

4.º ESO · ECONOMÍA Y EMPRENDIMIENTO · UNIDAD 9

Del entorno a la oportunidad

El equipo tiene tres ideas casi empatadas y Dani le pregunta a un asistente de IA cuál es la mejor. La respuesta las elogia todas e inventa diez reseñas. Salma frunce el ceño: «Esas personas no viven aquí». ¿Cómo sabes si una idea es de verdad una oportunidad?

PARA EMPEZAR

En esta unidad aprenderás a...

- Explorar tu entorno distinguiendo el macroentorno y el microentorno.
- Diferenciar una idea de una oportunidad: necesidad, valor y recursos.
- Buscar información en fuentes y redactar preguntas que no induzcan.
- Analizar la competencia y comparar ideas con una matriz de pesos.
- Aplicar el pensamiento de diseño y el trabajo ágil a una necesidad.
- Distinguir las opiniones sintéticas de una IA de la evidencia real.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Tres ideas, diez reseñas… ¿y el barrio?

Es **abril** en 4.º B del IES Ribera Norte. El equipo tiene **tres ideas candidatas** (las tutorías para mayores quedaron en reserva) y Dani le pregunta a un **asistente de IA** cuál es la mejor.

La respuesta las elogia todas e **inventa diez reseñas**. Salma frunce el ceño: «Esas personas no viven aquí».

¿Cómo sabes si una idea es de verdad una **oportunidad**?

❓ **El equipo eligió tres ideas casi empatadas. ¿Con qué información decidirías cuál intentar primero?**

❓ **¿Qué diferencia hay entre que una idea te guste y que resuelva una necesidad de otros?**

❓ **Si diez amigos dicen que irían a tu actividad, ¿ya sabes que funcionará? ¿Por qué?**

❓ **Una IA dice que tu idea es «excelente» y te enseña reseñas. ¿Qué comprobarías?**

MAPA DE LA UNIDAD

Lo que vamos a ver

9.1 Explorar el entorno: macro y micro

9.2 Necesidad, idea y oportunidad

9.3 Buscar información y preguntar bien

9.4 Analizar la competencia y las alternativas

9.5 Pensamiento de diseño y trabajo ágil

9.6 Opiniones sintéticas frente a necesidades reales

LO QUE CUESTA ELEGIR · AL CHATBOT LE ENCANTABA LA IDEA

«Esas personas no viven aquí»



«Se lo he preguntado a la IA. El cien por cien las valora genial. Dice que lo petamos.»

«¿Y eso cómo lo sabe, si no ha salido nunca de la pantalla? Son inventadas. Preguntemos a gente de verdad.»





«Siete de veinticuatro es poco. Querer ir es gratis; pagar, no.»

«Mi club ya presta material a quien lo necesita. Gratis. Lo acabo de mirar.»





«Once prefieren el sábado por la mañana; solo ocho, el viernes.»

«El viernes por la tarde es cuando la gente sale. Y la sala de Las Eras está libre los viernes.»



CLAVE

Iker propone un nombre: «Sala Abierta», «que pueda entrar cualquiera». Inés escribe en la pizarra: «**Si el sábado gana por once a ocho, ¿por qué miráis el viernes?**».

Lo que tienes que conocer y lo que puedes mover



Macroentorno

Factores generales que afectan a todo el mundo y que una iniciativa pequeña **no controla**: economía, sociedad, tecnología, medio ambiente, leyes y cultura. Hay que **conocerlo y tenerlo en cuenta**.

VS



Microentorno

Lo que tienes cerca y con lo que te relacionas: **usuarios**, competencia, **proveedores**, **aliados** y **entidades del barrio**. Tampoco lo controlas, pero puedes **actuar**: hablar, pedir, negociar.

CLAVE

Suele ser más fácil **adaptarse** al macroentorno que cambiarlo. Una exploración útil no se queda en el mundo en general: **baja a quién tienes cerca y a qué se le puede pedir**.

