

UNIDAD 5.

Contenido

1. La metodología lean start-up	80
¿Qué es una startup?	80
¿Qué es la metodología lean startup?	80
2. Desarrollo de clientes	82
3. Análisis del comportamiento del consumidor	83
Los hábitos de compra del consumidor	83
Factores condicionantes del comportamiento del consumidor	83
El proceso de decisión de compra.....	84
4. El arquetipo del cliente	85
5. El mapa de empatía	87
6. El prototipado	91
Concepto y utilidad	91
Posibilidades de prototipado	91
7. El storytelling	92
8. La protección del modelo de negocio	94

Blooket

ACTIVIDADES

DIPOSITIVAS 5.

www.econosublime.com

2024-2025 (LOMLOE) La validación de la idea y del modelo de negocio.



Material elaborado por:



@Econosublime

Material editado por:



@Economarina



@Economyriam



Vídeos explicativos de cada clase en
www.youtube.com/c/econosublime

1. LA METODOLOGÍA LEAN START-UP

• ¿Qué es una startup?

Ya tenemos una idea de negocio maravillosa y con ella no solo cambiar el mundo, sino que nos vamos a forrar. ¿Ahora que hacemos? ¿Creamos la empresa?



Una vez que tenemos una idea, el siguiente paso sería validar dicha idea de negocio, es decir, asegurarnos de que nuestro modelo de negocio tendrá clientes y es rentable. Para ello, podemos iniciar con una startup.

UNA STARTUP es una organización temporal que se caracteriza por estar en una fase inicial de desarrollo en busca de un modelo de negocio rentable.

Entonces, ¿cómo iniciamos una startup? Veamos cómo funcionaba la metodología tradicional y cómo funciona la nueva metodología Lean Startup.

Metodología tradicional anterior a Lean Startup



Con la metodología tradicional, una vez que un emprendedor tenía una idea de negocio, hacía una pequeña investigación de mercado y entonces redactaba un plan de negocio para convencer a personas para que invirtieran en el negocio. Una vez que se tenía el dinero llegaba el momento de ejecutar ese plan de negocio, se montaba la empresa, se contrataban a personas para desarrollar el producto y para promocionarlo para que así los clientes lo compraran.

La metodología tradicional se basaba en la ejecución de un plan de negocio donde se necesitaba una importante inversión de dinero para ponerlo en marcha. ¿Cuándo sabíamos si nuestra era válida? Solo después de que toda la empresa estuviera montada y se hubiera hecho toda la inversión y empezado a vender, el emprendedor podía comprobar si la idea era un éxito y los clientes se lanzaban a comprar el producto.

Sin embargo, muy a menudo se descubría en ese momento que el producto no se ajustaba a lo que de verdad los clientes querían, lo que suponía la pérdida de una gran cantidad de dinero y tiempo invertido que no podría recuperarse.

• ¿Qué es la metodología Lean Startup?

LA METODOLOGÍA LEAN STARTUP es un nuevo enfoque para desarrollar startups que busca validar la idea de negocio adaptando el producto a lo que los clientes demandan antes de desarrollar el producto y lanzarlo al mercado.

El objetivo es partir de las necesidades de los clientes contando con su opinión, para ir haciendo poco a poco ajustes al producto hasta poder llegar a la versión final.

Al contar continuamente con la opinión de los consumidores y hacer ajustes en el producto podemos validar la idea de negocio y saber que tendrá éxito, ya que se ajustará a lo que los clientes quieren y a lo que estarán dispuestos a pagar. **La metodología Lean Startup se basa en la búsqueda del modelo de negocio y no en la ejecución.**

Herramientas utilizadas por la metodología Lean Start-up

La metodología Lean Startup se basa en las siguientes 3 herramientas principalmente:

1) El lienzo de modelo de negocios. Lo primero es organizar nuestra idea de negocio. Para ello usamos la herramienta del lienzo de modelo de negocio con los 9 bloques que necesitamos conocer para crear una empresa. Aquí indicamos a qué clientes nos vamos a dirigir, cuál es la propuesta de valor que les haremos, cómo nos relacionamos con ellos etc.



Sin embargo, en este punto todo son hipótesis, es decir suposiciones de cómo será nuestro modelo de negocio. Luego es bastante probable que estemos equivocados en estas suposiciones y el mundo real no sea como pensamos. Aun así, el lienzo nos sirve para hacer una primera organización de la idea de negocio.



2) Desarrollo de clientes. Una vez que tenemos desarrollada la idea de negocio en el lienzo, llega el momento de validar dicha idea. La herramienta de desarrollo de clientes consiste en salir a la calle y preguntar a los posibles clientes. Ahí descubriremos qué estamos equivocado en muchas de las hipótesis y que tal vez los clientes quieran otras cosas y tenemos que hacer una serie de cambios en nuestro lienzo de modelo de negocio.

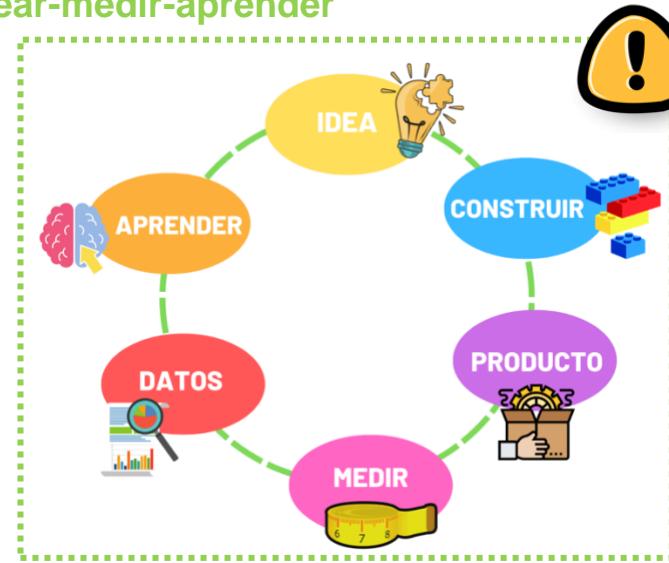


3) Desarrollo de producto ágil. No podemos conocer todas las funciones que el consumidor quiere antes de hablar con él. No tiene sentido que creemos el producto final y entonces salgamos a preguntar. El desarrollo de producto ágil consiste en empezar creando un producto mínimo viable (un producto con unas características mínimas), y a medida que obtenemos feedback de los clientes lo podemos ir incrementando y añadiéndole las funcionalidades que estos desean.

Las **HERRAMIENTAS DE DESARROLLO DE CLIENTES Y DE PRODUCTO ÁGIL** se realizan de manera conjunta. Salimos a la calle a hablar con los clientes para que prueben el producto mínimo viable y nos digan su opinión. Con este feedback, añadimos nuevas funciones al producto y volvemos a salir a la calle y volvemos a preguntar, para así añadir nuevas funciones hasta podemos llegar a la versión final.

Pasos a seguir en la metodología Lean Start-up: el circuito crear-medir-aprender

La metodología Lean Start-up parte del paso previo de que el emprendedor tiene una idea de negocio basada en una serie de hipótesis o suposiciones de cómo este funcionará. A partir de ahí, la metodología se centra en un circuito de 3 pasos: se comienza por crear un producto mínimo viable, se mide si el producto encaja con lo que quiere el cliente y se aprende. Este proceso se repite de manera continua.

