
Modelo de negocio

PID_00281480

Jordi Puigdemívol Clarà

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 6 horas



Universitat
Oberta
de Catalunya

Jordi Puigdel·lívol Clarà

Ingeniero técnico de Telecomunicaciones e ingeniero superior en Electrónica (La Salle-URL). Executive MBA (IESE). El 2009 fundó Sherpa Empresarial y desde entonces ayuda a start-ups y pymes a innovar en su modelo de negocio.

El encargo y la creación de este recurso de aprendizaje UOC han sido coordinados por la profesora: Laura Lamolla Kristiansen

Primera edición: febrero 2021

© de esta edición, Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC)

Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona

Autoría: Jordi Puigdel·lívol Clarà

Producción: FUOC



Los textos e imágenes publicados en esta obra están sujetos –excepto que se indique lo contrario– a una licencia Creative Commons de tipo Reconocimiento-Compartir igual (BY-SA) v.3.0. Se puede modificar la obra, reproducirla, distribuirla o comunicarla públicamente siempre que se cite el autor y la fuente (Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), y siempre que la obra derivada quede sujeta a la misma licencia que la obra original. La licencia completa se puede consultar en: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/es/legalcode.es>

Índice

Introducción.....	5
1. Modelo de negocio.....	7
1.1. Un contexto que invita a actuar	8
1.2. Concepto de modelo de negocio	10
1.3. Beneficios de trabajar en clave de modelo de negocio	12
1.4. Origen del modelo de negocio	13
2. Herramienta. Modelo de negocio SCOPE.....	16
2.1. Estructura. Los tres bloques del SCOPE	17
2.2. Trabajar con el SCOPE	19
2.2.1. Plantilla en analógico o digital	19
2.2.2. Potencial visual. Etiquetas pòsit	20
2.2.3. Diseño en tres pasos	21
2.3. Caso de ejemplo inicial. FC Barcelona	23
2.3.1. Componentes principales	24
2.3.2. Componentes de puertas afuera (<i>front office</i>)	26
2.3.3. Componentes de puertas adentro (<i>back office</i>)	27
3. Primer paso. Los componentes principales del SCOPE.....	28
3.1. Líneas de negocio. Productos y clientela	31
3.2. Beneficios que aportamos a la clientela	34
3.3. Vías de ingresos	36
3.4. Posicionamiento. Único externo	38
3.5. Misión que nos impulsa	40
3.6. Visión que nos orienta	41
4. Segundo paso. El SCOPE de puertas afuera (<i>front office</i>).....	42
4.1. <i>Marketing</i>	44
4.2. Canales de venta	46
5. Tercer paso. El SCOPE de puertas adentro (<i>back office</i>).....	48
5.1. Cultura y valores	49
5.2. Operaciones. Talento y saber hacer	51
5.3. Activos	53
5.4. Costes	54
5.5. Alianzas y colaboración	54
5.6. Elementos de ventaja competitiva. Único interno	55
6. Aplicaciones del modelo de negocio.....	58
6.1. Emprender	58

6.2. Gestionar	59
6.3. Optimizar	60
6.4. Innovar en el modelo de negocio	61
7. Otras herramientas para trabajar el modelo de negocio.....	64
7.1. <i>Business model canvas</i>	64
7.2. <i>Lean canvas</i>	66
Bibliografía.....	69
Anexos.....	70

Introducción

Toda organización tiene un modelo de negocio. La diferencia reside en que unas son **conscientes** de ello y las otras improvisan. Desde hace unos años, el trabajo en clave de modelo de negocio es imprescindible en el mundo empresarial, así como también en otros ámbitos.

El modelo de negocio nos explica cómo una empresa **gana** dinero de manera sostenida en el tiempo. Si somos capaces de representar esta idea en una sola hoja, de manera visual y muy sintética, podremos tomar decisiones con mejor criterio.

Esta **perspectiva global** que nos aporta el modelo de negocio es determinante en una iniciativa emprendedora, para tomar mejores decisiones que nos permitan eliminar la incertidumbre del proyecto. Decisiones que nos permitan ganar velocidad, fiabilidad y también potencial en el proyecto. Del mismo modo, en la gestión de una empresa y en su crecimiento, trabajar en clave de modelo de negocio aporta mucho valor.

En este módulo veremos el concepto de modelo de negocio y por qué es tan relevante, y entraremos a fondo a conocer y a aplicar el modelo de negocio **SCOPE** en nuestro proyecto emprendedor. Se trata de una herramienta que ayuda a trabajar modelos de negocio con más agilidad y eficacia. Para terminar, veremos brevemente otras aplicaciones del modelo de negocio más allá de la iniciativa emprendedora, y también apuntaremos a otras herramientas para trabajarlo.

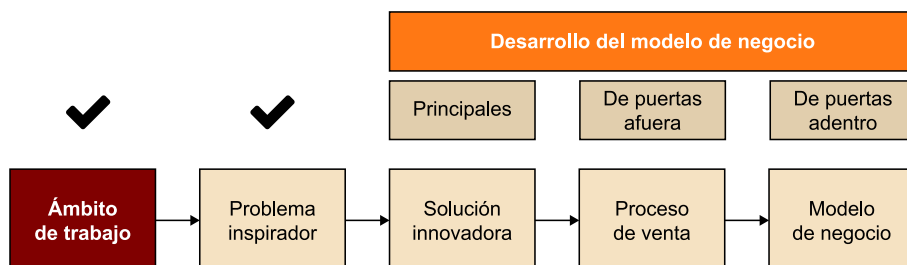
1. Modelo de negocio

El modelo de negocio nos permite representar como una empresa es sostenible económicamente visualizando los elementos clave que intervienen. Al final, se trata de una herramienta muy útil para la toma de decisiones, puesto que nos permite tener una perspectiva global en todo momento.

Se utiliza tanto en empresas que ya llevan años en plena actividad, para ayudar en proyectos de consolidación empresarial, así como para ayudar a innovar en el modelo de negocio. No obstante, una de las aplicaciones más comunes y útiles es en las iniciativas emprendedoras, donde se ha convertido en una herramienta indispensable.

En el método FOCUS para emprender con agilidad y eficacia, el modelo de negocio tiene un papel determinante. Tal como muestra la figura 1, el modelo de negocio se empieza a trabajar en la etapa «solución innovadora» definiendo algunos componentes básicos y validándolos. A medida que avanzamos en el itinerario del método, iremos definiendo y validando progresivamente el resto de componentes del modelo de negocio hasta completarlo.

Figura 1. Modelo de negocio y método FOCUS



Fuente: elaboración propia.

Ved también

En el anexo 1 encontraremos una breve descripción del itinerario del método FOCUS, así como también los fundamentos claves con que se basa.

A pesar de que el concepto de modelo de negocio se conoce desde hace décadas en el mundo de la gestión empresarial y de la iniciativa emprendedora, no ha sido hasta hace pocos años que ha adquirido un papel mucho más relevante. Desde principios del s. XXI, la aceleración tecnológica, el incremento de competencia, la influencia del consumidor y otros aspectos siguen transformando la sociedad y también el mundo de la empresa. Por lo tanto, este **contexto incierto y complejo** ha ido invitando a mover ficha y a hacer que el modelo de negocio adquiriera, progresivamente, un papel todavía más protagonista.

Trabajar en clave de modelo de negocio aporta una gran cantidad de **beneficios**, tanto a la hora de emprender como también de gestionar o transformar una empresa. Buena parte de estos beneficios se derivan de la visión global que aporta el modelo de negocio, hecho que permite tomar mejores decisiones y trabajar con más agilidad.

El **origen** del concepto de modelo de negocio lo encontramos en los años 50 del s. XX. No obstante, estos beneficios que hemos comentado no se empezaron a percibir claramente hasta la aparición de herramientas visuales y simples para representar el modelo de negocio, como por ejemplo el *business model canvas* (2008). Hasta entonces, los modelos de negocio se representaban más bien en prosa, de manera escrita y densa.

1.1. Un contexto que invita a actuar

Durante las primeras décadas del s. XXI, en nuestra sociedad se están acentuando una serie de fenómenos de los que podemos observar que marcan una tendencia hacia un entorno más incierto.

Hasta principios del s. XXI, la mayoría de las empresas se focalizaban principalmente en torno a su producto o servicio para conseguir que este se vendiera. Esta era la prioridad, y el resto de elementos del modelo de negocio tenían un papel secundario en la toma de decisiones. En el contexto actual, ante los fenómenos que nos muestra la figura 2, las organizaciones tienen que ampliar la perspectiva y centrar la atención por igual en los diversos componentes del modelo de negocio.

Figura 2. Un contexto que invita a actuar

Tecnología	Ciclo de vida	Competencia
Sobreoferta	Consumidor	Canales de venta
Quiebra empresas	Sostenibilidad	Impacto social

Fuente: elaboración propia.

Por un lado, la **aceleración tecnológica** es cada vez más alta y de más impacto. Es decir, los cambios tecnológicos y la aparición de nuevas tecnologías se produce cada vez más rápidamente, y sus consecuencias (oportunidades y riesgos) son cada vez más notorias. En cuanto a la empresa, no solo tiene un impacto en los productos, sino también en la manera de llegar y vender a la clientela, en la manera de producir, en las opciones de colaboración y alianzas, en mecanismos de pago, etc. Gestionar este impacto en el ámbito empresarial se convierte en una tarea muy complicada, y si las empresas mantienen su atención prioritaria solo en el producto, entonces también se convierte en algo altamente arriesgado.

Entre otras cosas, esta aceleración tecnológica ha provocado que el **ciclo de vida de los productos** se vaya reduciendo progresivamente. Hace unos años, la inversión en el desarrollo de un nuevo producto generaba un retorno a la empresa durante unos 10 o 15 años. Hoy en día, la vida comercial de los productos es muy menor, por lo tanto, tenemos menos años para recuperar la inversión de su desarrollo.

Cada vez hay más **competencia** y mejor. Ahora no nos podemos centrar tan solo en analizar la competencia más local o próxima. Nuestra clientela puede acceder fácilmente a productos o servicios de empresas en otras regiones y países, incluso de la otra punta del mundo. Además, la mayoría de mercados están cada vez más saturados por una **sobreoferta** de productos y servicios que abruma a los consumidores y a las consumidoras. Es decir, por un mismo producto podemos encontrar decenas de variedades y marcas. Esto supone un reto a las empresas a la hora de llegar de forma adecuada a los consumidores y a las consumidoras y destacar respecto al resto.

La influencia de los **consumidores** y las **consumidoras** es cada vez mayor en este mundo digitalizado. En el proceso de compra de los consumidores y las consumidoras (tanto en una compra *online* como *offline*), cada vez es más habitual que se informen a través de medios digitales: redes sociales, comentarios en portales de venta por internet y también en otras webs de recomendaciones, artículos en blogs, *influencers*, videos virales, etc. Seguro que cualquier propietario o propietaria de una casa rural, por ejemplo, devolvería de buen grado una reserva de plaza (no retornable) a un cliente o a una clienta, antes de recibir una crítica a su establecimiento en el portal TripAdvisor, Booking o Airbnb. La gestión de la reputación tiene relación con muchos de los componentes del modelo de negocio.

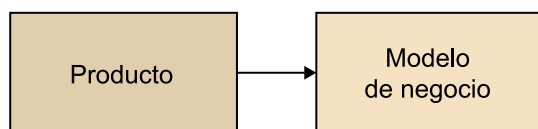
Todos los sectores y actividades económicas están viviendo procesos de transformación importantes. Algunos sectores empezaron hace tiempo, otros más recientemente. Algunos de manera más acelerada, otros más lentamente pero sin pausa. Estas transformaciones cambian el peso específico de los diferentes actores en un sector y sus dinámicas. Principalmente, es en los **canales de venta** donde hay más transformación y de más impacto (desintermediación productor-consumidor, nuevos canales digitales y nuevos modelos de negocio digitales). Estas transformaciones a menudo disruptivas, así como también la tendencia creciente de iniciativas emprendedoras, ha hecho que la tasa de **quiebra** de empresas haya aumentado en los últimos años.

Finalmente, la **sostenibilidad** y el cuidado para con el medio ambiente son aspectos cada vez más relevantes en el mundo empresarial (regulación), así como también en los criterios de compra de los consumidores y las consumidoras. Por eso, las consideraciones de economía circular así como las de eficiencia energética están provocando que las empresas tengan que adaptar sus modelos de negocio, y también permiten la aparición de nuevos modelos de negocio que aprovechan estos cambios de contexto. Del mismo modo, la influencia en

el **impacto social** y las consideraciones sociales también están aumentando. Hasta hace un tiempo, tan solo se vehiculaban a través de la responsabilidad social corporativa (RSC) de las empresas, a menudo priorizando la imagen y el *marketing* ante la conciencia social auténtica. Tanto por la regulación que va evolucionando lentamente, como también por la influencia de los consumidores, las empresas tienden a atender estos aspectos sociales de manera más transparente y prioritaria. Y, al mismo tiempo, aparecen empresas sociales con modelos de negocio innovadores para dar respuesta directa a algunos de los problemas y retos que tenemos como sociedad.

Este conjunto de fenómenos queda reflejado en la **tendencia VUCA** (volatilidad, incertidumbre, complejidad, ambigüedad), un acrónimo que utilizan muchos expertos y expertas de la antropología y la sociología para resumir brevemente hacia donde va el mundo. Un mundo cada vez más volátil y cambiante, más incierto y difícil de predecir, más complejo y difícil de entender, y más ambiguo y difícil de describir.

Figura 3. Del foco en el producto al foco en el modelo de negocio



Fuente: elaboración propia.

Por eso, este contexto nos impulsa a dejar de centrarnos únicamente en el producto, y prestar atención al **modelo de negocio**. Es decir, tenemos que seguir haciendo muy bien los productos, y, simultáneamente, trabajar muy bien el resto de componentes del modelo de negocio, puesto que es el que marcará la **diferencia**.

Hoy en día, la tecnología y los productos no tienen un valor específico.
Su valor lo determina el modelo de negocio.

1.2. Concepto de modelo de negocio

El modelo de negocio es una **representación** de cómo una empresa gana dinero de manera sostenida en el tiempo. Una representación simplificada y esquemática que permite comprender qué elementos intervienen, qué función hacen y cómo se relacionan los unos con los otros.

El hecho de representarlo nos ayuda a no depender solo de la **intuición** y de lo que tenemos en mente. La intuición es una extraordinaria capacidad, así como también lo es la memoria, pero ante este contexto cada vez más cambiante, incierto y complejo, no lo podemos dejar todo en manos de la intuición.

Conocer qué elementos son clave en nuestro modelo de negocio, así como también la relación que hay entre ellos, es determinante para tomar buenas decisiones. La visión **global** y perspectiva que nos aporta el modelo de negocio facilita esta mejor toma de decisiones.

Un modelo de negocio explica cómo una empresa gana dinero de manera sostenida en el tiempo.

Toda organización tiene un modelo de negocio, tanto si es una empresa como una **organización** sin ánimo de lucro. Como ejemplo, en un extremo de organización podemos encontrar una empresa multinacional que cotiza en bolsa, y en el otro extremo podemos encontrar una asociación cultural y local. Y en medio de estos extremos, encontramos también una pyme, una *start-up*, una persona *freelance*, un comercio, una empresa social, una cooperativa, una ONG, etc.

El concepto de modelo de negocio lo podemos definir de manera más amplia, de manera independiente al carácter lucrativo o no de una organización. Así pues, **el modelo de negocio explica cómo una organización consigue hacer realidad su misión de manera sostenida en el tiempo**. Es decir, incluso una asociación cultural de un ámbito específico necesita un modelo (elementos, funciones, relaciones) que le permita lograr su misión a lo largo del tiempo. Por lo tanto, necesitará, entre otros, algunos mecanismos de ingresos (donaciones, conciertos, venta de camisetas, cuotas, etc.) que permitan que su misión perdure en el tiempo.

Toda organización tiene un modelo de negocio. La diferencia reside en que unas son conscientes de ello y las otras improvisan.

Finalmente, para complementar el concepto de modelo de negocio nos ayudará conocer las definiciones que han hecho algunas de las personas referentes en este ámbito:

- El modelo de negocio responde a las preguntas sobre quién es tu clientela, qué valora y cómo le entregamos valor a un coste adecuado. (Peter Drucker)
- El modelo de negocio explica una historia lógica sobre cuál es tu clientela, qué valoran y cómo lo convertimos en negocio aportando valor. (Joan Magretta)

- El modelo de negocio es el conjunto de elecciones tomadas por una empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de ellas (Ramon Cadesús-Masanell y Joan Enric Ricart).

1.3. Beneficios de trabajar en clave de modelo de negocio

A continuación veremos de manera más concreta los beneficios que nos aporta el modelo de negocio. Algunos de ellos son más aplicables a iniciativas emprendedoras, otros tienen más sentido para empresas ya establecidas. No obstante, todos estos beneficios son útiles en ambos casos. La figura 4 nos muestra un resumen esquemático, y a continuación los veremos con más detalle.

Figura 4. Beneficios que nos aporta trabajar en clave de modelo de negocio



Fuente: elaboración propia.

El hecho de recoger en una sola hoja y de manera clara y sintética los elementos que explican como la empresa se vuelve sostenible económicamente, nos aporta una **visión global** sobre nuestro proyecto emprendedor o sobre nuestra empresa. Esta perspectiva no es fácil de tener en el día a día, y nos ayuda a identificar rápidamente incongruencias, carencias, y también nuevas oportunidades. En general, nos facilita tener más presente esta visión global, hecho que nos ayudará a tomar mejores decisiones.

Poner en marcha un proyecto emprendedor supone tocar un montón de teclas a la vez, y a lo largo de todo el itinerario emprendedor, desde que detectamos un problema interesante hasta que iniciamos la actividad. Es decir, tenemos que llevar muchos sombreros simultáneamente: equipo, problema, sector, competencia, usuarios, producto, imagen, legal, *marketing*, ventas, costes, ingresos, financiación, alianzas, etc. Esto hace que resulte muy complicado mantener esta perspectiva global en todo momento.

Otro beneficio directo de trabajar en clave de modelo de negocio es que facilita la **comprensión** y la **comunicación** interna de los aspectos claves de la empresa. En un proyecto emprendedor, nos referimos a la comunicación

entre el equipo fundador. En una empresa ya establecida, correspondería a la comunicación entre el equipo directivo. Representar visualmente el modelo de negocio ayuda a que todo el equipo conozca bien los elementos claves y su relación, y facilita la **coordinación** entre ellas. De este modo, ante un intercambio de opiniones en la toma de decisiones, todas las personas tendrán un punto de referencia común y será más sencillo llegar a buenos consensos.

El modelo de negocio es una herramienta muy útil para ayudar a ordenar **una idea** o solución innovadora, especialmente en iniciativas emprendedoras. El punto de partida es la plantilla del modelo de negocio con todos sus componentes vacíos. El proceso de llenar esta plantilla para definir un modelo de negocio nos obliga a hacernos preguntas sobre los componentes y a plasmarlo en el modelo. Esto también es válido para empresas ya establecidas que detectan una nueva necesidad que podría transformarse en una nueva línea de negocio para la empresa, o incluso convertirse en una nueva empresa independiente.

Trabajar en clave de modelo de negocio nos permite **analizar** con más criterio la situación o estrategia de una empresa o proyecto, y así valorar la viabilidad y potencial. Más allá de la dimensión económico-financiera, esta perspectiva global sin números nos permite identificar mejor algunos puntos débiles y puntos fuertes a menudo poco visibles, así como idear propuestas de mejora.

Otro valor que nos aporta el modelo de negocio es **inspiración y creatividad**. La información conjunta y muy visual de los elementos que forman el modelo de negocio sirve también de estímulo para inspirar nuevas ideas o mejoras. Tanto en proyectos emprendedores, como también en empresas ya establecidas.

Finalmente, otro beneficio que aporta el modelo de negocio es la facilidad para **simular escenarios**, es decir, diferentes propuestas de modelo de negocio para un mismo producto o servicio. Representarlo en papel es muy sencillo y gratuito, y, una vez tenemos las dos opciones de modelo de negocio muy visibles, es más fácil compararlas, identificar pros y contras, y valorar con más criterio cuál es la mejor opción.

1.4. Origen del modelo de negocio

A pesar de tratarse de un concepto muy popular hoy en día, el origen del modelo de negocio tiene las primeras referencias a mediados del siglo pasado, de la mano de **Peter Drucker** (1954). No obstante, desde entonces y durante muchas décadas no despertó mucho el interés de los académicos del *management*.

