



knowsquare .

MARÍA EUGENIA CADENAS

9 DE ABRIL DE 2012

BUSINESS MODEL YOU

RESEÑA DEL LIBRO DE TIM CLARK

EN COLABORACIÓN CON

YVES PIGNEUR & ALEXANDER OSTERWALDER

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa de la Autora
y Know Square S.L.

INTRODUCCIÓN

Nos encontramos ante un manual de autoayuda de formato muy peculiar que pretende ser una adaptación del contenido de su antecesor, “Business Model Generation” de Yves Pigneur y Alexander Osterwalder, a la vida personal y profesional. La originalidad del libro está en que aplica al diseño de la vida personal y profesional herramientas propias del diseño y la reinención de modelos de negocio empresariales; su principal innovación es la inclusión del concepto de modelización de la vida personal y profesional frente a la planificación de la misma.

El libro es eminentemente práctico, profuso en ejercicios de todo tipo cuya realización se propone al lector y excesivo en la inclusión de ejemplos de tipo personal. Los autores mencionan que la definición del modelo de negocio personal es un ejercicio caótico, razón por la cual quizá el libro resulta algo intrincado. Al igual que su predecesor este libro es fruto de la cocreación de 328 colaboradores de 43 países.

RESEÑA DEL LIBRO

El libro gira en torno al concepto de modelo de negocio, como la lógica por la cual una organización se mantiene a sí misma desde el punto de vista financiero. Este concepto es extrapolado al plano personal y profesional al definir el modelo de negocio personal como la manera de potenciar las fortalezas y talentos personales para crecer personal y profesionalmente.

La estructura del libro tiene cinco apartados: (1) el **lienzo**, en el que se describe esta herramienta clave para analizar modelos de negocio empresariales y personales; (2) la **reflexión**, en la que se invita al lector a profundizar sobre sus aspiraciones personales y profesionales; (3) la **revisión**, centrada en la adaptación o reinención de la vida profesional utilizando el lienzo; (4) la **acción**, entendida como la puesta en práctica del modelo de negocio personal; y (5) **extras**, en donde se recogen los agradecimientos a las personas que han participado en la elaboración del libro.

1. EL LIENZO (CANVAS)










El lienzo de modelo de negocio

El lienzo del modelo de negocio es la herramienta destinada a establecer un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio. Es una técnica para visualizar la manera en que trabajan las organizaciones a partir del conocimiento de nueve módulos:

- A. **Clientes.** Son la razón de la existencia de una organización. Diferentes grupos de clientes requerirán diferentes propuestas de valor y canales de comunicación.
- B. **Propuesta de valor.** Es el conjunto de productos y servicios que satisfacen las necesidades concretas de un segmento específico de clientes.
- C. **Canales.** Son los diferentes modos de comunicación a los que recurre una empresa para hacer llegar sus propuestas de valor a los diferentes segmentos de clientes. Los canales realizan cinco funciones: (i) crean conciencia de la existencia de servicios o productos; (ii) ayudan a los clientes potenciales a evaluar productos o servicios; (iii) hacen posible que los clientes compren; (iv) permiten la entrega del producto o servicio; y (v) aseguran un servicio de postventa. Estos canales pueden ser Internet, tiendas físicas, medios de comunicación, etc.

- D. **Relaciones con los clientes.** Este módulo hace referencia al tipo de relación que una empresa desea mantener con cada segmento de clientes.
- E. **Ingresos.** Son aquellos que genera una empresa a partir de los diferentes segmentos de mercado. Las empresas deben descubrir aquel valor por el que los clientes están dispuestos a pagar y aceptar las formas de pago que el cliente prefiera. Hay dos categorías de ingresos, los pagos que el cliente hace de una sola vez y los pagos recurrentes por productos, servicios o servicios postventa.
- F. **Recursos clave.** Son el conjunto de activos necesarios para que el modelo de negocio funcione. Pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos.
- G. **Actividades clave.** Son las acciones más importantes que debe emprender cualquier organización para que su modelo de negocio sea operativo. Pueden ser actividades de producción, venta y soporte.
- H. **Asociaciones clave.** Este módulo se refiere a los proveedores y socios que ayudan a que el modelo de negocio sea efectivo.
- I. **Costes.** La adquisición de recursos clave, la realización de actividades clave y el mantenimiento de asociaciones clave son actividades que implican incurrir en una serie de gastos.