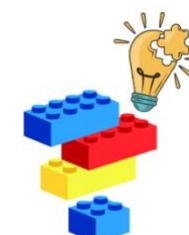


PASO PREVIO: ESTABLECER HIPÓTESIS

El primer paso se encuentra en organizar la idea inicial a través de técnicas como la del lienzo del modelo de negocio. Debes establecer qué necesidad cubrirá nuestro negocio y crear una propuesta de valor que la resuelva. En este paso previo ya podemos salir a la calle para empezar con la técnica de desarrollo de clientes y entrevistar a unos cuantos clientes potenciales para saber si la solución les encaja o si hay que modificarlo.

PASO 1. CREAR.

Cuanto antes hay que desarrollar un prototipo de la idea de negocio. Será el llamado **Producto Mínimo Viable**, una versión que incluye las características básicas del producto, con el mínimo esfuerzo e inversión posible, para presentarlo a tus clientes potenciales, y obtener con él la mayor información posible.



No hay manera exacta de crear el producto mínimo viable, pero este debe permitir saber al emprendedor si el producto puede tener éxito. **Ni siquiera es necesario que sea una versión básica del producto final.** Un producto mínimo viable podría ser una explicación del producto a través de un vídeo, un dibujo, una versión creada con cartón o con una impresora 3D, una historia del producto etc.



PASO 2. MEDIR.

El siguiente paso es realizar algún tipo de medición que nos permita conocer si el producto se ajusta a lo que los clientes desean. Esta fase se puede hacer a través de entrevistas, pruebas A/B, experimentos etc.

PASO 3. APRENDER.

Una vez analizado todos los datos de las entrevistas y experimentos podemos aprender si el producto se ajusta a lo que los clientes de verdad quieren o si tenemos que hacer algún ajuste importante. Una vez que acabamos este paso 3 "APRENDER", el circuito crear-medir-aprender se repite de nuevo ya sea a través de una iteración o de un pivot.

- **Iteración.** Se produce en caso de que el producto mínimo viable se ajuste en gran medida a lo que los clientes quieren. La iteración consiste en añadir pequeños cambios para incrementar las funcionalidades del producto con la opinión de los clientes y repetir el circuito creando una nueva versión más avanzada que volveremos a presentar a los clientes.
- **Pivot.** Se producen el caso de que el producto no se ajuste a los clientes. Un pivot es algún cambio importante en uno o más bloques del modelo de negocio, ya sea en el propio producto o en otros aspectos. *Por ejemplo, puede que el producto sí sea bueno pero que el segmento de clientes que estaría interesado es diferente al que teníamos pensado.*

En conclusión, la metodología Lean Startup propone utilizar este circuito ágil donde el emprendedor, una vez establecidas sus hipótesis y suposiciones, las va validando con un producto mínimo viable. Este permite saber con muy poca inversión si la idea que se está desarrollando tiene aceptación por los clientes. Si se demuestra que responde al deseo del cliente, se irán incrementando sus funcionalidades (iteración) y, por el contrario, si no encaja en el mercado, se deberá darle un nuevo enfoque al negocio (pivotar).

El circuito se repite una y otra vez durante toda la vida de la startup. Cuanto más vueltas demos al circuito más sabremos a qué es lo que quieren los clientes.



VENTAJAS

Aprendizaje validado.

La metodología Lean Startup permite conocer qué es lo que desean los consumidores, y por tanto, qué puede hacer que el modelo de negocio sea rentable. Esto disminuye los riesgos de fracaso de la empresa.

Aprendizaje continuo.

La metodología Lean Startup se basa en un feedback continuo de los clientes, lo que permite mejorar el modelo de negocio.

Minimiza recursos.

Permite ahorrar tiempo y dinero en una idea para que luego no funcione. Tiempo, ya que ayuda a identificar desde muy pronto si los clientes querrán comprar el producto. Y dinero, ya que al crear solo un producto mínimo viable y salir a preguntar se ahorra hacer grandes inversiones.

En definitiva, la clave de esta metodología es aprender en poco tiempo, invirtiendo los mínimos recursos.

2. DESARROLLO DE CLIENTES.

La mayoría de Startups fracasan más por falta de clientes que por fallos al desarrollar un producto. Por ese motivo, la herramienta de desarrollo de clientes es tan importante.

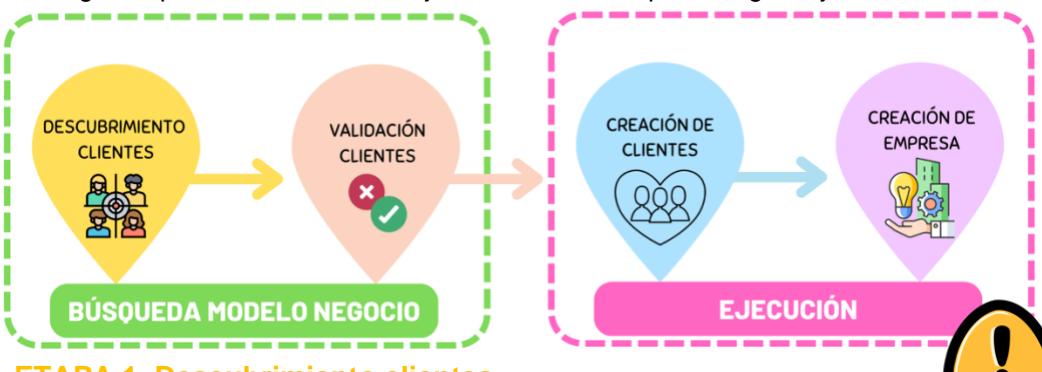
• ¿Qué es el desarrollo de clientes?

EL DESARROLLO DE CLIENTES es una herramienta desarrollada por Steve Blank, que consiste en salir a la calle para descubrir a tus clientes, identificarlos y validar tu producto. También se emplea para desarrollar características en los productos que se ajusten a lo que los clientes deseen.

En las startups el desarrollo lo hacen los propios fundadores, ya que al interactuar con los clientes puede darse cuenta el mismo que tal vez su visión no es correcta. En ese caso, pueden pivotar y hacer un cambio importante en el modelo de negocio.

El proceso de desarrollo de clientes

El proceso de desarrollo de clientes consta de 4 etapas. Las dos primeras forman parte de lo que llamamos búsqueda del modelo de negocio, en las que se centra la metodología Lean Startup, donde queremos verificar si hay clientes que nos comprarían el producto. La segunda parte se centra en la ejecución, una vez que el negocio ya ha sido validado.



Cuando tenemos elaborado nuestro lienzo de modelo de negocios, todo lo visto son hipótesis, es decir o suposiciones que hacemos de nuestra aula o nuestra casa sobre quienes creemos que son nuestros clientes, que le podemos ofrecer o cuánto les vamos a cobrar. Esta organización inicial está bien porque es un punto de partida, pero debemos tratar de convertir esas hipótesis o suposiciones en hechos en hechos.

La clave es salir a la calle para descubrir si de verdad existen las personas que tienen el problema o necesidad que nosotros queremos resolver y por lo tanto si hay clientes para el producto que queremos vender. Si es así, descubriremos quiénes son de verdad nuestros clientes, sus necesidades, sus problemas y cómo se comportan.

