



07

IPE II · FP — GRADO MEDIO Y SUPERIOR

Itinerario Personal para la Empleabilidad II

*Continuación de IPE I en segundo curso:
búsqueda activa de empleo, marca
personal, competencias para el empleo y
un proyecto emprendedor de innovación
social.*

9 UNIDADES · CURRÍCULO ESTATAL LOMLOE · LEY ORGÁNICA 3/2022 (LOFP) · RD
659/2023, ANEXO V

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 **Itinerario Personal para la Empleabilidad II** (Ley Orgánica 3/2022 (LOFP) · RD 659/2023, Anexo V). 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 De alumno a candidato: el mercado laboral y los procesos de selección 5

En IPE I aprendiste quién eres y qué derechos tienes como trabajador. Ahora cambia el papel: dejas de ser alumno para convertirte en candidato. Esta unidad es la radiografía del mercado laboral que vas a pisar al titular y del proceso — portales, filtros automáticos, pruebas y entrevistas por competencias— que decide si entras o no.

02 Tu marca personal: comunicación y presencia digital profesional 19

Tu marca personal es lo que dicen de ti cuando sales de la sala. En un mercado donde compites con miles de titulaciones idénticas a la tuya, no gana quien más vale en abstracto, sino quien mejor comunica lo que vale. Esta unidad convierte tu perfil en un mensaje claro: CV, portfolio y presencia digital alineados hacia el mismo objetivo profesional.

03 Competencias para el empleo: personales, sociales y emocionales 31

El título demuestra que sabes hacer un trabajo. Las competencias transversales demuestran que se puede trabajar contigo. Las empresas contratan por las primeras y despiden por las segundas. Esta unidad entrena lo que de verdad decide tu carrera: trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, gestión del tiempo e inteligencia emocional.

04 Mentalidad emprendedora e innovación 43

Emprender no es solo montar una empresa. Es una forma de mirar los problemas que sirve igual para lanzar un negocio que para mejorar el taller donde trabajas. Esa mirada se entrena, y este es el módulo donde empezamos a entrenarla.

05 De la idea a la oportunidad

Una idea es lo que se te ocurre en la ducha. Una oportunidad es una idea que resuelve un problema real de gente real que estaría dispuesta a pagar por ella. La

diferencia **53**
entre las
dos se
llama
validación,
y se
descubre
hablando
con
clientes, no
encerrado
en clase.

06 **El entorno y el modelo de negocio** **64**
Un proyecto no vive en el vacío. A su alrededor hay competidores, normas, tendencias y un planeta con recursos limitados. Analizar ese entorno y traducir todo el proyecto a una sola página —el Business Model Canvas— es lo que convierte una buena idea validada en un plan que se puede explicar, defender y poner en marcha.

07 **Marketing y validación** **76**
Tener una buena idea no sirve de nada si nadie la conoce, nadie la quiere comprar o nadie repite. El marketing operativo y la validación con clientes reales son los que convierten una idea de proyecto en un negocio que respira.

08 **Emprendimiento social y design thinking** **89**
No todo proyecto emprendedor busca solo ganar dinero. El emprendimiento social resuelve problemas de la sociedad o del planeta generando, además, ingresos que lo hacen sostenible. El design thinking es el método para llegar a esas soluciones poniendo siempre a la persona en el centro.

09 **Viabilidad y puesta en marcha** **101**
Ocho unidades han preparado el terreno. En esta, tu proyecto se mide con números: cuánto cuesta arrancar, cuánto hay que vender para no perder, qué forma jurídica elegir y qué trámites hacer. Es la unidad capstone: aquí el proyecto emprendedor se cierra y se defiende.

UNIDAD 1 · BLOQUE 1 · INSERCIÓN LABORAL

01

De alumno a candidato: el mercado laboral y los procesos de selección

En IPE I aprendiste quién eres y qué derechos tienes como trabajador. Ahora cambia el papel: dejas de ser alumno para convertirte en candidato. Esta unidad es la radiografía del mercado laboral que vas a pisar al titular y del proceso — portales, filtros automáticos, pruebas y entrevistas por competencias— que decide si entras o no.

DURACIÓN

9-11 sesiones · 3
semanas

CONCEPTOS CLAVE

empleabilidad · mercado
laboral · búsqueda activa
de empleo · mercado
oculto · portales de
empleo · ATS

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

- Caracterizar la situación actual del mercado laboral español (tasa de paro, temporalidad tras la reforma de 2021, sectores con mayor demanda) y su impacto en quien busca su primer empleo cualificado.
- Distinguir mercado abierto y mercado oculto, y diseñar una estrategia de búsqueda activa que combine portales, candidatura espontánea y red de contactos.
- Describir las fases de un proceso de selección actual, desde la criba por filtro automático (ATS) hasta el assessment center, identificando qué se evalúa en cada una.
- Preparar y simular una entrevista por competencias estructurando las respuestas con el método STAR.
- Reconocer los tipos de pruebas de selección (psicotécnicas, profesionales, dinámicas de grupo) y las pautas básicas para afrontarlas con garantías.

Tiempo estimado de lectura: ~22 min · **Resultado de aprendizaje:** RA1 (selecciona oportunidades de empleo identificando las diferentes posibilidades de inserción y las alternativas de aprendizaje a lo largo de la vida). · **Pre-requisitos:** IPE I completo (autoconocimiento profesional, identidad digital y derechos laborales).

Al acabar esta unidad sabrás:

- Leer la **situación real del mercado laboral** español y entender qué significa para tu primer empleo cualificado.
- Distinguir **mercado abierto** y **mercado oculto** y planificar una **búsqueda activa** que ataque a los dos.

- Recorrer las **fases de un proceso de selección** moderno, del filtro **ATS** al **assessment center**.
- Afrontar una **entrevista por competencias** estructurando tus respuestas con el **método STAR**.
- Reconocer las **pruebas de selección** habituales y cómo prepararte para cada una.

En IPE I dedicaste el curso a una pregunta hacia dentro: quién eres, qué se te da bien, qué te mueve, qué derechos te amparan cuando firmas un contrato. Este segundo módulo gira la cámara hacia fuera. La pregunta ya no es “¿quién soy?”, sino “¿cómo me ve quien tiene que contratarme y cómo consigo que me elija a mí?”. El cambio de perspectiva es el corazón de IPE II: pasas de **alumno a candidato**.

Y conviene decirlo sin rodeos: el título que vas a obtener es necesario, pero no suficiente. Hay miles de personas con tu mismo ciclo formativo. Lo que marca la diferencia entre dos perfiles con idéntica titulación es **cómo se mueven en el mercado**: dónde buscan, cómo se presentan, cómo afrontan una prueba, cómo responden en una entrevista. Esa parte —la que casi nadie te enseña— es la que entrenamos aquí.

Esta primera unidad pone los cimientos: cómo es el terreno de juego (el mercado laboral), por dónde se entra (las vías de búsqueda) y qué obstáculos hay en el camino (las fases del proceso de selección). Las dos unidades siguientes profundizan en las dos armas con las que lo cruzas: tu marca personal (Unidad 2) y tus competencias (Unidad 3).

El mercado laboral que vas a pisar

El **mercado laboral** es el espacio donde se encuentran quienes ofrecen trabajo (las empresas, que demandan mano de obra) y quienes lo buscan (las personas, que ofrecen su trabajo). No es un mercado abstracto: tiene una temperatura concreta en cada momento, y conviene saber leerla antes de lanzarte.

La fotografía actual (datos para interpretar, no para memorizar)

El mercado español tiene rasgos estructurales que te afectan directamente como persona recién titulada:

- **Una tasa de paro alta en comparación europea**, especialmente concentrada en los **menores de 25 años**, que históricamente duplica o triplica la tasa general. Es el dato que más condiciona tu primera búsqueda: compites en el segmento más saturado.
- **Mucha temporalidad histórica**, aunque la **reforma laboral de 2021** (RDL 32/2021) redujo el contrato temporal y convirtió el **contrato indefinido en la regla general**. El antiguo “contrato de obra y servicio” desapareció; hoy lo habitual al entrar es el indefinido, el **fijo-discontinuo** o, en FP, el **contrato de formación en alternancia**.
- **Desajuste entre oferta y demanda de cualificaciones**: hay sectores con paro y, a la vez, vacantes que no se cubren por falta de perfiles. La FP de Grado Medio y Superior está, precisamente, en el lado bueno de ese desajuste en familias como **informática, sanidad, electromecánica, energías renovables, logística y hostelería**.
- **Demanda creciente de competencias digitales y transversales** en casi todos los sectores, no solo en los tecnológicos.

CONTEXTO

La empleabilidad no es solo encontrar empleo: es mantenerlo y mejorarlo

En IPE I definimos **empleabilidad** como el conjunto de competencias, actitudes y conocimientos que te hacen capaz de **conseguir un empleo, conservarlo y progresar** a lo largo de tu vida laboral. La clave es la última parte: en un mercado que cambia rápido, la empleabilidad no se construye una vez y dura para siempre. Se mantiene con **aprendizaje a lo largo de la vida** (*lifelong learning*): formación continua, reciclaje de competencias, atención a las tendencias de tu sector. El título que obtienes es la línea de salida, no la meta.

El mercado abierto y el mercado oculto

No todas las vacantes se buscan igual, porque no todas se publican. Conviene distinguir dos circuitos:

- **Mercado abierto:** las ofertas que se publican y a las que cualquiera puede acceder. Portales de empleo, webs de empresas, servicios públicos como el **SEPE** y los servicios autonómicos (LABORA, SOC, SEPE-Madrid...), empresas de trabajo temporal. Es el circuito **visible y muy competido**: a una oferta atractiva en un portal pueden llegar cientos de candidaturas.
- **Mercado oculto:** las vacantes que **nunca se publican**. Se cubren por recomendación interna, por contactos profesionales, por candidatura espontánea bien dirigida o por bolsas de empleo de centros formativos. Estudios de empleabilidad —como el de Lee Hecht Harrison / Adecco Group para el mercado español (2017)— estiman que este circuito supone entre el **60 y el 75 % de los puestos**. Es menos competido pero exige una herramienta distinta: la **red de contactos** (*networking*).

La conclusión práctica es importante: si solo buscas en portales, estás compitiendo por una fracción minoritaria de las vacantes en el circuito más saturado. Una **búsqueda activa** sería ataca a los dos mercados a la vez.

PREGUNTA TIPO DEL ENTREVISTADOR

¿que tuviste que resolver un conflicto en equipo.»



Una respuesta STAR completa dura entre 90 segundos y 2 minutos

Las dos preguntas conductuales más temidas se responden igual: con el método STAR. Lo veremos en detalle en el apartado de la entrevista por competencias.

La búsqueda activa de empleo



Una feria de empleo concentra en pocas horas decenas de empresas que buscan personal. Junto a los portales y los servicios públicos, sigue siendo una de las vías más rentables para entrar en el mercado laboral: te presentas en persona y, a menudo, hablas directamente con quien decide.

Foto: Fort Rucker, Public domain vía Wikimedia Commons

Buscar empleo es, en sí mismo, un trabajo. La **búsqueda activa** es un proceso planificado, no una serie de envíos al azar cuando uno se acuerda. Tiene método, agenda y seguimiento.

Las vías de búsqueda

Una estrategia completa combina varias fuentes, porque cada una llega a un tipo de oferta distinto:

- **Portales de empleo generalistas: InfoJobs** (líder en España), **LinkedIn Jobs**, **Indeed**, **Talent.com**, **Jobandtalent**. Mayor volumen y filtros finos por sector, jornada y ubicación.
- **Servicios públicos de empleo: SEPE** y los servicios autonómicos. Gratuitos, con ofertas, orientación y prestaciones asociadas. Obligatorios si percibes prestación por desempleo.
- **Empresas de trabajo temporal (ETT): Adecco**, **Randstad**, **Manpower**. Buena puerta de entrada operativa, con contratos cortos que a menudo llevan a la incorporación posterior a la empresa cliente.
- **Webs de empleo de las propias empresas:** muchas medianas y grandes solo publican en su portal "Trabaja con nosotros". Identifica las empresas de tu sector en tu zona y revísalas periódicamente.
- **Bolsa de empleo del centro de FP y red de exalumnos:** con frecuencia es la fuente con **mejor calidad de ofertas** para perfiles de FP, porque las empresas envían las vacantes filtradas y dirigidas al título. Pregunta en el departamento de FOL o en orientación.
- **Networking y candidatura espontánea:** la vía al mercado oculto. Avisar a profesores, antiguos jefes de FCT/prácticas, familia y contactos de LinkedIn de que estás buscando.

La candidatura espontánea

La **candidatura espontánea** (o autocandidatura) consiste en presentarte a una empresa que **no ha publicado ninguna oferta**, porque te interesa trabajar allí. Bien hecha, es una de las vías más rentables al mercado oculto: demuestras iniciativa y llegas antes de que la vacante exista. Mal hecha —un correo genérico con “adjunto mi CV por si hay algo”— va directa a la papelera.

La clave es la **personalización**: identificar a la persona o departamento adecuado, demostrar que conoces la empresa y proponer concretamente qué puedes aportar. Es marca personal aplicada, y la trabajaremos a fondo en la Unidad 2.

PLAN DE BÚSQUEDA

Cómo organizar una búsqueda activa de empleo

- 1 Define tu objetivo profesional con precisión:** puesto, sector, zona geográfica, tipo de jornada y rango salarial realista según el convenio. Una búsqueda difusa (“cualquier cosa”) rinde peor que una búsqueda enfocada.
- 2 Prepara tus herramientas base:** CV adaptable por oferta, carta o mensaje de presentación tipo y perfil de LinkedIn cuidado (todo ello, Unidad 2). Sin estas piezas listas, cada candidatura te cuesta el triple.
- 3 Selecciona tus fuentes** y reparte el esfuerzo: portales (mercado abierto), bolsa del centro y candidatura espontánea + networking (mercado oculto). No pongas todos los huevos en los portales.
- 4 Crea un sistema de seguimiento:** una hoja de cálculo con empresa, puesto, fecha de envío, estado y próximo paso. Buscar sin registro lleva a duplicar envíos y a perder oportunidades por no hacer seguimiento.
- 5 Trabaja con constancia y revisa:** dedica franjas fijas a la semana, mide tu ratio (candidaturas enviadas → respuestas → entrevistas) y ajusta lo que no funciona. Si envías mucho y no te llaman, el problema suele estar en el CV o en el enfoque, no en la suerte.

Cómo es un proceso de selección hoy

Cuando una empresa necesita cubrir un puesto, activa un **proceso de selección**: una secuencia de filtros pensada para quedarse con la persona que mejor encaja. Conocer las fases te quita ansiedad y te permite prepararte para cada una.

Fase 1. Reclutamiento y criba (el filtro ATS)

La empresa publica la oferta y recibe candidaturas. Cuando hay volumen, la primera criba ya **no la hace una persona**: la hace un **ATS (Applicant Tracking System)**, un software que ordena, clasifica y filtra los CV buscando **palabras clave** que coinciden con los requisitos de la

oferta. Si tu CV no contiene las palabras que el sistema busca, puede que ningún humano lo llegue a leer.

Consecuencia práctica: tu CV debe **incluir literalmente** los términos clave de la oferta (titulación, software, idioma con su nivel, competencias citadas) y tener un **formato limpio y legible por máquina** (sin tablas complejas, sin imágenes incrustadas con texto, exportado a PDF estándar). Lo veremos en detalle en la Unidad 2.

Fase 2. Preselección y primer contacto

Superado el filtro automático, una persona de Recursos Humanos revisa los CV preseleccionados y suele hacer un **primer contacto** breve: una llamada o videollamada corta (a veces llamada *screening*) para confirmar disponibilidad, expectativas salariales, motivación y datos básicos. Es corta, pero descarta. Atiende el teléfono con un saludo profesional y ten a mano la oferta y tu CV.

Fase 3. Pruebas de selección

Según el puesto, el proceso incluye una o varias pruebas (las vemos en detalle más abajo): **psicotécnicas, profesionales o técnicas, de personalidad** y, cada vez más en perfiles cualificados, **dinámicas de grupo** o un **assessment center**.

Fase 4. La entrevista

El núcleo del proceso. Puede haber una o varias rondas: una primera con RRHH (encaje general y competencias transversales) y una segunda más técnica con el responsable del departamento. Hoy domina un formato concreto: la **entrevista por competencias**, que tratamos en el siguiente apartado.

Fase 5. Decisión, oferta y verificación

La empresa decide, comprueba referencias y datos (titulación, experiencia) y realiza la **oferta**: puesto, condiciones, salario y tipo de contrato. Aquí puede haber margen de **negociación** dentro de lo que marca el convenio. Si todo encaja, se firma y empieza el periodo de prueba.

¿SABÍAIS QUE...?



¿Por qué tu CV puede no llegar nunca a ojos humanos?

Distintos estudios del sector de RRHH estiman que una mayoría de las grandes y medianas empresas usan algún tipo de **ATS** para gestionar candidaturas, y que una parte muy alta de los CV se descartan **en la criba automática**, antes de que nadie los lea. Esto explica una paradoja frecuente: candidatos perfectamente cualificados que “no reciben ni respuesta”. Muchas veces no es que les rechacen; es que el sistema no los ha sabido leer. Las dos causas más habituales son **un formato que la máquina no interpreta** (CV en imagen, columnas raras, tablas anidadas) y la **ausencia de las palabras clave** que la oferta pide. La lección: optimizar el CV para el ATS no es hacer trampa, es asegurarte de que un humano llegue a verlo. Ese humano sigue decidiendo; el software solo abre o cierra la puerta.

La entrevista por competencias



La entrevista es el filtro donde se decide casi todo, y se entrena. Saber qué formato te espera —hoy domina la entrevista por competencias— y llegar con ejemplos preparados es lo que separa a quien la pasa de quien la improvisa.

Foto: N509FZ, CC BY-SA 4.0 vía Wikimedia Commons

La entrevista tradicional preguntaba por datos y opiniones (“¿qué estudiaste?”, “¿cómo te describirías?”). La **entrevista por competencias** —el formato dominante hoy— funciona con otra lógica: parte de la idea de que **el mejor predictor de la conducta futura es la conducta pasada**. Por eso no te pregunta cómo eres en abstracto, sino que te pide **ejemplos concretos** de situaciones reales en las que demostraste una competencia.

Las preguntas suenan así:

- “Cuéntame una situación en la que tuviste que **trabajar bajo presión**.”
- “Describe un momento en que **discrepaste con un compañero**. ¿Qué hiciste?”
- “Háblame de una vez que **cometiste un error**. ¿Cómo lo gestionaste?”
- “Dame un ejemplo de una **meta difícil** que te propusiste y cómo la lograste.”

No buscan la respuesta “correcta”: buscan que demuestres con hechos que tienes las **competencias** (trabajo en equipo, resolución de problemas, comunicación, gestión del tiempo)

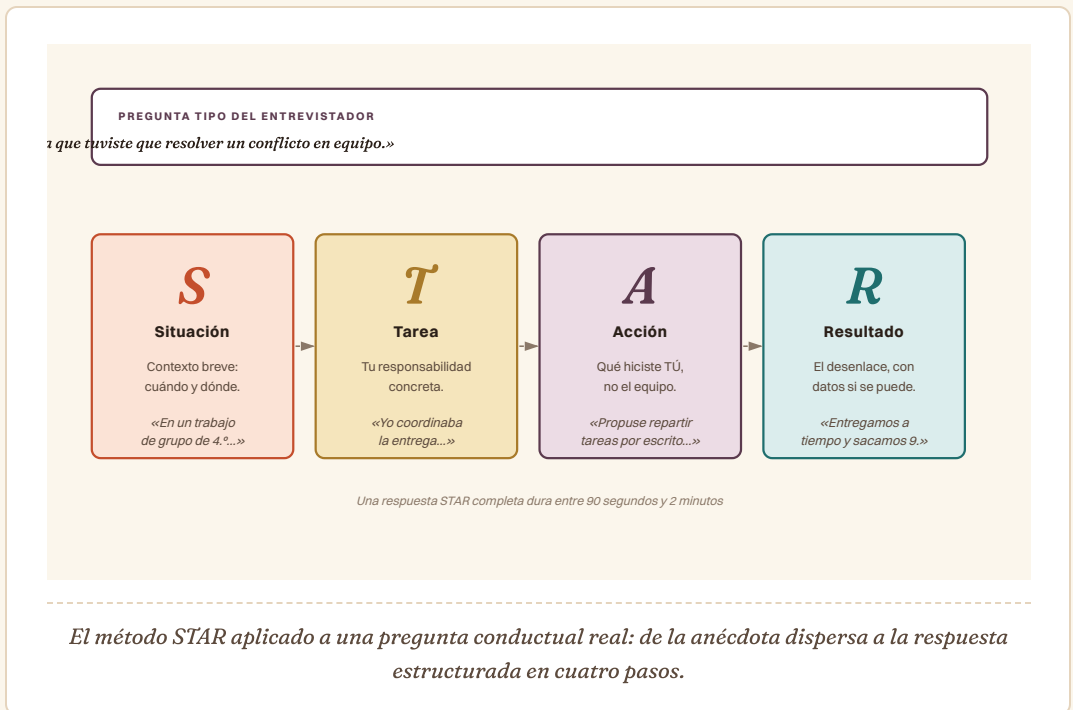
que el puesto requiere. Esas competencias las trabajaremos a fondo en la Unidad 3; aquí nos centramos en **cómo responder**.

El método STAR

La fórmula universal para responder a una pregunta por competencias es el **método STAR**, que convierte una anécdota dispersa en una respuesta estructurada y convincente:

- **S – Situación:** el contexto, en dos frases. Cuándo, dónde, qué ocurría.
- **T – Tarea:** cuál era **tu** responsabilidad o reto concreto en esa situación.
- **A – Acción:** qué hiciste **tú** específicamente. Aquí está el peso de la respuesta; usa “yo”, no “nosotros”.
- **R – Resultado:** cómo acabó, con un **dato medible** siempre que sea posible, y qué aprendiste.

Una respuesta STAR completa dura entre noventa segundos y dos minutos. Prepara **tres o cuatro ejemplos versátiles** de tu experiencia (FCT/prácticas, proyectos del ciclo, trabajos anteriores, voluntariado, equipos deportivos) y podrás adaptarlos a casi cualquier pregunta por competencias.



ATENCIÓN

La trampa de la entrevista por competencias: hablar en plural

El error más común en una entrevista por competencias es responder en **primera persona del plural**: “hicimos”, “logramos”, “el equipo consiguió”. Suena modesto, pero deja al entrevistador sin saber qué aportaste **tú**. La entrevista por competencias evalúa tu conducta individual, no la del grupo. En la fase de **Acción** del método STAR, fuéstrate a decir “yo propuse”, “yo me encargué de”, “yo decidí”. No es arrogancia: es responder a lo que te están preguntando. Reserva el “nosotros” para el resultado colectivo, pero deja claro tu papel.

Las pruebas de selección

Además de la entrevista, muchos procesos incluyen pruebas. Saber qué miden y cómo afrontarlas reduce mucho los nervios.

- **Pruebas psicotécnicas:** miden aptitudes (razonamiento verbal, numérico, abstracto, atención) bajo presión de tiempo. **No se aprueban estudiando la víspera, pero mejoran mucho practicando:** hacer test de ejemplo te familiariza con el formato y te enseña a gestionar el tiempo. Hay bancos gratuitos de práctica online y los servicios públicos de empleo ofrecen modelos.
- **Pruebas profesionales o técnicas:** comprueban que sabes hacer lo que dice tu título. Una prueba de programación, un supuesto contable, un caso práctico, una traducción, un test de software específico. Aquí tu ciclo de FP es tu mejor preparación: repasa los contenidos técnicos clave del puesto antes de la prueba.
- **Pruebas o cuestionarios de personalidad:** no tienen respuestas buenas o malas; buscan coherencia y encaje cultural. La pauta es responder con **sinceridad y coherencia:** intentar “dar la respuesta que quieren oír” suele detectarse por las preguntas de control y juega en tu contra.
- **Dinámicas de grupo:** varios candidatos resuelven juntos un caso mientras los evaluadores observan. No miden quién “gana” el debate, sino **cómo te comportas en equipo:** si escuchas, si aportas, si lideras sin avasallar, si integras a los demás. Ni el que monopoliza ni el que se calla salen bien parados.
- **Assessment center:** la modalidad más completa, habitual en empresas grandes y programas de talento joven. Combina varias pruebas a lo largo de media jornada o una jornada entera: dinámica de grupo, ejercicio individual, presentación, entrevista y a veces *role-play*. Evalúa competencias en acción, en situaciones lo más parecidas posible al puesto real.

EJEMPLO REAL

Marc convirtió una candidatura espontánea en su primer contrato

Marc terminó un Grado Superior de Administración de Sistemas Informáticos en Red en una localidad mediana. Tras dos meses enviando CV a portales sin apenas respuesta, cambió de estrategia. Hizo una lista de las **doce empresas de informática de su comarca**, revisó la web y el LinkedIn de cada una y detectó que una pequeña empresa de servicios gestionados estaba creciendo (había publicado dos noticias de nuevos clientes). No tenían ninguna oferta abierta. Marc localizó en LinkedIn al responsable técnico, le escribió un mensaje breve y específico —mencionaba el crecimiento reciente, un proyecto suyo de monitorización del ciclo y proponía una breve conversación— y adjuntó un CV adaptado a esa empresa. El responsable le contestó en dos días: no tenían vacante publicada, pero **estaban a punto de abrir una** y prefirieron hablar con él antes de hacerlo. Tras una entrevista por competencias y una prueba técnica de configuración de red, firmó un contrato de formación en alternancia. Su caso ilustra el poder del **mercado oculto**: la mejor oferta de Marc no estaba en ningún portal porque, cuando él llegó, todavía no existía.

LO ESENCIAL DE LA UNIDAD



- El paso de IPE I a IPE II es el paso de **alumno a candidato**: la pregunta deja de ser “quién soy” para ser “cómo consigo que me elijan”.
- El mercado laboral español tiene **paro juvenil alto** y **desajuste de cualificaciones**: la FP está en el lado favorable en sectores como informática, sanidad, electromecánica o energías renovables.
- La **reforma laboral de 2021** hizo del **contrato indefinido la regla general**; al entrar lo habitual es indefinido, fijo-discontinuo o formación en alternancia.
- Existen dos circuitos: el **mercado abierto** (portales, muy competido) y el **mercado oculto** (entre el 60 y el 75 % de las vacantes, vía networking y candidatura espontánea).
- La **búsqueda activa** es un trabajo con método: objetivo claro, varias fuentes, sistema de seguimiento y constancia.
- Un proceso de selección moderno tiene cinco fases: **criba ATS**, preselección, **pruebas, entrevista** y decisión con oferta.
- El **filtro ATS** descarta CV antes de que un humano los lea: hay que incluir las **palabras clave** de la oferta y un **formato legible por máquina**.
- La **entrevista por competencias** pide ejemplos concretos de conducta pasada; se responde con el **método STAR** (Situación, Tarea, Acción, Resultado), siempre en primera persona.
- Las **pruebas de selección** (psicotécnicas, profesionales, de personalidad, dinámicas, assessment center) se preparan: practicar test, repasar lo técnico y responder con sinceridad y coherencia.

Glosario

- **Empleabilidad**: conjunto de competencias, actitudes y conocimientos que permiten conseguir un empleo, conservarlo y progresar a lo largo de la vida laboral.
- **Mercado laboral**: espacio donde se encuentran la oferta de trabajo (personas) y la demanda de trabajo (empresas).
- **Mercado abierto**: conjunto de vacantes publicadas y accesibles para cualquier candidato (portales, webs de empresa, servicios públicos).
- **Mercado oculto**: vacantes que no se publican (entre el 60 y el 75 %) y se cubren por recomendación, contactos o candidatura espontánea.
- **Búsqueda activa de empleo**: proceso planificado y constante para encontrar trabajo, con objetivo, fuentes diversas y seguimiento.
- **Candidatura espontánea (autocandidatura)**: presentarse a una empresa que no ha publicado oferta, demostrando interés e iniciativa.

- **ATS (Applicant Tracking System):** software que filtra y clasifica automáticamente los CV buscando palabras clave antes de la revisión humana.
- **Proceso de selección:** secuencia de filtros con la que una empresa elige a la persona que mejor encaja en un puesto.
- **Entrevista por competencias:** formato de entrevista que pide ejemplos concretos de conducta pasada para predecir el desempeño futuro.
- **Método STAR:** estructura de respuesta a preguntas conductuales: Situación, Tarea, Acción, Resultado.
- **Pruebas psicotécnicas:** test que miden aptitudes (verbal, numérica, abstracta, atención) bajo presión de tiempo.
- **Dinámica de grupo:** prueba en la que varios candidatos resuelven un caso juntos mientras los evaluadores observan su conducta en equipo.
- **Assessment center:** conjunto de pruebas combinadas (dinámica, ejercicio individual, presentación, entrevista) para evaluar competencias en acción.
- **Employer branding:** imagen y reputación de una empresa como lugar para trabajar, que influye en su capacidad de atraer talento.

Para profundizar

Estos recursos oficiales y gratuitos son el mejor punto de partida para preparar una búsqueda activa de empleo con datos reales:

- **Guía de búsqueda activa de empleo — SEPE (sepe.es).** Por qué encaja: material público sobre CV, entrevista, autocandidatura y portales, pensado para quien busca empleo cualificado.
- **Encuesta de Población Activa (EPA) — Instituto Nacional de Estadística (ine.es).** Por qué encaja: la fuente oficial de los datos de paro, ocupación y temporalidad; aprender a leerla te permite interpretar tu sector y tu zona.
- **Modelos de pruebas psicotécnicas — servicios autonómicos de empleo y bancos de práctica online.** Por qué encaja: familiarizarse con el formato y entrenar el tiempo es lo que más mejora el resultado en estas pruebas.
- **Informe Infoempleo-Adecco: Oferta y demanda de empleo en España — Adecco / Infoempleo** (edición anual). Por qué encaja: radiografía actualizada de qué sectores y perfiles demandan más las empresas, útil para enfocar la búsqueda.
- **What Color Is Your Parachute? — Richard N. Bolles** (edición anual). Por qué encaja: el manual de búsqueda de empleo más vendido del mundo, con métodos prácticos para el mercado oculto y la entrevista; hay edición en castellano.

