Entendiendo mi solución

Contenido

1. Introducción 3

2. Usuarios y dolores 4

2.1. Cómo identificar y entender a las personas y grupos de interés para el emprendimiento 4

2.2. Definir un problema 5

3. Lean Start-up 7

3.1. Definir la idea y crear un producto mínimo viable 8

3.2. Medir y aprender 8

3.3. Aprender de los usuarios 8

3.4. Crecer y escalar 8

4. Las principales herramientas utilizadas 9

4.1. Guía de validación Lean 9

4.2. Determinar tamaño del mercado (*Market Sizing*) 15

4.3. Mapa de empatía 18

4.4. Plan de escalamiento (*Scaling plan*) 20

5. Caso de éxito: Spora Biotech – José Miguel Figueroa, Co-Fundador y CTO 23

Referencias Bibliográficas 26

Objetivo: Esta clase se enfoca en validar el calce de la solución propuesta con las expectativas de los usuarios de forma de corregir a tiempo cualquier aspecto que esté desacoplado con la realidad.

1. Introducción

El *lean startup* es una herramienta que se basa en el concepto de aprendizaje validado, es decir, el proceso de probar una idea de negocio mediante experimentos con los usuarios potenciales para corroborar los descubrimientos e hipótesis. Esta herramienta se puede aplicar en el marco del *design thinking* o como un ejercicio individual al contar con una solución que se quiera testear previo a ser lanzada al mercado. El calce de una solución previo a su lanzamiento al mercado es importante dado que nos permite asegurar que la solución satisface las necesidades de los usuarios y cumple sus expectativas, logrando corregir a tiempo cualquier aspecto que no esté alineado con la realidad. Esto permite ahorrar recursos considerables destinados a una solución que no tiene futuro por no tener demanda o no satisfacer los problemas reales de los usuarios.

2. Usuarios y dolores

El ejercicio de testear una solución y validarla en cuanto a su calce respecto de si satisface o no las necesidades de los usuarios y si cumple con sus expectativas se realiza mediante una evaluación en diversos escenarios que ayuden a la introducción de la solución al mercado con una estrategia que haga sostenible el proyecto. El objetivo es identificar los errores para aprender de ellos, de manera de mitigar los riesgos que puedan afectar la implementación de la solución, para lo cual se debe tomar en cuenta desde el desarrollo de la solución, el mercado, los competidores, etc. Otro tema que se debe considerar es analizar en detalle las soluciones actuales y cómo estás entregan valor, para entender la diferencia con nuestra propuesta de solución.

2.1. Cómo identificar y entender a las personas y grupos de interés para el emprendimiento

Es fundamental conocer a los usuarios para desarrollar un calce real de la solución con las necesidades de estos. El libro “los 4 pasos para la epifanía” de Steve Blank resume un análisis de distintos emprendimientos exitosos encontrando patrones que determinan una mayor probabilidad de éxito. Estos patrones se basan en que aquellos emprendimientos exitosos descubrían en etapas tempranas quiénes eran sus usuarios y no avanzaban hasta tener absolutamente claro esto. Una vez mapeados, los potenciales usuarios de la solución avanzaban en validar el cliente y recién una vez validado esto avanzaban en la creación de clientes (compras sostenidas en el tiempo). Esta es la manera menos costosa de confirmar la información que define realmente al cliente. No es posible desarrollar un producto y sacarlo al mercado sin tener claridad de la definición de quién es tu cliente. Ante esto se deben resolver una serie de interrogantes que ayudan a esta definición:

- ¿Quiénes son?
- ¿Qué tan bien los conocemos?
- ¿Dónde enfrentan el problema o dolor?
- ¿Cuándo enfrentan el problema o dolor?
- ¿Cómo enfrentan el problema o dolor?
- ¿Qué tan seguido tienes este problema?
- ¿Qué impactos genera este problema?
- Etc.

Una vez respondidas estas preguntas podemos saber con certeza quiénes son nuestros clientes. En todas las etapas del desarrollo de la solución se debe estar en contacto con los clientes. En esta etapa el foco está en escuchar a los usuarios, más que en ofrecer una solución, por tanto, es clave tomar notas y observar, tal como vimos en la fase de empatizar del *design thinking*.