En esta etapa de descubrimiento de clientes distinguimos 4 fases

Fase 1. Organizamos todas las ideas en el lienzo de modelo de negocio. Lo hacemos apuntando estas ideas con post-it, ya que seguro las tendremos que modificar.

Fase 2. Poner a prueba nuestra interpretación del problema. Salimos a la calle a preguntar al cliente, para así saber si verdad estamos entendiendo bien su problema o la necesidad que quiere satisfacer.

Fase 3. Poner a prueba la solución con un prototipo (un producto mínimo viable). No hacemos un super producto que lleve mucho tiempo y dinero sino uno con características mínimas que le podemos enseñar al cliente para saber si esto es lo que quiere (un esquema, una maqueta etc.) No es al azar: hacemos test, entrevistas o experimentos.

Fase 4. Verificar o pivotar. Si los clientes verifican que este producto les resuelve el problema, podemos seguir añadiendo nuevas funciones al prototipo para acercarnos al producto final. Pero normalmente tendremos que hacer un pivot y volver al lienzo de modelo de negocios y hacer cambios importantes y repetir las fases 1, 2, 3 y 4.



Cuando de verdad creamos que ya hemos encontrado algo que de verdad satisface las necesidades de los clientes, habremos conseguido la adaptación del producto-mercado. Ahora podemos pasar al siguiente paso: la validación de clientes.

ETAPA 2. Validación de clientes.

Ya hemos adaptado el producto al mercado. ¿Podemos ya montar la empresa? Va a ser que no, ahora hay que validar a los clientes. Queremos comprobar si la solución que hemos propuesto (nuestra propuesta de valor) coincide con lo que lo que de verdad pensábamos era el problema del cliente. Tenemos 3 fases en esta etapa

1. Estar preparados para vender. Es decir, tenemos que tener el producto completo con una versión muy avanzada que se pudiera vender.

2. Saldremos a la calle e intentaremos cerrar la venta y conseguir clientes. Al intentar vender puede que tengamos que volver a hacer cambios, ya que en ese momento los clientes puede que digan que hay otras características que no hemos tenido en cuenta,

3. Tendremos que volver a hacer cambios y volver a repetir todo el proceso. Solo cuando lleguemos al punto en el que estemos seguros de que podremos realizar las ventas, es cuando podremos pasar a la siguiente etapa del proceso.

ETAPA 3. Creación de clientes. Las dos primeras fases nos han dado dos datos claves nos han permitido saber quiénes son de verdad nuestros clientes y si estos están dispuestos a comprar nuestro producto. En la etapa 3 trataremos de crear clientes. Aquí llevaremos todas las acciones para crear demanda en los clientes para lo que será importante llevar estrategias de marketing.

ETAPA 4. Creación de empresa. El último paso es crear una organización que pueda vender el producto. Será importante crear diversos departamentos de producción, marketing etc.

3. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

¿Por qué un consumidor decide comprar un determinado producto? En principio podríamos responder que las personas eligen aquellos productos que les permiten satisfacer más necesidades teniendo en cuenta la renta con la que cuentan y los precios de los productos. Sin embargo, detrás de estas decisiones veremos que hay un comportamiento de compra que es necesario entender.

EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR es aquella parte de la conducta de las personas asociada a la toma de decisiones en la compra de un producto.

Para entender este comportamiento es imprescindible analizar tres conceptos.

1 Los hábitos de compra del consumidor.



2 Los factores condicionantes de ese comportamiento.

3 El proceso que lleva a la decisión de compra.

● Los hábitos de compra del consumidor

Los hábitos de consumo se refieren a las pautas y comportamientos que las personas adoptan cuando van a adquirir bienes y servicios. Para conocer los hábitos de compra, debemos saber dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Quién compra?

¿Quién compra? Hay que saber quién es la persona que verdaderamente toma la decisión de adquirir el producto, si es el consumidor o quien influye en él. *Por ejemplo, los juguetes son utilizados por los niños, pero quienes los compran son los padres. Al tomar decisiones debemos tener en cuenta a los dos grupos.*

¿Qué compra? Debemos analizar el tipo de producto que selecciona entre las distintas alternativas que valora.

¿Por qué compra?

¿Por qué compra? Estudiar cuáles son los motivos por los que adquiere el producto. *Por ejemplo, al comprar un smartphone ¿qué se valora más?*

¿Qué compra?

¿Cómo compra? Si la decisión es razonada o emocional, si la paga en efectivo o con tarjeta de crédito, etc. *Por ejemplo, muchas personas compran golosinas o chocolate por el impulso del momento, por eso lo colocan justo al lado de la cola de los supermercados.*

¿Cómo compra?

¿Cuándo compra? Hay que conocer cuál es el momento en que compra y la frecuencia con que lo hace. *Por ejemplo, mucha gente compra más en navidad, por lo que algunas empresas empiezan las rebajas en diciembre para aumentar sus ventas.*

¿Dónde compra? Determinar el lugar de adquisición, los puntos de distribución a los que acude. Es decir, si el consumidor suele comprar ese producto por internet, en centros comerciales, en tiendas especializadas etc.

¿Cuánto compra?

¿Cuánto compra? Estudiar la cantidad de producto adquirida, averiguando además si la compra es repetitiva o no.

A través de dar respuesta a las anteriores cuestiones la empresa será capaz de definir de forma precisa los hábitos de compra de sus consumidores y podrá establecer estrategias con las que ajustar sus productos a estos comportamientos.

● Factores condicionantes del comportamiento del consumidor

Las decisiones del consumidor y sus hábitos del consumo están influidas por diversos factores internos y externos.

1

Factores internos. Las decisiones de compra se encuentran influidas, en gran medida, por factores que pertenecen al propio mundo del comprador. Estos factores son:

- Factores personales.** Como la edad, el género, el nivel de educación o los ingresos. Además, también influyen en las decisiones de compra el estilo de vida de la persona o su personalidad, etc. *Por ejemplo, no consume igual una persona joven que una anciana.*
- Factores culturales.** Como las ideas, creencias o costumbres de una persona o de la sociedad. *Por ejemplo, en Japón se come más pescado crudo que en otros países.*
- Factores psicológicos.** Como las motivaciones para comprar un producto o la percepción que se tiene del mismo. *Por ejemplo, una persona puede preferir una marca determinada porque percibe que es de mayor calidad.*
- Factores sociales.** Como los grupos de referencia que tienen una influencia en el comprador y los productos que consume (familia, amigos, compañeros de trabajo). *Por ejemplo, un apersona puede comprar un producto porque lo hacen sus amigos.*



Factores externos. Dentro de los condicionantes externos diferenciamos dos tipos de factores que pueden influir en la compra.



- **Factores de marketing.** La manera en la que las empresas presentan el producto a través de acciones de marketing pueden tener efecto en la decisión de compra. *Por ejemplo, Apple siempre presenta sus productos de manera que consigue que sean muy deseados.*

- **Factores de entorno.** Son las situaciones concretas en las que se produce en acto de comprar. *Por ejemplo, si el consumidor se encuentra con el producto en un momento determinado puede estar más dispuesto a comprarlo.*

La elección del consumidor depende de la interacción compleja de estos factores. Aunque el responsable de marketing no tiene influencia directa en la mayoría de ellos, estos factores pueden ser útiles a la hora de identificar a los consumidores potenciales y a diseñar los productos para atender de la mejor manera posible a sus necesidades.

