

En *Generación de modelos de negocio* los autores te enseñaban a adoptar el mejor modelo para tu empresa.

Ahora te proponen que lo apliques a tu marca personal y a tu carrera profesional.

Tu modelo de negocio



EL NUEVO
BESTSELLER DE
LOS AUTORES DE
**GENERACIÓN DE
MODELOS
DE NEGOCIO**

ESCRITO POR
Tim Clark, en colaboración
con Alexander Osterwalder
e Yves Pigneur

DISEÑADO POR
Alan Smith y Trish Papadakos

TRADUCIDO POR
Lara Vázquez Cao

CON LA PARTICIPACIÓN DE
328 colaboradores
de 43 países

DEUSTO

TU

modelo de negocio

TU

modelo de negocio

ESCRITO POR
Tim Clark, en colaboración
con Alexander Osterwalder
e Yves Pigneur

DISEÑADO POR
Alan Smith y Trish Papadakos

EDITADO POR
Megan Lacey

PRODUCIDO POR
Patrick van der Pijl

CON LA COLABORACIÓN DE
328 genios de la vida laboral
de 43 países







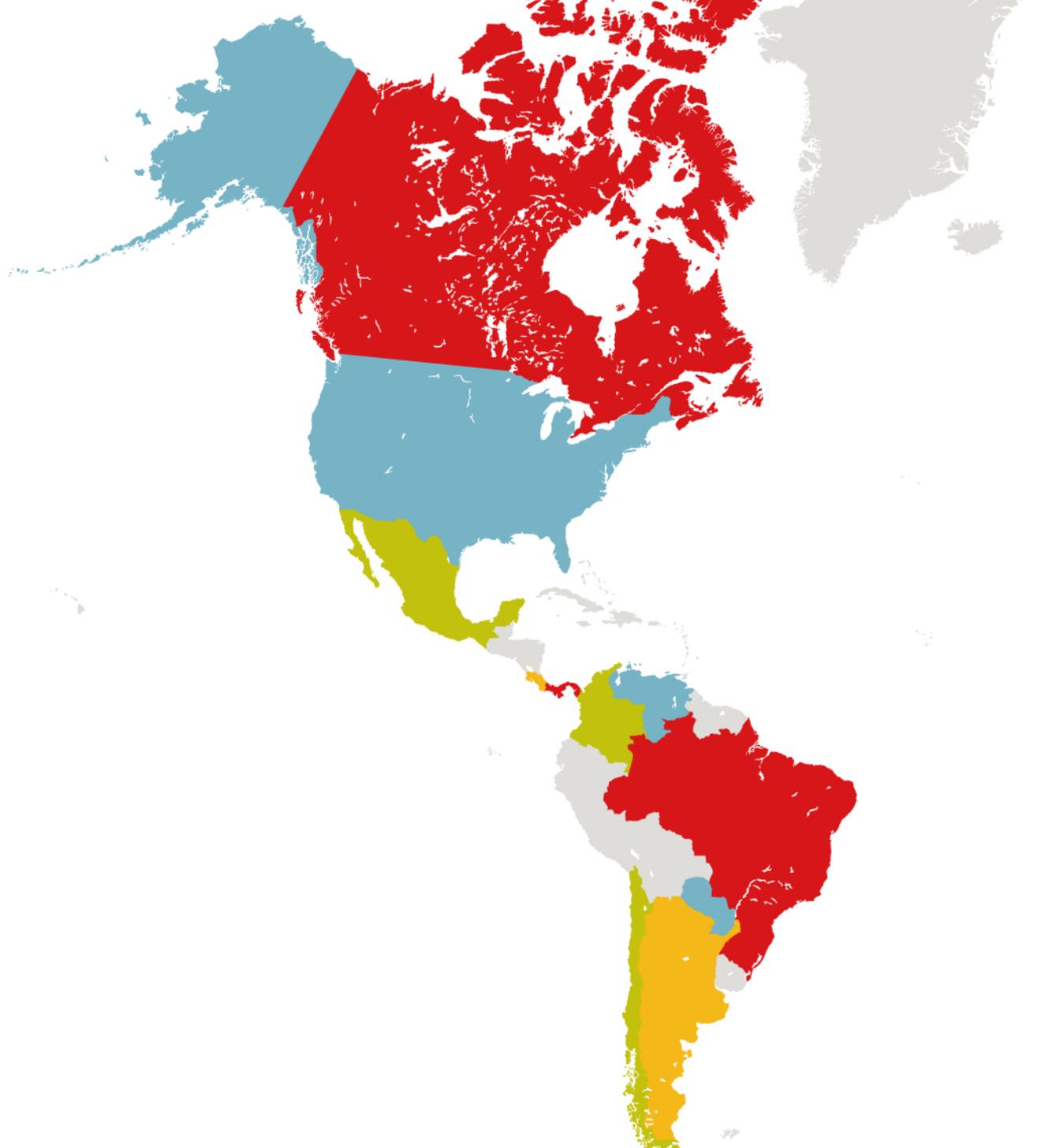
Creado con la colaboración de 328 grandes profesionales...

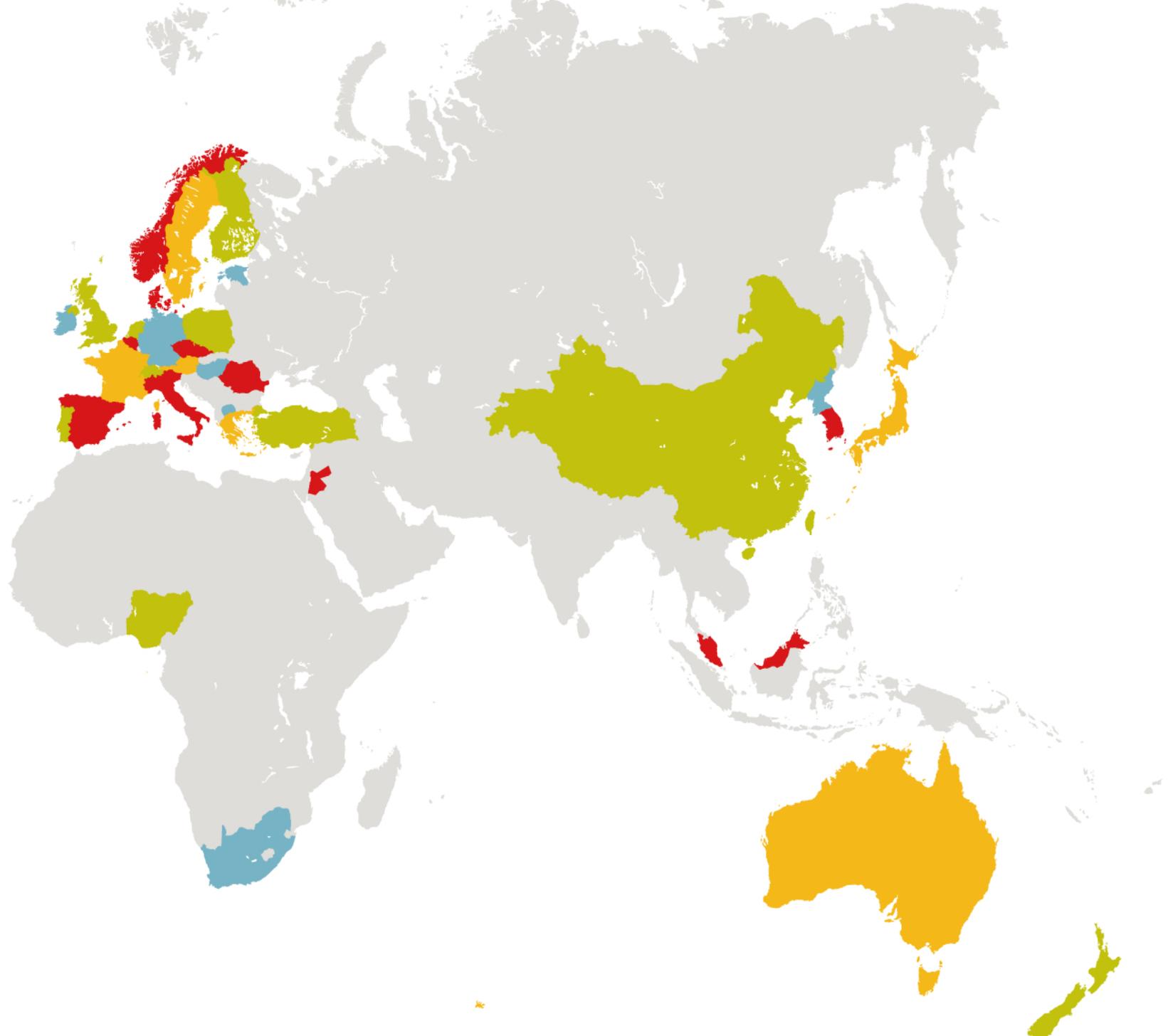
Verás que en el libro se hace referencia a los *miembros del foro*, que fueron los primeros lectores de *Tu modelo de negocio* y participaron en su creación. Estos colaboradores aportaron sus comentarios sobre el borrador de los diferentes capítulos, propusieron ejemplos y puntos de vista y nos dieron su apoyo durante la fase de producción. Sus fotos aparecen en las primeras páginas y sus nombres figuran a continuación¹:

Adie Shariff	Ben White	Christian Schneider	Doug Newdick	Fred Coon	Jan Schmiedgen
Afroz Ali	Bernd Nurnberger	Christine Thompson	Dr. Jerry A. Smith	Fred Jautzus	Jason Mahoney
AJ Shah	Bernie Maloney	Cindy Cooper	Dustin Lee Watson	Freek Talsma	Javier Guevara
Alan Scott	Bertil Schaart	Claas Peter Fischer	Ed Voorhaar	Frenetta A. Tate	Jean Gasen
Alan Smith	Björn Kijl	Claire Fallon	Edgardo Vazquez	Frits Oukes	Jeffrey Krames
Alejandro Lembo	Blanca Vergara	Claudio D'Ipollito	Eduardo Pedreño	Gabriel Shalom	Jelle Bartels
Alessandro De Sanctis	Bob Fariss	Császár Csaba	Edwin Kruis	Gary Percy	Jenny L. Berger
Alexander Osterwalder	Brenda Eichelberger	Daniel E. Huber	Eileen Bonner	Geert van Vlijmen	Jeroen Bosman
Alfredo Osorio Asenjo	Brian Ruder	Daniel Pandza	Elie Besso	Gene Browne	Joeri de Vos
Ali Heathfield	Brigitte Roujol	Daniel Sonderegger	Elizabeth Topp	Ginger Grant, PhD	Joeri Lefèvre
Allan Moura Lima	Bruce Hazen	Danijel Brener	Eltje Huisman	Giorgio Casoni	Johan Ploeg
Allen Miner	Bruce MacVarish	Daniilo Tic	Emmanuel A. Simon	Giorgio Pauletto	Johann Gevers
Amber Lewis	Brunno Pinto Guedes Cruz	Darcy Walters-Robles	Eric Anthony Spieth	Giselle Della Mea	Johannes Frühmann
Andi Roberts	Bryan Aulick	Dave Crowther	Eric Theunis	Greg Krauska	John Bardos
Andre Malzoni dos Santos Dias	Bryan Lubic	Dave Wille	Erik A. Leonavicius	Greg Loudoun	John van Beek
Andrew E. Nixon	Camilla van den Boom	David Devasahayam Edwin	Erik Kiaer	Hank Byington	John Wark
Andrew Warner	Carl B. Skompinski	David Hubbard	Erik Silden	Hans Schriever	John L. Warren
Anne McCrossan	Carl D'Agostino	David Sluis	Ernest Buise	Hansrudolf Suter	John Ziniades
Annemarie Ehren	Carles Esquerre Victori	Deborah Burkholder	Ernst Houdkamp	Heiner Kaufmann	Jonas Ørts Holm
Annette Mason	Carlos José Pérez Ferrer	Deborah Mills-Scofield	Eugen Rodel	Hind	Jonathan L. York
Ant Clay	Caroline Cleland	Denise Taylor	Evert Jan van Hasselt	IJsbrand Kaper	Joost de Wit
Anthony Caldwell	Cassiano Farani	Diane Mermigas	Fernando Sáenz-Marrero	Iñigo Irizar	Joost Fluitsma
Anthony Moore	Catharine MacIntosh	Dinesh Neelay	Filipe Schuur	Ioanna Matsouli	Jordi Collell
Anton de Gier	César Picos	Diogo Carmo	Floris Kimman	Ivo Frielink	Juerg H. Hilgarth-Weber
Anton de Wet	Charles W. Clark	Donald McMichael	Floris Venneman	Iwan Müller	Justin Coetsee
Antonio Lucena de Faria	Cheenu Srinivasan	Dora Luz González Bañales	Fran Moga	Jacco Hiemstra	Justin Junier
Beau Braund	Cheryl Rochford	Doug Gilbert	Francisco Barragán	James C. Wylie	Kadena Tate
Ben Carey	Christian Labezin	Doug Morwood	Frank Penkala	James Fyles	Kai Kollen

Kamal Hassan	Marcelo Salim	Michael N. Wilkens	Pere Losantos	Robert van Kooten	Thomas Drake
Karin van Geelen	Marcia Kapustin	Michael S. Ruzzi	Peter Gaunt	Rocky Romero	Thomas Klimek
Karl Burrow	Marco van Gelder	Michael Weiss	Peter Quinlan	Roland Wijnen	Thomas Røhr Kristiansen
Katarzyna Krolak-Wyszynska	Margaritis Malioris	Mikael Fuhr	Peter Schreck	Rory O'Connor	Thorsten Faltings
Katherine Smith	Maria Augusta Orofino	Mike Lachapelle	Peter Sims	Rudolf Greger	Tiffany Rashel
Keiko Onodera	Marieke Post	Miki Imazu	Peter Squires	Sang-Yong Chung (Jay)	Till Kraemer
Keith Hampson	Marieke Versteeg	Mikko Mannila	Petrick de Koning	Sara Coene	Tim Clark
Kevin Fallon	Marijn Mulders	Mohamad Khawaja	Philip Galligan	Scott Doniger	Tim Kastelle
Khushboo Chabria	Marjo Nieuwenhuijse	Natasja la Lau	Philippe De Smit	Scott Gillespie	Toni Borsattino
Klaes Rohde Ladeby	Mark Attaway	Nathalie Ménard	Philippe Rousselot	Scott J. Propp	Tony Fischer
Kuntal Trivedi	Mark Eckhardt	Nathan Robert Mol	Pieter van den Berg	Sean Harry	Travis Cannon
Lacides R. Castillo	Mark Fritz	Nathaniel Spohn	PK Rasam	Sean S. Kohles, PhD	Trish Papadakos
Lambert Becks	Mark Lundy	Nei Grando	Rahaf Harfoush	Sebastian Terlouw	Tufan Karaca
Laura Stepp	Mark Nieuwenhuizen	Niall Daly	Rainer Bareiß	Shaojian Cao	Ugo Merkli
Laurence Kuek Swee Seng	Markus Heinen	Nick Niemann	Ralf de Graaf	Simon Kavanagh	Uta Boesch
Lauri Kutinlahti	Martin Howitt	Nicolas De Santis	Ralf Meyer	Simone Veldema	Veronica Torras
Lawrence Traa	Martin Kaczynski	Oliver Buecken	Ravinder S. Sethi	Sophie Brown	Vicki Lind
Lee Heathfield	Marvin Sutherland	Olivier J. Vavasour	Raymond Guyot	Steve Brooks	Vincent de Jong
Lenny van Onselen	Mats Pettersson	Orhan Gazi Kandemir	Rebecca Cristina C Bulhoes	Steven Forth	Ying Zhao-Chau
Linda Bryant	Matt Morscheck	Paola Valeri	Silva	Steven Moody	Yves Claude Aubert
Liviu Ionescu	Matt Stormont	Patrick Betz	Reiner Walter	Stewart Marshall	Yves Pigneur
Lukas Feuerstein	Matthijs Bobeldijk	Patrick Keenan	Renato Nobre	Stuart Woodward	
Luzi von Salis	Megan Lacey	Patrick Quinn	Riaz Peter	Sune Klok Gudiksen	
Maaiké Doyer	Melissa Cooley	Patrick Robinson	Richard Bell	Sylvain Montreuil	
Maarten Bouwhuis	Michael Dila	Patrick van der Pijl	Richard Gadberry	Symon Jagersma	
Maarten Koomans	Michael Eales	Paul Hobcraft	Richard Narramore	Tania Hess	
Manuel Grassler	Michael Estabrook	Paul Merino	Richard Schieferdecker	Tatiana Maya Valois	
Marc McLaughlin	Michael Korver	Paula Asinof	Rien Dijkstra	Tom Yardley	

... de 43 países





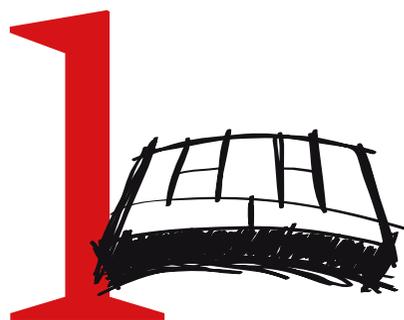
Auténticos reinventores:

Abogada fiscalista 126
Abogado ecologista 176
Analista de la cadena
de suministro 211
Blogger 196
Profesional en tránsito 145
Coach de negocios 202
Comercial 71
Consejero de carreras 126

Coordinadora de reciclaje 224
Corredora de perros 82
Director financiero
y de operaciones 233
Diseñador gráfico autónomo 67
Editora 171
Ejecutiva de cuentas 69
Ejecutivo de publicidad 75
Emprendedor 137

Esquiador 97
Estudiante de doctorado 76
Estudiante de medicina 118
Formador técnico 143
Fotógrafa de bodas 63
Gurú de autoayuda 163
Historiador 134
Ingeniero 61
Jefe de equipo 202
Locutor de radio 200

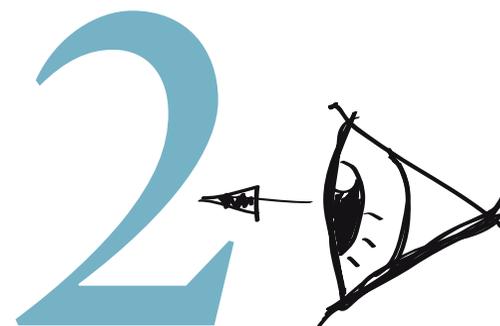
Médico 59
Músico 194
Profesional de TI 100
Profesional del marketing
online 236
Profesor 141
Programador informático 116
Secretaria de dirección 73
Técnico informático 239
Traductora 65



Lienzo

Aprende a utilizar la herramienta clave para describir y analizar modelos de negocio empresariales y personales.

CAPÍTULO 1	
Reflexión sobre modelos de negocio: adaptación a un mundo cambiante	19
CAPÍTULO 2	
El lienzo de modelo de negocio	25
CAPÍTULO 3	
El lienzo de modelo de negocio personal	53



Reflexión

Repasa la dirección que ha seguido tu vida y reflexiona sobre cómo quieres conjugar tus aspiraciones personales y profesionales.

CAPÍTULO 4	
¿Quién eres?	81
CAPÍTULO 5	
Identifica tu propósito profesional	133



Revisión

Utiliza el lienzo y los conocimientos adquiridos en los apartados anteriores para ajustar —o incluso reinventar— tu vida profesional.

CAPÍTULO 6	
Prepárate para reinventarte	161
CAPÍTULO 7	
Redibuja tu modelo de negocio personal	175



Acción

Aprende a hacer que las cosas sucedan.

CAPÍTULO 8	
Calcula tu valor empresarial	209
CAPÍTULO 9	
Prueba tu modelo en el mercado	223
CAPÍTULO 10	
Y ahora, ¿qué?	243



Extras

Sigue leyendo sobre las personas y recursos tras *Tu modelo de negocio*.

La comunidad <i>Business Model You</i>	252
Biografía de los creadores	254
Notas	256



Lienzo

Aprende a utilizar la herramienta clave para describir y analizar modelos de negocio empresariales y personales.



CAPÍTULO 1

Reflexión sobre modelos de negocio:
adaptación a un mundo cambiante

Por qué reflexionar sobre el modelo de negocio es la mejor forma de adaptarse a un mundo cambiante

Aventuremos una hipótesis: estás leyendo este libro porque llevas un tiempo pensando en reinventar tu carrera.

Estás bien acompañado. Según una encuesta, cinco de cada seis adultos de Estados Unidos barajan la posibilidad de cambiar de trabajo²; y según nuestros colaboradores (procedentes de 43 países diferentes), esta regla se cumple en todo el mundo.

Sin embargo, la mayoría no disponemos de un planteamiento estructurado de la compleja y —seamos realistas— caótica tarea que supone un cambio de orientación profesional. Necesitamos un enfoque sencillo y eficaz, acorde con el panorama laboral actual y nuestras necesidades.

Aquí es donde entra el modelo de negocio: un marco excelente para describir, analizar y reinventar una carrera.

Seguro que ya conocías el término «modelo de negocio», pero ¿qué significa exactamente?

En el nivel económico más básico, un modelo de negocio es **la lógica que subyace en el sustento económico de las organizaciones.**³

Como el propio término sugiere, el modelo suele aplicarse a las empresas. No obstante, nuestra propuesta es que te consideres una empresa de una sola persona y utilices esta herramienta para definir y modificar tu «modelo de negocio personal»: cómo aprovechas tus puntos fuertes y tus aptitudes para crecer tanto personal como profesionalmente.

Tiempos cambiantes, modelos de negocio cambiantes

La agitación del mercado laboral actual se debe en gran medida a factores que no podemos controlar, como pueden ser la recesión, los drásticos cambios demográficos, la creciente competencia internacional o los factores medioambientales.

Estos cambios escapan también al control de la mayoría de las empresas, pero tienen una gran

repercusión sobre sus modelos de negocio.

Las empresas no pueden modificar el entorno en el que trabajan, de modo que su única alternativa es cambiar el modelo de negocio (o incluso crear uno nuevo) para seguir siendo competitivas.

Lo cierto es que un modelo de negocio nuevo resulta disruptivo y provoca cambios que, a su vez, pueden crear nuevas oportunidades para algunos trabajadores y destruir el puesto de otros.

Veamos algunos ejemplos.

¿Te acuerdas de la cadena de videoclubs Blockbuster? Se declaró en quiebra cuando Netflix y Redbox demostraron que su servicio de entrega de películas por correo ordinario, internet y máquinas expendedoras era mejor.

La aparición de un modelo de negocio nuevo puede afectar también a empresas de otros sectores.

Actualmente, Netflix cuenta con más de veinte millones de clientes que, gracias a internet, pueden ver programas de televisión en sus ordenadores o videoconsolas a cualquier hora del día o la noche, y sin anuncios. Imagínate lo que supone esto para la industria de la radiodifusión televisiva, que está financiada por anunciantes que compran franjas horarias con las obsoletas premisas de que: 1) los anuncios se emitirán en las pausas de programas de gran audiencia, determinados días y a ciertas horas, 2) los telespectadores no pueden saltarse los anuncios.

Internet también ha transformado el modelo de negocio de otros sectores como la música, la publicidad, la venta al por menor o la edición (no habría sido posible realizar este libro sin internet).

Las empresas de selección de directivos, por ejemplo, siempre han contado con empleados muy capacitados a tiempo completo que hacían cientos

Los nuevos modelos de negocio están cambiando el entorno de trabajo en todo el mundo, tanto para los sectores lucrativos como para las que no lo son. Las empresas deben evaluar y modificar sus modelos de negocio constantemente para poder sobrevivir.

de llamadas a la semana y viajaban por todo el país para celebrar comidas de negocios con posibles candidatos. La maquinaria actual de selección de personal es totalmente diferente; en muchos casos, los empleados a tiempo completo han sido sustituidos por empleados a tiempo parcial que escrutan la red desde casa.

Las personas también tienen que cambiar

No pretendemos afirmar que las personas son como las empresas, pero sí presentan un paralelismo importante: tú, como muchas empresas, estás supeditado a factores medioambientales y económicos que no puedes controlar. Así que, ¿qué puedes hacer para seguir siendo una persona satisfecha y competitiva? Debes identificar tu *modus operandi* y adaptar el planteamiento a un entorno voluble. Los conocimientos que adquirirás en Tu modelo de negocio—cómo describir y estudiar con claridad modelos de negocio— te ayudarán en esta tarea.

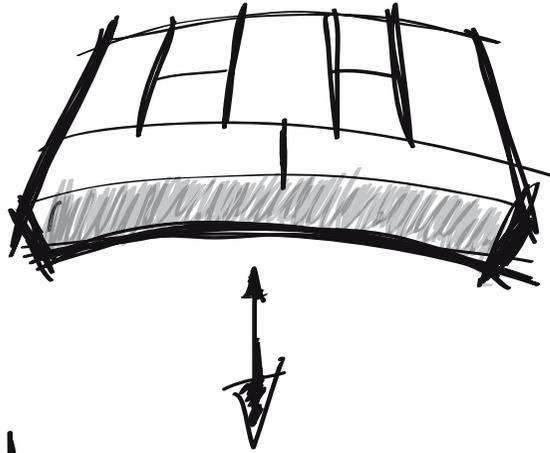
La capacidad para **comprender y describir el modelo de negocio de tu organización** te permitirá discernir los elementos necesarios para triunfar, especialmente en épocas de agitación económica. Los empleados que se preocupan por el éxito de la empresa en su conjunto (y saben cómo alcanzarlo) son los más valiosos y los candidatos a puestos de mayor responsabilidad.

Una vez que sepas cómo se aplica un modelo de negocio en la empresa en la que trabajas, y cuál es tu lugar en dicho modelo, podrás **utilizar el mismo método de reflexión para definir, perfilar y desarrollar tu carrera profesional**. En el capítulo 3 empezarás a definir tu modelo de negocio personal y, durante la evolución de tu carrera, podrás aplicar las estrategias de *Tu modelo de negocio* para ajustar y adaptar el modelo a los tiempos cambiantes.

La lectura de *Tu modelo de negocio* te dará **una ventaja significativa**, pues son pocas las organizaciones que, a pesar de reflexionar sobre sus *prácticas* empresariales y modificarlas, definen o documentan sus modelos de negocio formalmente. Y aún son menos las personas que aplican el poder del modelo de negocio a sus puestos de trabajo, por no hablar de sus carreras profesionales.

CAPÍTULO 2

El lienzo de modelo de negocio



Definimos «modelo de negocio» como la lógica que subyace en el sustento económico de las corporaciones, es decir, la lógica que sigue una empresa para obtener ganancias.

Los modelos de negocio se pueden entender como planos en los que se describe el modus operandi de una empresa.

Del mismo modo que un arquitecto prepara planos para la construcción de un edificio, los empresarios diseñan modelos de negocio que les guían durante la creación de una empresa. Un directivo incluso podría esbozar un modelo de negocio para visualizar mejor el funcionamiento de una empresa existente.

Para empezar a entender un modelo de negocio existente, hay que plantearse dos preguntas:

1. ¿Quién es el cliente?
2. ¿Qué servicios necesita realmente el cliente?

Veamos tres empresas para ejemplificar esta idea.

Empecemos por Jiffy Lube®, una empresa estadounidense que ofrece un servicio de cambio de aceite rápido sin salir del coche. Son pocos los conductores que quieren encargarse del cambio de aceite, pues la mayoría no tienen los conocimientos ni las herramientas necesarios para hacerlo; además, prefieren evitarse la preparación y el posible caos derivado de esta sucia tarea (así como el engorro de reciclar el aceite usado). Por tan sólo 25 o 30 dólares, Jiffy Lube pone a su disposición técnicos expertos que se encargan de hacerlo.

Veamos ahora el ejemplo de Ning, una empresa que permite crear y gestionar redes sociales personalizadas de forma sencilla y económica. Son pocas las empresas (o personas) que tienen el dinero o los conocimientos necesarios para crear, alojar y gestionar una red social que ofrezca funciones similares a las de Facebook. Aquí entra Ning, que ofrece un sustituto asequible y sencillo: una plantilla de red social personalizable.

Por último, tenemos el ejemplo de Vesta, una empresa que se encarga de gestionar las compras electrónicas de compañías que atienden a miles de clientes al día. La gestión de estas transacciones es compleja y requiere la adopción de medidas de seguridad y antifraude sólidas y punteras. No son muchas las empresas que pueden disponer de un equipo interno para el desarrollo y el mantenimiento de estas medidas.

¿Qué tienen en común estas tres empresas?

Todas cobran por ayudar a los clientes a cubrir una necesidad.

- Jiffy Lube realiza tareas de mantenimiento imprescindibles (sin desordenar el garaje ni manchar la ropa) para los conductores.
- Los clientes de Ning son personas que quieren secundar una causa. Ning les ayuda a crear una comunidad para hacerlo a bajo coste y sin necesidad de contratar a un técnico especialista.
- Vesta permite que sus clientes empresariales puedan concentrarse en sus especialidades y despreocuparse de la recaudación de pagos.

