



09

GPE · BACHILLERATO (1.º/2.º)

Gestión de Proyectos de Emprendimiento

*Una materia de proyecto: el alumnado
monta su propia iniciativa
empresarial ligada al territorio. Lleva
libro teórico y cuaderno de proyecto
guiado por fases.*

7 UNIDADES · CURRÍCULO ESTATAL LOMLOE · DECRET 108/2022 (CV) — OPTATIVA DE
OFERTA OBLIGATORIA

EDITORIAL

profedeconomia.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 **Gestión de Proyectos de Emprendimiento** (Decreto 108/2022 (CV) — optativa de oferta obligatoria). 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** **Emprender e innovar: la persona emprendedora** **5**
Esta materia no va de estudiar empresas ajenas, sino de poner en marcha un proyecto propio. Y todo proyecto empieza por una pregunta incómoda: ¿qué podemos hacer nosotros, aquí, que mejore algo de lo que tenemos cerca?
-
- 02** **De la idea a la oportunidad: creatividad y análisis del entorno** **18**
Toda empresa empieza siendo una idea, pero no toda idea llega a ser una oportunidad. La diferencia la marcan dos cosas: la creatividad con que genera y el entorno real en el que tendría que vivir.
-
- 03** **Decisiones para arrancar: localización, forma jurídica y trámites** **30**
Ya tenéis una idea validada. Antes de poner el cartel hay que decidir tres cosas muy concretas: dónde os instaláis, con qué traje legal os presentáis al mundo y qué papeles hacen falta para existir de verdad.
-
- 04** **Las áreas de la empresa I: aprovisionamiento, producción y comercial** **42**
Tú proyecto ya tiene idea, forma jurídica y un sitio donde nacer. Ahora toca hacerlo funcionar por dentro: conseguir lo que necesitas, fabricar tu producto o servicio y conseguir que alguien lo quiera. Tres áreas, una sola pregunta: ¿cómo lo aplicas a tu proyecto?
-
- 05** **Las áreas de la empresa II: recursos humanos** **54**
Un proyecto no lo saca adelante una idea: lo sacan personas. Esta unidad va de eso: qué perfiles necesita tu equipo, cómo se incorpora alguien a una empresa y cómo conseguís comunicaros bien dentro y fuera. Pocas reglas, aplicadas a vuestro propio proyecto.
-
- 06** **Contabilidad, fiscalidad y financiación del proyecto**
-

Tu
proyecto
ya
funciona
por dentro.
Ahora toca
mirar los
números:
cuánto
vale lo que
tienes,
cuánto
ganas o
pierdes,
qué
impuestos
te tocan
como
ciudadano
responsable
y de dónde
sacas el
dinero
para
empezar.

65

07

Impacto social y ambiental: emprender con propósito

79

*Un proyecto no se mide solo por lo que gana, sino por lo que deja a su alrededor.
Esta última unidad pregunta a vuestro proyecto algo sencillo y exigente: ¿qué le devuelve al sitio donde nace?*

UNIDAD 1 · BLOC 1

01

Emprender e innovar: la persona emprendedora

Esta materia no va de estudiar empresas ajenas, sino de poner en marcha un proyecto propio. Y todo proyecto empieza por una pregunta incómoda: ¿qué podemos hacer nosotros, aquí, que mejore algo de lo que tenemos cerca?

DURACIÓN

5-6 sesiones · 1,5 semanas

CONCEPTOS CLAVE

innovación · tipos de innovación · desarrollo económico local · proceso emprendedor · persona emprendedora · emprendimiento social

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

- Explicar por qué la innovación es una fuente de desarrollo económico, de empleo y de progreso social y sostenible.
- Distinguir los cuatro tipos de innovación —producto, proceso, marketing y organización— y reconocerlos en casos cercanos.
- Describir las fases del proceso emprendedor como hoja de ruta del proyecto que el alumnado va a construir este curso.
- Realizar un autodiagnóstico honesto de las propias actitudes emprendedoras como punto de partida del trabajo en equipo.
- Caracterizar a la persona emprendedora y sus tipos, e identificar qué aporta el emprendimiento social al proyecto propio.

Tiempo estimado de lectura: ~18 min · **Saberes (Decret 108/2022):** B1.1.1–B1.1.4, B1.2.1–B1.2.3 · **Pre-requisitos:** ninguno (primera unidad).

Al acabar esta unidad sabrás:

- Por qué la innovación impulsa el desarrollo económico, el empleo y el progreso sostenible.
- Diferenciar los cuatro tipos de innovación y reconocerlos en tu entorno.
- Las fases del proceso emprendedor, que serán el guion de tu proyecto.
- Hacer un autodiagnóstico de tus actitudes emprendedoras sin engañarte.
- Qué caracteriza a la persona emprendedora y qué es el emprendimiento social.

SOBRE EL CURRÍCULO

Una materia propia de la Comunitat Valenciana

Gestión de Proyectos de Emprendimiento es una materia optativa de oferta obligatoria de Bachillerato **propia de la Comunitat Valenciana** (Decret 108/2022): **no tiene base estatal en el Real Decreto 243/2022**. Su única referencia curricular es el currículo autonómico (DOGV / Decret 108/2022). Los centros de otras comunidades pueden no ofrecerla o disponer de optativas equivalentes con otra estructura, por lo que conviene consultar la normativa autonómica correspondiente.

Bienvenido a una materia distinta. En la mayoría de asignaturas se estudia algo que ya existe y que otros hicieron; aquí vais a **hacer** algo vosotros. El curso entero gira alrededor de un proyecto de emprendimiento propio —en equipo— que tendrá que responder a una necesidad real de vuestro entorno cercano y que iréis construyendo fase a fase en el *cuaderno de proyecto*. Esta primera unidad no es teoría para examinar: es el equipamiento mínimo para arrancar con criterio.

Por eso empezamos por las dos ideas que sostienen todo lo demás. La primera es la **innovación**: por qué hacer las cosas de un modo nuevo crea valor, empleo y progreso, y por qué un proyecto que no aporta nada distinto rara vez sale adelante. La segunda es la **persona emprendedora**: no como un personaje de película, sino como un conjunto de actitudes que se entrenan y que tú y tu equipo necesitáis conocer en vosotros mismos antes de decidir nada. Al final de la unidad harás un autodiagnóstico que es, literalmente, el primer paso de la **Fase 0** del cuaderno.

La innovación como motor del desarrollo

Innovar no es lo mismo que inventar. **Inventar** es crear algo que antes no existía; **innovar** es introducir una novedad que llega al mercado o a la sociedad y genera valor. Una idea genial encerrada en un cajón no es innovación: lo es cuando alguien la pone en uso y cambia algo, aunque sea pequeño. Para vuestro proyecto, esta distinción es decisiva: no se os pide inventar la rueda, se os pide aportar algo útil y distinto a un problema concreto de vuestro alrededor.

Por qué innovar genera desarrollo y empleo

El economista Joseph Schumpeter llamó **destrucción creativa** al proceso por el cual las novedades desplazan a lo viejo y, al hacerlo, impulsan el crecimiento. Cuando una empresa introduce un producto, un proceso o una forma de organizarse mejor, gana competitividad, suele necesitar más personas y arrastra a otras a mejorar. Así, la innovación es una de las fuentes principales del **desarrollo económico** de un territorio y de la **creación de empleo**: no se crece repitiendo siempre lo mismo, sino encontrando maneras nuevas de hacer y de servir.

CONCEPTO CLAVE

Innovación

La **innovación** es la introducción de una novedad —en un producto, un proceso, la forma de comercializar o la organización— que llega al mercado o a la sociedad y **genera valor**. Se diferencia de la simple invención en que la innovación se pone en uso y produce un efecto real: más competitividad, más empleo, una necesidad mejor cubierta.

Innovación, progreso social y sostenibilidad

La innovación no sirve solo para vender más. Buena parte de las innovaciones más valiosas resuelven problemas sociales o ambientales: una forma de reaprovechar residuos, un servicio que acerca la cultura a un pueblo pequeño, un envase que contamina menos. Aquí aparece una idea que recorre toda la materia: el progreso que buscamos no es solo económico, sino **social y sostenible**. Un proyecto que crea empleo destruyendo su entorno no es un buen proyecto. Por eso, desde el primer día, os pediremos que penséis vuestra innovación en clave de impacto positivo en la comunidad, en línea con la Agenda 2030.

Innovar también es arriesgar

Conviene no idealizar. Innovar implica **riesgo**: probar algo nuevo puede salir mal, costar dinero y tiempo, y a veces no funciona. Ese riesgo es inseparable de la cultura emprendedora, y gestionarlo —no evitarlo a toda costa— es parte del oficio. Un equipo que solo copia lo que ya existe no arriesga, pero tampoco aporta nada. Vuestro proyecto vivirá en esa tensión sana: atreverse a hacer algo distinto sabiendo que podría no salir, y prepararse para aprender de ello.

Los cuatro tipos de innovación

No toda innovación es un producto nuevo. El *Manual de Oslo* (OCDE), referencia internacional para medir la innovación, popularizó en su 3.^a edición una clasificación en cuatro tipos. Conviene conocerlos porque vuestro proyecto puede innovar en cualquiera de ellos, no solo lanzando un producto inédito.

TIPO	EN QUÉ CONSISTE	EJEMPLO COTIDIANO
De producto	Un bien o servicio nuevo o mejorado	Una bebida con menos azúcar; una app que antes no existía
De proceso	Una forma nueva o mejor de producir o distribuir	Una panadería que automatiza el amasado para producir de noche
De marketing	Un cambio en el diseño, el envase o la forma de vender	Vender directamente al consumidor por redes en vez de en tienda
De organización	Un cambio en cómo se organiza el trabajo o la empresa	Implantar el teletrabajo o equipos autogestionados

AVISO PRÁCTICO

Tu proyecto puede innovar sin inventar nada

No hace falta un invento revolucionario. Muchos proyectos viables innovan en el **proceso** (hacerlo más barato o sostenible), en el **marketing** (llegar a quien nadie atiende) o en la **organización** (un modelo cooperativo). Cuando en la Fase 1 busquéis vuestra oportunidad, repasad los cuatro tipos: a menudo la mejor idea no es un producto nuevo, sino una forma nueva de hacer algo que ya existe.

¿SABÍAIS QUE...?



La innovación que cabe en una caja de naranjas

La Comunitat Valenciana es uno de los grandes exportadores citrícolas de Europa, y buena parte de su éxito histórico no vino de inventar la naranja, sino de **innovar en el proceso y el marketing**: el embalaje en cajas estandarizadas, las marcas comerciales y las cooperativas de comercialización permitieron que la naranja valenciana llegara fresca a media Europa a principios del siglo XX. Es un recordatorio útil para cualquier proyecto: a veces lo que cambia las reglas no es el producto, sino cómo se empaqueta, se organiza y se vende.



El producto —la naranja— apenas ha cambiado en un siglo; lo que transformó el sector fue innovar en el proceso, el envase y la comercialización.

Steven Lek, CC BY-SA 4.0 via Wikimedia Commons

El proceso emprendedor: la hoja de ruta de tu proyecto

Si la innovación es el qué, el **proceso emprendedor** es el cómo. Emprender no es un chispazo de inspiración, sino una secuencia ordenada de pasos que va de una idea vaga a un proyecto en marcha. Conocer esas fases desde el principio os da una ventaja: sabréis en cada momento en qué punto estáis y qué viene después. De hecho, las fases del proceso emprendedor son, casi una a una, las fases del cuaderno que iréis completando.

FASES

El proceso emprendedor, paso a paso

- 1 Autoconocimiento y equipo.** Antes de la idea, las personas: saber qué sabe hacer cada miembro del equipo y qué actitudes aportáis. Es la Fase 0.
- 2 Detección de la oportunidad.** Observar el entorno y encontrar una necesidad real sin cubrir, especialmente en el ámbito local.
- 3 Generación y selección de la idea.** Producir muchas ideas, contrastarlas con la realidad y quedarse con la más viable y valiosa.
- 4 Diseño del modelo y decisiones de arranque.** Concretar cómo creará valor el proyecto y tomar las primeras decisiones (forma, localización, recursos).
- 5 Puesta en marcha y comunicación.** Organizar, prototipar, comprobar la viabilidad y, finalmente, presentar y defender el proyecto.

De todas estas fases, la segunda —**detectar la oportunidad**— es la que más cuesta y la que más distingue un proyecto sólido de una simple ocurrencia. Una oportunidad no es cualquier idea: aparece solo cuando una necesidad real de las personas se topa con un problema mal resuelto y existe una forma viable de resolverlo. El siguiente embudo muestra ese filtro y por qué la mayoría de intuiciones se quedan por el camino.

EL EMBUDO QUE SEPARA UNA INTUICIÓN DE UN NEGOCIO



*La oportunidad solo existe donde coinciden necesidad real + problema mal resuelto + solución viable.
Si no sabes describir la necesidad y el problema con frases enteras, tienes una intuición, no una oportunidad.*

No toda necesidad genera un problema, y no todo problema genera una oportunidad: el embudo solo deja pasar lo que se puede resolver de forma viable.

Fuente: Elaboración propia a partir del proceso emprendedor (Decret 108/2022)



Valenbisi es el ejemplo de oportunidad del embudo: una necesidad universal — moverse por la ciudad— y un problema concreto —atascos, contaminación, aparcamiento— resueltos con una solución viable.

Steven Lek, CC BY-SA 4.0 via Wikimedia Commons

No es una línea recta perfecta: a menudo hay que volver atrás, descartar una idea y empezar de nuevo. Esa capacidad de rehacer sin frustrarse forma parte del oficio y conecta con tres actitudes que el currículo subraya de forma explícita: **perseverancia** (no abandonar al primer obstáculo), **iniciativa** (dar el primer paso sin esperar a que otro lo dé) y **flexibilidad** (cambiar de plan cuando los hechos lo aconsejan). Sin perseverancia, los proyectos mueren en el primer “no”; sin iniciativa, no arrancan; sin flexibilidad, se rompen al chocar con la realidad.

CONCEPTO CLAVE

Perseverancia, iniciativa y flexibilidad

Son las tres actitudes que sostienen la toma de decisiones a lo largo del proceso. La **iniciativa** pone en marcha; la **perseverancia** mantiene el rumbo cuando aparecen las dificultades; la **flexibilidad** permite corregir el rumbo sin abandonarlo. Las tres se entrenan: este curso, vuestro proyecto será el gimnasio.

La persona emprendedora: empieza por ti

Aquí llega la parte más personal de la unidad. Para construir un proyecto en equipo, primero hay que mirarse a uno mismo: qué actitudes tienes, qué se te da bien, qué te cuesta. No para etiquetarte, sino para repartir tareas con cabeza y para saber qué quieres entrenar este curso.

Características de la persona emprendedora

Una **persona emprendedora** es quien detecta una oportunidad o una necesidad y decide actuar sobre ella, organizando recursos y asumiendo el riesgo de que no salga. No es un don con el que se nace: es un conjunto de actitudes que se cultivan con la práctica. Entre las que

más se repiten en los estudios destacan la iniciativa, la creatividad, la tolerancia a la incertidumbre, la capacidad de trabajar con otros y la perseverancia ante el error.

Lo importante para esta materia es práctico: ninguna de esas actitudes te define para siempre. Si hoy te cuesta hablar en público o tolerar que algo salga mal, son cosas que puedes entrenar durante el curso. El proyecto está pensado, en parte, para eso.

Tipos de persona emprendedora

No todo el mundo emprende igual ni por lo mismo. Conviene reconocer varios perfiles, porque en un buen equipo suelen convivir varios:

TIPO	QUÉ LE MUEVE
Por oportunidad	Detecta una necesidad sin cubrir y decide aprovecharla
Por necesidad	Emprende ante la falta de otras salidas (por ejemplo, laborales)
Persona intraemprendedora	Ejerce la iniciativa dentro de una organización ajena, sin fundar nada propio
Persona emprendedora social	Busca, ante todo, resolver un problema social o ambiental

El último perfil merece sección propia, porque es el que mejor encaja con el espíritu de esta materia.

El emprendimiento social

El **emprendimiento social** consiste en poner en marcha proyectos cuyo objetivo principal no es maximizar el beneficio, sino **resolver un problema social o ambiental** de forma sostenible en el tiempo. No es lo mismo que una ONG que vive de donaciones: la empresa social genera ingresos propios, pero los reinvierte en su misión. Es un terreno especialmente fértil para vuestros proyectos, porque conecta directamente con la necesidad local y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

CONCEPTO CLAVE

Emprendimiento social

El **emprendimiento social** crea proyectos económicamente viables cuya finalidad principal es generar un **impacto social o ambiental positivo**, no solo beneficio. El beneficio es un medio para sostener la misión, no el fin. Las cooperativas, las empresas de inserción laboral y muchas iniciativas de economía circular son ejemplos de este enfoque.



Las cooperativas agrícolas, muy arraigadas en la Comunitat Valenciana, son un ejemplo cercano de proyecto que combina actividad económica viable con un fin colectivo y local.

Rodelar, CC BY-SA 4.0 via Wikimedia Commons

EJEMPLO REAL

La Fageda: una cooperativa que da empleo y sentido

La Fageda es una cooperativa fundada en 1982 en la comarca de la Garrotxa (Girona) por el psicólogo Cristóbal Colón con un objetivo social claro: dar trabajo digno y con sentido a personas con discapacidad o trastornos mentales de la zona, en lugar de tenerlas en talleres ocupacionales sin salida. Para sostener esa misión necesitaba una actividad económica viable, y la encontró en la producción de yogures y postres lácteos de calidad, hoy una marca reconocida en Cataluña. La clave del caso es el orden de los factores: la finalidad social va primero y la actividad empresarial es el medio para sostenerla en el tiempo, no al revés. Es el ejemplo de manual de cómo un proyecto puede crear valor económico y social a la vez, anclado en su entorno y dando empleo a personas que el mercado laboral ordinario dejaba fuera.

Fuente: La Fageda SCCL, memoria corporativa e información pública en lafageda.com; reportajes en prensa económica (Expansión, La Vanguardia)

Tu autodiagnóstico: el primer paso real

Antes de cerrar la unidad, toca aplicar todo lo anterior a vosotros mismos. El **autodiagnóstico de actitudes emprendedoras** no es un test que diga si “vales” para emprender —esa pregunta

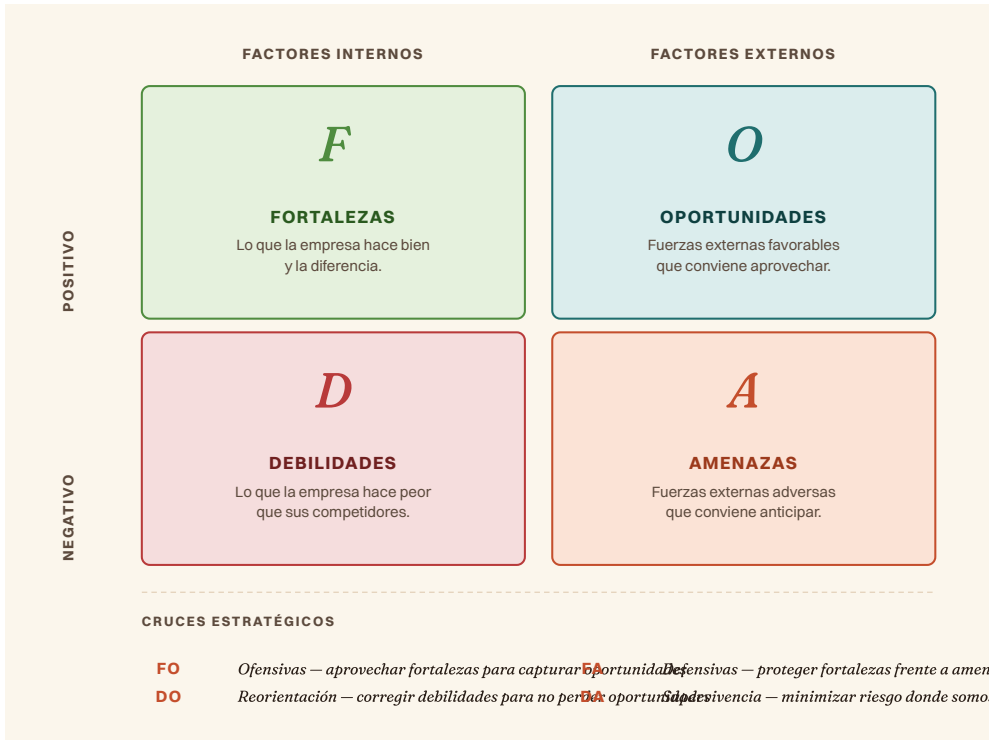
no tiene sentido, porque las actitudes se entrenan—, sino una foto honesta del punto de partida de cada miembro del equipo.

PASOS

Cómo hacer un buen autodiagnóstico

- 1 Puntúate con ejemplos.** Para cada actitud (iniciativa, perseverancia, creatividad, trabajo en equipo, tolerancia al error, flexibilidad), date una nota y justifícala con un hecho concreto, no con una intuición.
- 2 Contrasta con alguien.** Pide a un compañero que te valore en las mismas actitudes. La distancia entre cómo te ves y cómo te ven es información muy valiosa.
- 3 Elige una para entrenar.** No intentes mejorar en todo: escoge una actitud concreta que quieras desarrollar durante el proyecto y fíjate un primer paso pequeño.
- 4 Pónlo en común con tu equipo.** Conocer las fortalezas y debilidades de cada uno permite repartir tareas con criterio en lugar de al azar.

Una buena forma de ordenar ese autodiagnóstico es el **DAFO**: la misma matriz que se usa para analizar empresas, aplicada esta vez a una persona. Tus *debilidades* y *fortalezas* son los factores internos (lo que ya tienes), mientras que las *amenazas* y *oportunidades* son lo externo (lo que el entorno y el equipo te ofrecen o te ponen difícil). Cruzar las cuatro casillas te dice no solo cómo estás, sino qué estrategia seguir.



La matriz DAFO, aplicada a la propia persona: las fortalezas y debilidades son internas; las oportunidades y amenazas, externas. Los cruces señalan qué hacer con cada combinación.

Fuente: Análisis DAFO (matriz clásica de análisis estratégico)

Este ejercicio es, literalmente, la primera tarea de la **Fase 0 del cuaderno de proyecto**, donde construiréis un *DAFO personal* de cada miembro y elegiréis el reto o necesidad local sobre el que trabajaréis todo el curso. La teoría de esta unidad termina, por tanto, donde empieza vuestro proyecto.

LO ESENCIAL DE LA UNIDAD



Innovar es introducir una novedad que genera valor; impulsa el desarrollo económico, el empleo y, bien orientada, el progreso social y sostenible.

- Hay **cuatro tipos de innovación** —producto, proceso, marketing y organización—: tu proyecto puede innovar en cualquiera de ellos sin inventar nada nuevo.
- El **proceso emprendedor** es una secuencia de fases que coincide con las del cuaderno; lo sostienen la perseverancia, la iniciativa y la flexibilidad.
- La **persona emprendedora** no nace, se entrena; existen varios tipos, y el **emprendimiento social** resuelve problemas sociales o ambientales de forma viable.
- El **autodiagnóstico** honesto de tus actitudes es el primer paso real: con él arranca la **Fase 0** del cuaderno (DAFO personal + reto local del equipo).