● El proceso de decisión de compra

Por último, es necesario conocer el proceso de compra, es decir las diferentes etapas por las que puede pasar el comprador en su proceso de decisión de compra.



1. **Reconocimiento de una necesidad.** El proceso de compra comienza cuando el consumidor reconoce tener un problema o necesidad. La empresa debe identificar los factores desencadenantes de la necesidad mediante el estudio del consumidor.

2. **Búsqueda de información.** Los compradores recopilan información sobre los productos que podrían satisfacer sus necesidades. La empresa debe facilitar la búsqueda, ya que acceder a esta información tiene un coste de tiempo o dinero.

3. **Evaluación.** El consumidor evalúa las diferentes alternativas, teniendo en cuenta tanto los aspectos técnicos del producto como los aspectos psicológicos. En esta fase el consumidor llega a una valoración global de cada producto. La empresa debe estudiar los aspectos que los consumidores valoran más o menos para poder llevar acciones y mejorar su posición respecto al resto de marcas.

4. **Decisión de compra.** Es la fase en la que se decide qué producto se compra. La empresa debe facilitar este proceso ya sea en tienda o en internet (por ejemplo, amazon permite la compra con un par de "clicks").

5. **Comportamiento postcompra.** Una vez comprado el producto la satisfacción del cliente es clave por dos motivos: la posibilidad de una nueva compra futura y la posibilidad de recomendación a otras personas. En este sentido, se debe tratar de reforzar la creencia de la «compra bien hecha» con tal de lograr la satisfacción y lealtad de sus consumidores, factores que favorecerán la repetición de compra.

Por todo ello, hoy en día es fundamental que las empresas realicen labores de servicio post-venta o atención al cliente, así como que introduzcan mecanismos de reclamación.

La importancia del neuromarketing.

Para poder analizar mejor el comportamiento del consumidor, en los últimos años ha aparecido el concepto de neuromarketing.

EL NEUROMARKETING es un campo de estudio que combina los principios del neuropsicología, la neurociencia y el marketing para comprender cómo funciona el cerebro humano en relación con la toma de decisiones de compra y el comportamiento del consumidor. Su objetivo es utilizar este conocimiento para desarrollar estrategias de marketing más efectivas y persuasivas

Por ejemplo, Disney utilizó resonancias magnéticas para analizar las expresiones de las caras de los espectadores al ver sus películas. De esta manera han identificado qué momentos y personajes generan las respuestas emocionales más intensas lo que le ha permitido desarrollar un contenido más emocional.



6. EL ARQUETIPO DEL CLIENTE

Un concepto muy relacionado con la segmentación de mercados es la construcción de un arquetipo de cliente. Al segmentar un mercado estamos dividiendo el mercado en grupos más pequeños que tienen una serie de características similares. Con el arquetipo del cliente queremos ser más concretos y crear una persona ficticia que represente ese segmento con características similares.

Un **ARQUETIPO DE CLIENTE** es una representación ficticia y detallada del cliente ideal de una empresa. Se trata de humanizar al cliente al que nos queremos dirigir para entender sus características y comportamientos y diseñar productos que satisfagan sus necesidades y expectativas.

Si una empresa se dirige a varios grupos de consumidores (varios segmentos), construirá un arquetipo diferente que represente cada uno de estos segmentos.

¿Cómo hacer el arquetipo del cliente?

Con el arquetipo del cliente ideal queremos saber todo quién es y cómo se comporta, qué edad tiene, su género, sus ingresos, qué hábitos de compra tiene (cómo, dónde y cuánto compra), qué es lo que motiva para comprar, qué les influencia etc.

Dentro de este arquetipo de cliente se pueden incluir los siguientes datos.

- 1 NOMBRE Y FOTO DE LA PERSONA**

De esta manera lo humanizamos
- 2 INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA**

 - Edad
 - Género
 - Estado civil
 - Ocupación e ingresos
 - Nivel educativo

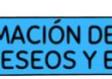
Son las características de la persona que define la capacidad que tiene para comprar el producto o que influyen en sus deseos. Distinguimos:
- 3 INFORMACIÓN PSICOGRÁFICA**

 - La personalidad
 - Los valores
 - Los intereses (aficiones, ocio, tiempo libre)
 - El estilo de vida

Son las características psicológicas o de hábitos de comportamiento que influyen en la compra del producto. Podemos destacar:

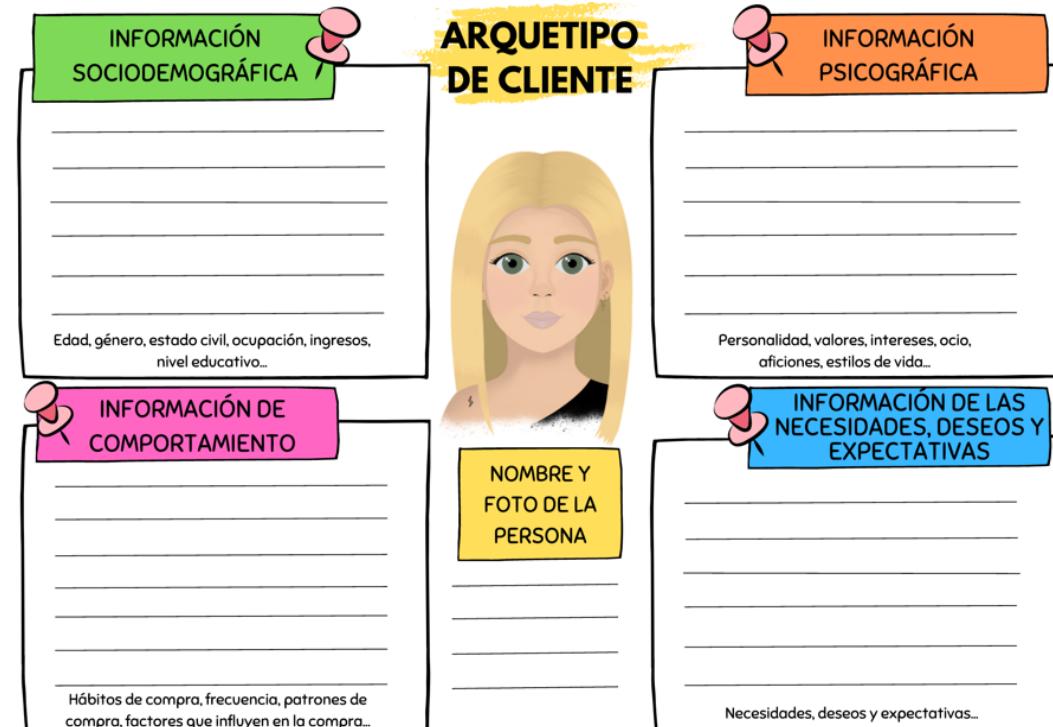
4 INFORMACIÓN DE COMPORTAMIENTO

Incluye información sobre los hábitos de compra, patrones de compra, frecuencia de compra, lugares de compra, factores que influyen en las decisiones de compra etc.

5 INFORMACIÓN DE LAS NECESIDADES, DESEOS Y EXPECTATIVAS

Incluye qué necesidades cubre el producto, deseos, expectativas...

Para ello es imprescindible salir a la calle para realizar una investigación. Hay que hablar directamente con los clientes y preguntarles para obtener la información de primera mano. Podemos diseñar encuestas, entrevistas, experimentos etc.