No hace falta aprenderse siglas: basta con preguntar

FACTOR	PREGUNTA DEL LIBRO	EN RIBERA NORTE
Económico	¿Hay dinero en el barrio para actividades de pago?	Falta comprobarlo
Social	¿Cómo es la población: más joven, más mayor?	Edades muy distintas
Tecnológico	¿Qué herramientas digitales se usan?	—
Ambiental	¿Qué residuos o desplazamientos genera lo que proponemos?	—
Legal	¿Qué permisos hacen falta?	—
Cultural	¿Qué se celebra y qué se valora aquí?	Se valora la música y hay grupos que ensayan

Microentorno del equipo: usuarios posibles, aliados como la asociación de vecinos y un proveedor de espacio, el centro cívico (con una sala libre algunos días).

CLAVE

Ahí **puede** haber una oportunidad; **falta comprobarlo**.

Buscar oportunidades para crear valor, no problemas para quejarse

La **visión emprendedora** distingue tres cosas en cada idea. Vale para una empresa y para una iniciativa social o cultural.



Oportunidad

Una necesidad real que se puede atender.



Valor para otras personas

Qué mejora y para quién.



Riesgo asumido

Qué puede salir mal y hasta dónde estás dispuesto a arriesgar.

CLAVE

Un ciclo de microconciertos accesibles también **crea valor**, aunque no busque sobre todo ganar dinero.

Tener una idea es fácil y gratis; una oportunidad exige tres condiciones

Una **idea** es una ocurrencia («montar microconciertos»). Se convierte en **oportunidad** solo si se cumplen tres condiciones:

✅

Necesidad comprobada

Personas reales a las que les falta algo, no una suposición tuya. Con pocos datos, lo que hay son indicios.

→

💎

Aporta valor

Mejora su situación de un modo que ellas reconocen.

→

🧰

Hay recursos

Se puede hacer con lo que tienes o puedes conseguir.

CLAVE

Descartar una idea con buena evidencia es un buen resultado, no un fracaso: es más barato descubrirlo en una semana, con un cuestionario, que dentro de dos meses con la sala alquilada.

Una frase que se pueda poner a prueba

Hipótesis

Dice qué esperas y permite comprobar si aciertas. Si los datos la cumplen, sigues; si no, cambias la idea o la descartas.

La del equipo

No «los microconciertos molan», sino «de las personas a las que preguntemos, **al menos la mitad** iría a un microconcierto accesible y **una de cada tres** pagaría 3 €».

La trampa

Confundir «a mí me gustaría» con «hay una necesidad». Que a Dani le encante la idea no prueba que el barrio la quiera.

También social y cultural

En la economía social y solidaria tampoco se libra nadie de comprobar que la necesidad existe ni de cuadrar ingresos y costes.

CLAVE

Una idea se convierte en **oportunidad** cuando hay una **necesidad comprobada**, **valor** para otras personas y **recursos** para hacerla. Comprobar antes de lanzarse ahorra tiempo y dinero; descartar una idea con buena evidencia también es acertar.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

«Entra en vigor una norma que exige un **seguro** para el tipo de actividad que se quiere organizar.» ¿Macroentorno o microentorno?

A Macroentorno (factor legal)

B Microentorno (un proveedor)

C Ninguno de los dos

✔ Es un factor general que la iniciativa no controla: hay que conocerlo y adaptarse. En cambio, que la asociación de vecinos ofrezca su local o que un grupo del barrio quiera tocar gratis es microentorno: ahí sí se puede actuar (actividad 2).

Fuentes que ya existen y fuentes que consigues tú

FUENTE	QUÉ ES	PARA QUÉ SIRVE
Secundaria	Estadísticas oficiales fechadas, informes de entidades, noticias	El macroentorno; no cuesta trabajo de campo, pero no está pensada para tu caso. Mira quién la publica y de qué año es
Observación (primaria)	Mirar y contar lo que pasa: cuánta gente pasa por la plaza un sábado a mediodía	Registra lo que la gente **hace**, no lo que dice
Entrevista breve (primaria)	Hablar con unas pocas personas	Entender el porqué de las cosas
Cuestionario anónimo (primaria)	Pocas preguntas	Muchas respuestas rápidas y comparables

CLAVE

Las **fuentes primarias** responden a **tu pregunta concreta**; la calidad de lo que averiguas depende de cómo preguntas.