Parece fácil, ¿no?

En realidad, la definición de «clientes» y «tareas» no siempre es tan sencilla como en estos tres ejemplos. En sectores como educación, sanidad, gobierno, finanzas, tecnología y derecho puede ser un ejercicio desafiante.

Un gran porcentaje del método de reflexión sobre modelos de negocio consiste en ayudarte a identificar y describir estos dos conceptos: los clientes y las tareas. Más concretamente, aprenderás cómo puedes ayudar a los clientes a cubrir sus necesidades. En este proceso, descubrirás también cómo ganar más dinero y estar más satisfecho con tu trabajo.

Cada organización tiene un modelo de negocio

Dado que un modelo de negocio es la lógica que subyace en el sustento económico de las empresas, ¿sólo pueden tener modelos de negocio las organizaciones con ánimo de lucro?

No.

Todas las empresas tienen un modelo de negocio

Esto es así porque prácticamente todas las empresas modernas necesitan dinero para llevar a cabo su trabajo, ya sean lucrativas, no lucrativas, gubernamentales o de otro tipo.

Supongamos, por ejemplo, que trabajas para New York Road Runners (NYRR), una organización no lucrativa que fomenta la salud y la forma física de la comunidad mediante la organización de carreras, clases, talleres y sesiones de entrenamiento. A pesar de ser una organización no lucrativa, NYRR también tiene gastos:

- Pagar salarios.
- Pagar permisos, suministros, mantenimiento, costas legales, etc.
- Comprar suministros para los eventos, como sistemas de cronometraje, dorsales, avituallamiento y medallas para las carreras.
- Crear un fondo de reserva para ampliar sus servicios en el futuro.

El objetivo principal de NYRR no es el beneficio económico, sino la atención a los «clientes» de la comunidad que quieren mantenerse en forma. Sin embargo, las organizaciones no lucrativas también necesitan dinero para realizar su trabajo, por eso —al igual que cualquier otra empresa— NYRR *debe cobrar por ayudar a sus clientes a hacer su trabajo*.

Apliquemos las dos preguntas del modelo de negocio a NYRR:

¿Quién es el cliente?

Los principales clientes de NYRR son corredores y otros miembros de la comunidad que buscan apoyo y compañía para mantener o mejorar su forma física.

Algunos clientes son socios anuales que pagan por formar parte del grupo y disfrutan de una serie de beneficios; otros, en cambio, sólo pagan por participar en carreras o eventos específicos.

¿Qué servicios necesita realmente el cliente?

La tarea central de NYRR es organizar eventos relacionados con las carreras en el área de Nueva York. Se trata de una organización no lucrativa con una *clientela que paga por sus servicios*.

Pero ¿qué pasa con las organizaciones que ofrecen servicios gratuitos a sus clientes? ¿También se rigen por modelos de negocio?

¡Sí!

Pongamos como ejemplo una organización no lucrativa que llamaremos OrphanWatch y que se dedica a proporcionar alojamiento, comida y educación a niños huérfanos. Al igual que NYRR, OrphanWatch necesita dinero para realizar su trabajo y cubrir gastos:

- Comprar comida, ropa, libros y suministros para los niños que tiene a su cargo.
- Pagar el salario del personal.
- Alquilar instalaciones residenciales/escolares y pagar suministros, mantenimiento, costas legales, etc.
- Crear un fondo de reserva para ampliar sus servicios en el futuro, etc.

Volvamos a las preguntas del modelo de negocio. En el caso de OrphanWatch, las respuestas difieren un poco.

¿Quién es el cliente?

Actualmente OrphanWatch tiene dos grupos de clientes: 1) niños, que son los verdaderos beneficiarios de los servicios, y 2) donantes y otros colaboradores que, mediante donativos y la compra de objetos de artesanía realizados por los niños, hacen posible el trabajo de OrphanWatch.

¿Qué servicios necesita realmente el cliente?

Las dos tareas más importantes de OrphanWatch son: 1) cuidar de los niños huérfanos, y 2) proporcionar a las organizaciones caritativas más grandes y a los donantes individuales una forma de cumplir sus obligaciones o aspiraciones filantrópicas (además de ofrecer deducciones fiscales). A cambio de estas oportunidades, los clientes *pagan* a OrphanWatch en forma de regalos, subvenciones, asociaciones y compra de productos.

He aquí un aspecto esencial: *cualquier organización que ofrezca un servicio gratuito a un grupo de clientes debe tener otro grupo de clientes que subvencione a los que no pagan*.

Como puedes ver, las dos preguntas de nuestro modelo de negocio también son aplicables a OrphanWatch, de la misma manera que a cualquier negocio lucrativo..

La cruda realidad

¿Qué sucedería si OrphanWatch dejase de recibir donaciones y subvenciones?

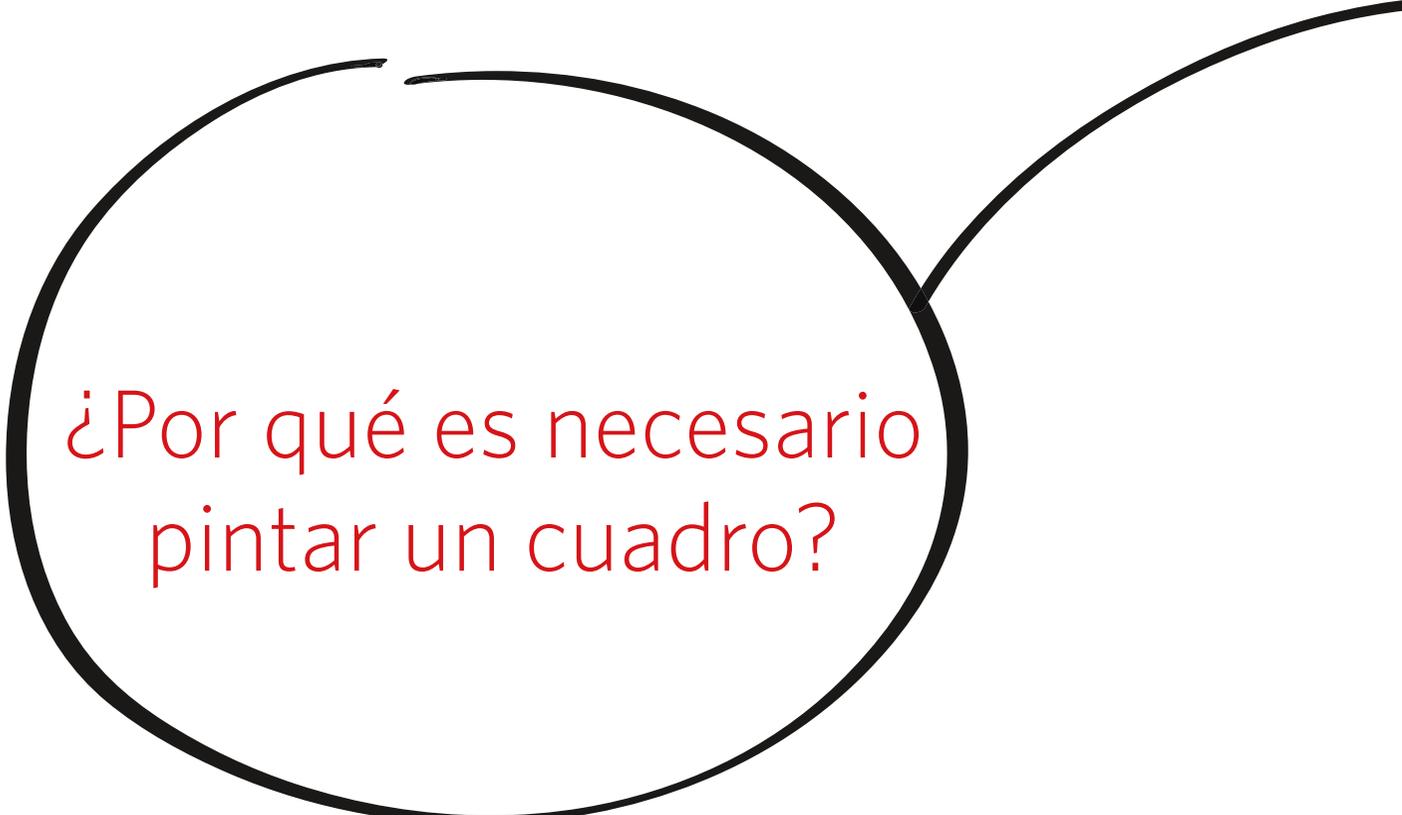
No podría seguir adelante con su misión. Aunque toda la plantilla de OrphanWatch renunciase a su salario, la organización no tendría dinero para cubrir otros gastos esenciales. Su única opción sería cerrar.

Casi todas las empresas (gobiernos incluidos) que operan en el entorno económico actual se enfrentan a una cruda realidad: *cuando se acaba el dinero, se acabó el juego*.

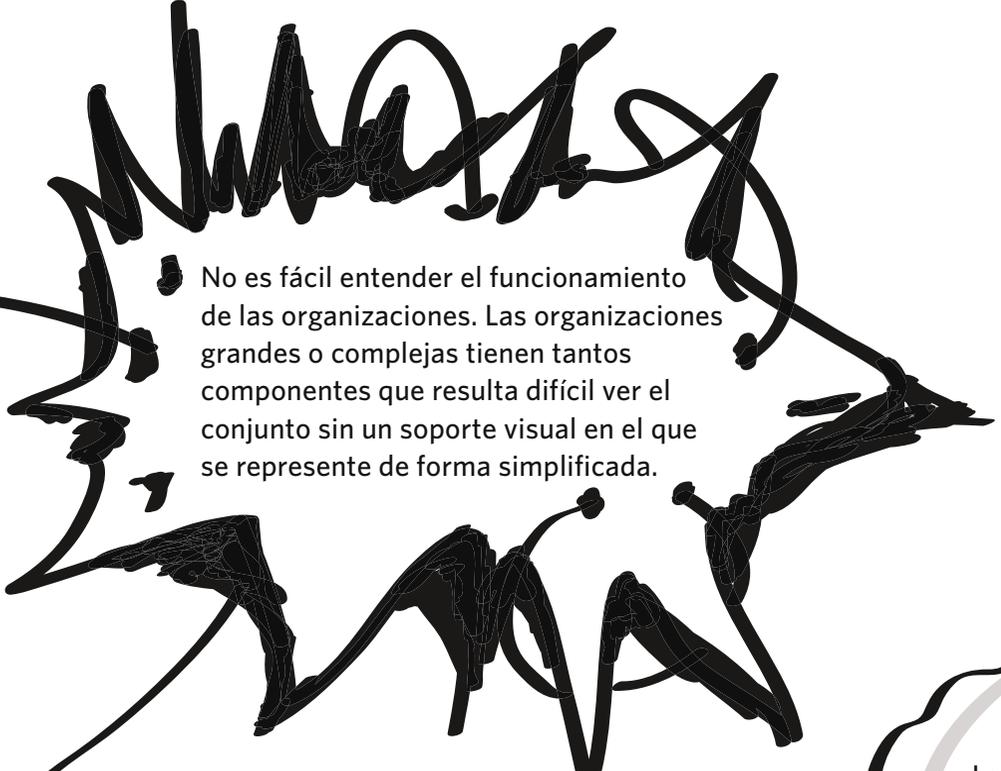
Cada empresa tiene un objetivo diferente, pero todas deben regirse por la lógica de obtención de ganancias para sobrevivir y crecer. Todas necesitan un modelo de negocio viable.

La definición de «viable» es sencilla: *debe entrar más dinero del que sale o, como mínimo, entrar tanto dinero como sale*.

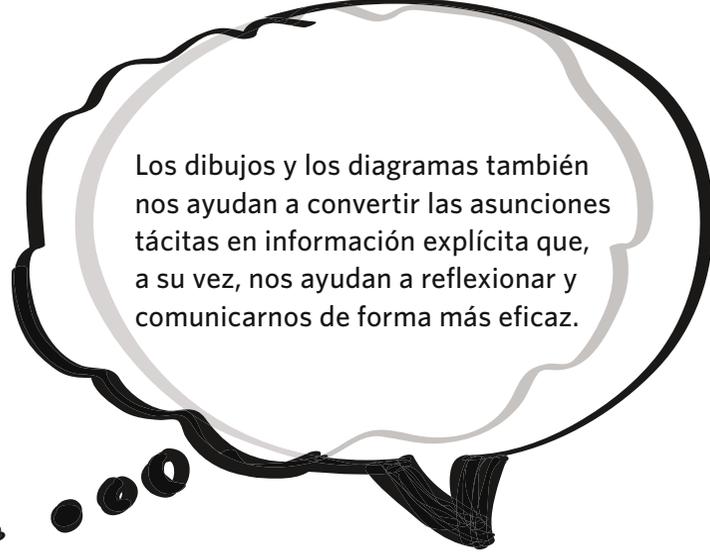
Has aprendido los fundamentos de los modelos de negocio: cómo dependen las empresas de los clientes y del dinero para sobrevivir. No obstante, un modelo de negocio engloba muchas más cosas, no solamente dinero y clientes. **El lienzo de modelo de negocio,** que describe la interrelación de nueve componentes de un modelo de negocio, es una técnica eficaz para pintar un cuadro del funcionamiento de las empresas.



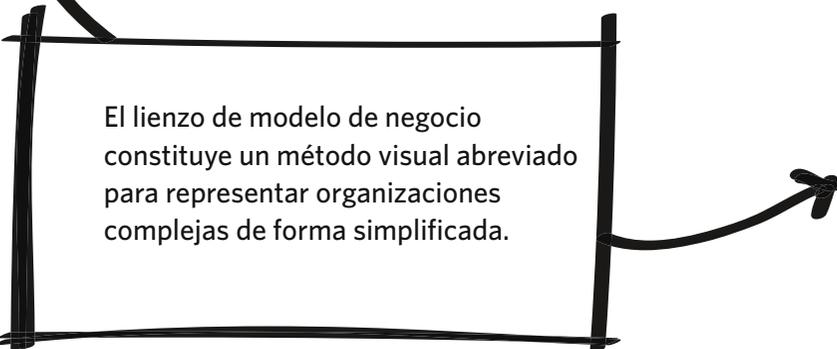
¿Por qué es necesario
pintar un cuadro?



No es fácil entender el funcionamiento de las organizaciones. Las organizaciones grandes o complejas tienen tantos componentes que resulta difícil ver el conjunto sin un soporte visual en el que se represente de forma simplificada.



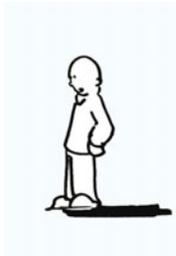
Los dibujos y los diagramas también nos ayudan a convertir las asunciones tácitas en información explícita que, a su vez, nos ayudan a reflexionar y comunicarnos de forma más eficaz.



El lienzo de modelo de negocio constituye un método visual abreviado para representar organizaciones complejas de forma simplificada.

Los nueve módulos

La lógica que siguen las organizaciones para proporcionar valor a sus clientes



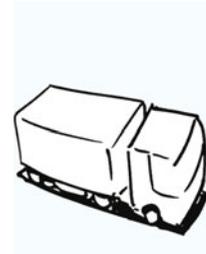
Clientes*

Una organización atiende a clientes...



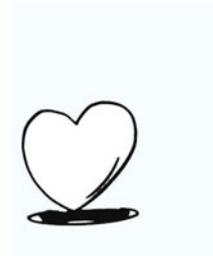
Valor añadido*

... solucionando sus problemas o cubriendo sus necesidades.



Canales

Las organizaciones se comunican y proporcionan valor de varias maneras...



Relaciones con clientes

... y establecen diferentes tipos de relaciones con sus clientes.



Ingresos*

El dinero entra cuando los clientes pagan por el valor añadido.



Recursos clave

Activos necesarios para crear y proporcionar los elementos antes descritos.



Actividades clave

Tareas y acciones necesarias para crear y proporcionar los elementos antes descritos.



Asociaciones clave

Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.



Costes*

Gastos que conllevan la adquisición de recursos clave, la realización de actividades clave y el trabajo con socios clave.

* En *Generación de modelos de negocio* se hace referencia a estos módulos como segmentos de mercado, propuesta de valor, fuentes de ingresos y estructura de costes, respectivamente.

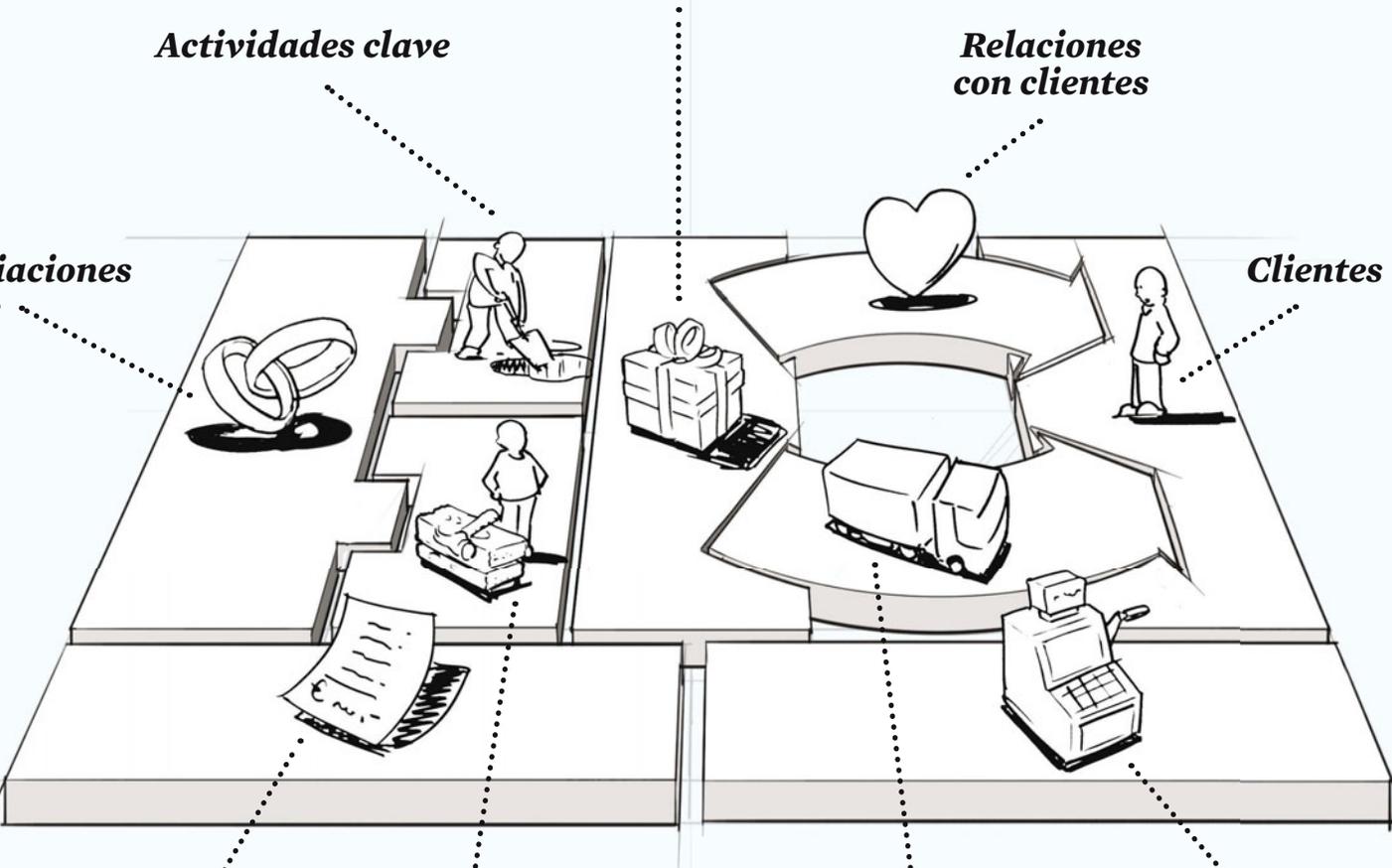
Valor añadido

Actividades clave

Relaciones con clientes

Asociaciones clave

Clientes



Costes

Recursos clave

Canales

Ingresos

Cientes

Los clientes son la razón de ser de una organización. Ninguna organización puede sobrevivir mucho tiempo sin clientes que paguen por sus servicios.

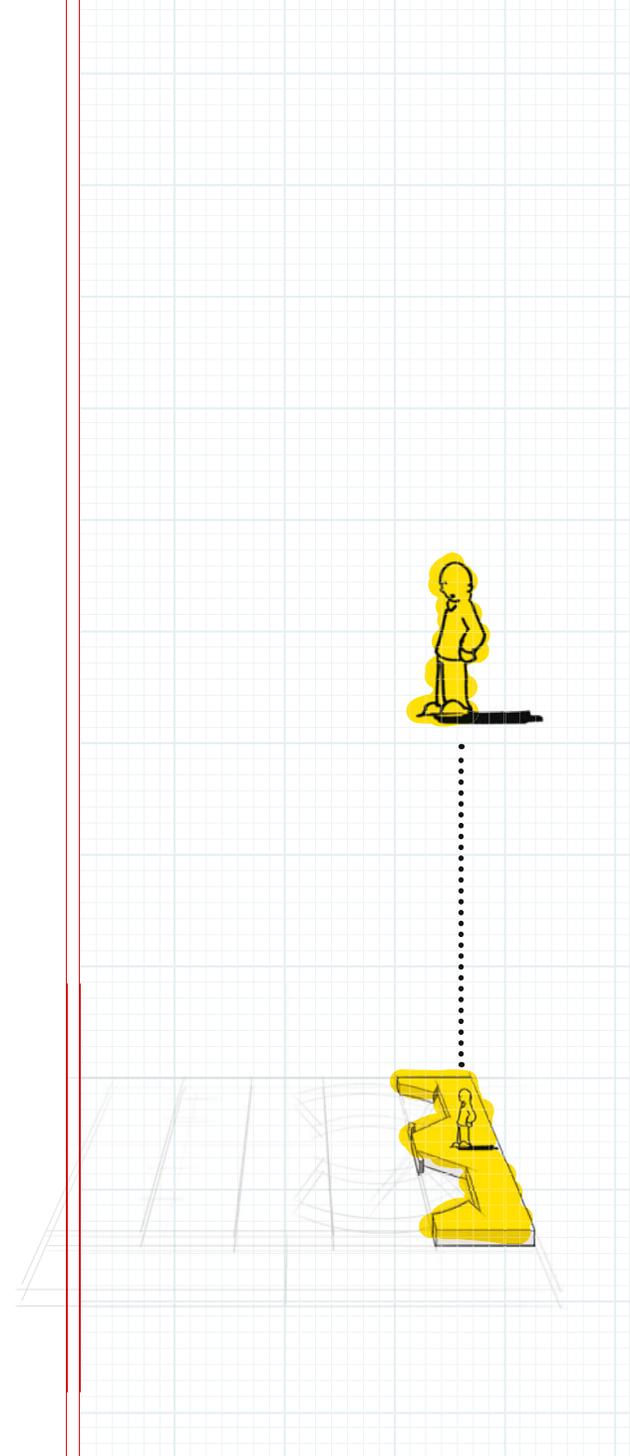
Todas las organizaciones atienden a uno o varios grupos de clientes distintos.

Las organizaciones que ofrecen servicios a otras organizaciones se conocen como empresas B2B (*business-to-business*), y las que atienden a consumidores, como empresas B2C (*business-to-consumer*).

Algunas organizaciones trabajan con dos tipos de clientes, unos que pagan por un servicio y otros que utilizan servicios gratuitos. Es el caso de Facebook: sus usuarios no pagan nada por sus servicios, pero la empresa no tendría nada que ofrecer a los anunciantes y las empresas de estudios de mercado si no hubiese millones de usuarios que utilizan el servicio gratuito. Como se puede deducir de este ejemplo, a veces los clientes de servicios gratuitos son imprescindibles para el éxito de un modelo de negocio.

Apuntes sobre los clientes:

- Cada cliente puede requerir un valor, canal o tipo de relación diferente.
- Algunos clientes pagan, pero otros no.
- Es habitual que las organizaciones obtengan muchos más beneficios de un grupo de clientes que de otro.



Valor añadido

El valor añadido se entiende como los beneficios que aporta un conjunto de servicios o productos a los clientes. A la hora de decantarse por una organización u otra, los clientes se guían principalmente por la capacidad de la organización para ofrecer un valor excepcional.

A continuación veremos algunos ejemplos de elementos de valor añadido:

Comodidad

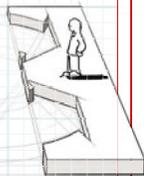
El ahorro de tiempo y molestias a los clientes es una ventaja importante. En Estados Unidos, por ejemplo, la empresa de alquiler de juegos y películas Redbox coloca máquinas expendedoras en lugares muy transitados, como los supermercados. Según muchos usuarios, Redbox es la empresa de alquiler de películas que ofrece el método de recogida y devolución más cómodo.

Precio

Obviamente, a veces los clientes eligen un servicio porque resulta más barato. Skype, por ejemplo, ofrece llamadas internacionales a un precio más asequible que las empresas de telefonía.

Diseño

Muchos clientes están dispuestos a pagar por un diseño excelente. Es el caso del iPod de Apple, que a pesar de ser más caro que otros dispositivos de la competencia, tiene un buen diseño físico y está bien integrado en un servicio de reproducción y descarga de música.



Marca o estatus

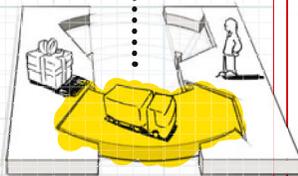
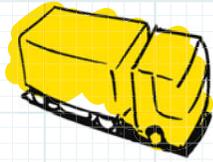
El valor de algunas empresas reside en el signo de distinción y prestigio que confieren a sus clientes. Por ejemplo, hombres y mujeres de todo el mundo están dispuestos a pagar elevados precios por productos y prendas de piel de la marca de lujo Louis Vuitton, una casa que ha sabido vincular su nombre con el buen gusto, la riqueza y la calidad.

Reducción de costes

Algunas compañías ayudan a otras empresas a reducir sus gastos, y por lo tanto, a aumentar sus beneficios. Un caso habitual es el de las empresas que recurren a servidores remotos gestionados por terceros y accesibles a través de internet, en vez de comprar y realizar un mantenimiento continuo de sus propios servidores informáticos e infraestructura de telecomunicaciones avanzada, pues esta última es una opción más cara.

Reducción de riesgos

Los clientes empresariales también quieren reducir los riesgos, sobre todo los relacionados con las inversiones. Algunas empresas como Gartner, por ejemplo, venden servicios de investigación y asesoría para ayudar a otras compañías a predecir los beneficios que podría reportar una mayor inversión en tecnología de oficina.



Canales

Los canales tienen cinco funciones:

1. Dar a conocer los productos o servicios.
2. Ayudar a los clientes potenciales a evaluar los productos o servicios.
3. Posibilitar la compra a los clientes.
4. Proporcionar valor a los clientes.
5. Garantizar la satisfacción de los clientes con un servicio de atención posventa.

Canales habituales:

- En persona o por teléfono.
- En las instalaciones del cliente o en la tienda.
- Entrega física.
- Internet (redes sociales, blogs, correo electrónico, etc.).
- Medios tradicionales (televisión, radio, periódicos, etc.).

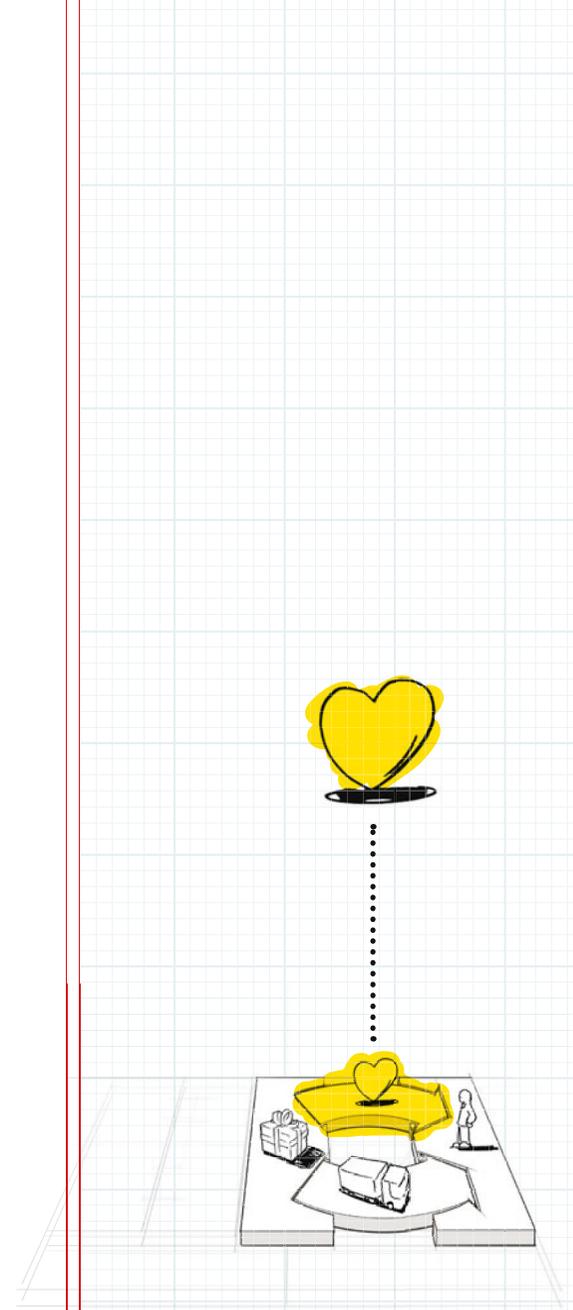
Relaciones con clientes

Las organizaciones deben definir claramente el tipo de relación que prefieren sus clientes: personal, automática, autoservicio, operación única, suscripción...