A partir de la información de aquellas personas que estén interesadas en comprar nuestro producto podemos empezar a ver patrones de comportamiento y características que se repitan y construir uno o varios arquetipos.



Ventajas de crear el arquetipo del cliente

Este arquetipo nos permite humanizar al cliente para comprender cómo se comporta o qué necesidades tiene. El objetivo principal de crear este arquetipo es poder personalizar la estrategia de marketing y ventas de la empresa para satisfacer las necesidades específicas de ese cliente ideal.

ACTIVIDAD RESUELTA 2. ARQUETIPO DE CLIENTE PARA LA ACADEMIA SUBLIME (CLASES SEMANALES)

La empresa Academia Sublime da clases de repaso para alumnos de 2º de bachillerato. Tiene dos segmentos de clientes: los que tienen dificultades para aprobar el curso y los que desean subir nota en selectividad. Al salir a la calle a preguntar se da cuenta que las personas del primer segmento (dificultades para aprobar) tienen unas características parecidas, por lo que construye el siguiente arquetipo de cliente. **Nota.** Como los que pagan la academia son los padres, habrá que incluir alguna información sobre ellos (como el nivel de ingresos o nivel educativo).

INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA

Edad: 18 años

Género: Mujer

Ocupación: estudiante

Estado civil: Soltera

Nivel de ingresos (de los padres):

1.500/2.000 € mes

Nivel educativo (padres): Bachillerato

INFORMACIÓN DE COMPORTAMIENTO

María acude siempre a clase, pero tiene dificultades para retener la información. Además, no suele plantear sus dudas en clase por miedo a parecer ignorante o a que los demás se burlen de ella. En casa, trata de estudiar por su cuenta, pero se distrae fácilmente y no avanza tanto como le gustaría.

ARQUETIPO DE CLIENTE



MARÍA PÉREZ

Estudiante de 18
años

INFORMACIÓN PSICOGRÁFICA

Personalidad: María es ansiosa, lo que le hace sentir mucha presión al llegar los exámenes.

Valores: Valora poder estudiar en la universidad o un ciclo formativo. También valora mucho a sus padres a los que no quiere decepcionar

Intereses: Le gusta mucho la música y la lectura, aunque últimamente no tiene mucho tiempo por los estudios.

Estilo de vida: Estudia mucho, pero tiene dificultades para organizarse y planificar sus tareas

INFORMACIÓN DE LAS NECESIDADES, DESEOS Y EXPECTATIVAS

Necesidades y deseos: María necesita un refuerzo para poder entender mejor las asignaturas y retener la información. Necesita resolver sus dudas y recibir orientación para planificar su tiempo de estudio.

Expectativas: María espera poder superar sus miedos y aprobar los exámenes para no repetir curso e ir a la universidad. Espera no decepcionar a sus padres. También espera poder equilibrar sus estudios con sus intereses y pasatiempos.

ACTIVIDAD RESUELTA 3. ARQUETIPO DE CLIENTE PARA UNA EMPRESA QUE VENDE TELÉFONOS MÓVILES (SEGMENTO DE MÓVILES DE ALTA GAMA)

INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA

Edad: 28 años
Género: Mujer
Ocupación: Autónoma diseñadora gráfica
Estado civil: Soltera
Nivel de ingresos: 2.000/2.500 € mes
Nivel educativo: Universitaria

INFORMACIÓN DE COMPORTAMIENTO

Comportamiento de compra: Elena es una compradora informada que investiga antes de comprar. Prefiere gastar en tecnología de calidad que pueda durarle varios años.
Lugares de compra: Prefiere comprar en tiendas físicas y busca ofertas y promociones especiales.
Frecuencia de compra: Cambia de teléfono cada 2 o 3 años, dependiendo de las nuevas características y tecnologías disponibles.

ARQUETIPO DE CLIENTE



ELENA
MARTÍNEZ

Autónoma diseñadora
gráfica



Una empresa que vende teléfonos móviles tiene dos segmentos de clientes: los que desean un móvil de alta gama y los que desean uno de gama media. Al salir a la calle a preguntar se da cuenta que las personas que están interesadas en los teléfonos de alta gama tienen unas características parecidas, por lo que construye el siguiente arquetipo de cliente.

INFORMACIÓN PSICOGRÁFICA

Personalidad: Elena es creativa y apasionada por su trabajo. Le gusta estar actualizada y siempre busca nuevas tendencias e ideas.
Valores: Valora mucho la calidad en su trabajo y las relaciones cercanas con su familia y amigos.
Intereses: Le gusta la fotografía, el diseño gráfico y las redes sociales.
Estilo de vida: Tiene una vida ocupada entre su trabajo como autónoma y su vida social, por lo que necesita dispositivos móviles que le permitan trabajar y divertirse en cualquier lugar.

INFORMACIÓN DE LAS NECESIDADES, DESEOS Y EXPECTATIVAS

Necesidades y deseos: Necesita un teléfono para trabajar de manera eficiente y conectarse con sus clientes y redes sociales. Valora la calidad de conexión a internet, la velocidad de descarga, y la capacidad de almacenamiento para poder editar y enviar diseños. Necesita una batería para trabajar todo el día sin preocuparse por la carga.
Expectativas: Espera un teléfono con buena cámara y un diseño moderno y elegante que la represente como diseñadora gráfica. En cuanto a la empresa, espera un buen servicio al cliente en caso de problemas con su dispositivo.

7. EL MAPA DE EMPATÍA

Una vez que tenemos el arquetipo del cliente, podemos construir un mapa de empatía para comprender mejor los comportamientos y emociones de los clientes potenciales.

UN MAPA DE EMPATÍA es una representación visual de los pensamientos, sentimientos, motivaciones, comportamientos, características de nuestro cliente ideal. Al empatizar con él, nos ponemos en su piel y podemos comprender su verdadero problema o necesidad y lo que está experimentando.

El mapa permite entender todo lo relacionado con el problema de nuestro cliente, lo que nos ayuda a mejorar nuestro producto. Los clientes no compran un producto sino una solución a su problema o una satisfacción a su necesidad.

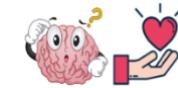


¿Cómo hacer el mapa de empatía?

Para poder construirlo tendremos que identificar varias personas que cumplan las características de nuestro cliente ideal. Despues realizaremos una investigación para obtener la información mediante entrevistas, encuestas, experimentos etc.

Los datos obtenidos tenemos que clasificarlos en 6 cuadrantes:

¿Qué piensa y qué siente? Se incluyen las emociones, pensamientos y sentimientos del usuario en relación con el problema. Por ejemplo, sus preocupaciones, necesidades, deseos, miedos, etc.



¿Qué dice y qué hace? Se incluye la actitud y el comportamiento del cliente respecto al problema o necesidad y lo que dice sobre ello. Por ejemplo, cómo se comporta el cliente con el problema, qué hace para solucionarlo, qué dice a otras personas...



¿Qué ve? Se incluye todo lo que cliente ve en su entorno, qué hacen sus amigos para solucionar el problema y qué ofrecen otras empresas en el mercado.



¿Qué oye? Se incluye todo lo que el cliente escucha en su entorno. Qué le dicen sus amigos, su familia o las redes sociales sobre el problema y cómo esto le influye.



