mecánica —que automatiza la máquina— y se concentra en la parte que exige criterio, trato o creatividad. Un radiólogo no desaparece porque la IA detecte patrones en una imagen: cambia su trabajo hacia la interpretación, la decisión y la relación con el paciente.
- 3 Crea** empleos nuevos que antes no existían: quien entrena y supervisa los sistemas, quien diseña su uso, quien resuelve los problemas que la máquina no sabe resolver. Como en revoluciones anteriores, aparecen oficios que hoy ni imaginamos, igual que «desarrollador de apps» o «gestor de redes sociales» no existían hace veinte años.



Robots de soldadura en una línea de montaje de automóviles. La automatización lleva décadas sustituyendo tareas repetitivas y peligrosas en las fábricas; lo nuevo de la inteligencia artificial es que ahora alcanza también a tareas de oficina que parecían a salvo.

Land Rover MENA, CC BY 2.0 vía Wikimedia Commons

La lección histórica es prudente pero no ingenua: en revoluciones anteriores, el empleo total no se hundió —el miedo a que las máquinas dejaran a todos sin trabajo viene del siglo XIX y no se ha cumplido—, pero **el tránsito fue duro** para quienes tenían los oficios que desaparecían. Lo que cambia no es tanto la cantidad total de empleo como **qué habilidades se valoran**. Y de ahí se deduce la mejor recomendación para quien estudia hoy: las habilidades más a salvo son justamente las que la máquina hace peor —pensamiento crítico, creatividad, trato con personas, capacidad de aprender cosas nuevas—, que son, no por casualidad, las competencias transversales que esta materia ha trabajado todo el curso. Para el análisis detallado del impacto de la automatización y la IA sobre la organización del trabajo y la gestión de personas dentro de la empresa, véase EDMN 2BACH (Unidad 8).

EJEMPLO REAL

La IA en las empresas europeas: una adopción rápida pero todavía desigual

Según los datos de Eurostat correspondientes a 2025, el **20 % de las empresas de la Unión Europea** de 10 o más empleados utilizaban ya alguna tecnología de inteligencia artificial, frente al 13,5 % de 2024 y en torno al 8 % de 2023: un salto de más de seis puntos en un solo año. La adopción es muy desigual por país —Dinamarca encabeza con el 42 %, Finlandia el 37,8 % y Suecia el 35 %— y también por tamaño: entre las grandes empresas (más de 250 empleados) el porcentaje supera el 55 %, mientras que entre las pequeñas es mucho menor. España se sitúa cerca de la media europea. El dato confirma dos cosas que esta unidad subraya: que la IA está entrando en el tejido empresarial a una velocidad sin precedentes, y que de momento lo hace sobre todo en las grandes empresas, lo que abre una brecha entre quien puede aprovecharla y quien todavía no. La transformación, por tanto, no es uniforme: no llega a todas las empresas a la vez ni de la misma forma.

Fuente: Eurostat, encuesta sobre uso de TIC en las empresas, datos de 2025 (publicados en diciembre 2025); INE, Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas

¿SABÍAIS QUE...?



El miedo a las máquinas tiene doscientos años

En 1811, en la Inglaterra de la primera revolución industrial, grupos de artesanos textiles empezaron a destruir los telares mecánicos que amenazaban sus oficios. Se les conoció como *luditas*, por un líder probablemente legendario llamado Ned Ludd. Su miedo era razonable: muchos perdieron de verdad su forma de ganarse la vida cuando la máquina hizo barato lo que ellos hacían a mano. Pero su predicción de fondo —que las máquinas dejarían sin trabajo a la sociedad entera— no se cumplió: dos siglos después hay muchísimo más empleo que entonces, aunque en oficios que ningún ludita habría podido imaginar. La palabra «ludita» se usa hoy, a veces injustamente, para quien rechaza la tecnología. La lección verdadera del episodio es más matizada: las nuevas tecnologías no destruyen el empleo en conjunto, pero sí pueden arruinar a quienes vivían del oficio que vuelven obsoleto, y por eso la transición importa tanto como el resultado final.