Preguntas para reflexionar

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

1. Si la mayoría de las vacantes (entre el 60 y el 75 %, según distintos estudios del sector) no se publican, ¿qué dice eso sobre dónde conviene invertir tu tiempo al buscar empleo? ¿Es justo que tantas oportunidades dependan de a quién conoces, y cómo se construye una red profesional desde cero al titular?
2. Un filtro automático puede descartar tu CV antes de que ninguna persona lo lea. ¿Es razonable que una máquina haga la primera criba? ¿Qué ventajas e inconvenientes tiene para el candidato y para la empresa?

3. La entrevista por competencias asume que “la conducta pasada predice la conducta futura”. ¿Estás de acuerdo? ¿Puede una persona haber cambiado lo suficiente como para que su pasado ya no la represente?

Hacia la Unidad 2

Ya conoces el terreno (el mercado), las vías de entrada (la búsqueda activa) y los obstáculos (el proceso de selección). Falta lo más importante: **cómo te presentas**. En la **Unidad 2** construiremos tu **marca personal**: qué quieres que piensen de ti como profesional y cómo lo comunicas a través de un CV optimizado, un portfolio y una presencia digital cuidada en LinkedIn. Porque en un mercado donde compites con miles de titulaciones idénticas a la tuya, **lo que te diferencia es tu marca**.

BIBLIOGRAFÍA

1. Real Decreto 659/2023, de 18 de julio, por el que se desarrolla la ordenación del Sistema de Formación Profesional (Anexo V: módulos profesionales de los itinerarios formativos). BOE-A-2023-16889.
2. Ley Orgánica 3/2022, de 31 de marzo, de ordenación e integración de la Formación Profesional.
3. Real Decreto-ley 32/2021, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reforma laboral, la garantía de la estabilidad en el empleo y la transformación del mercado de trabajo.
4. Servicio Público de Empleo Estatal — SEPE (2024). *Guía de búsqueda activa de empleo y orientación profesional*. sepe.es.
5. Instituto Nacional de Estadística (2024). *Encuesta de Población Activa (EPA)*. ine.es.
6. Adecco / Infoempleo (2024). *Informe Infoempleo-Adecco: Oferta y demanda de empleo en España*.
7. Bolles, Richard N. (2024). *What Color Is Your Parachute? A Practical Manual for Job-Hunters and Career-Changers*. Berkeley: Ten Speed Press.
8. Pereda Marín, S. y Berrocal Berrocal, F. (2018). *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

UNIDAD 2 · BLOQUE 1 · INSERCIÓN LABORAL

02

Tu marca personal: comunicación y presencia digital profesional

Tu marca personal es lo que dicen de ti cuando sales de la sala. En un mercado donde compites con miles de titulaciones idénticas a la tuya, no gana quien más vale en abstracto, sino quien mejor comunica lo que vale. Esta unidad convierte tu perfil en un mensaje claro: CV, portfolio y presencia digital alineados hacia el mismo objetivo profesional.

DURACIÓN

9-11 sesiones · 3
semanas

CONCEPTOS CLAVE

marca personal ·
propuesta de valor ·
identidad digital ·
reputación digital · huella
digital · CV optimizado
para ATS

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

- Definir una propuesta de valor profesional propia que articule qué aportas, a quién y qué te diferencia de otros perfiles con la misma titulación.
- Construir un CV optimizado para los filtros ATS y adaptable a cada oferta, evitando los errores que descartan candidaturas.
- Diseñar un portfolio profesional que evidencie con proyectos reales las competencias del título.
- Crear y optimizar un perfil de LinkedIn (foto, titular, resumen y aptitudes) como CV vivo y herramienta de networking digital.
- Gestionar la propia identidad y reputación digital, auditando la huella previa y aplicando el derecho al olvido cuando proceda.

Tiempo estimado de lectura: ~22 min · **Resultado de aprendizaje:** RAI (selecciona oportunidades de empleo identificando las diferentes posibilidades de inserción), en su vertiente de comunicación profesional. · **Pre-requisitos:** Unidad 1 (mercado laboral y procesos de selección) e identidad digital de IPE I.

Al acabar esta unidad sabrás:

- Definir tu **propuesta de valor profesional**: qué aportas, a quién y qué te diferencia.
- Construir un **CV optimizado para ATS** y adaptable a cada oferta.
- Diseñar un **portfolio** que demuestre tus competencias con proyectos reales.
- Crear y optimizar un **perfil de LinkedIn** profesional como CV vivo.
- Auditar y proteger tu **identidad y reputación digital** antes de buscar empleo.

En la Unidad 1 vimos que sales al mercado compitiendo con miles de personas que tienen tu misma titulación. Si el título no te diferencia, ¿qué lo hace? La respuesta es tu **marca personal**: la huella que dejas, la percepción que los demás tienen de ti como profesional. Una frase muy repetida en el ámbito del personal branding la define bien: “*tu marca personal es lo que dicen de ti cuando sales de la sala*”.

Aquí hay un matiz importante que conviene aceptar de entrada: **tu marca personal existe lo trabajes o no**. Si un reclutador busca tu nombre en Google, lo que encuentre forma parte de tu candidatura, hayas decidido cuidarlo o no. La pregunta, por tanto, no es “¿quiero tener marca personal?”, sino “¿quiero gestionar la que ya tengo o dejarla al azar?”. Esta unidad va de gestionarla a propósito.

Y conviene desmontar un malentendido: la marca personal **no es venderse ni inventarse un personaje**. Es comunicar con claridad y honestidad lo que de verdad aportas, para que la persona adecuada te encuentre. No se trata de parecer otra cosa, sino de **que te entiendan bien**.

Qué es (y qué no es) la marca personal

El **personal branding** o marca personal es la **gestión consciente de la percepción que los demás tienen de ti como profesional**. El concepto lo popularizó el consultor Tom Peters en 1997 con un artículo titulado, sin medias tintas, “*The Brand Called You*”: defendía que cada profesional debía pensarse a sí mismo como una marca, con sus valores, su propuesta y su comunicación.

Para que esto no se quede en abstracción, sirve distinguir tres niveles:

- **Identidad**: quién eres realmente como profesional (tu formación, tus competencias, tus valores). Es la materia prima.
- **Imagen / percepción**: lo que los demás creen que eres. No siempre coincide con la identidad: alguien muy capaz puede dar una imagen pobre si comunica mal, y al revés.
- **Marca personal**: el trabajo de **alinear la percepción con la identidad** y comunicarla de forma coherente en todos los canales (CV, LinkedIn, entrevista, portfolio).

El objetivo no es maquillar la identidad, sino que la imagen sea un **reflejo fiel y bien comunicado** de lo que vales.

La propuesta de valor profesional

El cimiento de toda marca personal es tu **propuesta de valor**: la respuesta clara y breve a tres preguntas encadenadas.

1. **¿Qué aportas?** Tus competencias técnicas y transversales más fuertes.
2. **¿A quién?** El tipo de empresa, sector o problema al que tu perfil sirve.
3. **¿Qué te diferencia?** Aquello que tú combinas y que la mayoría de perfiles iguales no tienen (un proyecto propio, un segundo idioma, una doble competencia, una experiencia particular).

Una propuesta de valor se puede condensar en una frase. Por ejemplo: “*Técnico superior en Desarrollo de Aplicaciones Web especializado en front-end accesible, con tres proyectos propios publicados y nivel B2 de inglés*”. No es un eslogan vacío: es una promesa concreta que luego el CV, el portfolio y LinkedIn tienen que respaldar.

COHERENCIA

La regla de oro de la marca personal: un solo mensaje en todos los canales

Una marca personal funciona cuando es **coherente**. El profesional que describe tu CV, el que aparece en tu LinkedIn, el que se presenta en la entrevista y el que muestra el portafolio tienen que ser **la misma persona, con el mismo mensaje**. Si tu CV dice que eres especialista en redes sociales pero tu LinkedIn está vacío y mal escrito, el mensaje se rompe y pierdes credibilidad. Antes de difundir nada, asegúrate de que todos tus canales cuentan **la misma historia**: misma propuesta de valor, mismo tono, mismos datos. La incoherencia es lo que más rápido destruye una marca personal.

El CV: tu carta de presentación optimizada

El currículum sigue siendo la pieza central, pero en IPE II lo abordamos con un giro respecto a etapas anteriores: hoy tu CV tiene **dos lectores** —un software (el ATS) y una persona— y debe convencer a los dos.

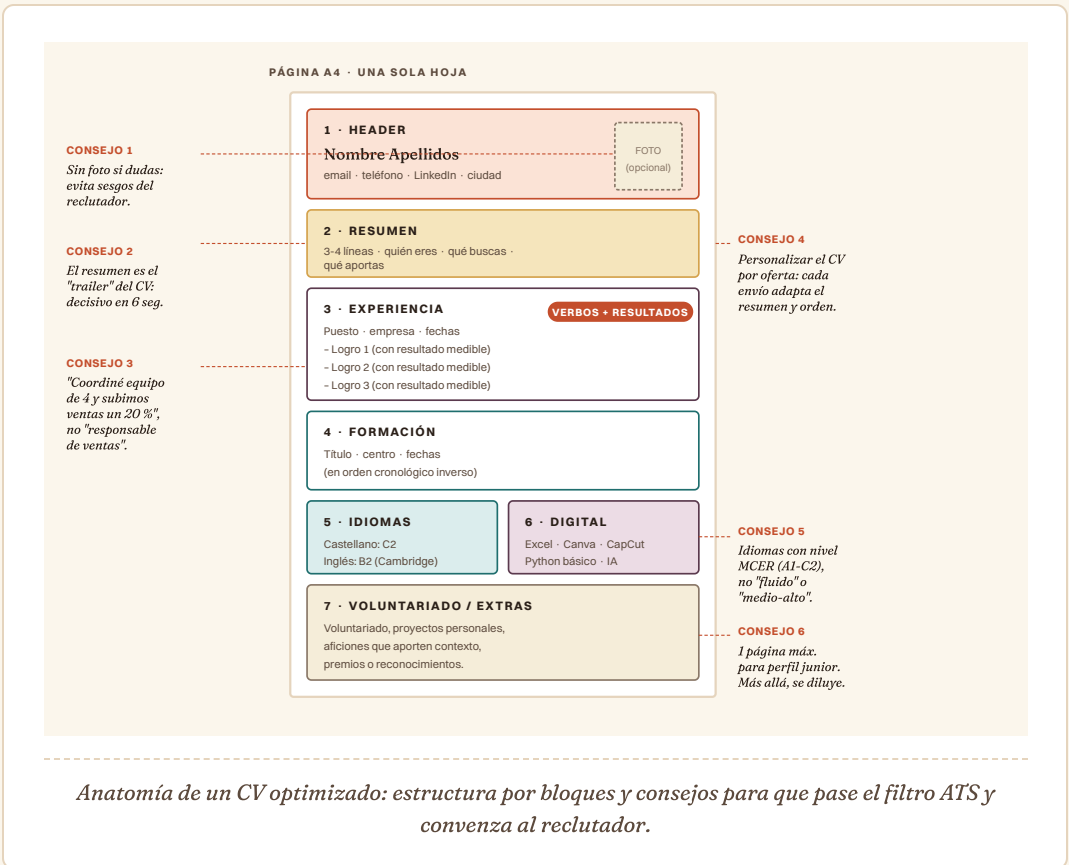
Pensar el CV para el ATS y para el humano

Como vimos en la Unidad 1, en muchos procesos la primera criba la hace un **ATS** que busca palabras clave. Por eso, optimizar el CV significa:

- **Incluir las palabras clave de la oferta** de forma literal: la titulación exacta, el software citado, el idioma con su nivel MCER, las competencias nombradas. Si la oferta pide “Excel avanzado” y tú pones “hojas de cálculo”, el sistema puede no relacionarlo.
- **Usar un formato legible por máquina**: una sola columna o columnas simples, sin tablas anidadas, sin texto dentro de imágenes, con encabezados estándar (“Experiencia”, “Formación”, “Idiomas”). Exportar siempre a **PDF** estándar.
- **Pasado el filtro, convencer al humano en segundos**: la mitad superior de la primera página es el espacio más valioso. Resumen profesional potente arriba, logros cuantificados, formación reciente visible.

Estructura de un CV de FP

Un CV de una persona recién titulada en FP debe caber en **una página** (dos como máximo si ya tienes experiencia relevante). La estructura recomendada es la del diagrama:



- **Datos de contacto:** nombre, ciudad, email profesional, teléfono, URL de LinkedIn y del portfolio. No incluir DNI completo, dirección exacta, estado civil ni edad si no es relevante.
- **Resumen / propuesta de valor:** tres o cuatro líneas con tu propuesta de valor profesional. Es lo primero que se lee.
- **Experiencia:** incluida la **FCT / prácticas curriculares** y los proyectos del ciclo. Cada entrada con cargo, empresa, fechas y dos o tres líneas de **logros con verbos de acción y resultados cuantificados** ("Configuré la red de 20 puestos reduciendo incidencias un 30 %"), no funciones genéricas.
- **Formación:** el título de FP, el centro y el año; cursos y certificaciones técnicas relevantes.
- **Idiomas:** nivel **MCER (A1-C2)** con acreditación si la tienes. Nunca inflar el nivel.
- **Competencias digitales y técnicas:** solo lo que realmente dominas.
- **Extras:** proyectos personales, voluntariado, premios (SpainSkills, hackathons), aficiones que aporten contexto.

ERRORES FRECUENTES

Lo que descarta un CV de FP a la primera

Estos errores siguen apareciendo en CV de titulados de FP y descartan candidaturas antes de la entrevista: **faltas de ortografía** (una sola tilde mal puede bastar); **un CV genérico** enviado igual a todas las ofertas sin adaptar palabras clave; **inflar el nivel de idiomas** (se cae en treinta segundos de entrevista); **formato que el ATS no lee** (CV en imagen, columnas raras, plantillas decorativas de descarga); **funciones en vez de logros** (“encargado de tareas” en lugar de “gestioné X reduciendo Y”); y **olvidar la FCT y los proyectos del ciclo**, que para un perfil junior son experiencia válida y diferenciadora. Revisa el CV al menos dos veces y pide a otra persona que lo lea antes de enviarlo.

El portfolio: demuestra lo que sabes hacer

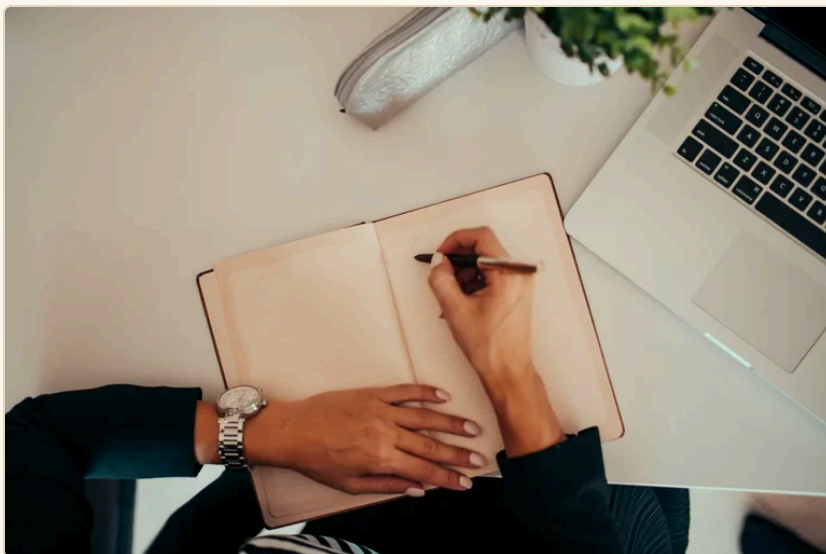
En muchas familias profesionales de FP, decir que sabes hacer algo vale menos que **enseñarlo**. El **portfolio** es la colección organizada de tus trabajos y proyectos que **evidencia** tus competencias con pruebas, no con palabras. Es especialmente potente en perfiles técnicos y creativos: informática, diseño, audiovisuales, marketing, fabricación, fotografía, FP de imagen y sonido.

Qué incluir según tu familia profesional:

- **Informática:** repositorio de código (**GitHub**), aplicaciones o webs publicadas, una pequeña web personal que reúna los proyectos.
- **Diseño, audiovisual, imagen:** trabajos en **Behance**, un canal o un PDF maquetado con tus mejores piezas.
- **Marketing y comunicación:** campañas, contenidos publicados, métricas conseguidas.
- **Administración, gestión, sanidad y otros:** aunque no haya “obra visible”, se puede mostrar un proyecto del ciclo bien documentado, un caso resuelto o una memoria de la FCT.

Las claves de un buen portfolio: **calidad antes que cantidad** (mejor cinco proyectos buenos que veinte mediocres), cada proyecto **contextualizado** (qué problema resolvía, qué hiciste tú, qué resultado tuvo) y un **acceso fácil** (una URL que puedas poner en el CV y en LinkedIn).

LinkedIn: tu CV vivo y tu red profesional



Tu presencia digital profesional se construye a diario: un perfil de LinkedIn cuidado, un portfolio enlazado y una huella limpia. En un mercado saturado, es lo que hace que la oferta te encuentre a ti en lugar de tener que perseguirla.

Foto: Shixart1985, CC BY 2.0 vía Wikimedia Commons

LinkedIn es la red profesional dominante en España y Europa, con más de mil millones de perfiles en el mundo (dato oficial LinkedIn, 2023). Para un titulado de FP funciona como un **CV vivo, público y siempre actualizado**, y como la principal herramienta de **networking digital** para acceder al mercado oculto que vimos en la Unidad 1.

Los elementos que conviene cuidar:

- **Foto profesional:** fondo neutro, plano de cabeza y hombros, ropa coherente con tu sector. Según los datos de la propia red, un perfil con foto adecuada recibe muchas más visitas.
- **Titular profesional:** el texto bajo tu nombre, lo más visible del perfil. No pongas solo “Estudiante”. Convierte tu propuesta de valor en titular: *“Técnico Superior en DAW · Front-end accesible · Buscando primer empleo en desarrollo web”*.
- **Resumen (“Acerca de”):** doscientas o trescientas palabras en primera persona contando quién eres, qué sabes hacer, qué buscas y un dato distintivo. Es tu propuesta de valor desarrollada.
- **Experiencia, formación, aptitudes y certificaciones:** la versión LinkedIn del CV. Las **aptitudes pueden ser avaladas** por compañeros y profesores, lo que las refuerza.
- **Actividad y red:** seguir empresas de tu sector, comentar con criterio, conectar con compañeros del ciclo, profesores y tutores de FCT. Una red activa es la que te abre puertas.

MARCA PERSONAL

Cómo construir tu marca personal en cinco pasos

- 1 Define tu propuesta de valor:** escribe en una frase qué aportas, a quién y qué te diferencia. Es la brújula de todo lo demás; sin ella, cada canal tira por su lado.
- 2 Audita tu identidad digital actual:** busca tu nombre en Google en modo incógnito y revisa qué aparece. Limpia, cierra cuentas abandonadas y ajusta la privacidad antes de difundir nada.
- 3 Construye tus piezas alineadas:** CV optimizado para ATS, portfolio con tus mejores proyectos y perfil de LinkedIn completo. Las tres deben contar la misma historia y la misma propuesta de valor.
- 4 Activa la red:** conecta con compañeros, profesores y profesionales de tu sector; sigue empresas objetivo; aporta contenido o comentarios con criterio. La marca personal sin red es un escaparate sin calle.
- 5 Mantén y mide:** actualiza tus piezas con cada nuevo proyecto o formación, y observa qué funciona (visitas al perfil, respuestas a candidaturas). La marca personal es un cultivo, no una foto fija.

Identidad y reputación digital



El networking es marca personal en movimiento: cada conversación, cada contacto y cada presentación dejan una impresión que se suma a tu reputación. La red que cultivas hoy es la que te abrirá las puertas del mercado oculto mañana.

Foto: EU2017EE Estonian Presidency, CC BY 2.0 vía Wikimedia Commons

La **identidad digital** es el conjunto de datos e información que te representa en internet. La **reputación digital** es la valoración —positiva o negativa— que los demás hacen de esa identidad. Y la **huella digital** es el rastro acumulado que dejas: publicaciones, fotos, comentarios, “me gusta”, cuentas activas y abandonadas.

El problema es que la huella **es persistente y a menudo pública**: lo que publicaste a los 15 puede aparecer cuando un reclutador busque tu nombre a los 22. Por eso, antes de lanzar una búsqueda activa, conviene una **auditoría**:

- **Búscate en Google en modo incógnito** y revisa la primera página de resultados: es lo que ve un reclutador.
- **Revisa la privacidad** de tus redes personales y separa lo personal de lo profesional.
- **Cierra cuentas abandonadas** que ya no controlas y que pueden contener contenido antiguo.
- **Ejerce el derecho al olvido** si encuentras contenido perjudicial e irrelevante: el **RGPD** (Reglamento General de Protección de Datos, art. 17) te ampara para solicitar la supresión de datos personales que ya no son pertinentes, ante el responsable del sitio o ante la **Agencia Española de Protección de Datos (AEPD)**.

¿SABÍAIS QUE...?



Casi todos los reclutadores te van a buscar en internet

Diversos estudios internacionales del sector de selección —entre ellos encuestas anuales de CareerBuilder y The Harris Poll (con muestras de más de 2.000 responsables de contratación) y estudios de plataformas como ResumeBuilder— coinciden en una tendencia sostenida: una **amplia mayoría de los reclutadores investiga la presencia online** de los candidatos antes de decidir, y un porcentaje muy alto declara haber **descartado a alguien** por lo que encontró —contenido inapropiado, comentarios discriminatorios, incoherencias con el CV o mala expresión escrita—. Pero hay una segunda cara, igual de relevante: muchos reclutadores también afirman haber **contratado a alguien** precisamente por lo que vieron online: un buen perfil de LinkedIn, un portfolio sólido, una imagen profesional coherente. La conclusión no es “borra todo y desaparece de internet”, sino justo lo contrario: **ocupa tu espacio digital con contenido que te favorezca**, para que sea eso lo que aparezca cuando busquen tu nombre.

EJEMPLO REAL

Sara dejó de enviar CV a ciegas y dejó que la encontraran

Sara terminó un Grado Superior de Marketing y Publicidad y, durante meses, envió decenas de CV a portales sin apenas respuesta. Decidió cambiar de estrategia y, en lugar de perseguir ofertas, **trabajar su marca personal para que las ofertas la persiguieran a ella**. Definió su propuesta de valor (gestión de redes sociales para pequeño comercio local, con datos), reescribió su perfil de LinkedIn con un titular claro y un resumen en primera persona, y montó un portfolio sencillo con tres campañas: dos de proyectos del ciclo y una real para la panadería de su barrio, donde había gestionado las redes como voluntaria y había documentado el crecimiento de seguidores y de pedidos. Empezó a publicar en LinkedIn un breve análisis semanal de una campaña de marca conocida. En cuatro meses, una agencia de su ciudad le escribió: “*vimos tu portfolio y tus análisis, encajas con lo que buscamos*”. No había una oferta publicada; la crearon tras hablar con ella. Su caso resume la tesis de la unidad: en un mercado saturado, una **marca personal coherente y visible** convierte la búsqueda en atracción.

LO ESENCIAL DE LA UNIDAD



Tu **marca personal** existe lo trabajes o no; la decisión real es gestionarla a propósito o dejarla al azar.

— No es venderse ni inventarse un personaje: es **alinear la percepción que dan los demás con tu identidad real** y comunicarla bien.

— El cimiento es tu **propuesta de valor**: qué aportas, a quién y qué te diferencia, en una frase que luego respaldan todas tus piezas.

— La **regla de oro** es la coherencia: CV, portfolio, LinkedIn y entrevista deben contar la misma historia.

— El **CV** tiene hoy dos lectores: el **ATS** (palabras clave + formato legible) y el humano (resumen potente, logros cuantificados, una página).

— El **portfolio** demuestra con proyectos lo que el CV solo afirma; vale calidad contextualizada antes que cantidad.

— **LinkedIn** es tu CV vivo y tu herramienta de networking: foto, titular, resumen, aptitudes avaladas y red activa.

— La **identidad y reputación digital** se auditan antes de buscar empleo: búscate en Google, limpia la huella, ajusta la privacidad y ejerce el **derecho al olvido** (RGPD, art. 17) cuando proceda.

Glosario

- **Marca personal (*personal branding*)**: gestión consciente de la percepción que los demás tienen de ti como profesional.
- **Propuesta de valor profesional**: respuesta breve a qué aportas, a quién y qué te diferencia; cimiento de la marca personal.
- **Identidad digital**: conjunto de datos e información que te representa en internet.
- **Reputación digital**: valoración que los demás hacen de tu identidad digital.
- **Huella digital**: rastro acumulado y persistente que dejas en internet (publicaciones, fotos, comentarios, cuentas).
- **CV optimizado para ATS**: currículum redactado con las palabras clave de la oferta y un formato que el software de cribado puede leer.
- **Portfolio profesional**: colección organizada de trabajos y proyectos que evidencia tus competencias con pruebas concretas.
- **LinkedIn**: red profesional dominante en España y Europa; funciona como CV vivo y herramienta de networking digital.
- **Titular profesional**: texto bajo el nombre en LinkedIn que sintetiza tu propuesta de valor; muy visible.
- **Resumen profesional**: bloque “Acerca de” de LinkedIn, en primera persona, que desarrolla la propuesta de valor.

- **Networking digital:** cultivo de una red de contactos profesionales en redes como LinkedIn para acceder a oportunidades.
- **Derecho al olvido:** derecho (RGPD, art. 17) a solicitar la supresión de datos personales en internet que ya no son pertinentes.
- **Storytelling profesional:** contar tu trayectoria como un relato coherente que da sentido a tus decisiones y logros.

Para profundizar

Si quieres construir tu marca personal con herramientas reales, estos recursos oficiales y de referencia son un buen punto de partida:

- **Plataforma Europass** — *Comisión Europea* (europass.europa.eu). Por qué encaja: genera gratis tu CV y carta en formato europeo legible, lo traduce a cualquier lengua de la UE y exporta a PDF.
- **Guía sobre identidad digital y derecho al olvido** — *Agencia Española de Protección de Datos* (aepd.es). Por qué encaja: explica cómo auditar y limpiar tu huella digital antes de buscar empleo, con plantillas de solicitud de supresión.
- **Recursos de aprendizaje de LinkedIn** — *LinkedIn* (linkedin.com). Por qué encaja: la propia red ofrece guías para optimizar el perfil, el titular y el resumen, y para empezar a hacer networking.
- **GitHub / Behance** — *plataformas de portfolio* (github.com · behance.net). Por qué encaja: alojar gratis tu portfolio técnico o creativo y enlazarlo desde el CV y LinkedIn.
- **The Brand Called You** — *Tom Peters* (Fast Company, 1997). Por qué encaja: el artículo fundacional de la marca personal; sigue siendo la mejor explicación de por qué cada profesional debe pensarse como una marca.

Preguntas para reflexionar

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

1. ¿Dónde está la línea entre “comunicar bien tu valor” y “venderte de más”? ¿Es marca personal honesta destacar tus logros, o empieza a ser engaño en algún punto?
2. Tu huella digital de hace años puede condicionar tu candidatura hoy. ¿Es justo que un reclutador te juzgue por algo que publicaste de adolescente? ¿Cómo deberíamos educar a alguien de 14 años sobre su huella futura?
3. Si dos personas tienen exactamente la misma titulación y las mismas notas, ¿es legítimo que gane el empleo quien mejor comunica su marca? ¿O eso premia la apariencia sobre la competencia real?

Hacia la Unidad 3

Ya sabes presentarte: tienes propuesta de valor, CV, portfolio y presencia digital coherentes. Pero una marca personal solo se sostiene si detrás hay sustancia real. En la **Unidad 3** entramos en esa sustancia: las **competencias para el empleo** —personales, sociales y emocionales— que las empresas valoran tanto o más que el título. Trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, gestión del tiempo e inteligencia emocional: las capacidades que tu marca promete y que tienes que ser capaz de demostrar.

BIBLIOGRAFÍA

1. Real Decreto 659/2023, de 18 de julio, por el que se desarrolla la ordenación del Sistema de Formación Profesional (Anexo V: módulos profesionales de los itinerarios formativos). BOE-A-2023-16889.
2. Peters, T. (1997). *The Brand Called You*. Fast Company, núm. 10.
3. Comisión Europea (2025). *Plataforma Europass: modelo común europeo de currículum*. europass.europa.eu.
4. Agencia Española de Protección de Datos (2024). *Guía sobre identidad digital, reputación y derecho al olvido*. aepd.es.
5. Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo (RGPD), de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales (art. 17).
6. LinkedIn Corporation (2024). *Datos de uso y buenas prácticas de perfil profesional*. linkedin.com.
7. CareerBuilder / The Harris Poll (2018). *More Than Half of Employers Have Found Content on Social Media That Caused Them NOT to Hire a Candidate*. PR Newswire (agosto 2018). Encuesta anual sobre impacto de redes sociales en la selección, con muestras de más de 2.000 responsables de contratación.

UNIDAD 3 · BLOQUE 2 · COMPETENCIAS PROFESIONALES

03

Competencias para el empleo: personales, sociales y emocionales

El título demuestra que sabes hacer un trabajo. Las competencias transversales demuestran que se puede trabajar contigo. Las empresas contratan por las primeras y despiden por las segundas. Esta unidad entrena lo que de verdad decide tu carrera: trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, gestión del tiempo e inteligencia emocional.

DURACIÓN

10-12 sesiones · 3 semanas

CONCEPTOS CLAVE

competencias transversales · soft skills · hard skills · competencias personales · competencias sociales · inteligencia emocional

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

- Distinguir competencias técnicas (hard skills) y transversales (soft skills) y argumentar por qué las empresas valoran cada vez más las segundas.
- Identificar las fases y los roles del trabajo en equipo eficaz y reconocer el propio rol predominante.
- Aplicar técnicas de comunicación asertiva, escucha activa y comunicación no verbal en contextos profesionales.
- Desarrollar la inteligencia emocional según el modelo de Goleman, identificando sus cinco componentes y su papel en el trabajo.
- Gestionar el propio tiempo con herramientas como la matriz de Eisenhower, priorizando lo importante sobre lo meramente urgente.

Tiempo estimado de lectura: ~23 min · **Resultado de aprendizaje:** RA2 (aplica estrategias y técnicas de comunicación, trabajo en equipo y gestión emocional adecuadas al contexto profesional). · **Pre-requisitos:** Unidades 1-2 (mercado laboral, procesos de selección y marca personal).