Glosario

- **Innovación:** introducción de una novedad —en producto, proceso, marketing u organización— que llega al mercado o a la sociedad y genera valor. Distinta de la invención, que solo crea algo nuevo sin ponerlo necesariamente en uso.
- **Destrucción creativa:** proceso, descrito por Schumpeter, por el cual las innovaciones desplazan a lo viejo e impulsan el crecimiento económico.
- **Tipos de innovación:** de producto, de proceso, de marketing y de organización (clasificación del Manual de Oslo de la OCDE).
- **Proceso emprendedor:** secuencia de fases que va del autoconocimiento y la detección de una oportunidad hasta la puesta en marcha y comunicación de un proyecto.
- **Perseverancia, iniciativa y flexibilidad:** actitudes que sostienen la toma de decisiones a lo largo del proceso emprendedor; todas se entrenan.
- **Persona emprendedora:** quien detecta una oportunidad o necesidad y actúa sobre ella organizando recursos y asumiendo riesgo, dentro o fuera de una empresa.
- **Intraemprendimiento:** ejercicio de la actitud emprendedora dentro de una organización ajena, sin fundar nada propio.
- **Emprendimiento social:** creación de proyectos económicamente viables cuya finalidad principal es generar impacto social o ambiental positivo.
- **Autodiagnóstico de actitudes emprendedoras:** evaluación honesta del punto de partida de cada persona en las actitudes emprendedoras, base del reparto de tareas en el equipo.

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:

- **Manual de Oslo** (OCDE/Eurostat, 4.ª edición, 2018). Por qué encaja: es la referencia internacional que define los cuatro tipos de innovación; basta consultar el resumen para entender que innovar va mucho más allá de lanzar productos nuevos.

- **Web del IVACE+i** (Innovació, Generalitat Valenciana). Por qué encaja: muestra qué se considera innovación en el tejido empresarial valenciano y qué ayudas existen, útil para aterrizar el concepto en el entorno local del proyecto.
- **La empresa social**, materiales divulgativos de la Confederació de Cooperatives de la Comunitat Valenciana. Por qué encaja: explica con casos cercanos cómo un proyecto puede ser viable y social a la vez, justo el enfoque de esta materia.
- **Capitalismo, socialismo y democracia**, de Joseph Schumpeter (1942), capítulo sobre la destrucción creativa. Por qué encaja: la fuente original de la idea de que la innovación es el motor del cambio económico, en un texto que sigue siendo legible.

Preguntas para reflexionar

Estas preguntas no tienen una respuesta única. Sirven para discutir en clase o para pensar al cerrar la unidad, ya con la mirada puesta en vuestro proyecto:

1. Piensa en algo que use mucha gente de tu pueblo o barrio y que funcione mal o pueda mejorarse. ¿En cuál de los cuatro tipos de innovación encajaría una mejora? ¿Sería un producto nuevo o más bien un proceso o una forma de venderlo?
2. La materia distingue emprender por oportunidad de emprender por necesidad. ¿Crees que el motivo influye en el resultado del proyecto? ¿Por qué?
3. La Fageda pone la finalidad social por delante del beneficio. ¿Qué problema social o ambiental de tu entorno te gustaría que abordara tu proyecto este curso?
4. De las actitudes emprendedoras (iniciativa, perseverancia, creatividad, flexibilidad, trabajo en equipo), ¿cuál crees que es tu punto fuerte y cuál te gustaría entrenar? ¿Qué primer paso pequeño podrías dar ya?

BIBLIOGRAFÍA

1. Decret 108/2022, de 5 d'agost, del Consell, pel qual s'establixen l'ordenació i el currículum de Batxillerat a la Comunitat Valenciana (DOGV) — anexo de la materia Gestión de Proyectos de Emprendimiento.
2. OCDE y Eurostat (2018). *Manual de Oslo 2018: Guía para la recogida, presentación y uso de datos sobre innovación*. 4.^a edición. OECD Publishing.
3. Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Harper & Brothers (ed. española, Folio).
4. Naciones Unidas (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Resolución A/RES/70/1.
5. La Fageda SCCL. Memoria corporativa e información institucional. Disponible en lafageda.com.
6. IVACE — Institut Valencià de Competitivitat Empresarial. Información pública sobre innovación empresarial (ivace.es).

UNIDAD 2 · BLOC 1

02

De la idea a la oportunidad: creatividad y análisis del entorno

Toda empresa empieza siendo una idea, pero no toda idea llega a ser una oportunidad. La diferencia la marcan dos cosas: la creatividad con que se genera y el entorno real en el que tendría que vivir.

DURACIÓN

5-6 sesiones · 1,5
semanas

CONCEPTOS CLAVE

idea de negocio ·
oportunidad de negocio ·
detección de
oportunidades ·
creatividad aplicada ·
brainstorming · SCAMPER

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

- Distinguir una idea de una oportunidad de negocio y aplicar criterios para evaluar oportunidades para el proyecto propio.
- Aplicar métodos de creatividad (brainstorming, SCAMPER, cambio de perspectiva) para generar ideas de negocio en equipo.
- Realizar un análisis PESTEL del entorno general en el que se ubicaría el proyecto.
- Construir un DAFO del proyecto y de su entorno, distinguiendo factores internos y externos.
- Reconocer las externalidades que el proyecto puede generar y su relación con las desigualdades, integrando la sensibilidad social en la elección de la idea.

Tiempo estimado de lectura: ~20 min · **Saberes (Decreto 108/2022):** B1.3.1, B1.3.2, B1.3.3, B1.3.4 · **Pre-requisitos:** Unidad 1 (la persona emprendedora y el proceso emprendedor).

Al acabar esta unidad sabrás:

- Diferenciar una idea de una oportunidad y evaluar oportunidades para tu proyecto.
- Generar ideas en equipo con técnicas de creatividad concretas y reproducibles.
- Analizar el entorno general de tu proyecto con la herramienta PESTEL.
- Construir un DAFO del proyecto y de su entorno, sin confundir lo interno con lo externo.
- Detectar las externalidades de tu proyecto y elegir la idea con sensibilidad social.

En la Unidad 1 viste que emprender empieza por una actitud: mirar el entorno buscando necesidades sin cubrir. Ahora toca dar el paso decisivo de este curso, el que pone en marcha tu proyecto: **convertir esa mirada en una idea concreta y comprobar que esa idea es de verdad una oportunidad**. A partir de aquí, todo lo que harás en el cuaderno —el modelo de negocio, los trámites, el marketing, la viabilidad— se construye sobre la idea que elijas en esta fase.

Conviene avisar de algo desde el principio: esta unidad no va de tener una ocurrencia genial. Va de un método. Primero, generar muchas ideas con técnicas que cualquiera puede aplicar. Segundo, mirar el entorno real con dos herramientas —PESTEL y DAFO— para ver si esas ideas tienen sitio. Y tercero, elegir con criterio, incluyendo un criterio que a menudo se olvida: el impacto que tu proyecto tendría sobre la gente y sobre el lugar donde vives.

El currículum valenciano de GPE (Decret 108/2022) sitúa estos contenidos en los saberes B1.3.1 a B1.3.4: la detección y evaluación de oportunidades, los métodos de creatividad, las herramientas de análisis del entorno y la sensibilidad ante las externalidades que generan desigualdades. Todo aplicado, no en abstracto, a la idea que tu equipo va a desarrollar durante el curso.

De la idea a la oportunidad

La mayoría de proyectos no nacen de un invento revolucionario, sino de una **molestia concreta** que alguien decide resolver. El error más común al empezar es enamorarse de una idea antes de comprobar que responde a una necesidad real. Por eso lo primero es separar dos cosas que parecen lo mismo y no lo son.

CONCEPTO CLAVE

Idea y oportunidad de negocio

Una **idea de negocio** es cualquier ocurrencia sobre algo que se podría ofrecer. Una **oportunidad de negocio** es una idea que cumple tres condiciones: responde a una **necesidad real**, hay **alguien dispuesto a pagar o a valorarla**, y es **realizable** con los recursos a tu alcance. Muchas ideas brillantes no son oportunidades porque nadie las necesita; muchas oportunidades enormes nacen de ideas en apariencia banales.

Detectar oportunidades en el entorno cercano

Las oportunidades suelen esconderse en lo que nos irrita, en lo que hacemos con esfuerzo o en lo que falta en nuestro entorno inmediato. Para tu proyecto, conviene fijarse en fuentes concretas de oportunidades: necesidades mal cubiertas (productos o servicios que existen pero funcionan mal), cambios en la sociedad (envejecimiento, sostenibilidad, digitalización), recursos infrautilizados de tu zona (un producto local, un local vacío, un saber tradicional) y carencias específicas de tu localidad que nadie atiende porque el mercado es pequeño.

Esa última fuente —las necesidades **locales**— es el sello de GPE. El curso busca que tu proyecto aporte algo al lugar donde vives, no que copie una startup global. Una oportunidad anclada en tu comunidad suele tener menos competencia y un impacto más claro.



Un campo de chufa en l'Horta Nord. Un recurso local con siglos de tradición puede esconder oportunidades que nadie ve por ser cotidiano.

Juan Emilio Prades Bel, CC BY 4.0 vía Wikimedia Commons

Evaluar una oportunidad

No todas las oportunidades detectadas merecen convertirse en tu proyecto. Antes de elegir, conviene pasar cada idea por un filtro rápido para descartar las inviables y quedarse con la más prometedora.

FILTRO

Crterios para evaluar una oportunidad

- 1 Necesidad real.** ¿Existe de verdad el problema o solo te lo parece a ti? ¿A cuánta gente le pasa?
- 2 Demanda.** ¿Habría personas dispuestas a pagar por la solución o a valorarla? ¿Quiénes serían?
- 3 Viabilidad.** ¿Podéis llevarla a cabo con vuestros recursos, conocimientos y tiempo? ¿O exige algo fuera de vuestro alcance?
- 4 Diferenciación.** ¿Aporta algo distinto a lo que ya existe, aunque sea pequeño (más cerca, más barato, más sostenible, más cómodo)?
- 5 Encaje con el equipo.** ¿Os interesa de verdad? Un proyecto de un curso entero pesa demasiado si la idea no os motiva.

La creatividad aplicada a generar la idea

Existe la creencia de que la creatividad es un don con el que se nace. La investigación dice otra cosa: se parece más a una **habilidad** que a un don. Depende de técnicas, de hábitos y de práctica. Para tu proyecto, eso es una buena noticia: aunque ahora penséis que “no se nos ocurre nada”, aplicando un método saldrán ideas.

Divergir antes de converger

La clave práctica de cualquier técnica creativa es separar dos fases que solemos mezclar. 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 y elegir. El error más frecuente es criticar mientras se generan ideas: el primer “esto no funcionaría” mata la fluidez del grupo. Por eso la regla de oro durante la fase divergente es **prohibido criticar**.

TÉCNICAS

Técnicas para generar ideas de negocio en equipo

- 1 Brainstorming (lluvia de ideas).** Producir el mayor número posible de ideas en un tiempo corto, sin valorarlas, construyendo sobre las de los demás. 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 producto o servicio existente para forzar variaciones que no surgirían solas.
- 3 Mapa mental.** Partir de una necesidad o un recurso local en el centro y ramificar asociaciones libres hasta descubrir conexiones inesperadas.
- 4 Cambio de perspectiva.** Preguntarse cómo resolvería el problema otra persona (alguien mayor, un turista, un agricultor) o cómo se aborda en un sector distinto, y trasladar esa solución a tu idea.

AVISO PRÁCTICO

La creatividad es un medio, no el objetivo

En GPE la creatividad no se entrena por sí misma: se aplica a un fin concreto, **generar la idea de tu proyecto**. No busques la idea más original del mundo, busca una idea que vuestro equipo pueda desarrollar de verdad y que responda a una necesidad de vuestro entorno. Una idea sencilla bien ejecutada vale más que una genialidad imposible.

¿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 despegaba sin dejar rastro. Durante años se consideró un fracaso inútil. Un colega, Art Fry, harto de que los marcapáginas se le cayeran del libro en el coro de la iglesia, recordó aquel pegamento “fallido” y le encontró un uso: papelitos que se pegan y se despegan sin estropear la hoja. Así nació el pòsit, lanzado por 3M en 1980. La historia ilustra que la creatividad consiste muchas veces en combinar lo que ya existe (un pegamento débil + una molestia cotidiana) y dar con la oportunidad que otros no vieron.

EJEMPLO REAL

Una necesidad local convertida en oportunidad: la horchata de la Tierra de Chufa de l'Horta Nord

La chufa cultivada en l'Horta Nord (Alboraia, Almàssera, València y municipios cercanos) cuenta desde 1995 con una Denominación de Origen Protegida que ampara un producto agrícola con siglos de tradición en la comarca. Sobre esa misma materia prima local han surgido propuestas emprendedoras muy distintas: horchaterías que reivindican la receta artesanal frente a la industrial, productos derivados como helados o bebidas vegetales sin lactosa que aprovechan la chufa como alternativa saludable, e incluso harina de chufa para repostería sin gluten. El patrón es siempre el mismo: un **recurso local infrautilizado o tradicional** se mira con ojos nuevos y se convierte en oportunidades distintas según la necesidad a la que responden (autenticidad, intolerancias alimentarias, productos sin gluten). No hizo falta inventar nada: bastó conectar un recurso del entorno con una necesidad actual.

Fuente: Consejo Regulador de la Denominación de Origen Chufa de Valencia (chufadevalencia.org); Conselleria de Agricultura, Generalitat Valenciana, datos de la DOP



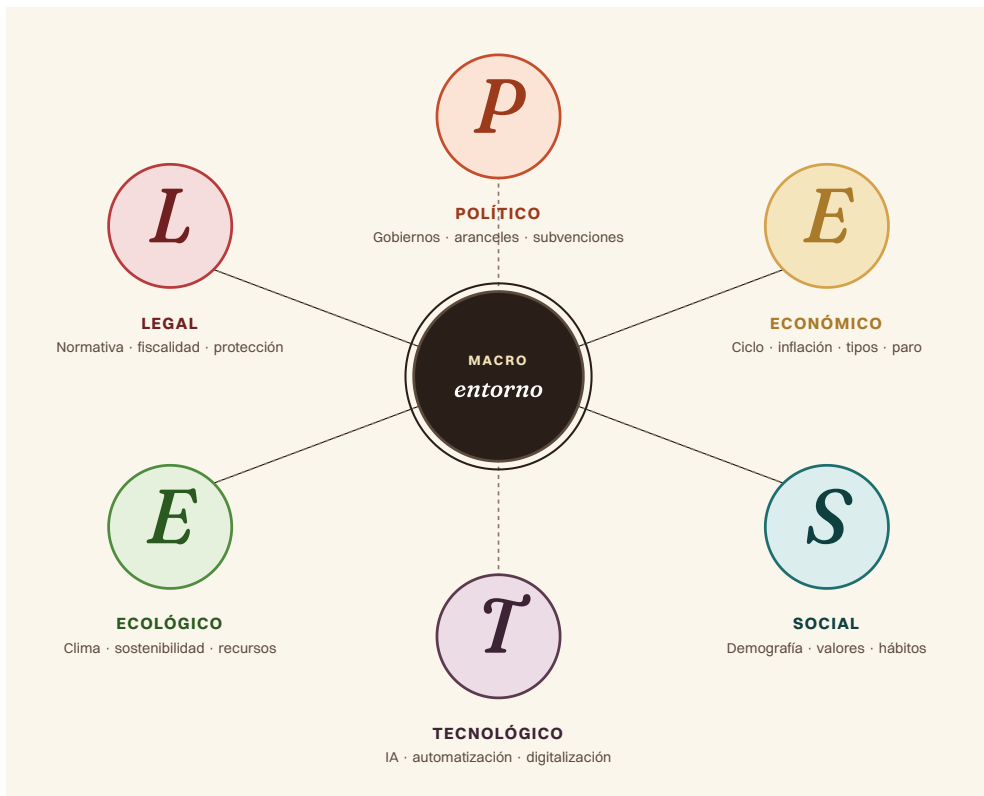
Una horchatería tradicional valenciana. La misma materia prima local —la chufa— da pie a propuestas muy distintas según la necesidad a la que respondan.

Heather Cowper, CC BY 2.0 via Wikimedia Commons

Analizar el entorno: PESTEL

Una idea no vive en el vacío: tendría que funcionar en un entorno real, con leyes, modas, tecnología y condiciones económicas concretas. Antes de comprometer el curso entero con una idea, conviene mirar ese entorno con un método. La herramienta clásica para el **entorno general** es el análisis PESTEL.

PESTEL examina seis grupos de factores externos que afectan a cualquier proyecto y que la empresa no puede controlar, solo tener en cuenta. Para tu proyecto, se trata de preguntarse, en cada factor, qué hay en el entorno que pueda ayudar o dificultar la idea.



Las seis dimensiones del análisis PESTEL del entorno general.

Fuente: Adaptación del modelo PESTEL clásico de análisis del entorno

FACTOR	PREGUNTA PARA TU PROYECTO	EJEMPLO
Político	¿Qué decisiones públicas o ayudas afectan a la idea?	Subvenciones a emprendedores jóvenes, normativa municipal
Económico	¿Cómo está la economía de la zona y el poder adquisitivo?	Paro local, turismo de temporada, renta media del barrio
Sociocultural	¿Qué hábitos, valores o tendencias sociales influyen?	Envejecimiento, conciencia ecológica, gustos locales
Tecnológico	¿Qué tecnología facilita o amenaza la idea?	Venta online, redes sociales, apps de reparto
Ecológico	¿Qué factores ambientales y de sostenibilidad afectan?	Normativa de residuos, sequía, demanda de producto sostenible

Legal ¿Qué leyes y requisitos hay que cumplir?

Licencias de actividad, sanidad, protección de datos

AVISO PRÁCTICO

PESTEL no es rellenar seis casillas por rellenar

Lo importante de un PESTEL no es escribir algo en cada factor, sino quedarse con los **dos o tres factores que de verdad condicionan tu idea**. Un proyecto de comida a domicilio dependerá mucho del factor tecnológico y legal (sanidad); uno de productos artesanos, del sociocultural y el económico. Identifica cuáles pesan en tu caso y descarta los irrelevantes.



Un mercado local es un buen termómetro del entorno: en él se leen de un vistazo los hábitos de consumo, los precios y la competencia de tu zona.

Hans Hillewaert, CC BY-SA 3.0 vía Wikimedia Commons

Analizar el proyecto y su entorno: DAFO

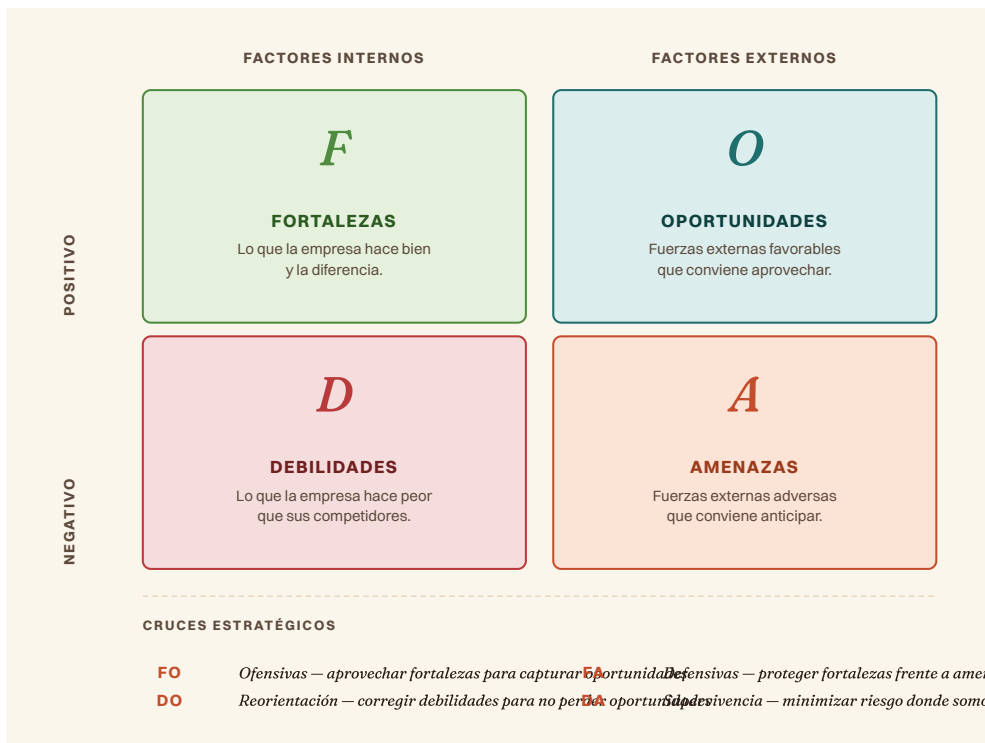
El PESTEL mira el entorno general, lo más lejano. El **DAFO** baja al terreno concreto de tu proyecto: cruza lo que viene de **dentro** (lo que depende de tu equipo y tu idea) con lo que viene de **fuera** (el mercado, los competidores, el entorno), y lo **positivo** con lo **negativo**.

CONCEPTO CLAVE

DAFO del proyecto

El **DAFO** del proyecto cruza cuatro casillas. **Debilidades** y **Fortalezas** son **internas** (dependen de vuestro equipo y vuestra idea: en qué sois fuertes y en qué flojos). **Amenazas** y **Oportunidades** son **externas** (vienen del entorno: lo que puede perjudicar el proyecto y lo que puede impulsarlo). Aplicado a tu proyecto —no a una persona—, sirve para diagnosticar su situación antes de arrancar.

Conviene no confundir las casillas, que es el error más típico. Una fortaleza es algo que **vosotros** tenéis (un miembro que cocina muy bien); una oportunidad es algo del **entorno** que podéis aprovechar (no hay competencia cerca). Una debilidad depende de vosotros (poco presupuesto); una amenaza viene de fuera (un competidor grande baja precios).



La matriz DAFO cruza factores internos y externos, positivos y negativos, y de cada par nace una estrategia.

Fuente: Adaptación del modelo DAFO (análisis SWOT) de diagnóstico estratégico

PASOS

Cómo hacer el DAFO de tu proyecto

- 1 **Análisis interno.** Mirad vuestra idea y vuestro equipo: ¿en qué sois fuertes (habilidades, motivación, recursos propios)? ¿En qué sois débiles (falta de tiempo, dinero, conocimientos)? De aquí salen **fortalezas** y **debilidades**.
- 2 **Análisis externo.** Mirad el entorno (usando el PESTEL que ya tenéis): ¿qué hay fuera que os ayude (una necesidad sin cubrir, una ayuda pública)? ¿Qué os amenaza (competencia, regulación, costes)? De aquí salen **oportunidades** y **amenazas**.
- 3 **Comprobad las casillas.** Revisad que cada elemento esté donde toca: ¿hay alguna “fortaleza” que en realidad sea del entorno? ¿Alguna “amenaza” que dependa de vosotros?
- 4 **Cruza para decidir.** El DAFO no es una lista, es un plan: ¿qué fortaleza puede aprovechar qué oportunidad? ¿Qué debilidad os expone a qué amenaza? De ahí salen las primeras decisiones del proyecto.

