



# EL CAMINO PARA INNOVAR»»

CÓMO PASAR DE LA IDEA AL MODELO DE  
NEGOCIO CREANDO VALOR PARA TUS CLIENTES

MIGUEL MACÍAS RODRÍGUEZ

PRÓLOGO DE CARLOS DOMINGO

DEUSTO

# **EL CAMINO PARA INNOVAR**

CÓMO PASAR DE LA IDEA AL MODELO DE NEGOCIO  
CREANDO VALOR PARA TUS CLIENTES

Miguel Macías Rodríguez

**DEUSTO**

Cubierta y diseño editorial por Sara Sáez Fernández  
Ilustración y gráficas por Lola Martínez Piñar y Jose Fernando Real Lama

© 2017 Miguel Macías  
© Centro Libros PAPP, S.L.U., 2017

Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAPP, S. L. U.  
Grupo Planeta  
Av. Diagonal, 662-664  
08034 Barcelona  
[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

ISBN: 978-84-234-2877-9  
Depósito legal: B. 20.727-2017  
Primera edición: octubre de 2017  
Preimpresión: gama, sl  
Impreso por Egedsa  
Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

# cómo usar este libro

capítulo 0  
**INTRODUCCIÓN: LO ÚNICO CONSTANTE ES EL CAMBIO**

014

P012

## PRÓLOGO

P015

0.1 ¿Cómo hacer frente a los retos actuales?: cambio, incertidumbre, adaptabilidad constante...

P021

0.2 Cómo aplicar innovación continua en tres fases

P028

0.3 *Fast passes*: el camino más corto para empezar a trabajar tu reto

capítulo 1  
**ENTIENDE LA OPORTUNIDAD I: ANALIZA TU ENTORNO, VIGILA LA COMPETENCIA, DETECTA TENDENCIAS**

032

P033

1.1 La necesidad de cuestionarse el *porqué* de tu idea

P038

1.2 Analiza tu entorno y detecta tendencias: el mapa del entorno y análisis DAFO

P044

1.3 ¿Quién es quién en tu modelo de negocio?: *stakeholders*

P050

1.4 Posiciónate respecto a tu competencia: curvas de valor y la matriz CREA

P058

1.5. Visualiza tu estrategia

capítulo 2  
**ENTIENDE LA  
OPORTUNI-  
DAD II: OBTE-  
NER *INSIGHTS*  
DE TUS CLIE-  
NTES ES LA  
PRIORIDAD**

066

- P069 2.1 De la importancia de segmentar a tus potenciales clientes
- P079 2.2 Encuentra un segmento de clientes con un problema por resolver: importancia, deseabilidad e insatisfacción y la Matriz de *Customers Insights*
- P087 2.3 Ponte en la piel de tu cliente continuamente: el mapa de empatía
- P092 2.4 Un día en la vida de tu cliente: ficha persona y *User Story*
- P099 2.5 Hasta ahora todo es una hipótesis: el arte de entrevistar a potenciales clientes

capítulo 3  
**DEFINE LA  
IDEA: DEL  
PROBLEMA A  
LA SOLUCIÓN  
PASANDO  
POR EL PRO-  
DUCTO MÍNI-  
MO VIABLE**

106

- P108 3.1 ¿Qué quieren tus clientes? Soluciones, no productos o servicios
- P112 3.2 Cómo diseñar una propuesta que realmente aporte valor a tus clientes
- P118 3.3 ¿Cuál es la ventaja competitiva de tu solución? Define tu esencia: *Customer Value Proposition*
- P126 3.4 El prototipo y el producto mínimo viable: características y ejemplos
- P134 3.5 Cómo validar tu producto mínimo viable