Las mismas imágenes, otra palabra, otra respuesta

45
estudiantes vieron vídeos breves de accidentes

≈ 41 mph
velocidad estimada cuando los coches «se estrellaron»

≈ 32 mph
cuando, para otro grupo, «se tocaron»

Neutral
«¿Irías a un concierto en el barrio? Sí / No / Depende»

Límite: era un experimento de laboratorio sobre el recuerdo de un vídeo, no una encuesta de calle. No mide tu barrio, pero ilustra que la forma de preguntar mueve la respuesta.

CLAVE
«¿Verdad que te encantaría…?» **empuja hacia el sí**. Pregunta también por la **disposición a pagar** («¿Pagarías 3 € por la entrada?»): suele ser más baja que el entusiasmo declarado.

Interés alto, pago mucho más bajo

Una semana, cuestionario anónimo de cuatro preguntas en la asociación de vecinos, el centro de personas sordas, a las familias a la salida del colegio y entre compañeros (datos ficticios).

PREGUNTA	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Iría si el concierto es accesible	18 de 24	75,0 %
Dice que pagaría 3 € por la entrada	7 de 24	29,2 %
Pide que haya intérprete de lengua de signos	2 de 24	8,3 %
Horario: prefiere el sábado por la mañana	11 de 24	45,8 %

Paso 1: cada respuesta ÷ 24 (18 / 24 = 75,0 %; 7 / 24 = 29,2 %...). En el horario, 8 prefieren el viernes por la tarde y a 5 les da igual. Paso 2: la idea gusta, pero decir que pagarías no es pagar; el pago queda por debajo del tercio previsto en la hipótesis.

CLAVE

Son **24 respuestas, no el barrio**: indicios, no certezas. Aun así, el cuestionario corrige la idea: obliga a pensar en el **precio**, el **intérprete** y el **sábado**.

«Esto lo dicen 24 personas, no todo el barrio»

👥

La muestra

Más gente y más variada ayuda, pero importa cómo se elige a quién preguntar y quién no responde. Solo tus amigos no representan al barrio.

🔒

Sin datos personales

Anónimo: ni nombre, ni salud, ni ingresos. Preguntar si pagaría 3 € no es preguntar por su dinero; la accesibilidad se pregunta como algo que debe ofrecer la actividad.

✂️

Corto y claro

Cinco preguntas se responden; veinte, no. Opciones cerradas fáciles de contar.

🧪

Se prueba antes

Si una pregunta se entiende de dos maneras, las respuestas no sirven. «Accesible» se puede entender de varias formas.

CLAVE

Un resultado siempre se lee **con su límite**: quién respondió, cuántos y cómo se preguntó.

¿Quién resuelve ya esa necesidad, incluso gratis?

IDEA	QUIÉN LA RESUELVE YA	QUÉ LE FALTA	CONCLUSIÓN
Préstamo de material deportivo	El club de balonmano presta material gratis a quien lo necesita	Nada: ya está cubierto	Colaborar, no competir
Mercadillo de segunda mano	La asociación de vecinos, un domingo al mes desde marzo	Poco que mejorar: ya funciona	Colaborar, no competir
Microconciertos accesibles	Nadie en el barrio	—	Hay hueco… y hay indicios de necesidad

La competencia (unidad 5) es cualquiera que ya resuelve la necesidad de otra forma, incluso gratis. La diferenciación muchas veces es hacer, para más gente o de forma más accesible, algo que ya se hacía.

CLAVE

«Que nadie lo haga» **no basta**: puede que no interese a nadie. Hueco **y** necesidad convierten los microconciertos en la mejor candidata para **una prueba**, no en un éxito seguro.

Las personas en el centro, en ciclos cortos



Empatizar

Entender a quién va dirigido.



Definir

Formular bien el problema.



Idear

Generar muchas opciones.



Prototipar

Una versión sencilla y barata.



Probar

Contrastarla con usuarios reales… y volver a empezar.

CLAVE

Encaja con las **metodologías ágiles**: ciclos cortos con una **hipótesis explícita** («creemos que la gente pagaría 3 €»), un **ensayo** para comprobarla y un **cambio documentado**. Es más fácil cambiar un prototipo de papel que una sala ya pagada.