Del mismo modo, también deben esclarecer el objetivo principal de esta relación: captar nuevos clientes, fidelizar a los clientes u obtener más ingresos de los clientes actuales.

Este objetivo puede cambiar con el tiempo. Por ejemplo, en los albores de las comunicaciones móviles, las empresas de telefonía móvil centraban sus esfuerzos en la captación de clientes y recurrían a tácticas agresivas, como ofrecer teléfonos gratuitos. Sin embargo, cuando el mercado maduró, dirigieron sus esfuerzos a la fidelización de los clientes y el aumento de los ingresos por cliente.

Otro aspecto que hay que tener en cuenta es que cada vez son más las empresas (como Amazon.com, YouTube y Business Model You, LLC) que cuentan con la participación de sus clientes para crear productos o servicios.



Ingresos

Las organizaciones deben: 1) averiguar qué valor están dispuestos a pagar los clientes, y 2) aceptar los métodos de pago que prefieren los clientes.

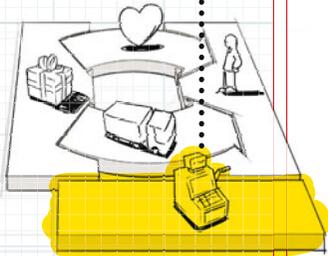
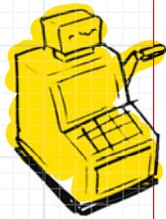
Existen dos tipos básicos de ingresos: 1) pagos puntuales de clientes, y 2) pagos periódicos en concepto de productos, servicios, mantenimiento o soporte posventa. Veamos varias formas de obtención de ingresos.

Venta directa

En este tipo de venta, los clientes adquieren los derechos de propiedad de un producto físico. Toyota, por ejemplo, vende coches que los compradores pueden conducir, revender, desmontar o incluso destruir.

Alquiler o lease

El *leasing* consiste en la compra del derecho de uso exclusivo y temporal de un bien como, por ejemplo, una habitación de hotel, un apartamento o un coche de alquiler. Las personas que recurren a este tipo de contrato (arrendatarios) no tienen que asumir el coste íntegro de la propiedad y los propietarios (arrendadores) obtienen ingresos recurrentes.



Cuota de servicio o uso

Las empresas de telefonía cobran a los usuarios por minuto, y las de mensajería, por paquete. Los médicos, abogados y otros proveedores de servicios facturan por hora o por servicio. Los vendedores de anuncios, como Google, cobran en función del número de clics o impresiones. Los servicios de seguridad cobran por su presencia y por actuar en caso de alarma.

Cuota de suscripción

Las revistas, gimnasios y proveedores de juegos en línea venden acceso continuado a sus servicios en forma de cuotas de suscripción.

Concesión de licencias

Los titulares de derechos de propiedad intelectual pueden conceder permiso a sus clientes para utilizar dicha propiedad intelectual a cambio de una cuota de licencia.

Comisiones de corretaje

Los agentes inmobiliarios, como Century 21, obtienen comisiones de corretaje por poner en contacto a compradores y vendedores. Por su parte, los servicios de búsqueda de empleo, como Monster.com, obtienen ingresos por poner en contacto a personas que buscan trabajo con empresarios.

Recursos clave

Hay cuatro tipos de recursos clave:

Humanos

Todas las empresas necesitan personas, pero para algunos modelos de negocio los recursos humanos son un activo imprescindible. La Clínica Mayo, por ejemplo, necesita médicos e investigadores que conozcan los últimos avances del sector a nivel mundial; y las empresas farmacéuticas, como Roche, necesitan científicos expertos y un gran equipo comercial con agentes experimentados.

Físicos

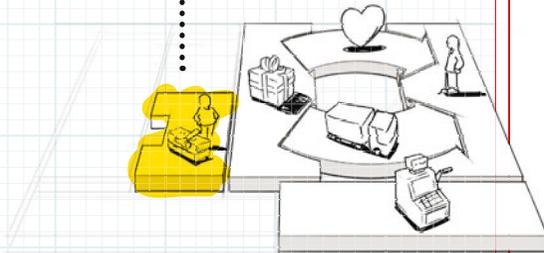
El terreno, los edificios, las máquinas y los vehículos son elementos esenciales de muchos modelos de negocio. Amazon.com, por ejemplo, necesita almacenes enormes con grandes cintas transportadoras y otras máquinas especializadas de precio elevado.

Intelectuales

Los recursos intelectuales incluyen bienes intangibles, como pueden ser marcas; métodos, sistemas, software y patentes desarrollados por la empresa; o derechos de autor. Jiffy Lube® cuenta con una marca sólida —y con un método propio de atención a los clientes— que concede a los franquiciados mediante licencias. Qualcomm, una empresa de diseño de *chipsets*, desarrolló su modelo de negocio en torno a diseños patentados que le reportan elevados ingresos en concepto de concesión de licencias.

Económicos

El dinero en efectivo, las líneas de crédito o las garantías financieras constituyen recursos económicos. El fabricante de equipos de telecomunicaciones Ericsson solicita fondos a los bancos de forma ocasional y utiliza una parte de los ingresos netos para ofrecer financiación a los compradores de equipos, asegurándose así que los usuarios hagan sus pedidos a Ericsson en vez de a la competencia.



Actividades clave

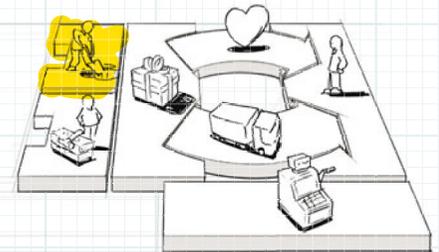
Este término abarca las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.

Producción: incluye la fabricación de productos; el diseño, el desarrollo y la prestación de servicios; y la solución de problemas. En el caso de las empresas de servicios, la producción puede consistir tanto en la preparación de los servicios prestados como en la prestación propiamente dicha, ya que algunos servicios se consumen en el momento de su prestación (por ejemplo, cuando nos cortan el pelo en la peluquería).

Venta: consiste en promocionar, publicitar o educar a los clientes potenciales sobre el valor de un servicio o producto. Esta acción conlleva tareas específicas como, por ejemplo, realizar llamadas comerciales, planificar o poner en marcha anuncios o promociones, y formar o instruir.

Soporte: ayuda a que la organización funcione correctamente, pero no se relaciona directamente con las acciones de producción o venta. Incluye tareas como contratar personal, llevar la contabilidad o realizar trabajos administrativos.

Tendemos a pensar en nuestro trabajo en términos de tareas —actividades clave— en vez de en términos del valor que proporcionan dichas actividades. Sin embargo, los clientes eligen una empresa por el valor que les proporciona, no por la actividad en sí.

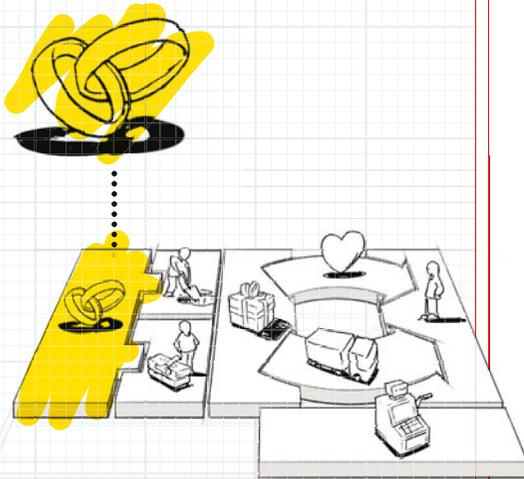


Asociaciones clave

Esta red contribuye a la eficacia de un modelo de negocio.

No sería lógico que una organización tuviese todos los recursos en propiedad o realizase todas las actividades de forma interna, pues para algunas actividades se necesita un equipo muy caro o un elevado grado de especialización. Este es el motivo por el que la mayoría de las organizaciones externalizan las tareas de contabilidad a empresas especializadas como Paychex.

No obstante, las asociaciones pueden ir más allá de una relación de producción y compra. Una empresa de alquiler de vestidos de novia, un florista y un fotógrafo, por ejemplo, podrían compartir su lista de clientes de forma gratuita con el fin de colaborar en actividades promocionales que beneficien a las tres partes.



Costes

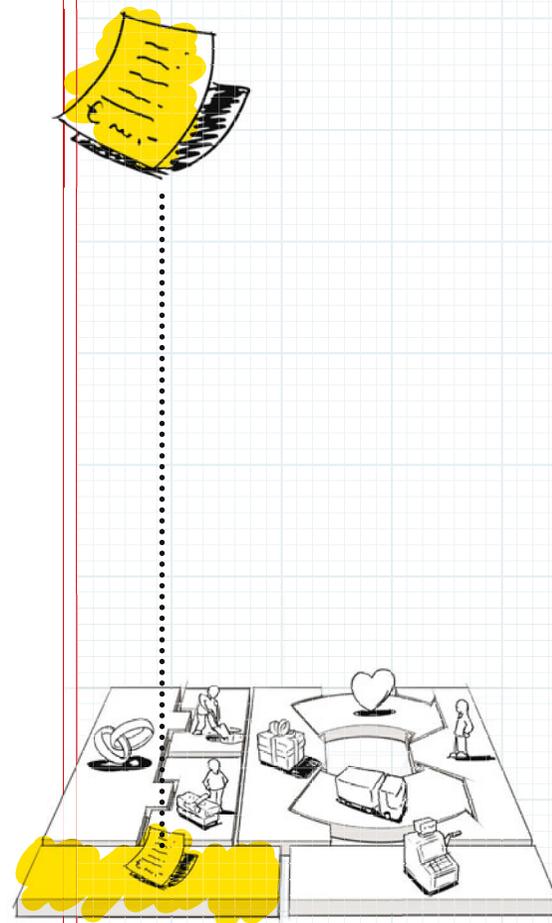
La adquisición de recursos clave, la realización de actividades clave y el trabajo con asociaciones clave implican costes.

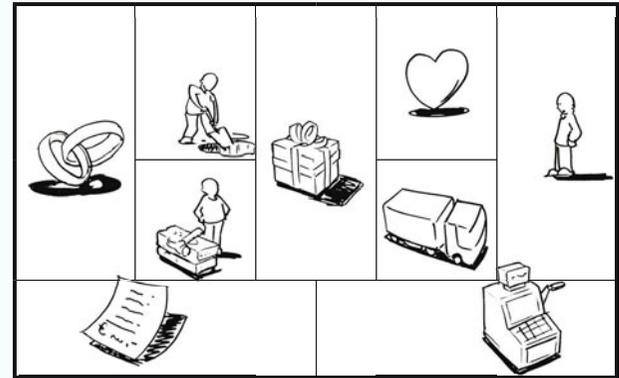
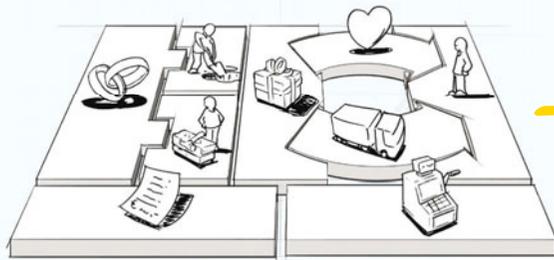
Las empresas necesitan liquidez para crear y proporcionar valor, mantener las relaciones con los clientes y generar ingresos. Es posible hacer un cálculo aproximado de los costes a partir de la definición de recursos clave, actividades clave y socios clave.

La *escalabilidad* es un concepto importante que se relaciona tanto con los costes como con la eficacia general de un modelo de negocio. Esta cualidad permite que una empresa pueda hacer frente con eficacia a un gran aumento de la demanda; es decir, atender correctamente a muchos más clientes sin que esto suponga un sobreesfuerzo o afecte a la calidad de su oferta. En términos económicos, si una empresa es escalable, el coste adicional de servir a otro cliente disminuye proporcionalmente, en vez de ser constante o aumentar.

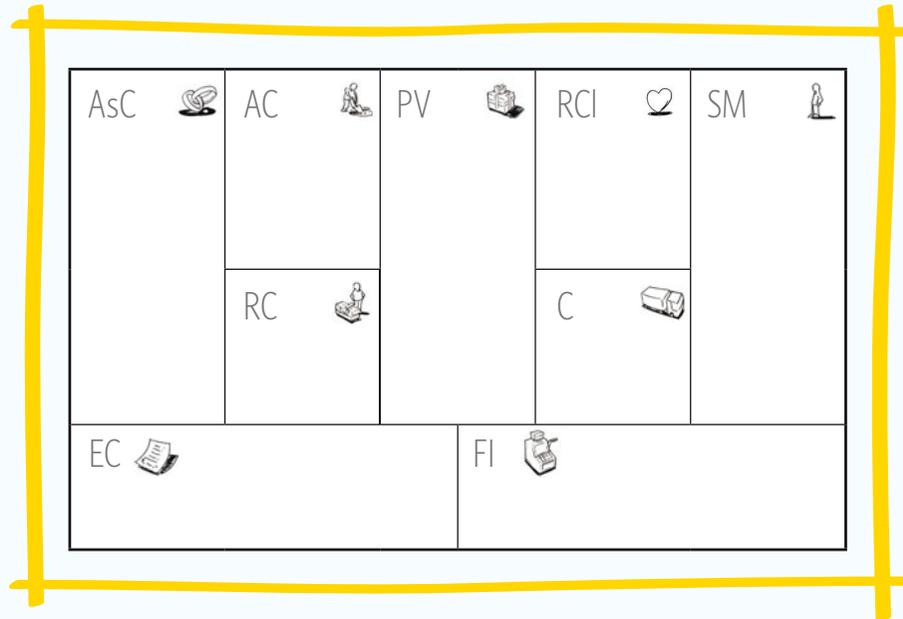
Una empresa de software es un buen ejemplo de empresa escalable: una vez que se ha desarrollado un programa de software, éste se puede reproducir y distribuir con un coste muy bajo. El gasto que conlleva el suministro a un cliente adicional que descarga el programa, por ejemplo, es casi nulo. Las empresas de consultoría y servicios personales, por su parte, no suelen ser escalables, ya que cada hora que invierten atendiendo a un cliente representa una hora de tiempo del especialista, de modo que el coste de atender a un nuevo cliente es constante.

Claramente, desde un punto de vista económico, las empresas escalables resultan más atractivas que aquellas que no lo son.





La combinación de los nueve módulos da lugar a una



útil herramienta: el lienzo de modelo de negocio.

Ahora es tu turno

DIBUJA
O IMPRIME
UN LIENZO

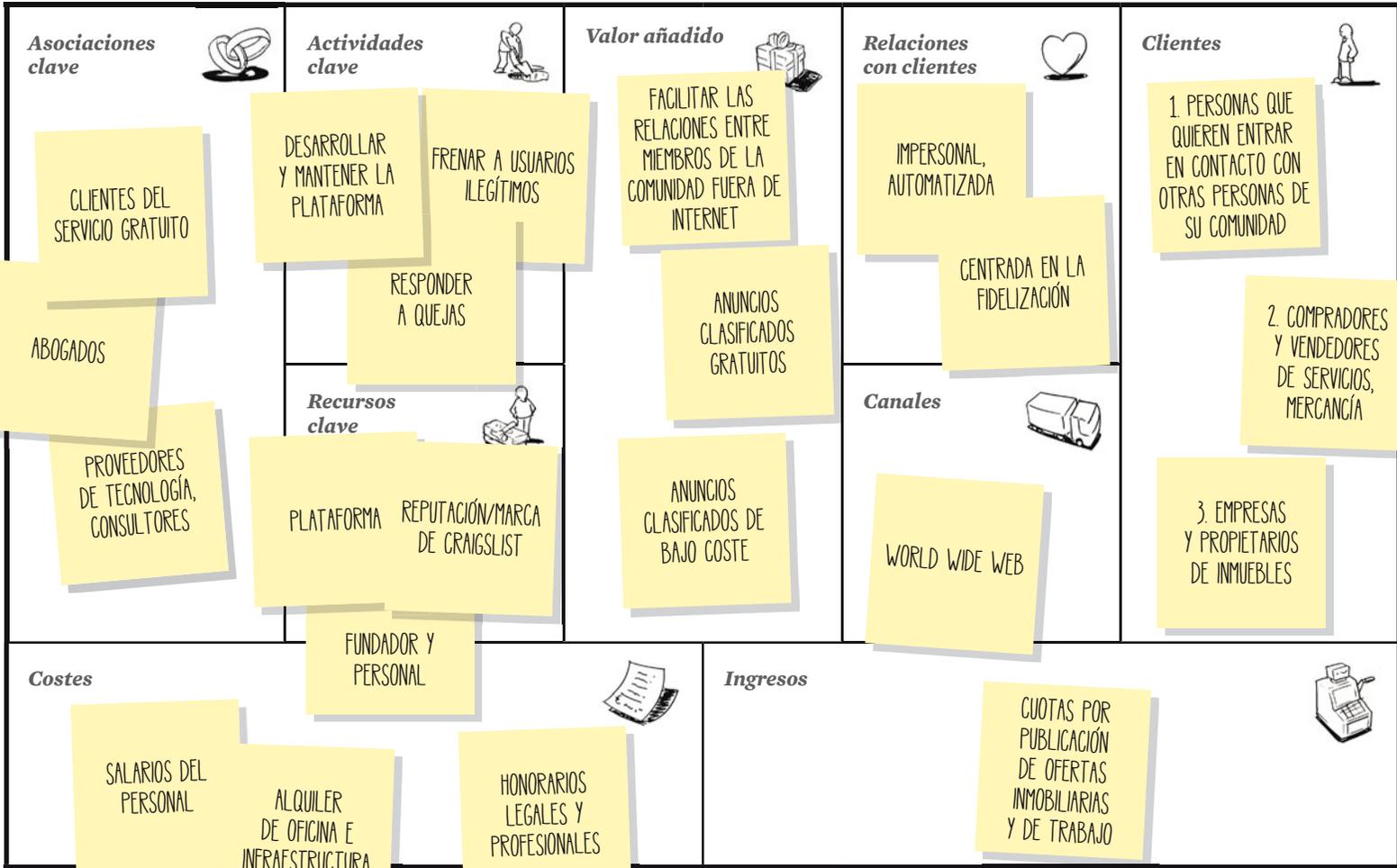
PEGA
NOTAS
ADHESIVAS

DESCRIBE LOS
MÓDULOS DE TU
ORGANIZACIÓN

El modelo de negocio de mi organización

Asociaciones clave 	Actividades clave 	Valor añadido 	Relaciones con clientes 	Cientes 
	Recursos clave 		Canales 	
Costes 		Ingresos 		

Modelo de negocio de Craigslist



Craigslist, uno de los diez sitios web más visitados de Estados Unidos, ofrece anuncios clasificados para ayudar a la gente a encontrar trabajo y vivienda, conectar con miembros de la comunidad y comprar, vender o intercambiar servicios y mercancías. Esta empresa aloja 700 sitios en 70 países y publica más de un millón de ofertas de trabajo al mes. A pesar de su falta de cultura corporativa, craigslist es una de las empresas más rentables del mundo en términos de beneficios por empleado: su plantilla de 30 empleados genera un volumen de ventas anual superior a los 100 millones de dólares, según los analistas del sector⁴.

Clientes

La mayoría de los clientes de craigslist no pagan por el servicio. En algunas ciudades, craigslist cobra una cuota por anuncio a las empresas y los propietarios de inmuebles, que son los que subvencionan a los clientes del servicio gratuito.

Valor añadido

Curiosamente, uno de los valores que ofrece el servicio en línea de craigslist es la simplificación de las relaciones entre miembros de la comunidad fuera de internet. El segundo valor que proporciona son los anuncios clasificados gratuitos, que los clientes utilizan para prácticamente todos los servicios y productos imaginables. La oferta de estos valores ha generado una enorme y devota

clientela gracias a la cual craigslist puede ofrecer un tercer valor: anuncios efectivos de bajo coste para empresas y propietarios de inmuebles.

Canales

El servicio se promociona y proporciona exclusivamente a través de la red.

Relaciones con clientes

Los usuarios crean, editan y publican listados en el sitio web de craigslist mediante un proceso automatizado, sin ningún tipo de intervención por parte del personal de craigslist. Básicamente, la empresa confía en los usuarios como moderadores de los foros y como vigilantes de actividades fraudulentas. Craigslist se concentra en optimizar la experiencia de los usuarios actuales, en vez de innovar para atraer a nuevos clientes.

Ingresos

Las empresas y los propietarios de inmuebles (grupo de clientes 3) son los únicos que generan ingresos para craigslist.

Recursos clave

El principal recurso de craigslist es su plataforma, un mecanismo o motor automatizado que permite la interacción de los clientes. La reputación y la filosofía de servicio público del fundador de craigslist, Craig Newmark, son otro recurso clave, junto con la plantilla y el directorio general del sitio.

Actividades clave

La actividad más importante de craigslist es el desarrollo y mantenimiento de su plataforma. Para que lo veas claramente: Google podría perder cien ingenieros mañana y seguir funcionando con normalidad, pero sería una catástrofe que el servidor de su sitio web se cayese durante todo un día. En términos relativos, esto mismo se aplica también a craigslist. Además, la plantilla dedica mucho tiempo a ocuparse de los hackers, emisores de spam y otros usuarios ilegítimos.

Asociaciones clave

Los clientes del servicio gratuito son los socios más importantes de craigslist, puesto que se esfuerzan por mantener el civismo entre los usuarios.

Costes

Al tratarse de una empresa privada, craigslist no está obligada a revelar sus ingresos o beneficios. Sin embargo, sabemos que tiene su centro en unas oficinas modestas y que tiene solo 30 empleados, por lo que sus costes son minúsculos en comparación con los de otros gigantes de la web, como Facebook, Twitter o eBay. Entre sus principales gastos se encuentran los salarios, el mantenimiento de la infraestructura de telecomunicaciones y servidores, y el alquiler de las oficinas. Dado su estatus en el sector y la diversidad de proyectos que acomete, craigslist también incurre en muchos gastos en concepto de honorarios profesionales y legales. De hecho, algunos expertos creen que estos costes superan la suma de todos los demás costes.

CAPÍTULO 3

El lienzo de modelo de negocio personal

Centrémonos ahora en el modelo de negocio más importante de todos: tu modelo de negocio.

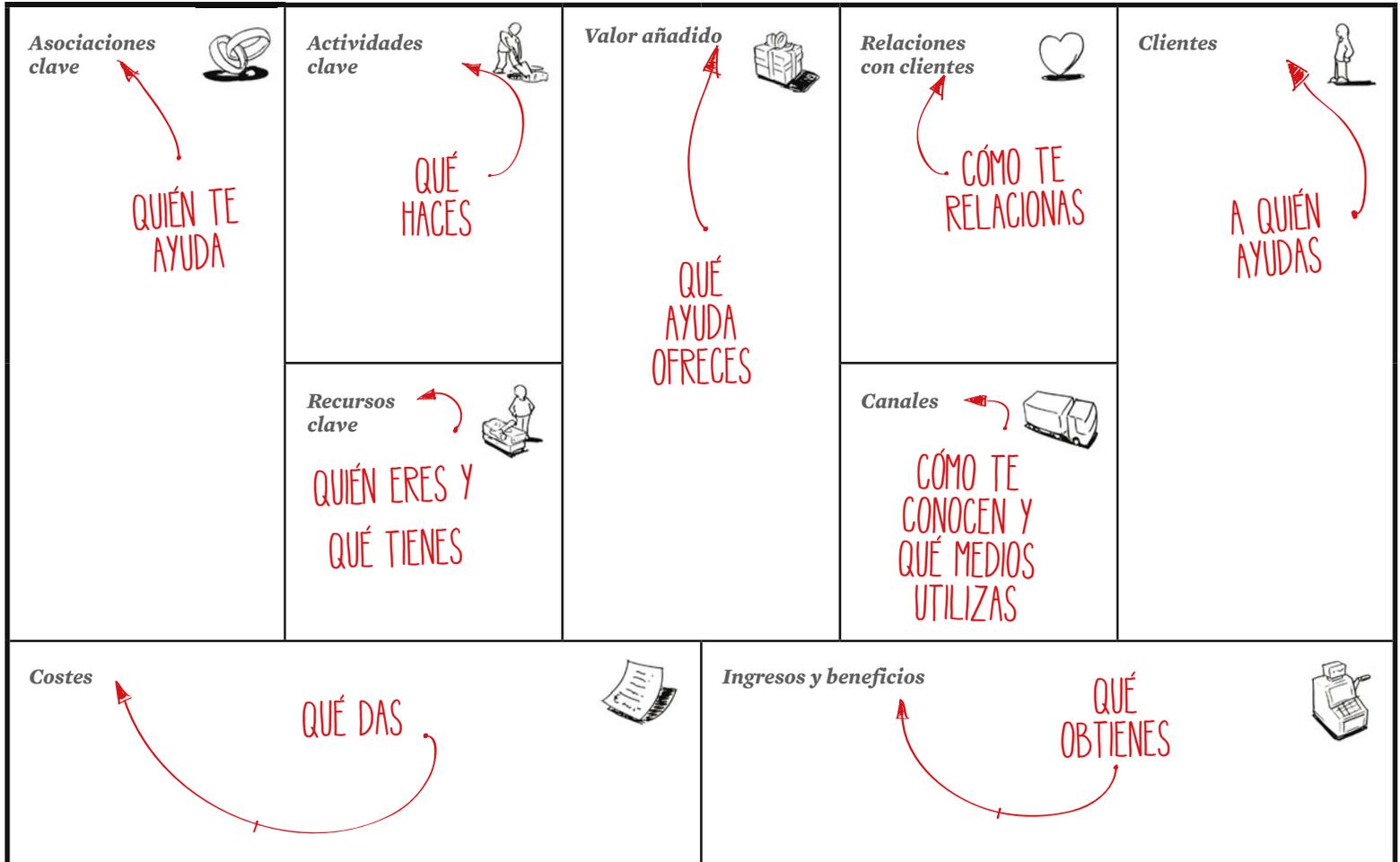
El lienzo sirve tanto para describir modelos de negocio personales como modelos de negocio empresariales. No obstante, hay un par de diferencias entre estas dos modalidades:

- En los modelos de negocio personales, el recurso clave es la persona, sus intereses, sus competencias y habilidades y los activos que posee o controla. En las organizaciones, los recursos clave suelen abarcar un abanico más amplio, en el que se incluyen otras personas.
- Los modelos de negocio personales tienen en cuenta costes indirectos no cuantificables (como el estrés) y beneficios indirectos (como la satisfacción). Por su parte, normalmente, el modelo de negocio empresarial sólo tiene en cuenta los costes y los beneficios económicos.

Puede que estas pequeñas aclaraciones de los módulos resulten de utilidad a la hora de esbozar un modelo de negocio personal:

PERSONAL

El lienzo de modelo de negocio



Tu primer modelo de negocio personal: ¡es hora de dibujar!

Coge papel, lápiz y notas adhesivas. Tu modelo de negocio personal empezará a cobrar forma en este capítulo. Recuerda que, al esbozar tu primer modelo de negocio, debes limitarte a exponer el trabajo profesional con el que te ganas la vida.

El dibujo de una panorámica clara y precisa de tus actividades profesionales sentará la base para el desarrollo, más adelante, de los aspectos profesionales indirectos: satisfacción, estrés, reconocimiento, tiempo invertido, contribución social, etc.

ESTOS
REINVENTORES TE
AYUDARÁN CON
LOS DIFERENTES
MÓDULOS



Una historia personal para cada módulo

<p>Quién te ayuda (Asociaciones clave)</p>  	<p>Qué haces (Actividades clave)</p>  	<p>Qué ayuda ofreces (Valor añadido)</p>  	<p>Cómo te relacionas (Relaciones con...)</p>  	<p>A quién ayudas (Clientes)</p>  
<p>Qué das (Costes)</p> 	<p>Quién eres y qué tienes</p>  		<p>Qué obtienes (Ingresos y beneficios)</p>	 

Recursos clave

(Quién eres y qué tienes)

Las organizaciones tienen capacidad para atraer recursos humanos, económicos, físicos e intelectuales significativos: personas, dinero, equipo, bienes inmuebles y propiedad intelectual. Sin embargo, las personas estamos limitadas en lo que a recursos se refiere y dependemos principalmente de nosotras mismas. Tus recursos clave principales engloban 1) *quién eres*: tus intereses, competencias y habilidades, y tu personalidad; y 2) *qué tienes*: conocimientos, experiencia, contactos personales y profesionales y otros recursos o activos tangibles e intangibles.