Externalidades: elegir la idea con sensibilidad social

Hay un criterio de elección que el currículum de GPE exige y que no suele aparecer en los manuales de empresa al uso: el **impacto que tu proyecto tendría sobre la gente y sobre el entorno**. No toda idea rentable es deseable. Antes de cerrar la elección, hay que mirar sus **externalidades**.

CONCEPTO CLAVE

Externalidades

Una **externalidad** es un efecto de una actividad económica que recae sobre terceros que no participan en ella, sin que se refleje en el precio. Puede ser **negativa** (contaminación, ruido, precarización del trabajo) o **positiva** (formar a jóvenes, revitalizar un barrio, fomentar el consumo local). Las externalidades negativas a menudo **generan o agravan desigualdades**: las soportan quienes menos pueden defenderse.

Aplicado a tu proyecto, la pregunta es honesta y concreta: si esta idea funcionara, **¿a quién perjudicaría y a quién beneficiaría más allá de mis clientes?** Un proyecto que abarata un servicio a base de pagar mal a quien lo presta genera una externalidad negativa que se traduce en desigualdad. Uno que, al contrario, da salida a un producto local o crea empleo en una zona deprimida genera una externalidad positiva. Elegir la idea con esta sensibilidad es coherente con el enfoque de emprendimiento sostenible que vertebra todo el curso, y conecta con la fase de impacto que trabajaréis más adelante en el cuaderno.

No se trata de renunciar a una idea por cualquier efecto negativo —casi toda actividad tiene alguno—, sino de **conocerlos, minimizarlos y, si es posible, compensarlos**. Una idea que crea desigualdad sin necesidad es una mala oportunidad, por rentable que parezca.

LO ESENCIAL DE LA UNIDAD



Una **idea** es cualquier ocurrencia; una **oportunidad** responde a una necesidad real, alguien la valora y es realizable. Para GPE, las mejores suelen anclarse en necesidades **locales**.

- La **creatividad se entrena**: brainstorming, SCAMPER y cambio de perspectiva generan ideas si se separa la fase de **generar** (sin juzgar) de la de **elegir**.
- El **PESTEL** analiza el entorno general en seis factores; lo útil es quedarse con los dos o tres que de verdad condicionan tu idea.
- El **DAFO** del proyecto cruza interno (Debilidades/Fortalezas) y externo (Amenazas/Oportunidades); el error a evitar es confundir las casillas.
- Elegir la idea exige mirar sus **externalidades**: evitar las que generan desigualdad y favorecer las de impacto positivo en el entorno.
- **Puente al cuaderno**: con esta unidad tenéis lo necesario para la **Fase 1 — Idea y oportunidad**, donde validaréis vuestra idea de negocio y haréis el PESTEL y el DAFO del entorno de vuestro proyecto.

Glosario

- **Idea de negocio**: ocurrencia sobre un producto o servicio que se podría ofrecer, todavía sin comprobar si responde a una necesidad real.
- **Oportunidad de negocio**: idea que responde a una necesidad real, es valorada por alguien dispuesto a pagar y es realizable con los recursos disponibles.
- **Creatividad aplicada**: habilidad entrenable de generar ideas nuevas y útiles combinando elementos existentes, orientada aquí a generar la idea del proyecto.
- **Fase divergente y fase convergente**: la divergente produce muchas ideas sin juzgarlas; la convergente las evalúa y elige. Mezclarlas frena la generación.
- **Brainstorming**: técnica de generación de ideas basada en la cantidad, la ausencia de crítica y la construcción sobre las ideas de los demás.
- **SCAMPER**: técnica creativa que aplica los verbos Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Poner otros usos, Eliminar y Reordenar para forzar variaciones.
- **PESTEL**: herramienta de análisis del entorno general en seis factores —Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal—.
- **DAFO**: matriz de cuatro casillas que cruza interno (Debilidades, Fortalezas) y externo (Amenazas, Oportunidades) para diagnosticar la situación del proyecto.
- **Externalidad**: efecto de una actividad económica sobre terceros que no participan en ella y que no se refleja en el precio; puede ser positiva o negativa.

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:

- **Generación de modelos de negocio**, de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (Deusto, 2011). Por qué encaja: explica cómo pasar de una idea a una propuesta de valor que responde a necesidades reales, base de la oportunidad. Lo retomaréis en la fase de modelo de negocio.
- **El método Lean Startup**, de Eric Ries (Deusto, 2012). Por qué encaja: defiende validar la idea con clientes reales lo antes posible en vez de enamorarse de ella, justo el riesgo que advierte esta unidad.
- **Portal del IVACE (Institut Valencià de Competitivitat Empresarial)**, sección de emprendimiento. Por qué encaja: recoge ayudas, recursos y datos del entorno valenciano útiles para el factor económico y político de un PESTEL real.
- **Informe GEM Comunitat Valenciana**, edición anual. Por qué encaja: aporta datos del entorno emprendedor valenciano —oportunidades percibidas, sectores, motivaciones— para fundamentar el análisis del entorno 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 tu localidad. ¿Esconde una oportunidad? ¿Es solo tuya o le pasa a mucha gente?
2. ¿Crees de verdad que la creatividad se entrena? Tras las técnicas de la unidad, ¿ha cambiado tu respuesta?
3. De los seis factores PESTEL, ¿cuáles pesarían más en la idea de tu equipo y por qué los otros importan menos?
4. ¿Se te ocurre una idea rentable que descartarías por las externalidades negativas que generaría? ¿Dónde pondrías el límite?

BIBLIOGRAFÍA

1. Decret 108/2022, de 5 d'agost, del Consell, pel qual s'establixen l'ordenació i el currículum de Batxillerat a la Comunitat Valenciana (DOGV), annex — Gestió de Projectes d'Emprenedoria.
2. Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
3. Ries, E. (2012). *El método Lean Startup*. Deusto.
4. Eberle, B. (1996). *SCAMPER: Creative Games and Activities for Imagination Development*. Prufrock Press.
5. Consejo Regulador de la Denominación de Origen Chufa de Valencia (2024). *La DOP Chufa de Valencia*. chufadevalencia.org.
6. Global Entrepreneurship Monitor (2023). *Informe GEM Comunitat Valenciana*. Red GEM España.

UNIDAD 3 · BLOC 2

03

Decisiones para arrancar: localización, forma jurídica y trámites

Ya tenéis una idea validada. Antes de poner el cartel hay que decidir tres cosas muy concretas: dónde os instaláis, con qué traje legal os presentáis al mundo y qué papeles hacen falta para existir de verdad.

DURACIÓN

5-6 sesiones · 1,5
semanas

CONCEPTOS CLAVE

localización · dimensión ·
forma jurídica · autónomo
· sociedad limitada ·
cooperativa

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

- Justificar la decisión de localización y dimensión del proyecto en función del público objetivo, los costes y el impacto en la economía local.
- Comparar las formas jurídicas básicas (autónomo, sociedad limitada, cooperativa) según responsabilidad, capital y fiscalidad, y elegir la más adecuada para el proyecto del equipo.
- Practicar la tolerancia ante opiniones distintas dentro del equipo al tomar decisiones de arranque.
- Identificar los organismos de asesoramiento y ayuda (PAE, ventanilla única, IVACE en la Comunitat Valenciana) a los que puede acudir una persona emprendedora.
- Conocer la documentación necesaria para constituir una empresa y la tramitación en línea mediante el sistema CIRCE y el Documento Único Electrónico (DUE).

Tiempo estimado de lectura: ~18 min · **Saberes (Decreto 108/2022):** B2.1.1, B2.1.2, B2.1.3, B2.2.1, B2.2.2 · **Alimenta:** Fase 2 del cuaderno (modelo de negocio y decisiones de arranque).

Al acabar esta unidad sabrás:

- Decidir dónde y a qué escala arranca vuestro proyecto, con argumentos.
- Elegir entre autónomo, sociedad limitada y cooperativa según lo que os conviene.
- Saber a quién pedir ayuda gratuita (PAE, ventanilla única, IVACE).
- Entender qué papeles hacen falta y cómo se tramitan hoy en línea.

En las dos primeras unidades habéis hecho lo más difícil y lo más bonito: detectar una oportunidad y darle forma de idea de negocio que resuelve una necesidad real de vuestro entorno. Esta unidad es de otro tipo. Aquí no se sueña, se decide. Antes de que un proyecto exista de verdad —antes de poder facturar, contratar o pedir una subvención— hay que tomar tres decisiones muy concretas: **dónde** se instala, con **qué forma jurídica** opera y qué **trámites** hay que completar para estar dado de alta legalmente.

No os agobiéis: ninguna de estas decisiones requiere ser experto en derecho mercantil. Lo que sí requiere es elegir con criterio, sabiendo qué pesa en cada opción. Y, sobre todo, saber que **no estáis solos**: existe una red pública de asesoramiento gratuita, pensada precisamente para que una persona emprendedora sin formación jurídica pueda dar de alta su actividad sin perderse. Esta unidad os da el mapa.

Recordad la regla de la asignatura: aquí no estudiamos la teoría de las formas jurídicas para un examen, la **aplicamos** a vuestro proyecto. Todo lo que leáis tiene una pregunta detrás: *¿qué nos conviene a nosotros y por qué?*

Dónde y a qué escala: localización y dimensión

La primera decisión es física y estratégica a la vez. **Localización** es responder a *¿dónde?*; **dimensión** es responder a *¿de qué tamaño arrancamos?*. Son decisiones que condicionan costes, clientela y, en una materia como esta, el impacto en la economía local.

La decisión de localización

Elegir dónde instalarse no es buscar “el local más barato”. Es equilibrar varios factores que muchas veces tiran en direcciones opuestas:

- **Cercanía al público objetivo.** ¿Vuestros clientes pasan por allí? Una cafetería de estudiantes cerca de un instituto tiene sentido; en un polígono industrial, no.
- **Costes de instalación.** Alquiler, reformas, suministros. El centro de la ciudad da visibilidad pero cuesta mucho más que las afueras.
- **Acceso a proveedores y a talento.** ¿Tenéis cerca lo que necesitáis para producir y a las personas que pueden trabajar con vosotros?
- **Normativa y licencias.** No toda actividad se puede ejercer en cualquier sitio: hay licencias municipales de apertura y usos del suelo.
- **El factor digital.** Hoy muchos proyectos arrancan **sin local físico**: una tienda online, un servicio a domicilio, una app. La “localización” pasa a ser el dominio web, las redes y la logística de reparto.

AVISO PRÁCTICO

No confundáis 'gratis' con 'sin coste'

Trabajar desde casa o vender solo online parece “no tener costes de local”. Pero sigue habiendo costes: la web, el alojamiento, la publicidad para que os encuentren, el reparto. La localización digital cambia *dónde* están los costes, no los elimina.

La decisión de dimensión

La dimensión es **a qué escala** empezáis: cuántas unidades produciréis, a cuánta gente os dirigís, cuánto invertís de entrada. En un proyecto de aula casi siempre la respuesta sensata es **empezar pequeño y crecer si funciona**, lo que en lenguaje emprendedor se llama *producto mínimo viable*: lo más sencillo que ya resuelve la necesidad y se puede probar con clientes reales sin arriesgar mucho.

Arrancar con dimensión pequeña tiene una ventaja enorme para vuestro proyecto: reduce el riesgo, permite aprender de los primeros clientes y deja margen para corregir antes de comprometer mucho dinero.

EJEMPLO REAL

Mercadona: empezar con tres tiendas en Tavernes Blanques

Una de las mayores empresas de España no nació grande. Mercadona arrancó en 1977 como una pequeña cadena de carnicerías del grupo Cárnicas Roig en Tavernes Blanques (l’Horta Nord, València), con apenas un puñado de establecimientos. Solo después de décadas de crecimiento gradual, reinvertiendo beneficios y ajustando el modelo, llegó a ser la cadena de supermercados líder del país. La lección para vuestro proyecto: la dimensión inicial no determina el techo. Empezar pequeño y bien gestionado, en un entorno local concreto, es una estrategia probada, no un signo de falta de ambición.

Fuente: Mercadona, Memoria anual, e historia corporativa de la compañía



Mercadona en Tavernes Blanques (l’Horta Nord), la localidad donde la compañía dio sus primeros pasos en 1977. Empezó con una dimensión mínima —unas pocas tiendas de barrio— y creció decisión a decisión. El tamaño con el que arrancáis no fija vuestro techo.

Foto: Francesc Fort, CC BY-SA 4.0 via Wikimedia Commons

Con qué traje legal: la forma jurídica

La **forma jurídica** es el “traje legal” con el que vuestra empresa se presenta ante el mundo: define quién responde de las deudas, cuánto dinero hace falta para empezar, cómo se reparten las decisiones y cómo se paga a Hacienda. No hay una forma “mejor” en abstracto: hay la que conviene a *vuestro* proyecto.

La primera gran división es entre **empresario individual** (una persona física que ejerce la actividad en su propio nombre) y **sociedad** (una persona jurídica distinta de sus socios). De ahí

salen las opciones que de verdad usaréis.

Tabla comparativa práctica

Estas son las tres formas que conviene conocer para un proyecto de aula, comparadas por lo que de verdad importa al decidir:

FORMA JURÍDICA	Nº DE SOCIOS	CAPITAL MÍNIMO	RESPONSABILIDAD	FISCALIDAD BÁSICA
Autónomo (empresario individual)	1	No exige capital	Ilimitada: responde con todo su patrimonio personal	IRPF (rendimientos de actividad)
Sociedad Limitada (SL)	1 o más	1 € desde 2022 (antes 3.000 €)	Limitada al capital aportado	Impuesto sobre Sociedades
Cooperativa	Mínimo 3 (según norma autonómica)	Según estatutos	Limitada	Régimen fiscal propio (protegida): tipos reducidos

CONCEPTO CLAVE

Responsabilidad limitada frente a ilimitada

Esta es la diferencia que más pesa. Con responsabilidad **ilimitada** (autónomo), si la empresa contrae deudas que no puede pagar, respondéis con vuestros bienes personales (coche, ahorros, en casos extremos la vivienda). Con responsabilidad **limitada** (SL, cooperativa), solo arriesgáis el capital que habéis puesto en la empresa. Por eso, en cuanto un proyecto maneja algo de riesgo o varias personas, la SL suele ser la opción razonable.

Cómo elegir para vuestro proyecto

La pregunta no es “¿cuál es la mejor forma jurídica?” sino “¿cuál encaja con cómo somos nosotros y cómo es nuestro proyecto?”. Una guía rápida:

- **¿Sois una sola persona, riesgo bajo, queréis empezar ya y barato?** → Autónomo. Es el alta más rápida y sencilla, sin capital ni notario.
- **¿Sois un equipo, hay algo de inversión o riesgo, y queréis proteger vuestro patrimonio personal?** → Sociedad Limitada. Es, con diferencia, la forma más usada en España para pymes.
- **¿Vuestro proyecto es de varias personas, con vocación democrática y de impacto social, donde cada socio es a la vez trabajador?** → Cooperativa. Encaja muy bien con el espíritu de emprendimiento social y desarrollo local que vertebraba esta materia.

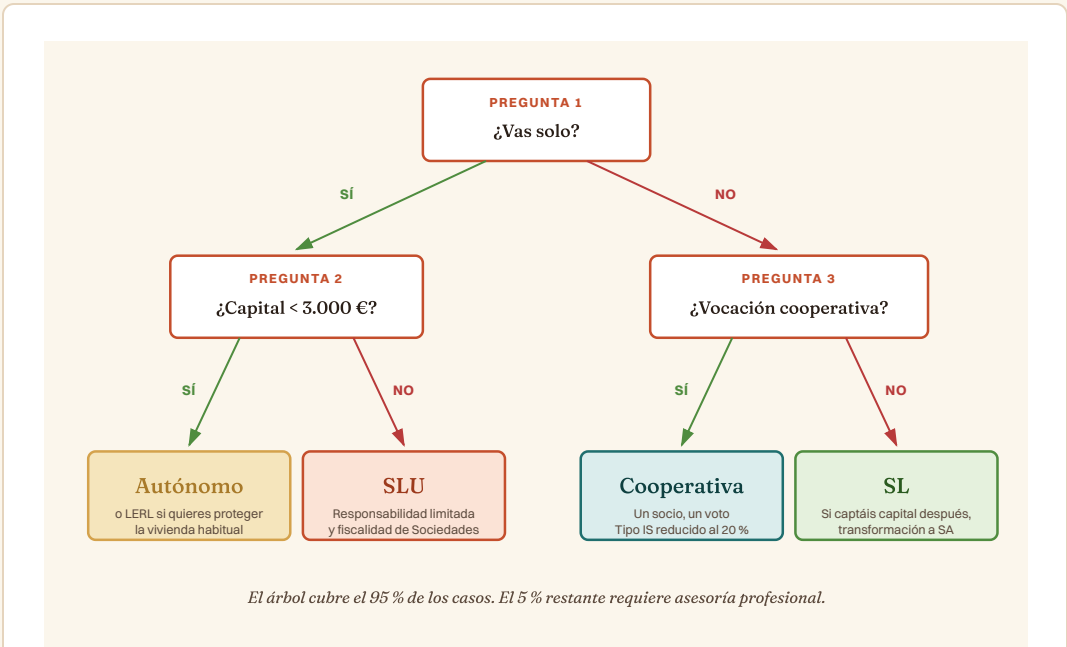
¿SABÍAIS QUE...?



La economía social mueve mucho más de lo que parece

La cooperativa no es una forma “de segunda”. En España, la economía social (cooperativas, sociedades laborales, mutualidades) agrupa a decenas de miles de empresas y representa en torno al 10 % del PIB. La Comunitat Valenciana es uno de los territorios con mayor tradición cooperativa del país, especialmente en el sector agroalimentario y de servicios. Cuando un equipo elige cooperativa, no elige lo “raro”: elige un modelo con siglos de historia y muy presente en el tejido económico valenciano.

Para no perderos entre opciones, este árbol de decisión resume el camino habitual: empezáis por cuántos sois y vais respondiendo preguntas hasta llegar a la forma que mejor encaja con vuestro proyecto.



Árbol de decisión para elegir forma jurídica: empezáis arriba (¿vais solos?) y bajáis respondiendo hasta una de las cuatro opciones.

Decidir en equipo sin romper el equipo

Aquí entra un saber que parece “blando” pero es decisivo (B2.1.3): la **tolerancia ante opiniones distintas**. Localización y forma jurídica son decisiones donde es muy normal que el equipo no esté de acuerdo. Uno querrá empezar grande, otro querrá ir poco a poco; uno preferirá la seguridad de la SL, otro la sencillez del autónomo.

Eso no es un problema: es lo normal en cualquier empresa real. Lo que distingue a un buen equipo no es no discrepar, sino **discrepar bien**.

PASOS

Cómo tomar una decisión de arranque en equipo

- 1 Poned los criterios antes que las opiniones.** Acordad primero qué importa (coste, riesgo, rapidez, impacto local) y solo después debatid las opciones. Así discutís sobre criterios, no sobre egos.
- 2 Que cada persona argumente, no solo vote.** Una opinión sin razones no cuenta igual que una con datos. Pedid siempre el *porqué*.
- 3 Escuchad de verdad la postura contraria.** Antes de rebatir, resumid lo que ha dicho el otro hasta que confirme que le habéis entendido. Es la mejor vacuna contra las peleas estériles.
- 4 Decidid con un método claro.** Por consenso si se puede; por mayoría si no. Y dejad por escrito qué se ha decidido y por qué, para no reabrir el debate cada semana.

A quién pedir ayuda: los organismos de asesoramiento

Nadie monta una empresa sabiéndolo todo. Por eso existe una red pública de **asesoramiento gratuito** para personas emprendedoras. Conocerla os ahorra dinero, errores y muchas horas perdidas (B2.2.1).

- **Punto de Atención al Emprendedor (PAE).** Es la pieza central. Son oficinas (físicas y en línea) donde os asesoran y podéis hacer los trámites de alta en un solo sitio. Hay PAE en cámaras de comercio, ayuntamientos, asociaciones y entidades públicas repartidos por toda España.
- **Ventanilla única.** El principio que hay detrás del PAE: poder hacer todos los trámites de creación de empresa desde un único punto, sin ir oficina por oficina.
- **En la Comunitat Valenciana,** además, está el **IVACE** (Institut Valencià de Competitivitat Empresarial, hoy IVACE+i), la agencia de la Generalitat que apoya la creación y el crecimiento de empresas con asesoramiento, formación y ayudas. Las cámaras de comercio valencianas y las agencias de desarrollo local de los ayuntamientos completan la red.



El edificio del IMPIVA en Castellón, predecesor del actual IVACE. Hoy alberga un Centro Europeo de Empresas Innovadoras: ejemplo del tipo de infraestructura pública valenciana pensada para asesorar y acompañar a quien quiere emprender.

Foto: Castellónenred, CC BY-SA 3.0 via Wikimedia Commons

AVISO PRÁCTICO

El PAE es gratis: usadlo

Es muy fácil pagar a una gestoría 200-300 € por algo que el PAE hace gratis y, además, asesorándoos. Para un proyecto de aula —y para una primera empresa real— acudir al PAE es la opción inteligente. Buscad “PAE” en la web del Ministerio (CIRCE) y veréis los puntos más cercanos.

Qué papeles hacen falta y cómo se tramitan hoy

Llegamos a lo más concreto (B2.2.2): la **documentación** para constituir la empresa y su **tramitación en línea**. La buena noticia es que en España casi todo se puede hacer telemáticamente, y para autónomos y sociedades limitadas existe un sistema unificado que reduce mucho el papeleo.

El sistema CIRCE y el DUE

El **CIRCE** (Centro de Información y Red de Creación de Empresas) es la plataforma pública que permite crear una empresa por internet desde un PAE. Su herramienta clave es el **DUE** (Documento Único Electrónico): un solo formulario electrónico que recoge todos los datos y, al enviarse, **dispara automáticamente** los distintos trámites ante Hacienda, la Seguridad Social y el Registro Mercantil. En lugar de hacer cada trámite por separado, rellenáis el DUE una vez y el sistema reparte la información a cada organismo.

EJEMPLO REAL

CIRCE: dar de alta una SL en plazos de días, no de meses

Antes de la tramitación telemática, constituir una sociedad limitada podía llevar varias semanas de idas y venidas entre notaría, Hacienda, Seguridad Social y Registro Mercantil. Con el sistema CIRCE y el DUE, una persona puede iniciar el alta como autónomo prácticamente en el mismo día y constituir una SL en pocos días hábiles, gestionando todo desde un PAE. El sistema está pensado para que el papeleo deje de ser una barrera de entrada para quien quiere emprender. Es el ejemplo perfecto de “ventanilla única” funcionando de verdad.