El lugar de trabajo está cambiando

La tecnología no solo cambia *qué* se hace, sino *dónde* y *cómo* se trabaja. El saber C.4 pide mirar precisamente las tendencias que están redibujando el lugar de trabajo, y la más visible de todas ha sido el teletrabajo.

El teletrabajo: de excepción a tendencia

Antes de 2020, trabajar desde casa era una rareza reservada a unos pocos. La pandemia de la covid-19 obligó, de un día para otro, a millones de personas a teletrabajar, y demostró que muchas tareas que se creían imposibles fuera de la oficina podían hacerse perfectamente desde un ordenador en casa. Cuando pasó la emergencia, una parte de ese cambio se quedó: no todo el mundo volvió a la oficina cinco días a la semana, y se consolidó el **trabajo híbrido** — combinar días en casa y días en la oficina— como la fórmula más extendida.

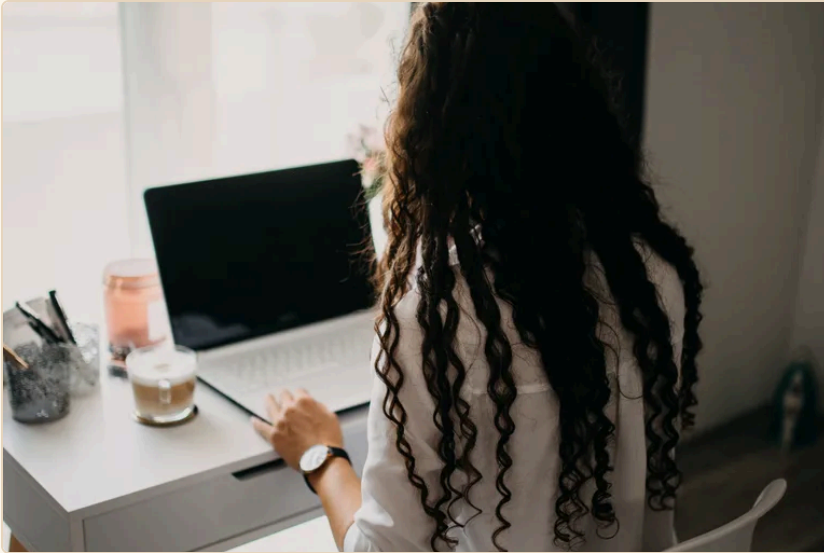
Conviene mirar los datos con cuidado, porque es fácil exagerar en un sentido o en otro:

EJEMPLO REAL

El teletrabajo en España: subió con la pandemia y se ha estabilizado por debajo de la media europea

Según la Encuesta de Población Activa del INE, antes de la pandemia trabajaba habitualmente desde casa en torno al **4-5 %** de los ocupados en España. En el segundo trimestre de 2020, con los confinamientos, ese porcentaje se disparó por encima del 16 %. Una vez superada la emergencia, la cifra no volvió al punto de partida ni se quedó en lo más alto: se ha **estabilizado en torno al 7-8 %** de ocupados que teletrabajan habitualmente, y bastante más si se cuenta a quienes lo hacen de forma ocasional. España se sitúa por debajo de la media de la Unión Europea, donde países como los Países Bajos o los nórdicos presentan tasas más altas, en parte por su estructura productiva (más empleo en servicios que se pueden hacer a distancia) y su cultura laboral. El patrón general es claro: el teletrabajo no ha sustituido a la oficina, pero ha dejado de ser una excepción para convertirse en una opción estable, sobre todo en su versión híbrida.

Fuente: INE, Encuesta de Población Activa (EPA); Eurostat, estadísticas de empleo y teletrabajo



El teletrabajo dejó de ser una rareza con la pandemia. Lo que la tecnología hizo posible —trabajar desde cualquier sitio con un portátil y una conexión— ha cambiado, para una parte de los empleos, dónde y cómo se trabaja.