Al acabar esta unidad sabrás:

- Distinguir competencias **técnicas** (*hard skills*) y **transversales** (*soft skills*) y por qué las segundas pesan tanto.
- Trabajar en **equipo** con eficacia y reconocer tu **rol** predominante.
- Comunicar de forma **asertiva**, con **escucha activa** y atención al lenguaje no verbal.

- Desarrollar tu **inteligencia emocional** según el modelo de Goleman.
- **Gestionar tu tiempo** priorizando lo importante con la matriz de Eisenhower.

En las dos primeras unidades aprendiste a moverte por el mercado y a comunicar tu valor. Pero hay una pregunta incómoda que conviene plantear: cuando comunicas que “trabajas bien en equipo” o que “te comunicas con claridad”, ¿es verdad? ¿O es una frase que todo el mundo pone en el CV sin haberla entrenado nunca?

Esta unidad va de **convertir esas frases en capacidades reales**. Porque hay un hecho que cualquier responsable de Recursos Humanos confirma: las empresas **contratan por las competencias técnicas y despiden por las transversales**. Casi nadie pierde el empleo porque no sepa hacer su trabajo; lo pierde porque no sabe colaborar, comunicarse, gestionar su frustración o llevar bien los conflictos. Tu título cubre la primera parte. Esta unidad entrena la segunda, que es la que de verdad sostiene una carrera.

Hard skills y soft skills

Las competencias profesionales se dividen en dos grandes grupos:

- **Competencias técnicas (*hard skills*)**: los conocimientos y habilidades específicos de tu profesión, que se aprenden y se certifican. Programar en un lenguaje, llevar una contabilidad, manejar una máquina, poner una inyección, configurar una red. Son las que tu ciclo de FP acredita.
- **Competencias transversales (*soft skills*)**: las capacidades personales, sociales y emocionales que sirven en **cualquier** puesto y sector. Trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, gestión del tiempo, adaptación al cambio, resolución de problemas, inteligencia emocional. No se certifican con un título, pero se entrenan.

El término “*soft*” (blandas) es engañoso, porque sugiere que son secundarias. Es justo al revés: son las **más difíciles de desarrollar y las más decisivas a largo plazo**. Una competencia técnica puede quedar obsoleta en pocos años (un software se sustituye, una técnica cambia); las competencias transversales **te acompañan toda la vida laboral** y se transfieren de un empleo a otro. Por eso muchos profesionales de RRHH prefieren hablar de **competencias “*power*” o transferibles**.

DATO CLAVE

Las empresas valoran cada vez más las competencias transversales

Los grandes informes sobre el futuro del empleo —en particular el *Future of Jobs Report 2025* del **Foro Económico Mundial**— coinciden en una tendencia clara: entre las competencias más demandadas por las empresas para los próximos años figuran, junto a las digitales, un bloque de **competencias transversales**: pensamiento analítico y creativo, resiliencia y flexibilidad, motivación y autoconocimiento, liderazgo e influencia social, curiosidad y aprendizaje continuo. La automatización y la IA absorben tareas técnicas rutinarias, pero **lo que difícilmente se automatiza es la capacidad de colaborar, comunicar, liderar y gestionar emociones**. Esa es, paradójicamente, la mejor garantía de empleabilidad en un mundo cada vez más tecnológico.

Trabajo en equipo



Un equipo no es un grupo de personas en la misma sala: es un conjunto con objetivo común, roles complementarios y responsabilidad compartida. Saber colaborar es la competencia transversal que más se pide y la que más cuesta fingir en una entrevista.

Foto: Halynamelnychuk, CC BY-SA 4.0 vía Wikimedia Commons

Casi ningún trabajo se hace en solitario. Saber colaborar es, probablemente, la competencia transversal más exigida en cualquier oferta. Pero “trabajar en equipo” no es simplemente “estar varias personas en la misma tarea”: un grupo es un conjunto de personas; un **equipo** es un conjunto de personas con un **objetivo común, roles complementarios y responsabilidad compartida**.

Las fases de un equipo

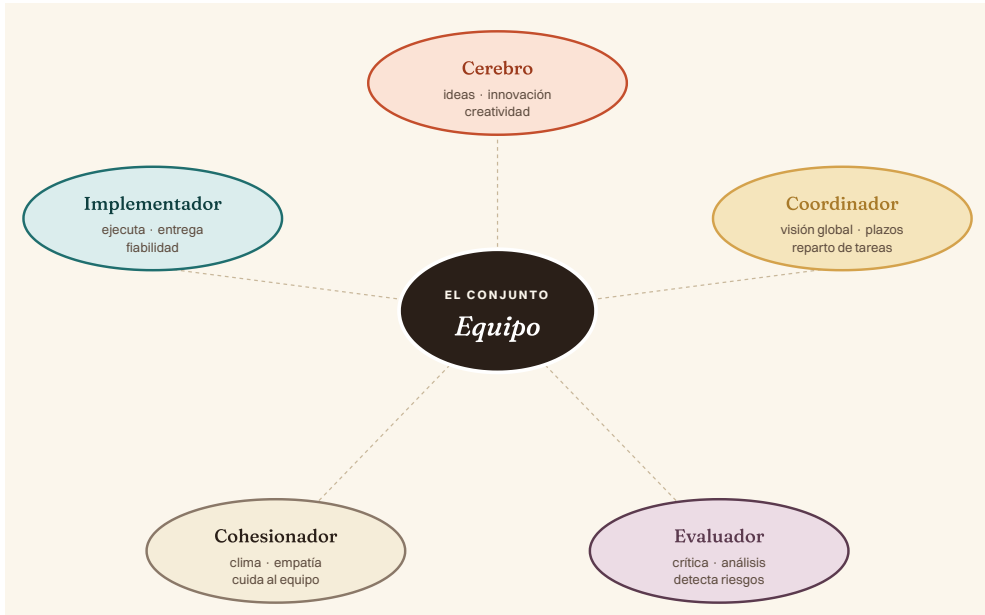
El psicólogo Bruce Tuckman describió en 1965 las cinco fases por las que pasa casi cualquier equipo, un modelo que sigue plenamente vigente:

1. **Formación (*forming*)**: el equipo se conoce, hay cortesía y cierta incertidumbre sobre los roles.
2. **Conflicto (*storming*)**: surgen las primeras tensiones por el reparto de tareas, los criterios y el liderazgo. Es una fase **normal y necesaria**, no un fracaso.
3. **Normalización (*norming*)**: el equipo acuerda reglas, roles y formas de trabajar. Baja la tensión.
4. **Desempeño (*performing*)**: el equipo funciona con autonomía y rinde al máximo.
5. **Finalización (*adjourning*)**: se cierra el proyecto y se evalúa lo aprendido.

Saber que el conflicto es una fase esperable evita dramatizarlo: casi todos los equipos pasan por ahí antes de rendir bien.

Los roles dentro del equipo

Un equipo eficaz no es el que reúne a las personas más brillantes, sino el que combina **roles complementarios**. El psicólogo británico **Meredith Belbin** demostró, tras años de investigación, que los equipos formados solo por “cerebros” rendían peor que los equipos equilibrados. Su modelo identifica varios roles que conviene que estén cubiertos; en una versión simplificada para trabajo por proyectos, cinco bastan:



Cinco roles complementarios de un equipo eficaz, según el modelo de Belbin simplificado. Lo importante no es que cada persona tenga un único rol, sino que el conjunto los cubra todos.

- **Cerebro:** aporta ideas, innovación y creatividad. Resuelve problemas de forma original.
- **Coordinador:** tiene la visión global, organiza, reparte tareas y vigila los plazos.
- **Implementador:** ejecuta y entrega; convierte las ideas en resultados con fiabilidad.
- **Evaluador:** analiza con sentido crítico, detecta riesgos y errores antes de que ocurran.
- **Cohesionador:** cuida el clima, la empatía y las relaciones; mantiene unido al equipo.

Nadie es un solo rol, pero la mayoría tenemos uno **predominante**. Conocer el tuyo te ayuda a aportar mejor y a entender qué roles te conviene buscar en los demás. Un equipo de cinco “cerebros” tiene muchas ideas y nadie que las ejecute; uno de cinco “implementadores” trabaja muchísimo sin rumbo. El equilibrio es lo que rinde.

Resolución de conflictos

Donde hay equipo, hay conflicto, y eso no es malo en sí: un conflicto bien gestionado mejora las decisiones. Lo dañino es **evitarlo o gestionarlo mal**. Las claves de una buena gestión: separar a la persona del problema (criticar la idea, no a quien la propone), centrarse en intereses

comunes y no en posiciones cerradas, escuchar antes de rebatir y buscar soluciones donde **todos ganen algo** en lugar de imponer. La comunicación asertiva, que vemos a continuación, es la herramienta central para esto.

Comunicación profesional



Una reunión es comunicación profesional en estado puro: escuchar de verdad, expresar lo que se piensa con respeto y leer el lenguaje no verbal de los demás. Es la competencia que conecta todas las otras.

Foto: Richter Frank-Jurgen, CC BY-SA 2.0 vía Wikimedia Commons

La comunicación es la competencia que **conecta todas las demás**: sin ella, ni el trabajo en equipo ni el liderazgo funcionan. En el ámbito profesional, comunicar bien tiene tres dimensiones.

Comunicación asertiva

La **asertividad** es la capacidad de expresar lo que piensas, sientes y necesitas **con claridad y respeto**, sin agredir ni someterte. Se entiende mejor por contraste con los otros dos estilos:

- **Estilo pasivo**: callas, cedes, evitas el conflicto. Resultado: te frustras y dejas de aportar.
- **Estilo agresivo**: impones, interrumpes, descalificas. Resultado: ganas la discusión y pierdes al equipo.
- **Estilo asertivo**: dices lo que piensas respetando al otro. “No estoy de acuerdo con este enfoque y te explico por qué; ¿qué te parece si probamos...?”. Resultado: te respetan y mantienes la relación.

Una herramienta práctica de asertividad es el **mensaje “yo”**: en lugar de “siempre llegas tarde con tu parte” (acusación), decir “cuando recibo tu parte el último día, no me da tiempo a revisar; ¿podríamos adelantarla un día?” (necesidad). Describe el hecho y la consecuencia, no acuses a la persona.

Escucha activa

Comunicar no es solo hablar: la mitad es **escuchar**. La **escucha activa** consiste en prestar atención plena a quien habla, demostrarlo (con la mirada, asintiendo, sin interrumpir) y **comprobar que has entendido** parafraseando (“entonces, lo que necesitas es...”). Es una de las habilidades más raras y más valoradas: la mayoría escucha para responder, no para entender. Quien escucha de verdad gana confianza, evita malentendidos y toma mejores decisiones.

Comunicación no verbal

En la comunicación cara a cara, **el tono y el lenguaje corporal pesan más que las palabras**. La postura, el contacto visual, los gestos, la expresión facial y el tono de voz comunican constantemente, y deben ser **coherentes** con lo que dices: si afirmas estar interesado mientras miras el móvil, no te creen. En contextos profesionales —una reunión, una entrevista, un cliente— cuida la postura abierta, el contacto visual sostenido pero natural, las manos visibles y un tono firme y tranquilo.

LIDERAZGO

Liderar no es mandar: es lograr que el equipo quiera seguirte

El **liderazgo** no es una posición jerárquica, sino una **competencia**: la capacidad de influir en un grupo para alcanzar un objetivo. Se puede liderar sin ser el jefe (liderazgo informal) y se puede ser jefe sin liderar nada. El liderazgo moderno se aleja del estilo **autoritario** (“orden y se obedece”) y se acerca a estilos **participativos** —que cuentan con el equipo para decidir— y **transformacionales** —que inspiran, dan ejemplo y desarrollan a las personas—. Para alguien que empieza, liderar no significa dar órdenes: significa **tomar la iniciativa, asumir responsabilidad, comunicar bien y cuidar al equipo**. Esas conductas, en una entrevista por competencias, valen oro.

Inteligencia emocional

Durante mucho tiempo se creyó que el éxito profesional dependía sobre todo del cociente intelectual. La investigación lo desmintió. El psicólogo **Daniel Goleman** popularizó en 1995, a partir del trabajo previo de Peter Salovey y John Mayer, el concepto de **inteligencia emocional**: la capacidad de **reconocer, comprender y gestionar las propias emociones y las de los demás**. Su tesis, demostrada en numerosos estudios posteriores, es que la inteligencia emocional predice el desempeño profesional —especialmente en puestos de relación y liderazgo— **mejor que el cociente intelectual**.

El modelo de Goleman distingue cinco componentes, los tres primeros **personales** (hacia uno mismo) y los dos últimos **sociales** (hacia los demás):

- **Autoconciencia**: reconocer las propias emociones en el momento en que ocurren y saber cómo te afectan. Es la base de todo lo demás: quien no detecta su propio enfado no puede gestionarlo.
- **Autorregulación**: gestionar los impulsos y las emociones para no actuar en caliente. No es reprimir, es **decidir cómo responder** en lugar de reaccionar.
- **Motivación**: mover la conducta hacia objetivos, con iniciativa y persistencia, incluso ante la frustración. Conecta con la **resiliencia**: la capacidad de sobreponerse a las dificultades.
- **Empatía**: reconocer y comprender las emociones de los demás. Es la base de la atención al cliente, el trabajo en equipo y el liderazgo.
- **Habilidades sociales**: gestionar relaciones, comunicar, influir, resolver conflictos y cooperar. Es la inteligencia emocional puesta en acción con otras personas.

La buena noticia es que la inteligencia emocional, a diferencia del cociente intelectual, **se entrena a cualquier edad**. Cada conflicto bien resuelto, cada vez que detectas y nombras una emoción antes de actuar, cada esfuerzo por ponerte en el lugar del otro, la desarrolla.

¿SABÍAS QUE...?



¿Por qué un técnico brillante puede fracasar en su primer empleo?

Es una historia que cualquier responsable de RRHH conoce: la empresa contrata al candidato técnicamente más brillante del proceso y, meses después, tiene que prescindir de él. No por incompetencia técnica, sino porque **no sabía trabajar con los demás**: discutía con todo el mundo, no aceptaba revisiones de su trabajo, se frustraba a la primera, no escuchaba. Los datos de Goleman y de la investigación posterior apuntan en la misma dirección: en la mayoría de los casos de despido por bajo rendimiento, el motivo no son las *hard skills*, sino las *soft skills*. La paradoja es que el sistema educativo dedica años a las primeras y casi nada a las segundas. Esta unidad, y este módulo entero, existen en parte para corregir ese desequilibrio: porque el técnico que además sabe colaborar, comunicar y gestionarse emocionalmente es, sencillamente, **imparable**.

Gestión del tiempo

Saber gestionar el tiempo es una competencia transversal que multiplica todas las demás: de poco sirve ser brillante si no entregas a plazo o si vives apagando fuegos. La gestión del tiempo no consiste en hacer más cosas, sino en **hacer las cosas que importan**.

Urgente no es lo mismo que importante

La herramienta más útil para priorizar es la **matriz de Eisenhower**, atribuida al presidente estadounidense Dwight D. Eisenhower y popularizada por Stephen Covey. Distingue dos ejes — **urgente** (requiere atención inmediata) e **importante** (contribuye a tus objetivos)— y cruza cuatro cuadrantes:

1. **Urgente e importante** → **Hazlo ya**. Crisis, plazos inminentes, problemas reales.
2. **Importante pero no urgente** → **Planifícalo**. Formación, prevención, planificación, relaciones. Es el cuadrante **más rentable y el más descuidado**: aquí está el crecimiento profesional.
3. **Urgente pero no importante** → **Delégalo o redúcelo**. Muchas interrupciones, algunos correos y llamadas. Roban tiempo y aparentan productividad.
4. **Ni urgente ni importante** → **Elimínalo**. Distracciones, redes sin propósito, procrastinación.

El error más común es vivir atrapado en el cuadrante 1 (urgencias) y el 3 (interrupciones), sin tiempo para el cuadrante 2, que es donde se construye el futuro. **Gestionar bien el tiempo es, en el fondo, proteger el cuadrante 2**.

Otras técnicas útiles

- **Técnica Pomodoro**: trabajar en bloques de concentración (típicamente 25 minutos) con descansos breves. Combate la dispersión y el agotamiento.
- **Regla de los dos minutos**: si una tarea lleva menos de dos minutos, hazla en el momento en lugar de aplazarla.

- **Listas y planificación semanal:** empezar la semana decidiendo las tres tareas importantes (cuadrante 2) y bloquear tiempo para ellas antes de que las urgencias lo ocupen.
- **Combatir la procrastinación:** dividir las tareas grandes en pasos pequeños y empezar por el primero. El arranque es lo más difícil; una vez empiezas, sigue.

PLAN DE DESARROLLO

Cómo entrenar tus competencias transversales

- 1 Autoevalúate con honestidad:** puntúa del 1 al 5 tu trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, gestión del tiempo e inteligencia emocional. No puedes mejorar lo que no reconoces que flojea.
- 2 Elige una o dos competencias a desarrollar,** no todas a la vez. Mejor avanzar de verdad en dos que dispersarte en cinco.
- 3 Búscate situaciones reales para practicar:** un proyecto en grupo, una presentación, un voluntariado, un trabajo de verano. Las competencias transversales solo se entrenan **en acción**, no leyendo.
- 4 Pide feedback** a profesores, compañeros o tutores de FCT: cómo te ven trabajando en equipo, comunicando, gestionando el tiempo. La percepción ajena revela puntos ciegos.
- 5 Documenta tus logros con el método STAR:** cada vez que resuelvas un conflicto, lideres una tarea o entregues a plazo bajo presión, anótalo como un ejemplo. Será munición directa para tu próxima entrevista por competencias.

EJEMPLO REAL

Nadia ganó el puesto por cómo gestionó un conflicto, no por su nota

Nadia y otro candidato llegaron a la ronda final de un proceso para un puesto de técnica en un laboratorio. Sobre el papel, el otro candidato tenía mejor expediente. En la entrevista por competencias, a ambos les pidieron lo mismo: *“cuéntame un conflicto en equipo y cómo lo resolviste”*. El otro candidato respondió que él *“no solía tener conflictos porque hacía bien su parte”* —una respuesta que, lejos de favorecerle, hizo dudar a la entrevistadora sobre su capacidad de colaborar—. Nadia, en cambio, contó con el método STAR una situación real de su FCT: durante un proyecto, una compañera no entregaba a tiempo y el grupo iba a fallar el plazo (Situación); ella era la responsable de coordinar la entrega (Tarea); en lugar de quejarse a la tutora, habló a solas con la compañera, descubrió que iba sobrepasada y le propuso redistribuir dos tareas y adelantar el calendario interno (Acción); entregaron a tiempo, la relación mejoró y aprendió a detectar antes los problemas de carga de trabajo (Resultado). La contrataron a ella. La responsable de selección lo resumió así: *“el otro sabía más, pero con Nadia tenía claro que se podía trabajar”*. La unidad entera cabe en esa frase.

LO ESENCIAL DE LA UNIDAD



Las competencias se dividen en **técnicas (*hard skills*)**, que tu título acredita, y **transversales (*soft skills*)**, que sirven en cualquier puesto y se entrenan.

- Las empresas **contratan por las técnicas y despiden por las transversales**: estas son las más decisivas a largo plazo y las que más demanda el futuro del empleo.
- Un **equipo** (objetivo común, roles complementarios, responsabilidad compartida) pasa por fases (formación, conflicto, normalización, desempeño) y rinde cuando equilibra roles, no cuando reúne a los más brillantes.
- La **comunicación profesional** tiene tres claves: **asertividad** (decir lo que piensas con respeto), **escucha activa** (escuchar para entender, no para responder) y **lenguaje no verbal** coherente.
- **Liderar no es mandar**: es influir, tomar iniciativa, comunicar y cuidar al equipo; se puede liderar sin ser el jefe.
- La **inteligencia emocional** (Goleman) tiene cinco componentes —autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales— y predice el desempeño mejor que el cociente intelectual. Se entrena a cualquier edad.
- La **gestión del tiempo** consiste en priorizar lo **importante** sobre lo meramente **urgente**: la **matriz de Eisenhower** y técnicas como Pomodoro o la regla de los dos minutos lo facilitan.
- Las competencias transversales solo se desarrollan **en acción** y se demuestran en la entrevista con el **método STAR**.

Glosario

- **Competencias técnicas (*hard skills*)**: conocimientos y habilidades específicos de una profesión, certificables mediante titulación.
- **Competencias transversales (*soft skills*)**: capacidades personales, sociales y emocionales útiles en cualquier puesto; no se certifican pero se entrenan.
- **Trabajo en equipo**: colaboración de un conjunto de personas con un objetivo común, roles complementarios y responsabilidad compartida.
- **Roles de equipo (Belbin)**: funciones complementarias dentro de un equipo (cerebro, coordinador, implementador, evaluador, cohesionador).
- **Asertividad**: capacidad de expresar lo que se piensa, siente y necesita con claridad y respeto, sin agredir ni someterse.
- **Escucha activa**: atención plena a quien habla, demostrada y verificada parafraseando para confirmar la comprensión.
- **Comunicación no verbal**: información que se transmite con el tono, la postura, la mirada y los gestos, más allá de las palabras.
- **Liderazgo**: capacidad de influir en un grupo para alcanzar un objetivo; competencia, no posición jerárquica.

- **Inteligencia emocional:** capacidad de reconocer, comprender y gestionar las emociones propias y ajenas (modelo de Goleman).
- **Autorregulación:** componente de la inteligencia emocional consistente en gestionar los impulsos y decidir la respuesta en lugar de reaccionar.
- **Empatía:** capacidad de reconocer y comprender las emociones de los demás.
- **Resiliencia:** capacidad de sobreponerse a las dificultades y adaptarse a la adversidad.
- **Gestión del tiempo:** organización de la propia actividad para priorizar lo importante sobre lo urgente.
- **Matriz de Eisenhower:** herramienta de priorización que cruza los ejes urgente e importante en cuatro cuadrantes.

Para profundizar

Si quieres seguir entrenando tus competencias transversales, estos recursos son un buen punto de partida:

- **Future of Jobs Report 2025** — *Foro Económico Mundial* (weforum.org). Por qué encaja: identifica, con datos globales de más de 1.000 empleadores, las competencias que más demandarán las empresas hasta 2030; útil para enfocar tu desarrollo.
- **Inteligencia emocional** — *Daniel Goleman* (Kairós). Por qué encaja: el libro que popularizó el concepto y explica sus cinco componentes con ejemplos del mundo laboral; hay edición en castellano.
- **Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva** — *Stephen R. Covey* (Paidós). Por qué encaja: desarrolla la matriz de Eisenhower y la gestión del tiempo centrada en lo importante; un clásico de la efectividad personal.
- **Test de roles de equipo de Belbin** — *modelos de autodiagnóstico disponibles online*. Por qué encaja: identificar tu rol predominante te ayuda a aportar mejor en proyectos y a entender qué buscar en los demás.
- **Charlas TED sobre liderazgo y comunicación** — *ted.com* (con subtítulos en español). Por qué encaja: charlas breves de referencia (Simon Sinek sobre liderazgo, Julian Treasure sobre escucha) para ver las competencias en acción.

Preguntas para reflexionar

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

1. Si las competencias transversales son tan decisivas, ¿por qué el sistema educativo dedica casi todo el tiempo a las técnicas? ¿Cómo se podría evaluar de forma justa el “trabajo en equipo” o la “inteligencia emocional”?
2. Piensa en un equipo (de clase, deportivo, de un trabajo) que funcionó mal. ¿Qué rol o roles faltaban? ¿En qué fase del modelo de Tuckman se quedó atascado?
3. La inteligencia emocional permite gestionar mejor a las personas. ¿Dónde está la línea entre “gestionar emociones” y “manipular”? ¿Puede usarse esta competencia de forma poco ética?

Cierre del bloque de inserción

Con esta unidad cierras el bloque de inserción laboral de IPE II. Ya sabes leer el mercado y sus procesos de selección (Unidad 1), comunicar tu valor con una marca personal coherente (Unidad 2) y respaldar esa marca con competencias reales y entrenadas (Unidad 3). Tienes, en conjunto, el equipo completo para pasar de alumno a profesional contratado. A partir de aquí,

el módulo gira hacia la otra gran vía de empleabilidad: **la mentalidad emprendedora y la creación de tu propio proyecto**, porque a veces el mejor empleo es el que uno se inventa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Real Decreto 659/2023, de 18 de julio, por el que se desarrolla la ordenación del Sistema de Formación Profesional (Anexo V: módulos profesionales de los itinerarios formativos). BOE-A-2023-16889.
2. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Nueva York: Bantam Books. [Versión castellana: *Inteligencia emocional*, Kairós].
3. Salovey, P. y Mayer, J. D. (1990). *Emotional Intelligence*. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3).
4. Belbin, R. M. (1981). *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
5. Tuckman, B. W. (1965). *Developmental Sequence in Small Groups*. *Psychological Bulletin*, 63(6).
6. Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Nueva York: Free Press. [Versión castellana: *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, Paidós].
7. World Economic Forum (2025). *Future of Jobs Report 2025*. Ginebra: WEF.

UNIDAD 4 · RA3 — INICIATIVA EMPRENDEDORA E INNOVACIÓN

04

Mentalidad emprendedora e innovación

Emprender no es solo montar una empresa. Es una forma de mirar los problemas que sirve igual para lanzar un negocio que para mejorar el taller donde trabajas. Esa mirada se entrena, y este es el módulo donde empezamos a entrenarla.

DURACIÓN

6 sesiones · 1,5 semanas

CONCEPTOS CLAVE

mentalidad emprendedora
· iniciativa ·
intraemprendimiento ·
innovación · metodologías
ágiles · tolerancia al error

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

- Reconocer las habilidades que componen la mentalidad emprendedora y autoevaluar el propio perfil.
- Distinguir emprender por cuenta propia de intraemprender dentro de una empresa ajena.
- Diferenciar los cuatro tipos de innovación (producto, proceso, organización, marketing) con ejemplos del propio sector profesional.
- Comprender la lógica básica de las metodologías ágiles (Scrum, Kanban) y su utilidad en proyectos.
- Aplicar la mentalidad emprendedora a una mejora concreta del entorno de prácticas o de trabajo.

Tiempo estimado de lectura: ~12 min · **Resultado de aprendizaje:** RA3 (RD 659/2023, Anexo V) · **Pre-requisitos:** Unidad 3 (competencias para el empleo).

Al acabar esta unidad sabrás:

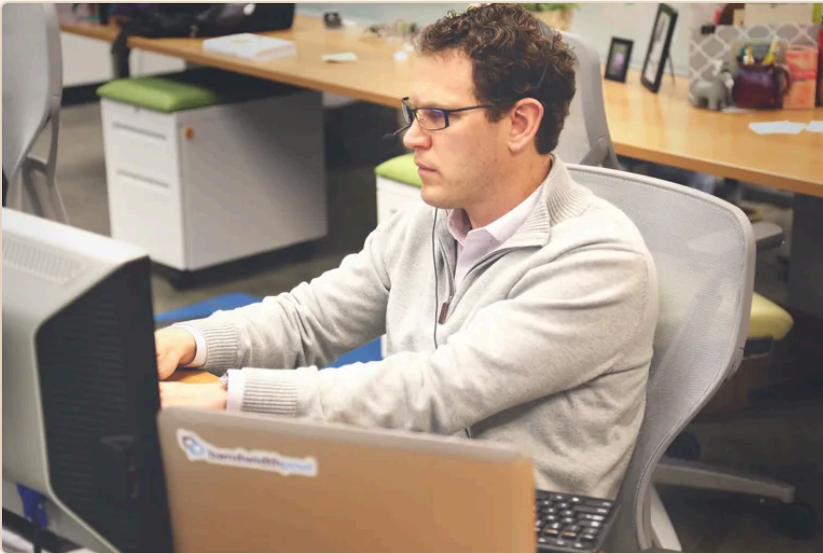
- Reconocer las habilidades que componen la mentalidad emprendedora y situar tu propio perfil.
- Distinguir entre emprender por cuenta propia e intraemprender dentro de una empresa.
- Diferenciar los cuatro tipos de innovación y poner ejemplos de tu sector profesional.
- Entender para qué sirven las metodologías ágiles y cómo se trabaja con un tablero Kanban.

Abrimos con esta unidad el bloque emprendedor del módulo (RA3, RA4 y RA5 del Anexo V). Conviene aclarar desde la primera línea un malentendido frecuente: **el RD 659/2023 no te pide que montes una empresa**. Lo que pide el currículo de Itinerario Personal para la Empleabilidad es que desarrolles una *mentalidad* emprendedora —iniciativa, creatividad,

tolerancia al error, trabajo por proyectos— que te sirva tanto si decides emprender por tu cuenta como si trabajas para otros. De hecho, la mayoría de quien termina un ciclo de FP trabaja por cuenta ajena, y precisamente ahí la iniciativa emprendedora es uno de los rasgos que más valoran las empresas.

Por eso este módulo es aplicado: no vamos a estudiar teoría empresarial abstracta, sino a entrenar una forma de actuar sobre un proyecto real, conectado con tu familia profesional y con tu centro de trabajo en la FCT o la FP Dual.

Qué es la mentalidad emprendedora



Un espacio de coworking. La mentalidad emprendedora no necesita una oficina así para existir: se entrena en cualquier entorno, también en un aula-taller o en una empresa de prácticas.

Foto: www.Pixel.la Free Stock Photos, CC0 vía Wikimedia Commons

La **mentalidad emprendedora** es un conjunto de actitudes y habilidades que permiten **detectar oportunidades, generar ideas y ponerlas en marcha asumiendo un riesgo razonable**. No es un don con el que se nace: el marco europeo de competencia emprendedora **EntreComp** (publicado por la Comisión Europea en 2016) la describe como una competencia que se aprende y se entrena, igual que se aprende a soldar o a programar.

Las áreas de EntreComp

EntreComp organiza la competencia emprendedora en tres grandes áreas, cada una con varias habilidades concretas:

- **Ideas y oportunidades.** Detectar oportunidades, ser creativo, tener visión, valorar ideas, pensar de forma ética y sostenible.
- **Recursos.** Conocerse a uno mismo y confiar en las propias capacidades, mantener la motivación, movilizar recursos, manejar lo económico-financiero, movilizar a otras personas.
- **En acción.** Tomar la iniciativa, planificar y gestionar, afrontar la incertidumbre y el riesgo, trabajar con otros, aprender de la experiencia.