Incluimos a continuación la plantilla del lienzo de modelo de negocio¹.

The Business Model Canvas		Designed for:	Designed by:	On:	By:	
Key Partners  Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform? <small>Channel partners Suppliers Complementary products and services Distribution partners</small>	Key Activities  What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue streams? <small>Production Logistics Distribution Sales and marketing Service</small>	Value Propositions  What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying? <small>Performance Reliability Customization Convenience Price Risk reduction Accessability Compatibility</small>	Customer Relationships  What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? <small>Personalized Self-service Automated Co-creation Community Concierge Dedicated Peer-to-peer Scheduled Standard</small>	Customer Segments  For whom are we creating value? Who are our most important customers? <small>Individuals Mass Segments Niches Communities Markets</small>	Key Resources  What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Channels? <small>Human Financial Intellectual Physical Social</small>	Channels  Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer routines? <small>Direct Indirect Partners Intermediaries Resellers Suppliers Distributors Agents Retailers Wholesalers Franchises Affiliates Resellers Suppliers Distributors Agents Retailers Wholesalers Franchises Affiliates</small>
Cost Structure  What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive? <small>Fixed costs Variable costs Semi-variable costs Variable costs Fixed costs Semi-variable costs Variable costs</small>		Revenue Streams  For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues? <small>Transaction fees Advertising Subscriptions Rent Royalties License fees Interest Dividends Residual income Commissions Fees Penalties Grants Gifts Donations Sponsorships Investments Loans Bonds Securities Derivatives Options Futures Swaps Structured products Structured notes Structured bonds Structured equities Structured commodities Structured currencies Structured derivatives Structured real estate Structured infrastructure Structured energy Structured commodities Structured currencies Structured derivatives Structured real estate Structured infrastructure Structured energy</small>				

www.businessmodelgeneration.com

¹ Fuente: www.businessmodelgeneration.com

El lienzo de modelo de negocio personal

El lienzo de modelo de negocio puede aplicarse para definir modelos de negocio empresariales y modelos de negocio personales, si bien existen dos diferencias entre una y otra aplicación:

- En el modelo de negocio personal los recursos clave son los intereses, habilidades, capacidades y fortalezas de la persona. En las empresas, además de las personas, los recursos clave abarcan una amplia gama de elementos.
- En el modelo de negocio personal se considera un coste una situación como el estrés y un ingreso una situación como la satisfacción personal. El modelo de negocio para empresas tiene en cuenta generalmente de manera exclusiva costes y beneficios económicos.

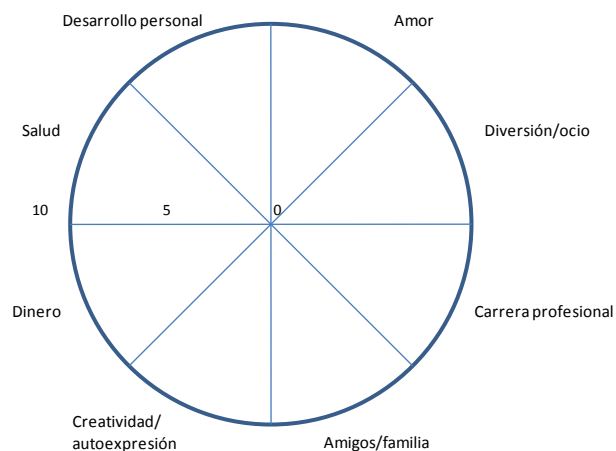
En el modelo de negocio personal, los nueve módulos son los siguientes:

- Quién eres/Qué tienes** (*Recursos clave*). A la pregunta quién eres responden los intereses, capacidades y habilidades personales, así como la personalidad. A la pregunta qué tienes responden el conocimiento, la experiencia, los contactos personales y profesionales y otros recursos o activos tangibles e intangibles.
- Qué haces** (*Actividades clave*). Esta pregunta hace referencia a las actividades físicas y mentales que se realizan para o en nombre de los clientes.
- A quién ayudas** (*Clientes*). Los clientes son los sujetos que pagan por recibir un beneficio, pero en el modelo de negocio personal también son los subordinados, superiores u otras personas que estén implicadas en la realización de un trabajo y en la obtención de una retribución económica.
- Cómo ayudas** (*Propuesta de valor*). La pregunta incita a la reflexión sobre el valor aportado a los clientes, es decir, la satisfacción que se proporciona a los clientes o la ayuda que se facilita a otras personas para que éstas hagan su trabajo. Los autores mencionan que la concreción de este aspecto es lo más importante a la hora de pensar sobre la carrera profesional, en particular, la comprensión de la manera en que las actividades clave proporcionan un valor diferencial a los clientes.
- Cómo te conocen/Cómo llegas** (*Canales*). Estas cuestiones hacen referencia a cinco fases que se concretan en forma de preguntas: (i) cómo descubrirán los clientes potenciales la manera en que puedes ayudar; (ii) cómo decidirán si compran tus servicios; (iii) cómo te comprarán los servicios; (iv) cómo suministrarás a los clientes lo que compran; (v) cómo te asegurarás de que los clientes están contentos.
- Cómo interactúas** (*Relaciones con los clientes*). La respuesta a esta pregunta debería describir la manera en que se establecen las relaciones con los clientes y la finalidad que se persigue al hacerlo (adquisición o fidelización de clientes).
- Quién te ayuda** (*Asociaciones clave*). Se incluyen en este apartado aquellas entidades o personas que proporcionan motivación, consejo u oportunidades para realizar un trabajo.
- Qué obtienes** (*Ingresos*). Se incluyen aquí todo tipo de fuentes de ingresos (salario, dividendos, etc.)
- Qué das** (*Costes*). Los costes hacen referencia a todo aquello que se invierte en trabajar, principalmente, tiempo, energía, salud y dinero.

2. LA REFLEXIÓN

Muy frecuentemente, los trabajos soñados se crean, no se encuentran, y la creación requiere un elevado nivel de autoconocimiento. Para lograr este autoconocimiento los autores proponen múltiples herramientas, algunas muy conocidas en el campo del desarrollo personal. A continuación, se describen algunas de ellas:

- **La rueda de la vida.** Es un ejercicio que proporciona una representación gráfica de las diferentes valoraciones que se dan a aspectos o temas relevantes en el ámbito personal y/o profesional. Puede haber distintas versiones de este ejercicio, si bien lo importante es escoger ocho temas que la persona que lo realiza considera importantes. Con este ejercicio se mide el nivel de satisfacción en las diferentes áreas señaladas, asignándole la puntuación de cero al centro de la rueda y la puntuación de diez al círculo exterior. Una vez puntuadas las diferentes áreas, se dibuja un nuevo contorno uniendo las distintas puntuaciones. Este nuevo perímetro representa la rueda de la vida. Si este nuevo perímetro es completamente circular, entonces existe una satisfacción plena y equilibrada en los diferentes ámbitos analizados. Si no es así, la rueda de la vida refleja que existen elementos que necesitan más atención. En definitiva, este ejercicio pretende despertar la reflexión sobre la determinación de los ámbitos de la vida personal y profesional que son importantes para la persona que hace el ejercicio y, en su caso, sobre la adopción de las medidas necesarias para mejorar en aquellos ámbitos que tengan una puntuación más baja. A continuación, se recoge una posible versión de este ejercicio:



- Partiendo de que en ocasiones la vida personal y profesional se planifica en función de las expectativas de terceros y la aprehensión simple de determinados conceptos como la estabilidad, la seguridad, la consideración social, etc., los autores proponen al lector reflexionar sobre los **intereses, deseos e ilusiones de su infancia y juventud**. Para ello, formulan tres preguntas: (i) qué te apasionaba hacer en esa época; (ii) con qué actividades (aficiones, deportes, juegos, etc.) disfrutabas al máximo; y (iii) qué actividades te mantenían absorto durante horas y hacían que el tiempo volara. El objetivo de este ejercicio es aflorar los intereses y motivaciones nucleares cuya experimentación proporciona, según los autores, plena satisfacción y una gran sensación de realización personal completa. La descripción de este ejercicio termina con una frase de George Kinder: “*cada uno de nosotros lleva dentro un anhelo secreto, un anhelo que, con el tiempo y el transcurso de la vida,*

frecuentemente se convierte en una pena secreta. Ese anhelo será diferente en cada uno de nosotros ya que es la expresión de nuestro ser deseada con más profundidad. Sentiremos que nuestras vidas fueron plenas y merecieron la pena en la medida en que seamos capaces de realizar dicho anhelo”.

- **Múltiples roles.** Una vez realizados los ejercicios anteriores, los autores proponen un ejercicio que gira alrededor de la pregunta “quién soy”. Se trata de responderla de acuerdo con los diferentes papeles que habitualmente se adoptan en la vida. Los autores proponen varios roles para una misma persona: hijo, marido, padre, emprendedor, profesor, músico, lector, etc. Una vez determinados los distintos roles que cada persona puede tener en su vida, el paso siguiente es preguntarse qué es lo que le atrae a esa persona de cada uno de los roles. A partir de ahí, se recomienda poner los roles en orden de la importancia que se da a cada uno de esos papeles y obtener de ellos denominadores comunes. Según los autores, estos denominadores comunes pueden ser puntos de partida para definir un trabajo o una carrera profesional ideal, así como una misión de vida. Se sugiere también realizar un lienzo de modelo de negocio personal a partir de cada uno de los roles.

Asimismo, en este apartado, los autores invitan al lector a buscar el propósito o la misión de su vida; consideran que el propósito es un elemento que debe estar fuera del lienzo del modelo de negocio, pero lo debe sustentar, guiar y dotarle de racionalidad. Se incluyen numerosos relatos de diferentes personas sobre su propósito vital. Para encontrar este propósito, los autores plantean varios ejercicios, entre ellos:

- **El reportaje en medios de comunicación.** Este ejercicio invita al lector a escribir una gran historia sobre sí mismo, una historia de la que pudieran hacerse eco los medios de comunicación en un momento dado. La historia debe contarse con todo tipo de detalle y centrarse en las características personales de su protagonista.
- **Las tres preguntas.** Este ejercicio profundiza en el autoconocimiento con la finalidad de llegar a definir una misión o un propósito de vida a partir de la realización de tres preguntas: (i) cómo te gustaría que te recordaran tus amigos; (ii) qué personaje histórico admiras más, qué admiras de él y por qué motivo; y (iii) en aquellos momentos en los que te sentiste plenamente realizado, qué estabas haciendo y por qué te sentías tan bien.

3. LA REVISIÓN

Teniendo en cuenta los ejercicios del apartado anterior y, por tanto, el mayor autoconocimiento logrado, los autores invitan al lector a considerar el lienzo de modelo de negocio personal como una herramienta para reinterpretar y reinventar la realidad en beneficio propio. Advierten que redefinir un modelo de negocio personal puede ser caótico y el resultado final debe ser fruto de un proceso que conlleva mucho tiempo y energía antes de adoptar la solución adecuada.