2.2. Definir un problema

No resolver el problema de forma correcta y real tiene un costo elevado para los emprendimientos. Existen errores comunes que se basan en basarse desde la solución, antes de definir el problema, otros se basan en ideas que ya existen y, por tanto, no agregan nuevo valor, por último, trabajar en una solución sin saber si existe un mercado dispuesto a pagar por esta tiende a matar los emprendimientos. Por último, las ideas perfectas no existen, esperar hasta que esté todo perfecto hará que tu competencia se quede con tus clientes.

Existen 4 pilares que se utilizan para definir correctamente un problema, son los siguientes:

- Centrado en las personas.
- Claridad y especificidad.
- Sin implicar una solución.
- Planteado desde la posibilidad real del emprendedor.

El problema debe sintetizar las observaciones que se realizaron sobre los usuarios y el contexto en el cual se desenvuelven y experimentan sus dolores. Hay que incorporar desde los datos concretos y cuantificables (observaciones, descubrimientos, etc.) hasta aquellos intangibles y abstracto (las interpretaciones y reflexiones basadas en los análisis de los datos). Se puede usar la siguiente guía para orientar la definición del problema:

[usuario]: adulto mayor que trabaja en el campo (descriptivo).

[necesidad]: necesita realizar labores en sus predios para la temporada (verbo).

[*insights*]: pero no tiene la capacidad física para hacerlo él mismo. (convincente).

Fuente: Innovakit. (2022).

3. Lean Start-up

El modelo *Lean Startup* fue inventado por Eric Ries, un empresario estadounidense, quien fue pionero en acuñar este término en el año 2011 y se basó en la teoría de *Lean Manufacturing* de Toyota. Este modelo se centra en crear un modelo de negocios escalable de forma ágil y segura, logrando transformar ideas en productos. La primera etapa consiste en una iteración rápida para crear un producto mínimo viable (MVP, por sus siglas en inglés) que contenga las características esenciales y lanzarlo al mercado para obtener *feedback* por parte de los clientes. Luego, este *feedback* es crucial para pulir la solución, ya que se realiza midiendo y aprendiendo de cómo las personas interactúan con este MVP mediante recopilación de datos que permiten identificar los puntos en los cuales se deben enfocar las mejoras. Lo interesante es que si los resultados (*feedback*) son positivos, se mantiene la misma dirección, potenciando la solución con otras prestaciones o profundizando las ofrecidas, pero si la reacción de las personas es negativa, se decide cambiar de rumbo, lo que se conoce como "pivotear". La adaptación es la clave, dado que de lo contrario quedas fuera del mercado. Por último, el objetivo de este método es incrementar el valor para los clientes y el negocio mediante un incremento de valor de forma continua en el tiempo, gracias a la iteración continua de los nuevos descubrimientos que se generan con la interacción con los clientes. Este modelo se utiliza normalmente en innovaciones de carácter tecnológico, con alto nivel de incertidumbre, ya que permite ir escalando en la medida que vas validando y mejorando el producto o servicio, reduciendo los tiempos de ciclo y la tasa de fracasos. A continuación, podemos simplificar en simples pasos el modelo para un mayor entendimiento:

3.1. Definir la idea y crear un producto mínimo viable

- Se debe comenzar por definir la idea sobre lo cual se va a trabajar.
- Luego, hay que identificar cuáles son los principales aspectos en que se debe trabajar para elaborar un prototipo o un producto mínimo viable para iterar.

3.2. Medir y aprender

- Se diseñan experimentos en función de las hipótesis que se quieren comprobar.

3.3. Aprender de los usuarios

- Es importante tomar nota y observar con atención para identificar cuáles son los aspectos validados (correctos) y cuáles requieren ser reformulados o mejorados.
- Se debe realizar una serie de experimentos sucesivos de forma de contar con un aprendizaje continuo en el tiempo donde se está validando y mejorando el producto o servicio en base al *feedback* que entregan los usuarios.

3.4. Crecer y escalar

- Se debe mantener como objetivo la expansión gradual, a medida que se va validando y mejorando, se trabaja en ampliar el producto o servicio.
- También existe una innovación continua mediante la cual se mantiene el aprendizaje y la adaptación a los cambios en el tiempo.