La gran ventaja de EntreComp para la FP es que convierte una palabra vaga (“ser emprendedor”) en una lista de **15 competencias observables y entrenables**. No se trata de “tener madera”, sino de practicar conductas concretas.

CONCEPTO CLAVE

Mentalidad emprendedora

La mentalidad emprendedora es la capacidad de **transformar ideas en acciones que generan valor** para otras personas. Ese valor puede ser económico (un negocio), pero también social (un proyecto que mejora la comunidad) o profesional (una mejora en el sitio donde trabajas). Lo que la define no es el resultado, sino la actitud: iniciativa en lugar de espera, propuesta en lugar de queja.

Habilidades emprendedoras clave

De las quince competencias de EntreComp, estas son las que más se trabajan en un módulo de empleabilidad y las que más reconocen las empresas en una persona recién titulada:

- **Iniciativa.** Hacer sin que te lo manden. Es la diferencia entre el operario que avisa de que una máquina hace un ruido raro y el que espera a que se rompa.
- **Creatividad.** Encontrar soluciones distintas a las habituales. No es “ser artista”: es no quedarse con la primera respuesta.
- **Tolerancia al error.** Entender el fallo como información, no como fracaso. Un error documentado es una lección; un error escondido se repite.
- **Asunción de riesgo razonable.** Decidir con información incompleta sin paralizarse, pero sin jugársela a ciegas.
- **Resiliencia.** Sostener el esfuerzo cuando las cosas se tuercen.
- **Trabajo en equipo y movilización de otros.** Casi ningún proyecto se saca adelante en solitario.

¿SABÍAS QUE...?



La palabra 'emprendedor' la acuñó un economista francés

El término *entrepreneur* lo introdujo en economía el irlandés-francés **Richard Cantillon** alrededor de 1730. Para Cantillon, el emprendedor era simplemente quien compraba a un precio cierto para vender a un precio incierto: alguien que **asume el riesgo** del futuro. Casi un siglo después, **Jean-Baptiste Say** añadió la idea de que el emprendedor *traslada recursos económicos desde una zona de baja productividad a otra de productividad mayor*: es decir, crea valor moviendo lo que ya existe a un sitio donde rinde más. Y en el siglo XX, **Joseph Schumpeter** lo convirtió en el motor del capitalismo con su idea de la “destrucción creadora”: el emprendedor innova y, al hacerlo, vuelve obsoleto lo viejo. Tres definiciones, tres siglos, una misma idea de fondo: emprender es asumir riesgo para crear valor donde antes no lo había.

Emprender vs. intraemprender

Existe la idea de que emprender es montar una empresa. Es solo una de las dos vías, y no la más frecuente para quien sale de la FP.

Emprendimiento por cuenta propia

Es crear tu propia actividad: darte de alta como autónomo, montar una sociedad, abrir un taller, lanzar un servicio. Asumes el control total, pero también todo el riesgo económico y todas las decisiones. Es la vía que desarrollaremos a lo largo de las unidades 5 a 9, con las herramientas del modelo de negocio y el plan de viabilidad.

Intraemprendimiento

El **intraemprendimiento** (*intrapreneurship*) es aplicar la mentalidad emprendedora **dentro de una empresa que no es tuya**. El intraemprendedor propone mejoras, lanza proyectos internos, detecta ineficiencias y las resuelve, sin asumir el riesgo financiero de montar nada por su cuenta. El término lo popularizaron Gifford y Elizabeth Pinchot en los años 80.

Para la mayoría del alumnado de FP, **esta es la vía más realista y la más inmediata**: en cuanto entras en una empresa —ya sea en la FCT, en la FP Dual o en tu primer empleo—, puedes empezar a intraemprender. Y es exactamente lo que diferencia a un buen profesional de uno excelente.

COMPARACIÓN

Emprender e intraemprender: dos caras de la misma actitud

Emprender por cuenta propia: control total, riesgo total, beneficio propio. Decides qué, cómo y cuándo, pero respondes con tu patrimonio.

Intraemprender: la empresa pone los recursos y asume el riesgo financiero; tú aportas la iniciativa y la ejecución. No te haces rico con cada idea, pero ganas reputación, responsabilidad y, a menudo, promoción. La misma mentalidad —ver el problema, proponer la solución, ejecutarla— sirve para las dos.

EJEMPLO REAL

El Post-it nació intraemprendiendo en 3M

El pegamento de los **Post-it** fue, técnicamente, un error. En 1968 el químico **Spencer Silver**, trabajando en 3M, buscaba un adhesivo superfuerte y obtuvo justo lo contrario: un pegamento débil que se pegaba y se despegaba sin dejar marca. Durante años nadie le vio utilidad. Fue otro empleado, **Art Fry**, quien en 1974 conectó ese adhesivo “fallido” con un problema cotidiano: los marcadores se le caían del libro de partituras del coro. 3M tenía una política célebre —el “15 % time”, que permitía a sus técnicos dedicar parte de su jornada a proyectos propios— y Fry la usó para desarrollar la idea internamente. El producto se lanzó en 1980 y hoy es uno de los más vendidos de la compañía. Ni Silver ni Fry montaron una empresa: **intraemprendieron** dentro de la suya. La lección para la FP es directa: la iniciativa dentro de una organización ajena puede tener tanto impacto como montar un negocio.

Fuente: 3M, historia corporativa

Innovación: cuatro tipos que conviene distinguir

Innovar no es inventar algo que no existía. **Innovación** es introducir una novedad que aporta valor, aunque la idea ya existiera en otro sitio. El Manual de Oslo de la OCDE —la referencia internacional para medir la innovación— distingue cuatro tipos, y todos son perfectamente aplicables a tu sector profesional, no solo a los laboratorios.

- **Innovación de producto.** Un bien o servicio nuevo o claramente mejorado. Un taller de automoción que empieza a ofrecer revisión de vehículos eléctricos; una peluquería que añade un servicio de coloración vegetal.
- **Innovación de proceso.** Una forma nueva de producir o entregar lo mismo. Cambiar el orden de las tareas de cocina para sacar los platos más rápido; digitalizar las órdenes de reparación para no perder papeles.
- **Innovación de organización.** Una nueva manera de organizar el trabajo, las personas o las relaciones externas. Implantar turnos autogestionados; crear un canal directo con un proveedor.
- **Innovación de marketing / comercialización.** Una nueva forma de presentar, vender o cobrar. Vender por suscripción mensual en vez de por servicio suelto; abrir un perfil profesional en redes para captar clientes locales.

La mayoría de las innovaciones que de verdad transforman una pyme no son de producto, sino **de proceso y de organización**: pequeños cambios en cómo se hacen las cosas que ahorran tiempo, reducen errores o mejoran la experiencia del cliente. Y esas son exactamente las que un titulado de FP, que conoce el trabajo desde dentro, está en mejor posición para detectar.

Innovación radical vs. incremental

- **Innovación radical** (o disruptiva): rompe con lo anterior y abre un mercado nuevo. El coche eléctrico frente al de combustión, la fabricación aditiva (impresión 3D) frente al mecanizado tradicional. Es escasa y arriesgada.
- **Innovación incremental:** mejora poco a poco lo que ya existe. Es la inmensa mayoría de la innovación real y la que está al alcance de cualquiera en su puesto de trabajo. Sumar cien mejoras pequeñas suele transformar más una empresa que esperar a una única gran idea.

¿SABÍAIS QUE...?

Toyota convirtió la mejora continua en una filosofía: el kaizen *

En la fábrica de Toyota, cualquier operario de la cadena de montaje tiene autoridad para tirar de un cordón —el **andon**— y **detener la línea entera** si detecta un defecto. En la mayoría de las fábricas eso sería impensable: parar la producción cuesta dinero. Pero Toyota entiende que un defecto que avanza por la cadena cuesta mucho más. Esa filosofía se llama **kaizen** (“mejora continua” en japonés) y se basa en una idea radicalmente sencilla: las mejores ideas para mejorar el trabajo las tiene quien hace el trabajo, no quien lo dirige desde un despacho. La empresa recoge decenas de miles de sugerencias de sus empleados cada año, la mayoría minúsculas. La suma de todas ellas es una de las ventajas competitivas más imitadas y menos copiadas con éxito del mundo. Es intraemprendimiento e innovación incremental llevados al extremo.

Metodologías ágiles

Cuando una idea emprendedora pasa a ejecutarse, hace falta una forma de organizar el trabajo. Las **metodologías ágiles** son maneras de gestionar proyectos pensadas para entornos de incertidumbre, donde no se puede planificar todo de golpe al principio porque las cosas cambian. Nacieron en el desarrollo de software (el *Manifiesto Ágil*, 2001) pero hoy se usan en cualquier proyecto, incluido un proyecto emprendedor de FP.



Una sesión de trabajo en equipo. Las metodologías ágiles se apoyan en la colaboración constante y en ciclos cortos de generación de ideas y ajuste.

Foto: UCT MOOCs, CC BY-SA 4.0 vía Wikimedia Commons

La idea central es trabajar en **ciclos cortos**, entregar algo utilizable pronto, recoger *feedback* y ajustar, en lugar de pasar meses planificando un producto perfecto que quizá nadie quiera. Encaja perfectamente con la lógica de validación que veremos en la Unidad 5.

Scrum

Scrum organiza el trabajo en **sprints**: ciclos cortos (de una a cuatro semanas) al final de los cuales el equipo entrega algo concreto y revisable. Sus elementos básicos:

- **Product backlog**: lista priorizada de todo lo que hay que hacer.
- **Sprint**: el ciclo de trabajo con un objetivo claro.
- **Daily / reunión diaria**: 15 minutos de pie para sincronizar qué hizo cada uno, qué hará y qué le bloquea.
- **Roles**: el *Product Owner* (define qué se hace y prioriza), el *Scrum Master* (facilita y elimina obstáculos) y el equipo de desarrollo.
- **Retrospectiva**: al final de cada sprint, el equipo revisa qué funcionó y qué mejorar. Es kaizen aplicado al propio equipo.

Kanban

Kanban es más simple y más visual: un tablero con columnas que representan los estados del trabajo —típicamente *Por hacer*, *En curso* y *Hecho*— por las que van pasando tarjetas con cada tarea. De un vistazo, todo el equipo ve quién hace qué y dónde se acumula el trabajo. Su regla de oro es **limitar el trabajo en curso**: no empezar diez cosas a la vez, sino terminar las

empezadas antes de coger nuevas. El tablero Kanban es la herramienta ágil más fácil de adoptar en clase y la usaremos para gestionar el proyecto emprendedor de este módulo.

MONTAR UN KANBAN

Cómo poner en marcha un tablero Kanban para tu proyecto

- 1 **Dibuja tres columnas** en una pizarra, una cartulina o una herramienta digital (Trello, Planner): *Por hacer*, *En curso*, *Hecho*.
- 2 **Convierte el proyecto en tareas pequeñas**, una por tarjeta. Cada tarjeta debe poder terminarse en pocas horas y describir un resultado concreto, no una intención vaga.
- 3 **Asigna cada tarjeta a una persona** y colócala en *Por hacer*. Que se vea quién es responsable de qué evita el clásico “pensaba que lo hacías tú”.
- 4 **Limita el trabajo en curso**: nadie debería tener más de dos tarjetas a la vez en *En curso*. Terminar antes de empezar.
- 5 **Revisad el tablero cada día o cada sesión** en cinco minutos. Mover una tarjeta a *Hecho* motiva; ver una columna *En curso* atascada avisa de un problema a tiempo.

Aplicar la mentalidad emprendedora a tu entorno

Todo lo anterior se queda en teoría si no se practica. La forma de entrenar la mentalidad emprendedora en este módulo no es imaginar un negocio fantástico, sino **mirar con ojos críticos un entorno que ya conoces**: tu aula-taller, tu centro de FCT, tu empresa de FP Dual. Casi siempre hay procesos que se pueden mejorar, esperas que se pueden eliminar, errores que se repiten.

EJEMPLO PRÁCTICO

Una mejora intraemprendedora en la FCT

Un alumno de un ciclo de electromecánica de vehículos observa durante su FCT que los mecánicos pierden tiempo cada mañana buscando las llaves de los coches que tienen en reparación, colgadas sin orden en un panel. Propone un sistema sencillo: numerar cada gancho y asociarlo a la matrícula en la hoja de reparación, con una foto plastificada del panel pegada en el mostrador. Coste: cero euros y una tarde. Resultado: cinco minutos ahorrados por coche y menos llaves perdidas. No inventó nada; **detectó un problema, propuso una solución y la ejecutó**. Eso es intraemprendimiento, innovación de proceso e iniciativa, todo a la vez. Y es justo el tipo de conducta que hace que una empresa quiera quedarse con un alumno de prácticas.

LA ESENCIA DE LA MENTALIDAD EMPRENDEDORA



La mentalidad emprendedora es **transformar ideas en acciones que crean valor**; se aprende y se entrena (marco EntreComp), no es un don innato.

- Hay dos vías: **emprender** por cuenta propia (control y riesgo totales) e **intraemprender** dentro de una empresa ajena —la más realista al salir de la FP.
- La innovación tiene cuatro tipos —**producto, proceso, organización y marketing**— y la mayoría de mejoras reales en una pyme son de **proceso y organización**, incrementales.
- Las **metodologías ágiles** (Scrum, Kanban) organizan el trabajo en ciclos cortos con entregas frecuentes y *feedback* continuo.
- La iniciativa, la tolerancia al error y la mejora continua (**kaizen**) son habilidades observables que las empresas valoran tanto o más que el título.

Conexión con el proyecto del módulo

Esta unidad arranca el proyecto emprendedor que recorrerá las próximas cinco. El entregable de cierre tiene dos partes:

1. Una **autoevaluación de tu perfil emprendedor** con la rúbrica EntreComp simplificada: identifica tus dos competencias más fuertes y las dos que más necesitas entrenar.
2. Una **propuesta de mejora intraemprendedora** detectada en tu aula-taller o en tu centro de FCT: el problema, la solución y los recursos que necesitarías. Esta detección de problemas es la materia prima de la Unidad 5, donde aprenderemos a convertir un problema en una oportunidad de negocio validada.

Glosario

- **Mentalidad emprendedora.** Conjunto de actitudes y habilidades para transformar ideas en acciones que generan valor (económico, social o profesional).
- **EntreComp.** Marco europeo de competencia emprendedora (Comisión Europea, 2016) que organiza la competencia en tres áreas y quince habilidades entrenables.
- **Iniciativa.** Capacidad de actuar y proponer sin esperar a que te lo manden.
- **Tolerancia al error.** Actitud que entiende el fallo como información para aprender, no como fracaso que ocultar.
- **Intraemprendimiento.** Aplicación de la mentalidad emprendedora dentro de una empresa ajena: proponer y ejecutar mejoras sin asumir el riesgo financiero de montar un negocio.
- **Innovación.** Introducción de una novedad que aporta valor; según el Manual de Oslo (OCDE), puede ser de producto, proceso, organización o marketing.
- **Innovación incremental.** Mejora progresiva de algo que ya existe; es la más frecuente y accesible.
- **Innovación radical / disruptiva.** Innovación que rompe con lo anterior y abre un mercado nuevo.
- **Kaizen.** Filosofía japonesa de mejora continua basada en muchas mejoras pequeñas propuestas por quien hace el trabajo.

- **Metodologías ágiles.** Formas de gestionar proyectos en ciclos cortos con entregas frecuentes y ajuste continuo (Manifiesto Ágil, 2001).
- **Scrum.** Metodología ágil que organiza el trabajo en *sprints* con roles y reuniones definidas.
- **Kanban.** Metodología ágil visual que usa un tablero de columnas (Por hacer / En curso / Hecho) y limita el trabajo en curso.

Para profundizar

- **EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework** — *Comisión Europea / Bacigalupo et al.* (2016). Por qué encaja: el marco de referencia europeo; el anexo con las 15 competencias es una rúbrica directa de autoevaluación.
- **El intraemprendedor** — concepto de *Gifford Pinchot III* (1985). Por qué encaja: la obra que dio nombre al intraemprendimiento, con casos clásicos como el de 3M.
- **¿Qué es Scrum en 8 minutos?** — vídeos divulgativos de la *Scrum Alliance*. Por qué encaja: introducción rápida y visual antes de la primera sesión con el tablero.
- **Manual de Oslo** — *OCDE / Eurostat* (4.ª edición, 2018). Por qué encaja: define oficialmente los tipos de innovación; los capítulos introductorios son accesibles.
- **The Toyota Way / kaizen explicado** — documentales breves sobre el sistema de producción Toyota. Por qué encaja: ilustra la mejora continua aplicada al taller, muy cercano a la FP industrial.

Preguntas para reflexionar

1. El módulo insiste en que emprender no es solo montar una empresa. ¿Estás de acuerdo? ¿Conoces a alguien que “emprenda” en su trabajo sin tener un negocio propio? ¿Qué hace exactamente?
2. De las habilidades emprendedoras (iniciativa, creatividad, tolerancia al error, resiliencia...), ¿cuál crees que tienes más entrenada y cuál menos? ¿De dónde viene esa diferencia?
3. En tu sector profesional, ¿se te ocurre una innovación de **proceso u organización** —no de producto— que mejoraría el día a día? ¿Por qué crees que aún no se ha implantado?

BIBLIOGRAFÍA

1. Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y. y Van den Brande, G. (2016). *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. Publications Office of the European Union.
2. Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. Harper & Row.
3. OCDE / Eurostat (2018). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (4.ª ed.).
4. Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper & Brothers.
5. Beck, K. et al. (2001). *Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software*. agilemanifesto.org.
6. Schwaber, K. y Sutherland, J. (2020). *La Guía de Scrum*. scrumguides.org.
7. Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill.

8. Real Decreto 659/2023, de 18 de julio, por el que se desarrolla la ordenación del Sistema de Formación Profesional. *BOE* núm. 171.

UNIDAD 5 · RA4 — PROYECTO EMPRENDEDOR

05

De la idea a la oportunidad

Una idea es lo que se te ocurre en la ducha. Una oportunidad es una idea que resuelve un problema real de gente real que estaría dispuesta a pagar por ella. La diferencia entre las dos se llama validación, y se descubre hablando con clientes, no encerrado en clase.

DURACIÓN

7 sesiones · 2 semanas

CONCEPTOS CLAVE

detección de problemas ·
oportunidad de negocio ·
proceso creativo · mapa
de empatía · entrevista de
problema · prototipo

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

- Distinguir entre una idea y una oportunidad de negocio validada.
- Detectar problemas reales en el entorno como punto de partida del proyecto.
- Aplicar el proceso creativo de divergencia y convergencia (doble diamante).
- Construir un mapa de empatía a partir de trabajo de campo real.
- Conducir entrevistas de problema y construir un prototipo de baja fidelidad para validar la idea.

Tiempo estimado de lectura: ~13 min · **Resultado de aprendizaje:** RA4 (RD 659/2023, Anexo V) · **Pre-requisitos:** Unidad 4 (mentalidad emprendedora e innovación).

Al acabar esta unidad sabrás:

- Distinguir una idea de una oportunidad de negocio validada.
- Detectar problemas reales en tu entorno como punto de partida de un proyecto.
- Aplicar el proceso creativo de divergencia y convergencia (doble diamante).
- Construir un mapa de empatía con trabajo de campo y conducir entrevistas de problema.
- Validar una idea con un prototipo de baja fidelidad antes de invertir tiempo y dinero.

En la unidad anterior detectaste un problema en tu entorno de prácticas. En esta vamos a convertir esa capacidad de observación en el motor de un proyecto emprendedor. La pregunta de fondo es la que separa a los proyectos que sobreviven de los que mueren: **¿estamos resolviendo un problema que de verdad le importa a alguien, o solo estamos enamorados de nuestra propia idea?**

La respuesta no se encuentra en el aula. Se encuentra fuera, hablando con personas reales. Por eso esta unidad es la más aplicada del módulo: aquí no se estudia teoría empresarial, se hace trabajo de campo.

Idea no es lo mismo que oportunidad

El error más común de quien empieza a emprender es confundir una **idea** con una **oportunidad**. Las ideas son baratas e infinitas: a todo el mundo se le ocurren. Una oportunidad es algo mucho más exigente.

- Una **idea** es una ocurrencia: “una app para pedir cita en talleres mecánicos”.
- Una **oportunidad** es una idea que cumple tres condiciones a la vez: resuelve un **problema real**, ese problema lo tiene un **número suficiente de personas**, y esas personas estarían **dispuestas a pagar** (o a dedicar tiempo, en proyectos sociales) por resolverlo.

La inmensa mayoría de las ideas no son oportunidades. Y el único modo de saber si la tuya lo es consiste en **salir a comprobarlo**, no en suponerlo desde tu cabeza.

CONCEPTO CLAVE

Oportunidad de negocio

Una oportunidad de negocio es un **problema real, sentido por suficientes personas, por cuya solución estarían dispuestas a pagar**, y que tú puedes resolver mejor o de forma distinta a las alternativas existentes. La palabra clave es *real*: un problema que tú imaginas que la gente tiene no es una oportunidad hasta que alguien de fuera te confirma que lo tiene de verdad.

Empezar por el problema, no por la solución

La trampa habitual es enamorarse de una solución (“voy a hacer una app”) antes de entender el problema. Las metodologías emprendedoras modernas invierten el orden: **primero el problema, después la solución**. Un problema bien entendido suele admitir varias soluciones, y a menudo la mejor no es la primera que se nos ocurre —ni la más tecnológica—.

De hecho, una forma rápida de detectar oportunidades es escuchar las quejas: cuando alguien dice “es que siempre tengo que...”, “lo que más rabia me da es que...”, “ojalá existiera algo que...”, está señalando un problema. Y un problema señalado por mucha gente es el principio de una oportunidad.

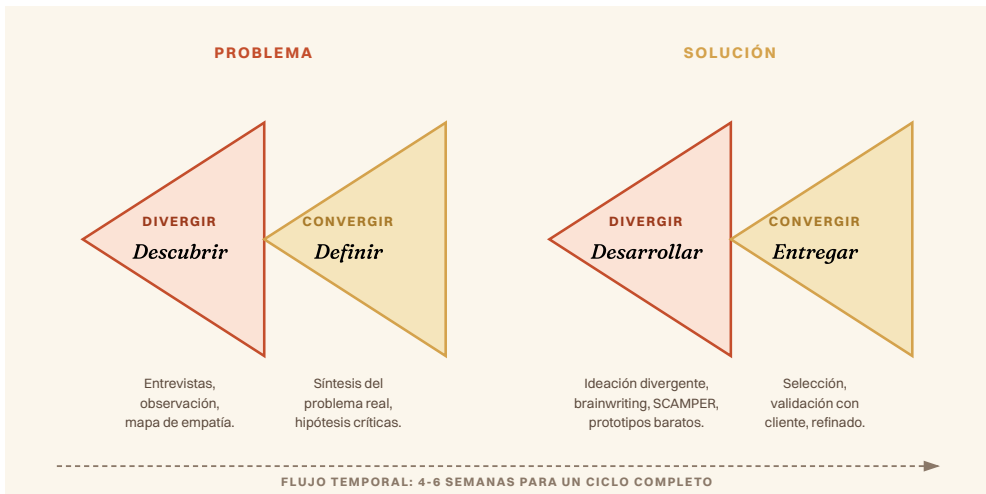
El proceso creativo: divergir y converger



Un taller colaborativo. El proceso creativo funciona mejor en equipo y por fases: primero abrir y generar ideas, después filtrar y elegir.

Foto: USAID Pakistan, Public domain via Wikimedia Commons

Una vez detectado un problema, hace falta generar soluciones. El proceso creativo no es magia: es un método con dos fases que el equipo debe saber separar. El modelo más usado para representarlo es el **doble diamante**, formulado por el British Design Council en 2005.



El doble diamante: dos ciclos de divergencia y convergencia. El primero sirve para descubrir y definir el problema real; el segundo, para desarrollar y validar la solución.

Fuente: British Design Council (2005), modelo Double Diamond.

CONEXIÓN CON EDMN 2BACH

Doble diamante: aquí lo aplicamos, allí está la teoría completa

En IPE II usamos el doble diamante como método de trabajo para tu proyecto de FP. Si en el futuro quieres profundizar en la teoría del proceso creativo, las variantes del modelo y sus aplicaciones a la innovación empresarial, véase EDMN 2BACH (Unidad 5), donde es el eje central del bloque de diseño creativo.

El doble diamante deja claro un punto que casi todo el mundo se salta: **antes de buscar soluciones hay que dedicar un diamante entero a entender el problema**. La mayoría de los proyectos fracasan no porque su solución sea mala, sino porque resuelven un problema que nadie tenía.

Las dos fases

- **Divergir** es abrir: generar muchas ideas o recoger mucha información, sin juzgar todavía. La regla es la cantidad: las buenas ideas emergen del volumen.
- **Converger** es cerrar: filtrar, agrupar y elegir, ahora sí con criterio crítico.

El error que arruina cualquier sesión creativa es **mezclar los dos fases**. Si alguien dice “eso no va a funcionar” mientras el grupo todavía está generando ideas, el grupo deja de arriesgar y se queda en lo seguro. Primero se abre del todo; solo después se cierra.

Técnicas básicas de divergencia

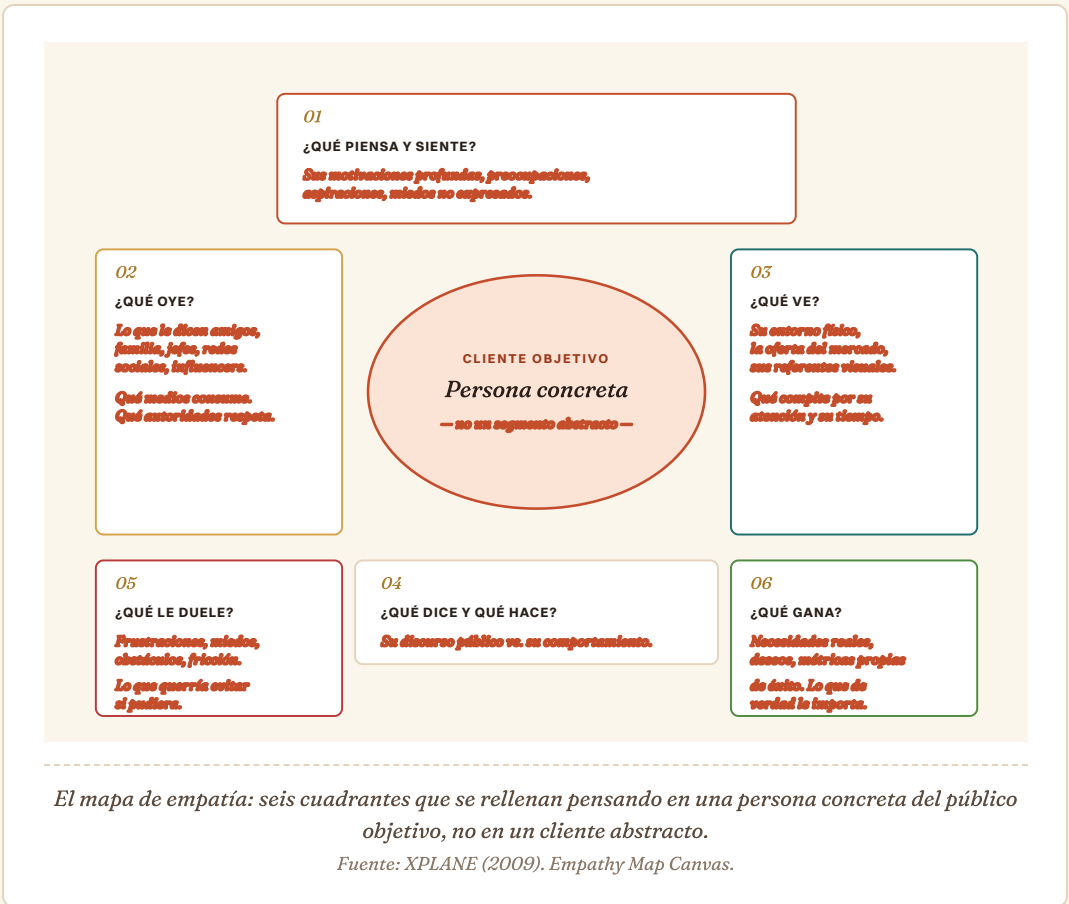
- **Brainwriting**: cada persona escribe ideas en silencio en su folio durante unos minutos; luego los folios rotan y cada uno añade ideas a partir de lo que lee. Genera más ideas que el brainstorming clásico porque nadie se autocensura ni espera turno.
- **SCAMPER**: aplicar siete verbos a la idea inicial para generar variaciones —Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Para otros usos, Eliminar, Reordenar—.

Técnicas básicas de convergencia

- **Voto puntuado**: cada participante reparte unos pocos puntos entre las ideas que más le convencen; las más votadas pasan a la siguiente fase.
- **Matriz impacto / esfuerzo**: cada idea se sitúa según el valor que aporta y el esfuerzo que cuesta. Las de alto impacto y bajo esfuerzo (*quick wins*) van primero; las de bajo impacto y alto esfuerzo se descartan.

Conocer al cliente: el mapa de empatía

Generar soluciones sin conocer a quién van dirigidas es como cocinar para un invitado del que no sabes ni si es alérgico. La herramienta estándar para meterse en la cabeza de la persona a la que queremos servir es el **mapa de empatía**, popularizado por la consultora XPLANE.



Las seis preguntas

Se piensa en **una persona concreta** —con nombre, edad y contexto—, no en “los clientes” en abstracto:

- **¿Qué piensa y siente?** Sus preocupaciones, deseos, lo que no dice en voz alta.
- **¿Qué oye?** Lo que le dicen su familia, sus colegas, las redes, los anuncios.
- **¿Qué ve?** Su entorno, lo que tiene delante, las alternativas que conoce.
- **¿Qué dice y hace?** Su conducta observable, que rara vez coincide del todo con lo que piensa.
- **¿Qué le duele?** Sus frustraciones, miedos y obstáculos.
- **¿Qué gana?** Lo que de verdad quiere conseguir, sus medidas de éxito.

La regla de oro: salir a la calle

Un mapa de empatía relleno en clase, sin haber hablado con nadie, es **pura invención**. Solo sirve si se construye después de hablar con personas reales del público objetivo. La prueba del nueve es sencilla: si tu mapa solo contiene cosas que ya creías saber antes de entrevistar a nadie, no has aprendido nada y tienes que repetir el ejercicio sobre el terreno.