capítulo 4

**VALIDA EL  
MODELO:  
CÓMO CONSE-  
GUIR CRUZAR  
EL ABISMO Y  
OBTENER  
TRACCIÓN**

**150**

P153	4.1 La experiencia del cliente como base para innovar: <i>Customer Journey Map</i>
P159	4.2 Engrasa la maquinaria de captar clientes
P165	4.3 ¿Tienes claro cómo vas a ingresar y cuáles son tus precios?
P175	4.4 El <i>Service Blueprint</i> como herramienta para definir sistemas y procesos
P179	4.5 Prepárate para actuar, organiza los recursos y define los procesos
P185	4.6 Prepara la viabilidad de tu modelo

capítulo 5

**ESCALA AL SI-  
GUENTE NI-  
VEL TU MODE-  
LO DE  
NEGOCIO**

**210**

P214	5.1 ¿Explorar o explotar? ¿Qué estrategia de crecimiento escoger?
P216	5.2 Tres horizontes para gestionar tu estrategia de crecimiento
P220	5.3 Entiende cuál es el motor de crecimiento óptimo para cada horizonte
P223	5.4 Aplicando el método EDV para escalar

P236

**CONCLUSIONES**

P240

**BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA**

**start»»**

# Capítulo 0

## Lo único constante es el cambio

«Sí, entiendo que es difícil encontrar sentido a la vida, pero es menos difícil si sabes cómo funciona la realidad que si eres un ignorante.»

Zygmunt Bauman

### 0.1 ¿CÓMO HACER FRENTE A LOS RETOS ACTUALES?: CAMBIO, INCERTIDUMBRE, ADAPTABILIDAD CONSTANTE...

Hoy en día las organizaciones se tienen que enfrentar a retos como la globalización, la velocidad de los cambios (tecnológicos, socioeconómicos, etc.), el exceso de información, la sostenibilidad, la generación de confianza o la humanización de las propias organizaciones.

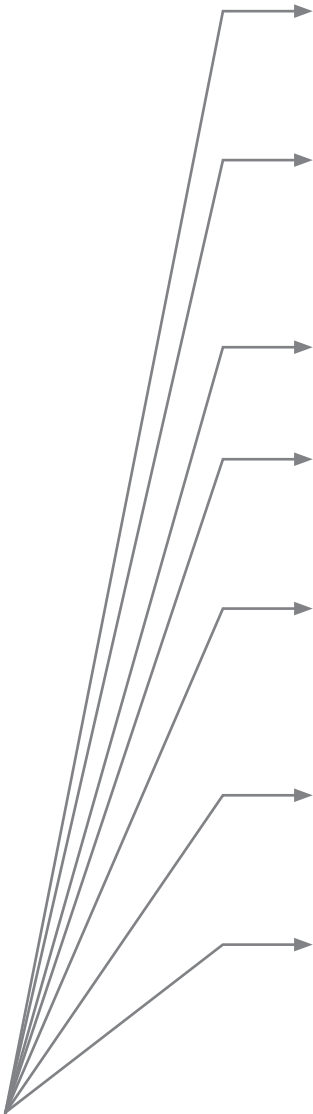
Pienso que para afrontar con ciertas garantías esos retos hay que encontrar la interrelación entre negocio e innovación a nivel estratégico (explotar *versus* explorar), lo que permitirá crear productos y servicios efectivos con los que obtener una posición pionera y competitiva, crear valor, obtener rentabilidad, en definitiva, innovar.

Además, deberíamos asumir una serie de premisas que forman parte ya de nuestra cotidianeidad:

PREMISAS





A diagram consisting of a single point on the left side from which seven lines radiate outwards to the right. Each line ends in a right-pointing arrowhead, pointing towards a separate paragraph of text.

Como innovadores no debemos responder sólo a los cambios externos, deberíamos estar creando cambios, tanto para los clientes como para nuestras empresas y mercados.

Los cambios externos son mucho más impredecibles, en los mercados mundiales emergen nuevas amenazas desde cualquier lugar, en cualquier momento y a menudo bajo modelos de negocio totalmente impredecibles.

El ritmo, frecuencia y amplitud del cambio no se ralentizan, sino que se está acelerando y seguirá acelerándose.

La mayoría de las innovaciones se están dando en los modelos de negocio, lo que implica cambios aún más profundos.