4. Las principales herramientas utilizadas

En esta parte de la clase revisaremos las principales herramientas utilizadas en el proceso de prototipado, para lo cual nos basaremos en el **Innovakit desarrollado por NOVO de la Universidad San Sebastián[1].**

4.1. Guía de validación Lean

Como su nombre lo indica se trata de una guía que se enfoca en apoyar la validación del calce en distintas etapas y aspectos del proyecto, permitiendo aprender sobre el mismo en profundidad, así como también identificar a tiempo cuándo hay que pivotear porque se está desviando de las necesidades de los usuarios que sufren los dolores.

¿Cómo se usa esta herramienta?

Esta herramienta requiere de en primer lugar definir qué es lo que se busca validar y qué métricas se utilizarán durante el proceso. En segundo lugar, se debe definir qué herramientas serán utilizadas durante el proceso de validación para levantar la información. Luego, existen 4 etapas fundamentales en las que se debe enfocar el trabajo de calce o validación, las que se detallan a continuación:

1. **Valida el problema: ¿este problema realmente importa?**

    - Aprende: ¿cuál es el problema?, ¿Quién sufre este dolor?, ¿Cuál es el impacto que genera?, ¿Existen soluciones al problema en la actualidad?, etc.
    - Construye: visión, objetivos, actores relevantes, etc.

[1]Link: HERRAMIENTAS INNOVACIÓN – Innovakit (uss.cl)

- Mide: entrevistas, observaciones, viaje del usuario, etc.

2. **Calce problema – solución: ¿esta solución resuelve el problema?**

   - Aprende: ¿funciona la solución?, ¿Resuelve el problema total o parcialmente?, ¿Los usuarios usan la solución, confían en ella?, etc.
   - Construye: propuesta de valor y producto mínimo viable.
   - Mide: Análisis de competidores y encuestas.

3. **Calce solución – producto: ¿el producto soluciona el problema en su totalidad?**

   - Aprende: ¿el producto es mejor que lo actual?, ¿Su uso entrega correctamente la solución?, ¿Los clientes prefieren el producto para solucionar su problema?, etc.
   - Construye: prototipo en papel, producto mínimo viable, etc.
   - Mide: revisa el diseño, comprueba la usabilidad, etc.

4. **Calce producto – mercado: ¿el modelo de negocios es sostenible en el tiempo?**

   - Aprende: ¿cuánta gente persiste con el dolor o problema?, ¿existen personas aún dispuestas a pagar por otra solución?
   - Construye: prototipo, difusión de la solución.
   - Mide: impacto de *marketing* para llegar a clientes que persisten con sus dolores.

Ejemplo: calce de solución de sensores para detección temprana de plagas o enfermedades en cultivos.

Objetivos

- Conocer si los sensores pueden detectar problemas como plagas o enfermedades antes de que tengan un impacto crítico en la producción.
- Se medirá el tiempo que tarda un agricultor en responder a una alerta y la reducción en la pérdida de cultivos.

Métodos

- Implementar pruebas de campos en 4 predios para medir la respuesta.
- Enviar encuestas a agricultores para que nos den su opinión después de haber experimentado la solución.

Etapas

1. Valida el problema: ¿este problema realmente importa?

¿Cuál es el problema?:

- Los agricultores tienen dificultades para detectar a tiempo problemas como plagas y enfermedades en sus cultivos.
- ¿Quién sufre este dolor?: Agricultores que dependen de la salud de sus cultivos para su sustento.
- ¿Cuál es el impacto que genera?: Pérdida de cultivos, reducción de ingresos, aumento de costos por tratamientos tardíos.
- ¿Existen soluciones al problema en la actualidad?: Sí, pero suelen ser costosas, difíciles de usar o no suficientemente precisas.

Construye:

Visión:

- Crear una solución accesible y fácil de usar que permita a los agricultores monitorear la salud de sus cultivos en tiempo real.
- Objetivos: Reducir las pérdidas de cultivos, mejorar la eficiencia en la detección de problemas, aumentar la satisfacción del usuario.
- Actores relevantes: Agricultores, ingenieros agrónomos, desarrolladores de tecnología, proveedores de sensores.

Mide:

- Entrevistas: Realizar entrevistas con 10 agricultores para entender sus desafíos actuales.
- Observaciones: Observar cómo los agricultores monitorean actualmente sus cultivos.
- Viaje del usuario: Mapear el proceso actual de detección y manejo de problemas en los cultivos.