CONCEPTO CLAVE*Mapa de empatía*

El mapa de empatía sintetiza en seis cuadrantes lo que una persona concreta piensa, oye, ve, dice, hace, sufre y desea. Su utilidad no es decorar la presentación del proyecto, sino **obligar al equipo a salir a hablar con clientes potenciales** antes de invertir en construir nada.

CONEXIÓN CON EDMN 2BACH*Mapa de empatía: aquí trabajamos el campo, allí la teoría completa*

En IPE II construimos el mapa de empatía a partir de trabajo de campo real con personas de tu entorno de FP. Para la teoría completa de la herramienta y su encaje en el proceso de diseño de modelos de negocio, véase EDMN 2BACH (Unidad 5).

Validar la idea: entrevistas de problema

La herramienta más potente —y más barata— para validar una idea es la **entrevista de problema**: una conversación de 20-40 minutos con alguien del público objetivo, centrada en **el problema, no en tu solución**. El nombre lo popularizó la metodología *Customer Development* de Steve Blank y *The Mom Test* de Rob Fitzpatrick.

Por qué falla la pregunta directa

Si preguntas “¿comprarías mi app?”, casi todo el mundo dirá que sí por cortesía. Esa respuesta no vale nada. La clave de *The Mom Test* es esta: haz preguntas que **ni tu madre podría responder con un cumplido vacío**. Y eso se consigue preguntando por **hechos pasados**, no por intenciones futuras.

- Mal: “¿Usarías un servicio que...?” → respuesta de cortesía, inútil.
- Bien: “Cuéntame la última vez que tuviste este problema. ¿Qué hiciste exactamente?” → un hecho, fiable.

Cómo conducir la entrevista

- **Habla poco, escucha mucho.** El entrevistado debe hablar el 80 % del tiempo.
- **Pregunta por el pasado, no por el futuro.** Lo que la gente hizo predice; lo que dice que hará, no.
- **No vendas tu idea.** En cuanto la describes, el entrevistado pasa a ser amable y deja de ser sincero.
- **Busca el dolor y el esfuerzo ya hecho.** Si la persona ya ha gastado tiempo o dinero intentando resolver el problema por su cuenta, el problema es real. Si nunca ha hecho nada, probablemente no le importa tanto.

RONDA DE VALIDACIÓN

Cómo validar tu idea en una semana

- 1 **Escribe tus tres hipótesis críticas.** Qué problema crees que existe, quién lo tiene y cómo lo resuelve hoy. Son las afirmaciones que, si son falsas, hundan el proyecto.
- 2 **Identifica a cinco personas reales del público objetivo** y consíguelte una conversación con cada una. Tu centro de FCT, tu familia profesional y tu entorno son una mina de contactos.
- 3 **Haz entrevistas de problema** centradas en hechos pasados, sin mencionar tu solución. Toma notas literales de las frases que más se repitan.
- 4 **Construye o actualiza el mapa de empatía** con lo aprendido. Si nada cambia respecto a lo que ya pensabas, no has hecho trabajo de campo de verdad.
- 5 **Decide:** ¿el problema es real y suficiente? Si sí, sigues. Si no, vuelves a la detección de problemas. Descartar pronto una mala idea es una victoria, no un fracaso.

Prototipar: probar barato antes de construir caro

Una vez confirmado que el problema es real, el siguiente paso no es construir la solución completa, sino un **prototipo**: una versión incompleta y barata que sirve para **ver cómo reacciona el usuario** antes de invertir en serio.

Prototipos de baja fidelidad

No hace falta programar nada ni gastar dinero. Un prototipo puede ser:

- Un **dibujo en papel** de las pantallas de una app.
- Una **maqueta en cartón** de un producto físico.
- Un **folleto o cartel** que describe el servicio como si ya existiera.
- Un **vídeo** de un minuto que simula cómo funcionaría.
- Una **página de aterrizaje** simple que mide cuánta gente se apunta a una lista de espera.



Un prototipo de baja fidelidad hecho en papel. Lo que importa no es el acabado, sino la reacción que provoca en el usuario antes de invertir en construir.

Foto: Sage Ross, CC BY-SA 4.0 vía Wikimedia Commons

Lo que importa no es la calidad del prototipo, sino la **calidad de la reacción** que provoca. Un boceto feo que el usuario entiende y le emociona vale más que una maqueta perfecta que le deja indiferente. El objetivo del prototipo no es vender: es descubrir dónde el usuario se atasca, qué entiende mal y qué le ilusiona.

¿SABÍAIS QUE...?



Dropbox validó su producto con un vídeo, antes de construirlo

En 2007, **Drew Houston** quería crear Dropbox —un servicio para sincronizar archivos en la nube—, pero construirlo era carísimo y arriesgado: ¿y si nadie lo quería? En lugar de pasarse un año programando, grabó un **vídeo de tres minutos** demostrando cómo *funcionaría* el producto, con un montón de guiños internos para la comunidad tecnológica que sabía que lo vería. El producto del vídeo aún no existía de verdad. El resultado: la lista de espera de beta pasó de 5.000 a **75.000 personas en una sola noche**. Houston había validado que el problema era real y que la gente quería su solución *antes* de invertir en construirla. Es el ejemplo perfecto de que el prototipo más barato —un vídeo— puede ahorrarte meses de trabajo en algo que nadie quería. La fidelidad de la maqueta importa menos que la fidelidad de la reacción.

EJEMPLO REAL

Glovo empezó siendo casi un experimento manual

Cuando **Oscar Pierre** lanzó **Glovo** en Barcelona en 2015, la idea era sencilla: “lo que necesites, te lo llevamos”. Pero antes de construir la app definitiva y contratar una flota, el equipo operaba con un sistema mínimo y mucho trabajo manual entre bambalinas para comprobar dos hipótesis: que la gente pediría recados de todo tipo y que habría repartidores dispuestos a hacerlos. Solo después de validar que ambos lados respondían, Glovo invirtió en escalar la plataforma. La lección para un proyecto de FP es clara: **no construyas la versión perfecta primero**. Comprueba a pequeña escala, aunque sea “a mano”, que tu problema es real y que tu solución gusta; solo entonces tiene sentido invertir en hacerlo grande.

Fuente: Entrevistas a Oscar Pierre, prensa económica española

DE LA IDEA A LA OPORTUNIDAD, EN CINCO CLAVES



Una **idea** es una ocurrencia; una **oportunidad** es un problema real, de suficiente gente, que pagaría por resolverlo. Empieza por el problema, no por la solución.

- El proceso creativo tiene dos fases que no se mezclan: **divergir** (generar sin juzgar) y **converger** (filtrar con criterio). El **doble diamante** lo aplica primero al problema y luego a la solución.
- El **mapa de empatía** solo sirve si se rellena con trabajo de campo real; relleno en clase es invención.
- La **entrevista de problema** valida ideas preguntando por hechos pasados, sin vender tu solución (*The Mom Test*).
- **Prototipo barato** antes de construir caro: lo que importa es la reacción del usuario, no la calidad de la maqueta.

Conexión con el proyecto del módulo

Cierra esta unidad con tres entregables que serán la base del plan de negocio de las próximas unidades:

1. Un **problema validado**: el problema detectado en la Unidad 4, contrastado con al menos cinco entrevistas de problema, con citas literales de los entrevistados.
2. Un **mapa de empatía** de tu cliente objetivo, construido a partir de esas entrevistas (no de suposiciones).
3. Un **prototipo de baja fidelidad** de tu solución y un breve registro de cómo reaccionaron al verlo dos o tres personas del público objetivo.

En la Unidad 6 daremos el siguiente paso: analizar el entorno de tu proyecto con el DAFO/CAME y representar su lógica completa con el Business Model Canvas.

Glosario

- **Idea.** Ocurrencia inicial sobre un posible producto o servicio. Barata, abundante y sin validar.
- **Oportunidad de negocio.** Problema real, sentido por suficientes personas dispuestas a pagar por su solución, que tú puedes resolver mejor o de forma distinta a las alternativas.
- **Detección de problemas.** Capacidad de observar el entorno e identificar frustraciones, esperas o ineficiencias que podrían convertirse en oportunidades.
- **Divergencia.** Fase del proceso creativo dedicada a generar ideas o recoger información sin juzgar.
- **Convergencia.** Fase del proceso creativo en la que se filtra, agrupa y elige con criterio crítico.
- **Doble diamante.** Modelo del British Design Council (2005) que representa el diseño como dos ciclos de divergencia/convergencia: descubrir-definir el problema y desarrollar-entregar la solución.
- **Mapa de empatía.** Plantilla visual de seis cuadrantes que sintetiza lo que un cliente concreto piensa, oye, ve, dice, hace, sufre y desea. Requiere trabajo de campo.
- **Entrevista de problema.** Conversación con un cliente potencial centrada en el problema y en hechos pasados, sin vender la propia solución.
- **The Mom Test.** Regla de Rob Fitzpatrick: formular preguntas que no admitan cumplidos vacíos, preguntando por hechos en lugar de por intenciones.
- **Hipótesis crítica.** Suposición del proyecto que, si resulta falsa, lo hace inviable; es lo primero que hay que validar.
- **Prototipo.** Versión incompleta y barata de la solución que sirve para provocar y observar la reacción del usuario antes de construir el producto real.
- **Prototipo de baja fidelidad.** Prototipo hecho con medios sencillos (papel, cartón, vídeo, página simple) que prioriza la rapidez sobre el acabado.

Para profundizar

- **The Mom Test** — *Rob Fitzpatrick* (2013). Por qué encaja: el manual definitivo y cortísimo sobre cómo hablar con clientes sin engañarte; lectura prioritaria antes de las entrevistas.
- **The Lean Startup** — *Eric Ries* (2011). Por qué encaja: introduce el ciclo construir-medir-aprender y el producto mínimo viable, base de toda la unidad.
- **The Four Steps to the Epiphany** — *Steve Blank* (2005). Por qué encaja: el origen del *Customer Development* y de la idea de “salir del edificio” a validar.
- **El vídeo original de Dropbox (2007)** — disponible en línea. Por qué encaja: ejemplo real y comentado de validación con un prototipo mínimo.
- **Field Guide to Human-Centered Design** — *IDEO* (2015). Por qué encaja: manual gratuito con plantillas de mapa de empatía, entrevistas y prototipado para trabajo de campo.

Preguntas para reflexionar

1. Piensa en una idea de negocio que se te haya ocurrido alguna vez. ¿Era una idea o una oportunidad? ¿Qué tres preguntas tendrías que responder para saberlo de verdad?
2. La unidad insiste en preguntar por hechos pasados y no por intenciones futuras. ¿Por qué crees que la gente miente (sin querer) cuando le preguntas si “compraría” algo?

3. Dropbox y Glovo validaron su idea casi sin construir nada. ¿Qué prototipo barato podrías montar tú en una tarde para comprobar si tu problema es real, sin escribir una sola línea de código?
-

BIBLIOGRAFÍA

1. Fitzpatrick, R. (2013). *The Mom Test: How to Talk to Customers and Learn If Your Business Is a Good Idea When Everyone Is Lying to You*. CreateSpace.
2. Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Crown Business.
3. Blank, S. (2005). *The Four Steps to the Epiphany*. K&S Ranch.
4. British Design Council (2005). *The Double Diamond Design Process Model*.
5. XPLANE (2009). *Empathy Map Canvas*. Disponible en xplane.com.
6. Osborn, A. F. (1953). *Applied Imagination*. Charles Scribner's Sons.
7. IDEO.org (2015). *The Field Guide to Human-Centered Design*.
8. Real Decreto 659/2023, de 18 de julio, por el que se desarrolla la ordenación del Sistema de Formación Profesional. *BOE* núm. 171.

UNIDAD 6 · RA4 — PROYECTO EMPRENDEDOR

06

El entorno y el modelo de negocio

Un proyecto no vive en el vacío. A su alrededor hay competidores, normas, tendencias y un planeta con recursos limitados. Analizar ese entorno y traducir todo el proyecto a una sola página —el Business Model Canvas— es lo que convierte una buena idea validada en un plan que se puede explicar, defender y poner en marcha.

DURACIÓN

7 sesiones · 2 semanas

CONCEPTOS CLAVE

análisis DAFO · análisis CAME · economía circular · economía del bien común · business model canvas · propuesta de valor

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

- Analizar el entorno de un proyecto con la matriz DAFO.
- Derivar líneas de actuación a partir del DAFO con el método CAME.
- Comprender la economía circular y la economía del bien común como marcos para emprender de forma sostenible.
- Identificar las nueve áreas del Business Model Canvas y describir su contenido.
- Representar el modelo de negocio del proyecto del módulo con el Business Model Canvas.

Tiempo estimado de lectura: ~14 min · **Resultado de aprendizaje:** RA4 (RD 659/2023, Anexo V) · **Pre-requisitos:** Unidad 5 (de la idea a la oportunidad).

Al acabar esta unidad sabrás:

- Analizar el entorno de tu proyecto con la matriz DAFO y derivar acciones con el CAME.
- Entender la economía circular y la economía del bien común como formas de emprender sostenible.
- Identificar las nueve áreas del Business Model Canvas y describir qué va en cada una.
- Representar el modelo de negocio completo de tu proyecto en una sola página.

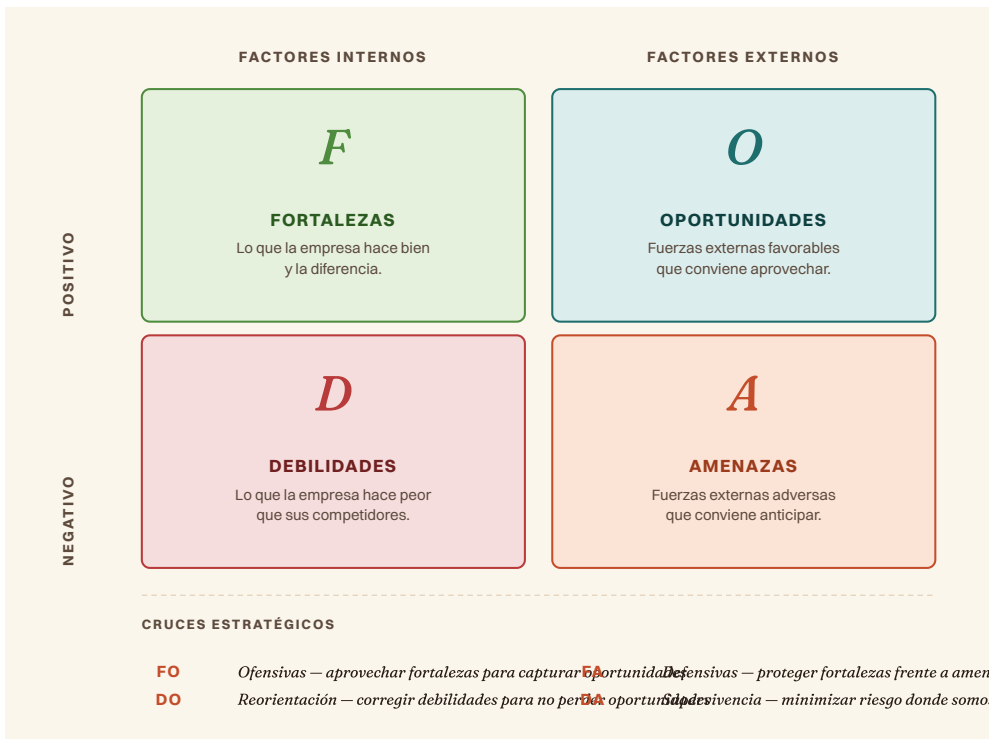
En la unidad anterior validaste que tu problema es real y que tu solución gusta. Ahora toca situar el proyecto en su contexto y darle forma de negocio. Esta unidad tiene tres partes que se encadenan: primero **analizamos el entorno** (DAFO/CAME), después incorporamos una

mirada **sostenible** (economía circular y del bien común) y, por último, **traducimos todo el proyecto a una sola página**: el Business Model Canvas.

Como en todo el módulo, el enfoque es aplicado: cada herramienta la usarás sobre tu propio proyecto, no sobre una empresa imaginaria de manual.

Analizar el entorno: la matriz DAFO

Antes de definir cómo va a funcionar tu negocio, conviene saber a qué se enfrenta. El **análisis DAFO** (en inglés *SWOT*) es la herramienta más extendida para hacer un retrato rápido de la situación de un proyecto. Cruza dos miradas: hacia dentro (la propia organización) y hacia fuera (el entorno), y cada una en positivo y en negativo.



La matriz DAFO cruza el origen interno o externo con el carácter positivo o negativo. De cada cruce de cuadrantes nace una línea de actuación (estrategias FO, FA, DO, DA).

Fuente: Análisis DAFO/SWOT, herramienta clásica de diagnóstico estratégico.

Los cuatro cuadrantes

- **Debilidades** (internas, negativas): lo que tu proyecto hace peor o de lo que carece. Poca experiencia, falta de capital, marca desconocida.
- **Amenazas** (externas, negativas): factores del entorno que te perjudican. Competencia fuerte, una normativa restrictiva, una tendencia en contra.

- **Fortalezas** (internas, positivas): aquello en lo que destacas. Conocimiento técnico del oficio, cercanía con el cliente, costes bajos.
- **Oportunidades** (externas, positivas): factores del entorno que te favorecen. Un nicho desatendido, una nueva tecnología accesible, un cambio de hábitos a tu favor.

La regla práctica para no equivocarse: lo **interno** (debilidades y fortalezas) depende de ti y lo puedes cambiar; lo **externo** (amenazas y oportunidades) viene de fuera y solo puedes anticiparlo y adaptarte. Confundir las dos columnas es el error más típico al rellenar un DAFO.

CONCEPTO CLAVE

Análisis DAFO

El DAFO es un diagnóstico que resume la situación de un proyecto en cuatro cuadrantes: **D**ebilidades y **F**ortalezas (internas), **A**menazas y **O**portunidades (externas). No es un fin en sí mismo: su valor está en lo que se hace después con él. Un DAFO que se queda en una lista bonita y no genera decisiones no sirve de nada.

CONEXIÓN CON EDMN 2BACH

DAFO: aquí lo aplicamos a tu proyecto, allí está el análisis estratégico completo

En IPE II aplicamos el DAFO directamente a vuestro proyecto de FP. Para la teoría completa del análisis estratégico empresarial —incluyendo el análisis del entorno general (PESTEL) y competitivo (fuerzas de Porter)—, véase EDMN 2BACH (Unidad 3).

Del DAFO a la acción: el método CAME

El error más común es quedarse en el DAFO sin sacar conclusiones. El **método CAME** es el paso siguiente: convierte cada cuadrante en una línea de actuación.

- **C**orregir las debilidades.
- **A**frontar las amenazas.
- **M**antener las fortalezas.
- **E**xplotar las oportunidades.

Cruzar el DAFO con el CAME genera estrategias concretas:

- **Fortalezas + Oportunidades (FO, ofensiva)**: usar lo que se te da bien para aprovechar lo que el mercado ofrece.
- **Debilidades + Oportunidades (DO, reorientación)**: corregir una carencia para no perder una oportunidad.
- **Fortalezas + Amenazas (FA, defensiva)**: apoyarte en tus puntos fuertes para protegerte de una amenaza.
- **Debilidades + Amenazas (DA, supervivencia)**: el cruce más peligroso; exige reducir la exposición o replantear.

EJEMPLO PRÁCTICO**DAFO y CAME de un proyecto de FP**

Una alumna de un ciclo de cocina quiere montar un servicio de **comidas saludables a domicilio para oficinas**. Su DAFO: *fortaleza*, sabe cocinar y conoce dietas; *debilidad*, no tiene local ni capital; *oportunidad*, cada vez más gente teletrabaja y come mal en casa; *amenaza*, hay plataformas grandes de reparto. Su CAME: **explota** la oportunidad ofreciendo menús semanales por suscripción (FO); **corrige** la falta de local cocinando desde una cocina compartida alquilada por horas (DO); **afrenta** a las plataformas grandes diferenciándose en lo que ellas no dan, comida casera y trato personal (FA). El DAFO le da el retrato; el CAME le da el plan.

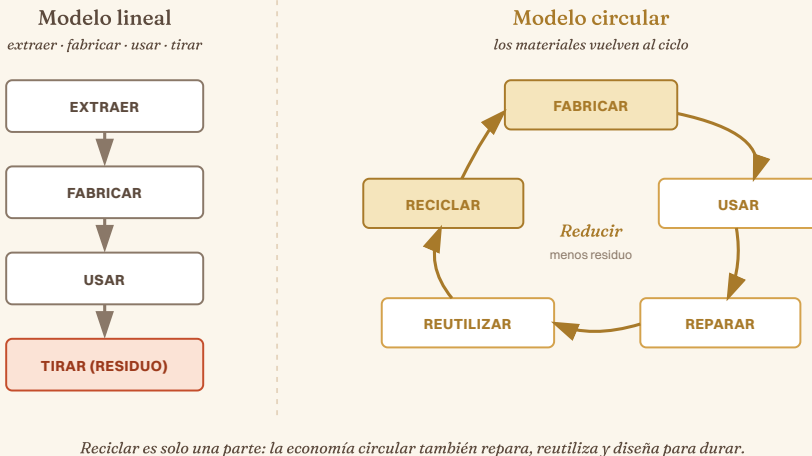
Emprender de forma sostenible

Un proyecto que se pone en marcha hoy no puede ignorar su impacto ambiental y social. Más allá de la ética, hay una razón práctica: la normativa, los clientes y la financiación premian cada vez más a las empresas sostenibles. El RD 659/2023 incorpora explícitamente la sostenibilidad y los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** en el currículo emprendedor. Dos marcos ayudan a pensar un negocio en estos términos: la economía circular y la economía del bien común.

Economía circular

El modelo económico tradicional es **lineal**: extraer recursos, fabricar, usar y tirar. Ese modelo asume recursos infinitos y un planeta capaz de absorber residuos sin límite —dos cosas falsas—. La **economía circular**, impulsada por la **Ellen MacArthur Foundation**, propone cerrar el ciclo: mantener los materiales en uso el mayor tiempo posible mediante reducir, reutilizar, reparar, renovar y reciclar.

DOS FORMAS DE PRODUCIR Y CONSUMIR



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

De la economía lineal (extraer-fabricar-usar-tirar) a la economía circular, que cierra el ciclo reincorporando los materiales para minimizar el residuo.

Fuente: Modelo de economía circular, Ellen MacArthur Foundation.



Contenedores de reciclaje para separar residuos. La economía circular empieza por cerrar el ciclo de los materiales en lugar de tirarlos.

Foto: CPhoto, Uwe Aranas, CC BY-SA 3.0 vía Wikimedia Commons

Para un proyecto emprendedor de FP, la economía circular no es solo teoría ecológica: es una **fuentes de oportunidades de negocio**. Talleres de reparación frente a la cultura de usar y tirar, venta de productos reacondicionados, alquiler en vez de venta, diseño de productos fáciles de desmontar y reciclar. Muchos de los oficios de la FP —electrónica, automoción, mantenimiento, textil— están en el centro de esta transición.

¿SABÍAIS QUE...?



Patagonia te anima a no comprar su ropa

En el Black Friday de 2011, la marca de ropa de montaña **Patagonia** publicó un anuncio a página completa en *The New York Times* con un mensaje desconcertante: **“Don’t Buy This Jacket”** (“No compres esta chaqueta”). La empresa explicaba el coste ambiental real de fabricar una de sus prendas y pedía a la gente que comprara solo lo que necesitara, que reparara lo que tuviera y que reutilizara antes que comprar nuevo. Para reforzarlo, lanzó el programa **Worn Wear**: repara gratis la ropa estropeada y revende prendas de segunda mano. Lejos de hundir las ventas, la coherencia reforzó la marca y la fidelidad de los clientes. Es el ejemplo perfecto de cómo la economía circular —reparar, reutilizar, alargar la vida de los productos— puede ser, además de sostenible, un buen modelo de negocio.

Economía del bien común

La **economía del bien común**, formulada por el economista austriaco **Christian Felber** en 2010, propone medir el éxito de una empresa no solo por su beneficio económico, sino por su **contribución al bien común**: la dignidad humana, la solidaridad, la justicia, la sostenibilidad ecológica y la transparencia democrática. Las empresas adheridas elaboran un **balance del bien común** que evalúa cómo tratan a proveedores, personas trabajadoras, clientes y al entorno, en paralelo a su balance financiero.

No se trata de renunciar al beneficio —una empresa que no es viable no ayuda a nadie—, sino de entender el beneficio como un **medio** para un fin más amplio, no como el único fin. Para un emprendedor de FP, este marco invita a una pregunta útil desde el primer día: *además de ganar dinero, ¿qué aporta mi proyecto a las personas y al lugar donde vivo?*

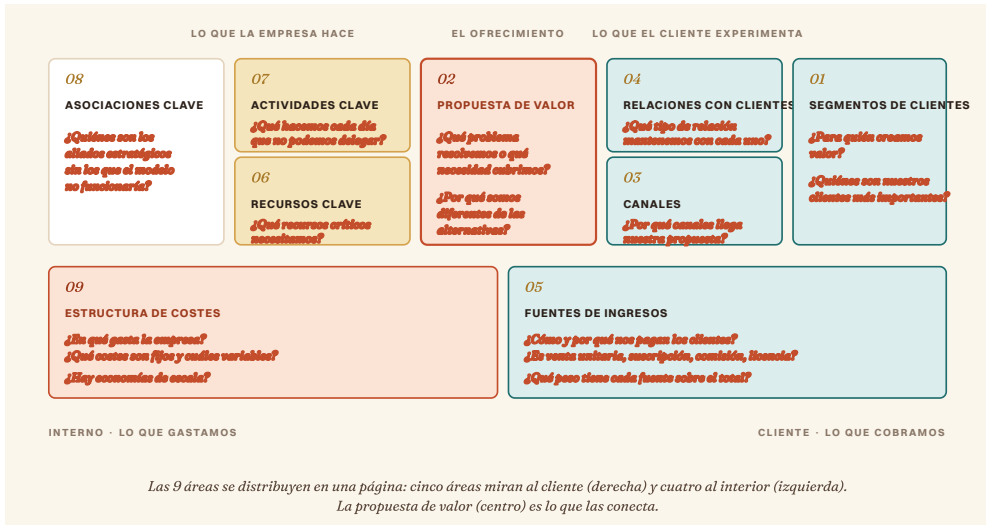
CONCEPTO CLAVE

Sostenibilidad como ventaja, no como adorno

Tanto la economía circular como la del bien común comparten una idea de fondo: la sostenibilidad no es un añadido cosmético para el folleto, sino una forma de diseñar el negocio desde el principio. Un proyecto pensado para durar, reparar y aportar a su comunidad suele ser, además, más resistente a las crisis y más atractivo para clientes, talento y financiación.

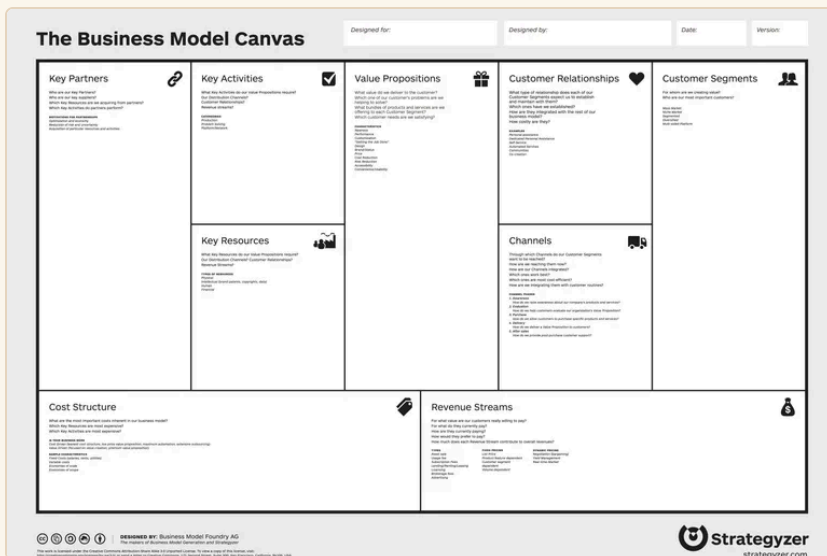
El modelo de negocio: el Business Model Canvas

Tienes un problema validado, un cliente bien conocido, un análisis del entorno y una mirada sostenible. Ahora hay que juntar todo en una representación clara de **cómo tu proyecto crea, entrega y captura valor**. La herramienta estándar es el **Business Model Canvas** (BMC), creado por **Alexander Osterwalder e Yves Pigneur** en *Business Model Generation* (2010): una matriz de nueve bloques que cabe en una sola página.



El Business Model Canvas: nueve bloques en una página. El centro es la propuesta de valor; a la derecha, todo lo que mira al cliente; a la izquierda, lo que la empresa hace y necesita; abajo, costes e ingresos.

Fuente: Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. Wiley.



La plantilla del Business Model Canvas: nueve bloques en una página que obligan a ver el modelo de negocio completo de un vistazo.

Foto: Business Model Alchemist and pharma industry, CC BY-SA 1.0 via Wikimedia Commons

La gracia del Canvas es que, al haber todo en un folio, **obliga a sintetizar y a comprobar coherencias** que en un documento largo pasan desapercibidas. Si la propuesta de valor no encaja con el segmento de cliente, o si los ingresos no cubren los costes, el desajuste salta a la vista.

CONEXIÓN CON EDMN 2BACH

Business Model Canvas: aquí lo rellenamos para tu proyecto, allí está la teoría completa

En IPE II usamos el Business Model Canvas como herramienta operativa para representar el modelo de negocio de vuestro proyecto de FP. Para la teoría completa —incluyendo la tesis doctoral de Osterwalder, análisis comparativo de modelos de negocio y casos de Bachillerato— véase EDMN 2BACH (Unidad 4), donde el BMC es el eje central de la unidad.

Los cinco bloques que miran al cliente

- **Segmentos de cliente.** ¿Para quién creamos valor? El cliente concreto que validaste con el mapa de empatía. Cuidado con el “vendemos a todo el mundo”: sin segmento claro, el resto del Canvas se tambalea.
- **Propuesta de valor.** El bloque central. ¿Qué problema resuelves y por qué eres distinto de las alternativas? Debe poder explicarse en una frase.
- **Canales.** ¿Por dónde llega tu propuesta al cliente? Tienda física, web, redes, boca a boca, distribuidores.
- **Relaciones con clientes.** ¿Qué tipo de trato mantienes? Atención personal, autoservicio, comunidad, fidelización.
- **Fuentes de ingresos.** ¿Cómo y por qué te pagan? Venta unitaria, suscripción, pago por uso, comisión. Es el bloque más crítico: sin ingresos viables no hay negocio.