En los años ochenta, la extensión del uso de ordenadores y la aparición de herramientas como por ejemplo las hojas de cálculo, supuso un gran impulso para muchas disciplinas del ámbito de la informática, entre ellas los **sistemas**

de información. Esta disciplina busca modelar la realidad a partir de estructurar y relacionar la información y los datos que se capturan. Y uno de los ámbitos que trataron fue el empresarial, a través del modelo de negocio.

En los noventa, con el *boom* de las **empresas de internet** el concepto de modelo de negocio se empezó a aplicar directamente al mundo empresarial. Se trataba de personas emprendedoras con perfil informático a las que les resultaba natural utilizar el concepto de modelo de negocio cuando explicaban su estrategia y su empresa. El impacto económico de los *e-business* fue tan grande que a finales de los noventa captó la atención de los académicos del *management*, y se crearon varias líneas de investigación en torno a los modelos de negocio (Timmers, Hamel, Magretta).

Cuando explotó la burbuja de las «**punto com**», el concepto de modelo de negocio quedó un poco desprestigiado en el ámbito empresarial. Durante el *boom* de internet casi cualquier proyecto basado en un modelo de negocio web que prometiera beneficios espectaculares captaba la atención y podía recibir inversiones millonarias. Incluso sin tener una estrategia clara ni clientela, tan solo por ser un modelo de negocio web ya parecía que había suficiente.

Durante la primera década del s. XXI, se continuó investigando y desarrollando ampliamente el concepto de modelo de negocio en el ámbito del *management* académico. No obstante, una parte importante de su popularidad actual proviene del trabajo realizado por parte de Alex Osterwalder desde el ámbito académico de los sistemas de información.

Osterwalder y su equipo sintetizaron la esencia del modelo de negocio a través del **business model canvas** (2008), y lo popularizaron a través del libro *Business Model Generation* (Osterwalder et al., 2010). Su representación del modelo de negocio a través del *canvas* es muy visual y permite transmitir la lógica de negocio de una manera sencilla. No obstante, a día de hoy hay otras alternativas al *canvas* que superan algunas de sus limitaciones a la hora de trabajar con modelos de negocio.

La tendencia **start-up** de los últimos años, nacida del potencial que despertó la web 2.0 así como también la dimensión móvil, ha multiplicado el número de iniciativas emprendedoras. Se trata de grandes oportunidades de negocio en entornos desconocidos y con alta incertidumbre. Esto ha popularizado todavía más el concepto de modelo de negocio, puesto que es una herramienta que permite gestionar la incertidumbre con mejores garantías.

A día de hoy, esta herramienta ha llegado ya a las **pymes** y empresas más tradicionales, tanto para gestionar, como para trabajar la consolidación empresarial (optimización) y también para trabajar la estrategia y la innovación. Así mis-

mo, también se utiliza ampliamente en **iniciativas emprendedoras** de todo tipo, también en proyectos más modestos (comercio, *freelance*, autoempleo) de sectores tradicionales.

etc.) validó que muchos de estos componentes que a él le eran útiles ya estaban incluidos en los conceptos de modelo de negocio de uno u otro autor.

Así pues, fue añadiendo estos nuevos componentes sobre el *canvas*, inicialmente a modo de complementos. Y progresivamente fue cambiando la distribución de los diferentes componentes para que fuera más estructurada y sobre todo más intuitiva a la hora de ser visualizado, y finalmente lo publicó en abierto a través de internet.

De hecho, el motivo de denominarse SCOPE es por las dos acepciones que tiene esta misma palabra en inglés. Por un lado, significa «ámbito» o «alcance», y por el otro, «oportunidad». Es decir, conceptos que explican tanto el origen de esta herramienta como también su aplicación.

El SCOPE (www.modelodenegocioSCOPE.es) es un proyecto abierto para ayudar a trabajar modelos de negocio con agilidad y eficacia. Consta de la plantilla para representar modelos de negocio, así como otras herramientas y conocimiento para extraer su máxima utilidad.

La representación SCOPE está estructurada para aportar **claridad** y que sea muy **intuitiva**, tanto a la hora de diseñar un modelo de negocio, como también de comprender un modelo de negocio representado. Tiene cuatro **rasgos diferenciales** que permiten trabajar el modelo de negocio con más fiabilidad y potencial:

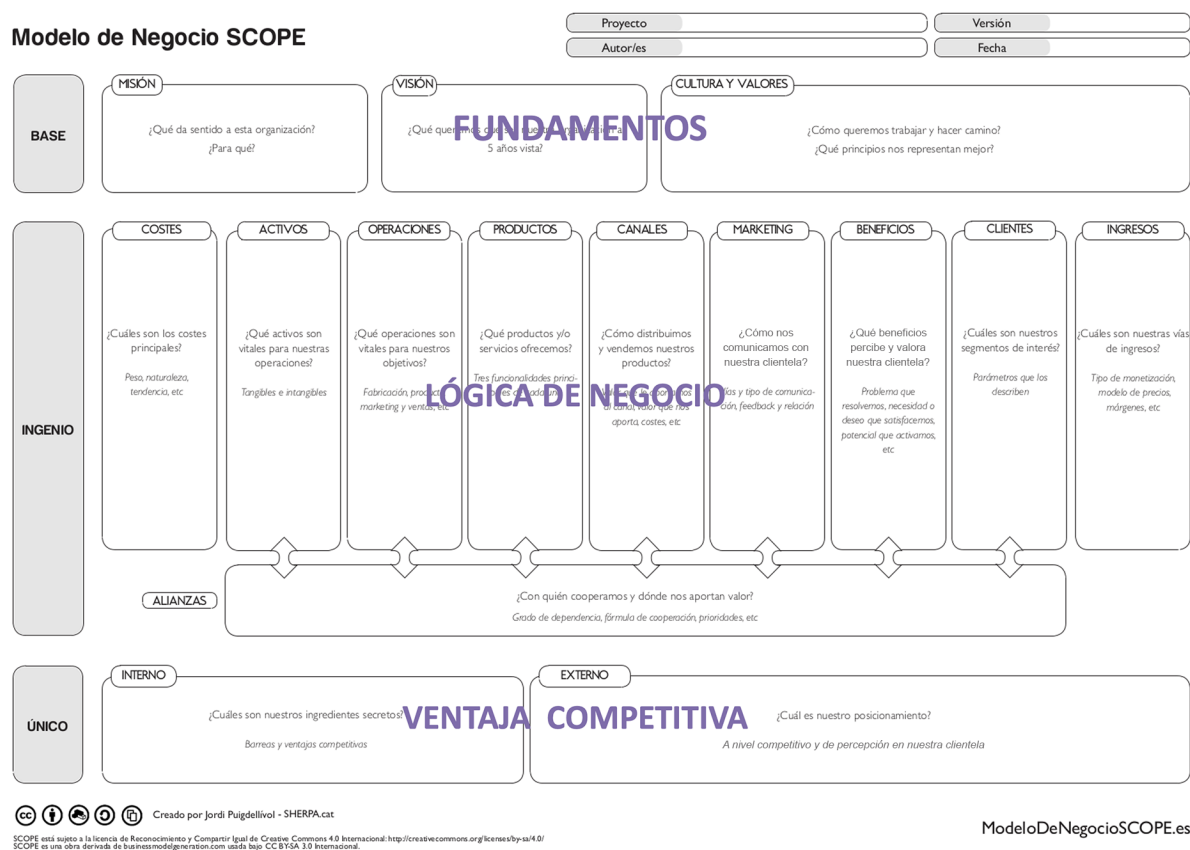
- Orientación al **cliente**: con el componente explícito «beneficios» para empatizar con la clientela y visibilizar el valor que le aportamos.
- Gestión **estratégica**: énfasis en la gestión de la ventaja competitiva a través de los dos componentes del bloque Único.
- **Alineamiento** y coherencia: poniendo en común tanto los fundamentos del proyecto, como la lógica de negocio y la ventaja competitiva.
- Fomento de **colaboración**: el componente «alianzas» está distribuido para identificar allá donde nos aportan valor las colaboraciones.

En los siguientes apartados veremos cómo se estructura la representación SCOPE, cómo se puede utilizar, y un ejemplo completo de aplicación práctica.

2.1. Estructura. Los tres bloques del SCOPE

La representación del modelo de negocio con el SCOPE está estructurada en tres grandes bloques verticales, tal como podemos ver en la figura 6. Se trata de bloques de información de naturaleza diferente y complementaria: la Base, el Ingenio y el Único.

Figura 6. Los tres bloques del modelo de negocio SCOPE



Fuente: elaboración propia.

El primero es el **bloque Base**, y representamos los componentes del modelo de negocio que tienen que ver con los **fundamentos** del proyecto o la empresa. Es decir, las motivaciones, los grandes objetivos y los principios que sostienen el proyecto.

Para poder llegar a buen puerto, es imprescindible que estos fundamentos se traduzcan en una **lógica de negocio** que permita lograr estos objetivos generando unos ingresos para financiar la actividad. Son los componentes que forman el **bloque Ingenio**.

Finalmente, debemos ser capaces de perdurar en el tiempo y, por lo tanto, gestionar bien nuestros elementos de ventaja competitiva, así como nuestro posicionamiento, hecho que se representa a través de los componentes del **bloque Único**.

Sobre la nomenclatura de las unidades de información del SCOPE

- Bloque: conjunto de componentes de una misma naturaleza (Base, Ingenio, Único).
- Componentes: unidades de información diferentes dentro de un mismo bloque.
- Elementos: unidades de información diferentes dentro de un mismo componente (es decir, las etiquetas o pósts).

Tratando estos tres bloques **simultáneamente**, ampliamos el alcance (o *scope*) de la representación del modelo de negocio, sin penalizar la claridad y la simplicidad. Y esto nos permite facilitar la coherencia, el **alineamiento** y la solidez en las decisiones de nuestro proyecto emprendedor o bien en la gestión de nuestra empresa.

2.2. Trabajar con el SCOPE

2.2.1. Plantilla en analógico o digital

La herramienta central para trabajar con el modelo de negocio SCOPE es su **plantilla**, donde se representan los diferentes componentes que integran un modelo de negocio, organizados en tres bloques (ver figura 6).

Esta plantilla la podemos trabajar tanto de forma **analógica** como también de forma **digital**. En cuanto a la forma analógica, diseñaríamos el SCOPE con la plantilla impresa en papel (a menudo DIN A3) y utilizando pósits. En cuanto a la forma digital, trabajaríamos el SCOPE en formato PowerPoint (o equivalente) y pósits en formato digital.

Nota

Todas estas plantillas son públicas y las podemos descargar libremente desde el portal www.modelodenegocioSCOPE.es.

Al empezar a representar un modelo de negocio con la herramienta SCOPE, nos resultará mucho más eficaz trabajar con la forma **analógica**. Esto es así tanto si se trata de un proyecto emprendedor donde tenemos que descubrir la mejor opción de modelo de negocio, como también si se trata de una empresa establecida donde queremos descifrar el modelo de negocio actual para mejorarlo.

El trabajo del SCOPE en papel a menudo lo hacemos con la **plantilla impresa** en formato DIN A3 y pegada a la pared, cristal o pizarra. Todavía nos será más práctico si tenemos la posibilidad de imprimirla en formato más amplio (DIN A2, A1 o A0). Esto nos permite que a la hora de trabajar en equipo, todos los integrantes y todas las integrantes tengamos una perspectiva global y podamos participar por igual proponiendo y pegando pósits en la plantilla de manera coordinada. Este proceso de diseño incluye debates e intercambios de opiniones para llegar a consensos, y nos ayuda a que el resultado obtenido sea mejor. Además, en los primeros pasos del SCOPE es muy habitual que tengamos que hacer muchas modificaciones. Y esto nos resultará más fácil de hacer y de coordinar analógicamente que digitalmente.

Lo más habitual cuando trabajamos analógicamente, como decíamos, es imprimir la plantilla SCOPE en formato DIN A3. En este formato de papel, la medida más práctica de pósits es la de 38x51 mm, especialmente si los cortamos por la mitad (38x25 mm). De este modo, los nuevos pósits nos encajarán exactamente en posición horizontal en las dimensiones de los componentes mayoritarios (los del bloque Ingenio o lógica de negocio). Para los otros componentes más amplios, podemos utilizar los mismos pósits 38x51 mm sin recortar.

La otra opción que tenemos es trabajar el SCOPE de forma **digital** a través de una plantilla editable en formato PowerPoint o similar. Se trata de una herramienta que incluye como fondo la plantilla SCOPE, y en primer plano contiene objetos gráficos equivalentes a los pósits. Estas etiquetas son tan solo a modo de ejemplo, y las podemos mover, modificar (color, dimensiones, etc.), eliminar y también añadir etiquetas nuevas (copiar-pegar).

Lo más habitual es editar el SCOPE en digital una vez ya tengamos bastante definido, consensuado y validado el modelo de negocio. Así lo podemos compartir y consultar ágilmente todo el equipo. No obstante, en algunas ocasiones los y las integrantes de los equipos trabajamos de manera distribuida (geográficamente) y no tenemos una oficina o centro de trabajo común. En este caso, donde el trabajo en equipo se realiza de manera virtual (videoconferencias, documentos en la nube, etc.), sí tiene sentido aplicar desde un buen principio la plantilla digital. La podemos subir a nuestro espacio compartido en la nube, y editarla digitalmente entre todo el equipo de manera coordinada por videoconferencia.

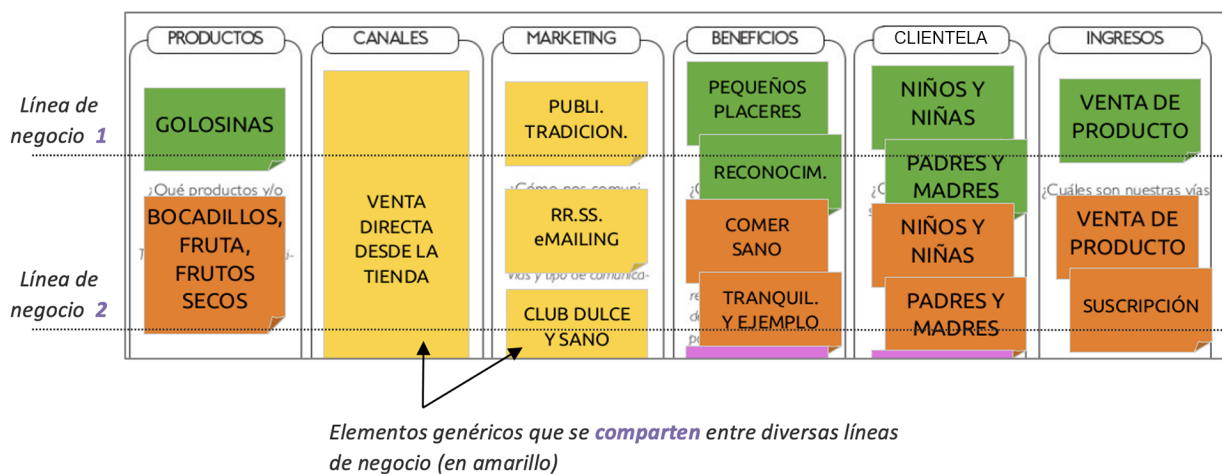
2.2.2. Potencial visual. Etiquetas pósit

Un modelo de negocio nos permite adquirir una visión global de cómo una empresa se vuelve sostenible económicamente. Este potencial visual o la utilidad será máxima si somos capaces de diseñarlo de manera simplificada, representando solo la información **esencial**. De este modo es mucho más ágil interpretar el modelo de negocio, analizarlo y tomar buenas decisiones.

Es decir, el modelo de negocio es una síntesis, y esta síntesis la tenemos que empezar a aplicar cuando escribimos el **texto** en las etiquetas o pósits. Este texto tiene que tener el **mínimo** número de palabras, del mayor tamaño posible, y en mayúsculas todavía mejor.

También aprovecharemos al máximo el potencial visual del SCOPE si utilizamos los **colores** de las etiquetas para representar los elementos que están **relacionados**. Por ejemplo, aquellos elementos que pertenecen a una misma línea de negocio los representaremos con etiquetas del mismo color, tal como vemos en la figura 7. También podemos identificar con un mismo color los elementos genéricos que se comparten entre varias líneas de negocio (etiquetas amarillas, en el ejemplo de la figura 7). Esto nos aportará mucha agilidad a todos los integrantes y todas las integrantes del equipo y otros actores interesados para comprender el modelo de negocio.

Figura 7. Colores de los pósitos para mostrar relación entre elementos



Fuente: elaboración propia.

El SCOPE nos permite representar las diferentes líneas de negocio de una empresa de manera bastante lineal en sentido **horizontal**. Esto también ayuda a hacer más **intuitivo** el hecho de comprender un modelo de negocio representado en SCOPE. Por lo tanto, es importante tenerlo en cuenta cuando representamos nuestro modelo de negocio en la plantilla.

Finalmente, en muchas ocasiones es más práctico a la hora trabajar con etiquetas pósito utilizar **una sola etiqueta** para un concepto. Es decir, todo nuevo concepto lo representamos con un pósito nuevo, así es más fácil hacer modificaciones a la hora de trabajar en papel. No obstante, por limitaciones de espacio y claridad, no siempre es posible seguir este criterio. Por lo tanto, priorizaremos separar conceptos diferentes con etiquetas diferentes en los componentes «producto» (una etiqueta para cada categoría de producto) y «cliente» (una etiqueta para cada segmento de clientes y clientas). En el resto, es posible que debamos agrupar más de un concepto en una misma etiqueta, y lo haremos siguiendo criterios de relación.

A lo largo de este módulo veremos ejemplos y casos de modelos de negocio que nos permitirán ilustrar mejor estas buenas prácticas que hemos citado en este apartado para aprovechar todo el potencial visual del SCOPE.

2.2.3. Diseño en tres pasos

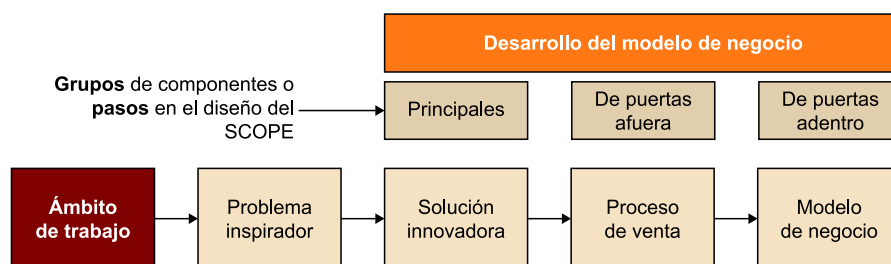
Cuando representamos el modelo de negocio de nuestro proyecto o empresa con SCOPE, es posible que no sepamos por cuál de los 15 componentes **empezar**. La fórmula más ágil y productiva de diseñar nuestro modelo de negocio es trabajar con un grupo acotado de componentes a la vez.

Este proceso de diseño del modelo de negocio con el SCOPE consta de 3 **pasos**, y en cada uno de estos se trabaja un grupo determinado de componentes:

- 1) Componentes principales o núcleo.
- 2) Componentes de puertas afuera (*front office*).
- 3) Componentes de puertas adentro (*back office*).

El itinerario de trabajar con el SCOPE a través de estos pasos no es arbitrario. De hecho, se corresponde con el proceso habitual de **maduración** de un proyecto emprendedor. Es decir, empezamos por trabajar aquel grupo de componentes más críticos y con más incertidumbre, y a medida que los vayamos validando, trabajamos los otros. Cada uno de estos grupos de componentes tiene una correspondencia directa con una determinada etapa del método FOCUS, tal como muestra la figura 8.

Figura 8. Modelo de negocio SCOPE y método FOCUS



Fuente: elaboración propia.

Cuando diseñamos el modelo de negocio de nuestro proyecto emprendedor, tenemos que tener una **mirada larga** en el tiempo (a tres o cinco años vista). Es decir, las líneas de negocio que representaremos son las que queremos lograr de manera inmediata y también las que queremos lograr dentro de unos años. No obstante, si tenemos más de una línea de negocio nos será más eficaz y viable empezar a activar e implementar una. Y, más adelante, ya empezaremos a trabajar y activar otras líneas de negocio (las más complejas o ambiciosas), gracias a la inercia positiva que nos aportará la primera línea de negocio ya muy activada.

Estos tres pasos para diseñar el SCOPE, a pesar de que tienen su origen en la evolución que siguen los proyectos emprendedores (prioridades e incertidumbre), también los podemos aplicar al representar el modelo de negocio de una **empresa** ya establecida. Siguen siendo unos pasos útiles puesto que empiezan por aquellos componentes que determinan más la forma del modelo de negocio (los principales), y continúan por los otros dos conjuntos de componentes, primero los externos (puertas afuera o *front office*) y después los internos (puertas adentro o *back office*).