2. Calce problema – solución: ¿esta solución resuelve el problema?

¿Funciona la solución?:

- Implementar un piloto para probar la efectividad de los sensores y la aplicación móvil.
- ¿Resuelve el problema total o parcialmente?: Evaluar si la solución detecta problemas a tiempo y si los agricultores pueden actuar rápidamente.
- ¿Los usuarios usan la solución, confían en ella?: Recoger *feedback* de los agricultores sobre su experiencia y confianza en la solución.

Construye:

- Propuesta de valor: “Monitorea la salud de tus cultivos en tiempo real y reduce pérdidas con nuestra solución tecnológica accesible y fácil de usar.”
- Producto mínimo viable (MVP): Desarrollar una versión básica de la aplicación y los sensores para pruebas iniciales.

Mide:

- Análisis de competidores: Comparar nuestra solución con otras disponibles en el mercado.
- Encuestas: Enviar encuestas a los agricultores después de usar la solución durante un mes para recoger datos sobre su efectividad y usabilidad.

3. Calce solución – producto: ¿el producto soluciona el problema en su totalidad?

Aprende:

- ¿El producto es mejor que lo actual?: Comparar los resultados del piloto con los métodos actuales de monitoreo.
- ¿Su uso entrega correctamente la solución?: Evaluar si los agricultores pueden usar la solución sin problemas y si detectan los problemas a tiempo.
- ¿Los clientes prefieren el producto para solucionar su problema?: Recoger *feedback* sobre la preferencia de los agricultores por nuestra solución frente a otras.

Construye:

- Prototipo en papel: Crear bocetos y diagramas de la interfaz de usuario y el flujo de trabajo.
- Producto mínimo viable (MVP): Mejorar el MVP basado en el *feedback* recibido durante el piloto.

Mide:

- Revisa el diseño: Realizar pruebas de usabilidad para asegurar que la interfaz es intuitiva.
- Comprueba la usabilidad: Observar a los agricultores usando la solución en sus campos y recoger f*eedback*.

4. Calce producto – mercado: ¿el modelo de negocios es sostenible en el tiempo?

Aprende:

- ¿Cuánta gente persiste con el dolor o problema?: Investigar el tamaño del mercado y la cantidad de agricultores que enfrentan estos problemas.
- ¿Existen personas aún dispuestas a pagar por otra solución?: Evaluar la disposición a pagar de los agricultores por una solución mejorada.

Construye:

- Prototipo: Desarrollar una versión más avanzada del producto basada en el *feedback* y las mejoras identificadas.
- Difusión de la solución: Implementar estrategias de marketing para llegar a más agricultores y educarlos sobre los beneficios de la solución.

Mide:

- Impacto de marketing: Medir la efectividad de las campañas de marketing y la tasa de adopción de la solución.
- Llegar a clientes que persisten con sus dolores: Identificar y contactar a agricultores que aún enfrentan problemas con sus cultivos y ofrecerles la solución.

4.2. Determinar tamaño del mercado (*Market Sizing*)

Como su nombre lo dice, esta herramienta se enfoca en validar el potencial de los ingresos asociados a la solución en función del tamaño potencial del mercado. El mercado se compone de personas (clientes) que están dispuestos a pagar por la solución, pero también se debe considerar la frecuencia de compra, el % de mercado que se puede abordar respecto de los competidores actuales, etc. En resumen, ayuda a calcular el tamaño del mercado. Es muy útil para introducir nuevos productos al mercado para poder determinar una proyección de ingresos esperada y volúmenes asociados a esta primera incursión, además de determinar los riesgos que podrían existir al llevar a cabo un nuevo negocio.

¿Cómo se usa esta herramienta?

1. La plantilla se basa en 6 secciones:
    a. Comprador
    b. Usuario
    c. Frecuencia
    d. Potencial
    e. Valor
    f. Ingresos potenciales

2. Comprador y usuario:
    a. Comprador: corresponde al grupo de personas que pagan por la solución.
    b. Usuarios: son las personas que utilizan la solución.
    c. En algunos casos el comprador y el usuario corresponden a la misma persona, en otros son 2 personas diferentes.
3. Frecuencia:
    a. Cada cuánto tiempo compran tu solución: una vez al mes, una vez en la vida, anualmente, etc.
4. Potencial:
    a. Se trata de una estimación del mercado que se espera capturar con esta nueva solución.
5. Valor:
    a. ¿Cuál es el precio en el que será comercializada la solución?
6. Ingresos potenciales:
    a. Proyección anual de los ingresos esperados en función de los supuestos anteriormente definidos.