En esta parte del libro se repasan los nueve módulos del lienzo de modelo de negocio ahondando en cada uno de ellos a partir de los descubrimientos realizados con los ejercicios del apartado anterior. Asimismo, le invitan a revisar el lienzo de modelo de negocio desarrollado al principio del libro teniendo en cuenta su propósito de vida y destacando aquellos elementos del lienzo en los que sienta mayor insatisfacción (“*pain points*”). A continuación, una vez detectados estos “*pain points*”, los autores invitan al lector a que se haga algunas de preguntas sobre ellos como, por ejemplo:

A. Quién eres/Qué tienes y Qué haces (*Recursos clave*).

- ¿Estás interesado en tu trabajo?
- ¿Te sientes infrautilizado en el trabajo o tienes la sensación de que no estás utilizando una habilidad o conocimiento especial?

B. A quién ayudas (*Clientes*).

- ¿Te gustan tus clientes?
- ¿Quiénes son tus clientes más importantes?
- ¿Necesitas nuevos clientes?

C. Cómo ayudas (*Propuesta de valor*).

- ¿Qué elementos o componentes de tus servicios son valorados realmente por los clientes?
- ¿Podrías facilitar tu propuesta de valor a través de un canal diferente?
- ¿Te gusta ofrecer ese valor a los clientes?

D. Cómo te conocen/Cómo llegas (*Canales*) y cómo interactúas (*Relaciones con los clientes*).

- ¿Cómo te conocen los clientes?
- ¿Cómo te evalúan?
- ¿Permites que los clientes compren de la manera que prefieran?
- ¿Cómo facilitas tus productos o servicios?
- ¿Qué clase de relaciones espera el cliente que tú establezcas y mantengas?
- ¿Cuál es tu principal meta de las relaciones con los clientes: fidelización o adquisición?

E. Quién te ayuda (*Asociaciones clave*).

- ¿Quiénes son tus socios clave?
- Si no tienes un socio clave, ¿te planteas buscarlo?

F. Qué obtienes (*Ingresos*) y qué das (*Costes*).

- ¿Son adecuados tus ingresos al valor que proporcionas a tus clientes?
- ¿Estás aceptando un ingreso o un beneficio menor debido a que subestimas el valor que proporcionas a tus clientes?

- ¿En qué gastos estás incurriendo al operar con tu actual modelo de negocio personal?

4. LA ACCIÓN

Esta parte del libro se refiere a la puesta en práctica y validación del modelo de negocio personal. Incluye ejercicios relativos al cálculo del valor del trabajo personal, basándose en la idea de que el valor que tiene un empleado se mide por aquello que, en último término, aporta a los clientes y que debe ser siempre superior a los gastos que conlleva pagar a ese empleado.

Con respecto a la validación del modelo de negocio personal, los autores afirman que esto se puede lograr buscando y adquiriendo nuevos clientes y hablando con ellos. Para ello es necesario adoptar la perspectiva del cliente, comprenderlo y saber qué desea comprar, en lugar de enfocarse únicamente en el desarrollo y la venta de servicios o productos sin tener en cuenta una comprensión completa del cliente.

Según los autores, la validación del modelo de negocio personal tiene dos fases:

- Descubrimiento del cliente. Consiste en contactar y reunirse con clientes potenciales y descubrir si funciona o no el modelo. La clave para que esta fase sea efectiva es evitar vender nada al cliente. Las reuniones deben estar enfocadas a validar el modelo de negocio personal desde la perspectiva del cliente.
- Validación del cliente. Una vez detectados los clientes potenciales, los autores recomiendan centrarse en aquellos más afines al modelo de negocio personal diseñado.

5. EXTRAS

En esta sección se incluyen los agradecimientos a los cocreadores de libro.

Asimismo, se menciona que en la página web www.businessmodelyou.com es posible obtener más información y recursos, entre ellos las 79 primeras páginas del libro o la plantilla del lienzo de modelo de negocio personal.