¿Cuáles son sus dolores? se incluyen los problemas y frustraciones del usuario en relación a su problema. También los obstáculos para conseguir lo que desea o las dificultades para comprar el producto.



¿Cuáles son las ganancias? se incluyen lo que desea lograr el cliente y los beneficios que obtiene si soluciona el problema. Por ejemplo, las mejoras que obtiene en su vida, el valor que le aporta, etc



Una vez identificados estos datos, se construye un mapa visual. Por lo general, se dibuja un círculo en el centro del mapa para representar al cliente y se dibujan 6 áreas para representar cada una de las categorías. Para completar el mapa, se agregan post-it o se escriben las ideas dentro de cada área. Estas notas pueden incluir palabras clave, frases y descripciones detalladas de lo que el cliente piensa, siente, ve, oye, dice y hace.

ACTIVIDAD RESUELTA 4. MAPA DE EMPATÍA

DE MARÍA (CLIENTE IDEAL DE LA ACADEMIA SUBLIME)



ACTIVIDAD RESUELTA 5. MAPA DE EMPATÍA

DE ELENA (CLIENTE IDEAL DE LA EMPRESA DE MÓVILES)



8. EL PROTOTIPADO

Con una comprensión clara de las necesidades y deseos de los clientes potenciales, se puede explicar cómo crear prototipos rápidos y económicos para probar y validar las ideas de negocio antes de invertir grandes cantidades de dinero en el desarrollo de un producto o servicio.

● Concepto y utilidad

EL PROTOTIPADO es el proceso de crear una versión inicial de un producto con una mínima inversión de tiempo y dinero, con el objetivo de probar y validar su funcionalidad y diseño antes de la producción final.

El prototipado tiene gran utilidad ya que nos ayuda a **validar si nuestra idea tiene sentido**, y saber si el producto será demandado por los clientes. Al crear un prototipo, se puede identificar y corregir problemas de diseño o funciones antes de que el producto sea lanzado al mercado y así ajustarlo a las necesidades de los clientes.



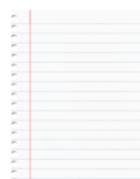
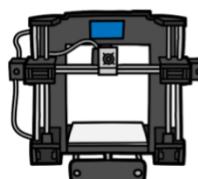
Todo esto lleva a la reducción de riesgos y costes asociados al desarrollo de un producto. Y es que lanzar un producto final es una tarea complicada, que lleva tiempo y sobre todo dinero. Una vez el producto ya está en el mercado es difícil rectificar sin gastarse mucho dinero. Por eso es más interesante crear antes un prototipo.

● Posibilidades de prototipado

Las posibilidades de prototipado son diversas y pueden aplicarse a una amplia variedad de bienes, servicios y aplicaciones.

BIENES

En la fabricación de productos físicos, se pueden utilizar prototipos para probar los materiales, el diseño y la funcionalidad de los productos antes de su producción final. Aquí puede ser muy útil la impresión en 3D, la creación de una maqueta o los prototipos de papel o cartón.



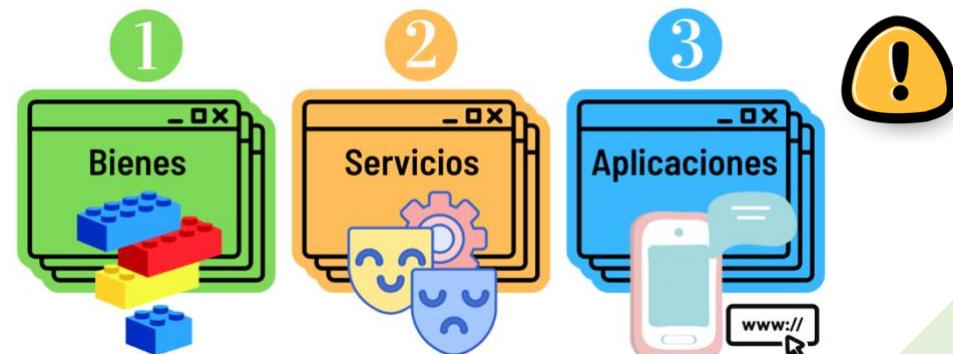
SERVICIOS

En la creación de servicios, los prototipos pueden ayudar a los diseñadores y desarrolladores a entender cómo se comportará el servicio en el mundo real. Esto puede ser particularmente útil en la creación de servicios basados en tecnología, donde los usuarios pueden interactuar con un prototipo para evaluar su utilidad y eficacia. Algunos ejemplos de prototipos pueden ser: una historia, un vídeo, una representación teatral (role-playing), un presentación en power point etc.



APLICACIONES

En el desarrollo de aplicaciones de software, los prototipos pueden ayudar a entender cómo los usuarios interactuarán con la aplicación. Los prototipos también pueden ser útiles para identificar problemas de uso y mejorar la experiencia del usuario antes del lanzamiento final de la aplicación. Estos prototipos pueden ser con dibujos de cómo se ve una app, o dibujos de los diferentes niveles si hablamos de un juego.



9. EL STORYTELLING

Una vez que tenemos nuestra idea de negocio, una manera de comunicarla a nuestros posibles clientes o inversores es a través de una historia. Para ello podemos usar la técnica del storytelling.



EL STORYTELLING es una técnica narrativa que consiste en contar una historia para comunicar un mensaje o una idea de una manera atractiva. Aplicado al modelo de negocio, consiste en contar una historia relacionada con el producto para provocar una conexión emocional con el público.

Como hemos visto, esta historia pueda ser utilizada como prototipo del producto, de manera que podemos contarla a los clientes para que estos nos den su opinión sobre si el producto estaría resolviendo su problema o satisfaciendo su necesidad. Con el feedback de los clientes, podemos saber si vamos por buen camino o si debemos hacer ajustes en nuestro modelo de negocio.

Algunos consejos de cómo utilizar el storytelling para transmitir nuestra idea de negocio son:

1. Identificar el mensaje clave. Antes de narrar la historia debemos tener claro cuál es el problema que resuelve nuestro producto y cómo lo hace.



2. Crear uno o varios personajes interesantes. Debemos crear personajes con los que los clientes puedan identificarse. Para ello es importante que nos basemos en el arquetipo del cliente.



3. Desarrollar la trama de manera atractiva. La trama es importante para captar la atención, para ello es interesante plantear el problema que tienen los personajes y luego cómo lo resolvieron con nuestro producto. La trama debe tener una introducción (presentamos el problema), un desarrollo (se explica cómo se resuelve) y un final (se muestra qué ocurre después).



4. Utilizar elementos emocionales. Conectar con las emociones de los clientes es una de las claves del storytelling. Para ello es muy interesante apoyarse en el mapa de empatía del cliente.



5. Adaptar la historia al público. Hay que adaptar la historia a las personas a la que estamos contando, ajustándola a su nivel de conocimientos.



6. Ser conciso. Es importante que la historia no sea demasiado larga para no aburrir al público.



ACTIVIDAD RESUELTA 6. STORYTELLING DE ELENA

(CLIENTE IDEAL DE LA EMPRESA DE MÓVILES)

María se encontraba ante un grave problema. Sabía que necesitaba mejorar sus notas si quería aprobar el curso, pero no sabía cómo hacerlo. Había intentado estudiar más horas y hacer más ejercicios, pero nada parecía funcionar. Sentía que estaba perdida y que no iba a ser capaz de conseguir sus metas y que sus padres se decepcionarían.