Finalmente, tenemos que tener presente que cualquier modelo de negocio está vivo y es **dinámico**. Cuando lo representamos visualmente vemos una foto fija que nos puede inducir a pensar que es la gran verdad y que tiene carácter permanente. Si estamos trabajando en un proyecto emprendedor, podemos comprender fácilmente que el modelo de negocio será dinámico y lo iremos ajustando a medida que obtengamos aprendizajes útiles y validados.

No obstante, a la hora de utilizar el SCOPE para gestionar mejor una **empresa** establecida podemos tener tendencia a ver el modelo de negocio como algo fijo, como un automatismo que hay que aplicar indefinidamente. Nada más lejos de la realidad. El entorno (competencia, clientela, tendencias, etc.) cambia y tenemos que ser capaces de adaptar el modelo de negocio para que sea sostenible en el tiempo. Mejor todavía, tenemos que ser capaces de leer estos cambios para ser proactivos e innovar en nuestro modelo de negocio para liderar y capturar mejor las oportunidades.

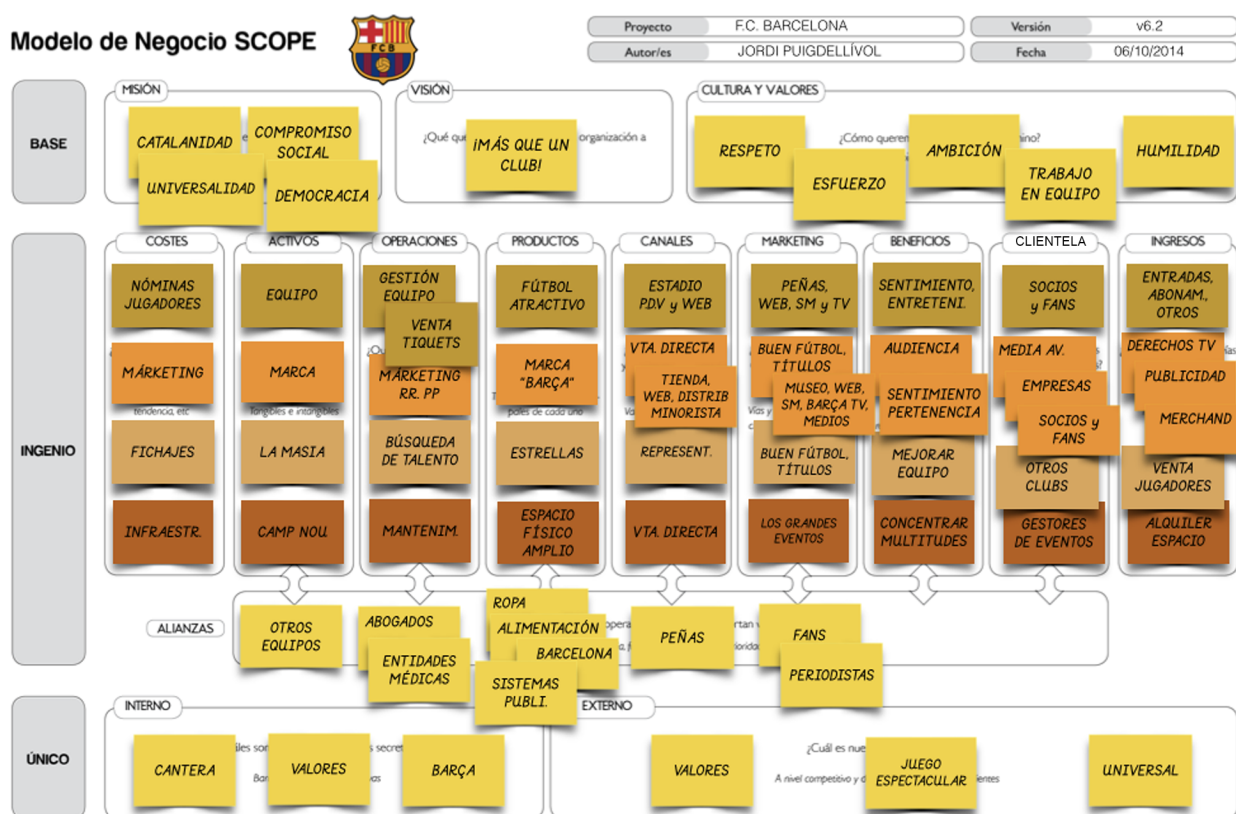
En el siguiente apartado empezaremos a ver cada uno de los componentes del SCOPE, pero de manera superficial y rápida, descifrando y comentando el modelo de negocio completo de una organización muy conocida, el FC Barcelona. Y en los siguientes capítulos, explicaremos en detalle los componentes que se trabajan en cada uno de estos tres pasos, y lo ilustraremos con dos casos empresariales que iremos desplegando poco a poco.

2.3. Caso de ejemplo inicial. FC Barcelona

El FC Barcelona es una organización y, por lo tanto, tiene un **modelo de negocio**. De hecho, es una entidad muy grande y que factura anualmente un volumen de dinero extraordinario. Esto nos puede hacer pensar que queda muy lejos de las dimensiones de nuestro proyecto emprendedor, y es cierto. No obstante, la presencia del Barça en los medios es tan notoria que cualquier persona conoce (a menudo inconscientemente) cómo se gana la vida el FC Barcelona (entradas, abonos, derechos de televisión, publicidad, *merchandising*, etc.).

En la figura 9 podemos ver una representación del modelo de negocio del Barça utilizando el SCOPE. Es una representación hecha por el autor de estos materiales, como observador externo de la entidad, así que puede tener errores. Además, como el FC Barcelona es una organización tan grande, no podemos visualizar todos los elementos, y tenemos que **priorizar** para mantener esta claridad y esencia. En el anexo 3 podemos encontrar el modelo de negocio SCOPE del Barça en un formato más amplio.

Figura 9. Representación SCOPE del modelo de negocio del FC Barcelona



Creado por Jordi Puigdel·l·ivol - SHERPA.cat

SCOPE est·a su·jeta a la licencia de Reconocimiento y Compartir Igual de Creative Commons 4.0 Internacional: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>
SCOPE es una obra derivada de businessmodelgeneration.com usada bajo CC BY-SA 3.0 Internacional.

ModeloDeNegocioSCOPE.es

Fuente: elaboraci3n propia.

A continuaci3n explicaremos el modelo de negocio del Barça y aprovecharemos para presentar brevemente la funci3n de cada uno de los componentes del SCOPE. Esto lo haremos siguiendo los tres pasos para dise~ar un modelo de negocio con el SCOPE: componentes principales, componentes de puertas afuera (*front office*), y componentes de puertas adentro (*back office*).

2.3.1. Componentes principales

El primer paso para dise~ar el modelo de negocio es trabajar el grupo de componentes principales. Son los componentes que m·s influyen en el enfoque que tomar· el modelo de negocio. Tambi3n coincide que son los componentes prioritarios a validar cuando iniciamos un proyecto emprendedor.

En la figura 9, observamos que el Barça tiene cuatro grandes l·neas de negocio o actividad. Con el SCOPE las l·neas de negocio se definen por las parejas «producto» y «clientela», y en el caso del FC Barcelona son estas:

- F·tbol: ofrece un f·tbol atractivo para personas abonadas y fans.
- Marca Barça: ofrece el potencial de la marca Barça para ofrecer productos y servicios a tres segmentos de clientela.

- Derechos de los contenidos audiovisuales para productoras.
 - Publicidad para empresas.
 - Ropa y complementos para personas abonadas y fans.
- Estrellas: ofrece algunos de sus jugadores y jugadoras a otros equipos.
- Espacio físico: ofrece el Camp Nou a gestores de eventos (conciertos), así como también otros espacios más reducidos a particulares y empresas.

A través de estas líneas de negocio, aporta «**beneficios**» a sus segmentos de clientela, que monetiza a través de diferentes mecanismos, «**ingresos**».

- Fútbol: aporta entretenimiento y sentimiento de pertenencia a las personas abonadas y fans, que monetiza a través de la venta de entradas y abonos.
- Marca Barça:
 - Productoras: les aporta audiencia y notoriedad que monetiza a través de contratos de derechos de televisión.
 - Empresas: les aporta visibilidad, notoriedad y posicionamiento que monetiza con contratos de publicidad.
 - Personas abonadas y fans: aporta sentimiento de pertenencia a personas abonadas y fans, que monetiza a través de la venta de productos y licencias.
- Estrellas: ayuda los otros equipos a mejorar el juego y resultados, y lo monetiza a través de la venta de jugadores, o la venta por resultados (con variable).
- Espacio físico: aporta la posibilidad de concentrar grandes multitudes para las gestoras de eventos, y lo monetiza a través del alquiler.

El FC Barcelona tiene un **posicionamiento** en el mercado que representamos a través del componente «**externo**» del bloque único. Es decir, aquellos atributos que el entorno asocia a la marca.

Finalmente, los últimos componentes principales que trabajamos en este paso tienen que ver con los fundamentos de la entidad, es decir, el bloque Base. Por un lado, el componente «**misión**» que representa aquello que queremos aportar para mejorar la sociedad (en este caso está extraído de la web del FC Barcelona). Y por el otro lado, la «**visión**» o aquello que aspiramos a ser, de manera ambiciosa pero también realista.

2.3.2. Componentes de puertas afuera (*front office*)

El segundo paso en el diseño del SCOPE es el grupo de componentes que denominamos «de puertas afuera» o *front office*. Son los componentes que nos definen cómo llegamos a nuestra clientela, en cuanto a comunicación y a ventas: «*marketing*» y «canales».

Por un lado, el componente «*marketing*» en el SCOPE lo utilizamos para mostrar aquellos **medios** de *marketing* que utilizamos para comunicarnos con la clientela, así como también relacionarnos con ella. En el caso del Barça, que tenemos en la figura 9, podemos destacar que llega a la clientela a través de estos medios para cada línea de negocio:

- Fútbol: las peñas, los sitios web y las redes sociales, y la televisión y medios.
- Marca Barça:
 - Productoras y empresas: el mejor *marketing* es un buen fútbol y ganar títulos.
 - Personas abonadas y fans: el museo y el resto de medios.
- Estrellas: el mejor *marketing* es un buen fútbol y ganar títulos.
- Espacio físico: los mismos grandes conciertos sirven de altavoz de *marketing*.

Y por el otro lado, el componente «**canal**» del SCOPE lo usamos para representar los canales de venta, es decir, aquellos medios a través de los cuales el Barça hace las diferentes **transacciones comerciales**. Así pues, estos son una muestra en el caso del FC Barcelona:

- Fútbol: el estadio, otros puntos de venta físicos y los sitios web.
- Marca Barça:
 - Productoras y empresas: el equipo de ventas o equipo comercial que negocia los contratos.
 - Personas abonadas y fans: la tienda, la web, y distribuidores minoristas.
- Estrellas: los representantes.
- Espacio físico: el equipo de ventas o equipo comercial que negocia los contratos.

2.3.3. Componentes de puertas adentro (*back office*)

El tercero y último paso en el diseño del SCOPE son el grupo de componentes que llamamos «de puertas adentro» o *back office*. Son componentes que tienen un impacto mucho más importante en el ámbito interno de la organización, que no en el ámbito externo.

En el bloque Base tenemos el componente «**cultura y valores**», que complementa la definición de los fundamentos de la empresa. Aquí indicamos aquellos principios que mejor definen la manera de hacer de la organización. A pesar de que a menudo se utilizan en el ámbito del *marketing*, la fuerza real de los valores y la cultura es en el ámbito interno, para gestionar a las personas y talentos, así como para alinear las decisiones y potenciar el sentimiento de comunidad. En el caso del Barça, tal como vemos en la figura 9, podemos destacar el respeto, el esfuerzo y la ambición, entre otros.

En el bloque Ingenio, encontramos, por un lado, los tres componentes de la izquierda: «operaciones», «activos» y «costes». Las «**operaciones**» definen aquello que como empresa tenemos que saber hacer mejor que nadie para que el modelo de negocio funcione (por lo tanto, son las capacidades de las personas), y en el caso del FC Barcelona podemos citar la gestión del equipo, el *marketing* y las relaciones públicas y la busca de talento. Los «**activos**» complementan las «operaciones» puesto que concretan aquello que necesita la organización (tangibles o intangibles) para hacer las operaciones, y del Barça destacamos el equipo, la marca Barça y la Masia. Finalmente, en el componente de «**costes**» mostramos las partidas principales de gastos de nuestro modelo de negocio, que en caso del FC Barcelona serían las nóminas y el *marketing*, entre otros.

Por otro lado, en Ingenio tenemos también el componente «**alianzas**», que sirve para indicar aquellas entidades o personas con quienes podemos colaborar para ir un paso más allá. Es un componente transversal a lo largo del bloque Ingenio, para poder resaltar cada alianza allá donde nos aporta valor. Por ejemplo, en el caso del Barça, las entidades médicas son una alianza en cuanto a las «operaciones», y la ciudad de Barcelona lo es a nivel de «producto».

Finalmente, en el bloque Único encontramos el último componente que nos faltaba para definir el modelo de negocio, el componente «**interno**». Aquí representamos aquellos elementos de ventaja competitiva o elementos que nos sirven para ir un paso más allá de la competencia (ventaja competitiva). En el caso del Barça, por ejemplo, la cantera, la misma marca Barça y los valores.

En los siguientes tres capítulos iremos un paso más allá, y, en cada uno de los tres pasos para diseñar el SCOPE, veremos con más detalle cada componente.

3. Primer paso. Los componentes principales del SCOPE

El primer paso cuando diseñamos el modelo de negocio con el SCOPE es trabajar los componentes principales que **dan forma** al modelo de negocio. Esto lo haremos así tanto si estamos aplicando el SCOPE en una iniciativa emprendedora para descubrir y diseñar un buen modelo de negocio, como si estamos utilizando el SCOPE en una empresa ya establecida para representar cómo lo estamos haciendo, y a partir de aquí mejorar.

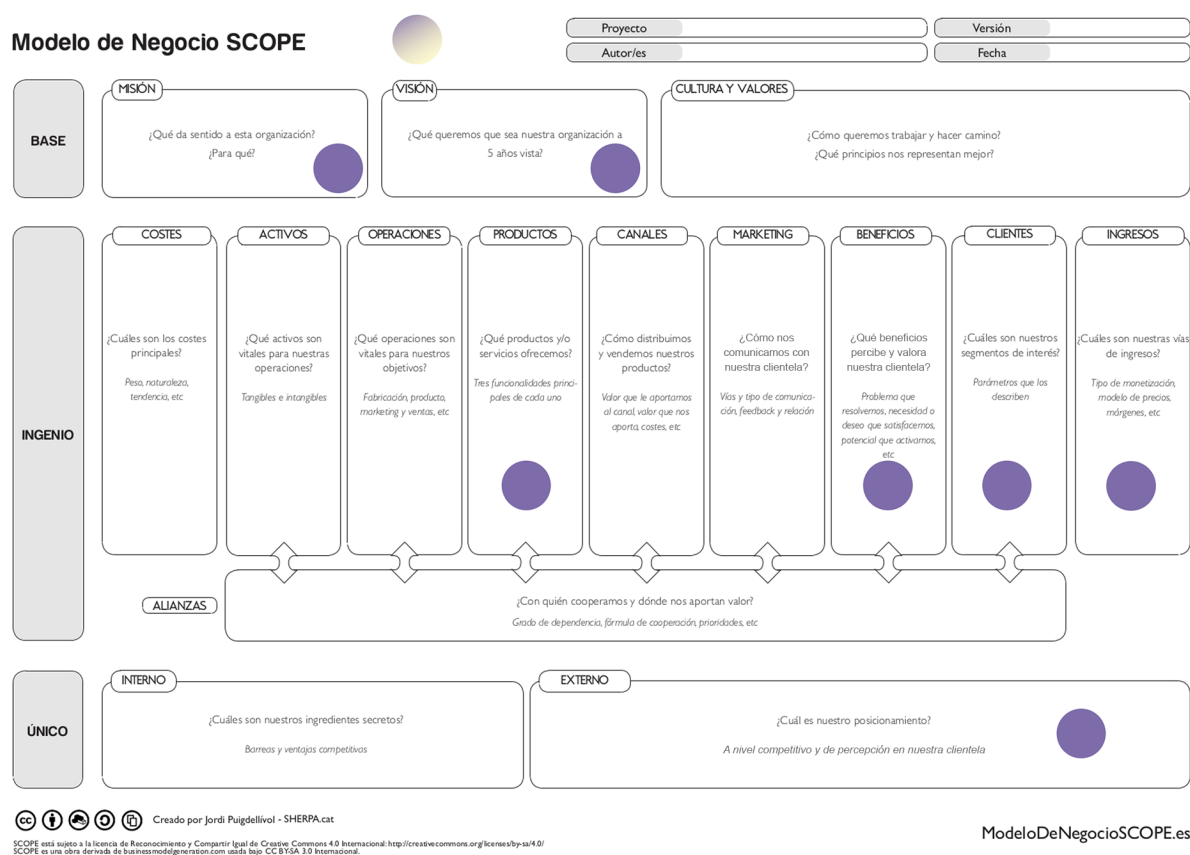
Estos componentes principales se corresponden también con los más prioritarios a la hora de definir y validar cuando estamos emprendiendo. Por eso, este primer paso de diseño del SCOPE lo trabajamos durante la **etapa «solución innovadora»** del método FOCUS, una vez hayamos ideado el producto o servicio innovador. Y en las entrevistas de solución para validar el producto, aprovecharemos también para validar las hipótesis más críticas de estos elementos iniciales de nuestro modelo de negocio.

En la figura 10 resaltamos con un punto estos componentes principales por donde empezaremos a diseñar nuestro modelo de negocio.

Ved también

En el anexo 1 encontraremos una breve descripción del itinerario del método FOCUS, así como también los fundamentos claves en que se basa.

Figura 10. Primer paso en el diseño del SCOPE. Los componentes principales



Fuente: elaboración propia.

En la parte superior de la plantilla vemos un punto diferente y sin ningún componente. Es para indicar donde anotar la **marca** o logotipo de nuestra empresa, cuando lo tengamos.

Y a continuación, antes de ver cada componente en detalle, los definiremos todos de manera breve:

- **Marca:** nombre comercial o marca que tiene el proyecto/empresa/organización
- **Misión:** aquello que queremos aportar a la sociedad para mejorarla.
- **Visión:** aquello que queremos que sea nuestro proyecto a cinco años vista.
- **Productos:** categorías o grupos de productos o servicios que ofrecemos.
- **Clientes:** nuestros segmentos de clientes y clientas o personas usuarias.
- **Beneficios:** aquello que aportamos a nuestra clientela o personas usuarias.
- **Ingresos:** vías de ingresos para monetizar nuestros productos y servicios.
- **Externo:** atributos que describen nuestro posicionamiento y diferenciación.