Criterios, pesos y evidencia escrita

ALTERNATIVA	NECESIDAD 35 %	VALOR 25 %	RECURSOS 20 %	VIABILIDAD 20 %	TOTAL
Sala Abierta	5	3	4	4	**4,10**
Préstamo de material	3	4	3	5	**3,65**
Mercadillo 2.ª mano	3	4	4	3	**3,45**

Puntuación de 1 a 5 (datos ficticios, figura 9.4). Necesidad: 5 para Sala Abierta (nadie ofrece algo parecido y hay indicios de interés) y 3 para las otras, ya cubiertas gratis. Valor: 3 para Sala Abierta, que no sabe si la gente pagará, y 4 para las otras. Recursos: 4, salvo el préstamo (3, sin material propio). Viabilidad: 4 para Sala Abierta, 5 para el préstamo y 3 para el mercadillo, que depende de la asociación.

CLAVE

Las notas son del equipo y **provisionales**: se revisan si llegan datos nuevos.

Cada total es la suma de puntuación × peso

Total = Σ (puntuación × peso)

Sala Abierta	0,35 × 5 + 0,25 × 3 + 0,20 × 4 + 0,20 × 4	**4,10**
Préstamo	0,35 × 3 + 0,25 × 4 + 0,20 × 3 + 0,20 × 5	**3,65**
Mercadillo	0,35 × 3 + 0,25 × 4 + 0,20 × 4 + 0,20 × 3	**3,45**

En la unidad 8, sin evidencia, el orden era otro (préstamo 4,0; mercadillo 3,9; microconciertos 3,8). Al puntuar la necesidad con el cuestionario y la competencia, el resultado cambia. Falta ver si salen las cuentas (unidad 11) y si viene gente (unidad 12).

CLAVE

Una **matriz de alternativas** con criterios, pesos y evidencia ordena la elección, pero **no sustituye a la decisión del equipo**. Con otras notas u otros pesos, el orden podría cambiar (actividad 10).

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

En la actividad 10 se da un **50 % a la viabilidad** y el resto se reparte. Con necesidad 20 %, valor 15 % y recursos 15 %, ¿qué pasa?

A Sala Abierta sigue primera

B El préstamo pasa delante: 4,15 frente a 4,05

C No cambia ningún total

✔ Préstamo: 0,20 × 3 + 0,15 × 4 + 0,15 × 3 + 0,50 × 5 = 4,15. Sala Abierta: 0,20 × 5 + 0,15 × 3 + 0,15 × 4 + 0,50 × 4 = 4,05. Quien elige los pesos decide mucho: por eso se acuerdan antes de puntuar (es un reparto posible, no el del libro).

Pedir que genere no es pedir que valide



Generar o criticar

«Dame diez nombres para el ciclo», «¿qué le falta a este cartel?». Ahorra tiempo, porque después **tú compruebas** cada sugerencia.

VS



Validar

«¿Es buena mi idea?». Puede ser **complaciente** y sus «opiniones de usuarios» son **sintéticas**: suenan reales, pero son texto probable, no personas.

CLAVE

Regla sin excepciones: **una respuesta de IA nunca cuenta como una entrevista a un usuario real**. El Reglamento europeo de IA (UE 2024/1689, art. 50.1) exige desde el 2 de agosto de 2026 que se te informe de que conversas con una IA, salvo que resulte evidente.

Buscar solo lo que nos da la razón



Mecanismo

Buscamos y creemos sobre todo lo que confirma lo que ya queríamos pensar, y no buscamos lo que nos llevaría la contraria (unidad 6).



Ejemplo

Dani quiere que su idea funcione: pide al asistente razones a favor y se queda con las diez reseñas de cinco estrellas.



Contraejemplo

Salma, que también quiere que funcione, pregunta a gente real y busca **a propósito** a quien no iría o no pagaría.



Límite

Hace falta algo de confianza para empezar. El sesgo aparece cuando solo buscas lo que te da la razón y evitas lo que podría hacerte cambiar.