Nenad Stojkovic, CC BY 2.0 via Wikimedia Commons

Lo que el teletrabajo cambia (y lo que no resuelve)

El trabajo a distancia trae ventajas evidentes —ahorro de tiempo y dinero en desplazamientos, más flexibilidad para conciliar, acceso a talento que vive lejos— pero también plantea problemas nuevos que las empresas están aprendiendo a gestionar: la dificultad de mantener la cultura y el sentido de equipo cuando la gente no se ve, el riesgo de que el trabajo invada la vida personal (de ahí el llamado **derecho a la desconexión digital**, reconocido en la legislación española), y la necesidad de medir el trabajo por **resultados** y no por horas de presencia. Esto último conecta de nuevo con la cultura de la Unidad 8: el teletrabajo solo funciona bien donde hay confianza; en una empresa que necesita ver a la gente sentada para creer que trabaja, choca de frente con su forma de entender el control.

Nuevas formas de organizar el trabajo

Más allá de dónde se trabaja, está cambiando **cómo** se organizan las empresas. Aparecen estructuras más planas, con menos jerarquía y más autonomía de los equipos; formas de trabajo por proyectos en lugar de por departamentos estancos; y un peso creciente del trabajo flexible y autónomo (lo que se ha llamado *economía de plataformas* o *gig economy*, no exenta de polémica sobre los derechos de quienes trabajan así). No hay un único modelo ganador, y muchas de estas tendencias conviven y se discuten. Lo que sí está claro es la dirección general: el lugar de trabajo del futuro será más flexible, más digital y más exigente con la capacidad de las personas para autoorganizarse y seguir aprendiendo.

Aprender toda la vida: la habilidad que no caduca

Hay una tendencia que merece capítulo aparte porque afecta directamente a quien ahora estudia. Durante el siglo XX, lo habitual era formarse en la juventud y aplicar esa formación durante toda la vida laboral, casi sin cambios. Eso se ha acabado. En un mundo donde las herramientas, los oficios y hasta los sectores cambian cada pocos años, la habilidad más

valiosa ya no es saber mucho de una cosa concreta, sino **ser capaz de aprender cosas nuevas continuamente**. A esto se le llama *aprendizaje a lo largo de la vida* (o *lifelong learning*), y a la actualización constante de competencias para no quedarse atrás se la conoce con los términos *reskilling* (aprender un oficio nuevo) y *upskilling* (mejorar el que ya se tiene).

Para las empresas, esto significa que formar a su gente deja de ser un gasto opcional para convertirse en una inversión estratégica: una plantilla que no actualiza sus competencias envejece tan deprisa como la tecnología que usa. Y para una persona joven, la lección es directa y algo incómoda: lo que estudies ahora es un punto de partida, no un destino. Lo que de verdad te protegerá en el mundo laboral que viene no será un título concreto, sino la costumbre de seguir aprendiendo —exactamente la mentalidad de curiosidad y mejora continua que esta materia ha intentado cultivar.

La sostenibilidad como estrategia de futuro

Llegamos a la última pieza del saber C.5, y quizá la más importante para entender la empresa del futuro: la sostenibilidad. Aquí esta unidad retoma la mirada ética y ambiental que abriste en la Unidad 3, pero la mira ahora desde dentro de la empresa y como **decisión estratégica**, no como un añadido de marketing.

De adorno a estrategia

Durante mucho tiempo, la sostenibilidad se entendía en las empresas como un gasto: algo que se hacía para quedar bien, financiado con las ganancias del negocio «de verdad». Esa visión está quedando obsoleta. Cada vez más, la sostenibilidad se entiende como una **cuestión estratégica de la que depende la propia supervivencia** de la empresa, por tres razones muy concretas: porque los consumidores —y especialmente las generaciones jóvenes— premian a las empresas responsables y castigan a las que no lo son; porque la regulación es cada vez más exigente (huella de carbono, residuos, información obligatoria sobre sostenibilidad); y porque ser eficiente con la energía y los materiales suele, además, **ahorrar dinero**. La empresa que ignora la sostenibilidad no solo arriesga su reputación: arriesga su futuro.