Reconocemos que el cambio ya no es una amenaza ocasional sino un compañero constante. Hay que pasar de la idea de cambio como una amenaza a cambiar la capacidad y la agilidad para adaptarnos como una ventaja competitiva.

La idea de que las empresas pueden lograr un estado estacionario protegido donde el cambio no las afecte no parece ya aplicable.

Debemos pensar en el cambio como una capacidad que desplegamos constantemente, en lugar de una amenaza que normalmente evitamos. E incluir y desarrollar el cambio como una capacidad que permita construir habilidades y reducir las barreras.

Una de las estrategias con mayor capacidad de respuesta a esas siete premisas es intentar construir una sociedad más emprendedora, con más iniciativa y creatividad, pero ¿cómo hacerlo?:



// Recuperando el diálogo con diferentes aunque salgamos derrotados: salir de nuestra realidad cierta, confrontar nuestras opiniones, «estresar» nuestras ideas. El resultado implica creatividad, innovación, disrupción.

// Aprendiendo desde la experimentación. Despertar el instinto de intentar explicar el porqué de las cosas, la curiosidad por averiguar cómo mejorar lo establecido, aprender mientras construimos.

// Dando la importancia que se merece a la educación para unir ambas cosas: recuperar el diálogo y aprender desde la experimentación.

En esa dirección, serán necesarios nuevos marcos de trabajo adaptados a un entorno de alta incertidumbre para poder gestionar procesos de innovación en las organizaciones. Donde el error ha de concebirse como fuente de aprendizaje e inspiración, donde habrá que confiar en el caos y sentirse cómodos en entornos de incertidumbre y de cambios constantes.

El «Porqué» de este libro es contribuir a ser más innovadores, transformadores, gestores del cambio y de la incertidumbre.

Mi intención es exponerte un marco de trabajo, una hoja de ruta, un mapa, que te ayudará a innovar, transformar y mejorar tu modelo de negocio. En definitiva, te ayudará a crear, pensar y actuar diferente para poder afrontar el cambio continuo. Este marco de trabajo está basado en mi propia metodología, EDV, Entender la Oportunidad, Definir la Idea, Validar el Modelo, donde utilizo herramientas y habilidades de *design thinking*, desarrollo de clientes, experiencia de usuario, desarrollo ágil y *Lean Startup* para resolver problemas complejos y ofrecer soluciones competitivas.

Espero que este mapa que te ofrezco y todas las herramientas con las que trabajo, te permitan obtener otro punto de vista que aplicar y con el que innovar en tus proyectos.

# PERSONAS A LAS QUE ESTE LIBRO PUEDE SERVIRLES

Este libro está pensado, en general, para personas con necesidad de explorar la realidad de una forma diferente con el objetivo de conseguir resultados más innovadores, y, en particular, para:



**#1 Emprendedores** que necesitan de una hoja de ruta para poner en marcha sus iniciativas empresariales.



**#2 Empresas** que necesitan innovar en procesos, productos o soluciones, adaptando sus equipos a las nuevas e inciertas condiciones del mercado.



**#3** **Mentores** y/o consultores que necesitan de procesos y herramientas para ayudar a emprendedores y empresas a innovar en sus modelos de negocio.



**#4** **Organizaciones** educativas (universidades, escuelas de negocio, centros educativos) para que los alumnos puedan aprender (aprender haciendo) y experimentar cómo, aplicando metodologías ágiles y de innovación, pueden lanzar productos y servicios innovadores al mercado.



**#5** **Organizaciones** públicas y privadas con programas de aceleración, incubación, mentorización de *startups*, como soporte para la consecución de su éxito: que el mayor número de proyectos se consoliden en el mercado.