COMPRADOR	USUARIO	FRECUENCIA	POTENCIAL	VALOR	INGRESOS
En la zona donde se comercializa existen 3.457 usuarios INDAP registrados como productores de hortalizas. Un estudio de ODEPA indica que el uso de fertilizantes orgánicos ha aumentado en un 3,2% en el último año	De los 3.457 usuarios de INDAP se estima que un 15% utiliza actualmente insumos orgánicos, lo que equivale a 518 usuarios potenciales.	Los principales cultivos (hortalizas) en los que se utiliza el compost en esta zona son los tomates, por lo que se espera la frecuencia de compra sea anual, previo a la plantación de temporada.	Al no existir muchas alternativas para insumos orgánicos en la zona, se estima que se podría alcanzar un 5% de los productores potenciales, es decir, 25 usuarios INDAP.	Se estima que los sacos de 25 kilos se pueden comercializar en $2.800 + IVA	Asumiendo un promedio de 1,3 Ha por productor INDAP para la zona definida, tenemos que para los 25 usuarios se requieren 13.000 sacos, lo que da un total de $36.400.000

Tabla 1. Market Sizing.

Fuente: Innovakit. (2022). NOVO, USS.

4.3. Mapa de empatía

El mapa de empatía se utiliza para profundizar en el entendimiento de los usuarios, identificando qué piensan y sus emociones en relación con el problema a analizar como parte del diseño de solución. Se utiliza como base las observaciones levantadas en etapas anteriores para orientar el ejercicio y lo que se quiere identificar al aplicarlo.

¿Cómo se usa esta herramienta?

1. Antes de aplicar el mapa de empatía, debemos tener claridad de quién es el usuario y cuál es el objetivo de realizar este ejercicio.
2. La aplicación de la herramienta se puede realizar mediante observaciones o mediante una entrevista directamente con el usuario en cuestión.
3. Se comienza por identificar a quién se aplicará la herramienta, su nombre y características que lo definen como usuario.
4. Después, se aplica la sección “dice y hace”, en la cual debemos registrar lo que el usuario responde durante la entrevista o lo que observamos mientras lo realiza. Hay que evitar interpretar lo que quiere decir el usuario para no caer en errores.
5. A continuación, se debe registrar la sección “escucha” en la cual se toma nota de lo que el usuario dice escuchar al enfrentar el problema o dolor.
6. Ahora, llenamos la sección “piensa y siente” donde el usuario comenta sus emociones y pensamientos durante la experimentación del dolor en cuestión.
7. La última sección corresponde a “observa” donde el usuario describe lo que visualiza en su entorno inmediato.

8. Al terminar los registros, se debe trabajar en equipo para interpretar esta información, buscando comprenderlos y empatizar con ellos.