CONCEPTO CLAVE

Sostenibilidad como estrategia

La **sostenibilidad** ha dejado de ser un gasto de imagen para convertirse en una **decisión estratégica**. Una empresa sostenible busca generar valor a largo plazo cuidando a la vez el resultado económico, el impacto ambiental y el efecto social. No lo hace solo por convicción: lo hace porque los consumidores lo exigen, la ley lo obliga y, a menudo, ser eficiente con los recursos ahorra costes. La sostenibilidad mal entendida es un adorno; bien entendida, es una ventaja competitiva.

Economía circular: el residuo como recurso

Una de las ideas más potentes para la empresa del futuro es la **economía circular**, que ya asomó en la Unidad 3. Frente al modelo tradicional —«usar y tirar», en el que se extrae, se produce, se consume y se desecha—, la economía circular propone cerrar el ciclo: que los residuos de un proceso se conviertan en recursos de otro, que los productos se diseñen para durar, repararse y reciclarse. Para una empresa, esto no es solo ecología: es **negocio**, porque cada material que se reutiliza es un material que no hay que comprar. La empresa del futuro mirará un residuo y verá un recurso que está tirando, igual que una persona emprendedora mira un problema y ve una oportunidad.

Stakeholders: la empresa no rinde cuentas solo a sus dueños

Conectado con la sostenibilidad hay un cambio de fondo en cómo se entiende a quién sirve una empresa. Definimos los **stakeholders** y la **responsabilidad social corporativa (RSC)** en la Unidad 9, donde los analizamos como dimensión estratégica de la competitividad; no los repetimos aquí. Lo que añade esta unidad es el ángulo de futuro: la empresa que no atiende a todos sus grupos de interés —trabajadores, clientes, proveedores, comunidad, medio ambiente— no solo arriesga su reputación, sino su capacidad de sobrevivir en un entorno donde la regulación, los consumidores y los inversores exigen cada vez más ese compromiso.

Aquí conviene mantener el espíritu crítico que esta materia ha cultivado todo el curso. No todo lo que se presenta como sostenible lo es de verdad: el *greenwashing* —fingir compromiso ambiental para mejorar la imagen sin cambiar de fondo— sigue siendo frecuente, como viste en la Unidad 3. La empresa del futuro no será la que más hable de sostenibilidad, sino la que la integre de verdad en su estrategia y lo demuestre con datos verificables. Distinguir el compromiso real de la pose es una de las competencias ciudadanas más útiles que te llevas de esta materia.

La empresa del futuro: atando los hilos del curso

¿Cómo será, entonces, la empresa del futuro? Nadie lo sabe con exactitud, pero las fuerzas que hemos estudiado permiten dibujar un retrato razonable, y hacerlo es la mejor manera de cerrar el curso, porque en ese retrato aparece, ordenado, casi todo lo que has aprendido.

Será una empresa **más tecnológica**, que automatizará lo repetitivo y decidirá apoyándose en datos, pero que descubrirá —si es lista— que su mayor valor está justamente en lo que la máquina no hace: el criterio, la creatividad y el trato humano (Unidades 8 y 10). Será **más flexible** en cómo y dónde trabaja la gente, con formas híbridas y estructuras más planas (C.4). Será **más sostenible**, no por moda sino por estrategia y por supervivencia (Unidad 3 y C.5). Y seguirá necesitando, más que nunca, **personas con perfil emprendedor**: capaces de ver oportunidades, de probar y equivocarse, de aprender continuamente y de trabajar con otras (todo el Bloque B). La paradoja final es hermosa y conviene subrayarla: cuanto más avanza la tecnología, más valiosas se vuelven las cualidades más humanas.