Fuente: CIRCE — Centro de Información y Red de Creación de Empresas, Ministerio de Industria y Turismo (paeelectronico.es)



Sede de la Cámara de Comercio de Valencia. Muchas cámaras de comercio funcionan como Punto de Atención al Emprendedor (PAE): allí podéis recibir asesoramiento y tramitar el alta de la empresa con el DUE, sin recorrer oficina por oficina.

Foto: Cámara Valencia, CC BY-SA 4.0 vía Wikimedia Commons

Documentación habitual al constituirse

La lista exacta depende de la forma jurídica, pero estos son los pasos y documentos típicos:

TRÁMITES

De la idea al alta legal (caso sociedad limitada)

- 1 Certificación negativa de denominación.** Pedir al Registro Mercantil Central que confirme que el nombre que queréis no está cogido. Es el primer paso para una sociedad.
- 2 Apertura de cuenta bancaria** a nombre de la sociedad y depósito del capital social (recordad: la SL ya admite 1 €).
- 3 Escritura de constitución y estatutos** ante notario, donde se fija quién son los socios, el objeto social, el capital y las reglas de la empresa.
- 4 Obtención del NIF** (Número de Identificación Fiscal) en la Agencia Tributaria y **alta en el censo** de empresarios (declaración censal, modelo 036/037).
- 5 Inscripción en el Registro Mercantil** y **alta en la Seguridad Social** (régimen de autónomos para los socios trabajadores, o régimen general para los empleados).
- 6 Licencias municipales** de actividad o apertura si vuestro local o actividad las exige.

Para el **autónomo** todo es bastante más corto: básicamente alta censal en Hacienda (modelo 036/037) y alta en el régimen especial de trabajadores autónomos (RETA) de la Seguridad Social, ambas tramitables en línea desde un PAE con el DUE.

CONCEPTO CLAVE

No necesitáis hacer todo esto de verdad... todavía

En vuestro proyecto de aula no vais a constituir una empresa real. Lo que sí vais a hacer en la Fase 2 del cuaderno es **decidir y documentar** qué forma jurídica elegiríais, dónde os localizaríais y qué trámites tendríais que hacer. Saber que existe el PAE y el DUE y entender qué pide cada paso es exactamente el objetivo: que, el día que queráis emprender de verdad, sepáis por dónde empezar.

LO ESENCIAL DE LA UNIDAD



Localización y dimensión se deciden equilibrando público objetivo, costes e impacto local; arrancar pequeño (producto mínimo viable) reduce el riesgo.

- La **forma jurídica** define responsabilidad, capital y fiscalidad. Lo que más pesa es la **responsabilidad**: ilimitada en el autónomo, limitada en la SL y la cooperativa.
- Elegid la forma jurídica por encaje con vuestro proyecto: **autónomo** (solo, rápido, riesgo bajo), **SL** (equipo, protección del patrimonio) o **cooperativa** (varios socios-trabajadores, impacto social).
- Decidir en equipo exige **tolerancia**: poner criterios antes que opiniones, argumentar y escuchar la postura contraria.
- Existe asesoramiento **gratuito**: el **PAE** (ventanilla única) y, en la Comunitat Valenciana, el **IVACE** y las cámaras de comercio.
- La constitución se tramita en línea con el sistema **CIRCE** y el **DUE**, que dispara de una sola vez los trámites ante Hacienda, Seguridad Social y Registro Mercantil.
- **Puente a la Fase 2 del cuaderno**: con esta unidad ya podéis decidir y documentar la localización, la forma jurídica y los trámites de vuestro proyecto, junto con el lienzo de modelo de negocio.

Glosario

- **Localización**: decisión de dónde se instala un proyecto, que equilibra cercanía al público objetivo, costes, acceso a proveedores y normativa municipal.
- **Dimensión**: escala a la que arranca el proyecto; en emprendimiento se recomienda empezar con un producto mínimo viable y crecer si la demanda lo justifica.
- **Producto mínimo viable (PMV)**: versión más sencilla del producto o servicio que ya resuelve la necesidad y puede probarse con clientes reales sin grandes inversiones.
- **Forma jurídica**: “traje legal” que define cómo se presenta una empresa ante el mundo: quién responde de las deudas, cuánto capital hace falta y cómo tributa.
- **Empresario individual (autónomo)**: persona física que ejerce la actividad en su propio nombre con responsabilidad ilimitada sobre su patrimonio personal.
- **Sociedad Limitada (SL)**: sociedad mercantil con responsabilidad limitada al capital aportado; en España admite desde 1 € de capital social desde 2022.
- **Cooperativa**: sociedad de personas que comparten la actividad y las decisiones de forma democrática, con responsabilidad limitada y régimen fiscal propio.
- **Responsabilidad limitada**: régimen por el que los socios de una sociedad solo arriesgan el capital que han aportado, sin que sus bienes personales respondan de las deudas.
- **Punto de Atención al Emprendedor (PAE)**: oficina —física o en línea— que asesora y tramita gratuitamente el alta de una empresa desde un único punto.
- **CIRCE**: Centro de Información y Red de Creación de Empresas; plataforma pública que permite crear una empresa por internet a través del DUE.

- **DUE (Documento Único Electrónico):** formulario electrónico que unifica los trámites de constitución ante Hacienda, Seguridad Social y Registro Mercantil en un solo envío.
- **IVACE:** Institut Valencià de Competitivitat Empresarial; agencia de la Generalitat Valenciana que apoya la creación y el crecimiento de empresas con asesoramiento, formación y ayudas.

Para profundizar

Si esta unidad te ha interesado, aquí van algunos recursos para profundizar en las decisiones de arranque:

- **Portal CIRCE del Ministerio de Industria y Turismo** (paelectronico.es). Por qué encaja: localiza los PAE más cercanos y explica, paso a paso, cómo crear cada tipo de sociedad con el DUE.
- **IVACE+i, área de creación de empresas** (ivace.es). Por qué encaja: recoge las ayudas, itinerarios y servicios gratuitos de la Generalitat Valenciana para quien quiere emprender, con especial atención a la Comunitat.
- **Ley 18/2022, de creación y crecimiento de empresas («Ley Crea y Crece»)** (BOE, septiembre 2022). Por qué encaja: es la norma que redujo el capital mínimo de la SL a 1 € y que ha simplificado notablemente los trámites de arranque; leer el preámbulo es suficiente para entender la filosofía.
- **CEPES, Confederación Empresarial de la Economía Social** (cepes.es). Por qué encaja: ofrece una panorámica de cuánto pesa la economía social (cooperativas, sociedades laborales) en España, útil para quien se plantee esa forma jurídica.

Preguntas para reflexionar

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

1. Para vuestro proyecto concreto, ¿qué pesaría más a la hora de elegir la localización: la cercanía al cliente, el coste del espacio o la visibilidad? ¿Cambiaría esa respuesta si el proyecto fuera completamente digital?
2. Si el equipo tiene tres personas, ¿cuál de las tres formas jurídicas descritas encajaría mejor con vuestro proyecto y por qué? ¿Cuál sería la más arriesgada para el patrimonio personal de cada uno?
3. ¿Habráis pensado en acudir al PAE antes de leer esta unidad? ¿Qué os parece que servicios así sean gratuitos y financiados con impuestos?

BIBLIOGRAFÍA

1. Decret 108/2022, de 5 d'agost, del Consell, pel qual s'establixen l'ordenació i el currículum de Batxillerat a la Comunitat Valenciana (DOGV), anexo — Gestión de Proyectos de Emprendimiento.
2. Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización (BOE) — Puntos de Atención al Emprendedor y tramitación telemática.
3. Ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas («Ley Crea y Crece») — capital social mínimo de 1 € para la Sociedad Limitada y supresión de la Sociedad Limitada

Nueva Empresa.

4. CIRCE – Centro de Información y Red de Creación de Empresas. Ministerio de Industria y Turismo. <https://paeelectronico.es>
5. IVACE – Institut Valencià de Competitivitat Empresarial (IVACE+i), Generalitat Valenciana. <https://www.ivace.es>
6. Texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (Real Decreto Legislativo 1/2010) – régimen de la Sociedad Limitada.
7. CEPES – Confederación Empresarial Española de la Economía Social. Datos sobre el peso de la economía social en el PIB.

UNIDAD 4 · BLOC 3

04

Las áreas de la empresa I: aprovisionamiento, producción y comercial

Tu proyecto ya tiene idea, forma jurídica y un sitio donde nacer. Ahora toca hacerlo funcionar por dentro: conseguir lo que necesitas, fabricar tu producto o servicio y conseguir que alguien lo quiera. Tres áreas, una sola pregunta: ¿cómo lo aplicas a tu proyecto?

DURACIÓN

6-7 sesiones · 2 semanas

CONCEPTOS CLAVE

área de aprovisionamiento
· plan de compras ·
control de stocks · área de
producción · prototipo ·
área comercial

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

- Diseñar un plan de compras sencillo y un control de stocks básico para el proyecto propio.
- Reconocer la documentación habitual del aprovisionamiento (pedido, albarán, factura).
- Entender el prototipo como primera versión real del producto o servicio y como respuesta a una necesidad de la comunidad.
- Hacer un estudio de mercado básico que oriente las decisiones del proyecto.
- Aplicar las cuatro P del marketing mix de forma coherente al propio producto o servicio.
- Analizar de forma crítica la publicidad que genera desigualdad o cosificación y evitarla en el proyecto.

Tiempo estimado de lectura: ~18 min · **Saberes (Decret 108/2022):** B3.1.1, B3.1.2, B3.1.3, B3.3.1, B3.3.2, B3.3.3 · **Fase del cuaderno:** alimenta la **Fase 3 — Marketing y prototipo.**

Al acabar esta unidad sabrás:

- Montar un plan de compras y un control de stocks sencillos para tu proyecto.
- Identificar los tres documentos básicos del aprovisionamiento.
- Convertir tu idea en un prototipo que responda a una necesidad real de tu entorno.
- Hacer un estudio de mercado básico y traducir sus conclusiones en decisiones.
- Aplicar las cuatro P del marketing mix a tu producto o servicio.
- Detectar y evitar la publicidad que cosifica o genera desigualdad.

En las unidades anteriores tu equipo ha pasado de una idea suelta a un proyecto con forma: una oportunidad detectada, un modelo de negocio esbozado y unas decisiones de arranque tomadas. Esta unidad da el siguiente paso: **hacer que el proyecto funcione por dentro**. Toda empresa, por pequeña que sea, se organiza en áreas funcionales —aprovisionamiento, producción, comercial, recursos humanos, finanzas— y en GPE no las estudiamos como teoría completa, sino como **decisiones que tu equipo tiene que tomar** para que su proyecto sea real.

Aquí trabajamos las tres primeras áreas de la cadena que va desde conseguir los recursos hasta vender el resultado: **aprovisionamiento** (qué necesitas y cómo lo consigues), **producción** (cómo lo conviertes en tu producto o servicio, empezando por un prototipo) y **comercial** (cómo logras que alguien lo quiera y lo compre). La de recursos humanos la veremos en la Unidad 5, y la de finanzas y fiscalidad, en la Unidad 6.

Una advertencia de método: esto **no es un capítulo de organización de empresas**. No vamos a clasificar tipos de costes, ni a desplegar la teoría completa de cada departamento —eso pertenece a otras materias—. Aquí hay lo justo para que puedas diseñar estas tres áreas en tu proyecto. Densidad mínima, aplicación máxima.

El área de aprovisionamiento

Aprovisionarse es **conseguir todo lo que el proyecto necesita para funcionar**: materias primas, productos para revender, materiales, herramientas, servicios externos. Aunque tu proyecto sea pequeño, la pregunta es la misma que se hace cualquier empresa: *¿qué necesito, cuánto, cuándo y a quién se lo compro?* Responderla bien evita dos problemas opuestos: quedarte sin existencias en el peor momento o acumular cosas que no usarás.

El plan de compras

El **plan de compras** es la previsión ordenada de lo que el proyecto va a necesitar comprar. No hace falta nada sofisticado: una tabla sencilla que enlace cada necesidad con quién la suministra, en qué cantidad y cuándo. Para un proyecto de aula, este nivel de detalle es suficiente.

QUÉ NECESITO	CANTIDAD ESTIMADA	PROVEEDOR POSIBLE	CUÁNDO LO NECESITO	COSTE APROXIMADO
Materia prima principal	Según previsión de ventas	2-3 proveedores comparados	Antes de empezar a producir	Precio unitario × cantidad
Material de envasado	Por unidad de producto	Proveedor local si es posible	Junto con la materia prima	Coste por lote
Servicio externo (diseño, web...)	1 encargo	Profesional o herramienta	Fase de lanzamiento	Presupuesto cerrado

APLICA A TU PROYECTO

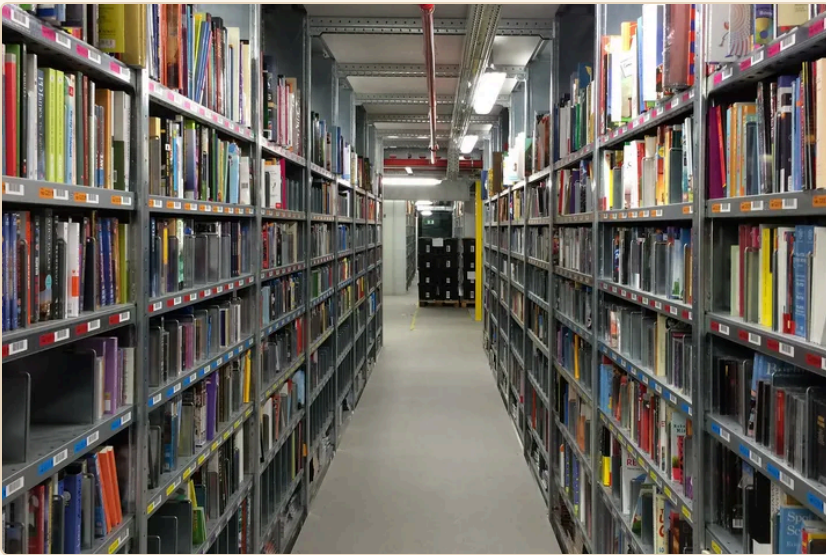
Compara siempre al menos dos proveedores

Antes de cerrar una compra, pide presupuesto a **dos o tres proveedores** y compáralos no solo por precio, sino por plazo, calidad y cercanía. En un proyecto con vocación de impacto local, elegir un proveedor del entorno —aunque sea algo más caro— puede formar parte de tu propuesta de valor.

El control de stocks

El **stock** (o existencias) es la cantidad de producto o materia prima que tienes almacenada en un momento dado. Controlarlo significa saber, en todo momento, qué tienes y cuándo conviene reponer. La idea clave es el **punto de pedido**: el nivel de existencias a partir del cual hay que volver a comprar para no quedarse sin material mientras llega el nuevo pedido.

Para un proyecto escolar basta con una regla práctica: define un **mínimo de seguridad** (la cantidad por debajo de la cual no quieres bajar) y, cuando lo alcances, lanza un nuevo pedido. Ni tanto stock que acumules coste y riesgo de que se estropee, ni tan poco que te quedes parado.



Un almacén logístico lleva el control de stocks al extremo: cada producto tiene su ubicación y su punto de pedido. En tu proyecto basta con una versión mínima de esta misma lógica.

Álvaro Ibáñez, CC BY 2.0 vía Wikimedia Commons

La documentación del aprovisionamiento

Cada compra deja un rastro de documentos. Conocer los tres básicos te permite organizar tu proyecto y, más adelante, llevar la contabilidad (Unidad 6).

DOCUMENTOS

El recorrido de una compra, paso a paso

- 1 **Pedido (u orden de compra).** Lo emite quien compra. Indica qué producto, qué cantidad, a qué precio y con qué plazo se solicita al proveedor. Es el inicio de la operación.
- 2 **Albarán (o nota de entrega).** Acompaña a la mercancía cuando llega. Sirve para comprobar que lo recibido coincide con lo pedido. No incluye necesariamente el precio: su función es certificar la entrega.
- 3 **Factura.** Es el documento con valor legal y contable. Detalla la operación, los precios, los impuestos (IVA) y la cantidad total a pagar. Es la que se registra en la contabilidad y la que justifica el gasto.

¿SABÍAIS QUE...?



El stock que no se ve: el método justo a tiempo

A mediados del siglo XX, la fábrica de Toyota popularizó un sistema que cambió la industria mundial: el *just in time* («justo a tiempo»). La idea era casi contraintuitiva: en lugar de almacenar grandes cantidades de piezas «por si acaso», la fábrica recibía cada componente justo en el momento en que iba a montarlo. Menos almacén, menos dinero inmovilizado, menos piezas que se quedan obsoletas. El reverso es la fragilidad: si un proveedor falla, la cadena se para. La pandemia de 2020 y el atasco de los semiconductores lo demostraron. Para tu proyecto la lección es sencilla: tener stock cuesta dinero, pero quedarse sin él cuesta ventas. El equilibrio es el arte del aprovisionamiento.

El área de producción

El área de producción es donde el proyecto **transforma los recursos en aquello que ofrece**: un producto físico, un servicio o una combinación de ambos. En GPE no nos interesa la teoría de costes ni los sistemas de fabricación industrial; nos interesa una pregunta concreta: *¿cómo conviertes tu idea en algo que la gente pueda usar de verdad?* Y la respuesta empieza por un prototipo.

El producto o servicio como respuesta a una necesidad

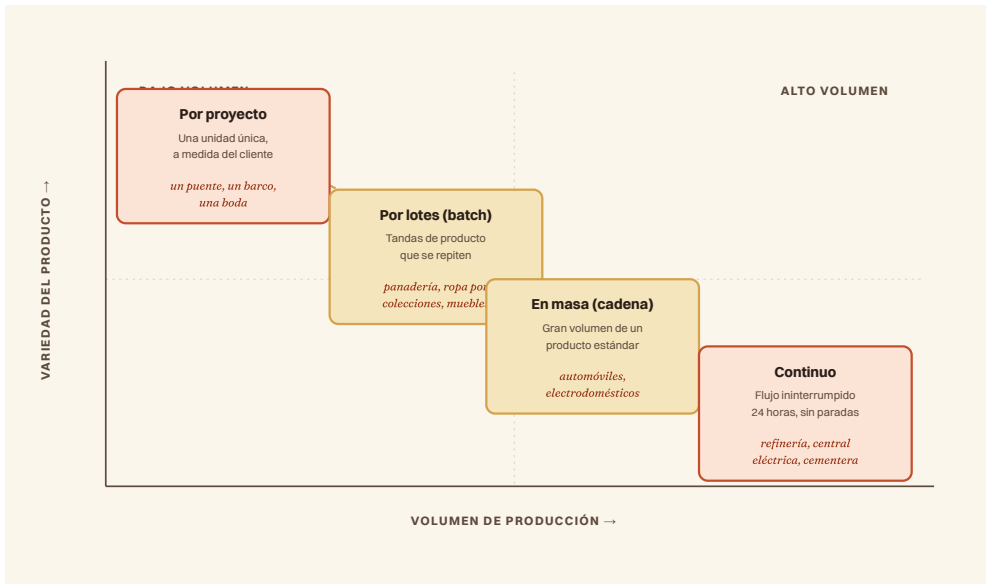
Antes de fabricar nada, conviene recordar **por qué existe** tu producto. En la lógica de GPE, un buen proyecto nace de una **necesidad real de la comunidad**: un problema del barrio, una carencia del instituto, una demanda no cubierta del entorno local. El producto o servicio es la **respuesta** a esa necesidad. Si pierdes de vista a quién ayuda y para qué, acabas fabricando algo que técnicamente funciona pero que nadie necesita.

CONCEPTO CLAVE

Producto y servicio

Un **producto** es un bien tangible que satisface una necesidad (una mermelada artesana, una funda reciclada). Un **servicio** es una actividad intangible que cumple la misma función (un taller, un servicio de reparación, una app). Muchos proyectos combinan los dos: un producto acompañado de un servicio que lo hace más valioso.

La forma de fabricar depende de cuántas unidades necesitas y de cuánto se parecen entre sí. No es lo mismo elaborar una pieza única bajo encargo que producir miles de unidades idénticas: a más volumen, menos variedad, y al revés. Conocer estos cuatro tipos te ayuda a situar tu propio proyecto y a entender por qué un producto artesano y uno de gran consumo se fabrican de maneras tan distintas.



Los cuatro tipos de proceso productivo se ordenan en una diagonal: a poco volumen y mucha variedad, producción por proyecto; a mucho volumen y poca variedad, producción continua.

El prototipo

El **prototipo** es la **primera versión real de tu producto o servicio**, hecha para probarla, mostrarla y mejorarla. No es el producto definitivo ni tiene que ser perfecto: es lo que te permite pasar de «tenemos una idea» a «mira, esto es». Un prototipo puede ser una muestra física hecha a mano, una maqueta, un boceto navegable de una app o una versión piloto del servicio probada con unas pocas personas.

Su valor está en lo que aprendes al construirlo y al enseñarlo: detectas fallos antes de gastar en producción, recoges reacciones reales y afinas el producto con esa información. La regla emprendedora es clara: **es mejor un prototipo tosco enseñado pronto que un producto**

perfecto enseñado tarde. Cada vuelta de prototipo —construir, probar, aprender, mejorar— acerca tu proyecto a algo que la gente quiera de verdad.



La fábrica de Lladró en Tavernes Blanques (Valencia). Aquí, cada figura pasa primero por un prototipo modelado a mano que se prueba y ajusta antes de fabricarla en serie.

Francesc Fort, CC BY-SA 4.0 vía Wikimedia Commons

EJEMPLO REAL

Lladró: del boceto al prototipo en Tavernes Blanques

La empresa de porcelana Lladró, fundada en 1953 por los tres hermanos Lladró y con su Ciudad de la Porcelana en Tavernes Blanques (Valencia) desde finales de los años cincuenta, no pasa nunca de la idea a la producción de golpe. Cada figura recorre antes un proceso de prototipado: un escultor modela una pieza original en arcilla, se elaboran moldes y se realiza una primera muestra que el equipo evalúa una y otra vez —proporciones, color, acabado— antes de validar el modelo para fabricarlo en serie. La lección para tu proyecto es directa: incluso una empresa con décadas de oficio prueba físicamente cada producto antes de lanzarlo. El prototipo no es un capricho; es el filtro que separa una buena idea de un buen producto.

Fuente: Lladró, sección «Saber hacer» de su web corporativa (lladro.com), y Cámara de Comercio de Valencia, ficha de empresa

El área comercial

Tener un buen producto no basta: hay que conseguir que la gente lo conozca, lo quiera y lo compre. De eso se ocupa el **área comercial**. Para tu proyecto, esta área responde a dos

preguntas encadenadas: primero, *¿quién es mi cliente y qué quiere?* (estudio de mercado); y después, *¿cómo organizo mi oferta para llegar a él?* (marketing mix).



Un escaparate es marketing en estado puro: en pocos segundos decide qué producto se muestra, a qué precio y con qué mensaje. El área comercial empieza ya en la calle.