## SITUACIONES EN LAS QUE ESTE LIBRO PODRÁ SERTE DE UTILIDAD

Te quiero mostrar algunas de las situaciones en las que este libro te puede ayudar, independientemente de cualesquiera otras donde sea de utilidad:

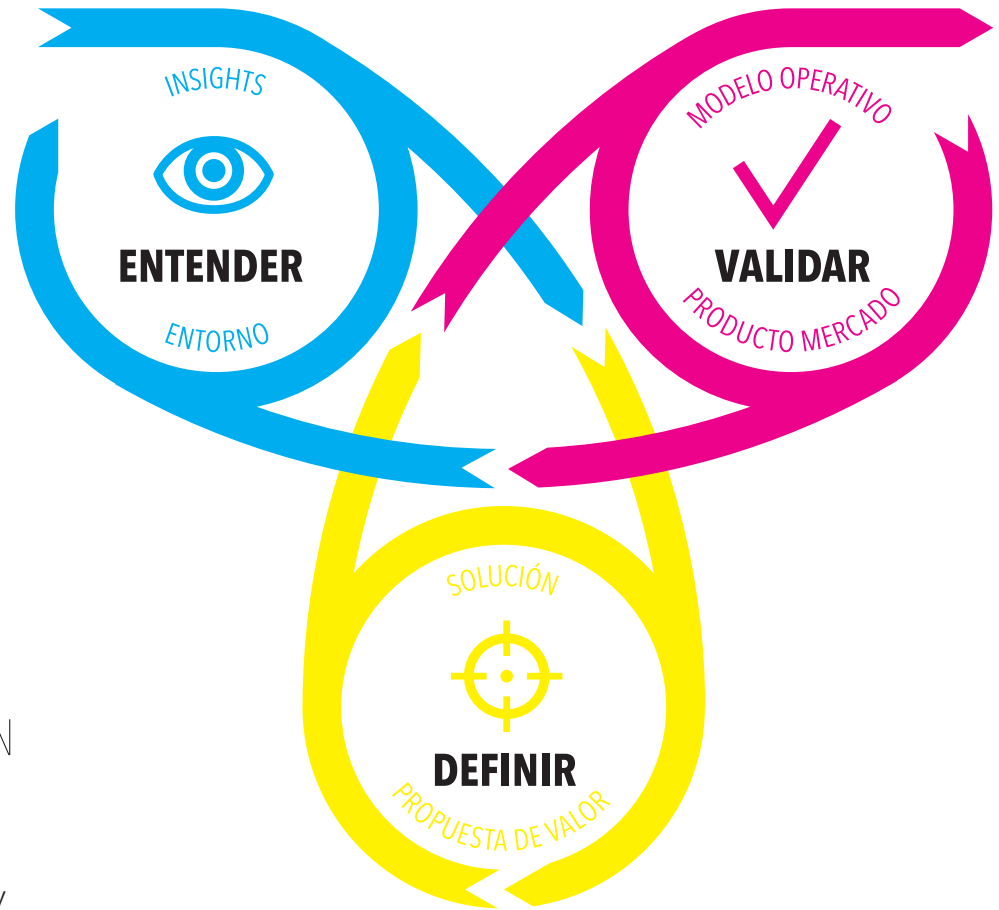


- 1\_ Quieres lanzar un producto o servicio nuevo, o bien explorar nuevos mercados.
- 2\_ Necesitas conocer e incorporar otros segmentos de clientes o nuevas líneas de negocio en tu modelo de negocio.
- 3\_ Pretendes rediseñar y transformar tu modelo de negocio y buscar nuevas alternativas de expansión y crecimiento.
- 4\_ Tu compañía necesita modificar su posicionamiento respecto a la competencia en el mercado y definir nuevas estrategias para ello.
- 5\_ Vas a adaptar tu empresa a la economía digital y no sabes qué pautas deberías seguir.
- 6\_ Quieres innovar en tu portafolio de productos o servicios optimizando los recursos.
- 7\_ Buscas innovar y validar tu modelo de negocio en un contexto real de mercado.

## 0.2 CÓMO APLICAR INNOVACIÓN CONTINUA EN TRES FASES

A continuación te describo el marco de trabajo que voy a utilizar en este libro basado en la metodología EDV: ENTENDER la oportunidad, DEFINIR la idea y VALIDAR el modelo.