ATANDO LOS HILOS DEL CURSO

UNIDADES 8 Y 10

Más tecnológica

Decide con datos y automatiza lo repetitivo... pero su valor está en lo que la máquina no hace

Más flexible

Formas híbridas de trabajo y estructuras más planas

SABER C.4

La empresa del futuro

Más sostenible

Por estrategia y supervivencia, no por moda

UNIDAD 3 · SABER C.5

Con perfil emprendedor

Ver oportunidades, probar, aprender y colaborar

BLOQUE B

La paradoja final: cuanto más avanza la tecnología, más valiosas se vuelven las cualidades más humanas.

La empresa del futuro como cruce de cuatro fuerzas vistas en el curso —más tecnológica, más flexible, más sostenible y con perfil emprendedor—, cada una anclada a las unidades donde se trabajó. La paradoja: cuanto más avanza la tecnología, más valen las cualidades humanas.

¿SABÍAIS QUE...?



Una empresa de las más valiosas del mundo casi sin fábricas propias

Algunas de las empresas más valiosas del planeta apenas poseen fábricas, oficinas físicas o inventario en el sentido tradicional. Empresas tecnológicas que coordinan a millones de usuarios, conductores, anfitriones o creadores de contenido sin ser dueñas de los coches, los pisos ni los vídeos que mueven, valen en bolsa más que gigantes industriales con enormes fábricas. Lo que poseen es otra cosa: una plataforma tecnológica, una marca reconocida, los datos de sus usuarios y una red que crece sola (cuanta más gente la usa, más útil se vuelve). Es la mejor ilustración de cómo la revolución digital ha cambiado de qué está hecho el valor de una empresa: antes estaba en lo que se podía tocar —máquinas, edificios, mercancías—; cada vez más está en lo intangible —tecnología, datos, marca y comunidad—. La empresa del futuro pesará menos en toneladas y más en conexiones.

Cierre del curso

Y con esto cerramos no solo la unidad, sino toda la materia. Conviene mirar atrás un momento para ver el camino recorrido. Empezamos con la **escasez** (Unidad 1), el problema que da origen a la economía: recursos limitados frente a necesidades casi infinitas. Vimos que las personas decidimos no siempre de forma racional (Unidad 2) y que la economía no puede separarse de la **ética y la sostenibilidad** (Unidad 3), ni del entorno económico y financiero en el que vivimos (Unidad 4). Conocimos después a la **persona emprendedora** —su perfil, su creatividad, su forma de convertir una idea en un proyecto con propósito— a lo largo de todo el Bloque B (Unidades 5 a 7). Y entramos por fin en la **empresa**: su actividad y su cultura (Unidad 8), su estrategia y sus modelos de negocio (Unidad 9) y, en esta última unidad, su transformación y su futuro.

Si tuviéramos que quedarnos con una sola idea de todo el curso, sería esta: la economía y la empresa no son fuerzas ajenas que nos pasan por encima, sino el resultado de millones de decisiones humanas —incluidas las tuyas—. La tecnología cambiará las herramientas, pero quien decide qué hacer con ellas, para qué y para quién, sigue siendo una persona. Esta materia ha querido darte conceptos para entender ese mundo y, sobre todo, **actitud** para participar en él: con criterio, con iniciativa y con responsabilidad. El futuro de la empresa no está escrito en ningún sitio: lo escribirán, en buena parte, quienes ahora están terminando este curso.

LO ESENCIAL DE LA UNIDAD



Una **revolución tecnológica** no solo trae herramientas nuevas: reorganiza el trabajo, las empresas y la sociedad. La actual —la revolución digital— combina conexión total e inteligencia artificial, y abarata la predicción y la creación de contenido.