Los cuatro bloques internos

- **Recursos clave.** ¿Qué necesitas tener sí o sí? Maquinaria, local, conocimiento técnico, una furgoneta, una web.
- **Actividades clave.** ¿Qué tienes que hacer cada día para entregar la propuesta? Producir, reparar, atender, distribuir.
- **Socios clave.** ¿De quién dependes? Proveedores, aliados, una cocina compartida, un taller que te subcontrata.
- **Estructura de costes.** ¿En qué gastas? Conviene distinguir costes fijos (alquiler, cuota de autónomo) de variables (materiales por pedido).

La regla de lectura del BMC es sencilla: las **cinco áreas de la derecha miran al cliente** (lo que ofreces y cobras) y las **cuatro de la izquierda miran adentro** (lo que haces y gastas). Un Canvas equilibrado conecta cada bloque de cliente con el bloque interno que lo hace posible. Una propuesta de valor sin un recurso que la sostenga es marketing vacío; un recurso sin propuesta que lo aproveche es solo coste.

RELLENAR EL CANVAS

Cómo construir el BMC de tu proyecto

- 1 **Empieza por el segmento de cliente y la propuesta de valor.** Son los dos bloques que justifican todo lo demás. Usa el cliente que validaste en la Unidad 5.
- 2 **Conecta con canales y relaciones.** ¿Cómo llega tu solución a ese cliente y qué trato mantienes con él?
- 3 **Define las fuentes de ingresos.** ¿Cómo se materializa el cobro? Si la propuesta es buena pero nadie paga de forma viable, el modelo no funciona.
- 4 **Lista recursos, actividades y socios clave.** ¿Qué necesitas tener, hacer y con quién aliarte para entregar la propuesta?
- 5 **Cierra con la estructura de costes** y comprueba que encaja con los ingresos previstos. Si los costes superan a los ingresos, hay que revisar el modelo, no maquillar el número.

EJEMPLO REAL

Too Good To Go: un Canvas circular que conecta dos lados

Too Good To Go es una app danesa, muy implantada en España, que conecta a comercios de comida (panaderías, supermercados, restaurantes) con personas dispuestas a comprar, a precio reducido, los excedentes que de otro modo acabarían en la basura al cerrar. Su Business Model Canvas une de forma elegante economía circular y negocio: su **propuesta de valor** es doble (al comercio le evita tirar y le da ingresos extra; al cliente le da comida buena y barata); sus **segmentos** son dos lados que se necesitan; su **fuentes de ingresos** es una pequeña comisión por cada “pack sorpresa” vendido; y su impacto —millones de comidas rescatadas— es, literalmente, su razón de ser. Es un ejemplo claro de cómo una oportunidad detectada en un problema real (el desperdicio alimentario) se traduce a un modelo de negocio viable y sostenible que cabe en una sola página.

Fuente: Too Good To Go, datos públicos de la compañía

DEL ENTORNO AL MODELO DE NEGOCIO

El **DAFO** retrata la situación en cuatro cuadrantes (Debilidades y Fortalezas internas; Amenazas y Oportunidades externas); el **CAME** lo convierte en acciones (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar).

- La **economía circular** (Ellen MacArthur Foundation) sustituye el “extraer-fabricar-usar-tirar” por un ciclo de reducir, reutilizar, reparar y reciclar, y es una fuente de oportunidades para los oficios de FP.
- La **economía del bien común** (Felber) mide el éxito por la contribución a las personas y al entorno, no solo por el beneficio.
- El **Business Model Canvas** resume el modelo en nueve bloques en una página: cinco miran al cliente y cuatro miran adentro; el centro es la propuesta de valor.
- Un buen Canvas es **coherente**: la propuesta encaja con el cliente y los ingresos cubren los costes. Si no, el modelo no funciona.

Conexión con el proyecto del módulo

Esta unidad cierra el bloque de diseño del proyecto. Tus entregables:

1. Un **DAFO** de tu proyecto y, a partir de él, al menos **cuatro líneas de actuación CAME** (una por cada letra).
2. Una **decisión de sostenibilidad** concreta: cómo incorporas la economía circular o un compromiso de bien común en tu modelo, y a qué ODS contribuye.
3. El **Business Model Canvas completo** de tu proyecto, con dos o tres elementos en cada uno de los nueve bloques, coherente con el cliente validado en la Unidad 5.

Con el Canvas en la mano, la Unidad 7 entrará en el marketing y la validación comercial: cómo das a conocer tu propuesta y cómo compruebas que el cliente paga de verdad.

Glosario

- **Análisis DAFO.** Diagnóstico que resume la situación de un proyecto en Debilidades y Fortalezas (internas) y Amenazas y Oportunidades (externas).
- **Método CAME.** Conjunto de líneas de actuación derivadas del DAFO: Corregir debilidades, Afrontar amenazas, Mantener fortalezas y Explotar oportunidades.
- **Factor interno / externo.** Lo interno depende del proyecto y puede cambiarse; lo externo viene del entorno y solo puede anticiparse y adaptarse.
- **Economía lineal.** Modelo de extraer, fabricar, usar y tirar, que asume recursos infinitos y capacidad ilimitada de absorber residuos.
- **Economía circular.** Modelo que cierra el ciclo de los materiales mediante reducir, reutilizar, reparar, renovar y reciclar (Ellen MacArthur Foundation).
- **Economía del bien común.** Marco de Christian Felber que mide el éxito empresarial por su contribución a la dignidad, la solidaridad, la justicia, la sostenibilidad y la transparencia.

- **Balance del bien común.** Evaluación que mide cómo una empresa trata a sus grupos de interés y al entorno, en paralelo a su balance financiero.
- **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).** Diecisiete metas de la Agenda 2030 de Naciones Unidas que orientan el desarrollo sostenible.
- **Business Model Canvas (BMC).** Lienzo de nueve bloques de Osterwalder y Pigneur (2010) que representa el modelo de negocio en una sola página.
- **Propuesta de valor.** Conjunto de beneficios que el proyecto ofrece a un segmento de cliente; el bloque central del Canvas.
- **Segmento de cliente.** Grupo de personas u organizaciones a las que el proyecto decide servir con una propuesta específica.
- **Fuentes de ingresos.** Maneras en que el proyecto cobra: venta unitaria, suscripción, pago por uso, comisión, etc.

Para profundizar

- **Business Model Generation** — *Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010)*. Por qué encaja: el manual fundacional del Canvas, lleno de visuales y casos; lectura obligada para aplicarlo bien.
- **La economía del bien común** — *Christian Felber (2010)*. Por qué encaja: la obra que explica el marco y el balance del bien común con ejemplos de empresas reales.
- **Hacia una economía circular** — *Ellen MacArthur Foundation* (informes públicos). Por qué encaja: define el modelo circular con datos y casos de negocio aplicables a los oficios de FP.
- **El Canvas explicado en pocos minutos** — *Strategyzer*. Por qué encaja: introducción visual y rápida antes de rellenar el lienzo del proyecto.
- **Objetivos de Desarrollo Sostenible** — *Naciones Unidas, Agenda 2030*. Por qué encaja: marco oficial para situar la contribución social y ambiental del proyecto.

Preguntas para reflexionar

1. Mucha gente hace un DAFO bonito y luego lo guarda en un cajón. ¿Por qué crees que cuesta tanto pasar del diagnóstico (DAFO) a la acción (CAME)?
2. La economía circular puede ser, además de sostenible, un buen negocio. ¿Se te ocurre, en tu sector profesional, un servicio basado en reparar, reutilizar o alquilar en lugar de vender nuevo?
3. La economía del bien común propone medir a las empresas también por lo que aportan a las personas y al entorno. ¿Crees que eso resta competitividad o que, al contrario, puede ser una ventaja? Razónalo con un ejemplo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Wiley.
2. Felber, C. (2010). *Die Gemeinwohl-Ökonomie* (La economía del bien común). Deuticke. (Ed. española: Deusto, 2012).
3. Ellen MacArthur Foundation (2013). *Towards the Circular Economy*. Cowes, Reino Unido.
4. Naciones Unidas (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*.

-
5. Humphrey, A. (2005). *SWOT Analysis for Management Consulting*. SRI Alumni Newsletter.
 6. Magretta, J. (2002). *Why Business Models Matter*. Harvard Business Review, 80(5).
 7. Real Decreto 659/2023, de 18 de julio, por el que se desarrolla la ordenación del Sistema de Formación Profesional. *BOE* núm. 171.

**UNIDAD 7 · RA4 — DE LA OPORTUNIDAD AL MODELO DE NEGOCIO
VALIDADO**

07

Marketing y validación

Tener una buena idea no sirve de nada si nadie la conoce, nadie la quiere comprar o nadie repite. El marketing operativo y la validación con clientes reales son los que convierten una idea de proyecto en un negocio que respira.

DURACIÓN

6 sesiones · 2 semanas

CONCEPTOS CLAVE

marketing operativo · 4P ·
propuesta de valor ·
prototipo · validación ·
atención al cliente

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

- Diseñar el marketing operativo (4P) de un proyecto emprendedor concreto.
- Formular y testar la propuesta de valor con clientes reales.
- Construir un prototipo barato para validar antes de invertir.
- Aplicar protocolos básicos de atención al cliente y gestión de quejas.
- Planificar las primeras ventas y medir su resultado con indicadores sencillos.

Tiempo estimado de lectura: ~22 min · **Resultado de aprendizaje (RD 659/2023, Anexo V):** RA4 — Define la oportunidad de creación de una pequeña empresa, valorando el impacto sobre el entorno de actuación e incorporando valores éticos. · **Pre-requisitos:** U5 (de la idea a la oportunidad) y U6 (entorno y modelo de negocio)

Al acabar esta unidad sabrás:

- Diseñar las **4P** del marketing operativo (producto, precio, plaza, promoción) de tu proyecto de forma coherente entre sí.
- Escribir y **testar** tu propuesta de valor con clientes reales antes de fabricar nada.
- Montar un **prototipo barato** para validar la idea y aprender rápido de los errores.
- Aplicar un protocolo sencillo de **atención al cliente** y de gestión de quejas.
- Planificar tus **primeras ventas** y medirlas con indicadores que sí te dicen algo.

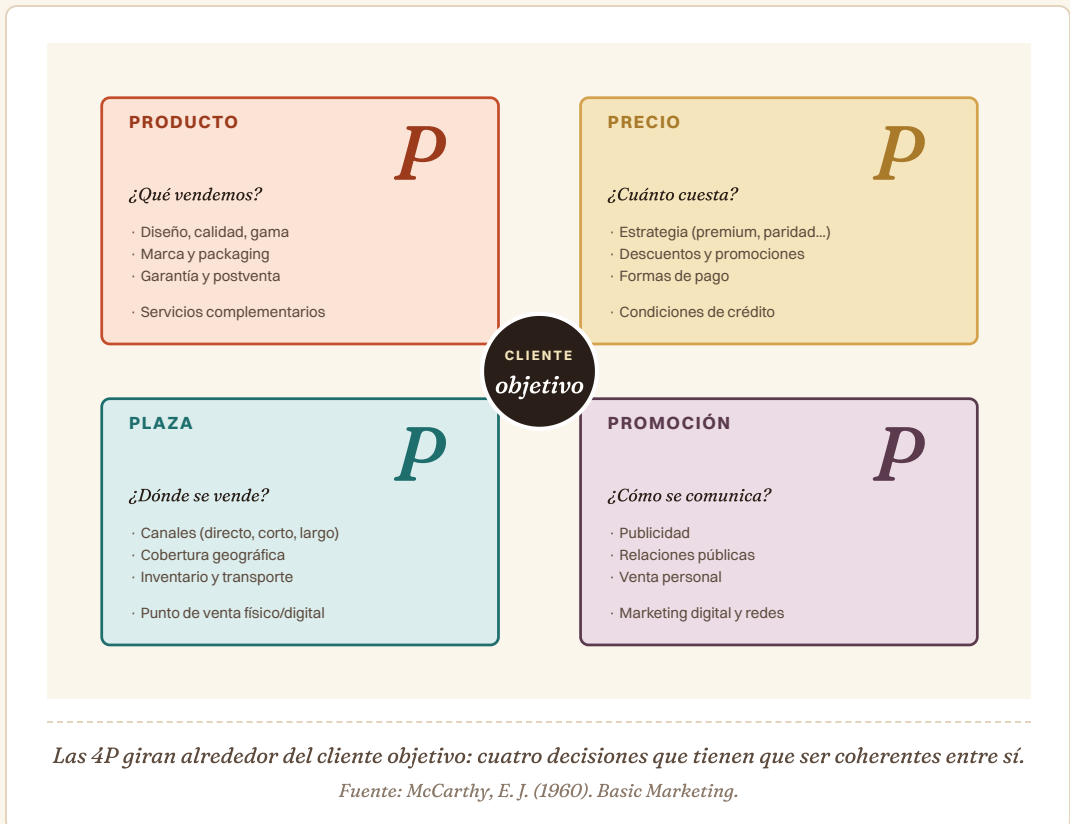
Llevamos dos unidades trabajando tu proyecto desde dentro: en la Unidad 5 detectaste el problema y la oportunidad, y en la Unidad 6 montaste el modelo de negocio y analizaste el entorno con DAFO y CAME. Ahora toca salir a la calle. Esta unidad trata de lo que pasa **cuando el proyecto se enfrenta al cliente real**: cómo se presenta, a qué precio, por qué canal, con qué

mensaje, y —sobre todo— cómo comprobamos si alguien lo quiere de verdad antes de gastarnos el dinero que no tenemos.

A diferencia del marketing que se estudia en Bachillerato, aquí el enfoque es **operativo y de proyecto**: no buscamos la teoría completa de Kotler, sino las decisiones concretas que tú vas a tomar la semana que viene para que tu proyecto funcione. La idea de fondo de toda la unidad cabe en una frase del *lean startup*: **no preguntes si tu idea gusta; comprueba si alguien paga por ella**.

Marketing operativo: las 4P aplicadas a tu proyecto

El **marketing** no es solo publicidad. Publicidad es solo una parte. El marketing operativo es el conjunto de decisiones concretas que la empresa controla para que el producto llegue al cliente correcto, al precio correcto y por el canal correcto. La herramienta clásica para ordenarlas son las **4P**, formuladas por Jerome McCarthy en 1960 y popularizadas por Philip Kotler: **Producto**, **Precio**, **Plaza (distribución)** y **Promoción (comunicación)**.



Producto

Define **qué vendes** exactamente. No es solo el objeto físico o el servicio: incluye el diseño, la calidad, la marca, el envase, la garantía y el servicio postventa. Una pregunta útil para tu proyecto: *¿qué recibe el cliente además del producto en sí?* (atención, rapidez, confianza, una

experiencia agradable). Ese «extra» suele ser lo que te diferencia cuando el producto es parecido al de la competencia.

Precio

Define **cuánto cuesta**. Es la P más delicada porque toca directamente a tus ingresos: subirlo reduce las ventas, bajarlo reduce el margen. Las tres estrategias básicas que puedes plantear en tu proyecto:

- **Precio de penetración.** Precio bajo para entrar y captar clientes rápido. Útil al arrancar, peligroso si no puedes subirlo después.
- **Precio de descremado** (*skimming*). Precio alto al principio para el cliente que valora la novedad, y se baja con el tiempo. Útil en productos innovadores.
- **Precio según costes + margen.** Calculas lo que te cuesta cada unidad y le añades el beneficio que quieres. Es el método más usado en proyectos de FP porque es el más fácil de justificar.

Una regla mínima: **el precio nunca puede ser inferior al coste variable unitario**. Si vendes por debajo de lo que te cuesta producir cada unidad, cuantas más vendas, más pierdes.

Plaza (distribución)



El escaparate de una tienda de barrio es, en sí mismo, una decisión de plaza y de promoción a la vez: el lugar donde se vende y el primer mensaje que recibe quien pasa por delante.

Foto: Groszaby, CC BY-SA 4.0 vía Wikimedia Commons

Define **dónde y cómo lo vendes**: tienda física, tienda online propia, *marketplace* (Amazon, Wallapop, Etsy), redes sociales con venta directa, mercadillos, intermediarios. La elección del canal cambia todo lo demás: el precio en una tienda física con alquiler no puede ser el mismo que en una venta por Instagram desde casa. Para un proyecto de FP, lo habitual es empezar por un **canal directo y barato** (redes sociales, boca a boca, un puesto puntual) y crecer desde ahí.

Promoción (comunicación)

Define **cómo lo das a conocer**: redes sociales, cartelería, boca a boca, colaboraciones con *microinfluencers* locales, eventos, muestras gratuitas. Es la P más visible y la que más fácil se hace mal. La regla práctica: **comunicar tiene sentido solo cuando las otras tres P están bien ajustadas**. Promocionar mucho un producto malo, caro o mal distribuido solo acelera el fracaso.

COHERENCIA DEL MIX

Las 4P tienen que contarse la misma historia

El error más común en los proyectos es decidir cada P por separado. Un producto artesanal de calidad, vendido a precio bajo, en un mercadillo cualquiera y comunicado con memes desenfadados, transmite cuatro mensajes contradictorios. El cliente se desconcierta y no compra. Antes de cerrar tu mix, dibuja las 4P en una tabla y pregúntate: *¿estas cuatro decisiones le cuentan al cliente la misma historia?* Si una desentona, ajústala.

CONEXIÓN CON EDMN 2BACH

4P: aquí las decidimos para tu proyecto, allí está la teoría completa del marketing mix

En IPE II aplicamos las 4P de forma operativa a las decisiones concretas de vuestro proyecto de FP. Para la teoría completa del marketing mix —incluyendo sus variantes (7P, 4C), la historia del modelo Borden/McCarthy y el análisis del comportamiento del consumidor— véase EDMN 2BACH (Unidad 6).

La propuesta de valor: por qué te van a comprar a ti

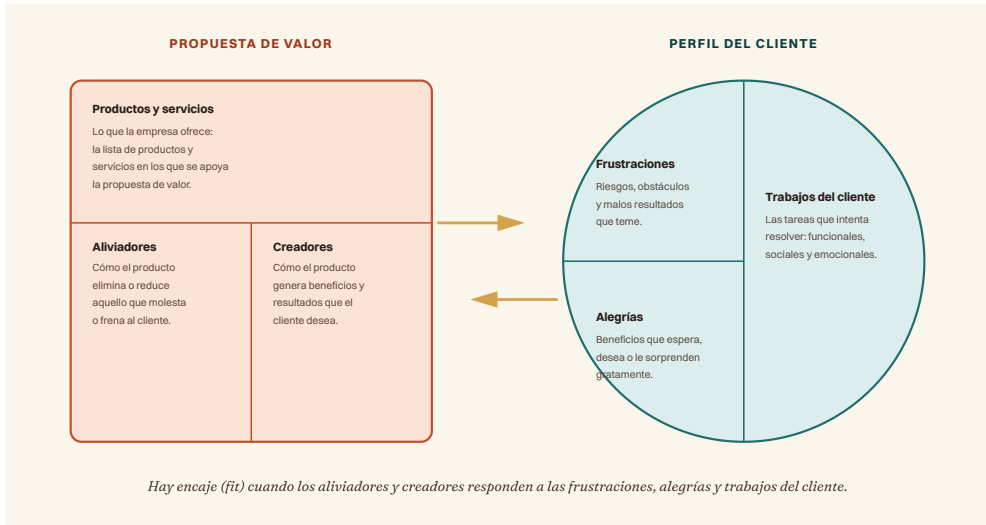
Antes de afinar las 4P necesitas tener clarísima tu **propuesta de valor**: la respuesta a la pregunta que se hace todo cliente, *¿por qué debería comprarte a ti y no al de al lado, o no comprar nada?*

Una buena propuesta de valor cumple tres condiciones:

1. **Resuelve un problema real** que el cliente tiene y reconoce.
2. **Lo resuelve mejor o de forma distinta** que las alternativas existentes.
3. **Se puede explicar en una frase** y comprobar después de comprar.

El error clásico es confundir la propuesta de valor con la lista de características técnicas. «*Mi café es de tueste natural de origen Colombia*» es una característica. «*Tomas un café especial sin salir de tu barrio y por el mismo precio que el de la gasolinera*» es una propuesta de valor: habla del **beneficio para el cliente**, no del producto.

Para construirla de forma ordenada usamos el **Value Proposition Canvas** de Alexander Osterwalder, que enfrenta dos caras: lo que el cliente necesita (sus tareas, frustraciones y alegrías) y lo que tú le ofreces (productos, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías). Hay **encaje (fit)** cuando lo que ofreces responde de verdad a lo que el cliente busca.



El Value Proposition Canvas: primero se rellena el círculo del cliente (lo que NO controlas y debes investigar) y solo después el cuadrado de la propuesta (lo que sí diseñas).

Fuente: Osterwalder, A. et al. (2014). Value Proposition Design. Wiley.

CONCEPTO CLAVE

Propuesta de valor

La propuesta de valor es la promesa concreta de **qué problema resuelves y cómo mejoras la vida del cliente** comparado con lo que ya tiene. Una propuesta que vale para cualquier empresa del sector —«calidad, buen servicio, precio competitivo»— no es propuesta de valor: es ruido. La buena se reconoce porque el competidor **no podría copiarla y firmarla** sin mentir.

CONEXIÓN CON EDMN 2BACH

Propuesta de valor: aquí la testamos con clientes, allí está el marco conceptual completo

En IPE II trabajamos la propuesta de valor para formularla y comprobar con clientes reales si encaja. Para el marco conceptual completo —incluyendo el Value Proposition Canvas en profundidad y su relación con el diseño de modelos de negocio— véase EDMN 2BACH (Unidad 5).

El prototipo: construir barato para aprender rápido

Aquí está la idea que distingue al emprendedor moderno: **no esperes a tener el producto perfecto para enseñarlo**. Un **prototipo** es la primera versión funcional —aunque sea tosca—

de tu producto o servicio. Su objetivo no es vender, sino **comprobar si la propuesta de valor sobrevive al contacto con el cliente real**.

La regla del prototipo: *constrúyelo lo más barato y rápido posible, lo justo para que alguien pueda probarlo y darte una opinión útil*. Según tu proyecto:

- **Prototipo físico:** una maqueta, una primera unidad hecha a mano, un envase de cartón.
- **Prototipo digital:** una web sencilla sin tienda real, un perfil de Instagram con fotos del producto, un formulario de reservas.
- **Prototipo de servicio:** hacer el servicio una vez «a mano» para un cliente conocido y observar qué falla.
- **Producto Mínimo Viable (MVP):** la versión más reducida que aún resuelve el problema central del cliente. Concepto de Eric Ries en *The Lean Startup* (2011).

Lo importante no es que el prototipo sea bonito, sino que te haga **aprender lo antes posible** si la idea encaja. Si va a fallar, mejor que falle gastando 20 € que gastando 2.000 €.

EJEMPLO REAL

Dropbox vendió antes de tener producto: el vídeo que valía más que el código

En 2007, Drew Houston tenía la idea de Dropbox —sincronizar archivos en la nube— pero ningún inversor le creía. En lugar de programar el producto entero, grabó un **vídeo de tres minutos** simulando cómo funcionaría y lo publicó una noche. En 24 horas, la lista de espera para probarlo pasó de **5.000 a 75.000 personas**. Con esa demanda demostrada —no por el producto, que aún no existía, sino por el vídeo— consiguió la inversión. Es el caso fundacional del MVP simulado: a veces la mejor forma de validar una idea no es construirla, sino **fingirla con el detalle justo** para que el cliente reaccione como reaccionaría con la real. Para un proyecto de FP, la versión barata de esta técnica es un cartel o un post que anuncia un producto y mide cuánta gente pregunta por él.

Fuente: Charla de Drew Houston en TechCrunch Disrupt 2010

Validación: las preguntas que sí valen

Validar es **comprobar con datos reales** si tu idea funciona, no preguntar a tu familia si les gusta (siempre te dirán que sí). Tres reglas de validación honesta, basadas en el método de *The Mom Test* de Rob Fitzpatrick:

1. **Pregunta por el pasado, no por el futuro.** «¿Compraría esto?» casi siempre obtiene un «sí» falso. «¿Cuándo fue la última vez que tuviste este problema y qué hiciste para resolverlo?» obtiene la verdad.
2. **Busca compromiso, no halagos.** El halago («qué buena idea») no vale nada. El compromiso sí: que te dejen el correo, que reserven, que paguen una señal. **La validación más fuerte es una venta.**
3. **Habla con desconocidos,** no solo con tu entorno. Tu familia te quiere; los clientes reales no. Ellos te dan la verdad que necesitas.

CICLO DE VALIDACIÓN

Cómo validar tu proyecto en cinco pasos

- 1 **Formula una hipótesis concreta.** Por ejemplo: «los estudiantes de mi instituto pagarían 2 € por un desayuno saludable a media mañana».
- 2 **Diseña una prueba barata.** Un puesto durante tres recreos, sin invertir en marca ni en stock grande.
- 3 **Mide lo que pasa de verdad.** Cuántos se acercan, cuántos preguntan el precio, cuántos compran, cuántos repiten al día siguiente.
- 4 **Habla con quien NO compró.** El que dice «no» te enseña más que el que dice «sí»: te dice qué falla en el producto, el precio o el mensaje.
- 5 **Decide: persevera o pivota.** Si los datos confirman la hipótesis, sigues afinando. Si la desmienten, cambias algo (el pivote) y vuelves a probar.

Atención al cliente y primeras ventas

Una vez que el cliente compra, empieza la parte que muchos olvidan: **mantenerlo**. Conseguir un cliente nuevo cuesta varias veces más que conservar uno existente, así que la atención al cliente no es un lujo, es economía pura.

Protocolo básico de atención al cliente

Para un proyecto pequeño, un protocolo mínimo cabe en cuatro normas:

- **Responde rápido.** En redes y mensajería, el cliente espera respuesta el mismo día. Una respuesta lenta se interpreta como desinterés.
- **Escucha antes de justificarte.** Ante una queja, primero entiende qué pasó; después explica. Defenderte antes de escuchar enfada al cliente.
- **Resuelve, no discutas.** Una queja bien resuelta convierte a un cliente enfadado en uno fiel. La queja es una **segunda oportunidad**, no un ataque.
- **Pide opinión.** Preguntar «¿qué mejorarías?» da información gratis y, además, hace sentir al cliente escuchado.

¿SABÍAIS QUE...?



La regla del cliente que se queja: solo habla 1 de cada 26

Una investigación clásica de atención al cliente (estudios de la consultora TARP para la Casa Blanca en los años setenta y ochenta, muy citados desde entonces) estimó que, por cada cliente que presenta una queja formal, hay aproximadamente **26 clientes insatisfechos que no dicen nada**: simplemente no vuelven y, de media, cuentan su mala experiencia a entre 9 y 15 personas. La lección para tu proyecto es contraintuitiva: el cliente que se queja te está haciendo un **favor enorme**, porque te da la oportunidad de arreglar un problema que otros 25 sufren en silencio. Tratar bien una queja no es solo educación: es la información de mercado más barata que vas a recibir.

Las primeras ventas y cómo medirlas



Un puesto de mercado es el laboratorio de validación más antiguo que existe: cada día mide, en tiempo real, qué se vende, a qué precio y quién repite. La misma lógica que aplicas tú en el mes de prueba de tu proyecto.

Foto: PattayaPatrol, CC BY-SA 4.0 vía Wikimedia Commons

Las primeras ventas son la validación definitiva: cuando alguien paga, ha dejado de opinar y ha empezado a comprometerse. Para no perderte, mide con indicadores sencillos:

- **Número de ventas** en el periodo de prueba.
- **Tasa de conversión**: de cada 100 personas que se interesan, cuántas compran.
- **Ticket medio**: cuánto gasta de media cada cliente que compra.
- **Tasa de repetición**: cuántos vuelven a comprar. Es el indicador más importante: si nadie repite, no hay negocio aunque la primera venta funcione.

CONEXIÓN CON EDMN 2BACH

Punto muerto: aquí lo aplicamos a tu proyecto, allí está el análisis productivo completo

En IPE II calculamos el punto muerto para evaluar la viabilidad económica de vuestro proyecto de FP. Para el análisis completo de la función productiva —incluyendo el apalancamiento operativo, el umbral de rentabilidad en contextos industriales y su relación con la estrategia empresarial— véase EDMN 2BACH (Unidades 7 y 9).

7.1

EJERCICIO RESUELTO

¿A qué precio vendemos el desayuno saludable? Margen y punto muerto de un proyecto de FP

ENUNCIADO

Un equipo de un ciclo de FP monta «Recreo Sano», un puesto de desayunos saludables (bocadillo integral + pieza de fruta + zumo) para vender en los recreos de su centro durante un mes de prueba (20 días lectivos). Han recogido estos datos:

- **Coste variable unitario** (ingredientes, envase, servilleta): **CVu = 1,40 €** por desayuno.
- **Costes fijos del mes** (alquiler simbólico del espacio al centro, permiso, cartelería, app de cobro): **CF = 180 €**.
- Barajan dos precios: **Plan A** → **2,50 €** con una previsión de **22 desayunos/día**; **Plan B** → **3,00 €** con una previsión de **16 desayunos/día**.

Calcula, para cada plan: a) el margen de contribución unitario; b) el beneficio del mes; c) el punto muerto en desayunos/día. ¿Qué plan eligen?

SOLUCIÓN

1. **Margen de contribución unitario** (lo que aporta cada desayuno tras pagar su coste variable): $MC = P - CVu$.
 - Plan A: $MC = 2,50 - 1,40 = 1,10 €$.
 - Plan B: $MC = 3,00 - 1,40 = 1,60 €$.
2. **Beneficio del mes** = $(MC \times \text{desayunos/día} \times 20 \text{ días}) - CF$.
 - Plan A: $(1,10 \times 22 \times 20) - 180 = 484 - 180 = 304 €$.
 - Plan B: $(1,60 \times 16 \times 20) - 180 = 512 - 180 = 332 €$.
3. **Punto muerto** (desayunos/día que cubren los costes fijos): primero, los desayunos del mes necesarios = CF / MC ; después se divide entre 20 días.
 - Plan A: $180 / 1,10 = 163,6 \rightarrow \approx 8,2 \text{ desayunos/día}$.
 - Plan B: $180 / 1,60 = 112,5 \rightarrow \approx 5,6 \text{ desayunos/día}$.
4. **Decisión:** el Plan B gana en las dos cosas que importan en un arranque: deja **más beneficio** (332 € frente a 304 €) y, sobre todo, alcanza el equilibrio con **menos ventas diarias** (5,6 frente a 8,2), así que es más seguro si la demanda es menor de la prevista. Eligen el Plan B. **Pero** —y esto es lo que hay que validar en la calle— la previsión de 16

ventas/día a 3,00 € puede ser optimista: por eso el mes de prueba sirve precisamente para comprobar si la demanda real aguanta el precio más alto.