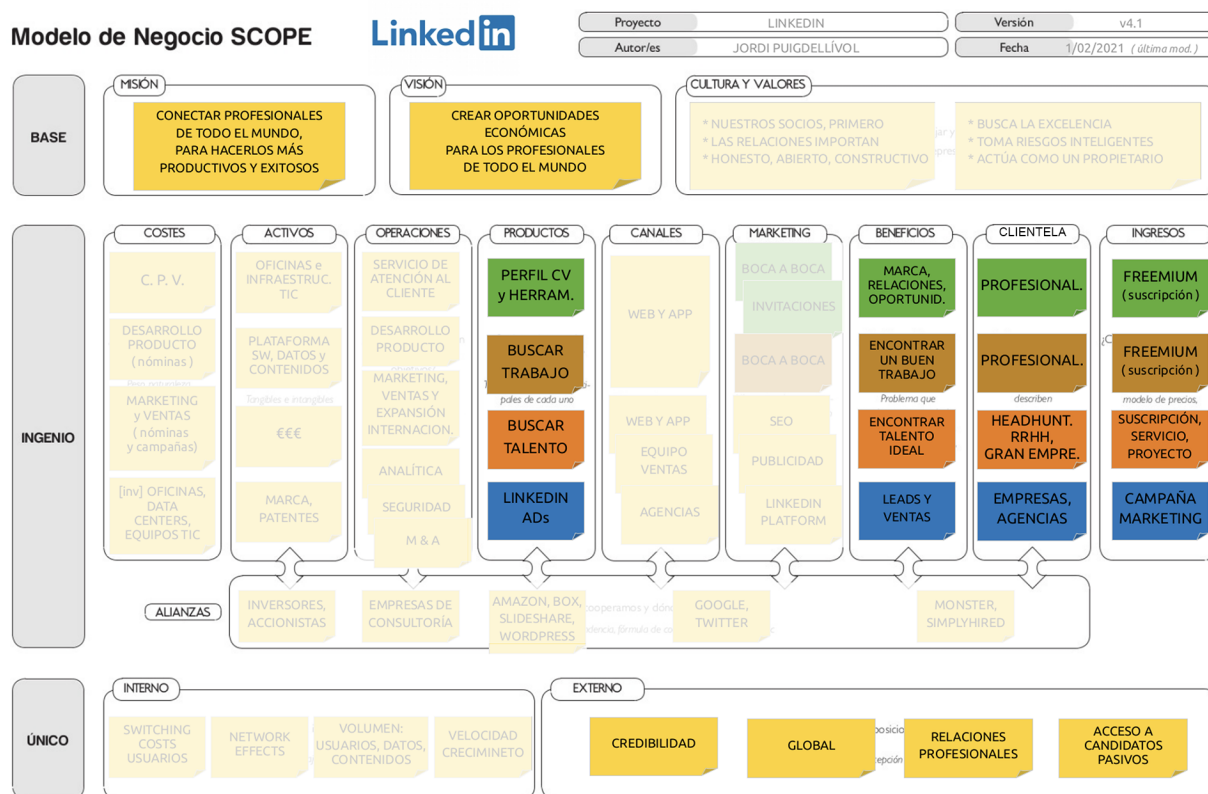
Realmente, la «**marca**» no es un componente como tal. Tan solo lo hemos listado para indicar el sitio donde anotaremos el logotipo o marca de nuestro proyecto. De hecho, en esta etapa inicial de «solución innovadora» lo más habitual es que todavía no tengamos identificado ningún nombre comercial. Por eso, invertiremos ahora el mínimo tiempo posible en ello y anotaremos tan solo un nombre temporal con el cual nos referiremos a nuestro proyecto.

En la etapa «proceso de venta» del método FOCUS, el modelo de negocio y el proyecto estará mucho más avanzado y tendremos muchos elementos que nos servirán de estímulo para idear una marca atractiva, si hace falta con un proceso creativo.

En los siguientes apartados veremos en detalle el resto de componentes, y para hacerlo, nos ayudaremos de dos **casos de empresa** bastante representativos y complementarios: LinkedIn y Dulce y Sano.

La empresa **LinkedIn** se dedica a facilitar y potenciar las relaciones profesionales entre personas para crear nuevas oportunidades de negocio. Esto lo hace a través de un modelo de negocio *freemium*, donde una parte de los servicios son gratuitos (*free*), y otros más avanzados son de pago (*premium*). En la figura 11 vemos representados los componentes principales de su modelo de negocio, y en el anexo 4 podemos encontrar el modelo de negocio completo representado con el SCOPE.

Figura 11. Caso LinkedIn. Los componentes principales del modelo de negocio SCOPE



CC BY SA Creado por Jordi Puigdel·lvol - SHERPA.cat

SCOPE está sujeto a la licencia de Reconocimiento y Compartir Igual de Creative Commons 4.0 Internacional: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

SCOPE es una obra derivada de businessmodelgeneration.com usada bajo CC BY-SA 3.0 Internacional.

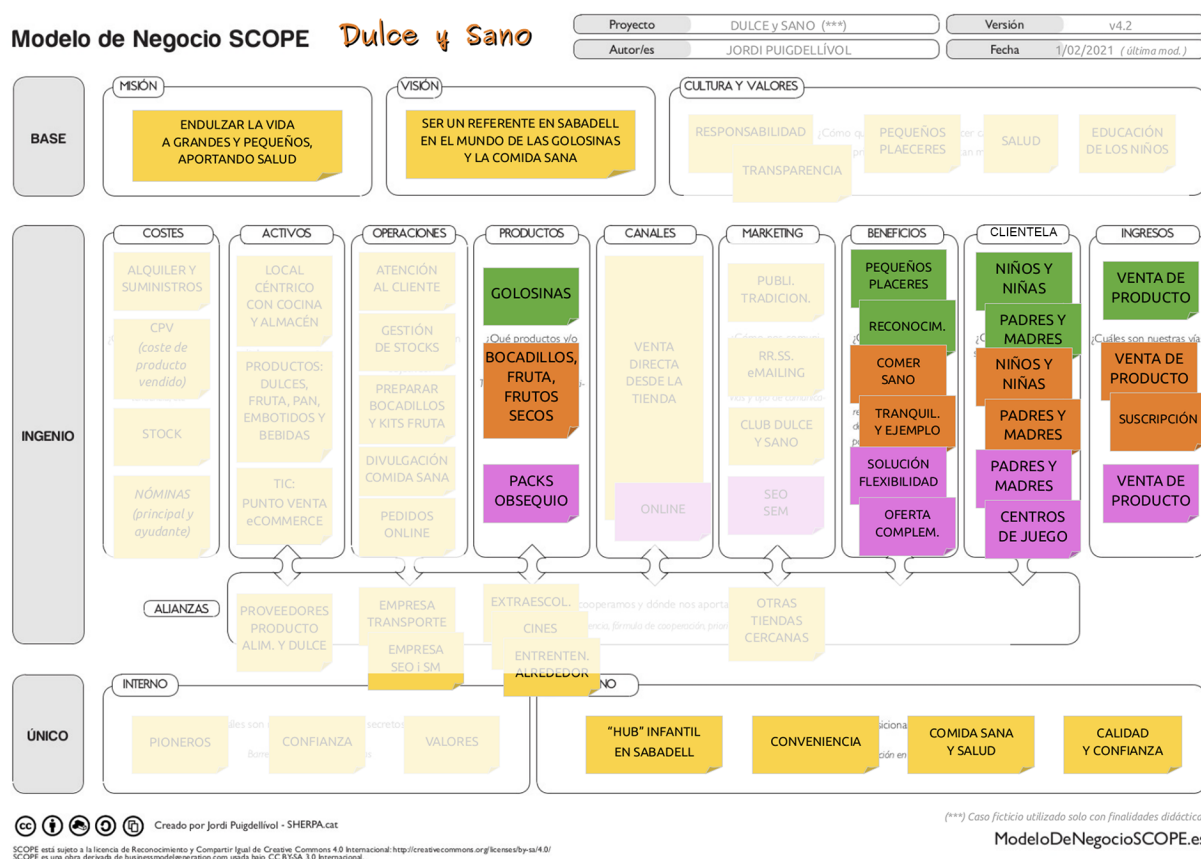
ModeloDeNegocioSCOPE.es

Fuente: elaboración propia.

LinkedIn fue comprada por Microsoft en 2016 como adquisición estratégica para potenciar su unidad de negocio de productividad y procesos empresariales.

Por otro lado, así como LinkedIn es una empresa con una componente digital muy acentuada, veremos también el caso de otra empresa más tradicional y habitual. Se trata de **Dulce y Sano**, un comercio que quiere fomentar la comida sana especialmente entre los pequeños. A pesar de que es un caso ficticio con una finalidad didáctica, podemos encontrar casos parecidos muy próximos en los comercios de nuestro municipio. La figura 12 nos muestra los componentes principales del modelo de negocio SCOPE de Dulce y Sano, y en el anexo 5 encontraremos el modelo de negocio completo.

Figura 12. Caso Dulce y Sano. Los componentes principales del modelo de negocio SCOPE



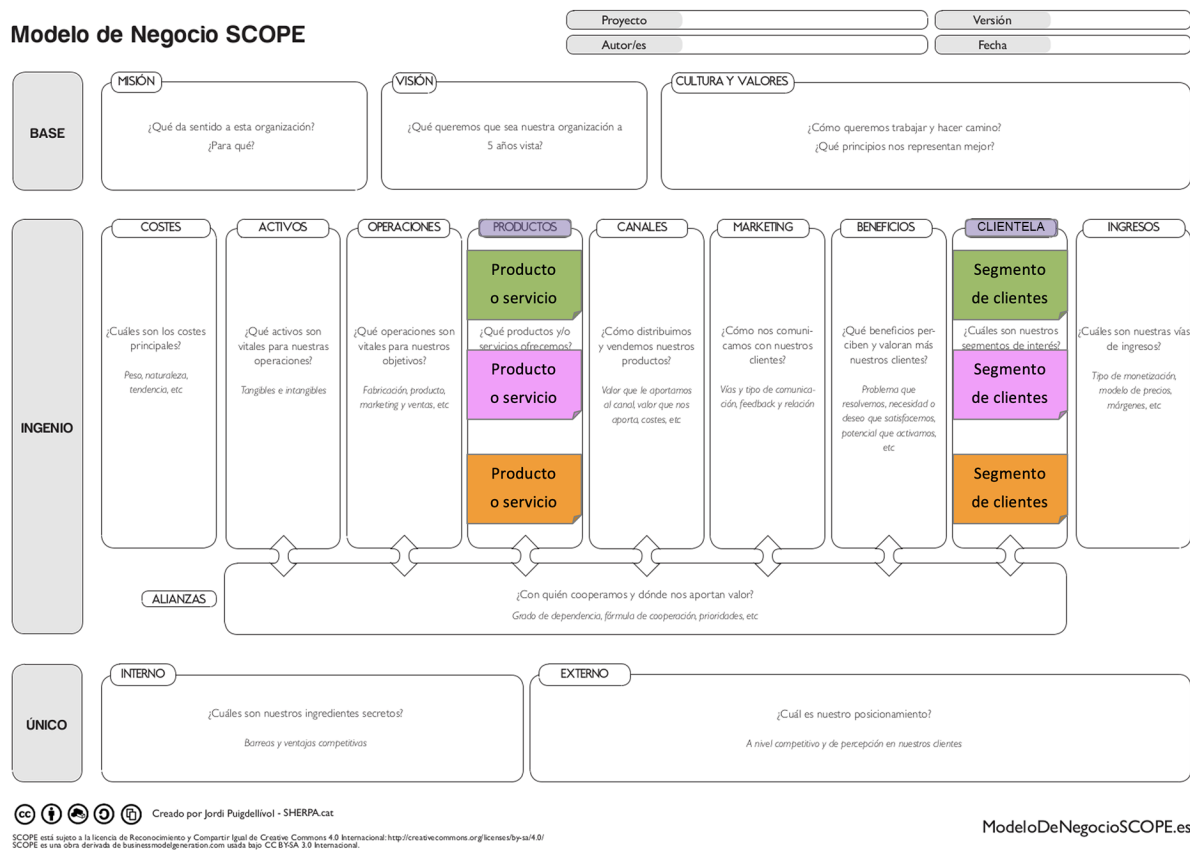
Fuente: elaboración propia.

3.1. Líneas de negocio. Productos y clientela

Los dos primeros componentes para empezar a trabajar un modelo de negocio con el SCOPE son los «**productos**» y la «**clientela**». Se trabajan simultáneamente puesto que las parejas de componentes producto-clientela constituyen las líneas de negocio de una empresa, es decir, aquellas actividades principales que realiza.

Estos dos componentes hay que diseñarlos atentamente, puesto que las **líneas de negocio** son el núcleo que acaba dando forma al resto del modelo de negocio. La figura 13 nos muestra un ejemplo arbitrario de SCOPE con tres líneas de negocio.

Figura 13. Líneas de negocio. Parejas producto-cliente del SCOPE

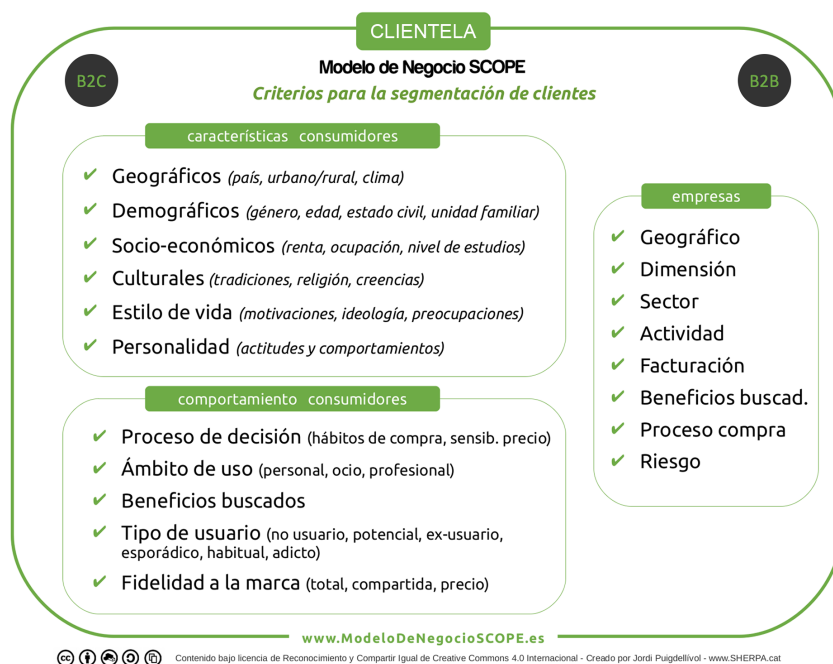


Fuente: elaboración propia.

En el componente «**productos**» representamos los productos o servicios que ofrecemos agrupados por categorías. Recordemos que la utilidad máxima del SCOPE es aportarnos esta visión global con agilidad, por eso tenemos que hacer el esfuerzo de sintetizar nuestros productos en tres o cuatro categorías, como máximo. Un criterio interesante para hacer estas agrupaciones es tener en cuenta los segmentos de clientela o personas usuarias a quienes van destinados.

Y en el componente «**clientela**» indicaremos los segmentos de clientela o personas usuarias a quienes dirigimos nuestros productos o servicios. Para diferenciar un segmento de otro, tenemos que utilizar algunos de los criterios de segmentación que nos sean más relevantes. La figura 14 nos muestra criterios de segmentación según si nos dirigimos a consumidores (B2C) o a empresas (B2B). En las etiquetas de segmentos de clientela que utilizaremos en la SCOPE no debe haber mucho detalle, sino que con uno o dos criterios diferenciales ya es suficiente.

Figura 14. Criterios para segmentar clientela o personas usuarias



Fuente: elaboración propia.

Es importante que aprovechemos los **colores** de las etiquetas para reforzar la **relación** entre diferentes elementos, tal como muestra la figura 13. Del mismo modo, también tenemos que aprovechar la disposición **horizontal** de las etiquetas para acentuar este vínculo. La independencia que vemos entre las tres líneas de negocio del ejemplo de la figura 13, no siempre será nuestro caso. Es habitual encontrarnos con una categoría de productos o servicios que dirigimos a dos segmentos de clientela diferentes. En este caso, podemos utilizar un mismo color de etiqueta para identificar los elementos de toda la línea de negocio, a pesar de que perderemos la diferenciación visual entre los dos segmentos de clientela.

Sea como fuere, cada empresa y cada modelo de negocio es un mundo. Por eso, la herramienta SCOPE es totalmente **flexible**, es decir, podemos representar los elementos de nuestro modelo de negocio de la manera que nos sea más útil y visual. Tan solo tenemos recomendaciones para ayudarnos a sacar el máximo provecho posible, pero son totalmente libres puesto que el SCOPE no pretende ser una herramienta rígida ni ortodoxa.

En el caso del modelo de negocio de la empresa **LinkedIn**, que veíamos en la figura 11, tiene tres actividades principales o líneas de negocio:

- **Perfil profesional:** ofrece la posibilidad de visibilizar en línea la trayectoria y valía profesional, así como también otras herramientas para que los profesionales puedan gestionar sus contactos, estar al día y buscar oportunidades.
- **Gestión del talento:** es una doble línea de negocio que, por un lado, se dirige a profesionales que buscan trabajo o quieren cambiar de trabajo, y les ofrece herramientas para buscar un nuevo trabajo. Por el otro lado, se dirige a empresas y profesionales del *recruiting* para ayudarles a buscar talento, así como también para potenciar el desarrollo profesional de su clientela y personas trabajadoras a través de la formación en línea.
- **Publicidad:** ofrece a las empresas la posibilidad de anunciarse en su plataforma web a través de diferentes formatos y campañas (Linkedin Ads), y con la posibilidad de segmentar con mucho detalle el público objetivo.

Nota

Una gran parte del segmento de clientes y clientas «profesionales» utiliza LinkedIn de manera gratuita, es decir, son solo **personas usuarias** y no clientela. No obstante, en el SCOPE también se representan en el mismo componente «clientela».

Por otro lado, el caso del comercio **Dulce y Sano** que veíamos en la figura 12 se trata de un modelo de negocio con tres actividades principales o líneas de negocio:

- **Dulces:** ofrece dulces naturales a niños y niñas, así como también a sus familias, que a menudo son quienes lo pagan.
- **Comer sano:** ofrece almuerzos y meriendas de tipo bocadillos y kits de fruta o de frutos secos a los mismos segmentos de clientes y clientas que los dulces.
- **Packs obsequio:** ofrece *packs* de meriendas y golosinas para fiestas de cumpleaños, tanto a las familias como también a los parques de juegos infantiles.

Con las parejas productos-clientela ya hemos definido la estructura principal del modelo de negocio. El resto de componentes emergen mayoritariamente a partir de estas líneas de negocio.

3.2. Beneficios que aportamos a la clientela

Los beneficios son unos de los elementos más importantes de un modelo de negocio, y a menudo son los que resultan más laboriosos de descubrir y validar. El SCOPE asigna un componente independiente para representar aquello que **aportamos** a cada segmento de clientes y clientas.

Identificar o descubrir esos beneficios que más valora nuestra clientela o las personas usuarias, y después validarlos es nuevamente un proceso de **prueba y error**. Por eso, es determinante no ir a ciegas y antes conocer a fondo nuestros

perfiles de persona usuaria. Mejor todavía, empatizar y así **comprender** mejor sus necesidades y contexto. Todo esto es lo que nos propone el método FOCUS a lo largo de su itinerario, y especialmente en la etapa «solución innovadora».

Figura 15. Ejemplos de beneficios para la clientela de nuestro modelo de negocio



Fuente: elaboración propia.

En la figura 15 encontramos **ejemplos** de beneficios que podemos aportar a nuestra clientela con nuestros productos y servicios. A la izquierda serían beneficios más orientados a personas particulares o consumidoras (B2C) y a la derecha más para cuando nos dirigimos a empresas (B2B). No es una lista exhaustiva, hay muchos más beneficios y muchos matices. Es lo que tenemos que descubrir poniéndonos en la piel de nuestra clientela, así como también contactando directamente a través de entrevistas de validación.

Hoy en día, las personas no compramos productos o servicios, sino que **compramos soluciones** a problemas, necesidades y anhelos.

Los beneficios son la **semilla** a partir de donde construiremos el *marketing* y el proceso de venta. En el ámbito de la comunicación pueden marcar la diferencia en la eficacia de una estrategia de *marketing* y ventas determinada. Cuando un cliente o una clienta valora gastarse dinero en algún producto, busca obtener unos beneficios concretos, aunque a veces no es del todo consciente de ello. Del mismo modo, cuando una persona usuaria decide dedicar tiempo a utilizar un producto o servicio, también quiere obtener ciertos beneficios,

aunque sea gratuito. Por eso es tan importante identificar bien qué valor aportamos a nuestra clientela, y después comunicar nuestra propuesta en clave de beneficios.

En el caso de la empresa **LinkedIn** que veíamos en la figura 11, aporta a los y las profesionales la posibilidad de mejorar su marca, de crear nuevas relaciones profesionales y, sobre todo, oportunidades de negocio. En la línea de negocio de talento, ayuda a encontrar un buen trabajo a las personas usuarias, y ayuda a encontrar el talento ideal en las empresas. Finalmente, en la línea de publicidad, ayuda a las empresas a ganar visibilidad, acentuar su posicionamiento y diferenciación, y sobre todo a obtener nuevos *leads* (oportunidades) de venta.

Por otro lado, en el caso del comercio **Dulce y Sano** que veíamos en la figura 12, a través de los dulces aporta pequeños placeres a los pequeños y una herramienta de reconocimiento (premios) para sus familias. En la línea de comida sana, aporta salud a los niños y niñas, y tranquilidad y ejemplo a sus padres y madres. Finalmente, a través de los *packs* obsequio aporta ahorro de tiempo y flexibilidad a las familias, y a los parques de juegos infantiles aporta la posibilidad de ofrecer una oferta complementaria.

3.3. Vías de ingresos

Los ingresos también son uno de los componentes críticos en un modelo de negocio, puesto que definen cómo lo hacemos para **ganar dinero** con nuestros productos o servicios. Es decir, hablando en términos de valor, los ingresos muestran cómo lo hacemos para capturar parte del valor que entregamos a nuestra clientela.