- **Digitalizar** es hacer lo de siempre con tecnología nueva; **transformarse digitalmente** es replantear el negocio entero. Muchas transformaciones fracasan no por falta de tecnología, sino por la **cultura** y la resistencia al cambio.
- La **inteligencia artificial** destruye algunos empleos, **transforma** muchos más y **crea** otros nuevos. Las habilidades más a salvo son las que la máquina hace peor: criterio, creatividad, trato humano y capacidad de aprender.
- El **lugar de trabajo** cambia: el teletrabajo pasó de excepción a tendencia (en España se ha estabilizado en torno al 7-8 % de ocupados, sobre todo en su versión híbrida) y aparecen estructuras más planas y flexibles.
- La **sostenibilidad** ha dejado de ser un adorno para ser una **estrategia de futuro**: la exigen los consumidores, la obliga la ley y a menudo ahorra costes. La **economía circular** convierte el residuo en recurso. La empresa del futuro no atiende solo a sus accionistas —ya vimos en la Unidad 9 la mirada de los **stakeholders**—; aquí el matiz es que ignorar ese entorno es un riesgo de supervivencia, no solo de reputación.
- La **empresa del futuro** será más tecnológica, flexible y sostenible, pero necesitará más que nunca las cualidades humanas y el perfil emprendedor. Cuanto más avanza la tecnología, más valioso es lo que solo las personas saben hacer.

Glosario

- **Revolución tecnológica:** transformación profunda que cambia la forma de producir, trabajar y organizar la sociedad, no solo las herramientas disponibles.
- **Revolución digital (cuarta revolución industrial):** oleada tecnológica actual basada en la conexión total (internet, móviles, sensores) y en máquinas capaces de aprender de los datos.
- **Digitalización:** uso de tecnología para hacer lo mismo de antes de forma más rápida o cómoda, sin cambiar la esencia del negocio.
- **Transformación digital:** replanteamiento del negocio entero —qué se ofrece, cómo se organiza el trabajo y cómo se gana dinero— aprovechando lo que la tecnología hace posible.
- **Inteligencia artificial (IA):** conjunto de programas capaces de realizar tareas que antes requerían inteligencia humana (reconocer, traducir, predecir, generar contenido) aprendiendo patrones de grandes cantidades de datos.
- **IA generativa:** tipo de inteligencia artificial capaz de crear contenido nuevo —textos, imágenes, código—, popularizada a partir de finales de 2022.
- **Automatización:** sustitución de tareas humanas por máquinas o programas, sobre todo en trabajos repetitivos y predecibles.
- **Teletrabajo:** realización del trabajo a distancia, fuera del centro de la empresa, gracias a las tecnologías de la comunicación.
- **Trabajo híbrido:** fórmula que combina días de trabajo presencial en la empresa con días de trabajo a distancia.
- **Derecho a la desconexión digital:** derecho del trabajador a no atender comunicaciones laborales fuera de su jornada, reconocido en la legislación española.
- **Aprendizaje a lo largo de la vida (lifelong learning):** actitud y práctica de seguir formándose y actualizando competencias durante toda la vida laboral, frente al modelo de formarse solo en la juventud. La actualización de competencias se conoce como reskilling (aprender un oficio nuevo) y upskilling (mejorar el que ya se tiene).
- **Economía circular:** modelo productivo que cierra el ciclo de los materiales —reutilizar, reparar, reciclar— para que los residuos de un proceso sean recursos de otro, frente al modelo lineal de «usar y tirar».
- **Sostenibilidad (empresarial):** capacidad de una empresa de generar valor a largo plazo cuidando a la vez el resultado económico, el impacto ambiental y el efecto social.
- **Grupos de interés (stakeholders) y responsabilidad social corporativa (RSC):** véanse las definiciones de la Unidad 9, donde se introdujeron en el contexto de la estrategia empresarial.
- **Greenwashing:** estrategia de fingir compromiso ambiental para mejorar la imagen sin cambiar de fondo la actividad.