Considera que el listado de las herramientas que encontrarás en cada una de las fases de la metodología EDV no pretende ser exhaustivo ni cerrado, todo lo contrario, es sólo un instrumento al servicio del objetivo perseguido en cada fase, por lo que siéntete libre de utilizarlo, readaptarlo o cambiarlo en función de tu propia experiencia.



## 1.ª FASE. ENTENDER LA OPORTUNIDAD: ENTORNO E INSIGHTS


Esta fase tiene la misión de comprender mejor el alcance de la oportunidad de negocio que estamos analizando, y para ello han de cumplirse dos objetivos:

**Crear una base de conocimiento sobre el entorno y la competencia.**

**Comprender los insights de nuestros potenciales clientes.**


Siempre llevando a cabo una serie de actividades de observación y comprensión, fundamentalmente a través de las siguientes herramientas.





Herramientas para  
analizar el entorno  
y el contexto

- **Círculo de Oro:** cuestionate el «porqué» de tu proyecto.
- **Mapa del Entorno:** analiza tendencias macro y de la oferta y de la demanda.
- **Matriz de Stakeholders:** clasifica a tus *partners*, posibles alianzas, prescriptores, etcétera.
- **Análisis DAFO:** mapea tus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.
- **Análisis Estratégico:** para visualizar tu estrategia en función al valor que aportas.



Herramientas  
para comprender  
los insights de  
los potenciales  
usuarios/clientes

- **Matriz de Customers Insights:** te ayudará a elegir el segmento por el que empezar.
- **Mapa de empatía:** para ponerte en la piel de tu cliente.
- **Ficha Persona:** para que puedas caracterizar a tu cliente.
- **User Story:** un día en la vida de tu cliente. Crea su historia.
- **Entrevista con clientes:** para validar las hipótesis de tu cliente/usuario.





Cuando hayas trabajado esta fase, tendrás un conocimiento más profundo del contexto donde se enmarca tu proyecto y, sobre todo, habrás validado que existe una necesidad o problema no muy bien resuelto, representado en un grupo de personas con características similares.

Lo importante en esta fase es analizar bien el entorno y la competencia para comprender si existe una oportunidad y poner foco en un segmento de usuarios concreto (son los denominados *early adopters* de los que hablaremos más adelante), conocerlos y comprenderlos al máximo, sobre todo, para entender dónde y cómo podremos resolver sus necesidades.

## 2.ª FASE. DEFINIR LA IDEA

Es el momento de idear, definir y concretar el servicio o producto que vamos a entregar, la propuesta de valor, siempre partiendo y considerando la información que hemos recopilado en la fase anterior. Para ello utilizaremos herramientas como:

- **Customer Value Proposition:** partiendo de las necesidades de tu cliente, empieza a definir tu solución.
- **Entrevistas de Solución:** valida a nivel conceptual tu solución.
- **Matriz de Priorización:** controla qué hacer partiendo de las necesidades de tus clientes.
- **Producto Mínimo Viable:** te ayudará a elegir las características mínimas de tu solución.
- **Experimentos de Solución:** te ayudará a validar con tus usuarios/clientes tu producto mínimo viable.

Cuando estemos en condiciones de responder a las preguntas de todas estas herramientas es cuando habremos validado que podemos realizar una solución con los recursos de que disponemos, aunque sea una primera versión, y que el grupo de potenciales usuarios y clientes analizados en la fase

anterior la han utilizado, probado, aportado *feedback*, incluso comprado en algunas ocasiones. Habremos recopilado información acerca de nuestra solución, qué funcionalidades tienen más encaje, son más útiles, cuál es el verdadero valor por el que pagan los clientes, etcétera.

Llegará entonces el momento de tomar decisiones de inversión relacionadas con el ajuste del producto en el mercado.