Tus intereses —las cosas que te gustan— podrían ser tu recurso más preciado, ya que generan satisfacción laboral. **Haz una lista con tus intereses primordiales en el módulo Recursos clave.**

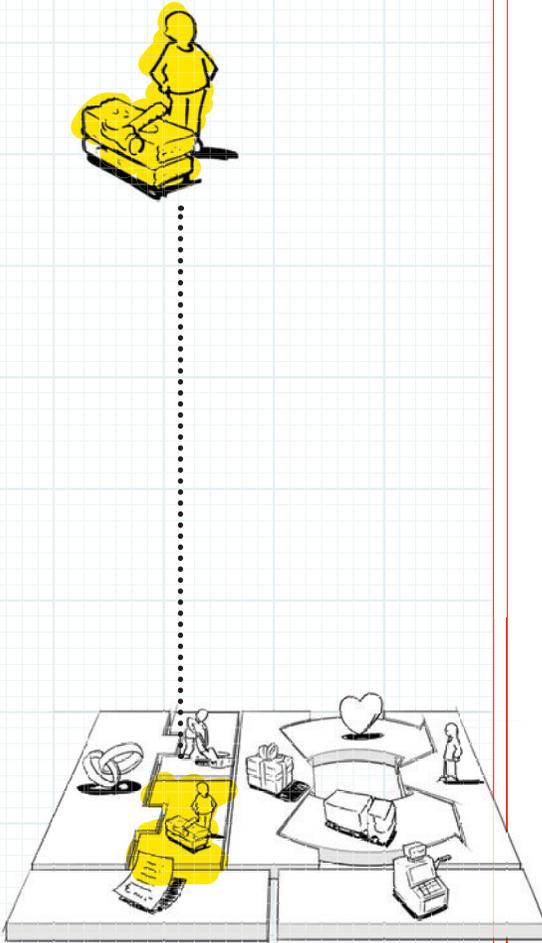
Las competencias y habilidades son el siguiente recurso. Las habilidades son aquellos dones naturales e innatos, las cosas que haces con facilidad o sin esfuerzo. **Haz una lista de habilidades específicas** como, por ejemplo, *razonamiento espacial, dinamización de grupos o aptitudes mecánicas*. Por su parte, las competencias son talentos adquiridos o aprendidos, cosas que has mejorado con la práctica y el estudio. **Haz una lista de competencias específicas** como, por ejemplo,

enfermería, análisis financiero, construcción de edificios o programación informática.

La personalidad es el último recurso que te define (al menos de momento). **Anota algunos términos que te describan** como, por ejemplo, *inteligencia emocional desarrollada, trabajador, extrovertido, tranquilo, ecuánime, reflexivo, energético o minucioso.*

Obviamente, la definición de tu persona no se reduce a tus intereses, competencias y habilidades y personalidad. También engloba valores, inteligencia, sentido del humor, educación, finalidad y un largo etcétera. De momento nos limitaremos al *qué tienes*, y esto incluye tus activos tangibles e intangibles. Si cuentas con una amplia red de contactos profesionales, por ejemplo, **apunta red de contactos amplia**. Del mismo modo, **puedes anotar** una vasta experiencia en el sector, una excelente reputación profesional, liderazgo en un campo específico o publicaciones o trabajos sujetos a propiedad intelectual que lleven tu nombre.

Para terminar, anota los activos tangibles personales que sean esenciales o puedan ser de utilidad para tu trabajo, como vehículos, herramientas, ropa especial, dinero o activos físicos disponibles para invertir en tu carrera profesional.





CASO PRÁCTICO:
RECURSOS CLAVE

NOTAS:

EL RECURSO ERES TÚ

PERFIL:

MÉDICO

La doctora Annabelle Slingerland, especialista en el tratamiento y la investigación de la diabetes infantil, cree firmemente en la importancia de estimular a los pacientes, acostumbrados a que les repitan sus limitaciones y los peligros de la vida. Con el fin de difundir sus creencias, Annabelle organizó una maratón por relevos en favor de los niños con diabetes con la ayuda exclusiva de voluntarios. Y le dio el nombre de Kids Chain.

Unos días antes de la maratón, sucedió una tragedia: Annabelle se vio envuelta en un grave accidente de bicicleta. La maratón se celebró y fue un éxito —inesperadamente, recibió una gran atención por parte de empresas, organismos gubernamentales y medios—, pero la doctora no pudo seguir ejerciendo como médico. Su futuro parecía truncado.

Por su parte, los medios y las empresas seguían muy interesados en el evento Kids Chain. «No me di cuenta de que podría ser un proyecto de vida —recuerda—. Incluso intenté desentenderme. Pero Kids Chain no me dejó escapar».

La miembro del foro Marieke Post enseñó a Annabelle a utilizar el lienzo para diseñar una organización no lucrativa de apoyo a Kids Chain. Annabelle vio la luz al analizar el módulo de recursos clave: «Me di cuenta de que debería considerarme uno de los activos más importantes de Kids Chain y de que la organización debería pagarme por mi contribución —recuerda—. Nunca lo había visto así».

Actualmente, Annabelle es la directora de la fundación no lucrativa Kids Chain for Diabetes.



NOMBRE
DR.A. ANNABELLE SLINGERLAND

59

Actividades clave

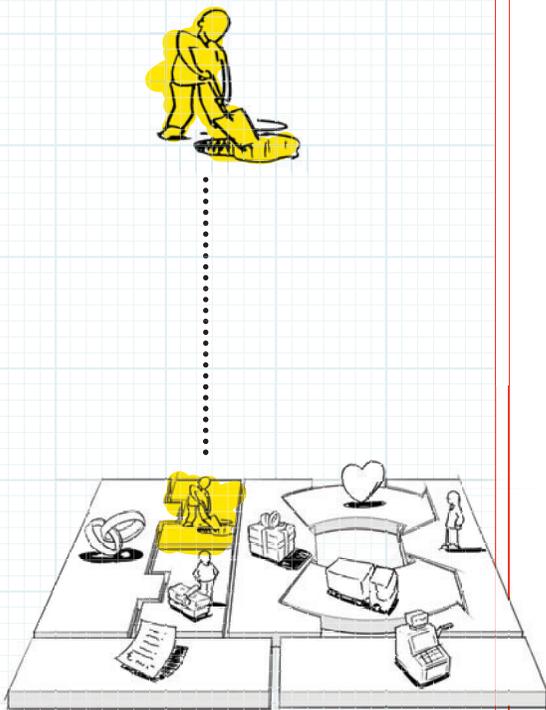
(Qué haces)

Las actividades clave —qué haces— se derivan de los recursos clave. En otras palabras, lo que haces es una evolución natural de quién eres.

Para empezar a rellenar este módulo, reflexiona sobre las tareas esenciales que realizas habitualmente en el trabajo. Recuerda que las actividades clave no son otra cosa que actividades físicas o mentales realizadas en lugar de los clientes.

De todas formas, la enumeración de tareas específicas es una manera sencilla de seguir elaborando el lienzo de modelo de negocio personal. Además, te ayudará a rumiar la idea de valor, la más crucial.

Haz una lista de estas tareas. Tu trabajo puede incluir sólo dos o tres actividades clave o más de media docena. No anotes en el lienzo todas las tareas que llevas a cabo, sino solo las que son realmente importantes, las que distinguen tu trabajo de otros.





CASO PRÁCTICO:
ACTIVIDADES CLAVE

NOTAS:

DE COMPETENCIAS A VALORES

PERFIL:

INGENIERO

«Durante los años de estudiante y al principio de mi carrera profesional concentré todos mis esfuerzos en el desarrollo personal, pero nunca obtenía los beneficios esperados. Me gradué entre los primeros de mi clase en la Escuela Naval Militar, hice un máster en ingeniería eléctrica, trabajé como ingeniero nuclear en la Marina y cursé un MBA mientras trabajaba a tiempo completo. Sin embargo, a pesar de estos logros, me sentía estancado en trabajos que podría hacer cualquiera. Me sentía como un ingeniero entre tantos.

»Buscando maneras de aumentar mi satisfacción, descubrí el modelo de negocio personal. Dibujé mi propio lienzo y el problema no tardó en aflorar. Había centrado mis esfuerzos en el desarrollo personal, pero no me había planteado cómo podría utilizar mis competencias para ayudar a otras personas. A la hora de rellenar los módulos “Qué haces” y “A quién ayudas”, apenas tenía nada que escribir.

»La transición de una perspectiva centrada en las competencias a una perspectiva centrada en el valor es abrumadora; por eso la idea del modelo de negocio personal no se reduce al lienzo. Este proceso me enseñó que tengo que buscar un interés que me apasione, que me satisfaga personalmente al tiempo que ayuda a otras personas.

»No dejo de pensar en el rol cambiante de los padres. Persevero en mi empeño de averiguar cómo puedo ayudar. Personalmente, no sé cómo equiparar mi labor como padre con la de mi mujer. ¿Qué tareas propias de una madre debo aprender? Tengo la hipótesis de que hay muchos padres preguntándose lo mismo en silencio. Ahora trabajo en un modelo de negocio sobre esta nueva función de padre como cuidador».

NOMBRE
STEVE BROOKS



61

Cientes

(A quién ayudas)

Ahora, añade los clientes —a quién ayudas— al lienzo. Recuerda que los clientes son aquellos que pagan por recibir un beneficio o que reciben un beneficio gratuitamente y están subvencionados por los clientes de pago.

Como individuo, entre tus clientes se cuentan las personas de tu organización que dependen de tu ayuda para cubrir necesidades (si eres autónomo, puedes considerarte una empresa).

Tus clientes más importantes son el jefe, el supervisor y las demás personas que se ocupan de compensarte directamente. Estos autorizan a la organización a pagarte, por lo cual constituyen un grupo de clientes. Si tienes un jefe o supervisor inmediato, **escribe su nombre** en el módulo de clientes.

¿A quién más tienes por encima? **Escribe sus nombres** o su función también en este módulo.

Ahora, párate a pensar. ¿Qué funciones desempeñas en el trabajo? ¿Ayudas a otras personas de la organización? ¿Repartes trabajo entre los compañeros? ¿Quién depende de ti o se beneficia de tu trabajo? Es posible que estas personas no te paguen directamente, pero tu

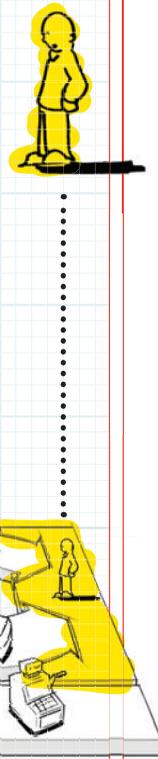
rendimiento laboral (y el motivo por el que te siguen pagando) depende de la calidad del servicio que proporcionas a determinados compañeros.

Si, por ejemplo, formas parte de un equipo de soporte informático o técnico, sabrás perfectamente lo que significa tener clientes internos. ¿Hay otras personas o grupos de la organización que puedas considerar clientes? ¿Quizás algún jefe de proyecto o los miembros del equipo? Si es así, **apunta sus nombres**.

En segundo lugar, piensa en las demás partes de tu organización. ¿Qué pasa con los clientes o empresas que adquieren o utilizan los servicios y productos de la organización? ¿Tratas con ellos directamente? Aunque no lo hagas, podrías considerarlos tus clientes.

¿Te relacionas con otros socios clave de la organización? Quizás se merezcan un puesto en la lista de clientes.

Por último, repasa las comunidades que se benefician de tu trabajo. Estas pueden estar formadas por barrios, ciudades o grupos de personas unidos por intereses comerciales, profesionales o sociales comunes, entre otras cosas.





CASO PRÁCTICO:
CLIENTES

NOTAS:
**REESCRIBIR LA HISTORIA DEL
CLIENTE**

PERFIL:

FOTÓGRAFA DE BODAS

Trina Bowerman asistió a un taller sobre modelos de negocio personales y, tras la sesión, se dirigió al profesor. Le dijo que le encantaban las ideas que había expuesto, pero que no sabía cómo aplicar el modelo de negocio personal a su situación.

—¿A qué te dedicas?— le preguntó el profesor.

—Soy fotógrafa de bodas— le contestó.

—Así que cuentas la historia de una boda mediante fotografías— observó el profesor.

—Bueno, se podría decir que sí.

—¿Y por qué no intentas contar historias sobre otros acontecimientos?

Trina dejó caer los brazos y se balanceó sobre los talones. «Gracias —dijo poco después—; esta noche no podré conciliar el sueño».



NOMBRE
TRINA BOWERMAN

63

Valor añadido

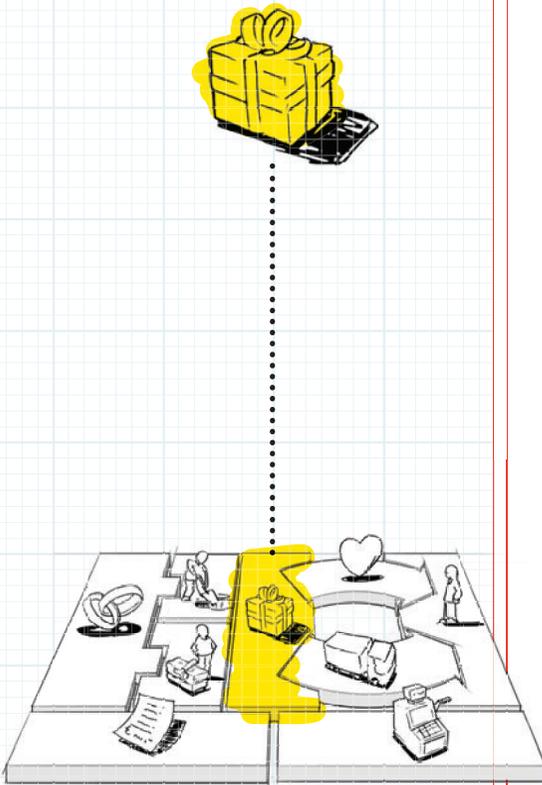
(Qué ayuda ofreces)

Ha llegado la hora de definir el valor que proporcionas a los clientes: cómo ayudas a otras personas a hacer su trabajo. Como ya dijimos anteriormente, este es el concepto más importante para la reflexión sobre tu carrera profesional.

Para empezar a definir el valor, pregúntate lo siguiente: ¿Para qué trabajo me contrata el cliente? ¿Qué beneficios aporta mi trabajo al cliente?

En el capítulo 2 vimos el ejemplo de Jiffy Lube, cuyo valor para los clientes no reside en el acto físico de cambiar aceite, sino en las ventajas que supone contar con la ayuda de profesionales: coches sin problemas, ningún desorden y menos engorro.

Uno de los aspectos fundamentales del modelo de negocio personal es entender cómo las actividades clave se convierten en valor proporcionado para los clientes.





CASO PRÁCTICO:
VALOR AÑADIDO

NOTAS:

ENCONTRAR EL VERDADERO TRABAJO

PERFIL:

TRADUCTORA

Mika Uchigasaki es traductora de inglés y japonés a tiempo completo y trabaja principalmente con bufetes de abogados.

Durante una conferencia de traductores, Mika asistió a un taller sobre modelos de negocio personales, donde el profesor comentó su primer lienzo, aún en fase de desarrollo.

En el módulo Valor proporcionado, Mika había escrito «traducir documentos del japonés al inglés». Esta descripción suscitó la siguiente pregunta por parte del profesor: «¿En qué se diferencia traducir documentos del japonés al inglés de las actividades clave?».

La pregunta cogió a Mika por sorpresa.

«¿Para qué necesita el bufete tus servicios?» —continuó el profesor—. Tras reflexionar unos instantes, Mika respondió: «Para ganar un juicio».

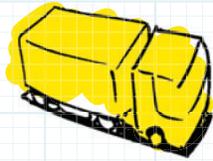
«Bien, pues ayúdales a hacerlo —continuó el profesor—. “Traducir documentos del japonés al inglés” es una actividad clave. Tu valor proporcionado podría ser algo del tipo “crear documentación persuasiva para ayudar a ganar un juicio de miles de millones”. No permitas nunca que los clientes pongan las actividades clave y el valor proporcionado en la misma cesta».

A Mika le brillaban los ojos. «Es una forma de pensar totalmente nueva para mí —comentó—. Hace tiempo que busco una manera de renovar mi trabajo y creo que la he encontrado».



NOMBRE
MIKA UCHIGASAKI

65



Una vez que consigas definir claramente quiénes son tus clientes y el valor que proporcionas, habrás hecho gran parte del trabajo necesario para perfilar un modelo de negocio personal. Ahora veamos el resto de los pasos.

Canales (Cómo te conocen y qué medios utilizas)

Este módulo engloba cinco fases de lo que, en argot empresarial, se conoce como *proceso de marketing*. Estas fases se pueden presentar en forma de preguntas:

1. ¿Cómo sabrán los clientes potenciales cómo puedes ayudarles?
2. ¿Cómo decidirán si deben comprar tus servicios?
3. ¿Cómo los comprarán?
4. ¿Cómo proporcionarás el servicio que compran los clientes?
5. ¿Qué seguimiento harás para asegurarte de que los clientes están contentos?

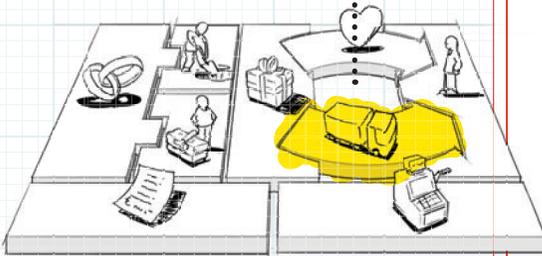
La definición de los canales a través de los que proporcionas el servicio o producto que compran los clientes es bastante sencilla: puedes enviar informes escritos, hablar con personas, subir código a un servidor de desarrollo, realizar presentaciones orales presenciales o en línea

o utilizar vehículos para entregar mercancía físicamente.

No obstante, según se aprecia en el proceso de cinco fases, hay otras fases más importantes e interesantes; por ejemplo, *cómo te conocen los clientes potenciales y cómo averiguan el valor que proporcionas*.

¿Te conocerán mediante el boca a boca? ¿Un sitio web o un blog? ¿Artículos o participación en conferencias? ¿Llamadas comerciales? ¿Mensajes de correo electrónico o foros en línea? ¿Anuncios?

A continuación incluimos un excelente recordatorio de por qué los canales son fundamentales para el modelo de negocio personal: 1) debes *definir* cómo ayudas a comunicar la ayuda que prestas, 2) debes *comunicar* cómo ayudas a vender la ayuda que prestas, y 3) debes *vender* la ayuda que prestas para cobrar por ayudar.





CASO PRÁCTICO:
CANALES

NOTAS:

CAMBIAR LOS CANALES

PERFIL:

DISEÑADOR GRÁFICO AUTÓNOMO

«Me aburro con facilidad. Desde que empecé a trabajar como diseñador gráfico, fui de un trabajo a otro; pocas veces duré mucho tiempo en un trabajo. A las empresas pequeñas en las que trabajé no les gustaban mi falta de paciencia para los detalles ni mis esfuerzos por mantener el interés trasteando con los diferentes proyectos. Muchas veces me despedían a los dos meses y otras veces me iba para aprovechar otra oportunidad. Al no tener ninguna formación empresarial, no me di cuenta de que era el perfecto autónomo hasta que uno de mis jefes me lo dijo, justo después de despedirme.

»No sabía nada sobre modelos de negocio ni marketing personal basado en valores. Sin embargo, dejando de lado mis conocimientos de diseño, dos de mis puntos fuertes son la facilidad para conocer personas nuevas y la disposición para asumir varios proyectos nuevos a la vez.

»Por ejemplo, enseguida conocí a los empleados del departamento de diseño gráfico de una agencia de publicidad en la que acaba de entrar a trabajar. A la hora de comer todos pensaban que llevaba años trabajando allí, pues conocía a las personas, sus clientes y los procesos del departamento.

»El hecho de aburrirse con facilidad o querer conocer a personas nuevas y buscar proyectos nuevos constantemente puede ir en tu contra si eres un empleado a tiempo completo. Cuando cambié de canal —de empleado a autónomo— estas desventajas se convirtieron en puntos fuertes clave. Mis compañeros eran tan buenos como yo, o incluso mejores, pero como sólo tardé una hora en familiarizarme con la nueva realidad, me llovieron las ofertas».

NOMBRE
KEN TIMMERMAN



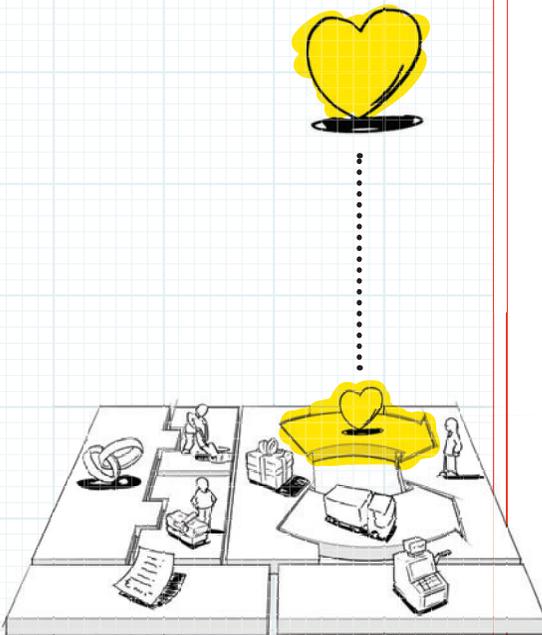
67

Relaciones con clientes

(Cómo te relacionas)

¿Cómo describirías tu forma de relacionarte con los clientes? ¿Ofreces un servicio personal, cara a cara? ¿O tienes una relación más impersonal, principalmente a través del correo electrónico u otras formas de comunicación escrita? ¿Tus relaciones se caracterizan por transacciones puntuales o servicios continuados? ¿Te centras en aumentar tu cartera de clientes (captación) o en satisfacer a tus clientes actuales (fidelización)?

Apunta las respuestas en el lienzo.





CASO PRÁCTICO:
**RELACIONES
CON CLIENTES**

NOTAS:

COMUNICARSE A SU MANERA

PERFIL:

EJECUTIVA DE CUENTAS

Jessica Ho accedió a un puesto de comercial para un fabricante de material de oficina y papel, donde se ocupaba de grandes cuentas estadounidenses que incluían clientes como Staples y Office Max. Sin embargo, con el paso de los meses, seguía luchando para establecer buenas relaciones con sus clientes, así que decidió buscar la ayuda de Jim Wylie, un coach de negocios que le recomendó su jefe.

Wylie se centró primero en el módulo Relaciones con clientes de Jessica. Esto le permitió comprobar que tenía un carácter muy agradable y que era una excelente comunicadora oral. También descubrió que casi nunca llamaba a sus clientes, su relación se limitaba a las visitas para recoger o entregar pedidos. Jessica admitió que era *hija de la era digital* y que se sentía más segura enviando un mensaje de correo electrónico que hablando en persona o por teléfono.

Wylie sugirió a Jessica que llamase a sus clientes desde el móvil cada vez que se presentase la oportunidad. Ella siguió este consejo y no tardó en disfrutar de una relación más cercana con sus clientes. A menudo, llamar por teléfono le permitió agilizar las cosas y creó una buena relación que se mantuvo en las reuniones personales.



NOMBRE
JESSICA HO

69



CASO PRÁCTICO:
ASOCIACIONES CLAVE

NOTAS:
**TENER EN CUENTA A LOS SOCIOS
INTERNOS**

PERFIL:

COMERCIAL

Jon Taylor era un representante comercial con 20 años de experiencia en la venta de materias primas a clientes de la industria plástica. Siempre había disfrutado de libertad en la gestión de clientes, podía fijar el precio y las condiciones de pago que quería y apenas enviaba documentación interna sobre sus actividades comerciales. Pero todo esto cambió cuando una gran empresa internacional compró la empresa de Jon.

En la nueva organización, más grande, Jon descubrió que su estilo irritaba a los miembros de la plantilla *interna* que ofrecían soporte administrativo y de marketing al equipo comercial. Estos empleados daban a los agentes comerciales una serie de directrices sobre precios y condiciones; además, solicitaban documentación relacionada con el trabajo con el fin de supervisar las ventas e informar a la dirección.

Al revisar su modelo de negocio personal, Jon se dio cuenta de que la adquisición había supuesto la inclusión de un nuevo grupo de socios clave internos que eran casi tan importantes como los clientes externos para su éxito personal. También vio que su estilo independiente estaba obsoleto.

Jon tomó la decisión de empezar a enviar la documentación solicitada a sus nuevos socios internos y de llamar con frecuencia al director de ventas y al equipo de soporte interno. Estos pequeños cambios concitaron la admiración de sus compañeros y los pusieron de su parte.



NOMBRE
JON TAYLOR

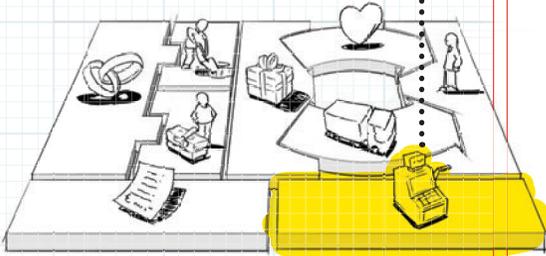
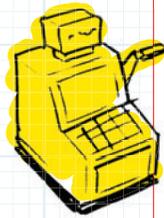
71



Ingresos y beneficios

(Qué obtienes)

Apunta tus fuentes de ingresos, como salario, honorarios profesionales, acciones, regalías o cualquier otro pago en efectivo. Anota también beneficios, como el seguro de asistencia sanitaria, los planes de jubilación o las becas de estudio. Después, cuando sopeses cómo quieres cambiar tu modelo de negocio personal, puedes tener en cuenta los beneficios indirectos, como un aumento de la satisfacción, el reconocimiento y la contribución social.





CASO PRÁCTICO:
INGRESOS Y BENEFICIOS

NOTAS:
REPLANTEAR LOS INGRESOS

PERFIL:

SECRETARIA DE DIRECCIÓN

Jen Barendregt era secretaria de dirección de un socio mayoritario en una sucursal europea de la consultoría contable PricewaterhouseCoopers LLP (PwC).

A medida que crecía, la empresa fue añadiendo puestos similares al suyo. Sin embargo, había mucha rotación de personal y Jet empezó a formar a las nuevas incorporaciones al tiempo que asumía más y mayores responsabilidades. Al cabo de diez años, Jet se había convertido en un miembro imprescindible de la empresa, aunque sentía que su experiencia y su valor no tenían el reconocimiento que merecían. Por este motivo, cuando su jefe le informó de un cambio de ubicación que le supondría un trayecto hasta la oficina mucho más largo, decidió que era el momento de reinventar su modelo de negocio personal.

Jet dejó PwC y montó un servicio de asesoría personal virtual para atender a los clientes por correo electrónico, teléfono, Skype y herramientas basadas en la nube. La principal innovación de su proyecto estaba en el módulo de ingresos y beneficios: sustituyó su salario por una cuota de suscripción mensual.

Hoy en día, Jet no tiene que desplazarse, tiene más tiempo para sus hijos y otros intereses y ha triplicado su sueldo. Además, puede elegir a sus clientes. «Mi experiencia demuestra que es posible aumentar los ingresos y beneficios, al mismo tiempo que se reducen los costes—afirma Jet—. Tan solo necesitas compromiso, confianza y el modelo adecuado».



NOMBRE
JET BARENDREGT

73

Costes

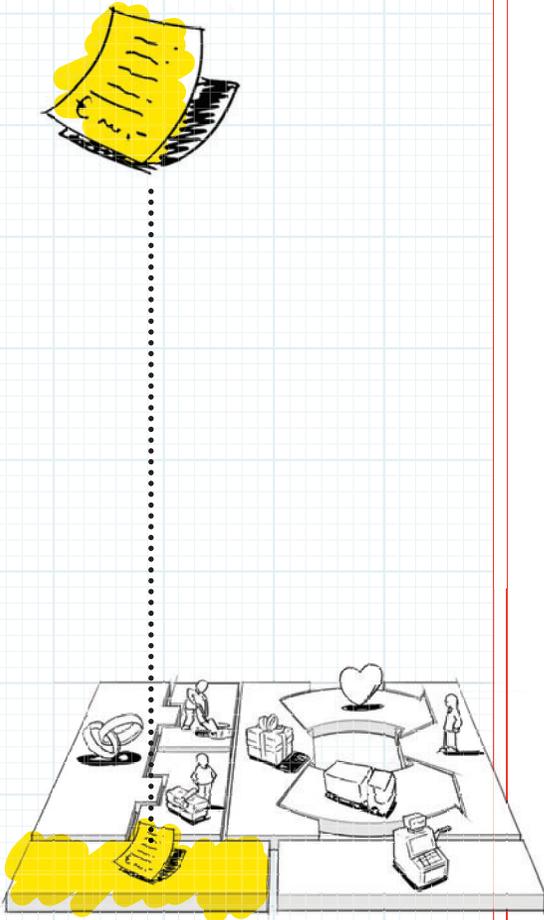
(Qué das)

Los costes son la inversión necesaria para trabajar e incluyen, principalmente, tiempo, energía y dinero.