EJEMPLO REAL

Mercadona y los desayunos: cuando el precio bajo es la propuesta de valor

En 2024, Mercadona facturó 38.835 millones de euros con una política comercial famosa por su sencillez: producto con poca variedad y mucha marca propia (Hacendado), **precio estable sin promociones**, tiendas medianas en barrios y casi cero inversión en publicidad (menos del 0,2 % de la facturación, frente al 2,5 % de media en el sector). Las cuatro P cuentan la misma historia: «*siempre precios bajos*». Para tu proyecto de FP la lección es directa: no necesitas competir en todas las P a la vez. Mercadona renuncia a la variedad y a la publicidad para ganar en precio y constancia. Elige tú también **una sola posición** y hazla coherente en las 4P, en lugar de intentar ser bueno en todo.

Fuente: Memoria anual Mercadona 2024

Conexión con tu proyecto emprendedor

Cierras esta unidad con tres entregables que se incorporarán al plan de empresa de la Unidad 9: una **propuesta de valor escrita en una frase** para tu segmento prioritario; una **tabla de las 4P** con las decisiones concretas de tu proyecto; y un **informe corto de validación** que recoja el prototipo usado, lo que aprendiste de los clientes reales y la decisión (perseverar o pivotar). Sin validación, el plan de empresa de la U9 será una suposición; con ella, será una hipótesis comprobada.

Glosario

- **Marketing operativo.** Conjunto de decisiones concretas que la empresa controla para hacer llegar el producto al cliente: producto, precio, plaza y promoción.
- **4P.** Las cuatro variables del marketing mix de McCarthy: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción (comunicación).
- **Propuesta de valor.** Promesa concreta de qué problema resuelves y cómo mejoras la vida del cliente comparado con las alternativas.
- **Value Proposition Canvas.** Herramienta de Osterwalder que enfrenta el perfil del cliente con la propuesta de valor para comprobar el encaje.
- **Prototipo.** Primera versión funcional —aunque tosca— del producto o servicio. Sirve para aprender, no para vender.
- **MVP (Producto Mínimo Viable).** Versión más reducida del producto que aún resuelve el problema central del cliente.
- **Validación.** Comprobación con datos reales de si una idea funciona, frente a la simple opinión de personas cercanas.

- **Pivote.** Cambio de rumbo del proyecto cuando los datos desmienten la hipótesis inicial.
- **Margen de contribución unitario.** Diferencia entre el precio de venta y el coste variable unitario ($MC = P - CVu$); lo que cada unidad aporta para cubrir costes fijos.
- **Punto muerto (umbral de rentabilidad).** Nivel de ventas en el que los ingresos igualan a los costes totales: ni se gana ni se pierde.
- **Tasa de conversión.** Porcentaje de personas interesadas que acaban comprando.
- **Tasa de repetición.** Porcentaje de clientes que vuelven a comprar; el mejor indicador de que el negocio es real.

Para profundizar

- Kotler, P. y Armstrong, G. (2018). *Principios de marketing* (17.^a ed.). Pearson Educación. El manual de referencia; el capítulo de marketing mix es la base canónica de las 4P en lenguaje accesible.
- Ries, E. (2011). *El método Lean Startup*. Deusto. La obra clave sobre MVP y validación iterativa, con ejemplos de productos que se probaron antes de existir.
- Fitzpatrick, R. (2013). *The Mom Test*. Lectura corta y muy práctica sobre cómo entrevistar a clientes sin engañarte con halagos falsos.
- ICEX / Cámaras de Comercio (anual). *Guías de creación de empresas*. Recursos públicos españoles con plantillas de plan de marketing para pymes y emprendedores.
- Simon Sinek (TED, 2009). *Start with Why* (18 min). Charla muy difundida sobre cómo construir mensajes que conectan con el porqué del cliente, no solo con el qué del producto.

Preguntas para reflexionar

1. La unidad insiste en validar antes de invertir, pero muchos emprendedores se enamoran de su idea y no quieren oír un «no». ¿Por qué crees que cuesta tanto buscar activamente las opiniones negativas? ¿Qué podrías hacer en tu proyecto para no caer en la trampa de preguntar solo a quien te va a decir que sí?
2. Mercadona renuncia a la variedad y a la publicidad para ganar en precio. ¿En qué P está dispuesto a ser «peor» tu proyecto a cambio de ser claramente mejor en otra? ¿Es esa una decisión consciente o has intentado ser bueno en todas a la vez?
3. La curiosidad afirma que solo 1 de cada 26 clientes insatisfechos se queja. Si eso es cierto, ¿qué sistema podrías montar en tu proyecto para enterarte de lo que piensan los 25 que se van en silencio?

BIBLIOGRAFÍA

1. McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Richard D. Irwin.
2. Kotler, P. y Armstrong, G. (2018). *Principios de marketing* (17.^a ed.). Pearson Educación.
3. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. Wiley.
4. Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Crown Business (ed. española: *El método Lean Startup*, Deusto).
5. Fitzpatrick, R. (2013). *The Mom Test*. Founder Centric.
6. España. Real Decreto 659/2023, de 18 de julio, por el que se desarrolla la ordenación del Sistema de Formación Profesional. BOE núm. 171, Anexo V (módulos comunes Itinerario Personal para la

Empleabilidad).

UNIDAD 8 · RA5 — VIABILIDAD E IMPACTO DEL PROYECTO EMPRENDEDOR

08

Emprendimiento social y design thinking

No todo proyecto emprendedor busca solo ganar dinero. El emprendimiento social resuelve problemas de la sociedad o del planeta generando, además, ingresos que lo hacen sostenible. El design thinking es el método para llegar a esas soluciones poniendo siempre a la persona en el centro.

DURACIÓN

6 sesiones · 2 semanas

CONCEPTOS CLAVE

emprendimiento social ·
innovación social · design
thinking · liderazgo ético ·
ODS · economía social

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

- Distinguir el emprendimiento social del emprendimiento mercantil clásico.
- Aplicar las cinco fases del design thinking a un reto social concreto.
- Vincular el proyecto emprendedor con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Reconocer las formas y los principios de la economía social.
- Identificar fuentes de financiación socialmente responsable.

Tiempo estimado de lectura: ~22 min · **Resultado de aprendizaje (RD 659/2023, Anexo V):** RA5 — Analiza la viabilidad de la pequeña empresa, valorando su impacto social y su contribución al desarrollo sostenible. · **Pre-requisitos:** U5 (de la idea a la oportunidad), U6 (entorno y modelo de negocio) y U7 (marketing y validación)

Al acabar esta unidad sabrás:

- Distinguir un proyecto de **emprendimiento social** de una empresa mercantil clásica y de una ONG.
- Aplicar las cinco fases del **design thinking** a un reto social real.
- Conectar tu proyecto con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** de la Agenda 2030.
- Reconocer las formas y los **principios de la economía social** (Ley 5/2011).
- Identificar fuentes de **financiación socialmente responsable** y cuándo encajan en un proyecto.

Hasta ahora hemos tratado el proyecto emprendedor sobre todo como una forma de generar ingresos. Pero emprender no es solo ganar dinero: cada vez más proyectos nacen para

resolver un problema social o ambiental y, a la vez, sostenerse económicamente. Es el **emprendimiento social**, y en la FP ocupa un lugar central porque conecta directamente con dos cosas que el currículo (RD 659/2023) exige: incorporar **valores éticos** al proyecto y valorar su **impacto sobre el entorno**.

Esta unidad responde a una pregunta práctica: *¿cómo diseño un proyecto que sirva para algo más que para vender, sin que por eso deje de ser viable?* Para contestarla necesitamos un método de diseño centrado en las personas (el **design thinking**), un marco de impacto (los **ODS**), un sector económico propio (la **economía social**) y unas formas de financiación coherentes con todo lo anterior (la **financiación responsable**).

Qué es el emprendimiento social

El **emprendimiento social** consiste en crear una organización que **resuelve un problema social o ambiental** usando herramientas empresariales, de modo que la actividad sea **económicamente sostenible** y no dependa solo de donaciones. Es un punto intermedio entre la empresa tradicional (cuyo fin principal es el beneficio) y la ONG (que no busca beneficio y suele vivir de subvenciones y donativos).

La diferencia clave está en la **finalidad**:

- **Empresa mercantil clásica**: el beneficio es el fin; el impacto social, si lo hay, es un efecto secundario.
- **Emprendimiento social**: el impacto social es el fin; el beneficio es el **medio** para hacerlo sostenible y poder crecer.
- **ONG / entidad sin ánimo de lucro**: el impacto social es el fin, pero la financiación depende de donaciones, no de la venta de un producto o servicio.



Un proyecto comunitario funciona cuando combina trabajo voluntario y un modelo que lo sostiene económicamente. Esa es la frontera entre la ONG, que vive de donaciones, y el emprendimiento social, que vende para poder durar.

Foto: CristinaPessini from Brasil, CC BY-SA 2.0 vía Wikimedia Commons

La **innovación social** es el motor del emprendimiento social: consiste en encontrar **soluciones nuevas y mejores a problemas sociales** que el mercado y el Estado no resuelven bien por sí

solos. No es caridad: es eficacia con propósito.

CONCEPTO CLAVE

Emprendimiento social

Una empresa social mide su éxito con un **doble (o triple) resultado**: no solo el beneficio económico, sino también el impacto social y, a menudo, el ambiental. Es lo que se conoce como *triple bottom line*: **personas, planeta y beneficio** (*people, planet, profit*). Un proyecto social que pierde dinero todos los años no es sostenible y acaba cerrando; uno que solo gana dinero sin generar impacto no es social. El reto es sostener las dos cosas a la vez.

EJEMPLO REAL

Auara: agua mineral que financia pozos, con el 100 % del beneficio reinvertido

Auara es una empresa social española fundada en 2016 por Antonio Espinosa de los Monteros. Vende agua mineral en botellas hechas **100 % de plástico reciclado** (fue la primera en España en lograrlo) y dedica el **100 % de sus dividendos** a financiar proyectos de acceso a agua potable en países en desarrollo. Su modelo es puro emprendimiento social: usa una herramienta de mercado —vender una botella de agua que el consumidor compraría igualmente— para resolver un problema (la falta de agua potable de cientos de millones de personas) que la caridad por sí sola no resuelve a escala. Auara demuestra que el impacto no está reñido con la viabilidad: para reinvertir el 100 % del beneficio, primero hay que **generar** ese beneficio vendiendo un producto que la gente quiera comprar. Es exactamente la lógica del emprendimiento social: vender bien para poder ayudar mejor.

Fuente: Memorias de impacto de Auara y registro de la marca como Empresa Social

Design thinking: diseñar poniendo a la persona en el centro

El **design thinking** es una metodología para resolver problemas complejos **poniendo siempre a la persona afectada en el centro**. Popularizada por la consultora **IDEO** y por **Tim Brown** (su artículo en *Harvard Business Review*, 2008), parte de una idea sencilla: no se puede diseñar una buena solución sin **entender de verdad** a quien tiene el problema.

El design thinking es especialmente útil en emprendimiento social porque los problemas sociales son ambiguos y la persona afectada suele saber cosas que el diseñador no. Su lógica se resume en el modelo del **doble diamante**: dos momentos de abrir ideas (divergir) y dos de cerrarlas (converger), uno para entender el problema y otro para construir la solución. Como vimos en la Unidad 5, el doble diamante estructura primero el diagnóstico del problema (descubrir → definir) y luego el desarrollo de la solución (desarrollar → entregar); aquí lo aplicamos específicamente a retos sociales.

CONEXIÓN CON EDMN 2BACH

Design thinking: aquí lo orientamos a retos sociales, allí está la teoría completa del proceso creativo

En IPE II aplicamos el design thinking al emprendimiento social y a los retos de la comunidad. Para la teoría completa del proceso creativo —incluyendo el doble diamante, el mapa de empatía y su aplicación al diseño de modelos de negocio— véase EDMN 2BACH (Unidad 5).

Las cinco fases del design thinking

La versión más enseñada (la de la d.school de Stanford) divide el proceso en cinco fases:

PROCESO DE DESIGN THINKING

Las cinco fases, paso a paso

- 1 **Empatizar.** Entender a fondo a la persona afectada: observarla, entrevistarla, ponerte en su lugar. Aquí se usa el mapa de empatía. No se inventa nada: se escucha.

- 2 **Definir.** Convertir todo lo escuchado en una sola frase de problema clara: «[persona] necesita [necesidad] porque [hallazgo sorprendente]». Definir bien el problema es la mitad de la solución.

- 3 **Idear.** Generar muchas ideas sin juzgarlas todavía (brainstorming, brainwriting). Cantidad antes que calidad: las mejores ideas suelen salir después de las obvias.

- 4 **Prototipar.** Construir versiones rápidas y baratas de las ideas más prometedoras para poder enseñarlas. Lo barato y feo, pero tangible, gana a lo perfecto e imaginario.

- 5 **Testar.** Probar el prototipo con personas reales, recoger sus reacciones y volver a empezar el ciclo. El design thinking es iterativo: se da vueltas hasta acertar.

La fase de empatizar es la que distingue al design thinking de otras metodologías: **se empieza por las personas, no por la tecnología ni por la idea de negocio.** Es exactamente el motivo por el que encaja tan bien con el emprendimiento social.

¿SABÍAIS QUE...?



El carrito de la compra que IDEO rediseñó en una semana en directo en televisión

En 1999, el programa *Nightline* de la cadena estadounidense ABC retó a la consultora **IDEO** a rediseñar un objeto cotidiano y aburrido —el **carrito de la compra del supermercado**— en solo **cinco días**, con las cámaras grabándolo todo. El equipo no empezó dibujando: empezó **observando** a clientes reales en supermercados y hablando con cajeros, reponedores y padres con niños. Descubrieron problemas que nadie había puesto sobre la mesa: los carritos se robaban, eran peligrosos para los niños, eran imposibles de maniobrar llenos. El prototipo final incorporaba cestas modulares, un escáner de mano y ruedas que giraban 90 grados. El reportaje se convirtió en el caso de design thinking más citado de la historia, no por el carrito en sí —que nunca se fabricó en serie—, sino porque mostró en directo la lección central del método: **las mejores soluciones nacen de observar a las personas, no de encerrarse a tener ideas geniales.**

Liderazgo ético: dirigir un proyecto con valores

El emprendimiento social exige un tipo de liderazgo distinto. El **liderazgo ético** es el que toma decisiones coherentes con unos valores, aunque a corto plazo cueste dinero o esfuerzo. No es un adorno: en un proyecto social, la **confianza** de clientes, voluntarios y financiadores es el principal activo, y la confianza se construye con coherencia.

Algunos rasgos del liderazgo ético aplicables a tu proyecto:

- **Transparencia.** Contar con claridad de dónde sale el dinero y a dónde va. En proyectos sociales, ocultar las cuentas destruye la confianza al instante.
- **Coherencia.** Que lo que el proyecto dice defender se note en cómo trata a sus trabajadores, proveedores y clientes.
- **Inclusión.** Dar voz a las personas afectadas por el problema en las decisiones, no decidir «por ellas» desde fuera.
- **Responsabilidad.** Asumir los errores y rendir cuentas, no buscar culpables.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

En 2015, los **193 Estados miembros de la ONU** aprobaron la **Agenda 2030**, que fija **17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** y 169 metas concretas para erradicar la pobreza, proteger el planeta y garantizar la prosperidad para todos. Son el marco internacional de referencia para medir el impacto de cualquier proyecto social, y el currículo de IPE II pide vincular el proyecto emprendedor con ellos.

Los 17 ODS cubren ámbitos como fin de la pobreza (ODS 1), hambre cero (ODS 2), salud y bienestar (ODS 3), educación de calidad (ODS 4), igualdad de género (ODS 5), agua limpia (ODS 6), energía asequible y no contaminante (ODS 7), trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8), producción y consumo responsables (ODS 12), acción por el clima (ODS 13) o vida de ecosistemas terrestres (ODS 15).

Para tu proyecto, no se trata de marcar los 17: se trata de **identificar honestamente a cuál o cuáles contribuye de verdad** y cómo lo mide. Decir «mi proyecto contribuye a los 17 ODS» es

tan poco creíble como una propuesta de valor que vale para todos.

La economía circular como ejemplo de impacto ambiental



La energía asequible y no contaminante (ODS 7) es uno de los terrenos donde más proyectos de emprendimiento social han encontrado un modelo viable: resuelven un problema ambiental y, a la vez, generan ingresos.

Foto: BLMArizona, Public domain vía Wikimedia Commons

Muchos proyectos sociales conectan con el **ODS 12 (producción y consumo responsables)** a través de la **economía circular**: frente al modelo lineal «extraer-fabricar-usar-tirar», la economía circular busca que los materiales **vuelvan al ciclo** mediante el rediseño, la reutilización, la reparación y el reciclaje. Es uno de los marcos de impacto ambiental más útiles para un proyecto de FP, porque convierte un coste (los residuos) en una oportunidad de negocio. Como vimos en la Unidad 6, la economía circular contrasta el modelo lineal «extraer-fabricar-usar-tirar» con el ciclo cerrado de reducir, reutilizar, reparar y reciclar; aquí lo vinculamos a su dimensión de impacto social y ambiental como palanca del emprendimiento social.

La economía social: empresas con otra lógica

El emprendimiento social no surge de la nada: se apoya en un sector económico con identidad propia, la **economía social**. En España la regula la **Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social**, que la define como el conjunto de actividades económicas y empresariales que persiguen el **interés general** o el interés de sus miembros, anteponiendo las personas al capital.

Principios de la economía social (Ley 5/2011, art. 4)

- **Primacía de las personas y del fin social sobre el capital.**
- **Aplicación de los resultados** según el trabajo o servicio aportado por los socios, no solo según el capital invertido.

- **Promoción de la solidaridad** interna y con la sociedad: cohesión social, empleo estable y de calidad, igualdad.
- **Independencia respecto de los poderes públicos.**

Formas jurídicas de la economía social

- **Cooperativas.** Empresas propiedad de sus socios, que se rigen por la regla «un socio, un voto» (no según el capital aportado). Las hay de trabajo asociado, de consumidores, agrarias, de viviendas, de enseñanza...
- **Sociedades laborales** (SL o SA laborales). Empresas donde la mayoría del capital pertenece a los trabajadores.
- **Mutualidades.** Entidades de previsión social basadas en la ayuda mutua.
- **Asociaciones y fundaciones** con actividad económica.
- **Empresas de inserción y centros especiales de empleo,** orientados a la inserción laboral de personas en riesgo de exclusión o con discapacidad.

EJEMPLO REAL

Mondragón: la mayor cooperativa industrial del mundo nació de una escuela en un pueblo del País Vasco

La **Corporación Mondragón** es el ejemplo más conocido de economía social a gran escala. Nació en 1956 en la localidad guipuzcoana de Mondragón (Arrasate) impulsada por el sacerdote **José María Arizmendiarieta**, que primero fundó una escuela profesional y, a partir de ella, una cooperativa de trabajadores. Hoy es un grupo de **más de 90 cooperativas** con una plantilla de **70.085 personas** trabajadoras (dato 2024), presente en industria, distribución (Eroski), finanzas y conocimiento, y una de las mayores empresas de España. Su rasgo distintivo: muchas decisiones se toman bajo la regla «un socio, un voto», y existe un límite a la diferencia salarial entre los puestos mejor y peor pagados. Mondragón demuestra que la lógica de la economía social —las personas por delante del capital— no es incompatible con la dimensión industrial ni con la competitividad internacional. Es el mejor argumento contra la idea de que «lo social» y «lo rentable» son cosas opuestas.

Fuente: Informe anual de la Corporación Mondragón

Financiación socialmente responsable

Un proyecto social necesita dinero como cualquier otro, pero a menudo busca fuentes coherentes con sus valores. Las principales:

- **Banca ética.** Entidades como Triodos Bank o Fiare Banca Ética que solo financian proyectos con impacto social o ambiental positivo y que publican en qué invierten el dinero de sus clientes.
- **Crowdfunding (micromecenazgo).** Financiación colectiva a través de plataformas (Goteo, Verkami, Kickstarter) donde muchas personas aportan pequeñas cantidades. Modalidades: recompensa, donación, préstamo (*crowdlending*) o inversión (*equity crowdfunding*).
- **Subvenciones y ayudas públicas** a la economía social, al emprendimiento joven o a la innovación social (a nivel autonómico, estatal y europeo, como el Fondo Social Europeo).

- **Inversión de impacto.** Inversores que buscan rentabilidad económica **y** social a la vez, no solo el máximo beneficio.
- **Premios y aceleradoras sociales** que aportan financiación y acompañamiento (mentoría) a cambio de impacto demostrable.

La clave no es elegir la fuente «más social», sino la que **encaja con la fase y la lógica del proyecto**: el crowdfunding valida y financia a la vez en fases tempranas; la banca ética y las subvenciones encajan cuando el proyecto ya está en marcha.

CUIDADO

El riesgo del 'lavado de imagen' social

Igual que existe el *greenwashing* (aparentar ser ecológico sin serlo), existe el *social washing*: presentar un proyecto como social solo por marketing. El emprendimiento social de verdad **mide su impacto y rinde cuentas** de él; el falso solo lo cuenta. Cuando diseñes tu proyecto, pregúntate: *si retirara el discurso social, ¿quedaría algún impacto real y medible?* Si la respuesta es no, no es emprendimiento social: es publicidad.

EJERCICIO RESUELTO

Diseñar un proyecto social con design thinking: el caso del comedor escolar que tira comida

ENUNCIADO

Un equipo de FP detecta que el comedor de su centro

DESPERDICIA MUCHA COMIDA

cada día, mientras hay familias del barrio en dificultades. Quieren montar un proyecto de emprendimiento social. Aplica las cinco fases del design thinking para orientar el proyecto y responde: a) ¿con qué ODS conectaría?; b) ¿qué forma jurídica de la economía social encajaría?; c) ¿qué fuente de financiación responsable propondrías para arrancar?

SOLUCIÓN

1. **Empatizar.** El equipo habla con tres actores: el personal de cocina (¿por qué sobra comida y cuánta?), familias del barrio en dificultad (¿qué necesitan realmente y con qué dignidad?) y la dirección del centro (¿qué normas sanitarias y de responsabilidad existen?). Descubren que la comida sobrante es segura durante pocas horas y que las familias prefieren no sentirse «receptoras de caridad».
2. **Definir.** Frase de problema: *«Las familias en dificultad del barrio necesitan acceder a comida digna y de calidad, porque la que sobra cada día en el comedor escolar se tira por falta de un canal organizado para aprovecharla a tiempo.»*
3. **Idear.** Lluvia de ideas: app de avisos de excedentes, alianza con una asociación vecinal, sistema de raciones envasadas para recoger, «cesta solidaria» a precio simbólico que cubra costes. Se eligen las dos más viables.
4. **Prototipar.** Durante una semana, prueban a mano: envasan los excedentes y los entregan a través de una asociación del barrio, registrando cantidades y reacciones. Coste casi cero.
5. **Testar.** Recogen datos (kilos aprovechados, familias atendidas, problemas logísticos) y opiniones; ajustan el modelo. Iteran.
6. **Respuestas a las preguntas:**
 - a) **ODS principales: ODS 2** (hambre cero) y **ODS 12** (producción y consumo responsables, por la reducción del desperdicio alimentario). Secundario: **ODS 10** (reducción de las desigualdades).

- o b) **Forma jurídica:** una **cooperativa de iniciativa social** o una **asociación** con actividad económica, ambas dentro de la economía social (Ley 5/2011), porque el fin es el interés general y no el reparto de beneficios. La regla «un socio, un voto» encaja con un proyecto comunitario.
- o c) **Financiación responsable:** para arrancar, **crowdfunding** en una plataforma como Goteo (valida el interés del barrio y financia el equipamiento básico de envasado a la vez); más adelante, una **subvención autónoma** a la economía social o a la lucha contra el desperdicio alimentario.

CONCLUSIÓN

: el design thinking convierte un problema vago («se tira comida y hay quien la necesita») en un proyecto concreto, medible y coherente con unos ODS, una forma jurídica y una financiación. Sin empatizar primero, el equipo habría diseñado una solución que las familias quizá habrían rechazado por falta de dignidad.

Conexión con tu proyecto emprendedor

Cierras esta unidad incorporando al plan de empresa de la Unidad 9 tres elementos: la **dimensión de impacto** de tu proyecto (qué problema social o ambiental aborda y cómo lo medirás); el o los **ODS** con los que conecta de verdad; y, si procede, la **forma jurídica de la economía social** y la **fuentes de financiación responsable** que mejor encajan. Aunque tu proyecto sea principalmente mercantil, el currículo te pide valorar su impacto y sus valores éticos: esta unidad te da las herramientas para hacerlo con honestidad y no con marketing.

Glosario

- **Emprendimiento social.** Creación de una organización que resuelve un problema social o ambiental con herramientas empresariales, de forma económicamente sostenible.
- **Innovación social.** Solución nueva y mejor a un problema social que el mercado y el Estado no resuelven bien por sí solos.
- **Triple bottom line.** Triple resultado de una empresa social: personas, planeta y beneficio (*people, planet, profit*).
- **Design thinking.** Metodología de resolución de problemas centrada en las personas, popularizada por IDEO; cinco fases: empatizar, definir, idear, prototipar, testar.
- **Doble diamante.** Modelo del proceso creativo: divergir y converger dos veces, una sobre el problema y otra sobre la solución.
- **Liderazgo ético.** Estilo de dirección que toma decisiones coherentes con unos valores: transparencia, coherencia, inclusión y responsabilidad.
- **ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible).** Los 17 objetivos de la Agenda 2030 de la ONU para erradicar la pobreza, proteger el planeta y garantizar la prosperidad.
- **Economía social.** Conjunto de actividades económicas que antepone las personas y el fin social al capital; en España la regula la Ley 5/2011.
- **Cooperativa.** Empresa propiedad de sus socios, regida por «un socio, un voto», típica de la economía social.

- **Economía circular.** Modelo productivo que reincorpora los materiales al ciclo (reducir, reutilizar, reparar, reciclar) frente al modelo lineal de usar y tirar.
- **Banca ética.** Entidad financiera que solo invierte en proyectos con impacto social o ambiental positivo y publica sus inversiones.
- **Crowdfunding.** Financiación colectiva en la que muchas personas aportan pequeñas cantidades a un proyecto a través de una plataforma.

Para profundizar

- Brown, T. (2009). *Change by Design*. HarperBusiness. El libro de referencia del CEO de IDEO sobre design thinking; explica el método con casos reales.
- Yunus, M. (2008). *Un mundo sin pobreza: las empresas sociales y el futuro del capitalismo*. Paidós. El premio Nobel de la Paz y fundador del Grameen Bank explica el concepto de empresa social desde la experiencia del microcrédito.
- Naciones Unidas. *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible* (sdgs.un.org). Fuente oficial de los 17 ODS y sus 169 metas, con datos de seguimiento.
- CEPES — Confederación Empresarial Española de la Economía Social (cepes.es). Datos y recursos oficiales sobre cooperativas, sociedades laborales y empresas de inserción en España.
- IDEO Shopping Cart Project (*Nightline*, ABC, 1999). El vídeo del rediseño del carrito de la compra en cinco días; el caso de design thinking más citado de la historia.

Preguntas para reflexionar

1. El emprendimiento social busca un doble resultado: impacto y beneficio. ¿Crees que siempre se pueden sostener los dos a la vez, o llega un punto en que hay que sacrificar uno por el otro? Piensa en un ejemplo concreto donde ganar más dinero implicaría reducir el impacto social.
2. El design thinking empieza por empatizar con la persona afectada. En tu proyecto, ¿has hablado de verdad con quien tiene el problema, o lo has supuesto desde fuera? ¿Qué podrías descubrir si dedicaras una sesión solo a escuchar?
3. La unidad advierte del riesgo del *social washing*. ¿Cómo distinguirías, como consumidor, una empresa con impacto social real de una que solo lo usa como marketing? ¿Qué pruebas pedirías?

BIBLIOGRAFÍA

1. España. Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. *BOE* núm. 76, de 30 de marzo de 2011.
2. España. Real Decreto 659/2023, de 18 de julio, por el que se desarrolla la ordenación del Sistema de Formación Profesional. *BOE* núm. 171, Anexo V.
3. Naciones Unidas (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Resolución A/RES/70/1.
4. Brown, T. (2008). *Design Thinking*. Harvard Business Review, 86(6).
5. Brown, T. (2009). *Change by Design*. HarperBusiness.
6. Yunus, M. (2008). *Un mundo sin pobreza: las empresas sociales y el futuro del capitalismo*. Paidós.

7. Fundación Ellen MacArthur (2013). *Towards the Circular Economy*.

8. CEPES (anual). *Las empresas más relevantes de la Economía Social*. Confederación Empresarial Española de la Economía Social.

UNIDAD 9 · RA5 — VIABILIDAD Y PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO EMPRENDEDOR

09

Viabilidad y puesta en marcha

Ocho unidades han preparado el terreno. En esta, tu proyecto se mide con números: cuánto cuesta arrancar, cuánto hay que vender para no perder, qué forma jurídica elegir y qué trámites hacer. Es la unidad capstone: aquí el proyecto emprendedor se cierra y se defiende.

DURACIÓN

8 sesiones · 3 semanas

CONCEPTOS CLAVE

plan económico-financiero
 · inversión inicial · punto muerto · formas jurídicas
 · trámites de constitución
 · análisis de viabilidad

OBJETIVOS DE LA UNIDAD

- Elaborar un plan económico-financiero básico de un proyecto emprendedor.
- Calcular el punto muerto y la viabilidad económica del proyecto.
- Elegir la forma jurídica adecuada justificando la decisión.
- Identificar los trámites de constitución y puesta en marcha de una empresa.
- Integrar todo el curso en un plan de empresa defendible.