### 3.ª FASE. VALIDAR EL MODELO

Para completar el marco de trabajo propuesto, veremos cómo validar las principales hipótesis que hacen posible el ajuste «PRODUCTO-MERCADO». Tendremos que cuestionarnos sobre cuáles son los canales más rentables, cómo nos vamos a relacionar con nuestros clientes, cuál es el modelo de ingresos, cuáles son los procesos y recursos que hacen falta para llevar la propuesta de valor al mercado y, sobre todo, qué estructura de costes tendremos como consecuencia de necesitar esos recursos.

Será el momento de sentar las bases de nuestro modelo económico-financiero y de invertir en posicionamiento de la marca, de la empresa y de nuestras soluciones en el mercado.

Todo ello podremos trabajarlo con las siguientes herramientas:

- » **Customer Journey:** para diseñar e innovar la experiencia de tus clientes.
- » **Modelo de ingresos:** determina el sistema de fijación de precios.
- » **Embudo de conversión y principales métricas:** controla y mide cuanto sucede.
- » **Plan de marketing y ventas:** engrasa la maquinaria de vender.
- » **Modelo financiero:** analiza la rentabilidad y viabilidad de tu modelo.

Lo anteriormente expuesto lo podemos apreciar en la gráfica siguiente, donde deberemos comenzar empleando nuestro tiempo en sentar las bases de nuestro modelo de negocio: averiguar si existe una oportunidad, bien porque hemos detectado una tendencia que podríamos aprovechar, bien porque podremos clonar un modelo de negocio que funciona en otro país y, sobre todo, porque habremos validado que existe un segmento de clientes o personas con una necesidad concreta no muy bien resuelta por el mercado («ENCAJE CLIENTE-PROBLEMA»).

Sólo entonces estaremos en disposición de diseñar y validar si podemos ofertar una solución a ese conjunto de personas, es decir, si podremos crear algo que les sea de utilidad para cubrir esa necesidad ya verificada («ENCAJE PROBLEMA-SOLUCIÓN»).

Finalmente, llega el momento de trasladar esa solución a un mayor número de clientes, con lo que será el momento de sentar las bases de nuestro modelo económico-financiero y de invertir en posicionamiento de la marca y de los productos en el mercado («ENCAJE PRODUCTO-MERCADO»).

Cuando hemos logrado satisfacer las necesidades de nuestro público objetivo podremos plantearnos escalar el modelo, es decir, querer extrapolar nuestro modelo a otros segmentos, a otros mercados geográficos, etc. (ESCALAR). Y en esta fase tendremos que utilizar todas las herramientas de las fases o etapas anteriores.

Los contenidos de este libro están estructurados en una lógica con 4 fases o etapas y 5 objetivos. Todos



ellos orientados a innovar en el modelo de negocio.

En la imagen que se muestra a continuación podremos observar cómo hemos descompuesto la fase de ENTENDER, DEFINIR y VALIDAR (EDV):

\_En cada una de esas fases debemos responder a una serie de preguntas que nos ofrecerán un diagnóstico del conocimiento y madurez de nuestro modelo de negocio. Para profundizar en ese conocimiento disponemos de varias herramientas que serán descritas y detalladas basándome en ejemplos reales de empresas de nuestro entorno.

