

L U M B R E



Una idea no es un negocio: de «se me ocurrió» a «hay una oportunidad»

Materia: Administración y dirección

05/10/2026

Antes de empezar

Diego, de 28 años, está seguro de que entregar pan artesanal por suscripción a domicilio «va a pegar». Tiene la idea; le falta la oportunidad. Este módulo enseña a convertir una ocurrencia en un caso de negocio defendible: una necesidad sentida por un cliente concreto, una forma de resolverla por la que pagaría, y la identificación del supuesto más riesgoso sobre el que se apila todo lo demás. Mientras no valides ese supuesto, tu plan es un castillo sobre la primera piedra.

QUÉ APRENDERÁS

- Distinguir una idea de una oportunidad de negocio, identificar la necesidad y el cliente que la tiene, y enunciar el supuesto más riesgoso que conviene validar primero.

Diego tiene una idea; todavía no tiene un negocio

Diego trabaja en sistemas y compra pan de masa madre en una tienda de Tres Ríos cada dos semanas. «En mi colonia no hay pan bueno y la gente joven no baja a la tienda», razona. Su idea: una **suscripción mensual** de pan artesanal recién horneado que llega a casa, comprándole el pan a la propia Tres Ríos. «Esto va a pegar», dice, y ya imaginó la página web y el logo.

Diego cometió el error clásico del emprendedor: confundir una **idea** con una **oportunidad**. Una idea es una ocurrencia. Una **oportunidad de negocio** existe cuando se alinean tres cosas: (1) un **cliente concreto** con una **necesidad sentida**, (2) una **solución** por la que ese cliente está **dispuesto a pagar**, y (3) una forma de entregarla en la que **tú puedas ganar dinero de forma repetible**. Si falta una, tienes una idea bonita, no un negocio.

Los tres ingredientes de una oportunidad

Necesidad real + cliente que la siente y puede pagar + modelo que deja dinero de forma repetible. A Diego le sobra la tercera parte en su cabeza («compro a 40, vendo a 90») pero le faltan las dos primeras: no sabe si alguien **extraña** pan a domicilio ni si ese alguien **pagaría** por él. La emoción por la solución nos hace saltarnos la pregunta por el problema.

Para ordenar el pensamiento, se traduce la intuición a **hipótesis**: afirmaciones que pueden resultar verdaderas o falsas. Las de Diego son una cadena, y cada eslabón es

un riesgo:

- **Problema:** las familias jóvenes de su colonia quieren pan de calidad pero no tienen tiempo ni ganas de bajar a comprarlo.
- **Solución:** una suscripción semanal con entrega a casa resuelve ese problema mejor que la tienda.
- **Cliente/pago:** esas familias están dispuestas a pagar unos **450 pesos al mes** por la suscripción.
- **Modelo:** el precio cubre el pan que paga a Tres Ríos, el transporte y su tiempo, y deja margen.
- **Escalabilidad:** hay suficientes familias así como para que el negocio sea grande.

Cada hipótesis es un **supuesto**. Algunos son casi seguros (la gente come pan); otros son **el riesgo que tumba el negocio** si son falsos. El orden correcto no es validar primero lo que te ilusiona: es validar **primero el supuesto más riesgoso**, el que si cae se lleva todo abajo.

1. Clasifica cada afirmación de Diego como hipótesis del problema, de la solución o del negocio (modelo/economía):

Elementos:

- Las familias jóvenes de la colonia echan de menos pan de calidad y no quieren bajar a comprar
- Una suscripción con entrega a domicilio resuelve mejor que la tienda
- 450 pesos al mes cubren el pan, el transporte y dejan margen
- La gente está dispuesta a pagar esa mensualidad por adelantado
- El pan recién horneado que llega a casa es la forma que la gente prefiere recibirlo

Hipótesis del problema	. . .
Hipótesis de la solución	. . .
Hipótesis del negocio	. . .

2. Diego ya tiene el logo, la web de prueba y tres meses de publicidad pagada, pero nunca habló con una sola familia sobre si echan de menos pan a domicilio. ¿Cuál es su error principal?

- ☐ No eligió bien el nombre del negocio
- ☐ Empezó a gastar en la solución sin validar la hipótesis del problema: la necesidad que hace que alguien pague
- ☐ No debería comprarle el pan a Tres Ríos
- ☐ Puso un precio demasiado alto a la suscripción

3. «Conviene validar primero el supuesto que más te ilusiona, porque si ese se confirma el negocio ya está hecho.»

☐ Verdadero

☐ Falso

El emprendedor novio se enamora de su solución; el maduro se enamora del problema de su cliente.

— Lumbre · Programa de Dirección

4. Elige una idea de negocio que traigas entre manos (o usa la de Diego). Escribe las hipótesis separadas en tres grupos: problema (¿qué necesidad y de quién?), solución (¿cómo la resuelves mejor?) y negocio (¿quién paga cuánto y te deja margen?). Luego, con honestidad, marca una de ellas como «la más riesgosa: si esta es falsa, todo se cae». Esa es la primera que debes validar con un experimento barato, antes de gastar en logo, web o publicidad.

Suele ser la hipótesis del problema o de pago, casi nunca la técnica. Si te cuesta elegir «la más riesgosa», pregúntate cuál te daría más miedo descubrir que es falsa.

Para dominar este tema

Lo esencial que debes saber

- Una idea se vuelve oportunidad cuando alinean necesidad, cliente que paga y modelo que deja dinero.
- La intuición se traduce a hipótesis (problema, solución, negocio) que pueden ser verdaderas o falsas.
- El riesgo se apila: un solo supuesto falso puede tumbar todo el negocio.
- Se valida primero el supuesto más riesgoso, no el más ilusionante.
- Gastar en solución (web, logo, publicidad) antes de validar el problema es quemar dinero.
- Enamorarse del problema del cliente, no de tu propia solución.

Preguntas clave del tema

1. ¿Qué necesidad real y sentida resuelve mi idea, y de quién es esa necesidad?

2. ¿Está alguien dispuesto a pagar por resolverla, o solo le parece «bonita»?
3. ¿Cuál es el supuesto que, si es falso, tumba todo lo demás?
4. ¿Estoy gastando en solución antes de haber validado el problema?
5. ¿Cómo separo mis hipótesis de problema, de solución y de negocio?

Lo que debes poder hacer

- Distinguir una idea de una oportunidad de negocio con los tres ingredientes.
- Traducir una intuición en hipótesis de problema, solución y negocio.
- Identificar y priorizar el supuesto más riesgoso para validarlo primero.
- Evitar invertir en solución antes de confirmar que existe un cliente que paga.

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE
EN LUMBRE

5. Chequeo: de la idea a la oportunidad



Siguiente paso del curso (M02): ya sabes qué supuesto conviene validar primero. Ahora aprenderás a construir el **producto mínimo validable** que lo pone a prueba con el menor esfuerzo, y a **entrevistar sin inducir** para que lo que escuches sea el comportamiento real del cliente, no su cortesía.

Referencia curricular

Materia:	Administración y dirección
-----------------	----------------------------

Versión interactiva completa (con actividades, videos y autoevaluación):



<https://lumbre.lat/object/pde-e2-08-m01-0a01>

Material educativo generado desde Lumbre · lumbre.lat