Este componente es relevante tanto en una empresa con un modelo de negocio muy **escalable** para crecer mucho y a mucha velocidad, como también para una entidad **sin ánimo de lucro**. Para la primera opción, más allá de la viabilidad, un buen mecanismo de ingresos ayudará a determinar si esta velocidad de crecimiento es posible. Para la segunda opción, disponer de un mínimo de vías de ingresos es vital para conseguir que la entidad pueda mantener su actividad indefinidamente, sin depender solo de donaciones, y así generar impacto positivo a la sociedad haciendo realidad su misión.

En la figura 16 encontramos **ejemplos** de estos mecanismos de monetización para nuestro modelo de negocio. No están todos los tipos de vías de ingresos, hay más. Aquí la clave es descubrir qué mecanismo es el más óptimo para cobrar aquellos beneficios que aportamos a nuestra clientela.

Figura 16. Ejemplos de vías de ingresos para nuestro modelo de negocio



Fuente: elaboración propia.

Un objetivo común en cualquier proyecto emprendedor, empresa u organización, es conseguir un modelo de negocio mínimamente **rentable** y **sostenible en el tiempo**. Esto lo logran a través de ciertos mecanismos de monetización para generar ingresos.

En el caso de **LinkedIn** que veíamos en la figura 11, la línea para potenciar el perfil profesional es *freemium*, de forma que las personas usuarias pueden usar un conjunto de servicios limitados de manera gratuita, y si quieren otros más avanzados tienen que pagar. Para estos usuarios que pagan utilizan la suscripción o cuotas como mecanismo de monetización. Para la línea de buscar trabajo, también utilizan este mismo modelo *freemium*. En cambio, para empresas, en la línea de negocio de talento ofrecen diferentes opciones para monetizar según cuán estándar sea el servicio. Y para la línea de publicidad, monetizan por campañas de publicidad en línea según número de impresiones de los anuncios (CPM) y según el número de clics (CPC).

Por otro lado, en el caso de **Dulce y Sano** que veíamos en la figura 12, la venta de dulces y también la de comida sana la monetizan a través del mecanismo tradicional de venta por producto. Adicionalmente, en la línea de negocio de comida sana también ofrecen la opción de suscripción mensual. Es decir, pagando una cuota mensual que equivale a 18 meriendas (del tipo A, B o C), tienes derecho a una merienda cada uno de los 22 días laborables del mes. Finalmente, la línea de *packs* obsequio la monetizan por venta de producto.

El modelo de suscripción para un comercio como Dulce y Sano puede sorprender a primera vista. Si lo analizamos más detenidamente, veremos que es un mecanismo de mo-

netización muy interesante en este caso. El motivo es que esta vía de ingresos favorece tanto al comercio como a la clientela (*win-win* o ganar-ganar).

Las familias que se acogen a las suscripciones tienen un descuento considerable (solo pagan 18 de las 22 meriendas), hecho que es atractivo y también tranquiliza ante casos en que no se pueda ir a buscar la merienda (por ejemplo, en el caso de que un niño se ponga enfermo). Además, agiliza mucho más la compra (no hay que pagar cada día), e incluso permite que a partir de cierta edad, los pequeños puedan ir a buscar la merienda sin sus padres y madres. Por otro lado, el comercio se asegura un ticket medio elevado para cada cliente de suscripciones (18 meriendas al mes), y mejora la tesorería puesto que esta cuota se carga a principios de mes.

A pesar de que este caso de Dulce y Sano es tan solo un caso ficticio con una finalidad didáctica, hay comercios parecidos que funcionan de este modo. Por ejemplo, hay panaderías en ciertos municipios donde las viviendas están muy dispersas (núcleo antiguo y urbanizaciones) que lo aplican. La clientela se puede suscribir mensualmente para recibir cada día un tipo de pan a casa, antes de que salga el sol. Aquí, también, ganan tanto la panadería como la clientela.

Finalmente, es importante destacar que el componente «ingresos» es uno de los más interesantes a la hora de diseñar modelos de negocio **innovadores**. A veces, aplicando mecanismos de monetización de otros sectores a nuestro sector donde no son tan habituales, podemos mejorar nuestra propuesta y también nuestros resultados. De hecho, encontrar una vía de **ingresos recurrentes** óptima es uno de los retos en muchos modelos de negocio.

3.4. Posicionamiento. Único externo

El posicionamiento es un componente más de cualquier modelo de negocio, y juega su papel en el ámbito de la gestión de la **ventaja competitiva**. Por eso está ubicado en el bloque Único del SCOPE, como componente «externo».

El posicionamiento de una empresa u organización es aquel conjunto de **atributos** con que su entorno la percibe. Es decir, que si preguntamos a nuestra clientela, canales, proveedores y otros sobre cómo nos perciben, el posicionamiento serían los tres o cuatro atributos más comunes con que nos asocian. En la figura 17 podemos ver una compilación de ejemplos de diferentes atributos de posicionamiento.

Figura 17. Ejemplos de posicionamiento para nuestro modelo de negocio



Fuente: elaboración propia.

El posicionamiento, al final, son **percepciones**. Algunas empresas escogen un camino reactivo donde no trabajan directamente el posicionamiento, y este lo define directamente su entorno. Otras empresas escogen trabajar el posicionamiento de manera **proactiva** y definir ellos cómo quieren ser percibidos. A partir de aquí, queda en sus manos no solo comunicar este posicionamiento sino también ser coherentes y predicar con el ejemplo. De este modo podemos influir positivamente en nuestro posicionamiento, sin dejar de ser transparentes y sinceros.

Tendríamos que ser capaces de definir el posicionamiento básico con **entre tres y cinco** atributos. Estos atributos los tenemos que escoger buscando que sean descriptivos de nuestra actividad, así como también atractivos y positivos. De este conjunto de atributos, al menos uno de ellos tiene que ser **diferencial** respecto a la competencia. Un atributo que sirve de argumento ante nuestros clientes y nuestras clientas potenciales para que nos escojan a nosotros.

Una manera muy práctica de comprender qué es el posicionamiento de una empresa es observar en nosotros mismos y nosotras mismas qué atributos o conceptos nos vienen **primero** a la cabeza cuando pensamos en, por ejemplo, Ryanair.

Si intentamos no reflexionar mucho y anotar los primeros atributos que nos vienen a la cabeza, tendremos una primera aproximación de su posicionamiento. Pero si hacemos este experimento con un conjunto de personas de perfiles diferentes y anotamos sus percepciones, entonces tendremos una buena aproximación del posicionamiento de Ryanair.

Después de haber hecho este experimento docenas de veces con docenas de personas, podemos constatar que los atributos más habituales son: *low cost* (barato, económico, etc.), aviones (vacaciones, viajar, etc.) y también problemas (incomodidades, cobros inesperados, dolor en las rodillas, abrir maletas para vaciarlas, etc.). El posicionamiento que Ryanair comunica es tan solo «*low cost*», pero el real y percibido es otro no tan positivo.

Cuando oímos hablar de posicionamiento a menudo lo asociamos tan solo a grandes empresas. No obstante, **cualquier** tipo de organización (comercio, autónomo o microempresa, etc.), por pequeña que sea, tiene un entorno, y por tanto también tiene un posicionamiento. Está en nuestras manos trabajarlo de manera proactiva, o bien dejarlo al azar.

Siguiendo los **ejemplos** que estamos desplegando a lo largo de estos apartados, LinkedIn se posiciona como una empresa creíble, y de fomento de las relaciones profesionales. Y se diferencia por su carácter global y por el acceso a candidatos pasivos. Por otro lado, en el caso de Dulce y Sano se posicionan como un punto de concentración infantil (*hub*), comida sana y salud, establecimiento de conveniencia, así como también un comercio de confianza.

3.5. Misión que nos impulsa

La misión es uno de los tres componentes con que definimos los fundamentos del proyecto, dentro del bloque Base. En la misión representamos aquello que queremos **aportar** a la sociedad con nuestro proyecto emprendedor, es decir, cómo podremos mejorar la sociedad, por poco que sea, gracias a nuestra organización.

La misión responde a la pregunta «¿para qué?», es decir, qué es lo que da sentido a nuestro proyecto. Aquí tenemos que ser capaces de escribirlo con una frase breve y fácil de recordar, y sin priorizar mucho la descripción de nuestra actividad. Una manera habitual de empezar a escribir la misión de un proyecto es con la palabra «aportar». Es probable que a medida que maduremos el proyecto encontremos una frase todavía más inspiradora para transmitir la misión, y, en este caso, es muy factible actualizarla.

Por lo tanto, más allá de ganarnos la vida, es importante que identifiquemos qué es aquello que nos mueve y motiva, aquello que hace que nos levantemos cada día de un salto, que nos llena. Esta parte la tenemos que trabajar de manera coordinada y consensuada con todo el **equipo**, porque la misión que resulte sea auténtica y representativa.

Emprender es algo muy gratificante y nos aporta mucha libertad, pero también requiere mucho esfuerzo y sacrificio, especialmente al principio. Y todavía más, pide **resiliencia** para superar bien los contratiempos que muy probablemente nos encontraremos, algunos de ellos bastante complejos. Si la única motivación de fondo de nuestro proyecto es ganar mucho dinero, a la primera de cambio que caigamos, nos será muy difícil levantarnos. Si, en cambio, hay una misión real que nos motiva y nos llena, tendremos energía para levantarnos una y otra vez.

En nuestros **ejemplos**, la misión de LinkedIn es «*conectar profesionales de todo el mundo para hacerlos más productivos y exitosos*», y en cambio, la de Dulce y Sano es «*endulzar la vida a grandes y pequeños aportando salud*». Ambas misiones van más allá de la actividad y tienen una ambición y voluntad de generar un impacto positivo notable.

3.6. Visión que nos orienta

La visión complementa la misión a la hora de describir los fundamentos de nuestro proyecto o empresa. En la visión representamos aquello que como empresa u organización **aspiramos a ser** en unos años (entre 3 y 5), de manera ambiciosa, pero también realista.

También tenemos que ser capaces de explicar la visión en pocas palabras, a través de una **frase breve** y que sea fácil de recordar. La visión nos dibuja el horizonte y nos orienta hacia donde tenemos que ir, sin entrar en muchos detalles.

Evidentemente, la visión la tenemos que definir de manera consensuada entre el **equipo** fundador de la organización. De hecho, el solo hecho de hablar ayuda a poner sobre la mesa los diferentes objetivos que tenemos cada cual de nosotros y que a menudo no hemos comentado o ni siquiera hemos pensado. Llegar aquí a un consenso sobre qué aspiramos a ser aportará mucha estabilidad al proyecto. Hay muchos proyectos y empresas que no consensúan ni hablan claramente estos temas al inicio del proyecto, puesto que todo es ilusión, enamoramiento y optimismo. Pero cuando surgen problemas complejos u otras situaciones que requieren decisiones importantes, tener un consenso en estos temas es vital. De no ser así, el proyecto se empieza a agrietar por el equipo hasta romperse eventualmente.

Al principio quizás nos cueste encontrar una frase que dibuje bien nuestra visión. No obstante, hay una **estructura** muy **simple** para escribir una visión y que nos puede servir en estas situaciones. Tenemos que empezar la frase con «*Ser un referente en ...*» y continuar citando en qué campos o especialidad queremos ser referentes, a continuación del ámbito geográfico (municipal, provincia, país, continente...) donde aspiramos a serlo. De nuevo, es probable que a medida que maduremos el proyecto encontremos una frase todavía más inspiradora para describir nuestra visión, y, en este caso, es muy natural actualizarla.

En el caso de **LinkedIn**, su visión es convertirse en un referente en la «*creación de oportunidades económicas para los profesionales de todo el mundo*». Y la empresa **Dulce y Sano**, en cambio, aspira a «*ser un referente en Sabadell en el mundo de los dulces y de la comida sana*».

4. Segundo paso. El SCOPE de puertas afuera (*front office*)

Cuando estamos trabajando en una iniciativa emprendedora, es determinante focalizar las energías (tiempo, dinero y recursos) tan solo en aquellas partes más críticas del proyecto. Por eso, una vez hemos diseñado y validado los componentes principales del SCOPE, es cuando tiene sentido trabajar los componentes relacionados con la parte comercial y que denominamos los **componentes de puertas afuera o *front office***.

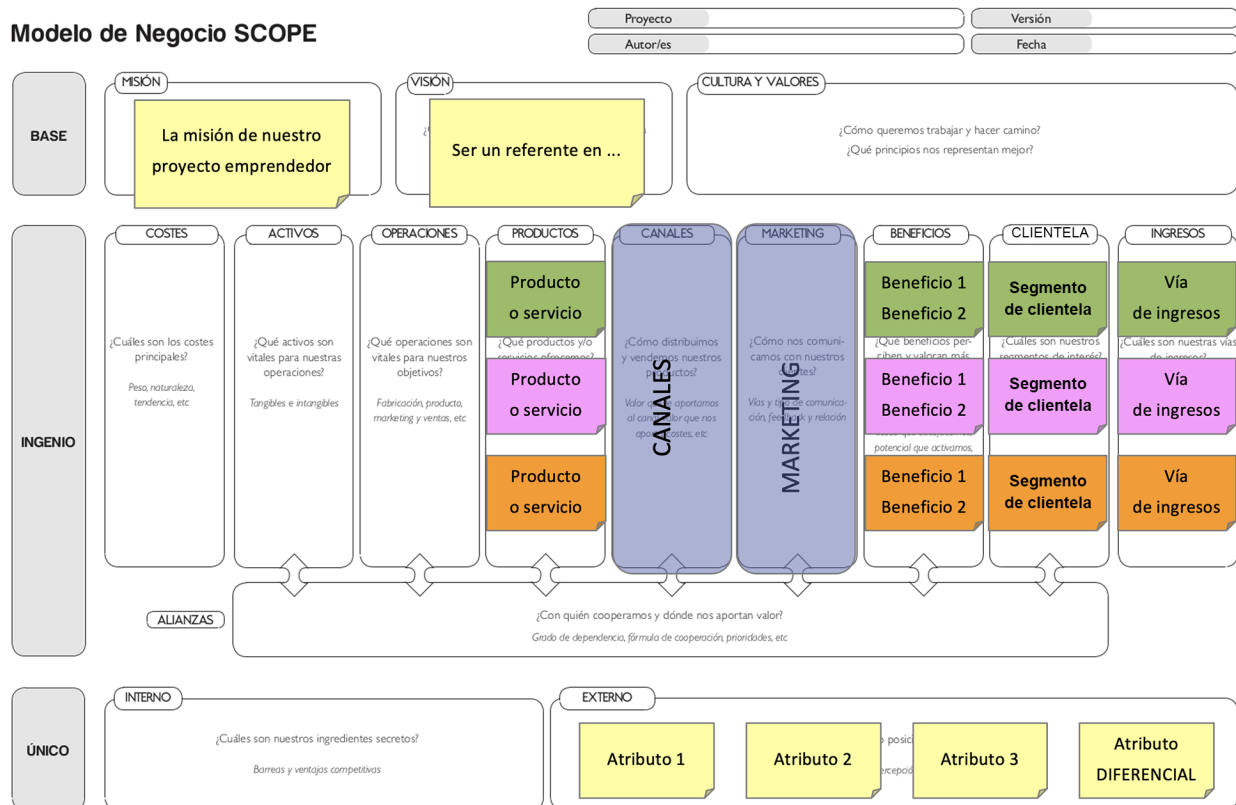
Tal como habíamos visto en el apartado 2.2.3 y en el esquema de la figura 8, este segundo paso del SCOPE lo trabajaremos en la etapa «**proceso de venta**» del método FOCUS. En esta etapa diseñaremos el *marketing* y ventas de nuestro proyecto, y esto solo tiene sentido hacerlo una vez hemos validado nuestro producto (etapa previa «solución innovadora»). Es decir, buscamos construir nuestro proyecto sobre unos buenos fundamentos (validados) y, al mismo tiempo, hacerlo con un uso lo más eficiente posible de nuestros recursos.

Los componentes de puertas afuera de nuestro modelo de negocio son aquellos que nos indican **cómo llegar** a nuestra clientela y personas usuarias, tanto en la comunicación como en las ventas. En la representación SCOPE queda muy claro este vacío que queremos llenar con el diseño y validación de los componentes «*marketing*» y «canales», tal como muestra la figura 18.

Ved también

En el anexo 1 encontraremos una breve descripción del itinerario del método FOCUS, así como también los fundamentos claves con que se basa.

Figura 18. Segundo paso en el diseño del SCOPE. Los componentes de puertas afuera (*front office*)



CC BY SA Creado por Jordi Puigdemívol - SHERPA.cat

SCOPE está sujeto a la licencia de Reconocimiento y Compartir Igual de Creative Commons 4.0 Internacional: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>
 SCOPE es una obra derivada de businessmodelgenerator.com usada bajo CC BY-SA 3.0 Internacional.

ModeloDeNegocioSCOPE.es

Fuente: elaboración propia.

En un proyecto emprendedor, el *marketing* y las ventas es habitual trabajarlos en un documento simple, claro y directo donde recojamos la estrategia y el plan de acción en estos dos ámbitos. Este documento lo denominamos «**plan de marketing y ventas**» y tiene cierto grado de detalle, a pesar de que está muy orientado a la acción. El objetivo de este documento es explicar esquemáticamente cómo lo haremos para llegar a los diferentes segmentos de clientes y clientas potenciales (*marketing*), así como también cómo lo haremos para convertirlos en clientela (ventas). Utilizaremos la representación SCOPE del modelo de negocio para **sintetizar** solo aquellos elementos clave de esta estrategia y táctica.

A continuación veremos cada uno de estos dos componentes con más detalle, aportaremos ejemplos de elementos concretos para estos componentes, y seguiremos desplegando los casos de LinkedIn y Dulce y Sano para ver reflejados los componentes de puertas afuera en estos dos modelos de negocio complementarios.

4.1. Marketing

El concepto de *marketing* lo utilizamos habitualmente en muchos contextos y funciones diferentes. El motivo es que la función de *marketing* en una empresa incluye todo aquello que está relacionado con la clientela y con satisfacer sus necesidades. Concretamente, podemos definir el *marketing* como aquella función empresarial encargada de identificar y satisfacer las **necesidades** de los **clientes y clientas**, de forma que ambos se beneficien.

Por lo tanto, en un sentido amplio, también se puede incluir la creación del producto, la entrega y la venta. No obstante, todo esto tan solo tiene lugar en el ámbito **teórico**. En un sentido **práctico**, *marketing* se refiere a todo aquello que tiene que ver con la comunicación y relación con la clientela. Cualquier nueva empresa que empieza a evolucionar y tiene más actividad comercial, lo primero que hace es separar la parte de *marketing* de la parte de ventas. Son dos ámbitos muy relacionados y que se complementan, aunque en un marco teórico la parte de ventas también tendría que pertenecer al *marketing*. Nosotros seguiremos el enfoque práctico que siguen la mayoría de las empresas y lo trabajaremos por separado. Por lo tanto, entenderemos el **marketing** como aquello que nos ayuda a llegar la clientela y crear una relación fructífera para las dos partes.

A la hora de plantearnos la **comunicación y relación** con el cliente es muy útil hacernos estas dos preguntas respecto a las personas usuarias y a la clientela potencial, e intentar responder:

- ¿Por dónde se mueven?
- ¿Dónde están más receptivos?

En función de nuestras respuestas, podremos escoger con más criterio cuáles son los **medios** más útiles para cada una de las actividades de nuestro modelo de negocio. Es decir, escogeremos aquellos medios que nos permitan llegar allá donde podemos encontrar más cantidad de clientes y clientas de nuestros segmentos, y que, al mismo tiempo, sean «lugares» donde encontramos la clientela de manera receptiva.

En el supuesto que hemos ido viendo sobre el comercio Dulce y Sano, su clientela objetiva son alumnos y alumnas y sus familias. A primera vista, si nos preguntamos por dónde se mueven este tipo de clientes y clientas, seguro que pensaremos en las escuelas. Así que podríamos escoger, como uno de los medios de *marketing*, repartir folletines en las entradas de las escuelas. Seguro que allí encontraremos a muchas familias.

No obstante, nos falta plantearnos la segunda pregunta o criterio sobre la receptividad. De hecho, lo más probable es que si repartimos folletines a la hora de llevar a los niños y niñas a la escuela o de irlos a recoger, el retorno en ventas que obtengamos sea bastante pobre. Y es que en estos momentos la mayoría de las familias entran y salen de la escuela con prisas: por el coche mal aparcado, para llegar a tiempo a las actividades extraescolares, etc. Por lo tanto, aunque nos cojan el folletín, no harán mucho caso de él.