Haz una lista de los costes directos no reembolsados. Por ejemplo:

- Gastos de formación o suscripciones.
- Gastos de desplazamiento, viajes y vida social.
- Vehículos, herramientas o ropa especial.
- Gastos de internet, teléfono, transporte o suministros para trabajar en casa o en las oficinas del cliente.

Entre los costes también se cuentan el estrés o la insatisfacción que conllevan las actividades clave o el trabajo con asociaciones clave. Veremos estos costes indirectos en el siguiente capítulo.





CASO PRÁCTICO:
COSTES

NOTAS:

LAS ACTIVIDADES ACARREAN COSTES

PERFIL:

EJECUTIVO DE PUBLICIDAD

«Cuando Mark Degginger entró en mi oficina, se veía a todas luces que tenía el trabajo equivocado —dice el consejero de carreras Fran Moga—. Era infeliz. Tenía un salario de seis cifras, una casa bonita y un barquito; pero por las mañanas tenía que arrastrarse hasta la oficina. Alargaba las comidas al máximo para poder aguantar las tardes.

»Trabajaba en una agencia donde primaban los ingresos; el ambiente era muy estresante y competitivo, sin escrúpulos. También tenía problemas de espalda, y a pesar de ser más joven que yo, parecía mayor.

»El principal problema residía en que el trabajo le provocaba un conflicto de valores. Tenía éxito y era competente, pero necesitaba sentir que su trabajo contribuía a una buena causa.

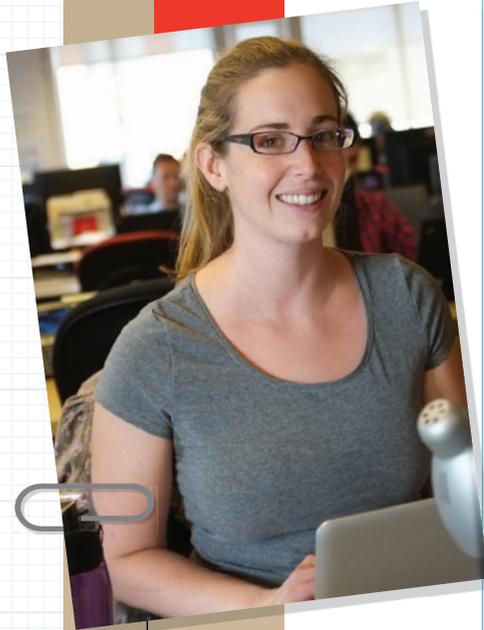
»Un buen día le pregunté “¿Por qué sigues haciendo ese trabajo? ¿Alguna vez te has planteado lo que te está costando?” Se fue sin decir una palabra, pero en la siguiente sesión parecía haberlo entendido. “Me está costando relaciones personales, salud y diversión” —dijo.

»En la última sesión, supe que las cosas iban mejor antes de que Mark pronunciase una palabra. Tenía un aspecto más relajado y jovial. “¿Cómo estás?” —le pregunté. “¡Estupendamente!” —dijo. Había dejado su trabajo en la agencia y había tomado la decisión, junto con su mujer, de rebajar su nivel de vida. Había aceptado un puesto en una organización no lucrativa que forma a personas discapacitadas y desfavorecidas. Ganaba mucho menos, pero era mucho más feliz».



NOMBRE
MARK DEGGINGER

75



NOMBRE
CHRIS BURNS

PUNTO CLAVE:

LOS CLIENTES SON LOS DUEÑOS DE SUS TRABAJOS

PERFIL:

ESTUDIANTE DE DOCTORADO

Chris Burns, periodista con mucha experiencia, vio como los modelos de negocio del sector editorial tradicional —incluido el de su jefe— languidecían ante la arremetida de internet. Cuando la despidieron, ya se había matriculado en un programa de doctorado. Su nuevo objetivo era convertirse en profesora de redacción.

Gracias a su enorme interés en cuestiones de sostenibilidad y a los contactos de los miembros del comité de doctorado, consiguió un trabajo a tiempo parcial revisando artículos académicos de profesores universitarios. Para su sorpresa, el trabajo le gustaba.

Un día, Chris se dio cuenta de que su verdadero trabajo no era la corrección, sino algo más valioso: ayudar a sus clientes a publicar artículos en las mejores revistas académicas; así que decidió aumentar considerablemente su tarifa por hora y cobrar por el tiempo invertido en la investigación.

¿El resultado? Consiguió más clientes que nunca.

En retrospectiva, Chris reconoce dos errores comunes en su modelo inicial:

Identificar las actividades clave con valor

En lugar de identificar a los clientes que necesitan un servicio de gran calidad —y definir el valor en función de dicho servicio—, Chris ofreció como valor las actividades de corrección y reescritura, lo cual devaluó su oferta.

Apropiarse del trabajo

Chris se *apropió* del trabajo desde el principio, por lo que los clientes delimitaban el encargo a «mejorar el estilo y la legibilidad». Cuando empezó a recordar a los clientes que conseguir que se publicase el artículo era su trabajo —y que ella podía ayudarles a conseguirlo— su valor y su reputación se dispararon.

Revisión que hizo Chris de su modelo de negocio personal

<p>Asociaciones clave</p>  <p>MIEMBROS DEL COMITÉ DE DOCTORADO</p>	<p>Actividades clave</p>  <p>CORRECCIÓN REESCRITURA INVESTIGACIÓN</p> <p>MARKETING</p>	<p>Valor añadido</p>  <p>MEJORAR LA LEGIBILIDAD Y EL ESTILO DE ARTÍCULOS</p> <p>AYUDAR A LOS CLIENTES A PUBLICAR EN REVISTAS ACADÉMICAS DE RENOMBRE</p>	<p>Relaciones con clientes</p>  <p>SERVICIO PERSONAL, CENTRADO EN LA FIDELIZACIÓN</p>	<p>Clientes</p>  <p>PROFESORES UNIVERSITARIOS, PRINCIPALMENTE DE EUROPA</p>
<p>Costes</p> <p>TIEMPO, ENERGÍA Y ESTRÉS A RAÍZ DE LA INVESTIGACIÓN NECESARIA</p> <p>TIEMPO Y ENERGÍA PARA LA INVESTIGACIÓN NECESARIA Y EL MARKETING</p> 	<p>Ingresos y beneficios</p> <p>TARIFAS DE CORRECCIÓN</p> <p>TARIFAS MÁS ELEVADAS</p> 			



Reflexión

Repasa la dirección que ha seguido tu vida y reflexiona sobre cómo quieres conjugar tus aspiraciones personales y profesionales.



CAPÍTULO 4

¿Quién eres?



PUNTO CLAVE:

CONVERTIR LO QUE ERES EN LO QUE HACES

PERFIL:

CORREDORA DE PERROS

Cuando la despidieron de su trabajo como fotógrafa comercial, Andrea Wellman intentó no dejarse llevar por el pánico. No corrió a la agencia de trabajo temporal más cercana, no envió su solicitud a puestos de atención al cliente disponibles en craigslist y tampoco pidió dinero a su familia. En lugar de eso, llenó su agenda vacía con citas a las que había faltado cuando trabajaba: citas con ella misma.

Andrea admite que la tentación de coger un trabajo a tiempo parcial «para ganar algo de dinero» era grande. Por suerte, la necesidad de reflexión y un nuevo modelo de negocio personal ganaron la batalla. «Funcioné con el piloto automático hasta que perdí mi empleo —dice—. Pensé que esta podría ser la mejor oportunidad para tomar el control de mi carrera profesional ».

Andrea tiene dos pasiones: los perros y correr. Creció con la compañía de un San Bernardo y siempre ha tenido un amigo canino. Empezó a correr más tarde, pero le gustan tanto una carrera popular o una buena maratón como sus perros. De hecho, unos meses antes de que la despidieran, ya combinaba estas dos pasiones: había empezado a correr con su perra Molly, con la compañía ocasional del perro de un amigo, por las amables calles de Seattle.

Cuando perdió el trabajo, Andrea siguió corriendo con Molly y, como tenía más tiempo, empezó a sacar también a los perros de los amigos. «Me mantenía cuerda —dice— y contenta. Me sentía tranquila, incluso feliz, mientras corría con los perros ».

Un día, mientras hojeaba la revista *Runner's World*, leyó una historia que cambió su trayectoria profesional. «Había un chico en Chicago que se dedicaba, a tiempo completo, a sacar perros a correr —recuerda—. ¡Solo hacía eso!». Al principio, Andrea tenía dudas de que alguien pudiese ganarse la vida sacando perros a correr, así que buscó

información sobre el chico. No cabía duda, era un corredor de perros profesional, y a tiempo completo.

Andrea llamó a sus amigos inmediatamente para hablarles del corredor de perros de Chicago y preguntarles si le pagarían por sacar a sus perros a correr. Para su sorpresa, los amigos estuvieron de acuerdo. «Dijeron que habían notado cambios positivos en sus perros desde que los sacaba a correr —recuerda—. Mis amigos pensaban que el ejercicio contribuía al bienestar de sus perros, de modo que estaban dispuestos a pagar por ello ».

Andrea estaba exultante.

Al principio, los nuevos ingresos eran más una pequeña ayuda que un verdadero sueldo. Sin embargo, sus amigos estaban tan contentos con el servicio que corrieron la voz en su círculo de amigos; por lo que pronto empezaron a llamarla desconocidos solicitando sus servicios. No se lo creía. «Honestamente, no había pensado en esta actividad como un *trabajo de verdad* —comenta—. Siempre estaba dispuesta a llevar un perro más, porque me encantaba hacerlo y veía lo mucho que disfrutaban los perros también ».

Cada vez tenía más clientes y, de repente, Andrea comprobó que podía pagar el alquiler con lo que ganaba; y unos meses después, ya podía pagar otros gastos. Un buen día, Andrea se dio cuenta de que lo que había empezado como un pasatiempo se había convertido, gradualmente, en su profesión, por lo que había llegado el momento de empezar a pensar en términos empresariales: añadió un seguro para los perros, consiguió el certificado de RCP para perros y diseñó una página web.

Actualmente, Andrea se gana la vida como corredora de perros a tiempo completo. Tiene más de 50 clientes, tantos que ha tenido que contratar a otros corredores para que la ayuden. Según su parecer, esto es, en gran medida, lo que hace que su negocio valga la pena. «El trabajo se ha convertido en algo más que yo viviendo mi sueño —dice—. He creado una forma de vivir para otros corredores y eso resulta increíblemente satisfactorio ».



Normalmente, los trabajos soñados se *crean*, no se *encuentran*, por lo que no suelen conseguirse por los medios tradicionales. El primer paso es conocerse bien a uno mismo.

A spiral-bound notebook is positioned in the bottom-right corner of the image. The notebook is open to a blank page with a light blue grid pattern. A silver and black pen lies diagonally across the page. A clear plastic pen cap is placed on the page below the pen. The text 'EL TRABAJO DE MIS SUEÑOS.' is written in a simple, black, sans-serif font on the page.

EL TRABAJO DE MIS SUEÑOS.

Descúbrete

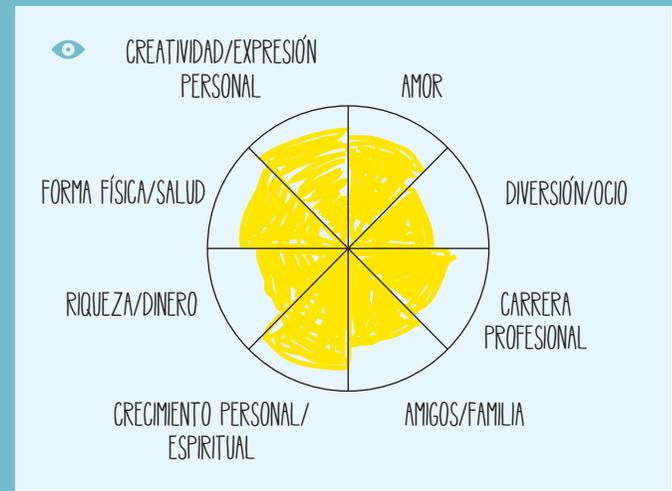
«La mayoría de las personas que buscan trabajo no encuentran el trabajo de sus sueños porque no se conocen a sí mismas, no porque desconozcan el mercado laboral» —dice Dick Bolles, autor de *¿De qué color es su paracaídas?*, una guía profesional líder en ventas desde hace 40 años.⁵ Normalmente, los trabajos soñados se *crean*, no se *encuentran*, por lo que no suelen conseguirse por los medios tradicionales. El primer paso es conocerse bien a uno mismo.

No obstante, como en el caso de Andrea, suele ser una crisis —por ejemplo, la pérdida de un trabajo o el fracaso de un negocio— lo que nos lleva a reflexionar seriamente sobre nuestra carrera profesional y nosotros mismos. Cuando no existe una crisis, una introspección muy exhaustiva puede parecernos egoísta; aunque, en palabras de Bolles, la introspección *no* es egoísta, pues se ocupa de lo que *el mundo más necesita de ti*.

Además, el hecho de reflexionar profundamente sobre quién eres antes de una crisis es beneficioso para ti y para tus clientes, ya que ayuda a evitar el desgaste y la desilusión. Cuando te sientes realizado, tienes una mayor capacidad para ayudar a otros.

¿Cómo podemos sumergirnos en una introspección positiva cuando no nos mueve ningún problema inminente?

El mundo después del trabajo



A veces, los consejeros de carrera piden a sus clientes que inicien este proceso de introspección con la rueda de la vida. Existen diferentes versiones de esta rueda; cada una muestra una serie de temas o áreas de interés amplios: forma física/salud, carrera profesional, riqueza/dinero, crecimiento personal/espiritual, diversión/ocio, amor, amigos/familia, entorno físico/hogar, creatividad/expresión personal y estilo de vida/posesiones.

La idea consiste en elegir los ocho temas que consideres más importantes y asignar un tema a cada segmento de la rueda.



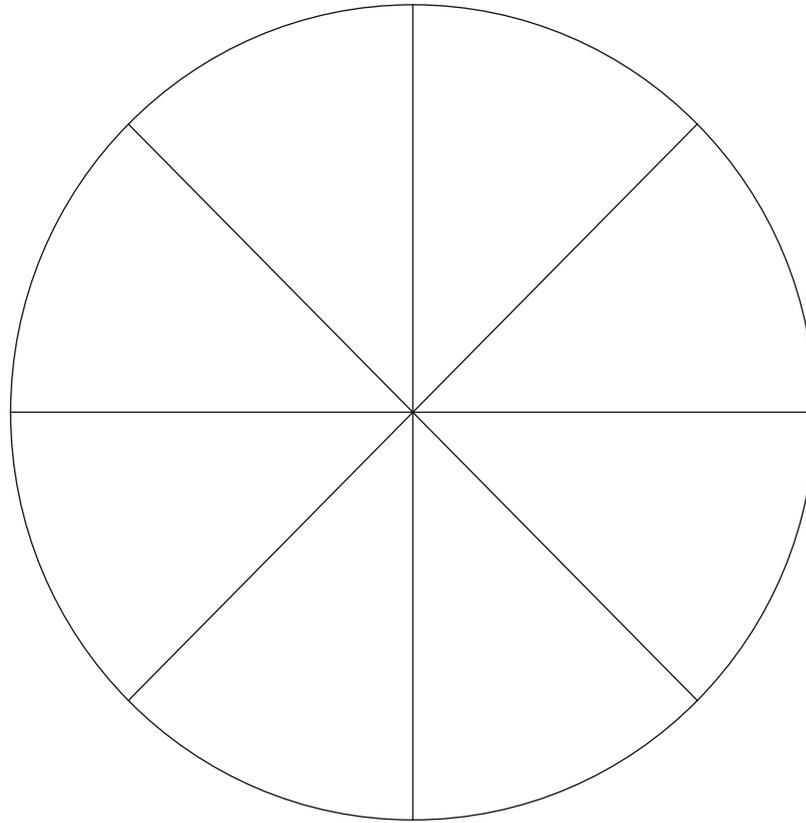
Cómo se hace el ejercicio de la rueda de la vida

- Elige ocho de los temas anteriores (o combínalos con tus propios temas/áreas de interés).
- En una hoja nueva, o en la rueda vacía de la página 87, indica tu nivel de satisfacción con las diferentes categorías. Para ello, haz una marca en los radios del segmento. El centro de la rueda indica *nada satisfecho*, y el perímetro, *totalmente satisfecho*.
- Cuando hayas terminado, une las marcas y colorea al área central.

Un círculo totalmente coloreado indicaría que estás totalmente satisfecho en todos los aspectos de la vida y un círculo parcialmente coloreado, como el anterior, indica que hay partes que necesitan una mayor atención.

A menudo, una vez que los clientes han realizado el ejercicio, los consejeros de carrera les piden que pinten con un color diferente el área que falta para llegar a dónde les gustaría estar en cada segmento. Los consejeros recuerdan a sus clientes que no todo el mundo da prioridad a las mismas cosas: un 50 % en el segmento de amigos/familia puede ser adecuado para una persona e inaceptable para otra.

El ejercicio de la rueda de la vida nos da pistas sobre los temas en los que encajan nuestros intereses primordiales. Al mismo tiempo, nos recuerda dimensiones de la vida que pueden ser tanto o más importantes que el trabajo.



Cómo responder a la pregunta «¿quién soy?»

Una vez que hayas averiguado el lugar que ocupan el trabajo y otras ocupaciones actuales en tu vida, quizás percibas cierto desequilibrio. ¿Cómo puedes recuperar el equilibrio?

¿Recuerdas cómo encontró Andrea una fuente de mayor satisfacción y determinación? Retomó las cosas que siempre le habían gustado; según parece, aquellas cosas con las que disfrutábamos cuando éramos niños pueden iluminar nuestro camino como adultos.

Los niños saben quiénes son y lo que les gusta hacer, aunque no tengan el vocabulario necesario para expresarlo en palabras.

Sin embargo, tal como expone Marcus Buckingham, en algún momento «entre su infancia y hoy en día, y sin saber ni cómo ni por qué, la claridad se desvaneció y usted comenzó a prestar más atención al mundo que a su propia voz interior. El mundo le hablaba con voz fuerte y

convinciente, de tal manera que usted se resignó a someterse a sus exigencias».⁶

Conviene considerar la posibilidad de que nuestra carrera profesional y nuestros valores se desarrollaron según las expectativas de otras personas, no las nuestras. Especialmente en el terreno de las decisiones profesionales, la familia, los compañeros y los profesores tienden a incitarnos a que tomemos decisiones basadas en la seguridad, la estabilidad, la respetabilidad, el salario y otros factores similares.

El problema de las expectativas ajenas es que corremos el riesgo de adoptarlas como propias, pues el deseo de aceptación social puede desviar fácilmente nuestra dirección interna.

Pero ¿qué pasa si las expectativas de los demás no son las adecuadas para nosotros? Hagamos un experimento mental.



Remóntate a cualquier momento anterior a los 20 años:

¿Qué te encantaba hacer?

¿Qué actividades —juegos, aficiones, deportes, eventos extracurriculares o asignaturas— te gustaban? Recuerda tus inclinaciones naturales, libres de coacción.

Piensa en aquello que te mantenía absorto durante horas, ignorando felizmente el resto del mundo. ¿Con qué tareas volaba el tiempo?

Anota tus pensamientos en la página siguiente.



¡Da prioridad a tus intereses!

¿Sigues disfrutando de esas placenteras actividades u otras similares? ¿Siguen formando parte de tu rueda de la vida?

Como el mismo Buckingham observa, muchos dejamos las actividades infantiles para dedicarnos a la seria empresa de estudiar, trabajar o prepararnos de otra manera para una vida como adultos responsables.

Quizás creyendo que las pasiones de la infancia son incompatibles con la satisfacción como adultos, las abandonamos en pos de objetivos convencionales. Sin embargo, si bien es cierto que con el tiempo cambiamos y nos adaptamos, las investigaciones

sugieren que los principales rasgos de nuestra personalidad, pasiones e intereses tienen una estabilidad relativa desde la infancia.⁷

De este modo, aunque hayamos alcanzado el éxito en su sentido tradicional, a menudo —como Carol, la abogada fiscalista de la historia de la página 126— abrigamos sueños no realizados y que están estrechamente vinculados a las actividades que elegimos en la infancia.

Si en la edad adulta no conseguimos reconocer y saciar nuestros intereses primordiales de alguna forma, es posible que vivamos sin experimentar una sensación de satisfacción y realización absolutas.

«Todos llevamos dentro un ansia secreta. Un ansia que, a medida que pasan el tiempo y la vida, se convierte en un pesar secreto. Esta ansia es diferente para cada uno de nosotros, pues es la expresión personal anhelada en lo más profundo de nuestro ser. Nuestras vidas serán satisfactorias y valiosas en la medida en que podamos, cada uno de nosotros, llevar a cabo lo que se esconde en nuestro corazón ».

George Kinder⁸

Múltiples roles

Has reflexionado sobre tu trabajo, tus intereses y tu infancia. Ahora haz estos ejercicios para pensar en cómo te puedes definir de una manera que haga progresar tu vida laboral.



Dick Bolles, posiblemente el consejero de carrera más influyente del mundo, creó un eficaz método para responder a la pregunta crucial: ¿Quién soy?

Coge diez hojas y escribe, en la parte superior de cada una de ellas, el texto «¿quién soy?».

Después, escribe una respuesta a la pregunta en cada hoja. Cuando hayas terminado, vuelve al principio para ampliar lo que has escrito en las diferentes hojas. Explica 1) *por qué* has dicho eso, y 2) *qué te gusta* de esa respuesta.

Una vez que hayas concluido estos pasos, revisa y organiza las hojas en orden de prioridad, de más a menos, en función de la identidad que consideres más importante. De este modo, la identidad más importante estará en la primera hoja del montón, y la menos importante, en la última.

Por último, revisa las diez hojas en orden y lee atentamente *lo que te gusta*. Comprueba si las diez respuestas tienen algún denominador común. Si es así, anota los puntos comunes en una hoja nueva.

¡Ya está! Empiezas a vislumbrar algunos aspectos que el trabajo, la carrera profesional o la misión de tus sueños tienen que darte para que te sientas a gusto, satisfecho y útil.⁹

En la página siguiente veremos cómo hizo este ejercicio un miembro del foro.





¿Quién soy?

¿Qué me gusta de cada uno de estos roles?

1. MARIDO

AMOR, SEXO, CENTRO DE LA FAMILIA, COMPAÑÍA.

2. PADRE

ESTIMULACIÓN, ALEGRÍA, SATISFACCIÓN AL VER CRECER A LOS NIÑOS, ORGULLO DE SUS LOGROS.

3. PROFESOR

AYUDAR A OTROS, SER ÚTIL, EXPLORAR/DESCUBRIR MISTERIOS Y VERDADES, USAR LAS COMPETENCIAS DE PLANIFICACIÓN Y PRESENTACIÓN, APRENDER, ESCRIBIR.

4. EMPRESARIO

LA ILUSIÓN DE CREAR ALGO NUEVO, RECOMPENSA/RIESGO, MISTERIO, EXPRESIÓN PERSONAL.

6. HIJO

LAZOS FAMILIARES, RECONOCIMIENTO DE UNO MISMO EN LOS PADRES/HIJOS PROPIOS, LEGADO.

7. HERMANO

LAZOS FAMILIARES, COMPAÑÍA, LEGADO.

8. TRADUCTOR

USO DE UNA HABILIDAD POCO HABITUAL, USO DEL IDIOMA, ACTUAR COMO PUENTE ENTRE CULTURAS, CONTRIBUIR A LA DIFUSIÓN DE VERDADES UNIVERSALES/AJENAS A LAS DIFERENTES CULTURAS, ESCRIBIR Y CORREGIR.

9. ORADOR

ATENCIÓN, RECONOCIMIENTO, PLANIFICACIÓN Y PRESENTACIÓN DE MENSAJES, APLAUSO.

5. ESCRITOR

EXPRESIÓN PERSONAL,
RECONOCIMIENTO, PLACER
DERIVADO DEL USO DE
TÉCNICAS Y HABILIDADES
DE REDACCIÓN, BELLEZA
Y ELEGANCIA.

10. MÚSICO

CREAR Y COMPARTIR
BELLEZA, APRENDER,
COMPAÑÍA, TOCAR.

¿DENOMINADORES COMUNES?

EXPLORAR/DESCUBRIR
MISTERIOS Y VERDADES,
PLANIFICAR Y PRESENTAR,
ESCRIBIR, EXPRESIÓN
PERSONAL, APRENDER,
USO DE HABILIDADES POCO
HABITUALES, COMPAÑÍA.

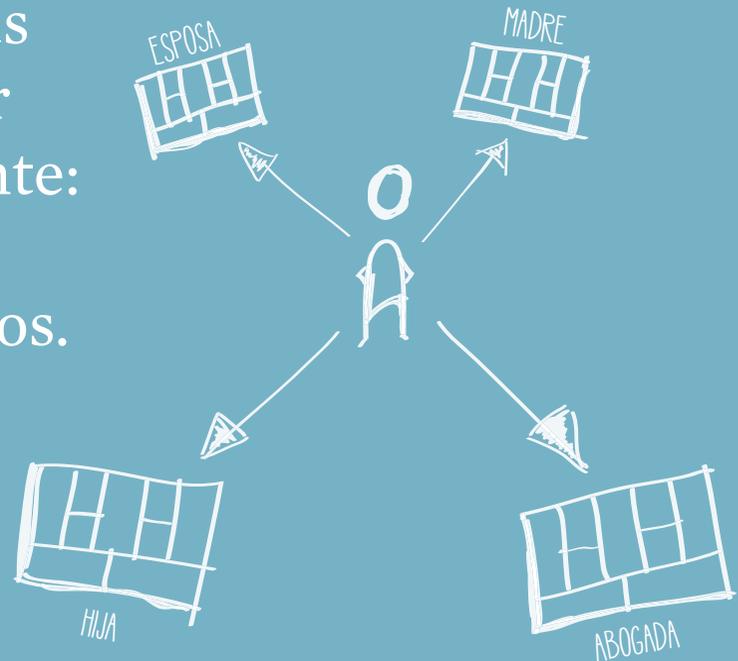
¿QUÉ ELEMENTOS DEBE INCLUIR
MI CARRERA PROFESIONAL PARA
QUE ME SIENTA FELIZ, ÚTIL Y
EFICAZ?

PREPARACIÓN Y PRESENTACIÓN
DE MENSAJES RELACIONADOS
CON LA VERDAD Y LA
BELLEZA. DEBE ESTAR
CENTRADA EN EL LENGUAJE
E INCLUIR PRESENTACIONES
ESCRITAS Y ORALES, ASÍ COMO
LA INTERACCIÓN CON OTRAS
PERSONAS.