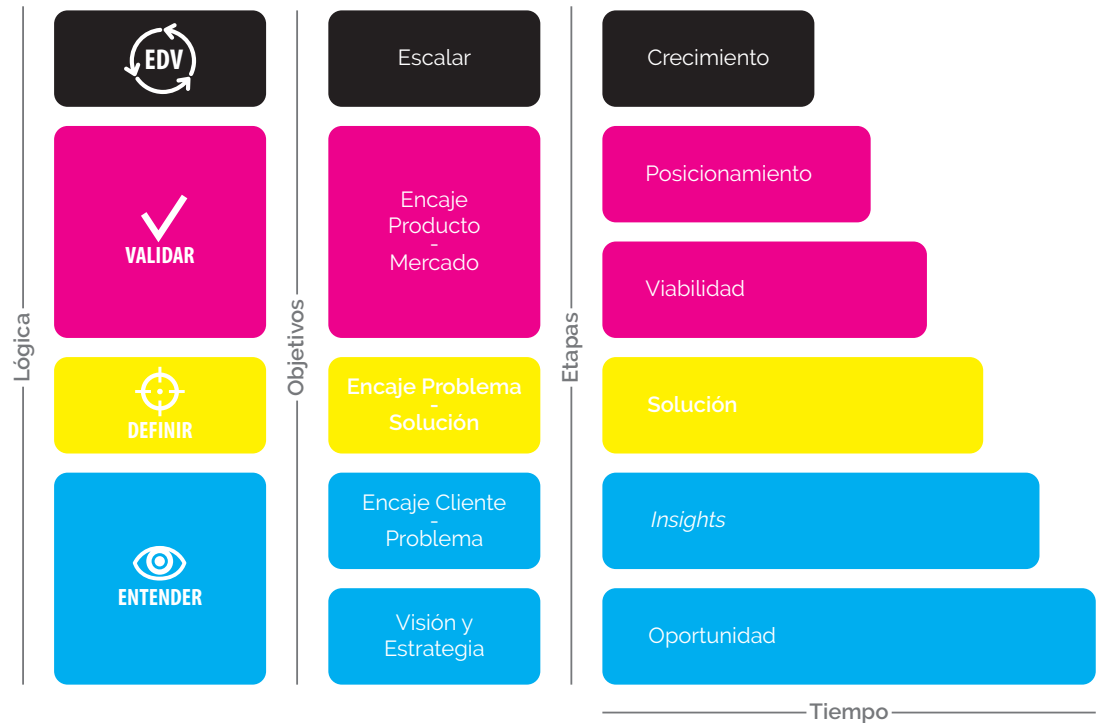
\_Son fases secuenciales, cada una se sustenta en la información obtenida en la anterior, y al mismo tiempo el proceso de validación de las hipótesis de cada fase puede provocar que revisemos todo lo andado hasta ese momento. No te preocupes, es lo habitual. La realidad compleja que intentamos descifrar nos provoca continuos cambios. Lo interesante es tener un marco de trabajo de referencia que nos ayudará a tomar decisiones.

\_Además, el análisis de personas, el trabajo de ideación y la validación del mercado son procesos iterativos que encierran otro EDV en su interior, inspirado en el ciclo de desarrollo

iterativo de Eric Ries en *El método Lean Startup*: «defino hipótesis, diseño experimentos y aprendo de los resultados».

**ENTENDER EL CONTEXTO.**  
**ENTENDER A LAS PERSONAS.**  
**DEFINIR LA IDEA O SOLUCIÓN.**  
**VALIDAR EL MERCADO.**

Fuente: Miguel Macías



# 0.3 FAST PASSES: EL CAMINO MÁS CORTO PARA EMPEZAR A TRABAJAR TU RETO

Te doy la posibilidad de leer este libro desde una necesidad concreta, ayudándote a explorar el reto específico que tengas actualmente. Para eso hemos diseñado unos **FAST PASSES** con los que no tendrás que esperar y podrás acceder al contenido y herramientas en función del reto que estés intentando resolver.

**QUIERO CONOCER MEJOR A MIS POTENCIALES CLIENTES**

**PASOS**

- Céntrate en un solo segmento de clientes.
- Encuentra un segmento de clientes con un problema por resolver.
- Ponte en la piel de tu cliente.
- Pasa un día en la vida de tu cliente.
- Da los pasos necesarios para validar las principales hipótesis de tus clientes.

**PÁGS**

81
84
87
96
101

**FAST PASSES to YOUR BUSSINESS**

Comprender a tus clientes es fundamental para poderles ofrecer una solución que se ajuste a sus necesidades y resuelva sus problemas.

**\$30**  
**07 FEB**

**QUIERO COMUNICAR MI MODELO DE NEGOCIO CON UNA POTENTE VISIÓN**

**PASOS**

- Empieza con el porqué; el Círculo de Oro.