Tiempo estimado de lectura: ~28 min · **Resultado de aprendizaje (RD 659/2023, Anexo V):** RA5 — Realiza las actividades para la puesta en marcha de una empresa, seleccionando la forma jurídica e identificando las obligaciones legales asociadas. · **Pre-requisitos:** U4 a U8 (todo el bloque de proyecto emprendedor; esta es la unidad capstone)

Al acabar esta unidad sabrás:

- Elaborar un **plan económico-financiero básico:** inversión inicial, financiación, ingresos y gastos previstos.
- Calcular el **punto muerto** de tu proyecto y diagnosticar su viabilidad.
- Elegir la **forma jurídica** adecuada y justificar la elección con criterios económicos.
- Conocer los **trámites de constitución y puesta en marcha** de una empresa en España.
- Integrar todo el curso en un **plan de empresa** completo y defenderlo en público.

Llegamos a la **unidad capstone** del módulo. A lo largo del proyecto has detectado un problema (U5), construido el modelo de negocio y analizado el entorno (U6), diseñado el marketing y

validado la idea (U7) y valorado su impacto social (U8). Todo eso converge ahora en una pregunta que no admite literatura, solo números: **¿es viable tu proyecto, sí o no?**

La viabilidad es el momento de la verdad de cualquier emprendimiento. Una idea bonita, validada y con impacto social puede ser **inviable** si los números no salen. Y detectar esa inviabilidad **antes** de poner el dinero es exactamente el objetivo de esta unidad: no se trata de que todos los proyectos salgan rentables sobre el papel, sino de que aprendas a **leer los números con honestidad** y a decidir si arrancar, iterar o aparcar.

El plan económico-financiero básico

El **plan económico-financiero** responde a tres preguntas: *¿cuánto dinero necesito para arrancar? ¿de dónde lo saco? ¿ganaré o perderé, y cuándo?* Para un proyecto de FP no hace falta un modelo de banco de inversión: hace falta un cuadro sencillo, realista y con las cuentas cuadradas.

La inversión inicial

La **inversión inicial** es todo el dinero que necesitas **antes** de empezar a vender. Se divide en:

- **Inmovilizado** (lo que dura más de un año): maquinaria, vehículos, mobiliario, equipos informáticos, obras de acondicionamiento, una web.
- **Existencias iniciales**: el stock de materias primas o productos para empezar.
- **Tesorería inicial** (el «colchón»): dinero para cubrir los primeros meses mientras las ventas todavía no llegan. Es el gasto que más se olvida y el que más empresas hunde: muchos negocios no quiebran por no vender, sino por **quedarse sin caja** antes de que las ventas despeguen.

La financiación

La financiación responde a *de dónde sale ese dinero*. Hay dos grandes fuentes:

- **Recursos propios** (fondos propios): lo que ponen los socios o el propio emprendedor. No hay que devolverlo, pero hay que tenerlo.
- **Recursos ajenos** (financiación externa): préstamos bancarios, microcréditos (como los de **ENISA** para jóvenes emprendedores), líneas de financiación pública, crowdfunding, ayudas y subvenciones. Hay que devolverlos, casi siempre con intereses.

Una regla prudente: la inversión inicial **debe estar cubierta al 100 %** por la suma de recursos propios y ajenos, con margen. Un plan que arranca «justo» suele acabar pidiendo dinero a mitad de camino, en el peor momento posible.

Ingresos y gastos previstos

Para saber si ganarás o perderás necesitas estimar:

- **Ingresos previstos**: precio × unidades que esperas vender (con la previsión realista que validaste en la U7, no la optimista).
- **Costes variables**: los que dependen de cuánto produces (materias primas, comisiones, envíos).
- **Costes fijos**: los que pagas vendas o no (alquiler, sueldos, seguros, gestoría, suministros básicos).

Con estos datos se construye una **cuenta de resultados previsional** sencilla: Ingresos – Costes variables – Costes fijos = Resultado. Si el resultado es positivo, el proyecto gana; si es negativo, pierde.

El punto muerto: la cifra que no puedes ignorar

El **punto muerto** o **umbral de rentabilidad** es el nivel de ventas en el que los ingresos igualan exactamente a los costes totales: ni ganas ni pierdes. Por debajo, pierdes; por encima, ganas. Es, probablemente, **el cálculo más importante de todo el plan**, porque te dice cuántas unidades tienes que vender solo para empezar a ganar dinero.

Se calcula así:

$$\text{Punto muerto (en unidades)} = \text{Costes fijos} \div \text{Margen de contribución unitario}$$

donde el **margen de contribución unitario** es lo que aporta cada unidad tras pagar su coste variable: $MC = \text{Precio} - \text{Coste variable unitario}$.

La utilidad práctica: si el punto muerto te sale en 800 unidades al mes pero tu validación de la U7 decía que como mucho venderás 300, el proyecto **no es viable tal como está**, y hay que actuar antes de gastar nada: subir el precio, bajar los costes fijos, o reconsiderar el modelo.

CONCEPTO CLAVE

Punto muerto (umbral de rentabilidad)

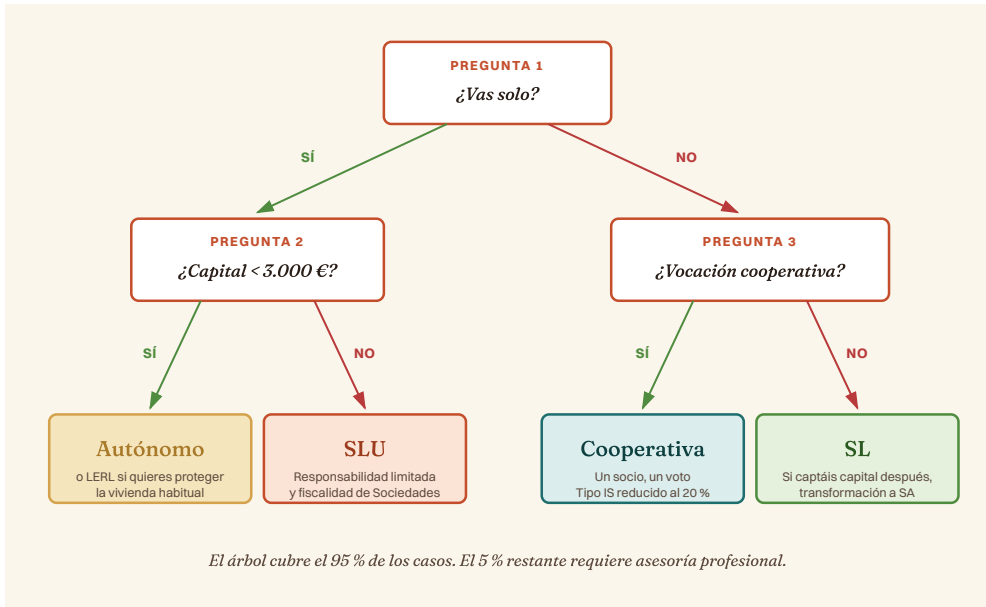
El punto muerto convierte una intuición («creo que venderé bastante») en una cifra concreta y comparable («necesito vender 800 al mes; mi validación dice 300»). Esa comparación es el primer filtro de realismo de cualquier proyecto. Un emprendedor que no sabe su punto muerto navega a ciegas: no sabe si está cerca o lejos de ganar dinero, ni cuánto margen de error tiene. Calcularlo es barato; no calcularlo sale carísimo.

Las formas jurídicas: con qué traje legal sale tu empresa

Antes de poner en marcha el proyecto hay que decidir su **forma jurídica**: la «personalidad legal» con la que la empresa actúa frente a clientes, proveedores, Hacienda y la Seguridad Social. La elección no es un trámite menor: condiciona la responsabilidad ante las deudas, los impuestos que pagas, el capital que necesitas y la imagen del proyecto.

Las formas más habituales para un proyecto que arranca:

- **Empresario individual (autónomo)**. La forma más sencilla y barata de empezar. No exige capital mínimo ni constitución formal. Su gran inconveniente: **responsabilidad ilimitada** — respondes de las deudas del negocio con tu patrimonio personal (incluida la vivienda, salvo que te acojas a la figura del Emprendedor de Responsabilidad Limitada, ERL)—. Tributa por **IRPF**.
- **Sociedad de Responsabilidad Limitada (SL)**. La forma societaria más usada en España. Responsabilidad **limitada** al capital aportado: si el negocio quiebra, no pierdes tu patrimonio personal. Requiere un capital social mínimo (desde la Ley 18/2022 «Crea y Crece», basta **1 €**, con ciertas reservas obligatorias). Tributa por el **Impuesto sobre Sociedades**. Si es de un solo socio, es una **SLU** (unipersonal).
- **Sociedad Anónima (SA)**. Para proyectos grandes que necesitan captar mucho capital. Capital mínimo **60.000 €**. Poco habitual al arrancar.
- **Cooperativa**. Empresa propiedad de sus socios, de la economía social (vista en la U8), con la regla «un socio, un voto» y ventajas fiscales (tipo reducido en el Impuesto sobre Sociedades). Encaja bien en proyectos colectivos o sociales.



Árbol de decisión para elegir forma jurídica: ¿vas solo o acompañado? ¿cuánto capital? ¿vocación cooperativa? Cubre el 95 % de los casos.

Fuente: Elaboración propia a partir de la legislación mercantil española vigente.

ATENCIÓN

El criterio que más pesa: la responsabilidad

Al elegir forma jurídica, la pregunta decisiva no suele ser fiscal, sino de **riesgo**: ¿estás dispuesto a responder de las deudas del negocio con tu casa y tus ahorros? Si el proyecto implica deudas o inversiones importantes, la **responsabilidad limitada** (SL) protege tu patrimonio personal y suele justificar el coste y la complejidad extra de constituir una sociedad. Si el riesgo es muy bajo y quieres empezar a probar rápido y barato, el alta como **autónomo** tiene sentido. La fiscalidad importa, pero rara vez tanto como dormir tranquilo.

CONEXIÓN CON EDMN 2BACH

Formas jurídicas: aquí elegimos para el proyecto de FP, allí está el análisis completo

En IPE II usamos un árbol de decisión simplificado para elegir la forma jurídica más adecuada para vuestro proyecto emprendedor. Para el análisis completo de todas las formas jurídicas —incluyendo costes de constitución, régimen fiscal detallado, tabla comparativa y casos de empresas reales— véase EDMN 2BACH (Unidad 2).

¿SABÍAIS QUE...?



La SL que se puede crear con 1 euro (pero con letra pequeña)

Durante años, crear una Sociedad Limitada en España exigía aportar un capital social mínimo de **3.000 €**. La **Ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas** —conocida como ley «Crea y Crece»— rebajó ese mínimo a **1 €** para facilitar el emprendimiento y alinear España con países como Alemania o Francia, que ya permitían sociedades de capital simbólico. Pero hay letra pequeña: mientras el capital no alcance los 3.000 €, la sociedad debe destinar a **reserva legal al menos el 20 % del beneficio** cada año hasta llegar a esa cifra, y los socios responden solidariamente de la diferencia hasta 3.000 € en caso de liquidación. Es decir: la barrera de entrada se ha rebajado, pero la protección de los acreedores se mantiene por otra vía. La lección para el emprendedor: una ley puede «abaratarse» la creación de una empresa sin que eso signifique que crearla con 1 € sea siempre buena idea.

Trámites de constitución y puesta en marcha

Una vez elegida la forma jurídica, hay que **dar de alta la empresa** ante distintas administraciones. Los trámites varían según la forma elegida, pero el recorrido típico es este:

PUESTA EN MARCHA**Los trámites para arrancar una empresa en España**

- 1 **Trámites previos (solo sociedades).** Solicitar la **certificación negativa de denominación** en el Registro Mercantil Central (comprobar que el nombre está libre), abrir cuenta bancaria y depositar el capital, y otorgar la **escritura de constitución** ante notario.

- 2 **Identificación fiscal.** Obtener el **NIF** de la sociedad (las personas físicas usan su DNI/NIE) en la Agencia Tributaria.

- 3 **Alta en Hacienda.** Presentar la **declaración censal** (modelo 036/037) y darse de alta en el **IAE** (Impuesto de Actividades Económicas; la mayoría de pymes están exentas de pagarlo, pero deben darse de alta).

- 4 **Alta en la Seguridad Social.** El autónomo se da de alta en el **RETA** (Régimen Especial de Trabajadores Autónomos); la empresa que contrata se inscribe como empresa y da de alta a sus trabajadores en el Régimen General.

- 5 **Inscripción en el Registro Mercantil** (sociedades). Da publicidad legal y plena personalidad jurídica a la sociedad.

- 6 **Trámites locales y específicos. Licencia de actividad o apertura** en el ayuntamiento, comunicación de apertura del centro de trabajo a la autoridad laboral, y permisos sectoriales si el negocio los requiere (sanidad, medio ambiente, etc.).

Para simplificar, existe el sistema **CIRCE** y los **Puntos de Atención al Emprendedor (PAE)**, que permiten realizar muchos de estos trámites de forma telemática con un único documento (el **DUE**, Documento Único Electrónico), especialmente útil para autónomos y SL.

El análisis de viabilidad: juntarlo todo



El análisis de viabilidad reúne en una sola mesa lo técnico, lo comercial y lo económico-financiero del proyecto para responder a la pregunta capital: ¿es viable?

Foto: U.S. Deputy Secretary of Defense Kathleen H. Hicks, Public domain via Wikimedia Commons

El **análisis de viabilidad** integra todo lo anterior para responder a la pregunta capital. Conviene mirar tres dimensiones:

- **Viabilidad técnica.** ¿Tienes los recursos, el conocimiento y los proveedores para hacer lo que prometes? ¿Es legalmente posible?
- **Viabilidad comercial.** ¿Hay suficiente mercado? Aquí entra la validación de la U7: ¿alguien ha pagado de verdad?
- **Viabilidad económico-financiera.** ¿Los números cuadran? ¿Superas el punto muerto en un plazo razonable? ¿Tienes caja para aguantar hasta entonces?

Un proyecto es **viable** cuando las tres dimensiones se cumplen a la vez. Falla una sola y el proyecto, tal como está, no se sostiene. Lo importante: que falle el análisis **no significa que el proyecto sea malo**, sino que hay que **iterar** —cambiar el precio, los costes, el segmento o el modelo— y volver a calcular.

EJEMPLO REAL

Glovo: la idea viable que casi muere por los números antes de despegar

Glovo nació en Barcelona en 2015 de la mano de Oscar Pierre y Sacha Michaud con una idea sencilla: una app para que un repartidor te trajera «cualquier cosa de tu ciudad» en menos de una hora. La idea era comercialmente atractiva, pero los **números de viabilidad** fueron durísimos durante años: cada pedido dejaba un margen mínimo, los costes de captar usuarios y repartidores eran enormes y la empresa **perdió dinero ejercicio tras ejercicio** mientras crecía. Glovo sobrevivió porque consiguió **financiación externa** sucesiva (rondas de inversión) para aguantar hasta alcanzar la escala necesaria, y finalmente fue adquirida por el grupo alemán Delivery Hero. La lección de viabilidad para un proyecto de FP es doble: primera, una idea puede ser comercialmente viable y económicamente deficitaria a la vez durante mucho tiempo; segunda, el **colchón de tesorería y la financiación** no son un detalle, son lo que decide si llegas vivo al punto muerto o quiebras antes. La mayoría de proyectos de FP no van a levantar rondas de millones: por eso, precisamente, deben ser viables con caja propia desde mucho antes.

Fuente: Entrevistas a Oscar Pierre y memorias de Glovo / Delivery Hero

El plan de empresa: el documento que cierra el módulo

El **plan de empresa** es el documento que sintetiza todo el módulo. Es lo que presentarías a un banco para un préstamo, a un PAE para una ayuda o a un inversor. No tiene que ser largo —los mejores son cortos y concretos—, pero sí **coherente entre todas sus partes**. Estructura básica:

CONEXIÓN CON EDMN 2BACH

Plan de empresa: aquí el plan operativo de FP, allí el plan completo de Bachillerato

En IPE II construimos un plan de empresa centrado en la viabilidad básica y la puesta en marcha del proyecto de FP. Para la versión completa —incluyendo el análisis financiero con VAN/TIR, los ratios de rentabilidad, la estrategia competitiva y la presentación en formato *elevator pitch* ante inversores— véase EDMN 2BACH (Unidad 12), que es la unidad capstone de Bachillerato.

BLOQUE DEL PLAN	DE QUÉ UNIDAD SALE	CONTENIDO
1. Resumen ejecutivo	U9 (esta)	Tu proyecto en una página: qué, para quién, por qué tú
2. Idea y propuesta de valor	U5 y U7	El problema, la oportunidad y tu propuesta de valor
3. Plan de marketing	U7	Las 4P y la estrategia de captación

4. Análisis del entorno e impacto	U6 y U8	DAFO/CAME, ODS y dimensión social
5. Plan de operaciones	U6	Cómo produces y entregas
6. Forma jurídica y trámites	U9 (esta)	Forma elegida y justificación, trámites de alta
7. Plan económico-financiero	U9 (esta)	Inversión inicial, financiación, cuenta de resultados, punto muerto
8. Análisis de viabilidad	U9 (esta)	Diagnóstico final: viable / iterar / aparcarse

La regla de oro: **la coherencia entre bloques pesa más que la longitud**. Si tu plan de marketing dice que captarás 5.000 clientes pero tu plan financiero proyecta ingresos para 500, uno de los dos miente, y cualquier evaluador con experiencia lo detecta en treinta segundos.

EJERCICIO RESUELTO

Capstone integrador — Viabilidad completa de un proyecto emprendedor de FP

ENUNCIADO

Un equipo de un ciclo de FP de Imagen Personal monta

«REUÑA»

, un servicio de manicura sostenible a domicilio con productos veganos y reutilizables, dirigido a clientela del barrio. Han recogido a lo largo del módulo estos datos:

- **Validación (U7):** previsión realista de **120 servicios/mes**. Precio del servicio: **18 €**.
- **Coste variable por servicio** (productos, desplazamiento, esterilización): **5 €**.
- **Costes fijos mensuales:** cuota de autónomo (**tarifa reducida del primer año: 80 €/mes**, vigente en 2026 para nuevas altas; a partir del segundo año, la cuota sube según el tramo de rendimientos netos del sistema de cotización variable), seguro de responsabilidad civil **25 €**, web y reservas **20 €**, gestoría **45 €**, material de reposición fijo y comunicaciones **70 €**. **Total fijos: 240 €/mes** (calculado con la tarifa reducida del primer año).
- **Inversión inicial:** equipo profesional portátil **1.200 €** + stock inicial de productos **400 €** + web y branding **300 €** + colchón de tesorería para 2 meses **600 €**. **Total: 2.500 €**.
- **Financiación:** aportación de la emprendedora **1.500 €** + microcrédito **1.000 €**.

Calcula: a) el margen de contribución por servicio; b) el punto muerto en servicios/mes; c) el resultado mensual previsto; d) la forma jurídica recomendada; e) el diagnóstico de viabilidad.

SOLUCIÓN

1. **Margen de contribución por servicio** = Precio - Coste variable = $18 - 5 = 13$ €/servicio.
2. **Punto muerto** = Costes fijos ÷ Margen de contribución = $240 \div 13 = 18,46 \rightarrow \approx 19$ servicios/mes.
 - Comparación con la previsión validada (120 servicios/mes): el proyecto supera el punto muerto con muchísimo margen. Solo necesita el **16 %** de las ventas previstas para no perder dinero.
3. **Resultado mensual previsto** = (Margen × servicios) - Costes fijos = $(13 \times 120) - 240 = 1.560 - 240 = +1.320$ €/mes de beneficio operativo (antes de impuestos y de la propia

retribución de la emprendedora, que deberá decidir cuánto se asigna como sueldo).

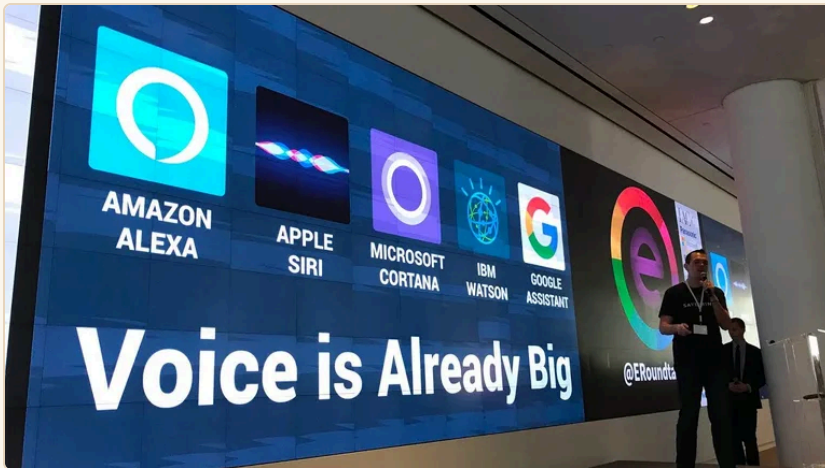
4. **Forma jurídica recomendada: empresario individual (autónomo).** Es un proyecto de una sola persona, sin capital elevado en juego, con riesgo de deuda muy bajo (la inversión inicial es modesta y está financiada). Aplicando el árbol de decisión: «¿vas solo? → sí; ¿capital < 3.000 €? → sí» conduce a **autónomo**. La tarifa reducida del primer año (80 €/mes en 2026) abarata el arranque; conviene planificar la cuota real a partir del segundo año según los rendimientos netos. Si en el futuro contratara personal o asumiera deudas grandes, convendría plantear una SL por la responsabilidad limitada.
5. **Diagnóstico de viabilidad:**
 - **Viabilidad técnica:** alta. La emprendedora tiene la formación (ciclo de Imagen Personal) y el equipo necesario; la actividad es legal con los permisos sanitarios básicos.
 - **Viabilidad comercial:** confirmada por la validación de la U7 (la previsión de 120 servicios/mes procede de demanda real, no de optimismo).
 - **Viabilidad económico-financiera:** muy sólida. Punto muerto bajísimo (19/mes), beneficio operativo amplio, inversión inicial cubierta al 100 % con colchón de tesorería incluido.
 - **Conclusión:** el proyecto **es viable**. A diferencia de muchos casos donde el capstone revela que hay que iterar, aquí los números confirman la idea. La recomendación es **arrancar como autónoma**, vigilar que la previsión de 120 servicios se cumpla en los primeros meses (si bajara mucho, recalcular) y reservar parte del beneficio para reponer el equipo y reforzar el colchón de caja.

CIERRE DEL MÓDULO

Por qué este ejercicio es la prueba real del curso

El ejercicio 9.1 no es uno más: es el **espejo de todo el módulo**. Para resolverlo hay que activar a la vez la oportunidad detectada (U5), el modelo de negocio (U6), el precio y la validación (U7), la dimensión sostenible (U8) y, finalmente, los números y la forma jurídica de esta unidad. Si una pieza falla —si no sabes calcular el punto muerto, o no traduces la validación a una previsión de ventas, o eliges una forma jurídica sin justificarla—, el diagnóstico se rompe. La defensa pública del proyecto es la versión oral de este mismo ejercicio: demostrar que las ocho piezas anteriores **encajan en una historia coherente y defendible**.

Cierre del módulo: la defensa del proyecto emprendedor



La defensa pública del plan de empresa cierra el módulo: no premia la idea más brillante, sino la capacidad de comunicar el proyecto y sostener sus decisiones.

Foto: MarkChristopherWebster, CC BY-SA 4.0 vía Wikimedia Commons

El módulo —y el proyecto emprendedor que has construido unidad a unidad— se cierra con la **defensa pública** de tu plan de empresa: una presentación breve ante el profesorado y, si es posible, profesionales externos. La defensa no premia la idea más brillante, sino que **comprueba el aprendizaje del proceso**: si sabes aplicar las herramientas del módulo a tu proyecto, identificar sus puntos débiles, anticipar las preguntas difíciles y comunicarlo con claridad, el módulo ha cumplido su objetivo.

Y termina donde empezó IPE II: emprender no es solo fundar una empresa. Es una **actitud y un método** que sirven igual si montas tu propio negocio, si propones mejoras dentro de la empresa donde trabajas (intraemprendimiento) o si impulsas un proyecto social. Esa competencia —detectar oportunidades, validarlas y llevarlas a la realidad con criterio— es lo que de verdad mejora tu **empleabilidad**, que es, al fin y al cabo, el objetivo de todo el itinerario.

Has cerrado el proyecto emprendedor si ya sabes...

- **Estimar la inversión inicial** de un proyecto, incluido el colchón de tesorería.
- **Distinguir recursos propios y ajenos** y comprobar que la inversión queda cubierta al 100 %.
- **Calcular el punto muerto** en unidades e interpretarlo frente a tu previsión validada.
- **Construir una cuenta de resultados previsional** sencilla y verificar si el proyecto gana o pierde.
- **Elegir una forma jurídica** y justificarla con criterios de responsabilidad, capital y fiscalidad.
- **Enumerar los trámites de alta** de una empresa (Hacienda, Seguridad Social, Registro, licencias).

- **Diagnosticar la viabilidad** técnica, comercial y económico-financiera de un proyecto.
- **Redactar y defender un plan de empresa** coherente entre todos sus bloques.

LO ESENCIAL DE LA VIABILIDAD Y LA PUESTA EN MARCHA



- El **plan económico-financiero** responde a tres preguntas: cuánto necesito, de dónde sale y si ganaré o perderé. El **colchón de tesorería** no es opcional.
- El **punto muerto** ($\text{Costes fijos} \div \text{Margen de contribución}$) es el cálculo más importante: dice cuánto hay que vender solo para no perder.
- La **forma jurídica** se elige sobre todo por la **responsabilidad**: autónomo (ilimitada, barato, rápido) frente a SL (limitada, protege el patrimonio).
- Los **trámites de alta** se simplifican con el sistema CIRCE y los Puntos de Atención al Emprendedor (PAE).
- La **viabilidad** tiene tres caras: técnica, comercial y económico-financiera. Falla una y el proyecto no se sostiene.
- Que el análisis falle **no condena el proyecto**: obliga a **iterar** (precio, costes, segmento) y recalcular.
- El **plan de empresa** son bloques coherentes entre sí. La coherencia pesa más que la longitud.

Glosario

- **Plan económico-financiero.** Parte del plan de empresa que estima la inversión inicial, la financiación, los ingresos y los gastos del proyecto.
- **Inversión inicial.** Dinero necesario antes de empezar a vender: inmovilizado, existencias iniciales y tesorería (colchón).
- **Recursos propios / ajenos.** Financiación que aportan los socios (propios, no se devuelve) frente a la externa (ajenos: préstamos, microcréditos, que se devuelven).
- **Cuenta de resultados previsional.** Estimación de ingresos menos gastos para anticipar si el proyecto ganará o perderá.
- **Punto muerto (umbral de rentabilidad).** Nivel de ventas en el que los ingresos igualan a los costes totales: ni se gana ni se pierde.
- **Margen de contribución unitario.** Precio menos coste variable unitario; lo que cada unidad aporta para cubrir costes fijos.
- **Forma jurídica.** Personalidad legal con la que la empresa actúa: autónomo, SL, SA, cooperativa.
- **Autónomo (empresario individual).** Forma más sencilla; sin capital mínimo, pero con responsabilidad ilimitada. Tributa por IRPF.
- **Sociedad de Responsabilidad Limitada (SL).** Forma societaria con responsabilidad limitada al capital aportado; tributa por el Impuesto sobre Sociedades.
- **Trámites de constitución.** Pasos legales para dar de alta una empresa: certificación de denominación, escritura, NIF, censo, RETA, Registro Mercantil, licencias.

- **CIRCE / PAE.** Sistema y puntos de atención que permiten realizar los trámites de alta de forma telemática con un único documento (DUE).
- **Análisis de viabilidad.** Diagnóstico que comprueba si un proyecto es viable en sus tres dimensiones: técnica, comercial y económico-financiera.
- **Plan de empresa.** Documento que sintetiza todo el proyecto en bloques coherentes; se presenta a bancos, inversores o administraciones.

Para profundizar

- Ries, E. (2011). *El método Lean Startup*. Deusto. Para entender por qué se itera el proyecto cuando los números no salen, en lugar de abandonarlo.
- Dirección General de Industria y de la PYME (DGIPYME). *CIRCE — Creación de empresas* (paelectronico.es). Portal oficial con los trámites de alta paso a paso y las formas jurídicas disponibles.
- ENISA — Empresa Nacional de Innovación (enisa.es). Líneas de microcrédito público para jóvenes emprendedores y pymes, con condiciones reales y simuladores.
- Cámaras de Comercio. *Plan de empresa* (plandeempresa.camara.es). Herramienta pública gratuita para elaborar el plan económico-financiero con plantillas.
- España. Ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas («Crea y Crece»). El texto que rebajó el capital mínimo de la SL a 1 €.

Preguntas para reflexionar

1. La unidad insiste en que el colchón de tesorería es lo que más empresas salva. ¿Por qué crees que es el gasto que más se olvida al planificar? ¿Cuántos meses de funcionamiento sin ventas crees que debería cubrir tu proyecto?
2. Elegir entre autónomo y SL es, sobre todo, una decisión sobre cuánto riesgo personal estás dispuesto a asumir. En tu proyecto, ¿qué pesa más: la sencillez y el bajo coste del autónomo, o la protección del patrimonio que da la SL? Justifícalo con tus números.
3. El módulo termina con la defensa del proyecto. Mirando atrás desde la U5: ¿qué has descubierto sobre tu capacidad emprendedora? ¿Es algo que te interesa explorar profesionalmente, o más bien una competencia que te servirá aunque trabajes por cuenta ajena?

BIBLIOGRAFÍA

1. España. Real Decreto 659/2023, de 18 de julio, por el que se desarrolla la ordenación del Sistema de Formación Profesional. *BOE* núm. 171, Anexo V.
2. España. Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. *BOE* núm. 161.
3. España. Ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas. *BOE* núm. 234.
4. España. Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. *BOE* núm. 76.
5. Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Crown Business (ed. española: *El método Lean Startup*, Deusto).
6. Sahlman, W. A. (1997). *How to Write a Great Business Plan*. Harvard Business Review, 75(4).

7. Dirección General de Industria y de la PYME (anual). *Guía de creación de empresas y formas jurídicas*. Ministerio de Industria y Turismo.