CLAVE

La IA produce material para que tú lo compruebes: **contrasta con una prueba real acotada** y **documenta** qué aceptaste de la crítica, qué rechazaste y por qué.

Respuestas simuladas de un asistente

Pulsa cada tarjeta para ver qué hay que comprobar.

«¡Idea excelente! El 100 % de los usuarios simulados la valoran con 5 estrellas»

BULO

Esos «usuarios» los ha generado el sistema: no existen ni viven en tu barrio. Son texto probable, no personas.

«Éxito garantizado en tu barrio»

BULO

No puede saber nada de tu barrio concreto. Salma lo sustituiría por un cuestionario anónimo a gente real.

«Los estudios demuestran que estos eventos siempre tienen éxito»

BULO

Es una afirmación que habría que verificar: ¿qué estudios?, ¿dónde? «Siempre» es un elogio sin base (actividad 11).

«El cartel no dice el precio, ni cómo se accede en silla de ruedas, ni a quién avisar si hace falta intérprete»

REALIDAD

Una crítica útil que se puede comprobar. Se acepta o se rechaza con un motivo y se documenta (actividad 12).

CASO RESUELTO · PASO A PASO

¿Es una oportunidad?



Situación de aprendizaje · E9

Cuestionario anónimo (24): 18 irían si es accesible (75,0 %); 7 pagarían 3 € (29,2 %); 2 piden intérprete (8,3 %); sábado 11, viernes 8, igual 5. Competencia: club de balonmano (préstamo gratis) y asociación de vecinos (mercadillo mensual). Matriz 35/25/20/20: Sala Abierta 4,10; préstamo 3,65; mercadillo 3,45.

1. **Contrasta la necesidad.** Una prueba real y acotada: 5-10 respuestas anónimas en el instituto, con permiso, o una observación.
2. **Mira la competencia.** Quién lo resuelve ya, también gratis, y qué le falta.
3. **Completa la matriz.** Criterios, pesos que sumen 100 % y una razón escrita por cada nota.
4. **Formula la hipótesis.** Qué esperas que ocurra, en una frase que se pueda comprobar, con la evidencia a favor y en contra.
5. **Comprobación individual.** Sin ayuda: una matriz nueva entre dos ideas para otra necesidad y qué evidencia en contra buscarías.

✔ **No se valora qué idea elegís, sino que la decisión esté justificada con evidencia, no con elogios. Las respuestas de una IA no cuentan como entrevistas.**

REPASO

Ideas clave

- El macroentorno (economía, sociedad, tecnología, medio ambiente, leyes y cultura) hay que conocerlo; sobre el microentorno (usuarios, competencia, proveedores, aliados y entidades) además se puede actuar.
- Una idea es oportunidad solo con necesidad comprobada, valor y recursos. Descartar una idea con buena evidencia también es acertar.
- Fuentes secundarias (estadísticas, informes) y primarias (observación, entrevista, cuestionario anónimo). Las preguntas neutrales no empujan hacia el sí.
- La competencia incluye a quien ya lo hace gratis: a veces es mejor colaborar o cambiar de idea. «Que nadie lo haga» no basta sin necesidad.
- Una IA puede generar ideas o criticar un borrador, pero sus opiniones sintéticas no son personas: nunca sustituyen a preguntar a usuarios reales.
- La visión emprendedora distingue oportunidad, valor para otras personas y riesgo asumido; vale también para iniciativas sociales y culturales.
- Una hipótesis se puede poner a prueba: «al menos la mitad iría y una de cada tres pagaría 3 €». «A mí me gustaría» no es una necesidad.
- En el barrio, 18 de 24 irían (75 %), pero solo 7 pagarían 3 € (29,2 %): decir no es hacer, y 24 respuestas son indicios, no el barrio.
- Pensamiento de diseño: empatizar, definir, idear, prototipar y probar, en ciclos cortos. La matriz de alternativas (4,10; 3,65; 3,45) ordena, pero no decide sola.



¡Ahora te toca a ti!

Repasa, practica y comprueba lo que has aprendido.

📝 **Resumen**

✅ **Test**

👆 **Interactivos**

Libro, presentaciones, resúmenes y tests gratis en **josesande.com**