Múltiples lienzos

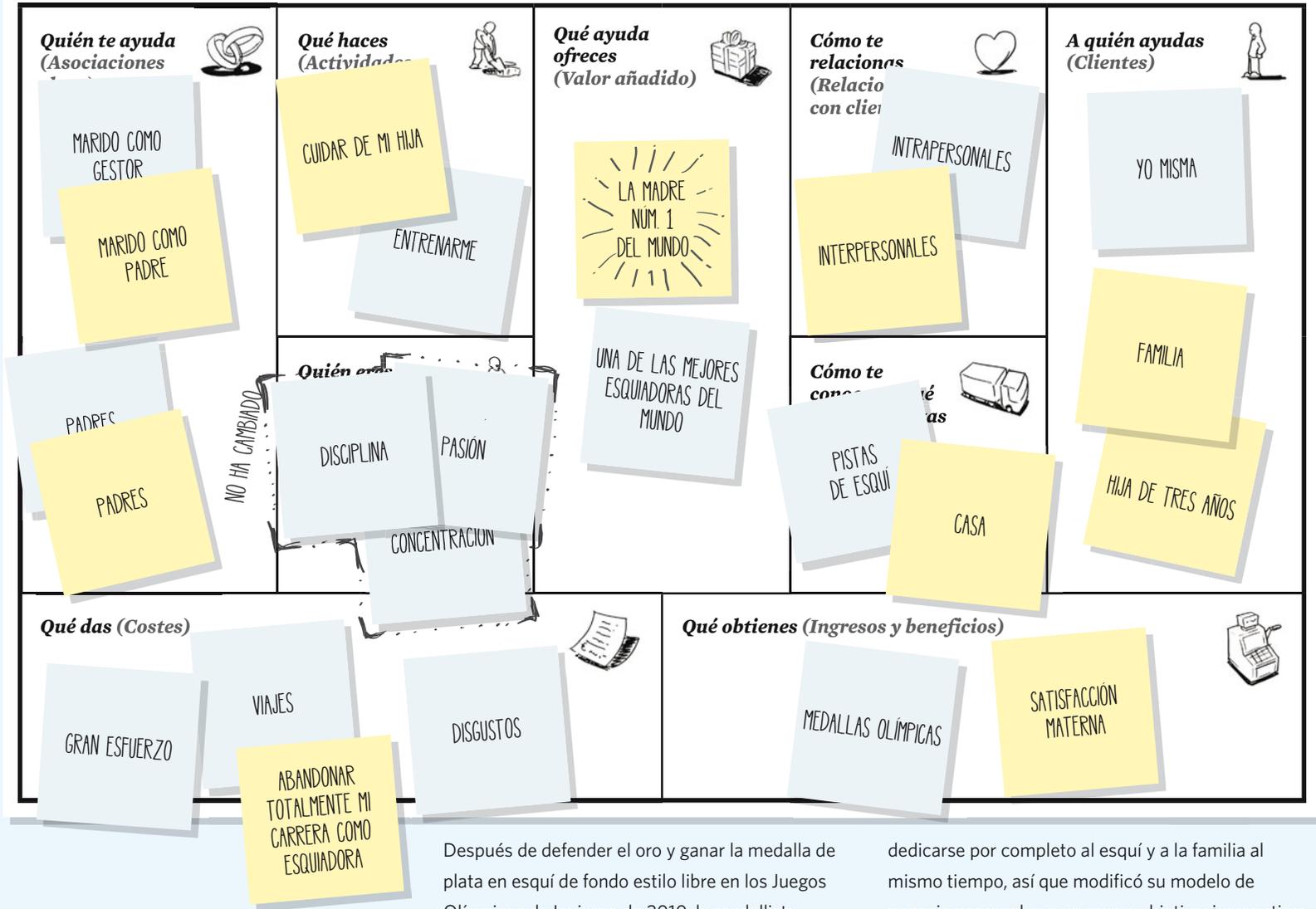
Una vez que hayas definido tus roles y los hayas ordenado por prioridad, piensa en lo siguiente: podrías dibujar un lienzo diferente para cada uno de ellos.

Por ejemplo, si dibujases un lienzo para reflejar tu rol como cónyuge, ¿quién sería tu cliente?, ¿qué valor proporcionarías?, ¿mediante qué actividades clave?



Kristiina: un modelo de negocio muy personal

Modelo antiguo Modelo nuevo



Después de defender el oro y ganar la medalla de plata en esquí de fondo estilo libre en los Juegos Olímpicos de Invierno de 2010, la medallista Kristiina Šmigun-Vahi decidió que era imposible

dedicarse por completo al esquí y a la familia al mismo tiempo, así que modificó su modelo de negocio personal con un nuevo objetivo: convertirse en la mejor madre del mundo!

Intereses
(qué te gusta)

Competencias
y habilidades
(talentos adquiridos y
naturales; qué te resulta fácil)

Personalidad
(cómo te gusta trabajar y
relacionarte con los demás)

"ZONA ÓPTIMA" PROFESIONAL

Descubrimiento de la línea de vida

La mayoría de los consejeros de carrera están de acuerdo en que la satisfacción profesional depende de tres factores clave: intereses, competencias y habilidades y personalidad.¹⁰

El descubrimiento de la línea de vida es una herramienta que te ayuda a definir y estudiar estos factores.



a. Anota tus momentos álgidos y bajos

Recuerda acontecimientos que indiquen momentos álgidos y bajos de tu vida y anótalos en una línea temporal que se remonte tanto tiempo como puedas en el pasado.

El eje vertical representa el placer y/o el entusiasmo, y el eje horizontal, el tiempo.

Los *momentos álgidos* y los *momentos bajos* son:

- **Acontecimientos importantes de tu vida personal o profesional, buenos o malos.** Estos acontecimientos pueden estar relacionados con el trabajo, la vida social, el amor, las aficiones, los estudios, las búsquedas espirituales u otras áreas.
- **Hitos o momentos que recuerdes claramente y que estén relacionados con emociones fuertes.**
- **Cambios en la carrera profesional, tanto positivos como negativos.**

Debajo se ha incluido una línea de vida que puedes utilizar (también puedes dibujar una). De momento, anota los acontecimientos en tu línea de vida con un punto y una breve descripción; por ejemplo, indica «boda con Jan» o «trabajo en Vesta».

Empieza en el extremo izquierdo con el momento álgido o bajo más antiguo que recuerdes; después, avanza hacia el presente. Cuando tengas entre 15 y 20 acontecimientos, dibuja una línea para conectar todos los puntos.

Ahora, tu línea de vida debe tener un aspecto similar a la de Darcy Robles —que se muestra en la página de la derecha—, un miembro del foro que realizó este ejercicio para reflejar su grado de satisfacción con su situación profesional.





Tiempo



b. Describe los acontecimientos

Escribe una o dos frases concisas para describir cada acontecimiento. El objetivo es que captures algunos de los principales factores generadores de satisfacción profesional mencionados; concretamente, intereses, habilidades/competencias y valores. A continuación te damos una serie de pautas.

Utiliza palabras de acción, como *diseñar*, *dirigir* o *crear*. Intenta describir cada acontecimiento con dos o más palabras. Por ejemplo, si interpretaste en solitario una canción en una representación escolar, apunta «seleccioné, ensayé e interpreté *Don't Let the Rain Come Down* en un concurso escolar; recibí fuertes aplausos!», en vez de «canté una canción».

En este paso, debes incluir una nota sobre el contexto de actuación; es decir, debes anotar el lugar y la temática del acontecimiento. En el ejemplo anterior, el contexto sería «concurso escolar».

Darcy Robles describió así cinco de sus acontecimientos:



1. Me aceptaron en el comité del anuario. Colaboré en el diseño y desarrollo del anuario del instituto. Aprendí la importancia de ser positiva y confiar en mí misma.
2. Me licencié en sistemas informáticos en la universidad Portland Community College. Encontré una gran satisfacción en el uso de mi capacidad lógica y de razonamiento para resolver problemas, aprendí a diseñar y desarrollar soluciones, disfruté aportando ideas y trabajando en equipo con un objetivo común.
3. Trabajo en *EL* como responsable de *Sid*. Escuché los problemas y oportunidades de los clientes internos, encontré una gran satisfacción en el uso de mis competencias técnicas y analíticas para desarrollar soluciones. Aumenté continuamente mis conocimientos técnicos gracias al trabajo en diversas áreas, disfruté de la energía positiva y del ambiente optimista.
4. Viaje al Tíbet. Disfruté de la aventura y de la cultura tibetana. Me gustó saber más de su gente y su historia. Período de introspección y crecimiento personal.
5. Cambio de empresa a causa de una adquisición. Gestioné un equipo de personas y las operaciones diarias; escasa evolución técnica. Nuevas ideas, pero límites a la hora de implementarlas. Cierta desarrollo personal, pero poco aprendizaje. La nueva cultura empresarial es más burocrática, dirección a la antigua usanza, más orientada hacia el dinero que hacia los valores. Menos energía positiva.



Los acontecimientos de mi línea de vida:

1

11

2

12

3

13

4

14

5

15

6

16

7

17

8

18

9

19

10

20



c. Reconoce tus intereses

Ha llegado el momento del autodescubrimiento.

Los intereses constituyen un recurso personal que te define como persona. Revisa todos los acontecimientos de los momentos álgidos, las cosas que te gustaban. ¿En qué contexto (sector, tema o área de interés) se enmarcaban? ¿Qué actividades o acciones implicaban? ¿Qué otros denominadores comunes apuntan a áreas de interés específicas? Por casualidad, ¿hay alguna coincidencia entre las áreas de interés sugeridas y los resultados de tu rueda de la vida?

También puedes reflexionar sobre las transiciones profesionales en las que tomaste *las decisiones clave para el cambio*. Estos cambios, ¿fueron positivos o negativos en su mayoría?

Los consejeros de carrera afirman que es imprescindible tener un locus de control interno para alcanzar la satisfacción profesional. Tener un *locus de control* interno significa decidir por uno mismo lo que se quiere hacer, en vez de dejarse influir por agentes externos (familia, amigos, compañeros, dinero y la sociedad en general). Si nos conocemos bien, es poco probable que actuemos en respuesta a las expectativas de otras personas o que dirijamos nuestra trayectoria profesional con el piloto automático.



Lo que reconoció Darcy:



Mis momentos de mayor satisfacción son aquellos en los que pude utilizar mis competencias creativas y analíticas (lógicas y de razonamiento) para desarrollar e implementar soluciones a los problemas en un entorno positivo y orientado a la búsqueda de soluciones. Obtuve una gran satisfacción al colaborar en un proyecto con un equipo trabajador y con un objetivo común, y al colaborar con clientes en el desarrollo de soluciones para sus problemas. Por último, otros factores que se repiten como fuentes de satisfacción son la variedad, el aprendizaje constante de competencias y el crecimiento/desarrollo personal.

Mis verbos clave: desarrollar, crear, solucionar, aprender, analizar, implementar ideas, comunicar, trabajar en equipo.



d. Identifica tus competencias/habilidades

Vuelve a la lista de acontecimientos de tu línea de vida (pág. 103) y rodea con un círculo los momentos álgidos. Después, revisa la tabla siguiente y haz una marca en las celdas cuyas palabras describan actividades que hayas realizado en tus momentos

álgidos. Son pocas las palabras que describirán de forma precisa tus actividades, así que selecciona aquellas que se aproximen. Después, suma las marcas de selección realizadas en cada columna.

EMPIEZA A PONER LAS MARCAS AQUÍ



Trabajo de contabilidad	Anunciar	Analizar	Montar	Asistir/organizar evento	Debatir	
Auditar	Creatividad artística	Realizar investigación independiente	Construir estructura	Pertenecer a club social	Emprender	
Procesamiento de datos	Conceptualizar	Desarrollar preguntas	Cuidar animales	Cuidar niños o ancianos	Dirigir personas	
Calcular	Crear arte o publicaciones	Diagnosticar	Conducir vehículo	Coordinar	Negociar	
Hacer inventario	Desarrollar ideas	Participar en concurso o feria científica	Reparación eléctrica/mecánica	Asesorar	Participar en campaña política	
Gestionar oficina	Diseñar edificios o muebles	Investigar	Reparar objeto	Empatizar	Persuadir/influenciar	
Controlar maquinaria	Escenificar, actuar	Trabajo de laboratorio	Planificar	Presentar	Promocionar	
Programar ordenador	Editar	Leer publicaciones técnicas o científicas	Medir o navegar	Entrevistar	Dirigir negocio propio	
Comprar	Tocar música o bailar	Resolver problemas técnicos o científicos	Realizar curso vocacional	Hacer amigos	Vender	
Registrar/transcribir	Realizar curso de bellas artes	Estudiar materia especializada	Arreglar equipo	Participar en servicio religioso	Hablar en público	
Trabajo de secretariado	Sacar fotos	Realizar curso de ciencia	Usar herramientas/equipo pesado	Enseñar, instruir	Supervisar/dirigir a otros	
Realizar curso de negocios	Escribir/publicar	Escribir o editar artículo técnico	Trabajar al aire libre	Trabajar como voluntario	Realizar curso de administración	

SUMA LAS MARCAS DE CADA COLUMNA



e. Diez actividades principales y cinco actividades favoritas

Enumera en orden de prioridad tus diez actividades principales. Para ello, cuenta el número total de marcas de selección en cada celda.

Diez actividades principales

- 1
.....
- 2
.....
- 3
.....
- 4
.....
- 5
.....
- 6
.....
- 7
.....
- 8
.....
- 9
.....
- 10
.....

Después, identifica tus cinco actividades favoritas, sin tener en cuenta las marcas de selección que tengan. Revisa las anotaciones que hiciste en el paso b (pág. 102). ¿Alguna de esas actividades está entre tus favoritas? ¿Todas tienen muchas marcas de selección o te gustaría dedicar más tiempo a algunas?

Mis cinco actividades favoritas

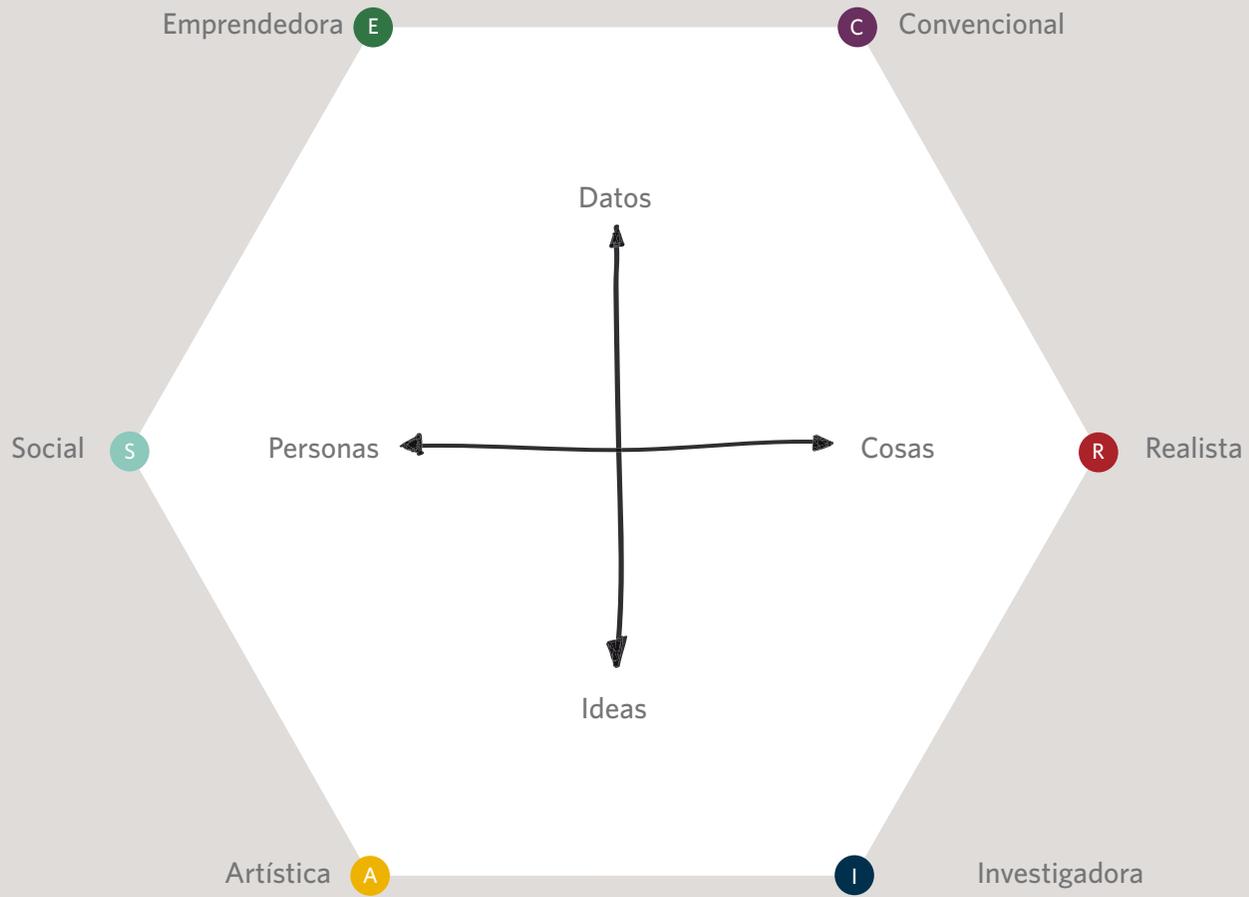
- 1
.....
- 2
.....
- 3
.....
- 4
.....
- 5
.....

f. Define lo que puedes y quieres hacer

Identifica, en las listas de actividades principales y favoritas, entre tres y cinco actividades que te entusiasmen y que puedas hacer en el trabajo.

Qué puedo y quiero hacer

- 1
.....
- 2
.....
- 3
.....
- 4
.....
- 5
.....



Personalidad y entorno

Este ejercicio, que se basa en un conocido método de asesoría y evaluación profesional, ayuda a comprender las elecciones profesionales con relación a la personalidad y los entornos que armonizan (o entran en conflicto) con ella.¹¹

John Holland fue un psicólogo americano cuyas teorías sobre elecciones profesionales fueron probadas y validadas por muchos investigadores durante varias décadas. Las teorías de Holland sentaron la base del inventario de intereses vocacionales más utilizado en todo el mundo, así como de diversas clasificaciones y publicaciones del Departamento de Trabajo de Estados Unidos.

Hace décadas, Holland sostenía una conjetura clave que actualmente parece obvia: los intereses vocacionales son una expresión de la personalidad. Es decir, las profesiones representan una forma de

*vida, un entorno, más que un conjunto de funciones o competencias aisladas.*¹²

Esto significa que las personas expresan su personalidad a través de sus elecciones profesionales, del mismo modo que lo hacen al elegir a sus amigos, aficiones, ocio y escuelas. También implica que la satisfacción profesional depende del equilibrio entre la personalidad de un trabajador y el entorno de trabajo (nota importante: el término *entorno de trabajo* hace referencia a las personas con las que se comparte el lugar de trabajo).

Holland definió seis tendencias (tipos) de personalidad que nos ayudan a entender los intereses vocacionales como una expresión de la personalidad. Además, enfatizó que todas las personas son una combinación de varias tendencias, unas con más peso que otras.¹³



Las seis tendencias de Holland

S Social

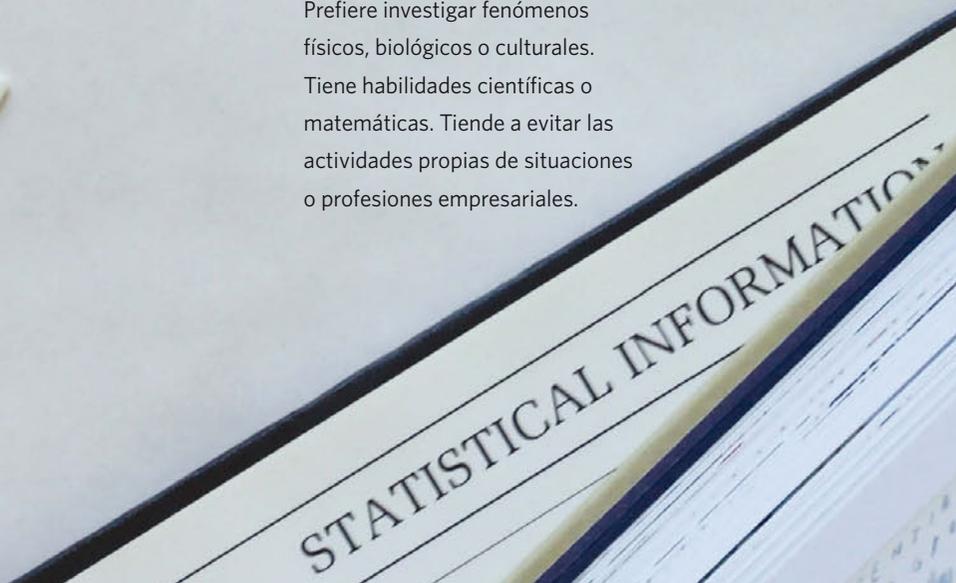
Prefiere trabajar con personas a las que pueda informar, educar, ayudar o curar. Tiene habilidades interpersonales o educativas. Tiende a evitar las actividades propias de situaciones o profesiones realistas.

I Investigadora

Prefiere investigar fenómenos físicos, biológicos o culturales. Tiene habilidades científicas o matemáticas. Tiende a evitar las actividades propias de situaciones o profesiones empresariales.

A Artística

Prefiere manipular materiales físicos o intangibles para crear productos o formas de arte. Tiene habilidades artísticas, lingüísticas o musicales. Tiende a evitar las actividades estructuradas o las profesiones convencionales.



NOTAS DEL DISCURSO PARA EL EQUIPO

E Emprendedora

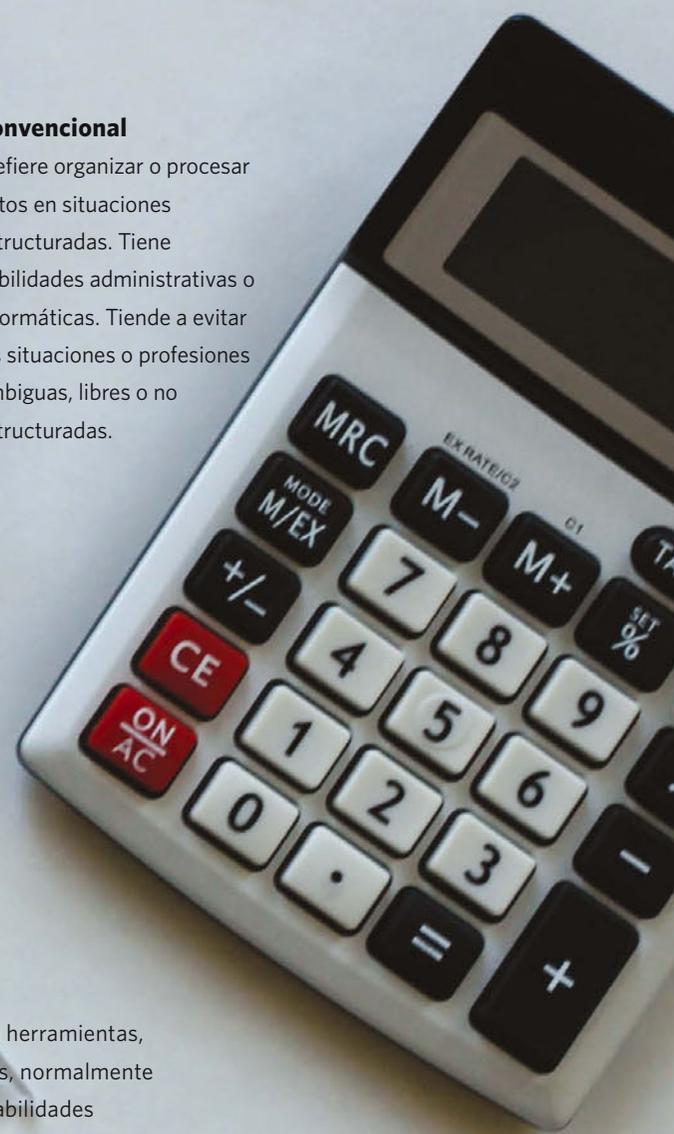
Prefiere influir o dirigir a otras personas con el fin de alcanzar objetivos organizativos u obtener ganancias económicas. Tiene habilidades de liderazgo o persuasión. Tiende a evitar las situaciones o profesiones que requieren investigación.

R Realista

Prefiere trabajar con herramientas, máquinas o animales, normalmente al aire libre. Tiene habilidades mecánicas o deportivas. Tiende a evitar las actividades propias de situaciones o profesiones sociales.

C Convencional

Prefiere organizar o procesar datos en situaciones estructuradas. Tiene habilidades administrativas o informáticas. Tiende a evitar las situaciones o profesiones ambiguas, libres o no estructuradas.





Descubre tu tendencia de personalidad más destacada



Revisa la tabla de la página 106 para comprender mejor tus tendencias de personalidad. En las columnas de actividades, cada una de las seis tendencias de personalidad se ha identificado con un color: rojo, azul, amarillo, azul claro, verde y púrpura.

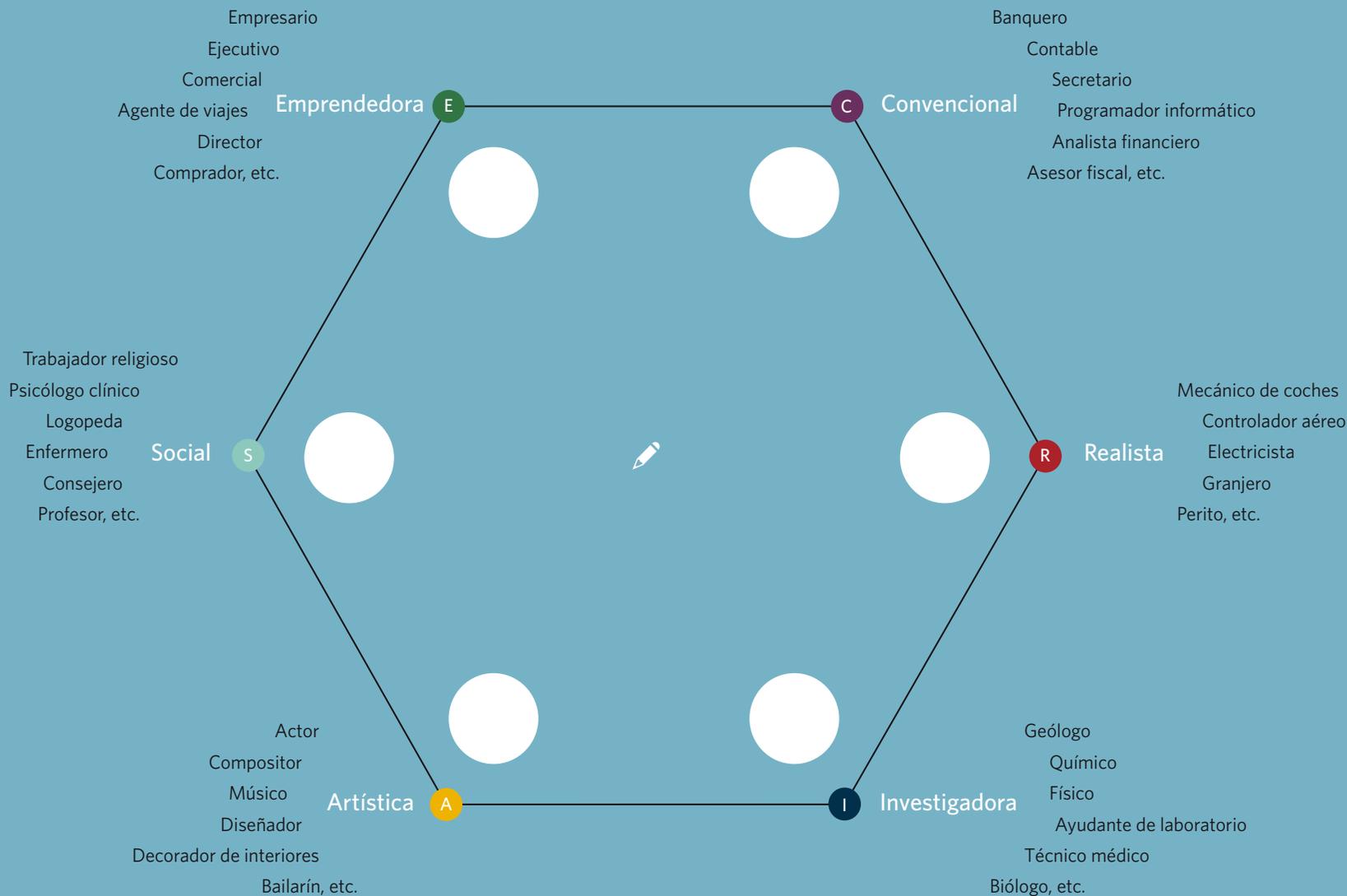
En el hexágono de la página 113, escribe los totales de cada columna de la página 106 junto a los colores correspondientes. Si el color que has seleccionado más veces es el azul, tu tendencia de personalidad más destacada es *investigadora*.

Además de contribuir al conocimiento del propio yo, estas seis tendencias nos ayudan a entender mejor los entornos de trabajo, compuestos principalmente de otras personas.

De hecho, los entornos de trabajo, igual que las personas, se pueden definir con estas seis tendencias. Un banco sería un buen ejemplo de un entorno convencional; y una agencia de publicidad, de un entorno artístico.

La satisfacción profesional depende en gran medida de la compatibilidad entre el entorno de trabajo y la personalidad del trabajador.

Las personas con tendencias artísticas marcadas, por ejemplo, seguramente se sentirán insatisfechas en entornos de trabajo convencionales, como pueden ser un banco o una compañía de seguros. Del mismo modo, un trabajador convencional no prosperará en un entorno de trabajo artístico, como una agencia de publicidad o un teatro. Quién eres (recursos clave) *condiciona* lo que haces (actividades clave); y estos dos aspectos deben estar en armonía.





Intereses

Tecnología/software
Aprendizaje de nuevas competencias
Desarrollo personal
Aventura
Variedad

Competencias y habilidades

Análisis de problemas
Generación de ideas
Desarrollo de soluciones
Puesta en marcha de acciones
Buen trabajador en equipo

Personalidad

Investigadora, social, creativa,
emprendedora
Trabajo con personas centradas
en la búsqueda de soluciones
que valoren la investigación
y el pensamiento
analítico



«Me di cuenta de que disfruto analizando y resolviendo problemas, y de que es importante que tenga habilidad para trabajar en equipo y ayudar a otras personas, así como para crear, desarrollar e implementar ideas y soluciones».