Para profundizar

Si esta unidad te ha interesado, aquí van algunos recursos para ir más allá. No hacen falta para seguir el curso, pero amplían la mirada:

- **Informe sobre el futuro del empleo** — *Foro Económico Mundial, Future of Jobs Report 2025* (enero 2025). Por qué encaja: estima qué empleos crecerán y cuáles decaerán con la automatización y la IA, y qué habilidades serán más demandadas; ideal para discutir en clase qué estudiar.
- **El portal de Eurostat sobre economía y sociedad digital** (ec.europa.eu/eurostat). Por qué encaja: ofrece datos comparables y actualizados sobre uso de la IA, teletrabajo y digitalización en las empresas europeas, perfectos para actividades con datos reales.

- **Vida 3.0** — *Max Tegmark* (2017). Por qué encaja: una reflexión accesible y equilibrada sobre cómo la inteligencia artificial podría transformar el trabajo, la economía y la sociedad, sin caer ni en el optimismo ni en el catastrofismo.
- **La Fundación Ellen MacArthur, sección de economía circular** (ellenmacarthurfoundation.org). Por qué encaja: la referencia internacional sobre economía circular, con casos reales de empresas que han convertido el residuo en recurso y modelo de negocio.
- **El Pacto Mundial de Naciones Unidas en España** (pactomundial.org). Por qué encaja: reúne empresas comprometidas con la sostenibilidad y los ODS, con ejemplos cercanos para contrastar el compromiso real frente al greenwashing.

Preguntas para reflexionar

Estas preguntas no tienen una respuesta única. Sirven para discutir en clase o para pensar al cerrar el curso:

1. Se dice que cada revolución tecnológica vuelve barato algo que antes era caro. La IA está abaratando la predicción y la creación de contenido. ¿Qué cosas nuevas crees que podrán hacerse cuando eso sea muy barato, y a qué oficios afectará más?
2. Muchas empresas creen que se han transformado digitalmente solo por comprar tecnología. ¿Conoces algún caso, cercano o famoso, de empresa que se haya digitalizado pero no transformado de verdad? ¿Qué le faltó?
3. Ante la automatización, las habilidades más a salvo son las que la máquina hace peor. ¿Qué habilidades crees que deberías cultivar tú para el mundo laboral que viene, y cuáles de ellas ha trabajado esta materia?
4. El teletrabajo trae ventajas y problemas. Si pudieras elegir, ¿preferirías un empleo totalmente presencial, totalmente a distancia o híbrido? ¿Por qué? ¿Cambia tu respuesta según el tipo de trabajo?
5. La sostenibilidad ha pasado de adorno a estrategia. ¿Crees que las empresas la adoptan por convicción, por presión de los consumidores y la ley, o porque les ahorra dinero? ¿Importa el motivo si el resultado es positivo?
6. Al cerrar el curso: ¿qué idea de toda la materia te parece más útil para entender el mundo y para tu propio futuro, y por qué?

BIBLIOGRAFÍA

1. Real Decreto 243/2022, de 5 de abril, por el que se establecen la ordenación y las enseñanzas mínimas del Bachillerato (BOE-A-2022-5521), anexo II — Economía, Emprendimiento y Actividad Empresarial.
2. Eurostat (2025). *Use of artificial intelligence in enterprises y Digital economy and society statistics* (datos de 2025, publicados en diciembre 2025). <https://ec.europa.eu/eurostat/web/digital-economy-and-society>
3. Instituto Nacional de Estadística (INE). *Encuesta de Población Activa (EPA) y Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas*. <https://www.ine.es>
4. Foro Económico Mundial (World Economic Forum). *The Future of Jobs Report 2025* (enero 2025). <https://www.weforum.org>
5. Ellen MacArthur Foundation. *What is a circular economy?* <https://ellenmacarthurfoundation.org>

6. Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia (BOE-A-2021-11472).
7. Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales (BOE-A-2018-16673), artículo 88 (derecho a la desconexión digital).
8. Tegmark, M. (2017). *Life 3.0: Being Human in the Age of Artificial Intelligence*. Knopf. (Ed. española: *Vida 3.0*, Taurus).
9. Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum. (Ed. española: *La cuarta revolución industrial*, Debate).