En cambio, si dejamos unos cuantos folletines en salas de espera de dentistas, donde la gente a menudo no sabe como pasar el tiempo, es fácil que miren el folletín con más

interés. Más todavía si son una familia que está a punto de pagar mucho dinero al dentista por una caries de su hijo o hija.

Entre todas las consideraciones que hay que definir a la hora de trabajar el *marketing* de un proyecto emprendedor (medios, mensajes, campañas, plan, objetivos, presupuesto, como medir el retorno, etc.), en el componente «marketing» del SCOPE representaremos los **medios**. En la figura 19 encontramos varios ejemplos de medios para implementar el *marketing* en nuestro modelo de negocio.

Figura 19. Ejemplos de medios para el *marketing* de nuestro modelo de negocio



Fuente: elaboración propia.

En el caso de **LinkedIn** que hemos ido siguiendo (ver anexo 4), para la línea de negocio para profesionales utiliza mucho el boca a boca, las invitaciones entre contactos (cuando uno de ellos todavía no es usuario de LinkedIn), así como también la opción de prueba gratuita como *marketing*. También trabaja de este modo el *marketing* en la línea de talento para ayudar a encontrar trabajo. En cambio, para la línea de negocio de busca de talento y de publicidad, utiliza medios comunes como el SEO, la publicidad y su propia plataforma.

En el caso de **Dulce y Sano** (ver anexo 5), para las tres líneas de negocio utiliza unos medios compartidos: publicidad tradicional (folletines y otros), redes sociales y *mail marketing*, así como también el Club Dulce y Sano para trabajar la fidelización y divulgación. Además, para la línea de negocio de *packs* obsequio que también comercializa a través de internet, utiliza SEO (posicionamiento en buscadores) y SEM (publicidad en buscadores).

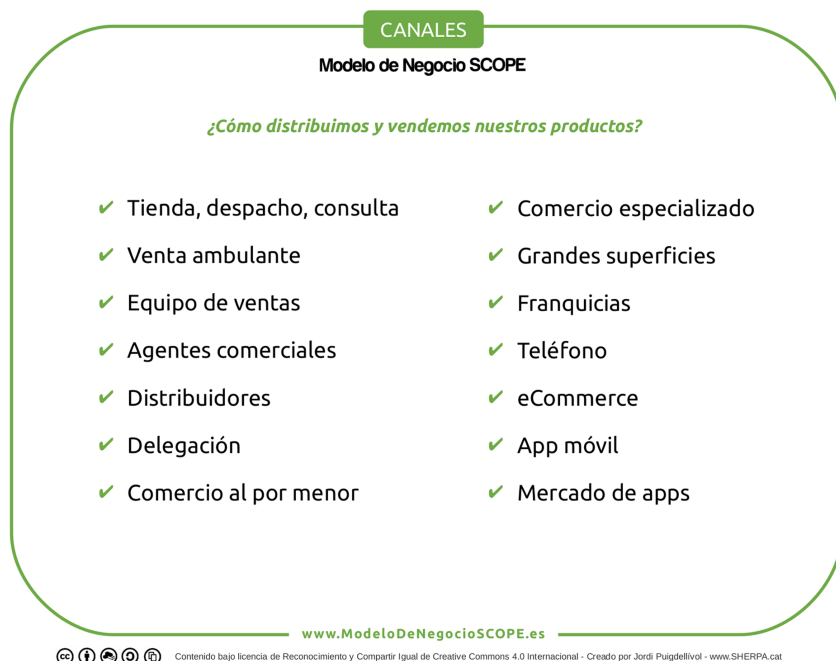
4.2. Canales de venta

Cuando trabajamos la parte de ventas en un proyecto emprendedor tenemos que definir diferentes aspectos como por ejemplo el mismo proceso de venta, los materiales que necesitaremos, los canales de venta, política de precios, nivel de apoyo y atención posventa, etc.

De todos estos aspectos, en el modelo de negocio, representaremos uno de los más ilustrativos: los **canales de venta**. Se trata de aquellos lugares o mecanismos que tenemos para vender y hacer la transacción de nuestro producto con el cliente o clienta final, como, por ejemplo, una tienda, un equipo de ventas o bien la venta por internet.

En primer lugar, distinguimos dos tipos de canales de venta: los propios y los externos. Los canales **propios** son los que creamos con nuestros recursos y operamos directamente. Los canales **externos** son los que terceras empresas crean y operan para llegar a clientes y clientas finales, y los ofrecen a empresas como vías para acelerar y ampliar geográficamente sus ventas. En la figura 20 encontramos ejemplos de canales de venta para nuestro modelo de negocio.

Figura 20. Ejemplos de canales de venta para nuestro modelo de negocio



Fuente: elaboración propia.

En un proyecto emprendedor es vital empezar por canales de venta **propios**, aunque a medio plazo queramos priorizar canales externos. Ser **próximo** a la clientela nos ayudará a aprender y descubrir cómo vender de manera eficaz y eficiente nuestros productos.

En el caso de **LinkedIn** que vamos desplegando componente a componente (ver anexo 4), para todas las líneas de negocio utiliza como canales de venta su propia web y su aplicación móvil. Adicionalmente, para algunos clientes y clientas de las líneas de negocio de busca de talento y publicidad, utiliza también sus propios equipos de ventas. Y para la línea de publicidad, además, se ayuda de las agencias de *marketing* también como canal.

En el caso de **Dulce y Sano** (ver anexo 5), la misma tienda es el canal de ventas común a todas las líneas de negocio. Para la línea de *packs* obsequio utiliza también la venta por internet como canal de ventas, para así llegar fácilmente a las familias y centros de municipios próximos.

5. Tercer paso. El SCOPE de puertas adentro (*back office*)

El último paso para definir nuestro modelo de negocio con la herramienta SCOPE son los componentes que denominamos **de puertas adentro o *back office***. Se trata de componentes que tienen más que ver con la parte interna de la empresa, aunque tengan cierto vínculo con el exterior.

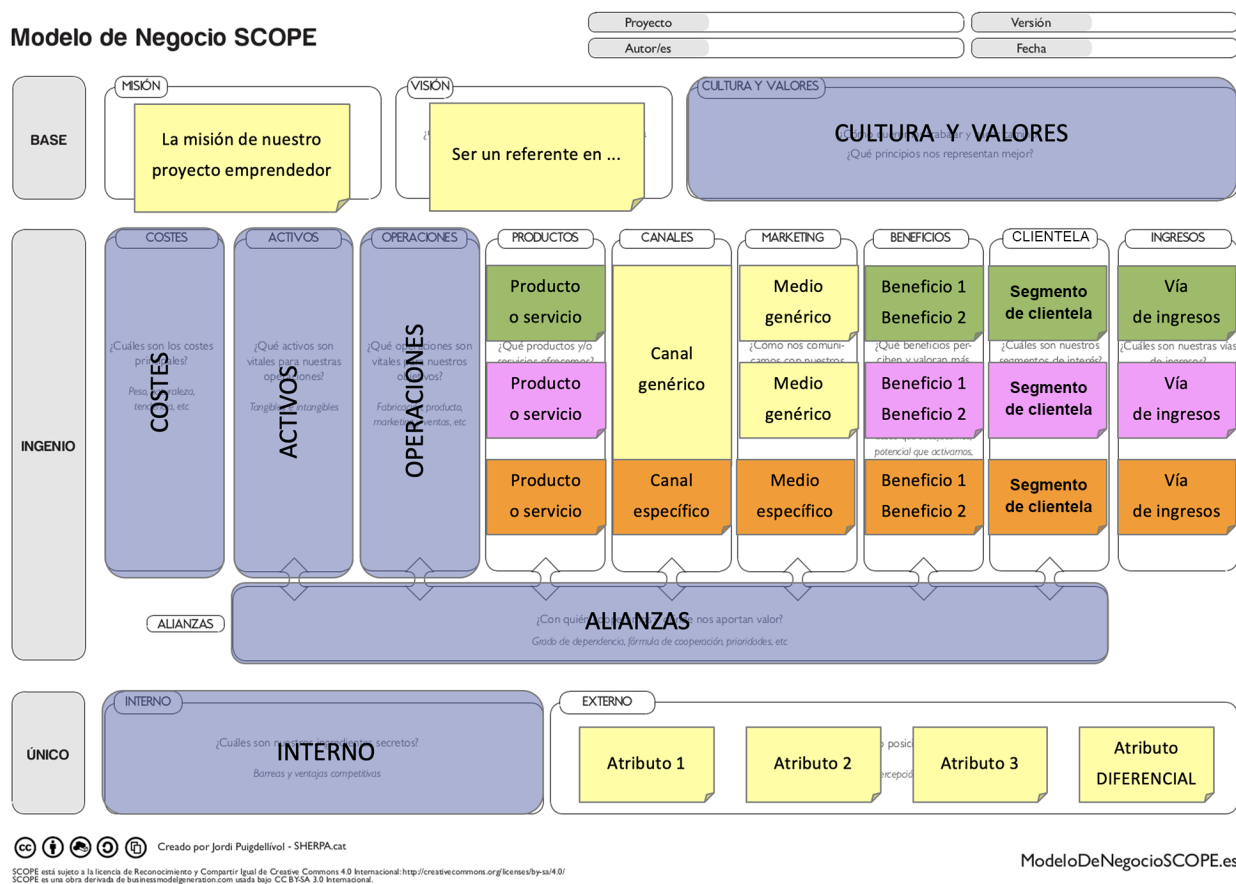
Tal como habíamos visto en el apartado 2.2.3 y en el esquema de la figura 8, este tercer paso del SCOPE lo trabajaremos en la etapa final del método FOCUS, la etapa «**modelo de negocio**». El objetivo en esta etapa es acabar de definir y cerrar una primera propuesta de modelo de negocio con fundamentos y que sea viable. Justo es decir que a menudo empezamos a dar forma a estos componentes de puertas adentro durante la etapa de «proceso de venta», pero no es hasta la etapa final que los podremos acabar de concretar y validar trabajando a fondo también la parte numérica del proyecto.

Se trata de seis componentes de puertas adentro, y son los siguientes: «cultura y valores», «operaciones», «activos», «costes», «alianzas» e «interno». Tal como muestra la figura 21, estos componentes están distribuidos entre los tres bloques del SCOPE (Base, Ingenio y Único).

Ved también

En el anexo 1 encontraremos una breve descripción del itinerario del método FOCUS, así como también los fundamentos claves en que se basa.

Figura 21. Tercer paso en el diseño del SCOPE. Los componentes de puertas adentro (*back office*)



Fuente: elaboración propia.

En los siguientes apartados veremos cada uno de estos componentes con más detalle, aportaremos ejemplos de elementos concretos para estos componentes, y seguiremos desplegando los casos de LinkedIn y Dulce y Sano para ver reflejados los componentes de puertas adentro en estos dos modelos de negocio complementarios.

5.1. Cultura y valores

El primer componente de puertas adentro del SCOPE es la «cultura y valores» de la empresa, y nos ayudará a completar los fundamentos de nuestra organización que ya habíamos empezado a dibujar con la misión y la visión.

Los valores son aquel conjunto de **principios** de la empresa que muestran aquello con que realmente creemos, y por eso nos definen como organización y grupo de personas. Y por cultura organizacional entendemos todo aquello que emana de estos principios, en cuanto a gestión de las personas. En cuanto a la práctica, en el SCOPE lo concretamos con entre 4 y 6 conceptos que nos representen.

Hoy en día, todavía son muchas las empresas que lo utilizan para comunicar de cara afuera y a menudo parece más bien maquillaje, algo integrado en la estrategia de **marketing**. De hecho, es así, y priorizan más la visibilización externa que no interna de estos valores. Esto es un gran error, sobre todo si no se trabaja muy bien internamente y se consigue cierta coherencia.

No obstante, la cultura y los valores son unos elementos puramente **internos** de la empresa y, si se trabajan bien, tienen un **potencial inmenso** a la hora de gestionar el equipo humano, conseguir una buena cohesión, y que todo el mundo vaya alineado. De hecho, los valores y la cultura organizacional son de las primeras cosas que explicaríamos a una nueva persona que se incorporara a nuestra empresa. Y es muy importante que todos los integrantes y las integrantes de la empresa lo interioricen, crean y apliquen estos principios en su día a día: los valores tienen que estar en la **esencia** de todo aquello que hacen las diferentes personas de una misma empresa.

La empresa Mars es una multinacional americana muy destacada en el sector de la alimentación, entre otros sectores. Esta empresa es un referente mundial en la gestión de las personas. Y toda su estrategia en la gestión del talento y personas gira alrededor de sus famosos cinco principios o valores: calidad, responsabilidad, mutualidad, eficiencia y libertad.

Estos cinco principios son los que indicaríamos en el componente «cultura y valores». Como siempre, en el SCOPE representamos la esencia, pero hay que ir más allá a la hora de llevarlo a la práctica dentro de la empresa. Así lo entendió Mars, así lo ha ido aplicando desde hace décadas, y aunque esto es secundario, así se lo han ido reconociendo. Solo como ejemplo anecdótico, Mars no denomina trabajadoras a las personas que trabajan, sino asociadas.

Esta cultura organizacional y la buena gestión de las personas, más allá de aportar también mejoras en los resultados económicos, sobre todo aporta un clima de trabajo muy positivo. Tanto es así, que Mars se ha convertido en una de las empresas preferidas donde ir a trabajar.

Un ejemplo de esta cultura transformadora en positivo lo encontramos bien cerca. A finales de la primera década del s. XXI, Mars adquirió un grupo de empresas en España entre las que estaba Cafosa (www.cafosa.com). Cafosa es una empresa situada en Barberà del Vallès dedicada a la química de los chicles. Y tan solo unos años después, Cafosa junto con otras filiales españolas de Mars, fueron reconocidas en el primer lugar del *ranking* Great Place to Work (Spain) del 2015. Reconocimiento que recibió durante cuatro años y de manera consecutiva hasta el 2018. Y los dos años siguientes (2019 y 2020) fue reconocida como segundo mejor lugar para trabajar en España.

Así pues, es un ejemplo del potencial inmenso que tiene el hecho de gestionar bien la cultura organizacional y los valores. Y al mismo tiempo, un ejemplo del hecho de que la cultura y los valores no son fácilmente copiables. Cafosa, a pesar de pertenecer a Mars y conocer todo su saber hacer, necesitó más de cinco años intensos para interiorizar las buenas prácticas de Mars y conseguir resultados notables.

Por eso, los valores se definen y consensúan entre el **equipo fundador** y durante el comienzo del proyecto emprendedor. A la hora de escoger y definir estos principios buscamos equilibrar la parte personal de cada integrante con la parte de empresa. Es algo donde vale mucho la pena invertir tiempo, puesto que si lo hacemos bien tendrá un impacto muy positivo en la gestión de las personas y el crecimiento ágil y ordenado de la empresa.

Los conceptos que representamos en el SCOPE para visibilizar la cultura y los valores son tan solo la semilla de la cultura organizacional, y tenemos que ser capaces de expresar cada principio en pocas palabras. Estos valores pueden ser tanto principios morales con los cuales nos identifiquemos especialmente como organización (responsabilidad, honestidad, compromiso, etc.), como también frases breves que dibujen una manera de entender la vida, la empresa y la forma de actuar (el cliente en el centro, transparencia, calidad, las personas primero, etc.).

En el caso de **LinkedIn** que vamos desplegando componente a componente (ver anexo 4), tiene seis principios muy alineados con su actividad y también con su espíritu *start-up*. Podemos destacar, por ejemplo: «nuestros socios y nuestras socias primero» y también «actúa como un propietario o propietaria»).

En el caso de **Dulce y Sano** (ver anexo 5), la cultura y valores pivotan sobre los conceptos de responsabilidad, transparencia, salud, pequeños placeres y educación de los niños y de las niñas.

La herramienta SCOPE es **flexible** y busca facilitar la representación ágil del modelo de negocio. Por lo tanto, huimos de la rigidez al trabajar con etiquetas. Por ejemplo, es posible que un atributo de posicionamiento esté repetido como elemento de la cultura.

Finalmente, es importante no confundir este componente de «cultura y valores» con el componente «externo» de posicionamiento. El primero tiene un foco mucho más **interno**, hacia la gestión de las personas de la empresa y la relación con las personas del entorno. El segundo componente sí que pertenece al *marketing* y comunicación de la empresa y tiene un foco totalmente **externo**, para ayudar a posicionar y diferenciar la empresa en el mercado. Sea como fuere, es probable que algún atributo de posicionamiento sea también uno de los valores de la cultura de la empresa. De hecho, esta redundancia puede ser una buena señal de coherencia y alineamiento del modelo de negocio.

5.2. Operaciones. Talento y saber hacer

Los componentes de puertas adentro, tal como hemos empezado a ver con la «cultura y valores», son mucho más **específicos** de la actividad de la empresa, así como también del estilo de gestión interna.

En el componente «operaciones» definiremos tanto aquellas tareas, actividades o procesos, como también aquellas competencias o **saber hacer** más importantes para que nuestro modelo de negocio funcione y perdure en el tiempo. Por eso, es un componente que depende mucho de la actividad principal de la empresa, entre otros.

Son elementos tan **vitales** para nuestro éxito que mejor que los tengamos **internamente**, en vez de hacerlo a través de una alianza o colaboración externa (proveedor). De hecho, las operaciones acaban definiendo los talentos y las personas (equipo) que necesitaremos: habilidades, conocimientos, experiencia, saber hacer, etc.

Una manera de identificar estos elementos claves es pensar cómo sería o cómo es **nuestro día a día** en la empresa, es decir, qué tareas vitales tendríamos que hacer. Y, relacionado con esto, qué conocimientos y habilidades necesitamos para llevarlas a cabo.

Tenemos que ser capaces de **sintetizarlo** en pocos conceptos, ya sea agrupando o bien priorizando (entre 4 y 6 etiquetas, máximo). Algunos ejemplos pueden ser: atención al cliente, analítica web, servir pedidos en línea, gestión del inventario, selección de proveedores clave, *marketing* y ventas, mejora del producto, crear nuevo producto, etc.

El caso de **LinkedIn** (ver anexo 4) puede sorprender a primera vista, puesto que al centrar su actividad en su sitio web, podríamos pensar que necesita principalmente informáticos y programadores para crear y mantener su producto. Es cierto que necesita este perfil más de ingeniería, pero no es el mayoritario.

Por ejemplo, LinkedIn dedica una parte importante de sus esfuerzos (personales y de presupuesto) al soporte y atención al cliente. Y no solo si eres usuario de pago (prémium). Si lo utilizas de manera gratuita te contestan los correos electrónico de soporte en menos de 24 h. Y LinkedIn tiene más de 600 millones de usuarios.

También dedican muchos esfuerzos al *marketing*, a las ventas y a la expansión internacional. Desde el primer día tenían claro que estaban contribuyendo a crear un nuevo mercado en el que no habría lugar para múltiples servicios alternativos. Estos mercados se denominan *winner takes all markets* y se caracterizan porque facilitan que aquella empresa más competitiva se lleve la mayor parte de la cuota de mercado. Por eso tenían una ambición global y de crecimiento rápido. Por el mismo motivo, otra función en la que tienen que ser muy buenos es en fusiones y adquisiciones de empresas (y así ha sido).

El mercado o categoría de producto de LinkedIn es del tipo *winner takes all markets*, puesto que para la mayoría de usuarios no es útil estar presente en más de una red social profesional de este estilo. Especialmente para dos de las múltiples funcionalidades de LinkedIn: gestionar tu perfil profesional (y marca profesional), y gestionar la red de contactos.

La característica de *winner takes all market* queda acentuada por el elevado coste que tiene para los usuarios el hecho de cambiar de producto o de red social (*switching costs*), así como también por el efecto viral que permiten estas redes a través de las invitaciones, que acentúa todavía más la tendencia a la concentración.

Por un lado, a día de hoy algunas de las redes sociales de referencia que había cuando nació LinkedIn han quedado desplazadas y acotadas solo a la zona geográfica donde se fundó la empresa. Por ejemplo, Viadeo (www.viadeo.com) en Francia, Xing (www.xing.com) en Alemania. Otras redes profesionales quedaron absorbidas por adquisiciones, como las españolas Neurona y eConozco, que adquirió Xing el 2007.

Por el otro lado, han aparecido otras redes profesionales especializadas en segmentos profesionales concretos, que también han encontrado su lugar gracias a esta estrategia de nicho o resegmentación para crear comunidad. Por ejemplo, Domestika (www.domestika.org) en el mundo creativo, o también AngelList (www.angel.com) por el ecosistema *start-up* (inversores y *start-ups*).