Fue entonces cuando, un día, su amiga Mireya le explicó que había una academia que ofrecía clases de repaso semanales para alumnas como ella. Al principio, María no lo tuvo claro.

Había probado muchas cosas antes y ninguna había funcionado. Pero, después de escuchar las explicaciones de Mireya y de cómo para ella había funcionado, empezó a sentir que tal vez había encontrado una solución.

La academia le ofrecía un plan de estudio personalizado, adaptado a sus necesidades y ritmo de aprendizaje. Además, le aseguraban que contaría con el apoyo de un profesor especializado que resolvería todas sus dudas y le ayudaría a superar sus dificultades. María empezó a sentir una chispa de esperanza en su interior.

Finalmente, decidió inscribirse en las clases de repaso semanales y desde entonces, todo ha cambiado. Con la ayuda de su profesor, ha conseguido organizarse y planificar sus estudios de una manera eficiente. Ha aprendido a resolver sus dudas y a enfocarse en los temas más importantes. Y lo mejor de todo, ha conseguido aprobar sus exámenes y ha conseguido acceder a la carrera universitaria que siempre quiso.

La historia de María es una prueba de que, con la ayuda adecuada, cualquier obstáculo puede superarse. Y la Academia Sublime con clases de repaso semanales puede ser la solución que muchos estudiantes necesitan para conseguir sus metas académicas y profesionales.

ACTIVIDAD RESUELTA 7. STORYTELLING DE MARÍA

(CLIENTE IDEAL DE LA ACADEMIA SUBLIME)

Había una vez una diseñadora gráfica llamada Elena que trabajaba como autónoma desde su casa. Elena era una profesional muy talentosa, pero tenía un gran problema: su teléfono móvil no estaba a la altura de sus necesidades. A menudo, su conexión a internet era lenta y no tenía suficiente capacidad de almacenamiento para sus archivos y aplicaciones de edición de imágenes. Además, la batería de su teléfono se agotaba rápidamente, lo que le impedía trabajar durante todo el día sin tener que cargar su dispositivo constantemente.

Un día, Elena recibió una llamada de un amigo que trabajaba en una empresa de tecnología y le recomendó probar un nuevo teléfono móvil que acababa de salir. Este teléfono tenía una conexión de internet super rápida y una gran capacidad de almacenamiento. Además, tenía una batería de larga duración que la permitiría trabajar todo el día sin preocuparse por quedarse sin carga. Elena decidió probar el teléfono y no pudo creer lo bien que funcionaba. Con su nueva herramienta de trabajo, pudo enviar y recibir correos electrónicos de manera rápida, descargar archivos grandes en cuestión de segundos y editar sus diseños con fluidez. Además, pudo tomar fotos y grabar videos de alta calidad para compartir con su familia y amigos, gracias a la calidad de la cámara del teléfono.

Elena se sintió feliz y motivada por su trabajo. Ya no tenía que preocuparse por problemas técnicos que le impedían hacer su trabajo de manera. Y lo mejor de todo, podía sentirse conectada con sus seres queridos y disfrutar de momentos de entretenimiento y ocio en su tiempo libre.

Desde entonces, Elena no ha dejado de recomendar este teléfono a todos sus amigos y colegas del mundo del diseño gráfico. Este teléfono móvil no solo cambió su forma de trabajar, sino que mejoró su calidad de vida y le permitió disfrutar más de su tiempo libre. Este teléfono era la solución perfecta a todos los problemas que Elena había tenido con su antiguo dispositivo. Y ahora, no puede imaginar trabajar sin él.

10. LA PROTECCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Has tenido una idea genial y has salido a la calle a preguntar a tus posibles clientes. Despues de varios meses de trabajo ya tienes todo listo para crear tu empresa con esa idea que revolucionará el mercado. Pero ahora se plantea una duda ¿qué pasa si alguien te copia la idea y se aprovecha de todo el trabajo que has hecho durante meses?

Una vez que hemos encontrado nuestro modelo de negocio es imprescindible que protejamos no solo nuestra idea, sino también nuestra marca, nuestro producto y otro tipo de información. Para proteger nuestro modelo de negocio, tenemos que diferenciar entre la protección de la propiedad intelectual y la protección de la información confidencial.

● La protección de la propiedad intelectual



LA PROPIEDAD INTELECTUAL son los derechos que tiene una persona o empresa sobre sus creaciones intelectuales, como invenciones, obras literarias o artísticas, diseños y marcas comerciales.

La propiedad intelectual es importante porque permite que las personas o empresas tengan el derecho exclusivo de utilizar y beneficiarse de sus creaciones, y evita que otras personas las utilicen sin su autorización. **Estos derechos que protegen la propiedad intelectual los otorga la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM).**

La propiedad intelectual se divide 3 categorías principales:



1 Protección de la idea: se refiere a la protección legal de las invenciones o ideas que una persona o empresa puede tener. Las principales herramientas para proteger ideas son las patentes y los diseños industriales.

- **La patente** es un derecho exclusivo que se le concede al inventor por un período de tiempo determinado (generalmente 20 años) para evitar que otros utilicen, fabriquen o vendan su invención sin su autorización.

- **El diseño industrial** es un derecho que protege la apariencia estética de un producto, como el color, la forma, la textura, siempre que sean nuevos y distintivos de la empresa



2 Protección de la marca: una marca son los signos distintivos que identifican a una empresa o producto en el mercado. **La herramienta principal de protección es el registro de marca**, que es un proceso legal que permite a una empresa registrar su marca comercial y otorga el derecho exclusivo de uso de la marca. De esta manera, se evita que otros utilicen una marca similar que pueda causar confusión entre los consumidores.



3 Protección del producto: se refiere a la protección legal de las creaciones intelectuales que no son necesariamente invenciones, como por ejemplo obras literarias, artísticas o software. **Una herramienta muy utilizada son los derechos de autor.**

● La protección de la información confidencial

Además, también es importante hablar de la protección de la información confidencial o secretos comerciales.

LA PROTECCIÓN DE LA INFORMACIÓN CONFIDENCIAL O SECRETOS COMERCIALES

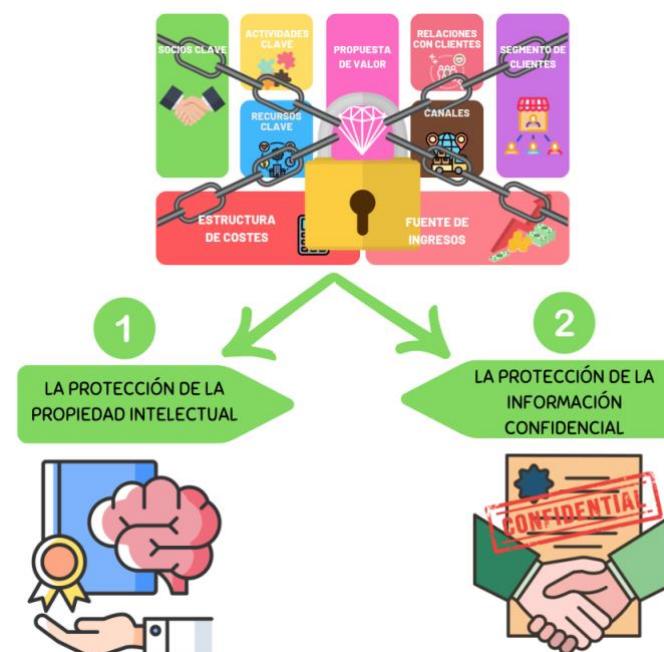
COMERCIALES se refiere a la protección de la información que una empresa considera valiosa y se quiere mantener en secreto para mantener una ventaja competitiva. **ESTOS SECRETOS COMERCIALES** son fórmulas, procesos, estrategias de negocio, información de clientes etc. cuya información quiere ser guardada de la competencia

Algunas empresas pueden preferir no hacer registros de patentes, ya que esos registros son públicos, y al pasar 20 años se acabaría la protección y cualquiera podría copiar la idea.