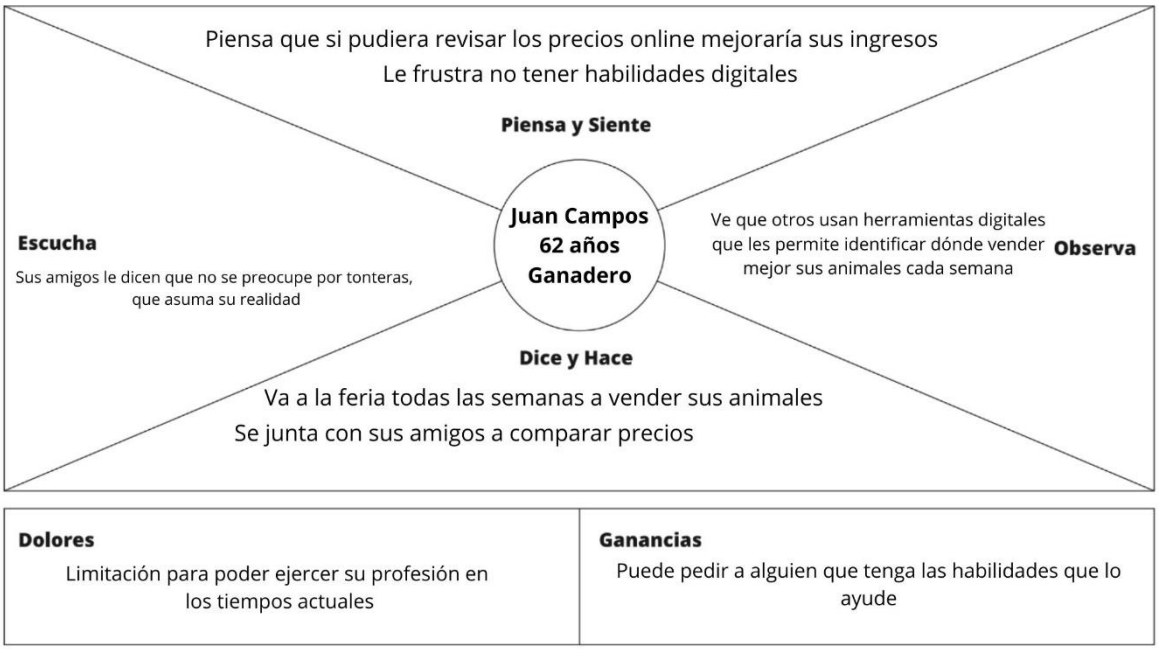

Figura 1. Ejemplo: Juan Campos es un ganadero que necesita ayuda para adaptarse a los tiempos actuales.

Fuente: Innovakit. (2022). NOVO, USS.

4.4. Plan de escalamiento (*Scaling plan*)

Esta herramienta se enfoca en explorar las distintas alternativas de expansión del negocio, sin perder de vista la calidad del producto o servicio entregado en la actualidad. Se basa en un análisis interno de identificación de áreas que requieren ser reforzadas para poder seguir creciendo, lo que se complementa con entrevistas a actores internos como externos. Es importante tener una visión clara plasmada en un plan de acción que permita conseguir el desarrollo de la empresa buscado, así como contagiar al equipo con esta visión de forma de motivarlos a trabajar coordinadamente para los logros que se requieren.

- **¿Cómo se usa esta herramienta?**

1. La plantilla base se compone de 5 áreas que se deben abordar
    a. *Know How*.
    b. Gente y Gobernanza.
    c. Reputación y efectividad.
    d. Recursos físicos.
    e. Modelo de negocio y dinero.

2. *Know how*.
    a. Realiza un diagnóstico de capacidades del equipo respecto del plan de expansión planteado.
    b. Algunas preguntas comúnmente utilizadas:
        i. ¿El sistema actual puede soportar un aumento de ventas o producción?
        ii. ¿Existiría un impacto en el costo o margen al aumentar los volúmenes de producción?

3. Gente y gobernanza
    a. Se analiza el crecimiento desde la perspectiva organizacional, si es necesario crear o modificar áreas funcionales, así como incorporar o no nuevos talentos para llevar adelante el plan de crecimiento.
    b. Es fundamental identificar las habilidades críticas que se requieren para conseguir el objetivo, puesto esta será la base para contrastar con la realidad de la organización para identificar las nuevas necesidades.

4. Reputación y efectividad
    a. Se busca demostrar la viabilidad del nuevo negocio, así como el posicionamiento de la marca
    b. ¿Cuáles el reconocimiento que tienen nuestros clientes de nuestra marca?
    c. ¿Existen otras empresas con las cuales podemos generar alianzas estratégicas para apalancarnos y hacer crecer nuestro negocio?
    d. Etc.

5. Recursos físicos
    a. Se evalúa si el negocio cuenta con los recursos que necesita para implementar el plan de acción.
    b. ¿Qué recursos se necesitan para implementar el plan?
    c. ¿Se cuenta con estos recursos? ¿Dónde se pueden obtener?
    d. Etc.