Estevoaei, CC BY-SA 4.0 vía Wikimedia Commons

El estudio de mercado

El **estudio de mercado** es la investigación que haces para conocer a las personas a las que te diriges, a tus competidores y el entorno en el que vas a vender. Su objetivo no es rellenar un informe, sino **tomar mejores decisiones**: si descubres que tu cliente prefiere un envase pequeño o que la competencia ya cubre cierto precio, eso cambia tu producto.

Para un proyecto de aula, un estudio de mercado básico se apoya en tres fuentes accesibles:

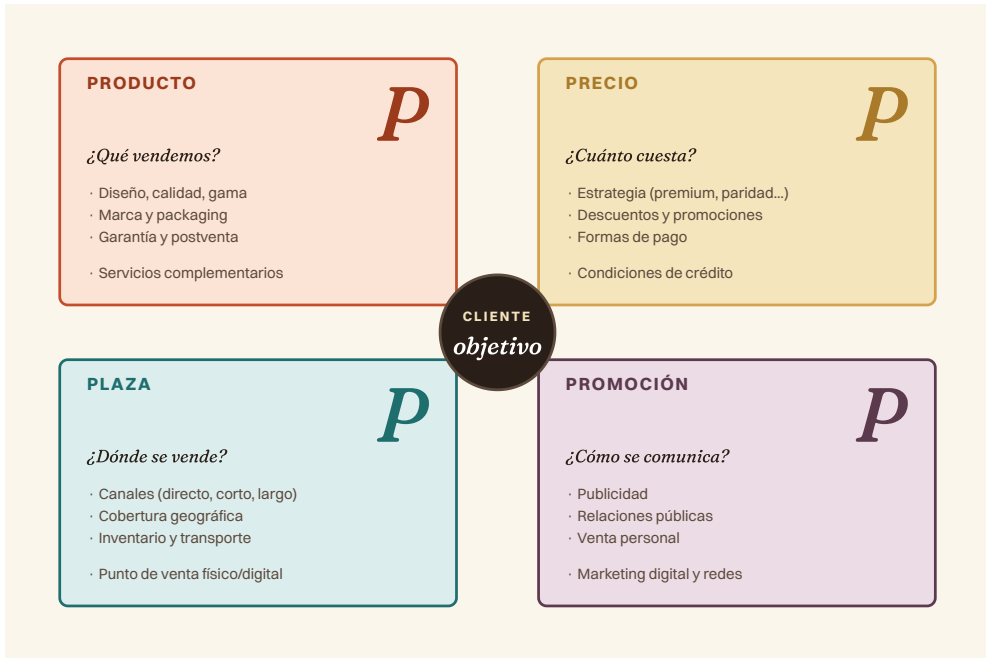
TÉCNICA	EN QUÉ CONSISTE	QUÉ TE APORTA
Encuesta	Un cuestionario breve a posibles clientes (en clase, en el barrio, online)	Datos sobre preferencias, precio que pagarían, frecuencia de uso
Observación	Mirar cómo se comporta la gente donde se vende un producto parecido	Hábitos reales, momentos de compra, qué les atrae
Análisis de la competencia	Estudiar quién ofrece algo similar y cómo lo hace	Precios de referencia, huecos sin cubrir, errores que evitar

El resultado del estudio se traduce en una idea clara de tu **público objetivo** (a quién te diriges) y en decisiones concretas sobre las cuatro P que vienen a continuación.

El marketing mix: las cuatro P

El **marketing mix** es el conjunto de decisiones con las que una empresa coloca su producto en el mercado. Se resume en las **cuatro P**, una herramienta clásica que en GPE usamos como **lista de comprobación** para diseñar la oferta de tu proyecto de forma coherente. La clave es que las cuatro decisiones encajen entre sí: un producto artesano de calidad no casa con un precio de saldo ni con un canal de venta masivo.

P	PREGUNTA QUE RESPONDE	DECISIONES PARA TU PROYECTO
Producto (<i>product</i>)	¿Qué ofrezco exactamente?	Características, calidad, envase, marca, gama, servicio asociado
Precio (<i>price</i>)	¿Cuánto cuesta?	Precio de venta, descuentos, comparación con la competencia, margen
Distribución (<i>place</i>)	¿Dónde y cómo llega al cliente?	Canal de venta (directo, tienda, online), punto de venta, logística
Comunicación (<i>promotion</i>)	¿Cómo lo doy a conocer?	Publicidad, redes sociales, promociones, imagen, mensaje



Las cuatro P del marketing mix orbitan alrededor del cliente: producto, precio, distribución y comunicación son decisiones que deben encajar entre sí.

Fuente: McCarthy, E. J. (1960). Basic Marketing.

APLICA A TU PROYECTO

Coherencia antes que cantidad

No se trata de hacer mucho en cada P, sino de que las cuatro **cuenten la misma historia**. Pregúntate: ¿el precio que pongo encaja con la calidad de mi producto? ¿El canal por el que vendo es donde está mi cliente? ¿El mensaje de mi comunicación es el mismo que mi propuesta de valor? Un marketing mix coherente vale más que uno espectacular pero contradictorio.

Publicidad responsable: la cuarta P con conciencia

La comunicación —la cuarta P— es la cara más visible del marketing, y también la más delicada. La publicidad no solo vende: **transmite valores y modelos**. Durante décadas, mucha publicidad ha recurrido a la **cosificación** (presentar a las personas, sobre todo a las mujeres, como objetos al servicio de un producto) y a estereotipos que **refuerzan desigualdades**. No es una cuestión de gustos: es un problema social que la ley reconoce.

En España, la **Ley General de Publicidad** considera **ilícita** la publicidad que atenta contra la dignidad de las personas o que utiliza la imagen de la mujer de forma vejatoria o discriminatoria. Como emprendedor o emprendedora, tienes la responsabilidad —y la

oportunidad— de comunicar tu proyecto de otra manera: con personas reales, mensajes honestos y sin recurrir a estereotipos para llamar la atención.

EJEMPLO REAL

El Observatorio de la Imagen de las Mujeres: vigilar la publicidad que cosifica

Desde 1994, el Observatorio de la Imagen de las Mujeres, dependiente del Instituto de las Mujeres, recoge y analiza las quejas de la ciudadanía sobre publicidad y contenidos que tratan a las mujeres de forma sexista, vejatoria o como simple reclamo. Cada año documenta cientos de quejas y, cuando detecta una vulneración, solicita a la empresa anunciante la retirada o modificación de la campaña. Su existencia demuestra dos cosas útiles para tu proyecto: que la publicidad que cosifica tiene consecuencias reales y que hay un criterio público para distinguir una comunicación legítima de una que daña. Antes de lanzar la comunicación de tu proyecto, pregúntate si pasaría el filtro de este observatorio.

Fuente: Instituto de las Mujeres (Ministerio de Igualdad), Observatorio de la Imagen de las Mujeres (OIM), informes anuales de quejas

Conexión con tu proyecto

Las tres áreas de esta unidad son, en realidad, **un único recorrido**: consigues lo que necesitas (aprovisionamiento), lo transformas en tu producto o servicio empezando por un prototipo (producción) y consigues que llegue a quien lo necesita (comercial). En la **Fase 3 del cuaderno de proyecto — Marketing y prototipo** vas a poner todo esto en práctica con tu equipo: harás un estudio de mercado básico, diseñarás tu marketing mix con las cuatro P y construirás el primer prototipo de tu producto o servicio. Esta unidad te da las herramientas; el cuaderno es donde las usas.

LO ESENCIAL DE LA UNIDAD



El **aprovisionamiento** consiste en conseguir lo que el proyecto necesita: un **plan de compras** sencillo y un **control de stocks** básico bastan para un proyecto de aula. Los tres documentos clave son **pedido, albarán y factura**.

- El **área de producción** transforma los recursos en tu producto o servicio, que debe ser una **respuesta a una necesidad real** de la comunidad.
- El **prototipo** es la primera versión real, hecha para probar y mejorar: mejor tosco y pronto que perfecto y tarde.
- El **estudio de mercado** (encuesta, observación, análisis de la competencia) sirve para tomar decisiones, no para rellenar informes.
- El **marketing mix** son las **cuatro P** —producto, precio, distribución y comunicación—; su valor está en que sean **coherentes** entre sí.
- La **publicidad responsable** evita la cosificación y los estereotipos: la ley considera ilícita la publicidad que atenta contra la dignidad de las personas.

Glosario

- **Área de aprovisionamiento:** función de la empresa que se ocupa de conseguir todo lo que el proyecto necesita para funcionar (materias primas, materiales, servicios externos).
- **Plan de compras:** previsión ordenada de qué necesita comprar el proyecto, en qué cantidad, a qué proveedor, cuándo y a qué coste aproximado.
- **Stock (existencias):** cantidad de producto o materia prima que el proyecto tiene almacenada en un momento dado y que aún no ha usado o vendido.
- **Punto de pedido:** nivel de existencias a partir del cual hay que lanzar un nuevo pedido para no quedarse sin material mientras llega el siguiente suministro.
- **Pedido (orden de compra):** documento que emite quien compra y que indica qué producto, qué cantidad, a qué precio y con qué plazo se solicita al proveedor.
- **Albarán:** documento que acompaña a la mercancía en la entrega y certifica que lo recibido coincide con lo pedido, sin incluir necesariamente el precio.
- **Factura:** documento legal y contable que detalla la operación, los precios, el IVA y el total a pagar; es la que se registra en la contabilidad.
- **Prototipo:** primera versión real de un producto o servicio, construida para probarla, mostrarla y mejorarla antes de comprometer recursos en la producción definitiva.
- **Estudio de mercado:** investigación sobre los clientes potenciales, los competidores y el entorno, orientada a tomar mejores decisiones de producto, precio y distribución.
- **Marketing mix (cuatro P):** conjunto de cuatro decisiones —producto, precio, distribución (*place*) y comunicación (*promotion*)— que definen cómo un proyecto coloca su oferta en el mercado.
- **Publicidad responsable:** comunicación que evita la cosificación de las personas y los estereotipos que generan desigualdad; la Ley General de Publicidad considera ilícita la publicidad que atenta contra la dignidad.

Para profundizar

Si esta unidad te ha interesado, aquí van algunos recursos para llevar más lejos las tres áreas que hemos trabajado:

- **Kotler, P. y Armstrong, G. (2021). *Fundamentos de marketing*, 14.ª ed., Pearson.** Por qué encaja: es el manual de referencia en formación del marketing mix y el estudio de mercado; el capítulo de las cuatro P es lectura directa de lo que hemos visto.
- **Observatorio de la Imagen de las Mujeres (OIM), Ministerio de Igualdad** (inmujeres.gob.es). Por qué encaja: sus informes anuales analizan casos reales de publicidad sexista y dan criterios concretos para evaluar la propia comunicación del proyecto.
- **Lladró, sección «Saber hacer»** (lladro.com). Por qué encaja: el proceso de prototipado que describe esta empresa valenciana es un modelo accesible y local de cómo se pasa de la idea al producto físico con iteraciones sucesivas.
- **«El método Lean Startup»**, Eric Ries (2011, Crown Business; edición en castellano de Deusto). Por qué encaja: popularizó la lógica de construir → medir → aprender que está detrás del prototipo; los primeros capítulos se leen en una tarde y cambian la forma de ver el proyecto.

Preguntas para reflexionar

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

1. Pensad en el plan de compras de vuestro proyecto: ¿existe algún proveedor local que podríais priorizar aunque no sea el más barato? ¿Qué ventajas y qué riesgos tendría esa decisión?
2. Si tuvierais que hacer el prototipo de vuestro proyecto esta semana, ¿con qué materiales o herramientas lo haríais? ¿Qué pregunta concreta queréis que el prototipo responda?
3. Revisad la comunicación de alguna marca que conozcáis: ¿pasaría el filtro de la publicidad responsable? ¿Qué cambiaríais y por qué?

BIBLIOGRAFÍA

1. Decret 108/2022, de 5 d'agost, del Consell, pel qual s'establixen l'ordenació i el currículum de Batxillerat a la Comunitat Valenciana (DOGV núm. 9403), annex de la matèria Gestió de Projectes d'Emprenedoria.
2. Ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad (BOE-A-1988-26156), artículo 3 (publicidad ilícita).
3. Instituto de las Mujeres, Ministerio de Igualdad. *Observatorio de la Imagen de las Mujeres (OIM)*. Informes anuales de actividad.
4. Lladró. *Saber hacer: el proceso de creación de la porcelana*. Web corporativa (lladro.com).
5. Kotler, P. y Armstrong, G. (2021). *Fundamentos de marketing*. 14.ª edición. Pearson [referencia de las cuatro P del marketing mix].

UNIDAD 5 · BLOC 3

05

Las áreas de la empresa II: recursos humanos

Un proyecto no lo saca adelante una idea: lo sacan personas. Esta unidad va de eso: qué perfiles necesita tu equipo, cómo se incorpora alguien a una empresa y cómo conseguís comunicaros bien dentro y fuera. Pocas reglas, aplicadas a vuestro propio proyecto.

DURACIÓN

4-5 sesiones · 1,5
semanas

CONCEPTOS CLAVE

área de recursos humanos
· perfil profesional ·
selección de personal ·
contrato de trabajo ·
nómina · currículum

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

- Identificar los perfiles que necesita el equipo del proyecto y repartir tareas según las capacidades de cada miembro.
- Entender de forma básica el proceso de búsqueda y selección de personal y para qué sirve un contrato de trabajo.
- Reconocer a nivel conceptual qué es una nómina y qué partes la componen, sin entrar en su cálculo detallado.
- Elaborar un currículum y conocer el videocurrículum como formato, y saber qué habilidades demandan hoy las empresas.
- Distinguir la comunicación interna de la externa y aplicar ambas al funcionamiento del equipo del proyecto.

Tiempo estimado de lectura: ~14 min · **Saberes (Decreto 108/2022):** B3.2.1, B3.2.2, B3.2.3 · **Fase del cuaderno:** alimenta la **Fase 3 — Marketing y prototipo** (en su parte de organización del equipo).

Al acabar esta unidad sabrás:

- Definir qué perfiles necesita el equipo de tu proyecto y repartir las tareas según las capacidades de cada uno.
- Entender, a grandes rasgos, cómo se busca y selecciona personal y para qué sirve un contrato de trabajo.
- Reconocer qué es una nómina y qué partes tiene, a nivel conceptual.
- Preparar un currículum, conocer el videocurrículum y saber qué habilidades demandan hoy las empresas.

- Distinguir la comunicación interna de la externa y aplicarlas al funcionamiento de tu equipo.

En la unidad anterior pusiste en marcha tres áreas de tu proyecto: aprovisionamiento, producción y comercial. Pero falta el ingrediente sin el cual ninguna de esas áreas funciona: **las personas**. Un proyecto no lo saca adelante una idea brillante; lo sacan adelante unas cuantas personas que se reparten el trabajo, se entienden entre ellas y saben comunicar lo que hacen. De eso se ocupa el **área de recursos humanos**.

En GPE esta área tiene una particularidad: tu «empresa» es **el equipo de tu proyecto**. No vas a contratar a nadie, pero sí vas a tomar las mismas decisiones de fondo que toma cualquier organización: *¿qué perfiles necesito?, ¿quién hace qué?, ¿cómo nos comunicamos por dentro y cómo nos presentamos por fuera?* Por eso esta unidad mira los recursos humanos desde dentro de tu equipo, no como un capítulo de teoría laboral.

Una advertencia de método, igual que en la Unidad 4: aquí no hay teoría completa de recursos humanos ni cálculo detallado de nóminas —eso pertenece a otras materias—. Hay lo justo para que entiendas cómo se incorpora alguien a una empresa, qué documentos lo regulan a grandes rasgos y, sobre todo, cómo organizar y comunicar a tu equipo. Densidad mínima, aplicación máxima.

El área de recursos humanos: las personas del proyecto

El **área de recursos humanos** se ocupa de las personas que trabajan en la empresa: definir qué hace falta, incorporar a quien lo cubre, organizar el trabajo, cuidar el ambiente y comunicarse. En una empresa grande es un departamento entero; en tu proyecto, es algo que el equipo gestiona entre todos casi sin darse cuenta. Pero gestionarlo bien marca la diferencia entre un grupo que avanza y uno que se atasca en discusiones.

Qué perfiles necesita tu proyecto

Antes de repartir tareas conviene saber **qué hace falta saber hacer**. Un **perfil profesional** es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se necesitan para una función concreta. La mayoría de proyectos de GPE necesitan cubrir, en distinta medida, funciones como estas:

FUNCIÓN DEL PROYECTO	QUÉ HACE	QUÉ PERFIL ENCAJA
Coordinación	Organiza, fija plazos, reparte tareas y resuelve bloqueos	Persona organizada, con liderazgo y mano izquierda
Producto / prototipo	Diseña y construye el producto o servicio	Persona creativa y con habilidad manual o técnica
Comercial y comunicación	Estudio de mercado, marketing, redes, presentación	Persona comunicativa y con soltura digital
Cuentas	Lleva el presupuesto y los números (Unidad 6)	Persona ordenada y cómoda con los datos

No hace falta una persona por función: en un equipo de tres o cuatro, lo normal es que cada miembro asuma varias. Lo importante es que **todas las funciones tengan dueño** y que el reparto se haga según las capacidades reales de cada uno, no al azar.

APLICA A TU PROYECTO

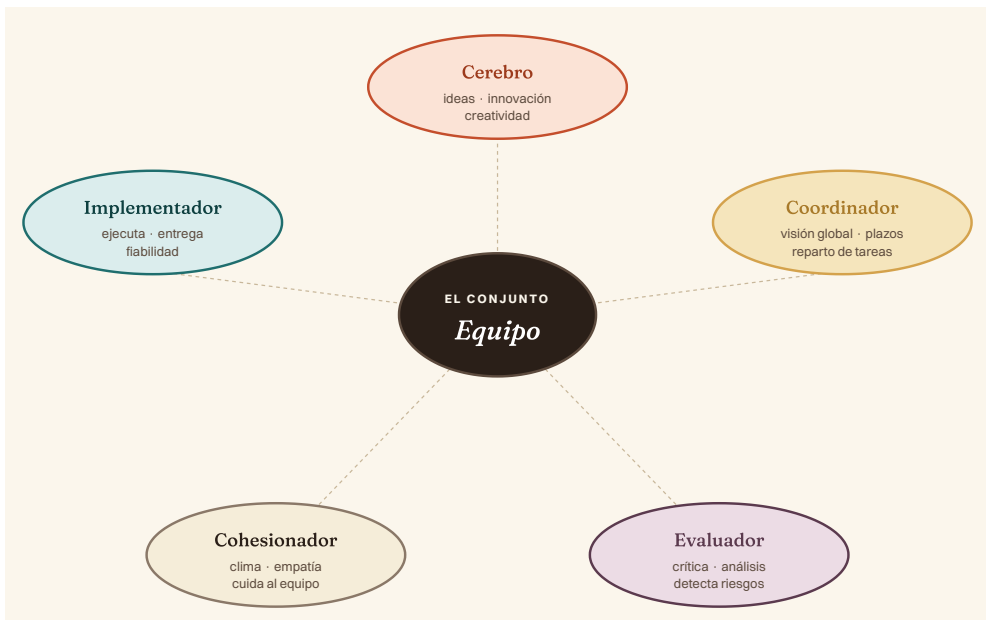
Repartir por capacidad, no por amistad

A la hora de repartir tareas, la pregunta no es *¿quién quiere hacer qué?* sino *¿quién hace mejor qué?*. Aprovechar lo que cada miembro ya sabe hacer —y darle margen para aprender lo que le falta— rinde más que repartir a partes iguales o por simpatía. Un buen reparto de roles es la primera decisión de recursos humanos de tu proyecto.

Cómo se ordena el equipo

Una vez repartidas las funciones, conviene tener claro **cómo se relacionan entre sí**. Las empresas representan esa estructura en un **organigrama**: un esquema de quién depende de quién y quién decide qué. En un proyecto de aula no hace falta nada formal, pero sí responder a tres preguntas: *¿quién coordina?* (alguien tiene que tener la visión del conjunto y desbloquear lo que se atasca), *¿quién responde de cada área?* (para que no haya tareas sin dueño) y *¿cómo se toman las decisiones importantes?* (por consenso, por mayoría o por la persona responsable de esa área). Tener esto claro no es burocracia: es lo que evita que el equipo se pare cada vez que hay que decidir algo.

Más allá de las funciones técnicas, los equipos también necesitan **roles de comportamiento**: alguien que aporte ideas, alguien que organice, alguien que ejecute, alguien que revise y alguien que mantenga unido al grupo. Un equipo equilibrado no es el que reúne a los cinco mejores en lo suyo, sino el que cubre estos cinco papeles complementarios.



Cinco roles complementarios que conviene cubrir en cualquier equipo, más allá de las funciones técnicas.

Fuente: Adaptación de los roles de equipo de Belbin



Un equipo no es la suma de personas trabajando por su cuenta, sino un grupo que reparte tareas, decide junto y se comunica.

Baoulecmoi, CC0 vía Wikimedia Commons

Búsqueda, selección y contratación

Cuando una empresa real necesita cubrir un puesto, sigue un recorrido que conviene conocer aunque en tu proyecto no vayas a contratar a nadie: te ayuda a entender el otro lado —el de quien busca trabajo— y a organizar mejor a tu equipo.

El proceso de búsqueda y selección

PROCESO

De la necesidad a la incorporación, paso a paso

- 1 Definir el perfil.** La empresa concreta qué necesita: tareas del puesto, conocimientos, experiencia y actitudes. Sin un perfil claro, todo lo demás falla.
- 2 Buscar candidaturas.** Publica la oferta donde estén las personas adecuadas: portales de empleo, redes profesionales, el servicio público de empleo (en la Comunitat Valenciana, LABORA) o el boca a boca.
- 3 Seleccionar.** Filtra los currículos, hace entrevistas y, a veces, pruebas. Busca encaje entre el perfil y la persona, no solo el mejor currículum en abstracto.
- 4 Incorporar.** Formaliza la relación con un contrato, da de alta a la persona en la Seguridad Social y la acompaña en sus primeros días.



La entrevista es el momento en que la empresa busca el encaje entre el perfil y la persona, más allá de lo que dice el currículum.

amtec_photos, CC BY-SA 2.0 vía Wikimedia Commons

El contrato de trabajo

El **contrato de trabajo** es el acuerdo por el que una persona se compromete a trabajar para una empresa a cambio de un salario, bajo su organización y dirección. Es la base de la relación laboral y fija lo esencial: qué se hace, dónde, cuánto tiempo, por cuánto dinero y durante cuánto tiempo. Existen distintos tipos —indefinido, temporal, de prácticas, a tiempo parcial—, pero en GPE basta con quedarse con la idea: **el contrato protege a las dos partes** y deja por escrito las reglas del trabajo. (El detalle de derechos y tipos de contrato se trabaja en otras materias; aquí solo nos interesa el concepto.)