En el caso de **Dulce y Sano** (ver anexo 5), tienen que ser muy buenos en preparar las meriendas y en la atención al cliente, también en la gestión de *stocks* (producto perecedero) y en servir pedidos en línea. Finalmente, como toda iniciativa innovadora, hay que destinar muchos esfuerzos a hacer divulgación y pedagogía de esta nueva manera de hacer. En su caso, tienen que saber divulgar muy bien la cultura de la alimentación saludable.

5.3. Activos

El componente «activos» del modelo de negocio SCOPE sirve para indicar todos aquellos **elementos** imprescindibles para que el modelo de negocio funcione, más allá de los elementos relacionados con el talento. Las personas, que son el activo más importante de cualquier empresa, no hay que indicarlo aquí porque ya las hemos representado a través del componente «operaciones».

Por lo tanto, en los activos representamos aquellos recursos **vitales** para nuestro proyecto, ya sean tangibles (físicos) o bien intangibles. De hecho, indicamos tanto los activos que necesitamos para poner en marcha el proyecto emprendedor, como también los que aspiramos a tener o crear.

Los activos de una empresa son muy variados y numerosos. Ahora bien, en el SCOPE tan solo anotaremos los activos más importantes y críticos para que la organización funcione y salga adelante (entre cuatro y seis). Igual que las operaciones, los activos son un componente que depende mucho del tipo de actividad de la empresa. Algunos **ejemplos** de activos pueden ser: local, equipos informáticos, producto, inventario, base de datos, marca, etc.

En el caso de **LinkedIn** que vamos conociendo poco a poco (ver anexo 4), podemos destacar, entre otros, estos activos principales: oficinas, infraestructura TIC, plataforma de *software*, bases de datos de usuarios y de contenidos, etc.

En el caso de **Dulce y Sano** (ver anexo 5), destacamos como activos el local céntrico, el inventario de producto alimentario y los equipos tecnológicos.

5.4. Costes

El componente «costes» que representamos en la herramienta SCOPE tiene también un carácter conceptual, y no numérico. Aquí indicaremos las **partidas** más importantes del presupuesto de gastos de la empresa.

De hecho, mostramos las partidas que pesan más tanto en las **inversiones** iniciales vitales, como también en los **costes fijos** mensuales más importantes. Pocas partidas (tres o cuatro) son suficientes para el objetivo que perseguimos con la representación SCOPE. El detalle de estas partidas, así como el resto de partidas, ya lo tendremos desarrollado en el plan económico-financiero.

Algunos ejemplos de estas partidas de costes que pueden tener un mayor peso específico son: nóminas, alquiler, suministros, *marketing*, coste de producto vendido (CPV), etc.

En el caso de **LinkedIn** (ver anexo 4) destacaríamos los gastos de personal para el desarrollo de producto, el coste de producto vendido (aquí imputan los gastos de personal para la atención al usuario), así como también la fuerte inversión en *marketing* y ventas, y también en la infraestructura tecnológica.

En el caso de **Dulce y Sano** (ver anexo 5), por otro lado, tienen más peso específico el alquiler y suministros, el coste de producto vendido (materias primas), las nóminas, y la inversión de inmovilizado en inventario que tienen que mantener.

5.5. Alianzas y colaboración

Las alianzas son uno de los componentes más importantes en un modelo de negocio. Hoy en día, la **colaboración** con otras empresas es cada vez más importante para la supervivencia y éxito de las empresas.

Por muy grande que sea una organización, fuera de esta siempre habrá más conocimiento, más personas, más dinero, más oportunidades, más experiencia y más recursos.

Por eso, el SCOPE asigna un papel destacado a la representación de las colaboraciones y alianzas. El componente «alianzas» lo encontramos situado de manera **transversal** a lo largo del bloque Ingenio, para poder indicar donde nos aportan valor cada una de las colaboraciones. Es decir, situando la etiqueta de cada alianza bajo el componente del modelo de negocio allá donde aporta valor real. Destacamos sobre todo estos tipos de alianzas:

- Alianzas en activos: proveedores de productos vitales para nosotros.
- Alianzas en operaciones: proveedores de servicios vitales para nosotros.

- Alianzas en productos: empresas con productos complementarios, que si se venden «conjuntamente» con los nuestros, se venden mejor.
- Alianzas en canales: empresas que nos ayudan en la venta de producto, aunque no haya un vínculo económico formal.
- Alianzas en *marketing*: empresas que nos ayudan en la comunicación y *marketing* (prescripción, etc.), aunque no haya un vínculo económico formal.

Por lo tanto, se trata de ser personas abiertas, colaborativas, y buscar otras empresas con quienes tengamos cosas en común y nos podamos ayudar. La clave está en tejer colaboraciones ganar-ganar (*win-win*), de forma que si a nosotros nos van muy bien las cosas, a nuestras alianzas también les vayan muy bien.

El caso de **LinkedIn** (ver anexo 4) es un modelo de negocio referente en el trabajo de las alianzas. Desde un buen comienzo sabían que tenían que llegar a todo el mundo y de manera rápida, por eso hicieron un uso muy intensivo de capital gracias primero a los inversores privados y fondos de capital riesgo, y más adelante a los accionistas una vez salieron a bolsa (alianzas en activos). También han hecho buenas alianzas con empresas de consultoría de ámbitos muy específicos para mejorar elementos de su producto y modelo de negocio (alianzas en operaciones). Otro punto donde han trabajado muy bien las colaboraciones ha sido a nivel de producto, con alianzas con un montón de empresas como Amazon (para publicar en tu perfil de LinkedIn los libros interesantes que has leído), Wordpress (para publicar en tu perfil los nuevos artículos de tu blog), Box (para compartir documentos), Slideshare (para compartir presentaciones) o Lynda (formación en línea), entre otras muchas. Y estas dos últimas empresas finalmente las adquirió y pasaron a formar parte de LinkedIn. También ha trabajado alianzas a nivel de *marketing* y canal digital con empresas influyentes en el movimiento de tráfico online como Twitter y Google.

En el caso de **Dulce y Sano** (ver anexo 5), resaltamos las empresas proveedoras de producto alimentario y dulces naturales como alianzas de activos, y las empresas de transporte y las empresas de *marketing* digital como alianzas de operaciones. Las alianzas de productos son sobre todo con comercios y entidades de alrededor, y, con algunas de ellas, también tiene alianzas de *marketing* (prescripciones cruzadas).

5.6. Elementos de ventaja competitiva. Único interno

Un modelo de negocio explica como una empresa gana dinero de forma sostenida en el tiempo. En el bloque Ingenio encontramos la lógica de negocio que explica cómo la empresa gana dinero. Pero para conseguir mantenerlo en el tiempo, las empresas necesitan crear elementos de **ventaja competitiva**.

En el componente «interno» del bloque Único representamos este tipo de elementos que nos ayudan a ir un paso por delante respecto a la competencia. A la práctica actúan como **barreras de entrada** ante la competencia o bien como **impulsores** de nuestra propuesta.

La **ventaja competitiva** de una empresa son aquellos elementos propios que le permiten competir mejor ante el resto de empresas de su mercado.

Es decir, aquellos elementos que hacen mejor una empresa respecto al resto y que acaban facilitando que los clientes y clientas los escojan a ellos en vez de escoger a las otras empresas.

Pueden ser elementos internos (*back office*) o bien externos (*front office*), también pueden estar relacionados directamente con el producto o con la estrategia.

La gestión de la ventaja competitiva a veces no se prioriza lo suficiente, y es vital para conseguir mantener vivo el negocio. Es muy importante que a menudo **nos preguntemos** qué elementos de ventaja competitiva tenemos o necesitamos para ir un paso por delante de la competencia. En los inicios del proyecto no es fácil tener elementos competitivos, pero hay que pensar e identificar cuáles necesitaremos. Preocuparse por tener o ampliar estos elementos clave es un trabajo constante a lo largo del ciclo de vida del proyecto o empresa. Nos permitirá generar una ventaja competitiva y mantenerla a lo largo del tiempo.

Uno de los casos habituales cuando pensamos en barreras de entrada o elementos de ventaja competitiva son las patentes. Las **patentes** nos permiten disfrutar de una exclusividad de producción y comercialización en un cierto ámbito geográfico durante unos años, como protección de la inversión que hemos tenido que hacer para desarrollar un producto innovador (y patentable).

La mayoría de empresas no tienen actividades que permitan diseñar productos y patentarlos. No obstante, hay otros muchos elementos que pueden aportar una ventaja competitiva a nuestro modelo de negocio, como por **ejemplo**: ser los pioneros, una cartera de clientes y clientas, una base de datos, los valores, una marca muy posicionada, exclusividad para distribuir cierto producto de éxito en una zona geográfica, la buena ubicación del local, una cultura innovadora, mecanismos de crecimiento y escalabilidad, hipersegmentación o nicho, etc.

En el caso de **LinkedIn** (ver anexo 4) también ha trabajado muy bien la ventaja competitiva, con elementos como los elevados costes de cambio para los usuarios (inversión de tiempo para mover el perfil y contactos a otra plataforma), los efectos de red (adquisición de nuevos usuarios gracias a los usuarios actuales, por ejemplo, a través de invitaciones), el gran volumen de datos, usuarios y contenidos, e incluso, la altísima velocidad de crecimiento.

En el caso de **Dulce y Sano** (ver anexo 5), les juega a favor el hecho de ser pioneros en este tipo de iniciativa, también les ayuda mucho la confianza auténtica que genera con su clientela, y finalmente los valores y cultura de empresa, que es muy difícil de copiar e interiorizar.

6. Aplicaciones del modelo de negocio

Hoy en día, el trabajo en clave de modelo de negocio es **imprescindible** para cualquier empresa u organización. En el apartado 1.1 vimos este contexto que nos ha hecho mover ficha y focalizarnos en el modelo de negocio, y en el apartado 1.3 vimos los beneficios generales que aporta trabajar en clave de modelo de negocio.

A lo largo de los capítulos previos de este módulo hemos aprendido cómo representar un modelo de negocio, y hemos empezado a ver e intuir todo aquello que nos puede aportar. En este capítulo veremos **aplicaciones** concretas que tiene la herramienta de modelo de negocio. Clasificaremos estos usos del modelo de negocio en función de cuatro necesidades diferentes que podemos vivir a lo largo del ciclo de vida de una organización: emprender, gestionar, optimizar e innovar en el modelo de negocio.

6.1. Emprender

El primer campo de aplicación del modelo de negocio es en proyectos emprendedores. Todo esto ya lo hemos ido viendo a lo largo de este módulo, de forma que aquí haremos un resumen. Ahora ya sabemos que, una vez hemos ideado una solución innovadora, es el momento de empezar a trabajar en el modelo de negocio de manera **progresiva**.

El hecho de tener representado en una sola hoja la esencia de nuestro proyecto emprendedor nos permite tener una **visión global** y clara en todo momento, y así tomar mejores decisiones. Por lo tanto, un vez empezamos ya a trabajar el modelo de negocio, nos acompañará indefinidamente el resto de desarrollo del proyecto.

El uso del modelo de negocio a la hora de emprender es una **herramienta central** para mantener la coherencia y buen criterio en todas las decisiones. Lo más habitual es tener la representación del modelo de negocio colgada en un lugar muy visible para todo el equipo, para facilitar el mantener esta perspectiva global cuando estamos trabajando temas específicos (detalles del producto, acciones de *marketing*, etc.). Cuando estamos desarrollando algún tema en detalle, es fácil que los árboles no nos dejen ver el bosque. El modelo de negocio nos aporta una solución a este problema.

Los primeros pasos en el trabajo del modelo de negocio del proyecto nos ayudan a ordenar. **Ordenar** la solución innovadora, y a transformarla en algo viable con que nos podamos ganar la vida de manera continuada.

Emprender en clave de modelo de negocio nos ayuda a estar más **coordinados** y **coordinadas** como equipo, que la comunicación y propuestas entre el equipo sean más claras, a comprender mejor dónde estamos, hacia dónde vamos y por qué, así como también a identificar prioridades (que podemos resaltar en la representación visual de nuestro modelo de negocio).

Así pues, la herramienta de modelo de negocio nos permite trabajar el proyecto con más velocidad, fiabilidad y potencial. Con mayor **velocidad** porque nos facilita encontrar el camino óptimo y reducir los errores innecesarios. Con más **fiabilidad** por estos errores que minimizamos y por las mayores garantías de viabilidad que tendremos. Y con más **potencial** porque nos permite ampliar el campo de alternativas para hacer llegar nuestra solución innovadora al mercado.

6.2. Gestionar

Una vez una empresa ya está en marcha, **la gestión del día a día** acaba consumiendo la mayor parte del tiempo. Probablemente iniciamos la actividad de la empresa con un modelo de negocio bastante validado, y esto ha hecho que con los años vayamos creciendo gradualmente, aunque sea despacio. Una vez una empresa tiene un mínimo de estructura, aunque sean diez personas, la coordinación, la gestión y la toma de decisiones se hace más compleja.

No obstante, si desde un buen comienzo de nuestra actividad hemos gestionado en clave de modelo de negocio, esta complejidad se reduce notablemente. Es decir, si el modelo de negocio ha sido una **herramienta e información central** en nuestra empresa, todos los trabajadores que la forman conocerán como lo hace la empresa para ganar dinero.

Probablemente, el detalle de conocer el modelo de negocio no será el mismo para todas las personas. Algunas personas de perfil más técnico quizás tendrán un conocimiento superficial, y otras personas con responsabilidades directivas lo conocerán más a fondo. Sea como fuere, el hecho de **conocer** los elementos clave de la lógica de negocio y cómo se relacionan, los fundamentos de la empresa, así como también la ventaja competitiva, hará que las decisiones y acciones de todo el mundo sean más acertadas.

Veamos por **ejemplo** el caso de una microempresa de diez trabajadores que tengan un persona responsable de ventas, otra de producción, y otra de gerencia. El día a día de este equipo directivo de tres personas será muy intenso (deseablemente), con un montón de pequeñas decisiones continuas y aisladas dentro de cada departamento. Si estas personas tienen claro en todo momento los elementos vitales que integran el modelo de negocio de su empresa, así como la relación entre estos elementos, será mucho más fácil que tomen

decisiones alineadas y productivas. Y en empresas de más dimensión, todavía resultará más grande el impacto de gestionar en clave de modelo de negocio, aunque dispongan de un montón de procesos internos muy definidos.

Además, el **entorno** de nuestra empresa va cambiando con el tiempo, y algunos de estos cambios pueden suponer riesgos así como también oportunidades. Gestionar en clave de modelo de negocio nos permite identificar claramente estos riesgos y también las oportunidades, y pasar a la acción de manera proactiva.

6.3. Optimizar

El ciclo de vida de las empresas incluye a menudo temporadas donde se trabaja de manera más óptima y temporadas con más ineficiencias. Cada día que pasa, cada nuevo pedido, cada nuevo cliente, cada nuevo proveedor, cada nuevo trabajador y otros cambios que van aconteciendo (también del entorno), hacen que la empresa vaya **adaptando** su organización lo mejor posible.

Si estamos gestionando en clave de modelo de negocio, estos pequeños cambios y adaptaciones producirán tan solo pequeñas **ineficiencias**. Si no tenemos presente el modelo de negocio en la gestión del día a día, estos pequeños cambios producirán ineficiencias más grandes. Sea como fuere, todas estas ineficiencias las iremos acumulando en el tiempo, hasta que llegará un momento en que nuestro modelo de negocio dejará de ser óptimo. Es en estos momentos cuando hay que trabajar la **optimización** o consolidación empresarial, es decir, ajustar el modelo de negocio y la organización interna para ser más productivos.

Un proceso de optimización empieza por analizar en detalle cómo estamos trabajando, a partir de datos numéricos (financieros y no financieros) que convertimos en **indicadores** que nos ayudan a ver qué está pasando. Por ejemplo: márgenes, peso específico de una línea de negocio, tendencia, ticket mediano (gasto mediano) por cliente, grado de fidelización, etc.

Esta información nos permite hacer un primer **diagnóstico**, identificar puntos prioritarios donde hay que actuar y empezar a mejorarlo. En algunas ocasiones, las mejoras a ciertos problemas pueden ser acotadas a un ámbito concreto de la empresa y las podemos solucionar localmente (por ejemplo, modificando un proceso para tener más eficiencia).

No obstante, hay problemas de eficiencia que solo podremos solucionar si trabajamos **en clave de modelo de negocio** y hacemos algunos ajustes. Por lo tanto, aquí nuestro punto de partida es el modelo de negocio actual y lo tenemos que tener muy presente y visible.

Consideramos un caso de ejemplo donde el problema que hemos identificado es que las ventas están estancadas desde hace dos años y la rentabilidad va decreciendo moderadamente. Aquí probablemente encontramos soluciones locales (mejorar las compras, ajustar procesos de venta, etc.). Pero también tenemos mucho recorrido de mejora jugando con nuestro modelo de negocio. Nos podemos hacer **preguntas** que inviten a la acción y a identificar mejoras, como por ejemplo:

- ¿Podemos cruzar productos entre los diversos segmentos de clientes y clientas?
- ¿Podemos crear un nuevo canal para llegar mejor a la clientela actual?
- ¿Podemos dirigirnos a un segmento de clientela nuevo, «próximo» a los actuales, o bien a un segmento muy diferente?
- ¿Podemos crear vías de ingresos alternativas?
- ¿Podemos buscar alianzas internas para reducir costes o aumentar valor?
- ¿Podemos buscar alianzas externas para generar más negocio?

Estas preguntas, entre otras muchas, nos ayudarán a **explorar** alternativas para ajustar y mejorar el modelo de negocio. En algunos casos, podemos ir más allá del análisis racional y buscar estas alternativas con procesos creativos. Aplicando pensamiento lateral podemos incluso idear soluciones **innovadoras**, ya sea en cuanto al producto, a los procesos, al ámbito comercial, o también respecto a cómo nos organizamos internamente.

6.4. Innovar en el modelo de negocio

La innovación en el modelo de negocio va más allá de hacer innovaciones individuales en producto o en procesos. Este tipo de innovación busca **combinar** de forma más eficiente los recursos y capacidades ya existentes en una empresa. Se trata, pues, de modificar simultáneamente más de un componente del modelo de negocio para conseguir capturar nuevas oportunidades.

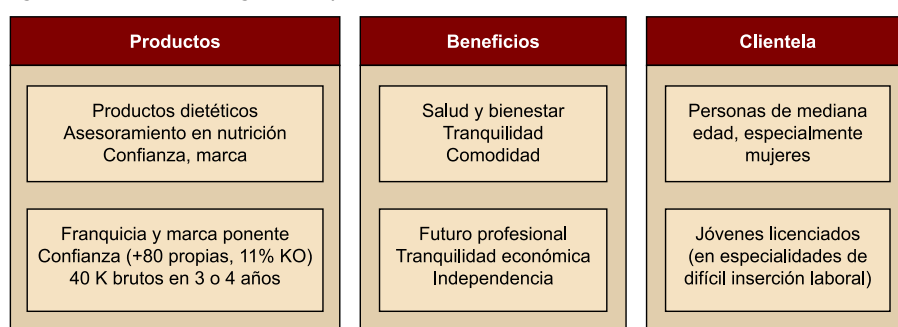
La innovación en el modelo de negocio se caracteriza a menudo por un énfasis en la diversidad y en la apertura. **Diversidad** porque requiere que participen personas de los diferentes departamentos de la empresa y con perfiles complementarios. Y **apertura** porque este tipo de innovación invita a buscar alianzas y a trabajar de manera colaborativa con otras organizaciones para capturar oportunidades que de manera individual difícilmente lograríamos.

Un caso muy ilustrativo de innovación en el modelo de negocio lo encontramos en **Naturhouse**. A pesar de que es un caso de principios del s. XXI, tiene una fuerza didáctica muy notable. A finales de los años 90, Naturhouse (Grupo Kiluva) empezó a posicionarse con fuerza en el mercado de la dietética. Se trataba de un mercado ya maduro y su producto no tenía rasgos diferenciales

destacados. Aun así, Naturhouse consiguió durante diez años seguidos (hasta el 2008) un crecimiento anual medio del 35 %, tanto en ventas como en número de tiendas.

Su estrategia para conseguir este éxito se basó en innovar en el modelo de negocio. Hasta entonces, Naturhouse comercializaba sus productos principalmente a través de tiendas propias y había ido creciendo moderadamente en número de tiendas. No obstante, identificó otra línea de negocio complementaria: **franquiciar** sus tiendas y marca. En la figura 22, podemos ver el modelo de negocio simplificado de Naturhouse representado en el SCOPE. La primera línea de negocio es la única que tenía al principio, y la segunda línea de negocio es la que ideó para innovar en el modelo de negocio.