6. Modelo de negocios y dinero
    a. El resultado del ejercicio de crecimiento, al expandirse, ¿sigue siendo rentable?
    b. ¿Se justifica la expansión?
    c. Se debe identificar claramente:
        i. Modelo de ingresos: es importante definir y entender cómo se generan los ingresos y que la expansión no genere una baja en las ventas de los productos actuales.
        ii. Costos: identificar cuáles son los costos que se ven afectados por la expansión. Especial énfasis en conceptos como costos fijos (qué costos se mantienen fijos aumentando o manteniendo la producción), costos variables (qué costos debo considerar al aumentar la producción) y costos marginales (cuánto cuesta producir una unidad adicional).
        iii. Proyección de demanda: existen argumentos sólidos que demuestran que la expansión contará con los clientes esperados.
        iv. Flujo de caja requerido: cuántos recursos financieros se necesitan para lograr la expansión, es importante poder determinar el capital de trabajo requerido.
        v. Calidad del producto o servicio: asegurar que no se verá afectada la solución actual producto de la expansión. (Innovakit, 2022).

5. Caso de éxito: Spora Biotech – José Miguel Figueroa, Co-Fundador y CTO

Spora es la primera compañía en utilizar hongos de los ecosistemas más prístinos del mundo para desarrollar cuero vegano, a través de procesos biológicos y que en etapas posteriores involucra nanotecnología. Se trata de un desarrollo único en el mundo, para el cual han debido a viajar a lugares recónditos, como, por ejemplo, el Amazonas, para obtener el material genético que da origen al producto que entregan.

¿Qué problema resuelven? La industria de textiles necesita contar con materiales de calidad que provengan de procesos sostenibles y amigables con el medio ambiente. El cuero es un insumo fundamental para esta industria y a pesar de que a la fecha existen alternativas al cuero animal, estas están lejos de resolver las necesidades que tienen las empresas de este sector. Se estima que para el año 2025 el 70% de las ventas de las marcas de lujo provendrán de consumidores pertenecientes a las generaciones *millenials* y *zentenials*, quienes se caracterizan por valorar productos sostenibles por sobre el resto de las alternativas disponibles, lo que genera un gran desafío por resolver esta necesidad en el corto plazo.

¿Por qué genera tanto interés su solución? A pesar de que en la actualidad existen alternativas al cuero de origen animal (ecocuero), estas distan mucho de ser soluciones verdaderamente sostenibles, ya que provienen de origen del petróleo. Esto sumado al creciente interés y poder adquisitivo de las generaciones compuestas por *millenials* y *zentenials*, quienes valoran altamente las marcas que son amigables con el medio ambiente, hace que exista una oportunidad de negocios interesante para ser explorada y que a la fecha ha atraído a inversionistas como Hap Klopp, fundador de The North Face, quien incluso es parte del consejo asesor y ha señalado que cree que Spora se

transformará en uno de los principales unicornios (empresas valoradas por sobre 1 billón de dólares) globales en materia ambiental[2]. En otras palabras, **el éxito de Spora se basa en lograr un calce perfecto entre la necesidad de lo usuarios, que buscan productos de calidad (altamente similares al cuero) y con alta sostenibilidad en su proceso productivo.**

Algunas imágenes de los productos desarrollados por esta empresa y sus aplicaciones:

Figura 2. Petrus.

Fuente: Spora. (s.f.)

[2] Fundador de The North Face cuenta qué lo motivó a sumarse a una startup chilena - La Tercera

Figura 3. Black Onyx

Fuente: Spora. (s.f.)

Referencias Bibliográficas

Innovakit. (2022). NOVO, USS. Recuperado de https://innovakit.uss.cl/h-innovacion/market-sizing/

La Tercera. (s.f.). La startup chilena que crea “cuero vegano” a partir de hongos. Recuperado de https://www.latercera.com/piensa-digital/noticia/la-startup-chilena-que-crea-cuero-vegano-a-partir-de-hongos/S6VO6C7MVRAQLO7PNC7QOQ6G7A/

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). Value Proposition Design.

Ries, E. (2018). El Método Lean Startup. Editorial Deusto.

Spora. (s.f.). Recuperado de https://spora.co.uk/

Ministerio de Agricultura
Gobierno de Chile
FIA
Fundación para la Innovación Agraria
ReBrota
INNOVANDO DESDE LO RURAL
VERDAD
RAZON
VIRTUD
1989
UNIVERSIDAD SAN SEBASTIAN
VOCACIÓN POR LA EXCELENCIA