Darcy Robles

PUNTO CLAVE:

CONÓCETE A TI MISMO

PERFIL:

PROGRAMADOR INFORMÁTICO

Sean Backus podría decirte que, a veces, encontrar la concordancia entre trabajador y entorno de trabajo puede elevar considerablemente la satisfacción.

En la universidad, Sean se matriculó en un curso entero mientras trabajaba de 15 a 20 horas semanales como programador informático. Tanto en la carrera como en su trabajo a tiempo parcial, Sean destacaba en programación. Sus profesores, que alababan sus conocimientos, le animaban a investigar y avanzar; y en la empresa de desarrollo de software donde trabajaba (Credence Systems), estaban tan contentos con él que le ofrecieron un puesto a tiempo completo cuando terminase la carrera. Sean aceptó el trabajo en Credence. Sabía programación y le gustaba su trabajo, además estaba entusiasmado con la idea de iniciar su carrera profesional nada más graduarse.

Sin embargo, para su sorpresa, descubrió que el trabajo en Credence lo agobiaba. Pensó que quizás había elegido la empresa equivocada y dimitió para aceptar un puesto de programador en otra empresa de software. No tardó mucho en frustrarse en esa empresa también y volvió a cambiar de empresa para revivir las mismas sensaciones. En este punto, Sean estaba enfadado y desesperado. Dos años después de graduarse, había dejado ya dos trabajos y empezado a trabajar en una tercera empresa. Se preguntaba si había elegido los estudios adecuados y se sentía perdido, así que buscó la ayuda de una consejera de carrera. La consejera le recomendó dedicar varias semanas a conocer a Sean Backus, la persona, en vez de a la búsqueda de un trabajo nuevo. Sean aceptó el reto.

Mediante entrevistas y herramientas de evaluación, la consejera ayudó a Sean a identificar sus marcadas tendencias sociales. De hecho, Sean descubrió que era una persona muy sociable que, casualmente, tenía grandes habilidades mecánicas naturales. En la universidad, el contacto con sus compañeros y los profesores había satisfecho sus necesidades sociales, y el trabajo de programador a tiempo parcial, cubría un interés personal y era una fuente de ingresos bienvenida. Sin embargo, el trabajo a tiempo completo, todo el día sentado delante de la pantalla de un ordenador, lo agotaba y frustraba.



Sean se dio cuenta de que, a pesar de que le gustaba la tecnología, echaba de menos las relaciones sociales en el trabajo y necesitaba tratar más con personas. Comentó la situación con su jefe y pudo acceder a un puesto que incluía enseñar informática a otros empleados. Su satisfacción profesional aumentó.

Sean comprendió la interacción entre los recursos clave y otros elementos de su modelo de negocio personal:

Intereses, competencias y habilidades

Los intereses, competencias y habilidades de Sean con relación a la informática eran reales y un recurso clave importante. Por este motivo, Sean no sintió la necesidad de introspección hasta que se sintió totalmente frustrado con el trabajo de programador a tiempo completo. Sin embargo, cuando se paró a reflexionar, descubrió otros intereses, competencias y habilidades importantes; concretamente, la *dinamización* y la *enseñanza*. Estas actividades clave no estaban presentes en su vida laboral, lo cual repercutía negativamente en forma de costes indirectos (frustración e insatisfacción).

Personalidad

Sean conoció el lado de *programador* convencional de su personalidad y descubrió que sus tendencias sociales predominaban ligeramente sobre sus inclinaciones convencionales. Los trabajos que se limitaban a la programación lo frustraban porque el entorno de trabajo inmediato solo armonizaba con un aspecto de su personalidad: la tendencia convencional a la estructura, organización y previsibilidad.

Locus de control

A Sean le gustaban los ordenadores, pero nunca se definió a sí mismo como programador de forma deliberada. De hecho, fueron sus compañeros, profesores y amigos los que acuñaron el sobrenombre «Sean el programador» mediante sus elogios y afirmaciones. Estos estímulos, y la oferta de trabajo a tiempo completo de Credence, propiciaron que Sean adoptase el lema de *programador* como propio, sin reflexionar sobre su verdad. Y lo hizo con tanta convicción que atribuía sus problemas profesionales a causas externas (jefes) en vez de a causas internas (falta de armonía entre recursos clave y actividades clave, derivada del desconocimiento de su propio yo).

PUNTO CLAVE:

APRENDER DESDE OTRO PUNTO DE VISTA

PERFIL:

ESTUDIANTE DE MEDICINA

Khushboo Chabria tomó sola la decisión de estudiar medicina, sin la instigación de su familia o sus amigos; de hecho, sus padres esperaban que, después de graduarse en un programa sencillo, se estableciese rápidamente en una vida nueva como esposa y madre. Pero Khushboo siempre había querido ser médico y, decidida como era, se matriculó en el curso preparatorio para ingresar en la Facultad de Medicina de la Universidad de California (San Diego).

Sin embargo, resultó que la independencia y resolución de Khushboo eclipsaban un gran desequilibrio entre sus objetivos y su verdadera naturaleza.

La realidad salió a la luz durante una entrevista con un profesor de química orgánica para un puesto de laboratorio. El profesor le preguntó a Khushboo sobre su experiencia extracurricular, que incluía unas prácticas de seis meses en Washington D.C. realizando tareas relacionadas con la reforma sanitaria.

«Te brillan los ojos cuando hablas sobre las prácticas, pero no cuando hablas de ciencia —observó el profesor—. Me parece que no estás en el lugar adecuado ».

Khushboo empezó a percatarse de que las cosas por las que se había preocupado e interesado —las prácticas de sanidad, el trabajo en un programa de acogida de emergencia para estudiantes y el trabajo de marketing a tiempo parcial— no tenían nada que ver con las actividades propias de un médico.

La verdadera epifanía se produjo de noche, mientras charlaba con un amigo en una cafetería. «No estás haciendo lo que realmente quieres —insistió él—. No encajas en el perfil de bata blanca ».

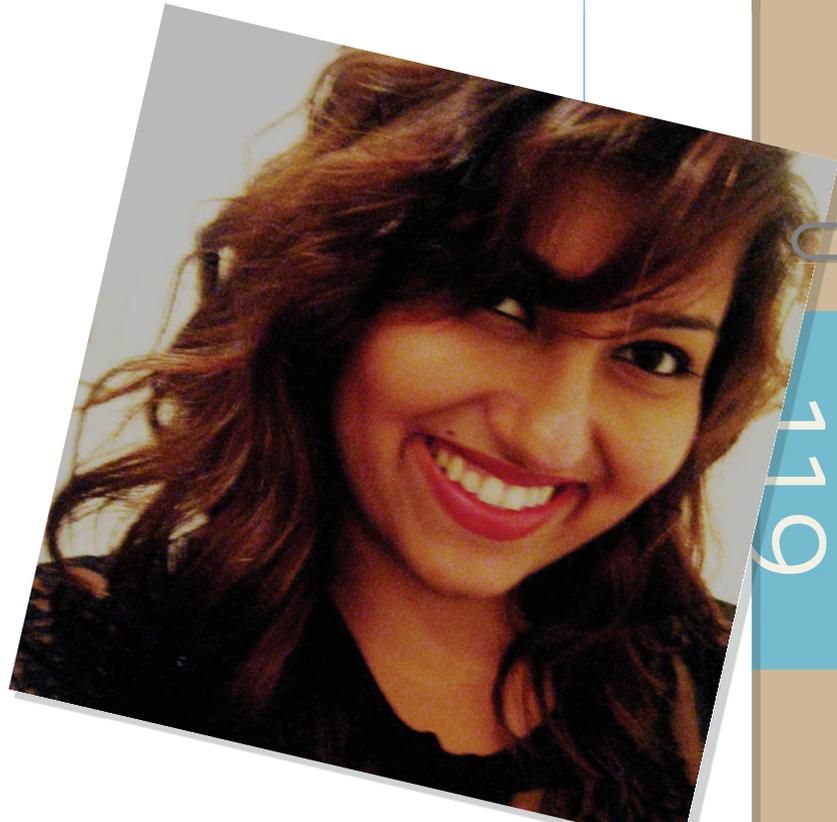
Khushboo se fue furiosa, y después se dio cuenta de que estaba enfadada porque su amigo tenía razón. Sus tendencias sociales y emprendedoras prevalecían claramente sobre sus inclinaciones investigadoras.

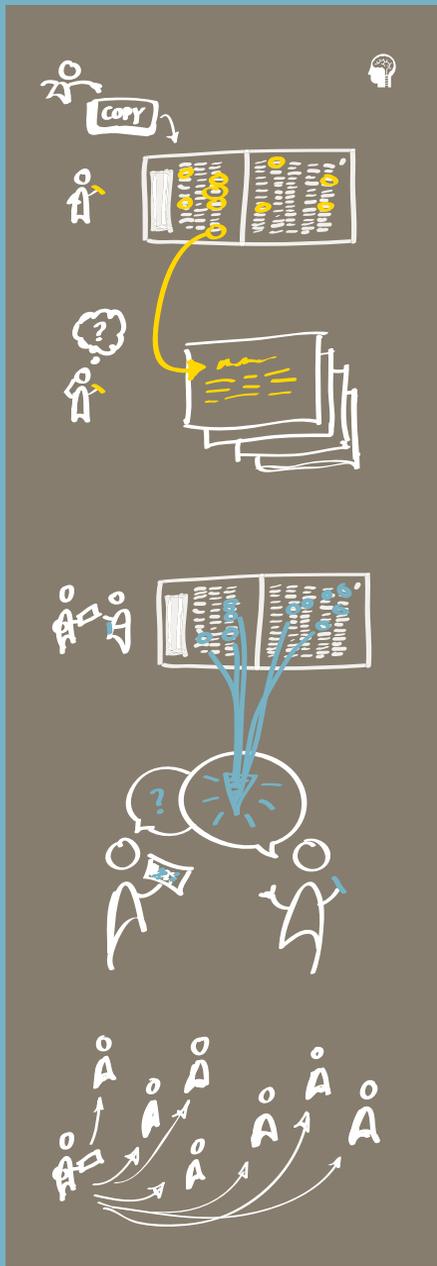
«Con los años, no supe ver que las cosas que tienes que aprender para ser médico no me interesaban lo suficiente —dice—. No habría sido capaz de descubrir quién soy sin la ayuda de otras personas que señalasen las actividades que realmente me satisfacen ».

Ahora Khushboo se está especializando en desarrollo humano y psicología; su objetivo profesional es encontrar un trabajo que combine psicología social, innovación y orden público.

Pasar tiempo con una persona de confianza

La experiencia de Khushboo demuestra el peso que puede tener una persona de confianza en las decisiones relacionadas con la trayectoria profesional. Nuestro objetivo es que *Tu modelo de negocio* te sirva, en cierta medida, como persona de confianza. No obstante, cuando de autodescubrimiento se trata, nada puede sustituir una conversación profunda y cara a cara con familiares, amigos, compañeros o consejeros de orientación profesional.





1. Haz varias copias de la lista de cualidades de las páginas 122-123. En una copia, rodea con un círculo las cualidades personales que mejor te definen. Selecciona unas doce cualidades.

2. Describe el significado que tienen para ti las palabras seleccionadas. Si, por ejemplo, has seleccionado constante, puedes escribir «siempre termino los proyectos y rara vez me desvío de mis objetivos».

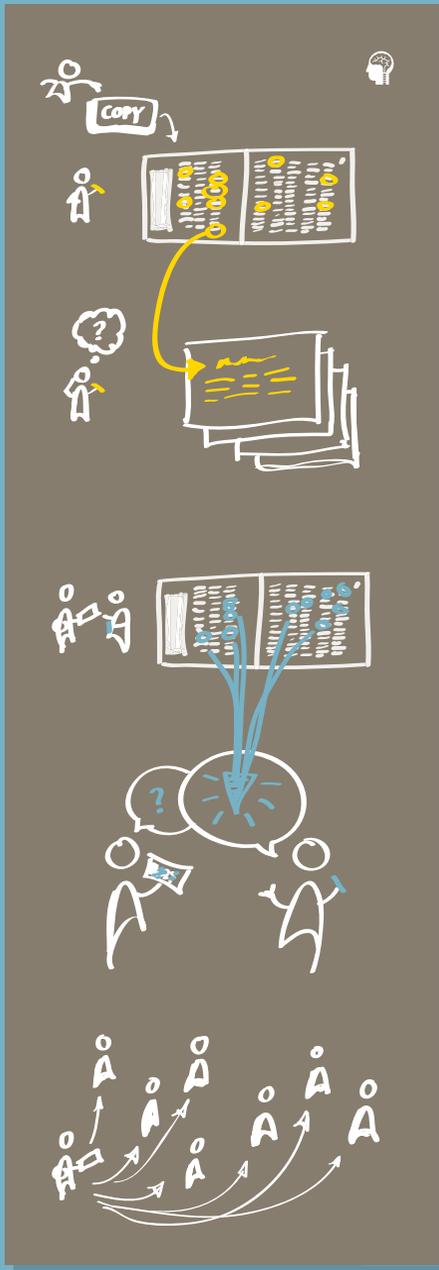
3. Dale una copia nueva de la lista de palabras a un amigo, compañero, jefe, familiar o socio de confianza y pídele que seleccione doce o más palabras que crea que te describen bien. Te proponemos una manera de presentar este ejercicio:

«Estoy intentando averiguar cómo me ven otras personas. ¿Podrías seleccionar unas doce palabras que, a tu parecer, me describan bien?»

4. Comenta con esta persona por qué seleccionó cada una de las palabras. Puedes empezar la conversación así:

«Has seleccionado *creativo*. ¿Cómo se manifiesta mi creatividad? ¿Qué importancia crees que tiene la creatividad para mí como persona? ¿Debería saber algo más de los motivos que te llevaron a seleccionar *creativo*?»

5. Repite el ejercicio con tantas personas de confianza como puedas. Tras tres o cuatro sesiones, deberían salir temas en común. ¿Hay alguna similitud entre las percepciones de los demás y cómo te ves a ti mismo? Quizás descubras cualidades personales que desconocías.¹⁴



Abierto	Autoritario	Con recursos	Desorganizado
Aburrido	Autosuficiente	Concienzudo	Despectivo
Académico	Aventurero	Confiado	Despiadado
Adaptable	Avergonzado	Confundido	Despreocupado
Afable	Bondadoso	Conservador	Diligente
Afectuoso	Cálido	Constante	Dinámico
Afligido	Callado	Contenido	Diplomático
Agradecido	Calmado	Contento	Disciplinado
Agresivo	Cambiante	Cooperativo	Discreto
Airado	Cariñoso	Creativo	Distante
Alegre	Carismático	Creíble	Divertido
Aliviado	Casquivano	Crítico	Dominante
Alocado	Castigado	Cuidadoso	Efectivo
Amable	Cauto	Cultivado	Eficiente
Ambicioso	Celoso	Culto	Elocuente
Analítico	Centrado	Curioso	Emotivo
Ancho de miras	Coherente	De confianza	Empático
Apasionante	Colaborador	Débil	Emprendedor
Apesadumbrado	Comedido	Decidido	Encerrado en sí mismo
Apocado	Compasivo	Dependiente	Enérgico
Aprensivo	Competente	Deprimido	Enfadado
Arriesgado	Competitivo	Derrotado	Entusiasta
Asertivo	Comprensivo	Desafiante	Escéptico
Astuto	Comprometido	Desconfiado	Espíritu comercial
Atento	Con iniciativa	Descontento	Espontáneo
Autocrítico	Con los pies en la tierra	Desdeñoso	Estimulante
Automotivado	Con mucho tacto	Desilusionado	Excepcional

Experimentado	Impulsivo	Metódico	Pesaroso	Ridículo	Trabajador en equipo 
Experto	Incapaz	Miedoso	Pesimista	Satisfecho	Tradicional
Extrovertido	Indeciso	Minucioso	Pionero	Seguro	Tramposo
Feliz	Independiente	Modesto	Poco sensible	Seguro de sí mismo	Tranquilo
Fiable	Indiferente	Molesto	Positivo	Sencillo	Transigente
Firme	Individualista	Motivado	Práctico	Sensible	Travieso
Flemático	Indulgente	Movido por objetivos	Pragmático	Sereno	Triste
Flexible	Inestable	Muy nervioso	Precavido	Serio	Triunfador
Formal	Influyente	Muy sensible	Preciso	Servicial	Triunfante
Frágil	Ingenioso	Objetivo	Predecible	Simpático	Ufano
Franco	Innovador	Obstinado	Proactivo	Sin ambición	Único
Frío	Inquieto	Oportuno	Protector	Sincero	Valiente
Frustrado	Inquisitivo	Ordenado	Puntual	Sistemático	Vengativo
Fuerte	Insensato	Organizado	Racional	Sobresaliente	Vergonzoso
Generoso	Insistente	Orgullosa	Rápido	Sociable	Versátil
Hablador	Intelectual	Orientado a la acción	Reactivo	Sofisticado	Vigoroso
Hipócrita	Introspectivo	Orientado a tareas	Realista	Sorprendido	Visionario
Histérico	Intuitivo	Orientado al cliente	Receptivo	Susceptible	Vivaz
Honrado	Inusual	Osado	Reflexivo	Talentoso	
Hostil	Leal	Paciente	Relajado	Temeroso	
Humano	Lento	Penetrante	Rencoroso	Tenaz	
Humillado	Lógico	Pensador abstracto	Resentido	Tenso	
Humorístico	Maduro	Pensador estratégico	Reservado	Teórico	
Idealista	Malhumorado	Perdido	Resistente	Tierno	
Imaginativo	Marchoso	Perseverante	Respetuoso	Tímido	
Impaciente	Marginado	Perspicaz	Responsable	Tolerante	
Impasible	Meditabundo	Persuasivo	Resuelto	Trabajador	

Definición del trabajo, definición de nosotros mismos

¿Qué significa el trabajo para ti?

Puede que no estemos a las puertas de un despido, o que ni siquiera estemos quemados. Incluso puede que estemos contentos porque nuestro trabajo está relacionado con nuestros intereses primordiales. Sin embargo, por el motivo que sea, muchos hemos puesto el piloto automático a nuestra trayectoria profesional, al igual que Andrea antes de perder el trabajo. Navegamos sin demasiadas dificultades, pero la dirección y la velocidad están más controladas por la inercia que por la intención; y la satisfacción tiende a desvanecerse cuando no pilotamos nuestro avión.

Para saber si has puesto el piloto automático y avanzar en el proceso de introspección, reflexiona sobre el lugar que ocupa el trabajo en tu vida y sobre si ese lugar coincide con el verdadero significado que le atribuyes al trabajo. A pesar de nuestra diversas cualidades (que acabamos de analizar), muchos nos definimos principalmente por nuestro trabajo. Es frecuente que los desconocidos rompan el hielo con la pregunta de rigor: «¿A qué te dedicas?».

Sin embargo, el trabajo puede tener significados muy diferentes para cada persona. Y el significado que le atribuyes al trabajo es una gran parte de *quién eres*.



Tradicionalmente, los expertos atribuían tres significados al trabajo:

Trabajo como empleo

El trabajo se hace para cobrar una nómina a fin de mes, sin demasiado interés ni implicación personal.

Roy Baumeister describe esta forma de pensar en su libro *Meanings of Life*: «El trabajo es una actividad instrumental; es decir, algo que se hace principalmente con otro fin».

Aún así, los empleos pueden generar sentimientos valiosos de competencia y satisfacción, por no mencionar el sustento que permite al trabajador encontrar el sentido de su vida en otras áreas.

Jane Smith
~~Vice~~presidente

Trabajo como trayectoria profesional

El trabajo como trayectoria profesional encuentra su motivación en el deseo de éxito, logros y estatus. Las personas que adoptan esta visión no tienen un vínculo pasional con su trabajo, afirma Baumeister, sino que «enfatan el juicio sobre sí mismas que se deriva del trabajo. Para estas personas, el trabajo es una forma de crear, definir, expresar, demostrar y glorificar su yo». El trabajo como trayectoria profesional puede ser una fuente importante de sentido y realización en la vida.



Trabajo como llamada

Como veremos en la historia de Carol (en la página siguiente), la palabra llamada emana de la idea de que las personas son llamadas a realizar determinado tipo de trabajo, ya sea externa —por Dios o la comunidad— o internamente —por un don natural que exige una forma de expresión. Según Baumeister, el trabajo se hace «por un sentido de obligación, deber o destino personal».

Además de estas tres categorías tradicionales, sugerimos una cuarta: el trabajo como realización.



Trabajo como realización

El trabajo como realización se podría definir mejor como una visión del trabajo muy centrada en los intereses —incluso apasionada—, pero sin la naturaleza irrefrenable y global de una llamada. Las personas que enfocan el trabajo como una forma de realización tienden a elegir trayectorias poco convencionales que dan prioridad a los intereses personales sobre la recompensa económica, el reconocimiento o el prestigio. Su trabajo puede ser una fuente importante de significado en la vida.

Sin lugar a dudas, estas cuatro categorías se solapan y todos los trabajos pueden contener elementos de cada una de ellas. No obstante,

sugieren las formas en que el trabajo puede dotar de más o menos significado a nuestras vidas.

Las personas con *empleos*, por ejemplo, pueden encontrar más significado y satisfacción en la familia, las aficiones, la religión u otras actividades no profesionales. Las personas que persiguen una *trayectoria profesional* tienden a dotar al trabajo de más significado; algunos pueden sacrificar a la familia y otros intereses para ascender y lograr más prestigio, riqueza o reconocimiento. Por su parte, algunas de las personas que reciben una llamada pueden experimentar una gran realización espiritual y alcanzar el éxito vocacional, mientras que otras pueden sufrir penurias desconocidas para los empleados convencionales (es el caso, por ejemplo, de los pintores y misionarios). Por último, los que buscan realizarse pueden encontrar gran parte del sentido de su vida en el trabajo, quizás sin sacrificar a la familia y otros intereses.



Un mensaje a los inseguros

Robert Symons, un psicoterapeuta y consejero de carrera de Londres sonrió con empatía cuando Carol, una abogada fiscalista, estalló en sollozos. Symons acababa de hacerle la pregunta disparadora: ¿Qué había sido de la niña espontánea e ilusionada que seguramente fue una vez?

Después, cuando le preguntaron sobre la escena, Symons dijo que la había visto en innumerables ocasiones a lo largo de los años.

¿Qué subyace en la respuesta emocional de Carol, y las respuestas similares de otras personas? Symons explicó lo siguiente:

... una de las ilusiones más comunes e inútiles que mortificaba a quienes le consultaban era la idea de que, en el transcurso normal de los acontecimientos —mucho antes de haberse licenciado, de haber formado una familia, de comprar una casa y de ascender hasta lo más alto de un bufete de abogados—, tenían que haber intuido qué era lo que verdaderamente deberían estar haciendo con sus vidas.¹⁵

Symons continuó diciendo que sus pacientes estaban «atormentados por una noción residual de haber perdido la verdadera *llamada* por culpa de algún error o estupidez suyos». Es decir, estas personas

creían que habían nacido para seguir una trayectoria profesional determinada, en la que destacasen y se sintiesen satisfechos, pero que no habían sabido encontrarla.

¿De dónde sacan las personas esta idea?

El concepto de *llamada* nació en la era medieval y hacía referencia a un encuentro repentino con una orden del cielo que instigaba a la consagración a las enseñanzas cristianas. Según Symons, sobrevivió una versión laica de esta idea, que sigue atormentado a una gran parte de los trabajadores. El entrevistador de Symons describe esta noción de la siguiente manera:

... tendía a torturarnos por medio de la expectativa de que el sentido de nuestras vidas pudiera, en un momento determinado, revelársenos, como caía del cielo y de manera decisiva, y que nos volvería inmunes para siempre a sentimientos como la confusión, la envidia y el pesar.¹⁶

Muchas personas, aunque no oyen una *llamada* verdadera, tienen la sensación de que no están optimizando su vida laboral. ¿Cómo pueden afrontar estos sentimientos? Como consejero de carrera, Symons se remite a una idea reconfortante del psicólogo humanista Abraham Maslow:

«No es normal saber lo que
queremos. Es un logro psicológico
poco común y difícil de alcanzar».

Abraham Maslow

¿A qué dedicas la mayor parte del tiempo?

Para muchos de nosotros, es un alivio saber que es normal que no sepamos lo que queremos.

Muchas personas encuentran consuelo en las siguientes frases:

- No hay un significado de trabajo único o correcto.
- La vida nos ofrece muchas fuentes de satisfacción y realización, tanto relacionadas con el trabajo como ajenas a este.
- Nuestras ideas sobre el trabajo —y nuestras competencias para realizar determinadas tareas— cambian con los años.
- El trabajo no define a las personas, a menos que estas así lo quieran.

Todas las personas deciden por sí mismas el grado en que desean identificarse con su profesión; no hay respuestas correctas o incorrectas. Son muchas las personas que defienden la sugerencia de la escritora Leil Lowndes de sustituir la típica pregunta «¿A qué te dedicas?» por una pregunta mucho más atractiva y que refleja la autodefinición de cualquier persona: «¿A qué dedicas la mayor parte del tiempo?».¹⁷



- ¿Qué función desempeña el trabajo en tu vida actual?
- ¿Es un empleo, una trayectoria profesional o una forma de realización? ¿O una combinación de las tres?
- ¿Qué relación hay entre el lugar que el trabajo ocupa en tu vida actualmente y tus creencias sobre su verdadero significado?



PUNTO DE CONTROL: QUÉ HICIMOS HASTA AHORA

Comentamos la reflexión sobre modelos de negocio, los aspectos básicos de la sostenibilidad económica y los motivos por los que las organizaciones —lucrativas, no lucrativas y sociales— deben seguir la lógica de ganarse el sustento.

Vimos cómo la reflexión sobre modelos de negocio ayuda a las organizaciones y a las personas a reinventarse en función de las cambiantes tendencias sociales, económicas y tecnológicas.

Después, indicamos cómo se puede utilizar el lienzo para describir un modelo de negocio personal.

En este capítulo, repasamos tus principales (y múltiples) roles extralaborales, tus intereses primordiales, las competencias y actividades que te gustan, tus tendencias de personalidad clave, la personalidad propia de los entornos de trabajo, la importancia de implicar a las personas de confianza en el proceso de autodescubrimiento, el significado del trabajo y el lugar que este ocupa en tu vida.

QUÉ HAREMOS A PARTIR DE AQUÍ

Ha llegado la hora de afrontar la pregunta crucial de los modelos de negocio, tanto empresariales como personales.

Se trata de una pregunta sencilla pero muy difícil de responder: ¿Cuál es tu propósito?

CAPÍTULO 5

Identifica tu propósito profesional

PUNTO CLAVE:

EL OBJETIVO TIENE MÁS IMPORTANCIA QUE LAS COMPETENCIAS

PERFIL:

HISTORIADOR

Adrian Haines cree en el poder del pasado, tiene un máster en historia medieval y ha trabajado o colaborado con museos durante casi toda su vida profesional. Hace cinco años se mudó a los suburbios de Ámsterdam por el trabajo de sus sueños: ayudar a un editor de libros de historia en la concepción y creación de títulos nuevos en colaboración con bibliotecarios y comisarios de museos. Sin embargo, con el paso del tiempo, hubo dos cosas que indicaron a Adrian que tenía que reinventar su carrera.

En primer lugar, le había frustrado la reticencia de su jefe a las publicaciones digitales y las redes sociales; en segundo lugar, su mujer echaba de menos la vida en la ciudad y estaba ansiosa por volver.

Adrian se enteró de que en una biblioteca nacional buscaban a un *director de proyectos de digitalización* y pensó que el puesto encajaba perfectamente con su experiencia y sus intereses. Sin embargo, creía que carecía de las competencias de gestión necesarias para trabajar en una organización más grande y burocrática, por lo que solicitó ayuda al miembro del foro Mark Nieuwenhuizen para reformular su modelo de negocio personal.

La primera observación que hizo Mark fue que Adrian se centraba demasiado en los detalles, concretamente en si tenía o no las competencias profesionales y de gestión necesarias para realizar el trabajo. Así que le sugirió que se centrara en su finalidad y en el valor proporcionado.

Tras reflexionar al respecto, Adrian reconoció que el valor que proporcionaba —y su verdadera pasión— era «rescatar la historia de las polvorientas estanterías de museos y bibliotecas para ponerla en sitios donde todo el mundo pudiese disfrutarla». La introspección le ayudó a entender la frustración que le causaba su jefe actual y a expresar la convicción de que la historia también se puede apreciar a través de los medios digitales, no solo de material impreso e instalaciones físicas.

Cuando Adrian se dispuso a preparar la solicitud para el nuevo puesto, Mark le instó a centrarse menos en sus *competencias* y más en los puntos comunes entre su propósito y las *necesidades* de la biblioteca. El lienzo ayudó a Adrian a reconocer que su propósito, recién definida, le abría varias vías de crecimiento. Por ejemplo, muchos de los clientes actuales y anteriores de Adrian eran museos, de modo que contaba con una red de contactos para buscar trabajo como director general de un museo mediano o como comisario de un museo grande.