Figura 22. Modelo de negocio simplificado de Naturhouse



Fuente: elaboración propia.

En esta nueva línea de negocio, su clientela objetiva eran personas jóvenes licenciadas (farmacéuticas, nutricionistas, biólogas, etc.) que estaban en paro. Les quería **aportar** un futuro profesional claro y tranquilidad económica para independizarse, con la posibilidad de generar unos 40.000 € brutos anuales a los tres o cuatro años después de abrir la franquicia de Naturhouse. Al final, el producto que les ofrecía era un negocio validado y con una marca reconocida. Naturhouse se encargaba de formar a estas personas que ya tenían unos estudios de base, para prepararlas para que pudieran ofrecer asesoramiento nutricional gratuito y vender productos en sus tiendas. A cambio, Naturhouse obtenía un gran **retorno**: cobraba un canon anual a los franquiciados, les requería un inventario mínimo, y obtenía también un nuevo punto de venta para comercializar sus productos. Esta innovación en el modelo de negocio se transformó en un motor de muy alto crecimiento durante diez años.

Los beneficios que la innovación tradicional, como por ejemplo en producto, procesos, o comercial, aporta a las empresas son una mejora de la **competitividad** (aumentar ingresos y reducir costes), mayor **resiliencia** (ventaja competitiva) y un **clima de trabajo** mucho más gratificante (competitividad y resiliencia futura).

Cuando hablamos de innovación en modelo de negocio, estos **beneficios se amplifican** notablemente. La competitividad puede ser todavía más grande puesto que no se trabaja en cambios locales sino globales y relacionados. La

resiliencia será mucho más alta puesto que al modificar más de un componente del modelo de negocio resulta más complicado de copiar y, por lo tanto, la ventaja competitiva es todavía mayor. Finalmente, el clima de trabajo será todavía más gratificante puesto que habrá que implicar a personas de todos los departamentos de la empresa, y no solo del ámbito de desarrollo de producto, de procesos o comercial.

Así pues, no solo el **retorno** de la innovación en modelo de negocio es mucho más alto que la innovación en un ámbito individual, sino que también requiere mucha **menos inversión** (R+D, recursos especializados, etc.). En este contexto VUCA en que vivimos, la innovación en modelo de negocio se ha vuelto imprescindible para cualquier empresa, no solo las grandes.

7. Otras herramientas para trabajar el modelo de negocio

A lo largo de este módulo hemos aprendido cómo emprender en clave de modelo de negocio utilizando la herramienta SCOPE. No obstante, hay otras herramientas que podemos utilizar a la hora de trabajar en el modelo de negocio y que veremos brevemente a continuación.

Por un lado, el *business model canvas*, que fue el pionero al representar un modelo de negocio visualmente y de forma simplificada. De hecho, el SCOPE nació tomando como referencia el *canvas* (entre otros referentes) para superar algunas de sus limitaciones.

Por el otro lado, veremos también el *lean canvas*, que nació directamente del *business model canvas*, como una adaptación para trabajar en fases iniciales de una *start-up* aplicando el método *lean start-up*.

Además del SCOPE y estas dos otras herramientas que explicaremos en los siguientes apartados, hay otras propuestas para encarar el trabajo en clave de modelo de negocio. Destacaríamos especialmente el *business model kit* de la empresa Board of Innovation, que plantea el modelo de negocio haciendo hincapié en la relación entre los elementos y en sus transacciones. También encontramos otras propuestas para representar el modelo de negocio, pero que no han ido más allá del ámbito académico porque están muy basadas en textos descriptivos en vez de propuestas visuales. Aquí podemos destacar trabajos interesantes de académicos como Amit y Zott, Hamel, Shi y Manning, etc.

7.1. *Business model canvas*

El *business model canvas* fue la herramienta pionera al permitir representar un modelo de negocio con un estilo muy visual y simplificado. Lo crearon Alex Osterwalder y su equipo durante la primera década del s. XXI y se empezó a utilizar en 2008.

Figura 23. Plantilla del *business model canvas*

The Business Model Canvas					Designed for:	Designed by:	Date:	Version:
Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments				
	Key Resources		Channels					
Cost Structure		Revenue Streams						

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.
DESIGNED BY: Strategyzer AG
 The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Strategyzer
 strategyzer.com

Fuente: Strategyzer AGO.

El *canvas*, tal como podemos ver en la figura 23, destaca por su simplicidad y elegancia a la hora de representar la esencia del modelo de negocio a través de nueve componentes:

- Propuesta de valor: ¿qué productos ofrecemos y qué valor aportamos?
- Segmentos de clientes y clientas: ¿para quién creamos y aportamos valor?
- Canales: ¿cómo llegamos a nuestra clientela?
- Relaciones con la clientela: ¿qué tipo de relación esperan nuestros clientes y clientas?
- Actividades clave: ¿qué actividades necesitamos para configurar nuestra propuesta de valor, para llegar a la clientela y para relacionarnos con ella?
- Recursos clave: ¿qué recursos necesitamos?
- Socios y socias clave: ¿qué alianzas complementan nuestros recursos y actividades para lograr nuestros objetivos?
- Fuentes de ingresos: ¿cómo capturamos valor de la clientela?
- Estructura de costes: ¿cuáles son los costes principales?

La popularidad del *canvas*, además de ser el pionero, fue también gracias a la publicación del libro *Business Model Generation* (A. Osterwalder e Y. Pigneur, 2010). Un libro creado de forma colaborativa con docenas de autores para ayudar a explicar y difundir el concepto de modelo de negocio y el *canvas*.

7.2. Lean canvas

Otro herramienta para representar el modelo de negocio es el *lean canvas*. Esta plantilla la ideó Ash Maurya el 2010 y está orientada específicamente para *start-ups* en sus fases más iniciales (alta incertidumbre). Después de un tiempo aplicando el *canvas* original junto con metodologías *lean*, Maurya detectó la necesidad de representar otra información e ideó la plantilla *lean canvas* que podemos ver en la figura 24.

Figura 24. Plantilla del *lean canvas*

LEAN CANVAS

Title: _____ Created By: _____ Date: _____

PROBLEM List your top 1-5 problems.	SOLUTION Outline a possible solution for each problem.	UNIQUE VALUE PROPOSITION Single, clear, compelling message that states why you are different and worth paying attention.	UNFAIR ADVANTAGE Something that cannot easily be bought or copied.	CUSTOMER SEGMENTS List your target and users.
EXISTING ALTERNATIVES List how these problems are solved today.	KEY METRICS List the key numbers that tell you how your business is doing.	HIGH LEVEL CONCEPT List your X for Y analogy (e.g. YouTube - Flickr for videos).	CHANNELS List your path to customer (inbound or outbound).	EARLY ADOPTERS List the characteristics of your ideal customers.
COST STRUCTURE List your fixed and variable costs.			REVENUE STREAMS List your sources of revenue.	

Lean Canvas is adapted from The Business Model Canvas (BusinessModelGeneration.com) and is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License.

LEANSTACK
leanstack.com

Fuente: Ash Maurya.

Con el objetivo de hacer un *canvas* todavía más útil para las *start-ups* en etapas muy iniciales, eliminó cuatro de los componentes del *canvas* de Osterwalder (alianzas, actividades, recursos y relaciones) y los sustituyó por otros que le aportaban más valor en este contexto *start-up*. Podemos comparar las anteriores figuras 23 y 24 para visibilizar estos cambios, y a continuación comentamos estos nuevos componentes:

- Problema: hasta tres problemas principales que queremos resolver, así como las alternativas de solución actuales.
- Solución: las funcionalidades principales del MVP para dar respuesta a los problemas.

- Métricas clave: indicadores clave que nos muestran lo bien que lo estamos haciendo a la hora de poner en marcha nuestra *start-up*.
- Ventaja competitiva: aquello diferencial y difícil de copiar de nuestra propuesta.

De este modo, consiguió que el *lean canvas* representara aquella información más crítica y útil cuando una *start-up* está empezando y todavía hay un nivel de incertidumbre elevado. De hecho, la mayor parte de la información está relacionada con el producto o solución innovadora.

Bibliografía

Autores varios (2011). *Harvard Business Review: Rebuilding Your Business Model*. Boston: HBS Publishing.

Casadesús-Masanell, R.; Ricart, J. E. (2007, noviembre). «Competing through Business Models». *IESE Working Paper* (núm. 713).

Casadesús-Masanell, R.; Ricart, J. E. (2010). «From Strategy to Business Models and onto Tactics». *Long Range Planning* (núm. 43, pág. 195-215).

Hamel, G. (2002). *Leading the Revolution* (1.ª ed.). Nueva York: Plume.

Magretta, J. (2002). «Why Business Models Matter». *Harvard Business Review* (pág. 3-8).

Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works* (2.ª ed.). Sebastopol: O'Reilly Media.

Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation* (1.ª ed.). Hoboken: John-Wiley & Sons.

Timmers, P. (1998). «Business Models for Electronic Markets». *Journal on Electronic Markets* (núm. 8(2), pág. 3-8).

Sitios web

www.strategyzer.com

www.leanstack.com

www.boardofinnovation.com

www.metodoFOCUS.org

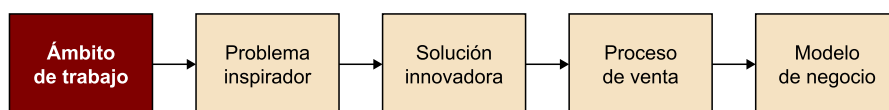
www.modelodenegocioSCOPE.es

Anexos

Anexo 1. Itinerario del método FOCUS

El método FOCUS nos permite emprender e innovar con **agilidad y eficacia**, puesto que nos ayuda a explorar en la incertidumbre de manera inteligente, situando el foco y energías donde es más prioritario en cada momento o etapa.

Figura 25. Itinerario del método FOCUS



Fuente: elaboración propia.

La prioridad y **objetivo** en cada una de las etapas depende de dónde estamos situando el foco:

- Etapa «**problema inspirador**»: identificar y validar un problema importante a resolver así como los perfiles de personas usuarias.
- Etapa «**solución innovadora**»: idear y validar un producto o servicio innovador que resuelva el problema inspirador.
- Etapa «**proceso de venta**»: descubrir y validar las opciones de *marketing* y de venta más óptimas para nuestro proyecto.
- Etapa «**modelo de negocio**»: acabar de diseñar y validar el modelo de negocio que hemos ido definiendo a lo largo del desarrollo del proyecto.

Este método se alimenta de **principios** y buenas prácticas de métodos para innovar y emprender, como por ejemplo *design thinking*, *lean startup* y *customer development*. Y se basa en estos cuatro fundamentos:

- **Explorar en la incertidumbre**: para descubrir oportunidades de innovación y validar los aprendizajes.
- **Agilidad y eficiencia**: aplicando prueba y error para ganar eficiencia en el uso de los recursos.
- **Proximidad con el usuario**: desde el primer momento puesto que es donde más incertidumbre hay.
- **Creatividad e innovación**: aprovechar al máximo el pensamiento lateral para transformar problemas en innovación.

Anexo 2. Modelo de negocio SCOPE. Plantilla

Figura 26. Plantilla SCOPE para representar un modelo de negocio

Proyecto

Version

Autor/es

Fecha

VISION

¿Qué queremos que sea nuestra organización a 5 años vista?

CULTURA Y VALORES

¿Cómo queremos trabajar y hacer camino?
¿Qué principios nos representan mejor?

BASE

INGENIO

COSTES

¿Cuáles son los costes principales?
Peso, naturaleza, tendencias, etc.

ACTIVOS

¿Qué activos son vitales para nuestras operaciones?
Tangibles e intangibles

OPERACIONES

¿Qué operaciones son vitales para nuestros objetivos?
Fabricación, producto, marketing y ventas, etc.

PRODUCTOS

¿Qué productos y/o servicios ofrecemos?
Tres funcionalidades principales de cada uno

CANALES

¿Cómo distribuimos y vendemos nuestros productos?
Valor que le aportamos al canal, valor que nos aporta, costes, etc.

MARKETING

¿Cómo nos comunicamos con nuestros clientes?
Vías y tipo de comunicación, feedback y relación

BENEFICIOS

¿Qué beneficios perciben y valoran más nuestros clientes?
Problema que resolvemos, necesidad o deseo que satisfacemos, potencial que activamos, etc.

CLIENTELA

¿Cuáles son nuestros segmentos de interés?
Parámetros que los describen

INGRESOS

¿Cuáles son nuestras vías de ingresos?
Tipo de monetización, modelo de precios, márgenes, etc.

ALIANZAS

¿Con quién cooperamos y dónde nos aportan valor?
Grado de dependencia, fórmula de cooperación, prioridades, etc.

INTERNO

¿Cuáles son nuestros ingredientes secretos?
Barreras y ventajas competitivas

EXTERNO

¿Cuál es nuestro posicionamiento?
Nivel competitivo y de participación en nuestros clientes

ModeloDeNegocioSCOPE.es

CC

BY

NC

SA

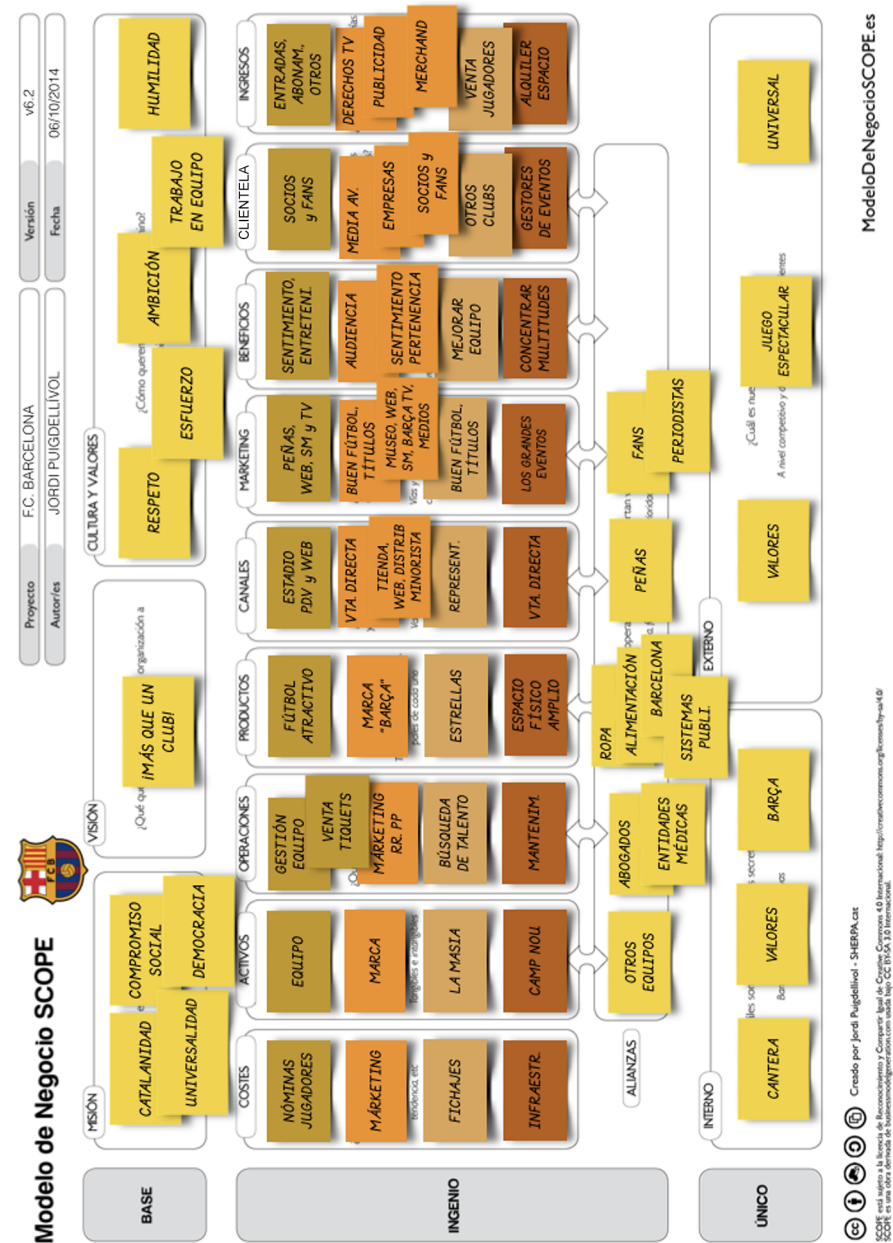
Creado por Jordi Puiggalí - SHERPA.cat

SCOPE está sujeto a la licencia de Reconocimiento y Compartir Igual de Creative Commons 4.0 Internacional <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>
SCOPE es una marca de la Fundación para la Innovación Social de Catalunya

Fuente: elaboración propia.

Anexo 3. Modelo de negocio SCOPE. Caso FC Barcelona

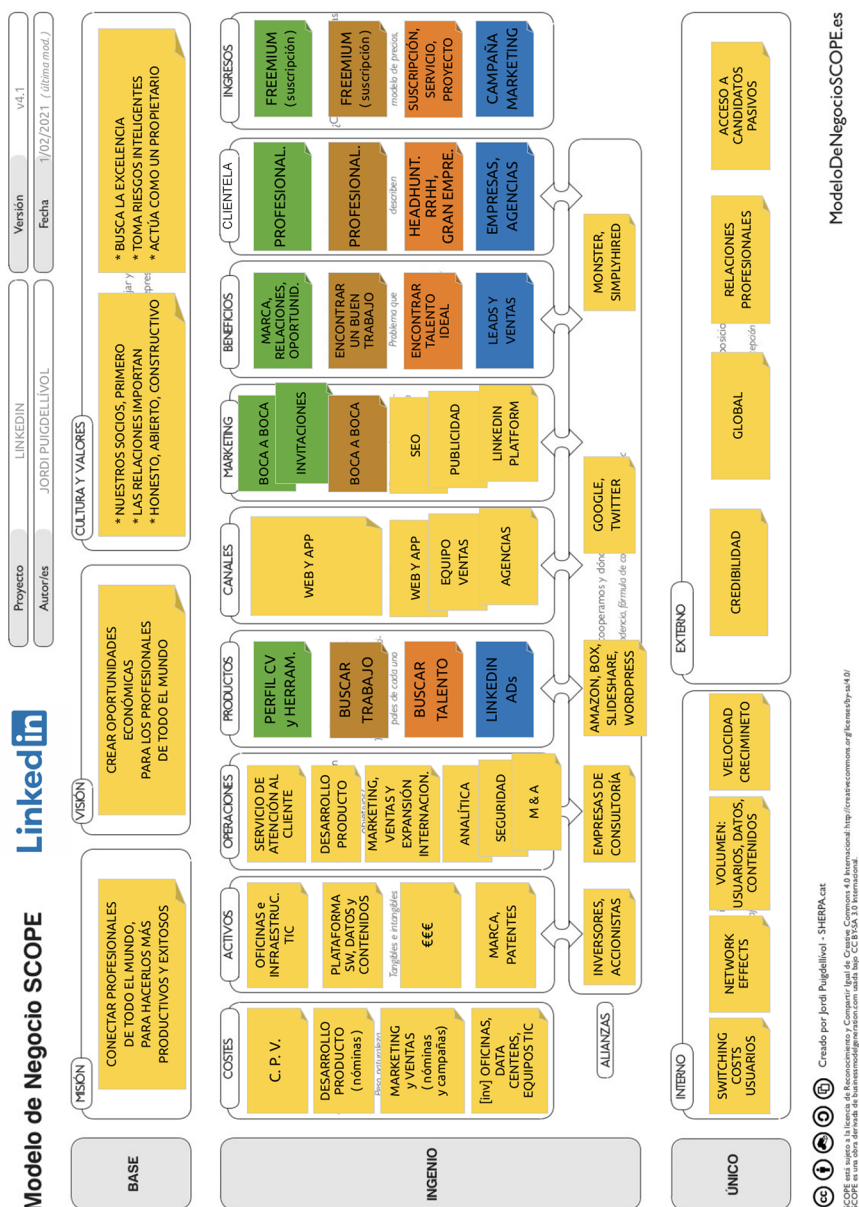
Figura 27. Representación SCOPE del modelo de negocio del FC Barcelona



Fuente: elaboración propia.

Anexo 4. Modelo de negocio SCOPE. Caso Linkedin

Figura 28. Representación SCOPE del modelo de negocio de LinkedIn



Fuente: elaboración propia.

Anexo 5. Modelo de negocio SCOPE. Caso Dulce y Sano