Una herramienta muy usada para proteger esta información confidencial o secretos comerciales son los acuerdos de confidencialidad que son un acuerdo legal por el que las personas que conocen esos secretos se comprometen a no divulgarlos en unas condiciones y/o tiempos determinados.

Una de los secretos comerciales más famosos de la historia es la fórmula de la Coca-Cola, la cual nunca se patentó para que nadie la conociera. Han pasado más de 100 años y esta fórmula es todavía desconocida.



PRODUCTO FINAL. CONOCEMOS A NUESTRO CLIENTE.

En clases anteriores hemos analizado nuestro entorno general y la competencia. Ahora ha llegado el momento de comprender mejor a nuestro cliente. Si recuerdas, cuando hablamos de nuestra idea de negocio dijimos que fuera sobre un producto para el que pudieran estar interesados algunos alumnos de tu edad (aunque podían estar interesados además personas más mayores o más jóvenes). Esto nos será ahora de utilidad.



Para realizar esta tarea vamos a tener que completar 3 fichas. **Puedes descargarlas aquí:** 1. ["Arquetipo del cliente"](#) 2. ["Mapa de empatía"](#) 3. ["Nuestra historia"](#)

ARQUETIPO DE CLIENTE

INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA	INFORMACIÓN PSICOGRÁFICA
Edad, género, estado civil, ocupación, ingresos, nivel educativo...	Personalidad, valores, intereses, ocio, aficiones, estilos de vida...
INFORMACIÓN DE COMPORTAMIENTO	NOMBRE Y FOTO DE LA PERSONA
Hábitos de compra, frecuencia, patrones de compra, factores que influyen en la compra...	INFORMACIÓN DE LAS NECESIDADES, DESEOS Y EXPECTATIVAS

Estas fichas ya rellenadas la guardaremos dentro de nuestra carpeta de equipo. En dicha carpeta iremos añadiendo el resto de fichas que iremos haciendo a lo largo del curso.



INSTRUCCIONES PARA RELLENAR LAS FICHAS.

PASO 1. El arquetipo del cliente (ficha 1).

Puede que en tu lienzo de modelo de negocio tengas varios segmentos de clientes (es decir, varios grupos de clientes con características diferentes). Nosotros nos vamos a centrar en el grupo de clientes que tiene más o menos tu edad y a construir un arquetipo de cliente que sería la representación ideal de ese cliente de 17-20 años que estaría interesado en nuestro producto. Haremos lo siguiente:



1. Dibujar/imprimir el arquetipo. Necesitamos la ficha de arquetipo de cliente física (en papel o cartulina) para poder trabajar con él. Si queremos hacerlo muy grande, podemos coger una cartulina y dibujar directamente las 5 categorías del arquetipo.

Otra opción, es descargar el modelo de arquetipo e imprimirlo (en este caso aconsejo el tamaño A3 para que sea más grande). [Descargar plantilla de arquetipo de cliente](#).

2. Rellenar el arquetipo. Tenemos que hacer una serie de suposiciones (hipótesis) de cómo creemos que es el arquetipo que representa a nuestro cliente ideal de 17-20 años. Por lo tanto, vamos a llenar las 5 categorías poniendo post-it en cada categoría ya que este arquetipo es temporal. Es importante escribir en post-it, ya que seguro que lo modificaremos en la tarea 4.

PASO 2. El mapa de empatía (ficha 2).

Una vez que tenemos nuestro arquetipo de cliente, vamos a elaborar un mapa de empatía sobre ese arquetipo. De nuevo, haremos lo siguiente:



1. Dibujar/imprimir el mapa de empatía. De nuevo podemos hacerlo en una cartulina o imprimirlo en el siguiente enlace: [descargar plantilla de mapa de empatía](#).

2. Rellenar el mapa de empatía. Volvemos a partir de suposiciones, así que llenamos los 6 cuadrantes del mapa con post-it, indicando qué creemos que esta persona ve, oye, dice y hace, piensa y siente etc. De nuevo, es importante hacerlo en post-it.

PASO 3. Nuestra historia (ficha 3).

Una vez que tenemos nuestro mapa de empatía vamos a elaborar una pequeña historia que nos sirva de prototipo. Para ello seguiremos la estrategia del storytelling donde presentaremos a nuestro arquetipo de cliente y a su problema, y explicaremos cómo lo resuelve con nuestro producto. Podemos escribir la historia en cualquier folio, ya que de nuevo, seguramente será modificada. No olvides seguir los consejos del apartado 9. También podemos [descargar la plantilla del storytelling](#).

PASO 4. La validación de nuestras hipótesis (revisión de las 3 fichas).

Una vez que tenemos nuestras hipótesis y nuestra historia (nuestro prototipo), tenemos que pasar a la fase de validación para saber si estamos en lo cierto. La idea de la validación es salir a la calle y preguntar a los clientes. Pero como hemos dicho que nuestro arquetipo de cliente tiene 17-20 años, los tenemos dentro de la clase (¡sublime!)



Lo que haremos es entrevistar a los compañeros de clase que se parezcan a nuestro arquetipo de cliente (solo a los que se parezcan). Les explicamos nuestro producto, nuestros precios, canales de distribución para verificar si estarían interesados en comprarlo, etc., o si harían algunos cambios etc.

Nota. Aquí es interesante que todos los grupos se mezclen. Unos miembros del grupo pueden entrevistar a otros compañeros mientras que los otros miembros están siendo entrevistados por otros grupos. Así conseguimos información más rápida.

A partir de aquí, aprenderemos si estábamos en lo cierto o no:

- Tal vez al preguntar a nuestros posibles clientes nos demos cuenta que las características de los que nos quieren comprar son diferentes. Entonces modificaremos el arquetipo de cliente de la tarea 1.
- Tal vez nos demos cuenta con sus respuestas que su mapa de empatía es diferente. Entonces modificaremos el mapa de empatía de la tarea 2.
- Si hemos modificado el arquetipo y el mapa de empatía, también tendremos que modificar nuestra historia de la tarea 3.

Una vez que hemos hecho las modificaciones definitivas en los 3 documentos (arquetipo, mapa de empatía e historia) podemos quitar los post-it y llenar las fichas de manera definitiva. Estas son las 3 fichas definitivas que van a nuestra carpeta de equipo.

TAREA EXTRA. Cambios en el lienzo de modelos de negocio.

Con todo lo que hemos aprendido en esta tarea, seguramente nos hemos dado cuenta que hay que hacer algunos cambios en el modelo de negocio (producto, precios, segmento de clientes etc). Entonces modificaremos el lienzo de modelo de negocio que tenemos de con post-it y que hemos ido elaborando a lo largo del curso.