La nómina, a grandes rasgos

La **nómina** es el documento mensual que recibe la persona trabajadora y que justifica lo que cobra. No vamos a calcularla —eso es trabajo de otras materias—, pero sí conviene entender su lógica básica, porque explica una idea importante: **lo que la empresa paga no es lo mismo que lo que la persona recibe en el banco.**

CONCEPTO CLAVE

Salario bruto, deducciones y salario neto

El **salario bruto** es el total que la empresa reconoce a la persona. De ahí se restan unas **deducciones**: la parte que la persona aporta a la **Seguridad Social** (que financia pensiones, sanidad y desempleo) y la **retención de IRPF** (un adelanto del impuesto sobre la renta). Lo que queda tras esas restas es el **salario neto**, el dinero que de verdad llega a la cuenta. Entender esto conecta con la idea, central en GPE, de que pagar impuestos y cotizar es contribuir al sostenimiento de lo común (lo retomaremos en la Unidad 6).

Currículo, videocurrículo y habilidades demandadas

Del otro lado del proceso de selección está la persona que se presenta. Su carta de entrada sigue siendo el currículum, aunque hayan aparecido formatos nuevos. Conocerlos te sirve dos veces: para presentarte tú el día de mañana y para saber qué buscar cuando mires el «currículo» de tu propio equipo.

El currículum

El **currículum** (CV, *curriculum vitae*) es el documento que resume la formación, la experiencia y las capacidades de una persona de cara a un puesto. Un buen CV no lo cuenta todo: **selecciona lo relevante** para la oferta concreta, es breve, está bien ordenado y no tiene faltas. Suele incluir datos de contacto, formación, experiencia, idiomas, competencias digitales y, cada vez más, una breve descripción de qué aporta la persona.

PÁGINA A4 · UNA SOLA HOJA

CONSEJO 1
Sin foto si dudas: evita sesgos del reclutador.

CONSEJO 2
El resumen es el "trailer" del CV: decisivo en 6 seg.

CONSEJO 3
"Coordiné equipo de 4 y subimos ventas un 20 %", no "responsable de ventas".

1 · HEADER

Nombre Apellidos

email · teléfono · LinkedIn · ciudad

FOTO (opcional)

2 · RESUMEN

3-4 líneas · quién eres · qué buscas · qué aportas

3 · EXPERIENCIA

VERBOS + RESULTADOS

Puesto · empresa · fechas

- Logro 1 (con resultado medible)
- Logro 2 (con resultado medible)
- Logro 3 (con resultado medible)

4 · FORMACIÓN

Título · centro · fechas

(en orden cronológico inverso)

5 · IDIOMAS

Castellano: C2

Inglés: B2 (Cambridge)

6 · DIGITAL

Excel · Canva · CapCut

Python básico · IA

7 · VOLUNTARIADO / EXTRAS

Voluntariado, proyectos personales, aficiones que aporten contexto, premios o reconocimientos.

CONSEJO 4
Personalizar el CV por oferta: cada envío adapta el resumen y orden.

CONSEJO 5
Idiomas con nivel MCER (A1-C2), no "fluido" o "medio-alto".

CONSEJO 6
1 página máx. para perfil junior. Más allá, se diluye.

Estructura recomendada de un currículum junior, sección a sección, con los consejos prácticos para un primer CV.

El videocurrículo

El **videocurrículo** es una presentación breve en vídeo —normalmente menos de un minuto— en la que la persona se presenta a sí misma. No sustituye al CV: lo complementa. Su ventaja es que muestra lo que un papel no puede: cómo se expresa la persona, su soltura, su energía. Es

habitual en perfiles comerciales, creativos o de atención al público. Para tu proyecto es un formato útil: grabar un videocurrículo de equipo es una buena forma de presentar quién está detrás del proyecto.

¿SABÍAIS QUE...?



Lo que de verdad miran las empresas: las habilidades blandas

Durante años se dio por hecho que lo decisivo en un currículum eran los títulos y la experiencia técnica. Los estudios sobre empleabilidad de la última década apuntan en otra dirección: cada vez más empresas dicen valorar tanto o más las llamadas **habilidades blandas** (*soft skills*) —comunicación, trabajo en equipo, capacidad de adaptación, resolución de problemas, pensamiento crítico— que los conocimientos puramente técnicos, porque lo técnico se puede enseñar dentro de la empresa, pero la actitud y la forma de trabajar son mucho más difíciles de cambiar. El Foro Económico Mundial, en sus informes sobre el futuro del empleo —el más reciente de 2025—, repite esta idea año tras año. Para tu proyecto la lección es directa: esas habilidades no se aprenden de un libro, se entrenan trabajando en equipo. GPE es, en buena parte, eso.



Las oficinas públicas de empleo —LABORA en la Comunitat Valenciana— conectan a quien busca trabajo con quien busca personal.

Lojwe, CC0 vía Wikimedia Commons

EJEMPLO REAL

LABORA: cómo se busca empleo (y se busca personal) en la Comunitat Valenciana

En la Comunitat Valenciana, el servicio público que conecta a quien busca empleo con quien busca personal es LABORA, el Servei Valencià d'Ocupació i Formació. A través de su portal, una persona puede inscribirse como demandante de empleo, consultar ofertas y formarse; y una empresa puede publicar una oferta describiendo el perfil que necesita y recibir candidaturas. Conocer que existe este servicio público es útil por dos motivos para tu proyecto: primero, porque muestra el proceso real de búsqueda y selección «desde dentro»; y segundo, porque recuerda que la incorporación de personal no es solo cosa de empresas privadas, sino que hay infraestructura pública —pagada con impuestos— que la facilita. Antes de imaginar cómo contratarías para tu proyecto, merece la pena ver cómo se publica de verdad una oferta de empleo.

Fuente: LABORA, Servei Valencià d'Ocupació i Formació (Generalitat Valenciana), portal labora.gva.es; Decret 108/2022 (currículum GPE)

La comunicación de la empresa

La última pieza del área de recursos humanos es la **comunicación**, y es más importante de lo que parece: muchos equipos no fracasan por falta de ideas, sino porque no se entienden entre ellos o no saben explicarse fuera. Conviene distinguir dos planos.

Comunicación interna

La **comunicación interna** es la que circula **dentro** de la organización: entre los miembros del equipo, con la coordinación, en las dos direcciones. Una comunicación interna sana significa que la información llega a quien la necesita, que las decisiones se entienden y que cualquiera puede plantear un problema sin miedo. En tu proyecto se traduce en cosas muy concretas: un canal común (un grupo, un tablero), reuniones breves y regulares, y reglas claras sobre quién decide qué.

Comunicación externa

La **comunicación externa** es la que la empresa dirige **hacia fuera**: clientes, proveedores, administración, sociedad en general. Incluye la publicidad y las redes (que viste en la Unidad 4 como la cuarta P), pero también la atención al cliente, las notas de prensa o la imagen de marca. La idea clave es la **coherencia**: lo que el proyecto dice fuera tiene que coincidir con lo que es por dentro. Una comunicación externa cuidada que esconde un equipo desorganizado se acaba notando.

APLICA A TU PROYECTO

Acuerda cómo os vais a comunicar antes de necesitarlo

La mayoría de roces de un equipo de proyecto vienen de la comunicación interna, no del trabajo en sí. Acordad pronto tres cosas: **dónde** os escribís (un único canal, no cinco), **cuándo** os reunís (mejor breve y a menudo que largo y de tarde en tarde) y **cómo** se toman las decisiones (por consenso, por mayoría, por responsable de área). Tener esto pactado evita la mitad de los conflictos antes de que aparezcan.

Conexión con tu proyecto

Esta unidad cierra el recorrido por las áreas de la empresa con la que sostiene a todas las demás: **las personas**. Has visto qué perfiles necesita tu proyecto, cómo se incorpora alguien a una empresa, qué es una nómina por dentro, cómo se presenta un candidato y cómo se comunica una organización dentro y fuera. Todo ello tiene una aplicación inmediata en la **Fase 3 del cuaderno de proyecto**, donde, además del marketing y el prototipo, tu equipo organiza sus roles, reparte funciones según las capacidades de cada uno y acuerda cómo se va a comunicar para trabajar bien hasta el final del curso. Esta unidad te da el marco; el cuaderno es donde organizas de verdad a tu equipo.

LO ESENCIAL DE LA UNIDAD



El **área de recursos humanos** se ocupa de las personas; en tu proyecto es **organizar y comunicar a tu propio equipo**, repartiendo funciones según las capacidades de cada uno.

- La **búsqueda y selección de personal** sigue un recorrido —definir perfil, buscar, seleccionar, incorporar— y el **contrato de trabajo** fija por escrito las reglas y protege a las dos partes.
- La **nómina** distingue **salario bruto**, **deducciones** (Seguridad Social e IRPF) y **salario neto**: lo que la empresa paga no es lo que la persona recibe. En GPE basta el concepto, no el cálculo.
- El **currículo** selecciona lo relevante para el puesto y el **videocurrículo** lo complementa; hoy las empresas valoran mucho las **habilidades blandas** —comunicación, equipo, adaptación—, que se entrenan trabajando en grupo.
- La **comunicación interna** (dentro del equipo) y la **externa** (hacia fuera) deben ser **coherentes**: acordar pronto cómo os comunicáis evita la mayoría de conflictos.
- Todo esto se aplica en la **Fase 3 del cuaderno**, al organizar los roles y la comunicación de tu equipo de proyecto.

Glosario

- **Área de recursos humanos**: función de la empresa que se ocupa de las personas que trabajan en ella; en el proyecto de aula, equivale a organizar, repartir y comunicar dentro del equipo.

- **Perfil profesional:** conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se necesitan para desempeñar una función concreta dentro de un proyecto u organización.
- **Organigrama:** representación gráfica de quién depende de quién y quién decide qué dentro de una organización.
- **Selección de personal:** proceso que va desde definir el perfil del puesto hasta incorporar a la persona elegida, pasando por la búsqueda de candidaturas y las entrevistas.
- **Contrato de trabajo:** acuerdo por el que una persona se compromete a trabajar para una empresa a cambio de un salario, bajo su organización y dirección; protege a las dos partes y fija las reglas de la relación laboral.
- **Salario bruto:** importe total que la empresa reconoce a la persona antes de aplicar las deducciones de Seguridad Social e IRPF.
- **Deducciones (nómina):** cantidades que se restan del salario bruto: la cotización de la persona a la Seguridad Social y la retención de IRPF que se adelanta a Hacienda.
- **Salario neto:** lo que la persona recibe de verdad en su cuenta bancaria, una vez descontadas las deducciones del salario bruto.
- **Currículo (CV):** documento que resume la formación, la experiencia y las capacidades de una persona de cara a un puesto; debe seleccionar lo relevante para la oferta concreta.
- **Videocurrículo:** presentación breve en vídeo que complementa el CV mostrando cómo se expresa la persona, su soltura y su energía.
- **Habilidades blandas (soft skills):** capacidades como la comunicación, el trabajo en equipo, la adaptación y el pensamiento crítico, cada vez más valoradas por las empresas junto a los conocimientos técnicos.
- **Comunicación interna:** información y mensajes que circulan dentro del equipo u organización para que el trabajo avance y las decisiones se entiendan.
- **Comunicación externa:** mensajes que la empresa dirige hacia fuera —clientes, proveedores, sociedad— y que deben ser coherentes con lo que ocurre por dentro.
- **LABORA:** Servei Valencià d'Ocupació i Formació de la Generalitat Valenciana; servicio público que conecta a quienes buscan empleo con las empresas que necesitan personal.

Para profundizar

Si esta unidad te ha interesado, aquí van algunos recursos para ampliar la visión sobre las personas en los proyectos:

- **World Economic Forum. *Future of Jobs Report 2025*** (weforum.org). Por qué encaja: analiza qué habilidades —técnicas y blandas— demandarán las empresas en los próximos años; es la fuente que respalda la afirmación sobre el creciente peso de las *soft skills*.
- **Belbin, M. (1981). *Management Teams: Why They Succeed or Fail*, Heinemann.** Por qué encaja: es la obra que sistematizó los roles de equipo en los que se basa el diagrama de la unidad; la idea de roles complementarios (coordinador, creativo, ejecutor...) sale de aquí.
- **LABORA, Servei Valencià d'Ocupació i Formació** (labora.gva.es). Por qué encaja: permite ver de primera mano cómo se publica una oferta de empleo real y qué piden las empresas de la Comunitat Valenciana, útil tanto para diseñar el perfil del proyecto como para preparar la propia búsqueda de trabajo.
- **Estatuto de los Trabajadores (Real Decreto Legislativo 2/2015)**, versión consolidada en el BOE (boe.es). Por qué encaja: es la norma que regula los contratos, los tipos de jornada y los derechos básicos; la lectura del índice y de los primeros artículos sitúa el marco legal de la relación laboral.

Preguntas para reflexionar

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

1. Revisad el reparto de roles de vuestro equipo: ¿hay alguna función sin dueño claro? ¿Alguien está asumiendo demasiado? ¿Cómo lo cambiaríais?
2. Si vuestra empresa de proyecto creciera y tuvierais que contratar a alguien, ¿qué perfil buscaríais y qué habilidades —técnicas y blandas— priorizaríais? ¿Por qué?
3. Pensad en cómo os comunicáis dentro del equipo: ¿hay mensajes que no llegan, decisiones que se repiten o conflictos que vienen de malentendidos? ¿Qué regla concreta de comunicación interna os ayudaría a evitarlos?

BIBLIOGRAFÍA

1. Decret 108/2022, de 5 d'agost, del Consell, pel qual s'establixen l'ordenació i el currículum de Batxillerat a la Comunitat Valenciana (DOGV núm. 9403), annex de la matèria Gestió de Projectes d'Emprenedoria.
2. LABORA, Servei Valencià d'Ocupació i Formació (Generalitat Valenciana). Portal de empleo y formación, labora.gva.es.
3. Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (BOE-A-2015-11430) [referencia conceptual del contrato de trabajo].
4. World Economic Forum (2025). *Future of Jobs Report 2025* (enero 2025) [habilidades demandadas y soft skills].
5. Tesorería General de la Seguridad Social. *La nómina y la cotización: conceptos básicos*. Web de la Seguridad Social (seg-social.es) [referencia conceptual de salario bruto, deducciones y neto].

UNIDAD 6 · BLOC 3

06

Contabilidad, fiscalidad y financiación del proyecto

Tu proyecto ya funciona por dentro. Ahora toca mirar los números: cuánto vale lo que tienes, cuánto ganas o pierdes, qué impuestos te tocan como ciudadano responsable y de dónde sacas el dinero para empezar.

DURACIÓN

6-7 sesiones · 2 semanas

CONCEPTOS CLAVE

educación fiscal ·
fiscalidad verde · Estado
del bienestar · economía
sumergida · contabilidad ·
balance

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

- Entender la fiscalidad como una responsabilidad ciudadana que sostiene el Estado del bienestar, e identificar qué es la fiscalidad verde.
- Reconocer el daño de la economía sumergida sobre los servicios públicos y la equidad.
- Leer e interpretar un balance y una cuenta de resultados básicos aplicados al proyecto.
- Elaborar un presupuesto sencillo del proyecto y distinguir la inversión inicial de los gastos corrientes.
- Calcular el punto muerto y una cuenta de resultados previsional simple del proyecto.
- Seleccionar las fuentes de financiación más apropiadas para el proyecto entre las opciones reales disponibles.

Tiempo estimado de lectura: ~20 min · **Saberes (Decreto 108/2022):** B3.4.1, B3.4.2, B3.4.3, B3.5.1, B3.5.2, B3.5.3 · **Fase del cuaderno:** alimenta la **Fase 4** — **Viabilidad: contabilidad, fiscalidad e impacto.**

Al acabar esta unidad sabrás:

- Por qué pagar impuestos es una responsabilidad ciudadana y qué es la fiscalidad verde.
- Qué daño hace la economía sumergida a los servicios públicos que usas cada día.
- Leer un balance y una cuenta de resultados básicos sin perderte.
- Hacer un presupuesto sencillo de tu proyecto y calcular su punto muerto.
- Elegir, entre las opciones reales, de dónde sacar el dinero para arrancar.

Tu equipo tiene ya un proyecto que funciona: una idea validada, unas decisiones de arranque y unas áreas internas en marcha. Esta unidad responde a la pregunta más práctica de todas: **¿sale a cuenta?** Y otra que la acompaña: **¿de dónde sacamos el dinero para empezar?** Es la

unidad más cuantitativa del libro, pero no te asustes: en GPE no hacemos contabilidad como técnica, sino lo justo para **leer los números de tu proyecto y tomar decisiones con ellos**.

Hay además un segundo hilo que recorre toda la unidad y que en GPE pesa tanto como los números: la **fiscalidad entendida como responsabilidad ciudadana**. Pagar impuestos no es solo una obligación legal; es la forma en que entre todos sostenemos la sanidad, la educación o las pensiones. Por eso esta unidad mira la fiscalidad desde la ciudadanía —fiscalidad verde, economía sumergida, Estado del bienestar— y no como un manual de declaraciones tributarias.

Una advertencia de método: esto **no es un capítulo de contabilidad financiera**. No vamos a calcular ratios complejos, ni a aplicar el Plan General Contable, ni a estudiar la rentabilidad de una inversión con técnicas avanzadas. Eso pertenece a otras materias. Aquí hay lo justo para que entiendas los números de tu proyecto y los uses.

La fiscalidad como responsabilidad ciudadana

Antes de hablar de los números de tu empresa, conviene situar para qué sirven los impuestos. Un proyecto emprendedor responsable no busca pagar lo mínimo a toda costa: entiende que **contribuir es parte de jugar limpio**.

Para qué sirven los impuestos: el Estado del bienestar

Los **impuestos** son las cantidades que ciudadanos y empresas aportan al Estado para financiar los **servicios públicos** de los que todos nos beneficiamos. Con esa recaudación se pagan la sanidad pública, la educación, las pensiones, las carreteras, la seguridad o las prestaciones por desempleo. Ese conjunto de servicios y prestaciones que protegen a la ciudadanía se llama **Estado del bienestar**.

La idea de fondo es sencilla: cada persona aporta según su capacidad y recibe según su necesidad. Quien más gana, más contribuye (es lo que se llama **progresividad** del sistema fiscal). Cuando alguien usa un hospital público, una beca o una pensión, está disfrutando de algo que se ha financiado con los impuestos de todos, incluidos los suyos.

CONCEPTO CLAVE

Impuestos y Estado del bienestar

Los **impuestos** financian los **servicios públicos** que sostienen el **Estado del bienestar**: sanidad, educación, pensiones, dependencia, prestaciones. Pagar impuestos no es un castigo: es la cuota de pertenencia a una sociedad que cuida de sus miembros. Por eso la educación fiscal forma parte de la formación ciudadana.



Una oficina de la Agencia Tributaria (AEAT) en Madrid. Es el organismo que recauda los impuestos con los que entre todos sostenemos la sanidad, la educación o las pensiones.

Zarateman, CC0 vía Wikimedia Commons

La fiscalidad verde

Los impuestos no solo recaudan: también **orientan comportamientos**. La **fiscalidad verde** (o fiscalidad ambiental) es el conjunto de tributos diseñados para desincentivar las actividades que dañan el medio ambiente y premiar las que lo cuidan. La lógica es la de «quien contamina, paga»: si una actividad genera un coste para el planeta, su precio debería reflejarlo.

Ejemplos reales en España son el impuesto sobre los gases fluorados de efecto invernadero, el impuesto especial sobre los envases de plástico no reutilizables (en vigor desde 2023) o las bonificaciones fiscales a los vehículos eléctricos. Para tu proyecto, esto tiene una lectura directa: las decisiones sostenibles —menos plástico, materiales reciclados, proximidad— no solo reducen tu impacto ambiental, también pueden tener ventajas fiscales y encajan con un modelo de empresa responsable.



La fiscalidad verde encarece lo que contamina y abarata lo que cuida el planeta. Las energías renovables son uno de los comportamientos que el sistema fiscal busca premiar.

Mrb-Wind, CC BY-SA 4.0 vía Wikimedia Commons

La economía sumergida: el lado oscuro

La cara opuesta de la responsabilidad fiscal es la **economía sumergida**: el conjunto de actividades económicas que se ocultan a Hacienda para no pagar impuestos (trabajo «en negro», ventas sin factura, ingresos no declarados). No es un delito sin víctimas: cada euro que no se declara es un euro menos para la sanidad, la educación o las pensiones, y obliga a quien sí cumple a soportar una carga mayor.

APLICA A TU PROYECTO

Jugar limpio también es una decisión de diseño

Cuando montes tu proyecto, declarar los ingresos, emitir factura y dar de alta a quien trabaje contigo no es solo cumplir la ley: es coherencia con un proyecto que quiere tener impacto positivo en su entorno. Un proyecto que evade impuestos está debilitando justamente los servicios públicos de su comunidad local.

EJEMPLO REAL

Cuánto pesa la economía sumergida en España

Los Técnicos del Ministerio de Hacienda (GESTHA) estiman que la economía sumergida en España supone en torno al **24 % del PIB** (~330.000 millones de euros), varios puntos por encima de la media de la UE y de países como Alemania o Francia (GESTHA, 2024-2025). Traducido a euros, supone cientos de miles de millones que no llegan a las arcas públicas cada año. La Comisión Europea, por su parte, mide el «VAT Gap» —la diferencia entre el IVA que debería recaudarse y el que realmente entra—, que en España ha llegado a representar miles de millones anuales. La lección para tu proyecto es clara: la economía sumergida no es algo abstracto, es dinero que falta para los servicios públicos que usas a diario. Cumplir con Hacienda es parte de un proyecto con impacto positivo de verdad.

Fuente: GESTHA (Sindicato de Técnicos del Ministerio de Hacienda), informes sobre economía sumergida; y Comisión Europea, estudios sobre el VAT Gap de la UE

La contabilidad de tu proyecto

La **contabilidad** es el sistema que registra de forma ordenada todo lo que entra y sale de una empresa, para saber en cada momento **qué tiene, qué debe y si gana o pierde**. En GPE no la estudiamos como técnica: nos basta con leer dos documentos básicos aplicados a tu proyecto: el **balance** y la **cuenta de resultados**.



Contabilizar es poner orden en el dinero que entra y sale del proyecto: saber en todo momento qué tienes, qué debes y si ganas o pierdes.

Avij, dominio público vía Wikimedia Commons

El balance: una foto del patrimonio

El **balance** es una fotografía del **patrimonio** de la empresa en un momento concreto. Tiene dos lados que siempre suman lo mismo. El **activo** es lo que la empresa tiene (lo que posee y lo que le deben). El **patrimonio neto y el pasivo** son de dónde ha salido eso (recursos propios y deudas). La idea central es una igualdad básica:

$$\text{Activo} = \text{Patrimonio neto} + \text{Pasivo}$$

Es decir: todo lo que la empresa tiene se ha financiado o bien con dinero propio (patrimonio neto) o bien con dinero de otros que habrá que devolver (pasivo). Veámoslo con un balance muy sencillo de un proyecto de aula:

ACTIVO (LO QUE TIENE)	IMPORTE	PATRIMONIO NETO Y PASIVO (DE DÓNDE SALE)	IMPORTE
Equipo y maquinaria	1.200 €	Aportaciones del equipo (capital)	1.000 €
Existencias (materia prima)	400 €	Préstamo a devolver	800 €
Dinero en caja y banco	600 €	Deudas con proveedores	400 €
Total activo	2.200 €	Total patrimonio neto + pasivo	2.200 €

Los dos lados suman 2.200 €: no es casualidad, es la igualdad del balance. Si no cuadran, hay un error. Para tu proyecto, leer un balance significa saber responder a tres preguntas: *¿qué tengo?, ¿qué debo?, ¿cuánto es realmente mío?*

CONCEPTO CLAVE

Equilibrio financiero

Un proyecto está en **equilibrio financiero** cuando puede hacer frente a sus deudas sin ahogarse. Una señal de alarma sencilla: si casi todo el activo está financiado con deuda (pasivo) y muy poco con recursos propios (patrimonio neto), el proyecto es frágil. Una mezcla sana combina aportaciones propias y financiación ajena prudente.