**PÁGS**

36

**FAST PASSES to YOUR BUSSINESS**

Es importante que te cuestiones el porqué de tu proyecto antes de comenzar. Será el argumento con el que podrás llegar a enganchar más fácilmente con tus usuarios.

**\$30**  
**07 FEB**

**QUIERO DISEÑAR UNA PROPUESTA DE VALOR POTENTE**

**PASOS**

- Define la ventaja competitiva de tu solución.
- Encuentra el producto mínimo viable: mejor hecho que perfecto.
- Experimenta para validar tu PMV.

**PÁGS**

120
142
147

**FAST PASSES to YOUR BUSSINESS**

Diseñar una propuesta de valor es una tarea que tendrás que realizar tras comprender lo que tus usuarios y clientes necesitan. Sólo así podrás aportar valor con tu solución.

**\$30**  
**07 FEB**

## QUIERO HACER UN DAÑO DE MI NEGOCIO

### PASOS

- Analiza el entorno y detecta tendencias.
- Realiza un análisis interno: fortalezas y debilidades.
- Posiciónate frente a la competencia.

PÁGS

39

42

52

### FAST PASSES to YOUR BUSSINESS

Conoce cuáles son las principales fortalezas y debilidades de tu proyecto para aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas del entorno.

\$30  
07 FEB

## QUIERO MEJORAR LA EXPERIENCIA DE MIS CLIENTES

### PASOS

- Aprende a segmentar a tus potenciales clientes o usuarios.
- Define las etapas del itinerario que tus clientes o usuarios experimentarán con tu producto.

PÁGS

94

154

### FAST PASSES to YOUR BUSSINESS

Hoy en día, que tus clientes y usuarios tengan una experiencia excelente al usar o comprar tu producto o servicio es indispensable y deberá formar parte de tus ventajas competitivas.

\$30  
07 FEB

## QUIERO PREPARAR MI COMPAÑÍA PARA CRECER

### PASOS

- Gestiona tu portfolio en base a los tres horizontes.
- Entiende cuál es tu motor de crecimiento.

PÁGS

216

220

### FAST PASSES to YOUR BUSSINESS

Si lo que quieres es crecer, es importante que te cuestiones qué aspectos de tu modelo de negocio sería necesario adaptar y en cuáles tendrías que diferenciarte de tu competencia.

\$30  
07 FEB

# EDV, UN MAPA PARA INNOVAR

Para terminar de resumir todo el contenido de este libro te muestro una imagen que podría servirte como mapa para innovar productos, servicios y soluciones. En ese mapa puedes observar, por un lado, las etapas del método EDV:

1. ENTENDER LA OPORTUNIDAD: el entorno y las personas.
2. DEFINIR LA IDEA: la solución y la propuesta de valor.
3. VALIDAR EL MODELO: modelo operativo, posicionamiento y viabilidad.
4. ESCALAR: crecimiento.

Por otro lado, los tres encajes por los que habrás de pasar para conseguir que esos productos, servicios y soluciones sean deseables, factibles y viables: «CLIENTE-PROBLEMA», «PROBLEMA-SOLUCIÓN» y «PRODUCTO-MERCADO».

Y por último, las herramientas que te sugiero utilizar en cada una de esas etapas. Lo importante es que sepas qué tipo de decisiones has de tomar y por qué. Que establezcas prioridades. Y, sobre todo, dónde es necesario que pongas foco en función de la etapa en la que te encuentres. Las herramientas han de ayudarte a formular las preguntas, estructurar la información y documentar los resultados de tus experimentos, con el fin de disminuir riesgo e incertidumbre en el proceso de toma de decisiones inherente a lanzar un producto, servicio o solución al mercado. Y más aún cuando tu misión es innovar, diferenciarte de las alternativas existentes. En todo caso, se trata de un mapa. Ahora eres tú el que tiene que elegir destino y llegar a él de la forma más ágil y óptima posible. Empieza la aventura.