La cuenta de resultados: ¿ganas o pierdes?

Si el balance es una foto, la **cuenta de resultados** (o cuenta de pérdidas y ganancias) es una **película**: recoge los ingresos y los gastos de un periodo (un trimestre, un curso, un año) y dice si el resultado final es **beneficio** o **pérdida**. La fórmula básica no puede ser más intuitiva:

$$\text{Resultado} = \text{Ingresos} - \text{Gastos}$$

Si los ingresos superan a los gastos, hay beneficio; si los gastos superan a los ingresos, hay pérdida. Una cuenta de resultados sencilla de un proyecto de aula podría ser así:

CONCEPTO	IMPORTE
Ingresos por ventas	3.000 €
- Coste de las materias primas	-1.100 €
- Otros gastos (envases, transporte)	-400 €
- Gastos de comunicación y marketing	-300 €

= **Resultado del periodo (beneficio)****1.200 €**

Leer esta cuenta te dice mucho más que un número final: te muestra **en qué se va el dinero** y dónde puedes ajustar. Si las materias primas se comen la mayor parte de los ingresos, quizá convenga renegociar con proveedores; si el marketing no genera ventas, quizá sobre gasto ahí.

La viabilidad: presupuesto, punto muerto e inversión

Con el balance y la cuenta de resultados ya sabes leer los números de un proyecto que funciona. Pero antes de arrancar necesitas **prever** esos números: cuánto cuesta empezar, cuánto necesitas vender para no perder y qué inversiones merecen la pena. Eso es estudiar la **viabilidad**.

El presupuesto del proyecto

El **presupuesto** es la previsión ordenada de **todo el dinero que vas a necesitar y de dónde va a salir**. Conviene separar dos tipos de necesidades:

- La **inversión inicial**: lo que necesitas para arrancar y que dura en el tiempo (maquinaria, equipos, primer stock, web). Se paga una vez al principio.
- Los **gastos corrientes**: lo que se repite cada periodo para que el proyecto funcione (materias primas, alquiler, suministros, comunicación). Se pagan de forma recurrente.

CÓMO HACERLO

Montar el presupuesto de tu proyecto, paso a paso

- 1 Lista la inversión inicial.** Apunta todo lo que necesitas comprar una sola vez para empezar y suma su coste.
- 2 Estima los gastos corrientes de un periodo.** Calcula cuánto te cuesta funcionar cada mes (o cada ciclo de venta).
- 3 Prevé los ingresos del mismo periodo.** Estima cuántas unidades venderás y a qué precio, con prudencia.
- 4 Comprueba el encaje.** Resta gastos a ingresos: si sale negativo, ajusta precios, costes o volumen antes de seguir.

El punto muerto: la frontera entre ganar y perder

El **punto muerto** (o umbral de rentabilidad) es el **número de unidades que tienes que vender para no perder ni ganar**: el punto en el que los ingresos cubren exactamente todos los gastos. Por debajo, pierdes; por encima, empiezas a ganar. Para calcularlo se separan los gastos en dos tipos:

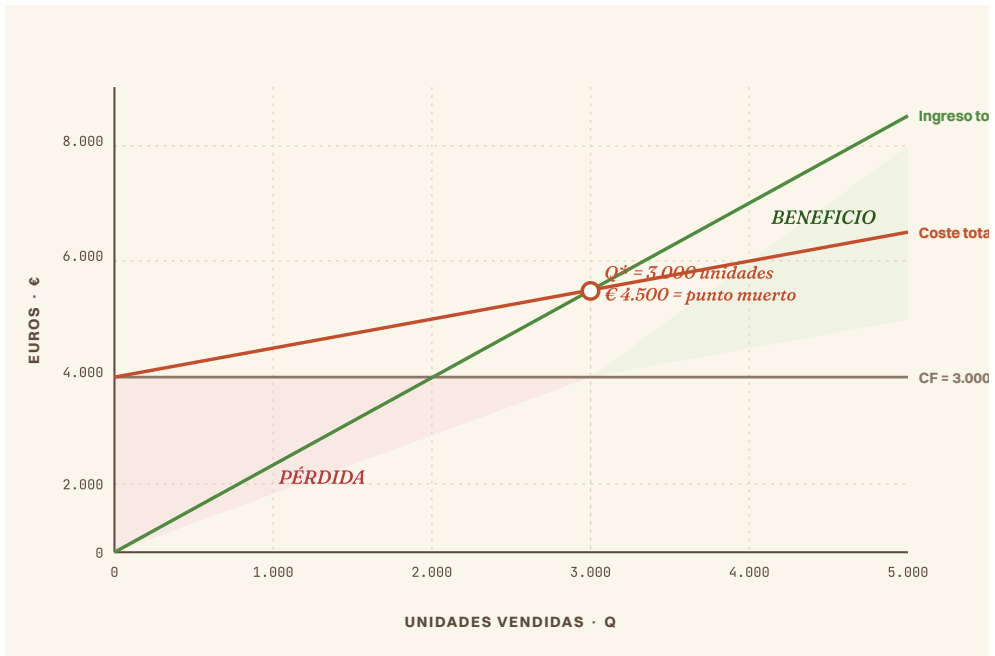
- **Costes fijos**: no dependen de cuánto produzcas (alquiler, seguros, una web). Existen aunque no vendas nada.
- **Costes variables**: dependen de cada unidad producida (materia prima, envase de cada producto).

La fórmula del punto muerto en unidades es:

$$\text{Punto muerto} = \text{Costes fijos} \div (\text{Precio de venta} - \text{Coste variable unitario})$$

El paréntesis es el **margen de contribución**: lo que aporta cada unidad vendida a cubrir los costes fijos. Conocer tu punto muerto es saber cuál es tu objetivo mínimo de ventas para no perder dinero: una de las cifras más útiles que puede tener un proyecto.

Visualmente, el punto muerto es donde se cruzan la recta de **ingresos totales** (que sale del origen con pendiente igual al precio) y la de **costes totales** (que parte de la altura de los costes fijos y sube según el coste variable). A la izquierda del cruce hay pérdida; a la derecha, beneficio.



El punto muerto es el cruce entre la recta de ingreso total (verde) y la de coste total (terracota): el número de unidades en que los ingresos cubren justo todos los gastos. Las cifras del gráfico son un ejemplo ilustrativo distinto al del ejercicio.

6.1

EJERCICIO RESUELTO

Punto muerto y cuenta de resultados previsional de un proyecto

ENUNCIADO

Un equipo de GPE va a vender mermelada artesana de naranja valenciana. Han reunido estos datos para el curso: alquiler de un pequeño obrador compartido y seguros por **600 €** (costes fijos); cada tarro le cuesta en materia prima y envase **2 €** (coste variable unitario) y lo venderán a **5 €**. Calcula el punto muerto y, suponiendo que esperan vender **400 tarros**, haz una cuenta de resultados previsional sencilla.

DATOS

- Costes fijos: 600 €
- Precio de venta: 5 € por tarro
- Coste variable unitario: 2 € por tarro
- Ventas previstas: 400 tarros

SOLUCIÓN

- Margen de contribución por tarro** = Precio - Coste variable = $5 - 2 = 3$ € por tarro. Cada tarro vendido aporta 3 € a cubrir los costes fijos.
- Punto muerto** = Costes fijos ÷ Margen de contribución = $600 \div 3 = 200$ tarros. El equipo necesita vender 200 tarros solo para no perder dinero. A partir del tarro 201 empieza a ganar.
- Cuenta de resultados previsional (con 400 tarros vendidos):**

CONCEPTO	CÁLCULO	IMPORTE
Ingresos por ventas	400×5 €	2.000 €
- Costes variables	400×2 €	-800 €
- Costes fijos	—	-600 €
= Resultado previsto (beneficio)		600 €

CONCLUSIÓN

: el proyecto es viable. Con 400 tarros venden el doble de su punto muerto (200) y prevén un beneficio de 600 €. Si las ventas reales bajaran de 200 tarros, entrarían en pérdidas: ese es el número que el equipo debe vigilar.

La evaluación de inversiones (en clave de proyecto)

Durante el proyecto pueden surgir decisiones de **inversión**: comprar una máquina mejor, alquilar un local, invertir en una web. Evaluar una inversión, en GPE, significa hacerse preguntas sencillas y honestas: *¿cuánto cuesta?, ¿qué ingresos o ahorros me va a generar?, ¿en cuánto tiempo recupero lo invertido?* Esa última idea —el **plazo de recuperación**— basta para tu proyecto: si una máquina cuesta 1.000 € y te ahorra 250 € al mes, la recuperas en 4 meses. Cuanto antes recuperes la inversión, menos riesgo asumes. No necesitas técnicas más complejas para decidir bien en un proyecto de aula.

Las fuentes de financiación

Hecho el presupuesto, queda la pregunta del dinero: **¿de dónde sale?** Las **fuentes de financiación** son las distintas vías para conseguir los recursos que el proyecto necesita. Se agrupan en dos grandes familias.

- **Financiación propia:** dinero que no hay que devolver porque es del propio proyecto (aportaciones de los socios, beneficios reinvertidos). Da independencia, pero suele ser limitada.
- **Financiación ajena:** dinero de terceros que hay que devolver, normalmente con intereses (préstamos, ayudas reembolsables). Permite hacer más, pero genera obligaciones.

Opciones reales para un proyecto emprendedor

Para un proyecto emprendedor real en España y en la Comunitat Valenciana existen vías concretas que conviene conocer:

FUENTE	QUÉ ES	PARA QUÉ ENCAJA
Aportaciones del equipo	Dinero propio de los socios	El arranque de casi cualquier proyecto
Préstamo bancario	Dinero del banco a devolver con interés	Inversión inicial cuando hay garantías
ENISA	Préstamos participativos públicos para jóvenes emprendedores y pymes	Proyectos innovadores sin avales
Ayudas IVACE / Generalitat	Subvenciones y ayudas autonómicas a emprendedores en la CV	Impulso local con apoyo público
Crowdfunding	Pequeñas aportaciones de muchas personas vía plataforma	Productos con comunidad detrás
FFF (family, friends, fools)	Aportaciones de entorno cercano	Primeras fases, importes pequeños

¿SABÍAIS QUE...?

**ENISA: cuando el Estado presta sin pedir aval**

ENISA (Empresa Nacional de Innovación) es una empresa pública dependiente del Ministerio de Industria que desde 1982 concede **préstamos participativos** a emprendedores. Su rasgo singular: no exige avales ni garantías personales como un banco, sino que apuesta por la viabilidad del proyecto. Tiene líneas específicas para personas jóvenes emprendedoras. Es un buen ejemplo de cómo el sector público también impulsa la iniciativa privada: el mismo Estado que se financia con tus impuestos los reinvierte en ayudar a que nazcan nuevos proyectos. Para tu cuaderno, conocer que existen vías públicas como ENISA o las ayudas del IVACE en la Comunitat Valenciana amplía mucho el menú de financiación más allá del banco de siempre.

Cómo elegir la fuente adecuada

No hay una fuente «mejor» en abstracto: hay una más adecuada **para cada proyecto y cada momento**. Para elegir, tu equipo debería sopesar el **coste** (¿hay que pagar intereses?), el **plazo de devolución**, el **riesgo** (¿comprometo bienes personales?) y la **coherencia** con el proyecto (un proyecto de impacto local puede preferir ayudas públicas o crowdfunding antes que un préstamo caro). Lo habitual y lo más sano es **combinar** varias fuentes: algo de capital propio y una financiación ajena prudente.

Conexión con tu proyecto

Toda esta unidad converge en una sola pregunta para tu equipo: **¿es viable nuestro proyecto y cómo lo financiamos?** En la **Fase 4 del cuaderno de proyecto — Viabilidad: contabilidad, fiscalidad e impacto** vas a aplicarlo de cabo a rabo: montarás el presupuesto del proyecto, calcularás su punto muerto, harás una cuenta de resultados previsional, elegirás las fuentes de financiación más adecuadas y revisarás que tu proyecto juega limpio con Hacienda y con el medio ambiente. Esta unidad te da las herramientas; el cuaderno es donde compruebas, con números, si tu idea se sostiene.

LO ESENCIAL DE LA UNIDAD



Los **impuestos** financian el **Estado del bienestar** (sanidad, educación, pensiones). Pagarlos es una **responsabilidad ciudadana**, no un castigo, y la **fiscalidad verde** premia las decisiones sostenibles.

— La **economía sumergida** (en torno al 24 % del PIB en España, ~330.000 M€, según las estimaciones de GESTHA 2024-2025) resta recursos a los servicios públicos: un proyecto con impacto positivo juega limpio con Hacienda.

— El **balance** es una foto del patrimonio (**Activo = Patrimonio neto + Pasivo**); la **cuenta de resultados** dice si ganas o pierdes (**Ingresos – Gastos**).

— El **presupuesto** separa la inversión inicial de los gastos corrientes; el **punto muerto** marca cuántas unidades hay que vender para no perder.

— Las **fuentes de financiación** son propias (no se devuelven) o ajenas (sí); opciones reales son el préstamo, **ENISA**, las ayudas del **IVACE**, el crowdfunding o las aportaciones del equipo. Lo sano es **combinarlas**.

— Todo esto se aplica en la **Fase 4 del cuaderno**, donde tu equipo prueba con números si el proyecto es viable.

Glosario

- **Impuestos:** cantidades que ciudadanos y empresas aportan al Estado para financiar los servicios públicos del Estado del bienestar.
- **Estado del bienestar:** conjunto de servicios y prestaciones públicas —sanidad, educación, pensiones, dependencia, desempleo— financiados con los impuestos de todos.
- **Progresividad fiscal:** principio por el que quien más gana contribuye con un porcentaje mayor; es la base del IRPF en España.
- **Fiscalidad verde (fiscalidad ambiental):** conjunto de tributos diseñados para encarecer las actividades que dañan el medio ambiente y premiar las sostenibles, con la lógica de «quien contamina, paga».
- **Economía sumergida:** actividades económicas que se ocultan a Hacienda para no tributar (trabajo en negro, ingresos no declarados); resta recursos a los servicios públicos de todos.
- **Contabilidad:** sistema que registra de forma ordenada todo lo que entra y sale de una empresa, para saber qué tiene, qué debe y si gana o pierde.
- **Balance:** documento que muestra el patrimonio de la empresa en un momento concreto; se basa en la igualdad Activo = Patrimonio neto + Pasivo.
- **Activo:** todo lo que la empresa posee y lo que le deben (bienes, derechos de cobro).
- **Patrimonio neto:** parte del activo financiada con recursos propios; es lo que realmente «es» de la empresa sin contar las deudas.
- **Pasivo:** deudas y obligaciones de la empresa con terceros (préstamos, deudas con proveedores).
- **Cuenta de resultados:** documento que recoge los ingresos y los gastos de un periodo y determina si el resultado es beneficio o pérdida (Resultado = Ingresos – Gastos).

- **Inversión inicial:** recursos que se necesitan para arrancar el proyecto y que duran en el tiempo (maquinaria, equipos, primer stock, web); se pagan una sola vez al principio.
- **Gastos corrientes:** costes que se repiten cada periodo para que el proyecto funcione (materias primas, alquiler, suministros).
- **Costes fijos:** gastos que existen independientemente de cuánto se produzca (alquiler, seguros); no varían con el volumen.
- **Costes variables:** gastos que dependen directamente de cada unidad producida o vendida (materia prima, envase por unidad).
- **Margen de contribución:** diferencia entre el precio de venta y el coste variable unitario; es lo que aporta cada unidad vendida a cubrir los costes fijos.
- **Punto muerto (umbral de rentabilidad):** número de unidades que hay que vender para que los ingresos cubran exactamente todos los gastos; fórmula: Costes fijos ÷ Margen de contribución.
- **Plazo de recuperación:** tiempo que tarda un proyecto en recuperar lo invertido con los beneficios o ahorros que genera la inversión.
- **Financiación propia:** recursos que no hay que devolver porque son del propio proyecto (aportaciones de los socios, beneficios reinvertidos).
- **Financiación ajena:** recursos de terceros que hay que devolver, normalmente con intereses (préstamos bancarios, ayudas reembolsables).
- **ENISA:** Empresa Nacional de Innovación; entidad pública que concede préstamos participativos a emprendedores sin exigir avales, apostando por la viabilidad del proyecto.
- **Crowdfunding:** vía de financiación en la que muchas personas aportan cantidades pequeñas a través de una plataforma para financiar un proyecto o producto.

Para profundizar

Si esta unidad te ha interesado, aquí van algunos recursos para profundizar en los números y la fiscalidad del proyecto:

- **AEAT, portal de educación cívico-tributaria** (agenciatributaria.es/ciudadanía). Por qué encaja: la Agencia Tributaria ofrece recursos didácticos sobre para qué sirven los impuestos, el IRPF, el IVA y la declaración; es la fuente oficial más accesible sobre fiscalidad básica.
- **ENISA, líneas de financiación para emprendedores** (enisa.es). Por qué encaja: explica sus líneas de préstamos participativos para jóvenes y pymes sin aval; es el punto de partida si el equipo quiere explorar financiación pública más allá de las ayudas directas.
- **GESTHA (Sindicato de Técnicos de Hacienda), informes sobre economía sumergida** (gestha.es). Por qué encaja: es la fuente de los datos sobre el peso de la economía sumergida en España citados en la unidad; sus informes anuales explican el método de estimación y las consecuencias concretas sobre los servicios públicos.
- **IVACE+i, área de ayudas a emprendedores** (ivace.es). Por qué encaja: recoge las subvenciones y ayudas de la Generalitat Valenciana disponibles para nuevos proyectos en la Comunitat; es la primera parada para buscar financiación pública local.

Preguntas para reflexionar

Estas preguntas no tienen una respuesta única. Sirven para discutir en clase o para pensar al cerrar la unidad y al preparar la Fase 4:

1. Calculad el punto muerto de vuestro proyecto: ¿cuántas unidades necesitáis vender para no perder? ¿Os parece una cifra alcanzable con los clientes que habéis identificado? ¿Qué cambiaríais si la respuesta es no?

2. La economía sumergida priva de recursos a los servicios públicos. ¿Conocéis algún caso cercano de trabajo o venta sin declarar? ¿Qué consecuencias concretas tiene sobre alguien que sí cumple con Hacienda?
3. Para financiar vuestro proyecto, ¿qué fuentes combinaríais y por qué? ¿Habríais considerado el crowdfunding o las ayudas públicas antes de leer esta unidad?

BIBLIOGRAFÍA

1. Decret 108/2022, de 5 d'agost, del Consell, pel qual s'establixen l'ordenació i el currículum de Batxillerat a la Comunitat Valenciana (DOGV núm. 9403), annex de la matèria Gestió de Projectes d'Emprenedoria.
2. Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT). *Educación cívico-tributaria*. Portal de educación fiscal (agenciatributaria.es).
3. Ley 7/2022, de 8 de abril, de residuos y suelos contaminados para una economía circular (BOE-A-2022-5809), título VII — impuesto especial sobre los envases de plástico no reutilizables.
4. GESTHA, Sindicato de Técnicos del Ministerio de Hacienda. *Informes sobre la economía sumergida en España (2024-2025)*. Estimación: ~24 % del PIB (~330.000 M€).
5. Comisión Europea. *VAT Gap in the EU. Report*. Dirección General de Fiscalidad y Unión Aduanera (TAXUD), ediciones anuales.
6. ENISA, Empresa Nacional de Innovación S.M.E. *Líneas de financiación para emprendedores* (enisa.es).
7. IVACE, Institut Valencià de Competitivitat Empresarial (Generalitat Valenciana). *Ayudas y financiación a emprendedores* (ivace.es).

UNIDAD 7 · BLOC 4

07

Impacto social y ambiental: emprender con propósito

Un proyecto no se mide solo por lo que gana, sino por lo que deja a su alrededor. Esta última unidad pregunta a vuestro proyecto algo sencillo y exigente: ¿qué le devuelve al sitio donde nace?

DURACIÓN

5-6 sesiones · 1,5
semanas

CONCEPTOS CLAVE

desarrollo económico local
· propuesta de valor local
· retorno local · consumo
de proximidad · economía
colaborativa · huella
ecológica

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

- Justificar la propuesta de valor del proyecto a partir de una necesidad real del entorno local.
- Estimar los retornos que el proyecto deja en la economía de proximidad y decidir medidas para aumentarlos.
- Reconocer la huella ecológica de la actividad del proyecto y aplicarle los principios de la economía circular.
- Incorporar criterios de consumo sostenible a las decisiones de aprovisionamiento y producción del proyecto.
- Convertir el impacto social y ambiental del proyecto en valor compartido conectado con los ODS.

Tiempo estimado de lectura: ~18 min · **Saberes (Decret 108/2022):** B4.1.1–B4.1.2, B4.2.1–B4.2.3 · **Pre-requisitos:** las áreas de la empresa (Unidades 4-5) y la viabilidad económica del proyecto (Unidad 6).

Al acabar esta unidad sabrás:

- Justificar por qué tu proyecto vale la pena para el lugar donde nace, no en abstracto.
- Calcular, de forma sencilla, cuánto de lo que mueve tu proyecto se queda en la economía local.
- Mirar la huella ecológica de tu actividad y reducirla con la lógica circular.
- Tomar decisiones de compra y producción con criterio de consumo sostenible.
- Convertir todo eso en valor compartido y conectarlo con un par de ODS concretos.

Llegamos a la última unidad del libro, y no es casualidad que sea esta. Durante todo el curso habéis construido un proyecto: detectasteis una necesidad, generasteis una idea, decidisteis su forma jurídica, organizasteis las áreas y comprobasteis que cuadra económicamente. Ahora toca la pregunta que da sentido a todo lo anterior y que es el sello propio de esta materia: **¿qué deja vuestro proyecto en el sitio donde nace?** No qué gana —eso ya lo medisteis en la Unidad 6—, sino qué le devuelve a su entorno.

Esta unidad no va de teoría de la sostenibilidad en general. Otras materias ya recorren los grandes marcos —los límites del planeta, los fallos de mercado, la Agenda 2030 vista desde arriba—. Aquí hacemos lo que ninguna otra hace: **aplicar el análisis de impacto a vuestro propio proyecto**, con un foco muy concreto que recorre todo GPE, el **desarrollo económico local**. Un proyecto emprendedor no flota en el vacío: compra a alguien, vende a alguien, contrata a alguien y genera residuos en algún sitio. Todas esas decisiones pueden reforzar la economía de vuestro pueblo o ciudad —o vaciarla—. La diferencia depende de vosotros.

El recorrido tiene dos mitades. Primero el **impacto social y local**: por qué la propuesta de valor de un proyecto se justifica desde una necesidad del entorno y cómo lograr que el dinero y el empleo que mueve se queden cerca. Después el **impacto ambiental aplicado**: la huella ecológica de vuestra actividad concreta, la economía circular como forma de reducirla y el consumo sostenible como criterio de compra. Cerramos juntando las dos mitades en una idea, el **valor compartido**, que prepara directamente la Fase 4 del cuaderno.

La propuesta de valor nace de una necesidad local

Volved al principio de vuestro proyecto. En la Fase 0 elegisteis un reto del entorno; en la Fase 1 lo convertisteis en una idea. Esa cadena no era un trámite: es la columna vertebral de un proyecto con propósito. La **propuesta de valor** —lo que vuestro proyecto ofrece y por qué alguien lo querría— solo se sostiene si responde a una **necesidad real de vuestra comunidad**.

La empresa global piensa, pero el proyecto local resuelve

Hoy casi cualquier producto puede venir de cualquier parte del mundo. Esa es la cara global de la economía. Pero la mayoría de necesidades cotidianas se viven en un lugar concreto: un barrio sin un sitio donde reparar bicicletas, un pueblo cuyos mayores no tienen quien les lleve la compra, un instituto sin material reutilizado de segunda mano, una zona agrícola que tira un excedente que nadie aprovecha. Un proyecto emprendedor local **detecta esa necesidad de cerca**, la entiende mejor que una gran empresa lejana y la resuelve con una propuesta ajustada al sitio.

IDEA CLAVE

Tu propuesta de valor se justifica desde la necesidad local

La pregunta que valida un proyecto no es «¿esto se puede vender?», sino «¿qué necesidad de mi entorno resuelve, y por qué yo, aquí, lo hago mejor que una solución de fuera?». Si la respuesta es clara, el proyecto tiene un propósito; si no la tienes, estás fabricando algo que quizá nadie de tu comunidad necesita.

Esto conecta con algo que ya hicisteis: el producto o servicio como respuesta a una necesidad de la comunidad (Unidad 4). Ahora lo llevamos un paso más allá. No basta con que resuelva una necesidad; conviene saber **a quién más beneficia** que vuestro proyecto exista: a los proveedores de la zona, a las personas que emplearéis, a los clientes que ahorran un desplazamiento. Ese mapa de beneficiados es el primer boceto de vuestro impacto social.

Emprender es, también, hacer territorio

Cada proyecto que arranca en un pueblo o un barrio hace algo más que vender: ocupa un local que estaba vacío, da una primera oportunidad laboral, anima una calle, retiene talento joven que si no se marcharía. Los economistas lo llaman **desarrollo económico local**: la idea de que el progreso de un territorio no llega solo desde fuera —ni desde una gran fábrica que aterriza ni desde subvenciones lejanas—, sino que se construye también desde abajo, con muchas iniciativas pequeñas arraigadas en el sitio. Vuestro proyecto, por modesto que sea, es una de esas piezas.

Que el valor se quede cerca: retornos en la economía local

Una vez justificado el porqué local, viene el cómo. Un proyecto mueve dinero: cobra a clientes, paga a proveedores, abona salarios, contrata servicios. La pregunta decisiva para el impacto local es **dónde acaba ese dinero**. Cada euro que gasta vuestro proyecto puede quedarse en la economía de proximidad o salir disparado fuera de ella.

El efecto multiplicador local, en versión sencilla

Imaginad dos proyectos idénticos que ingresan lo mismo. El primero compra sus materias primas a un proveedor del polígono de al lado, contrata a una persona del pueblo y encarga su web a un autónomo de la zona. El segundo compra todo a una gran plataforma de fuera, no contrata a nadie local y paga servicios a empresas lejanas. Aunque facturen igual, el **retorno local** es radicalmente distinto: en el primer caso, el dinero vuelve a circular en el entorno —el proveedor compra a su vez en la zona, el trabajador gasta su salario en comercios cercanos—; en el segundo, se evapora hacia fuera casi de inmediato.

CONCEPTO CLAVE

Retorno local

El **retorno local** es la parte del gasto de un proyecto que se queda dentro de la economía de proximidad (proveedores, empleo, servicios cercanos) y vuelve a circular en ella. A mayor retorno local, mayor es el impacto de un proyecto sobre el desarrollo de su territorio, aunque su facturación sea la misma.

No se trata de cerrarse al mundo ni de comprar peor por principio. Se trata de mirar, decisión a decisión, si existe una opción local razonable y de elegirla cuando la diferencia merezca la pena. Es el mismo criterio que aplicasteis al diseñar el área de aprovisionamiento (Unidad 4), ahora con una pregunta añadida: *¿de quién compro y dónde está?*

Producción y consumo responsables

Aumentar el retorno local va de la mano de **producir y consumir de forma responsable**. Para vuestro proyecto significa cosas muy concretas:

DECISIONES

Cómo reforzar el retorno local de tu proyecto

- 1 Comprar de proximidad cuando sea razonable.** Priorizar proveedores cercanos en el plan de compras reduce transporte, acorta plazos y mantiene el dinero en la zona. No siempre será posible; el ejercicio es buscarlo activamente, no descartarlo por defecto.
- 2 Emplear y formar en el entorno.** Si el proyecto crece y contrata, hacerlo en la comunidad multiplica su impacto: un salario local se gasta, en buena parte, en comercios locales.
- 3 Contratar servicios cercanos.** Diseño, reparaciones, gestoría, logística: muchos de estos servicios tienen una opción local que a menudo ni se mira.
- 4 Comunicar el origen.** Si tu proyecto es de proximidad, dílo. Para muchos clientes, saber que algo es local y deja valor en la zona es parte de la propuesta de valor.



Un mercado local como el Mercat Central de València concentra muchas de las ideas de esta unidad: comercio de proximidad, producto de temporada y dinero que se queda circulando en el territorio. Comprar aquí mantiene un retorno local que una gran plataforma de fuera no genera.

Adam Jones, CC BY-SA 2.0 vía Wikimedia Commons

La economía colaborativa como aliada del proyecto

Hay una forma de organizar la actividad que encaja especialmente bien con un proyecto local de recursos limitados: la **economía colaborativa**, esto es, compartir recursos en lugar de

poseerlos todos. Para un proyecto que arranca, puede significar compartir un local o un taller con otros emprendedores, usar un espacio de *coworking*, alquilar maquinaria en vez de comprarla, o sumarse a una plataforma vecinal de intercambio. Compartir abarata el arranque, reduce recursos ociosos y, de paso, teje red con otros proyectos del entorno. Es desarrollo local en estado puro: en vez de que cada cual lo tenga todo, la comunidad aprovecha mejor lo que ya hay.

EJEMPLO REAL

Zuvamesa (Sagunt): el residuo de la naranja se queda y crea valor en la comarca

Zuvamesa, instalada en Sagunt (Valencia), elabora zumo de naranja y mandarina exprimido (NFC, no procedente de concentrado) a partir de cítricos de la propia Comunitat Valenciana. Lo interesante para esta unidad no es solo el zumo, sino lo que hace con lo que sobra: aprovecha más del 90 % de sus residuos en lugar de enviarlos al vertedero, y los convierte en productos nuevos —pellets a partir de las cortezas, aceites esenciales prensados de la piel, biogás en una planta propia—. Cuenta además con instalaciones fotovoltaicas que cubren parte de su demanda energética y con la certificación «Residuo Cero» de AENOR. El caso ilustra dos ideas de esta unidad a la vez: el **retorno local** —compra la materia prima a la citricultura valenciana, mantiene el valor de un cultivo de la zona en la zona— y la **economía circular aplicada** —lo que era un residuo agrícola se transforma en un producto con valor en lugar de en un coste de gestión—. No hace falta ser una empresa grande para imitar la lógica: la pregunta «¿qué tiro que alguien podría aprovechar?» vale igual para un proyecto de aula.

Fuente: Zuvamesa, área de sostenibilidad y certificación «Residuo Cero» de AENOR; nota de la Conselleria de Agricultura, Generalitat Valenciana, sobre Zuvamesa como ejemplo de economía circular cítrica



Naranjos en Petrés, en el Camp de Morvedre, junto a Sagunt. Es la materia prima de un caso como el de Zuvamesa: cuando un proyecto compra el cítrico a la citricultura de la propia comarca, el valor de un cultivo de la zona se queda en la zona en lugar de irse fuera.

Nel Fernández, CC BY-SA 4.0 vía Wikimedia Commons

La huella ecológica de tu proyecto

Pasamos a la segunda mitad: el impacto ambiental, pero también aplicado a vuestro caso concreto. Toda actividad económica deja una **huella ecológica**: consume recursos (energía, agua, materiales) y genera residuos y emisiones. Vuestro proyecto, por pequeño que sea, también la deja. Reconocerla no es un castigo, es información para decidir mejor.

Mirar la huella del propio proyecto

No vais a calcular una huella ecológica con precisión científica —eso pertenece a otras materias—, sino a **identificar dónde aprieta vuestro proyecto**. Tres preguntas bastan para empezar: ¿qué materiales y energía consume?, ¿qué residuos genera y dónde acaban?, ¿qué transporte implica? Un proyecto de comida de proximidad y uno que vende productos importados con mucho embalaje tienen huellas muy distintas, y ambos pueden reducirla si saben dónde mirar.

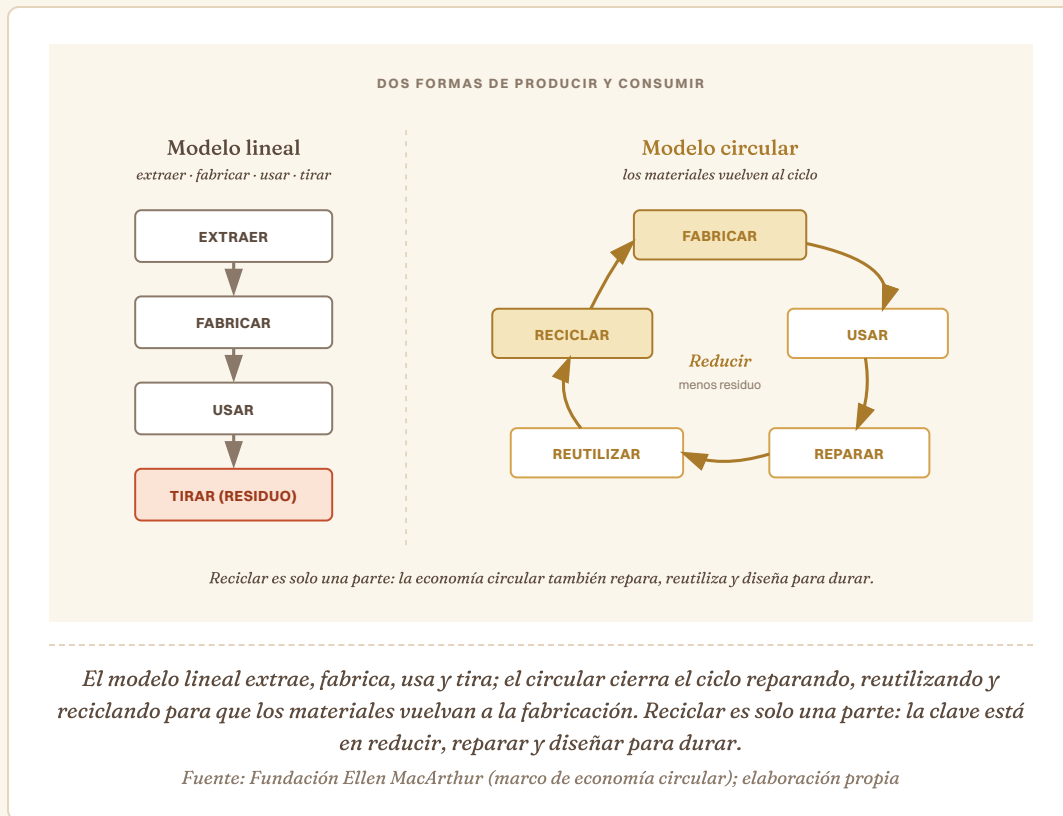
CONCEPTO CLAVE

Huella ecológica del proyecto

La **huella ecológica** de un proyecto es el conjunto de recursos que consume y de residuos y emisiones que genera su actividad. Para emprender con propósito no hace falta medirla con exactitud: basta identificar sus puntos críticos —materiales, energía, residuos, transporte— para poder reducirlos.

Economía circular, aplicada a vuestro caso

La forma más práctica de reducir esa huella es pensar el proyecto en **circular** en vez de en lineal. El modelo lineal —extraer, producir, tirar— da por hecho que cada cosa termina en la basura. La economía circular pregunta, en cada decisión: ¿puedo usar menos?, ¿puedo usarlo más tiempo?, ¿puede esto volver a entrar en algún ciclo en lugar de convertirse en residuo?



Llevado a vuestro proyecto:

APLICACIÓN

Pensar tu proyecto en circular

- 1 Diseñar para que dure y se pueda arreglar.** Si tu proyecto crea un producto, pensarlo reparable y duradero evita que el cliente tenga que comprar otro pronto.
- 2 Reutilizar antes de comprar nuevo.** Material de segunda mano, envases retornables, embalaje mínimo: cada compra evitada es huella evitada y, a menudo, dinero ahorrado.
- 3 Convertir tus residuos en recurso.** Como Zuvamesa con las cortezas: preguntarse qué se tira que alguien —o el propio proyecto— podría aprovechar.
- 4 Cerrar el ciclo con el cliente.** Recoger el producto al final de su vida, ofrecer recambios, fomentar la devolución del envase. La relación no acaba en la venta.

¿SABÍAIS QUE...?



Reciclar tiene premio (y un mapa) en la Comunitat Valenciana

Desde 2022, la Comunitat Valenciana cuenta con una ley propia para impulsar la economía circular (Ley 5/2022), que creó una agencia autonómica específica de residuos y economía circular. En paralelo, sistemas como Reciclos —impulsado por Ecoembes— han llevado a València máquinas y contenedores con código QR que dan recompensas por reciclar envases. Más allá de la anécdota tecnológica, lo interesante para un emprendedor es el cambio de marco: lo que antes era «basura que alguien recoge» se está convirtiendo en un recurso con valor, con reglas, incentivos e incluso un mercado alrededor. Donde hay un residuo mal aprovechado, hay una oportunidad de proyecto esperando a quien la vea.



Contenedores de recogida selectiva en Gandía. La separación de residuos es el primer eslabón del ciclo: lo que se separa bien puede volver a ser materia prima en lugar de acabar en el vertedero. Para un proyecto, el reto es diseñar antes para generar menos y para que lo que genere se pueda reaprovechar.

Zarateman, CC0 vía Wikimedia Commons

Consumo sostenible: lo que compras también decide

La economía circular no es solo lo que produces, sino también **lo que consumes para producir**. El **consumo sostenible** aplicado a vuestro proyecto significa elegir, en el aprovisionamiento, opciones con menos impacto: materiales reciclados o reciclables, proveedores con buenas prácticas, productos de temporada y de cercanía, menos embalaje. Cada decisión de compra es, en pequeño, un voto por un tipo de economía. Y, como vimos, comprar de proximidad une dos objetivos a la vez: menos huella de transporte y más retorno local.

Crear valor compartido y conectar con los ODS

Hemos visto el impacto social-local por un lado y el ambiental por otro. La idea que los une, y con la que cerramos la unidad, es el **valor compartido**: la convicción de que un proyecto no tiene por qué elegir entre ganar dinero y hacer el bien, sino que puede hacer las dos cosas a la vez si está bien diseñado.

Qué es el valor compartido

Crear **valor compartido** significa que el proyecto genera valor económico **para sí mismo** y, al mismo tiempo, valor **para su entorno** —social y ambiental—. No es filantropía (regalar parte del beneficio) ni es lavado de imagen: es diseñar el negocio de manera que su forma de ganar dinero sea, en sí misma, beneficiosa para la comunidad y el planeta. Un proyecto que da empleo local, compra de proximidad y aprovecha sus residuos no está «siendo bueno» a costa de su rentabilidad: está construyendo su rentabilidad sobre una base que también beneficia a su entorno.

IDEA CLAVE

Valor compartido: ganar y aportar a la vez

El **valor compartido** se da cuando la propia forma de ganar dinero de un proyecto produce, al mismo tiempo, un beneficio para la comunidad y el medio ambiente. No es repartir parte del beneficio después, sino diseñar el proyecto para que generar valor económico y generar valor social-ambiental sean la misma cosa.

Anclar el proyecto en uno o dos ODS

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son el lenguaje común para nombrar ese valor. No se trata de estampar los 17 logos en la presentación —eso sería lo contrario del propósito—, sino de **elegir uno o dos ODS con los que vuestro proyecto contribuya de verdad** y poder explicar cómo. Un proyecto de reparación encaja con el ODS 12 (producción y consumo responsables); uno que crea empleo local de calidad, con el ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico); uno de proximidad que reduce transporte, con el ODS 11 (ciudades y comunidades sostenibles) o el 13 (acción por el clima). La regla es la honestidad: solo los ODS que el proyecto toca de forma real y demostrable.

Esto, además, os prepara para defender el proyecto. En la presentación final (Fase 5) tendréis que explicar no solo que vuestro proyecto cuadra económicamente, sino que **aporta** algo a su entorno. Un proyecto con impacto local y ambiental bien argumentado es, sencillamente, un proyecto más convincente.

LO ESENCIAL DE LA UNIDAD



La **propuesta de valor** de tu proyecto se justifica desde una **necesidad real del entorno local**: el proyecto vale la pena si resuelve algo que tu comunidad necesita.

- El **retorno local** —cuánto del dinero que mueves se queda en la economía de proximidad— mide tu impacto: compra de cercanía, empleo local y servicios cercanos lo aumentan; comprarlo todo fuera lo evapora.
- La **economía colaborativa** (compartir local, maquinaria o espacio) abarata el arranque y teje red con otros proyectos del territorio.
- Tu proyecto deja una **huella ecológica**; no hace falta medirla con exactitud, sino identificar sus puntos críticos —materiales, energía, residuos, transporte— y reducirlos pensando en **circular**.
- El **consumo sostenible** en el aprovisionamiento une dos objetivos: menos impacto ambiental y más retorno local cuando se compra de proximidad.
- El **valor compartido** consiste en diseñar el proyecto para que ganar dinero y aportar a la comunidad y al planeta sean la misma cosa; anclarlo en **uno o dos ODS** reales lo hace más sólido y más convincente.
- **Puente a la Fase 4 del cuaderno**: aquí está la teoría del análisis de impacto que aplicaréis en la Fase 4 (Viabilidad), donde añadiréis a la viabilidad económica un **análisis de impacto social y ambiental** de vuestro proyecto en su triple vertiente.

Glosario

- **Desarrollo económico local:** progreso de un territorio construido desde abajo, mediante muchas iniciativas pequeñas arraigadas en el sitio, no solo desde grandes inversiones externas.
- **Propuesta de valor local:** lo que ofrece un proyecto justificado desde una necesidad real de su entorno y desde su ventaja para resolverla mejor que una solución de fuera.
- **Retorno local:** parte del gasto de un proyecto (proveedores, empleo, servicios) que se queda en la economía de proximidad y vuelve a circular en ella.
- **Consumo de proximidad:** elección de proveedores y productos cercanos, que reduce el transporte y mantiene el valor en el territorio.
- **Economía colaborativa:** forma de organizar la actividad compartiendo recursos (espacios, maquinaria, plataformas) en lugar de poseerlos todos.
- **Huella ecológica:** conjunto de recursos que consume y de residuos y emisiones que genera la actividad de un proyecto.
- **Economía circular aplicada:** diseño del proyecto para usar menos, usar más tiempo y reincorporar materiales, frente al modelo lineal de extraer-producir-tirar.
- **Consumo sostenible:** criterio de compra que prioriza opciones de menor impacto ambiental (reciclado, reutilizable, de cercanía, con poco embalaje).
- **Valor compartido:** situación en que la forma de ganar dinero de un proyecto produce, a la vez, beneficio para la comunidad y el medio ambiente.
- **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):** marco común de 17 objetivos de la ONU; en un proyecto se eligen uno o dos a los que se contribuye de forma real.

Para profundizar

Si esta unidad te ha interesado, aquí van algunos recursos para llevar el impacto de tu proyecto un paso más allá:

- **Casos de economía circular del IVACE / Generalitat Valenciana** (ivace.es, plataforma de economía circular). Por qué encaja: reúne empresas valencianas reales que han cerrado ciclos de materiales, ideales para buscar un caso parecido al de tu proyecto.
- **Guía de los ODS para pymes y emprendedores** (Pacto Mundial de la ONU España, pactomundial.org). Por qué encaja: explica cómo una organización pequeña puede contribuir a ODS concretos sin caer en el postureo, justo lo que necesitas para anclar tu proyecto.
- **Ley 5/2022 de economía circular de la Comunitat Valenciana** (resumen divulgativo). Por qué encaja: muestra el marco que ya está cambiando las reglas del juego de los residuos en tu territorio y las oportunidades que abre.

Preguntas para reflexionar

Estas preguntas no tienen una respuesta única. Sirven para discutir en clase o para pensar al cerrar la unidad y, sobre todo, al preparar la Fase 4:

1. Piensa en tu proyecto: de cada euro que gastará, ¿cuánto se quedaría en tu pueblo o ciudad y cuánto saldría fuera? ¿Qué decisión podrías cambiar para aumentar ese retorno local?
2. ¿Cuál es el punto donde tu proyecto deja más huella ecológica (materiales, energía, residuos o transporte)? ¿Qué medida circular concreta podrías aplicarle?

3. El valor compartido consiste en ganar y aportar a la vez. ¿En qué parte del diseño de tu proyecto se cumple ya eso, y en cuál tendrías que esforzarte para que ocurra?
4. Si tuvieras que elegir solo un ODS para tu proyecto y defenderlo en treinta segundos, ¿cuál sería y con qué prueba demostrarías que lo cumples de verdad?

BIBLIOGRAFÍA

1. Decret 108/2022, de 5 d'agost, del Consell, pel qual s'establixen l'ordenació i el currículum de Batxillerat a la Comunitat Valenciana (DOGV), anexo — Gestión de Proyectos de Emprendimiento.
2. Organización de las Naciones Unidas (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Resolución A/RES/70/1.
3. Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review.
4. Ley 5/2022, de 29 de noviembre, de residuos y suelos contaminados para el fomento de la economía circular en la Comunitat Valenciana (BOE-A-2023-3348).
5. Zuvamesa. Información de sostenibilidad y certificación «Residuo Cero» de AENOR. <https://www.zuvamesa.com>
6. Pacto Mundial de la ONU España. *Los ODS y la empresa*. <https://www.pactomundial.org>
7. Institut Valencià de Competitivitat Empresarial (IVACE). Plataforma de economía circular de la Comunitat Valenciana. <https://www.ivace.es>