Justo cuando la versión inglesa de este libro se envió a imprenta, citaron a Adrian para una entrevista para el nuevo puesto. Sea cual sea el camino que tome, ahora sabe que el propósito tiene más importancia que las competencias:

«Es sorprendente la cantidad de posibilidades profesionales que surgen cuando se parte del valor y el propósito, en vez de las competencias, para reinventar una carrera profesional».





4. 旅先で予定しているアクティビティーは、出発前にどの程度計画しますか？

- あまり事前には計画しない
- ほとんどのアクティビティーを事前に計画する
- ある程度のアクティビティーは事前に計画する
- ほとんど事前に計画することはない

5. 出発前にアクティビティーを計画する場合、オンラインメディアをどの程度活用していますか？

- あまりオンラインメディアを活用しない
- ほとんどの情報をオンラインメディアで入手する
- ほとんどオンラインメディアは活用しない

6. 海外旅行の際、ショッピングに関して出発前にどんな情報を準備していますか？（複数回答可）

- ショッピングをする場所の確認
- ショップリストの用意
- 買い物リストの用意
- 在庫の確認・予約



PUNTO CLAVE:

CUANDO NO SE TRATA DE TI

PERFIL:

EMPRESARIO

La empresa que monté se dedicaba a la investigación y la consultoría de proyectos de entrada al mercado para empresas que querían acceder al mercado asiático, especialmente a Japón. Después de seis años de duro trabajo, recibimos una oferta de compra multimillonaria. Aquello era totalmente nuevo para mí; cuando empecé, ni siquiera sabía que las personas vendían empresas.

Con la venta de la empresa, pagué tres hipotecas, aporté el máximo permiso a los fondos para la universidad de mis hijos, disfruté de unas vacaciones por todo lo alto con la familia e invertí el resto para percibir una renta. Pero seguía planteándome la misma gran pregunta que todos: ¿qué voy a hacer el resto de mi vida?

En cierto modo, la pregunta era más difícil precisamente porque ya no tenía la urgencia de ganarme la vida. Durante la búsqueda de respuestas, me di cuenta de que el trabajo es algo más que disfrutar de independencia económica.

Creo que la mayoría de los empresarios se sienten así. He hablado con mucha gente que, en conjunto, vendieron docenas de empresas por cantidades que van del millón a los 40 millones de dólares estadounidenses. Ni una sola persona me dijo que «lograr la independencia económica» fuese la principal motivación para trabajar.

Los cazafortunas no suelen mantener la pasión durante las malas épocas; las empresas que triunfan se centran en el valor proporcionado a los clientes. La iniciativa empresarial no gira en torno a uno mismo, sino en torno a la oferta de un servicio eficaz a otras personas.



Ilza la bandera de tu propósito

Repasemos el símil que propusimos en el capítulo 2: los modelos de negocio son como planos; guían la construcción de un negocio, del mismo modo que un plano guía la construcción de un edificio. Profundicemos en esta comparación.

Para crear un plano, el arquitecto debe comprender el propósito del edificio que se va a construir. Si, por ejemplo, va a ser ocupado por médicos y dentistas, debe contar con salas de espera, salas de consulta, muchos lavabos y baños, y equipo pesado de montaje en pared, como las máquinas de rayos X.

El propósito es igual de importante cuando se crea una organización o un negocio desde cero, pues es la que guía el diseño de su modelo de negocio. En este sentido, el propósito es un elemento fundamental independiente del lienzo. Además, constituye una limitación de diseño importante, ya que ninguna organización —ni ningún edificio— se puede diseñar para servir en todos los aspectos a todas las personas.

Esto también es así en el caso de los modelos de negocio personales. En primer lugar, la modificación o reinención de un modelo de negocio personal parte de la aclaración de su propósito subyacente. El propósito es una especie

de *metacapa* que guía el modelo de negocio personal desde arriba. Ilza bien alto la bandera de tu propósito!

«Si tu trabajo y tu propósito no están acompañados, simplemente vas a cambiar de sitio el problema».

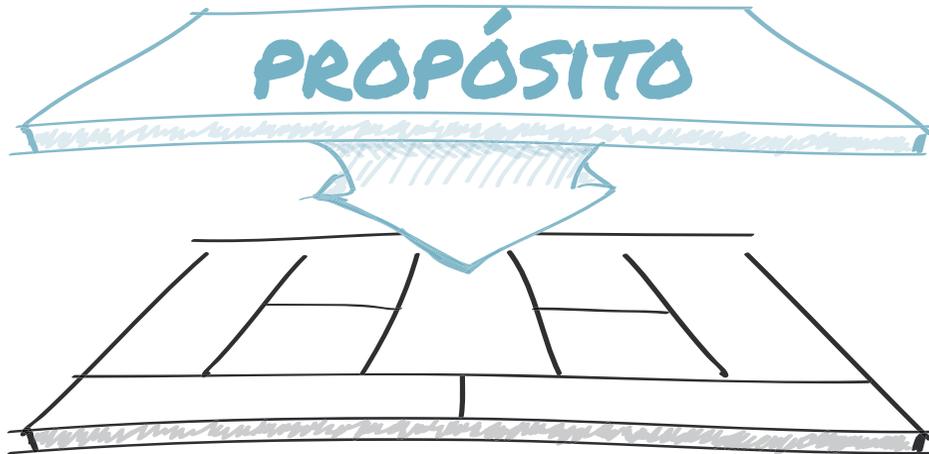
Bruce Hazen

En cambio, la concordancia entre trabajo y propósito da un gran impulso a las carreras profesionales, y eleva el grado de satisfacción.

Dónde empezar

En la página anterior, Carl James declara que la iniciativa empresarial gira en torno a la oferta de un servicio a otras personas. Nosotros, por nuestra parte, también sugerimos que el propósito último de la vida es ayudar a los demás. De hecho, como todos los empresarios de éxito saben, incluso aquellos que tienen como propósito amasar una fortuna solo pueden triunfar *vendiendo servicios o productos que, de un modo u otro, ayuden a personas*.

¿Cómo se reconoce o perfila el propósito principal? Los tres experimentos que proponemos a continuación pueden ayudarte a responder esta pregunta crucial.



¡Escribe un artículo sobre ti!

David Sibbet¹⁸ creó este ejercicio, que activa la imaginación con el fin de que los participantes establezcan una relación entre propósito e intereses primordiales.

Sítuate en el futuro, dentro de dos años. Uno de los principales medios de comunicación acaba de publicar un extenso artículo sobre ti, con citas tuyas y una foto de tu cara sonriente. ¡Guau!



1. ¿Cómo se llama el medio? Elige una revista, un periódico o un programa real en el que estarías orgulloso de aparecer.
2. ¿De qué trata el artículo? ¿Por qué apareces?
3. Escribe varias citas de la entrevista. Incluso podrías crear un collage con citas, insertos (laterales), recortes de revistas o gráficos.

Este ejercicio es muy eficaz para grupos de tres o más personas, que pueden compartir y comentar sus artículos de portada.

PERFIL:

PROFESORA

NOMBRE
MEGAN LACEY



EJERCICIO:

¡ESCRIBE UN ARTÍCULO SOBRE TI!

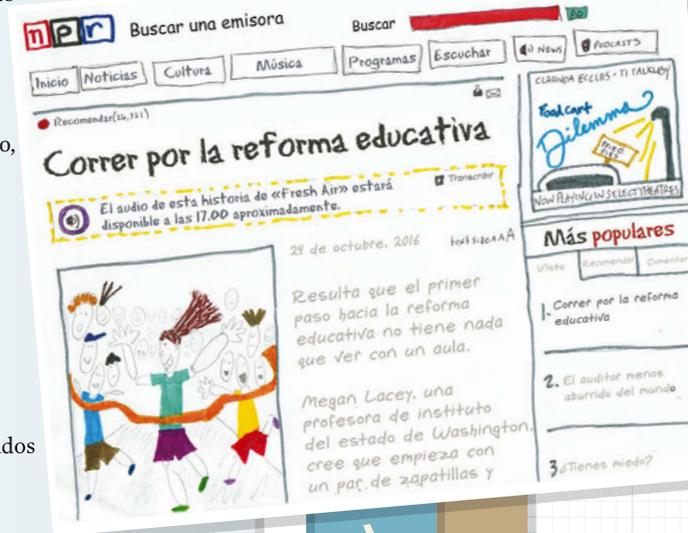


1. Me entrevista Terry Gross, en el programa «Fresh Air» de National Public Radio, para hablar sobre un programa de atletismo extraescolar que inicié en mi instituto. El programa nació con el objetivo de aumentar el índice de asistencia y los niveles de motivación.
2. Al principio, me reunía con unos cuantos alumnos en la pista de atletismo todos los días después de clase y les ayudaba a entrenar para una carrera. Con el tiempo, se fueron apuntando más alumnos y añadí más elementos al programa. Los alumnos corrían como voluntarios en las carreras, y los miembros de la comunidad ayudaban con el transporte y el entrenamiento. Al final, con la colaboración del instituto, conseguí integrar ideas del programa de atletismo en el programa académico central.
Los índices de asistencia y los niveles de motivación aumentaron. Sorprendentemente, también mejoraron las notas en los exámenes estatales y aumentó el número de alumnos que terminaban sus estudios. Los buenos resultados obtenidos animaron a otros distritos a adoptar el programa.
3. NPR: Empezó con unos pocos alumnos, ¿cómo consiguió convencer incluso a dos?

Me comprometí a pagar la cuota de suscripción de la carrera a aquellos que asistiesen a todas las sesiones. Los niños escuchan cuando dices que pagarás algo.

«Los estudiantes necesitan ver que la escuela tiene una aplicación inmediata, que es más que una preparación para los aparentemente lejanos objetivos de la universidad y el trabajo».

«No se metieron en problemas, cuidaron su salud y establecieron un vínculo con la comunidad y con el programa académico».



141

Las tres preguntas

Aquí proponemos otro ejercicio ideal para realizar con un compañero o un grupo pequeño. Los participantes pueden anotar sus pensamientos para, después, compartirlos y comentarlos con los demás.



1. Recuerda varios momentos en los que te sentiste realizado (repasa el ejercicio Descubrimiento de la línea de vida de la página 99 para acordarte de acontecimientos específicos). ¿Qué hacías? ¿Por qué fue tan reconfortante? Describe los sentimientos con la máxima precisión que puedas.
2. Indica uno o más de tus modelos de rol. ¿A quién admiras más y por qué? Escribe varias palabras que describan a esa persona. Por ejemplo, un miembro del foro mencionó a Nelson Mandela como modelo de rol y lo describió con las palabras *bondad, perseverancia ante la adversidad, reconocimiento y estatus*. Estas palabras dieron pistas de las cosas que valoraba de ella misma y en los demás.
3. ¿Cómo te gustaría que te recordasen tus amigos? Apunta alguna de las cosas que esperas que digan de ti cuando ya no estés.

PERFIL:

FORMADOR TÉCNICO

NOMBRE **RENATO NOBRE**

EJERCICIO:

LAS TRES PREGUNTAS



PREGUNTA 1:

Me sentía realizado cuando trabajaba en una empresa de software, sobre todo cuando enseñaba a mis compañeros y socios. Podía transmitir lo que sabía y, al mismo tiempo, aprender de la experiencia de los demás. Creo que todos notábamos la huella que dejaban los demás en nuestra vida.

PREGUNTA 2:

Mi modelo de rol es Zilda Arns, una pediatra brasileña que murió en el terremoto de Haití de 2010. Zilda destacaba por su bondad, solidaridad y dedicación a la lucha contra la mortalidad infantil, la desnutrición y la violencia de género.

PREGUNTA 3:

Me gustaría que me recordaran como una persona alegre, dedicada, apasionada y honesta; una persona que quería a su familia, abierta a la expresión de emociones y con valor para reinventar su vida personal y profesional mediante la búsqueda de un nuevo sentido.



143

Tu nueva vida

Un buen día, al abrir la puerta de casa, te sorprende un mensajero con un tocho de documentos legales. El excéntrico y millonario tío Ralph ha muerto y te ha dejado 18 millones de dólares, aunque debes cumplir dos condiciones para recibir el dinero.

La voluntad del tío Ralph es que dejes el trabajo y busques dos tareas de un año cada una. Durante estos dos años, recibirás un sueldo mensual y se te reembolsarán los gastos relacionados con las actividades elegidas, como viajes y formación. Al final del primer año, recibirás una suma de 9 millones de dólares en un fondo fiduciario que se liberará cuando concluyas la actividad del segundo año.



1. Primer año, primera tarea

Pasar el año aprendiendo cosas nuevas. NO es necesario que vayas a la universidad ni a ningún otro programa de educación formal. Solo tienes que utilizar tu tiempo y tu energía para concentrarte en el aprendizaje de cosas nuevas. ¿Qué aprenderías? ¿Cómo te formarías?

2. Segundo año, segunda tarea

Buscar una causa que apoyar. Tienes un año para investigar, seleccionar una causa o proyecto que realmente te interese y participar en él. Debe ser algo que ayude a la humanidad (tu barrio, tu ciudad, tu país, el mundo, el medio ambiente, etc.). Al final del segundo año, debes donar los 9 millones de dólares de tu fondo fiduciario a la causa o el proyecto que hayas seleccionado. ¿Qué causa elegirías?

— Epílogo —

Tu estilo de vida a partir del tercer año

¿Qué estilo de vida te gustaría llevar después de realizar las dos tareas encomendadas? Tienes 9 millones de dólares. ¿Dónde vivirías? ¿Con quién? ¿En qué invertirías el tiempo? ¿A qué actividades te dedicarías? ¿Qué te gustaría conseguir?

EJERCICIO:

TU NUEVA VIDA**Cosas nuevas que aprendería**

Comparto la visión que tenía Swami Rama de la iluminación, tal como la describe en su libro *Living With the Himalayan Masters*: «Permite que el mundo sea pequeño para ti. Permítete seguir el camino de la espiritualidad». A continuación indico los asuntos a los que me dedicaría:

- Estudiar portugués y hacer un viaje largo por Brasil.
- Encontrar la forma de terminar y vender una de las muchas ideas que he tenido a lo largo de los años para escribir un libro.
- Adquirir los conocimientos necesarios para convertirme en un narrador multimedia: videografía, diseño de páginas web y blogs, estrategias de contenido y grabación de música.
- Mejorar mi forma física: hacer bici tres veces a la semana, practicar yoga, bailar y adaptar mi dieta a estas actividades.

La causa que elegiría

A menudo me pregunto «¿cómo podría eliminar los elementos superfluos de mi existencia material para volver a una forma de vida real?». En mi búsqueda de respuestas, topé con Jiddu Krishnamurti, un filósofo y educador indio formado en las tradiciones intelectuales de Oriente y Occidente. Creo que el mensaje de Krishnamurti sobre las relaciones humanas y el cambio social debería tener una mayor repercusión, así que colaboraría con la Fundación Krishnamurti para contribuir a la difusión de las ideas de Krishnamurti.

El resto de mi vida

El tercer año me iría a vivir a una pequeña casa en el distrito Santa Teresa de Río de Janeiro. Mi portugués sería lo bastante bueno como para poder relacionarme con las empresas brasileñas emergentes que quieren comercializar sus productos en Estados Unidos. Utilizaría mi dominio del idioma y mis conocimientos expertos sobre narración digital para generar asociaciones empresariales con estas compañías, y trabajaría como voluntario para ayudar a los brasileños empobrecidos a adquirir los recursos y las competencias necesarias para mantenerse a sí mismos y mejorar sus condiciones de vida.



Acabas de crear una materia prima fantástica para identificar tu propósito profesional. Ha llegado la hora de redactar una:

Declaración de propósito



Imagínate que eres económicamente independiente —como en el ejercicio anterior— y estás preparado para empezar a vivir exactamente como quieres. Anota tus pensamientos sobre esta nueva vida en los tres recuadros que se incluyen a continuación:

Actividades

Describe tres o cuatro actividades a las que te gustaría dedicar más tiempo.



Personas

Identifica a varias personas o grupos con los que te gustaría pasar más tiempo.



Ayuda

¿Cómo ayudarás a otras personas? Utiliza tres o cuatro verbos de acción para describir con precisión cómo ayudarás a otras personas.





Utiliza esta frase como base para tu declaración de propósito:

«Me gustaría AYUDAR a PERSONAS mediante estas ACTIVIDADES»

Después, rellena la tabla siguiente con los verbos y sustantivos que escribiste en los recuadros de las páginas 146 y 147. Anota primero tus verbos y sustantivos favoritos.



Me gustaría

ayudar (verbo)

a personas (nombre)

haciendo una actividad (verbo)

¡Ya lo tienes! Acabas de crear varias frases muy útiles (aunque quizás un poco absurdas) que apuntan a un propósito genuino y satisfactorio. Este sería tu primer borrador de una declaración de propósito; ahora tienes que jugar un poco con las frases y reorganizarlas, pero ya has captado la idea.

Abajo se incluye el cuadro que hizo un miembro del foro Business Model You para empezar a esbozar su declaración de propósito:

Me gustaría	ayudar (verbo)	a personas (nombre)	haciendo una actividad (verbo)
	Inspirar	Profesionales inquietos	haciendo
	Apoyar	recién graduados	organizando
	Empatizar	jóvenes creativos	alimentando
	Recordar	mis héroes	compartiendo

Para que su declaración de propósito fuese lógica desde un punto de vista vocacional, excluyó a su compañero (su primera prioridad) de la columna a personas de la tabla. Sus frases no tienen mucho sentido, pero el mensaje subyacente es claro y tiene peso. Después, esta persona revisó sus notas para crear la siguiente declaración de propósito:

Me gustaría ayudar a profesionales inquietos y a jóvenes creativos a mejorar su vida mediante la inspiración y el apoyo.





Uso del propósito

Quizás hayas advertido el parecido entre la declaración de propósito y el lienzo de modelo de negocio personal:

Ayuda significa Valor añadido

Personas significa Clientes (y colaboradores)

Actividades significa Actividades clave

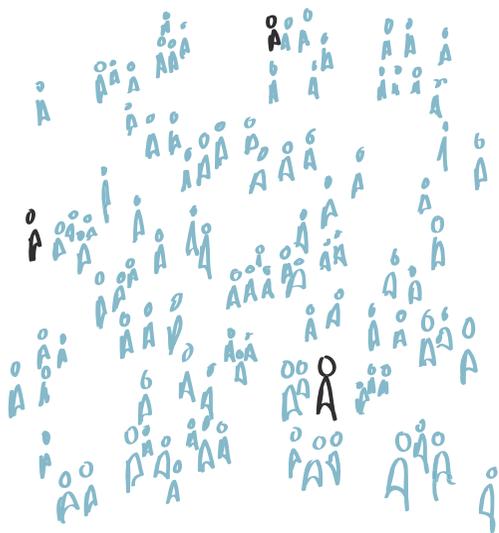
La declaración de propósito es un paso fundamental para la definición del modelo de negocio personal en función de las actividades que te gustaría realizar para *proporcionar valor a clientes*.

«Aquellos que no están preparados para comprender el gran propósito deberían concentrar sus pensamientos en el correcto cumplimiento de su deber sin importar lo insignificante que pueda parecer. Sólo de esta manera se pueden reunir y concentrar los pensamientos, y se puede desarrollar la resolución y la energía, y una vez hecho esto, no hay nada que no se pueda realizar».

James Allen, *Como un hombre piensa, así es su vida*

¿Qué pasa si no puedes definir tu propósito?

¿Qué pasa si te cuesta definir tu propósito? En primer lugar, recuerda que no estás solo:



Según un escrito, solo el tres por ciento de las personas tiene el valor suficiente para buscar y perseguir sus sueños.¹⁹

En segundo lugar, también puedes alcanzar la excelencia y sentirse satisfecho si te concentras profundamente en el trabajo que haces, sea cual sea.

La declaración de propósito en constante evolución

Los colaboradores del libro que hicieron estos ejercicios varias veces se encontraron con que los resultados variaban en tan solo unos meses.

Es importante saber que, por diferentes motivos, el propósito cambia con el tiempo. La etapa de la vida es uno de los motivos: a los 20, las preocupaciones (iniciar una carrera profesional, encontrar una pareja adecuada, etc.) son totalmente diferentes de las preocupaciones que se tienen a los 55 (ver a los hijos convertirse en adultos, dejar un legado, etc.). Los acontecimientos importantes de la vida (matrimonio, divorcio, nacimientos, muertes, trabajos nuevos, enfermedad, etc.) son otro motivo que afecta al propósito. Para terminar, si bien nuestros intereses y habilidades suelen mantenerse a lo largo del tiempo, es posible que su *forma de expresión* sufra una evolución.

En palabras del colaborador Laurence Kuek Swee Seng, «la declaración de propósito es un trabajo perpetuo en curso». Laurence recomienda tener archivada una declaración de propósito y actualizarla periódicamente, a medida que la vida y las perspectivas cambian.

Comparación entre objetivos y propósito

Somos muchos los que tenemos objetivos en la vida, a corto, medio o largo plazo. Sin embargo, ¿cuántos tenemos un verdadero propósito?

Los objetivos difieren del propósito. El empresario Oki Matsumoto ayuda a las organizaciones a distinguir estos dos conceptos con el siguiente consejo: «Aim for the North Star, not the North Pole»²⁰ (apunten a la Estrella Polar, no al Polo Norte).

Según Matsumoto, la Estrella Polar representa la visión de una organización: una fuerza motriz que conjuga constantemente los esfuerzos de todos. Por su parte, el Polo Norte representa un objetivo a alcanzar que, una vez conseguido, se reemplazará una y otra vez por un nuevo destino.

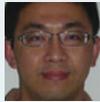
Stephen Shapiro aplica un pensamiento similar a las personas en su libro titulado, provocativamente, *Goal-Free Living*. Shapiro invita a los lectores a «utilizar una brújula, no un mapa» y a «vagar con un propósito». La idea es mantener una dirección, no luchar para llegar a un destino específico; recopilar información nueva a medida que se avanza y utilizarla para confirmar si la dirección es auténtica o correcta.



Los colaboradores de Tu modelo de negocio izan las banderas de su propósito.

我希望可以帮助专业人士、企业家以及学生追求合资企业与各项目,通过明确、优化及强化他们实现目标的努力,成为他们的顾问、教练或合作者。

郭瑞承



Laurence Kuek Swee Seng
Malasia

To open dialogue to expand a person's capacity to work and be livable.

Kat



Kat Smith
Estados Unidos

Me gustaría ayudar a profesionales cualificados con problemas de empleabilidad, con pocos conocimientos empresariales y habilidades de gestión, a repensar su futura vida profesional y reiniciar su carrera.

FERNANDO SÁENZ-MARRERO



Fernando Sáenz-Marrero
España

I will help the { UNDERVALUED + UNDERPRIVILEGED } become EMPOWERED to improve { THEIR OWN + OTHERS' } lives through mentoring, collaborating and birthing innovative impact-ful solutions.

-E



Emmanuel A. Simon
Estados Unidos, vía Trinidad y Tobago



I'D LIKE TO SUSTAIN COMPANIES AND ORGANIZATIONS THROUGH THE INNOVATION OF BUSINESS PROCESSES.

-MICHAEL ESTABROOK



Michael Estabrook

Estados Unidos

My purpose is to evolve the female entrepreneur so that she may turn her intellectual capital into multi-generational wealth.

Kadene Tate



Kadene Tate

Estados Unidos

Ik help ondernemers, investeerders businesscoaches en consultants bij het ontwikkelen van succesvolle bedrijven door complementaire ambities, netwerk en ervaring te verbinden en te faciliteren

Marieke Post, "Ambition Angel"



Marieke Post

Países Bajos

Me levanto todos los días, para revolucionar el mundo a través del diseño de experiencias extraordinarias e innovadoras que cambien para bien la vida de las personas. Para lograr esto es vital enseñar a la gente que la felicidad procede al éxito. Al final es acerca de hacer felices a otros.



Alfredo Osorio Asenjo

Chile

LA PRUEBA ÁCIDA

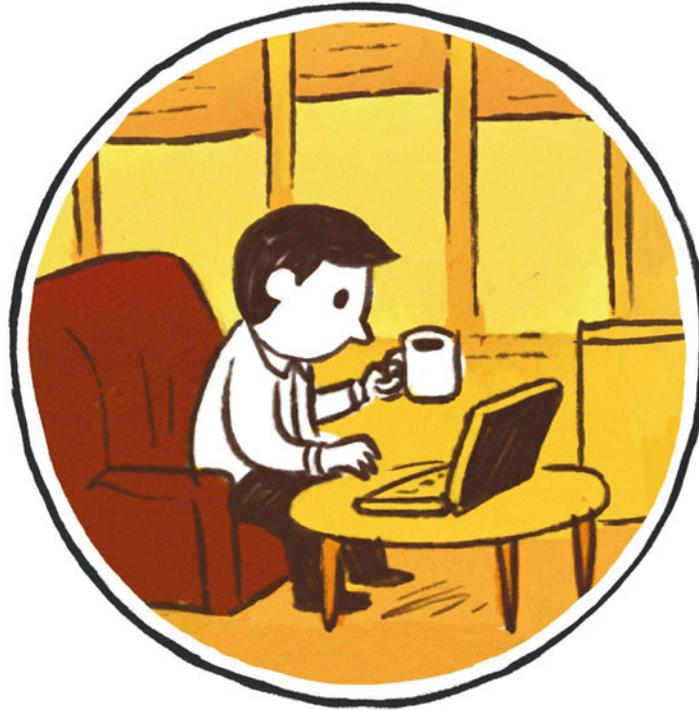
¿Puedes compartir tu declaración de propósito con seguridad y de forma proactiva con otras personas? Si no tienes la seguridad suficiente o te da vergüenza, tienes trabajo por hacer.

Cuando lo hayas conseguido (al menos por el momento), será el momento de pasar a la fase de revisión para explorar las posibilidades de reinención de tu modelo de negocio personal. Para ello, utilizarás la declaración de propósito que acabas de redactar a modo de guía.



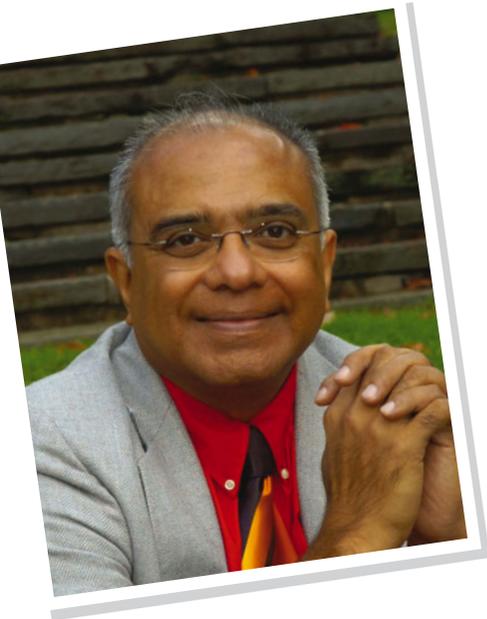
Revisión

Utiliza el lienzo y los conocimientos adquiridos en los apartados anteriores para ajustar —o incluso reinventar— tu vida profesional.



CAPÍTULO 6

Prepárate para reinventarte



Mountain View, California

Una sala llena de empleados de Google de pie, con las manos sobre la cabeza y balanceándose de un lado a otro mientras ríen tontamente.

El conferenciante les pidió que hicieran exactamente eso si reconocían alguno de sus monólogos internos en una serie de diapositivas de PowerPoint:

«Cuando contemplas tu vida y la dirección que ha tomado, la pregunta “¿eso es todo?” surge espontáneamente, haciéndote sentir incómodo».

Sí No

«Planeas constantemente poner tu vida en orden *cuando* algo ocurra o termine: *cuando* hayas terminado el gran proyecto que tienes entre manos, *cuando* tu madre se recupere de la cirugía y salga del hospital, *cuando* tu hijo madure, *cuando* tu cónyuge encuentre un trabajo».

Sí No

«Evalúas todos los acontecimientos en función de cómo te afectan. Si tu cónyuge recibe una oferta de empleo excelente, te preguntas cómo afectará a vuestra relación o, si despiden a tu jefe, te preguntas si te darán el trabajo a ti o cómo te llevarás con el próximo jefe».

Sí No

Srikumar Rao, un conferenciante jovial de risa contagiosa, explica que todos vivimos en medio de una corriente constante de discursos internos que refuerzan nuestros modelos mentales de cómo funciona el mundo. Con un gesto de reconocimiento a los encogimientos de hombros, los ojos entornados y las manos rascando la cabeza que siguen a sus declaraciones, Rao continúa: «Todos estáis viviendo en un mundo de fantasía».

Un murmullo se extiende entre la multitud.

«Toda tu vida, incluida la realidad que percibes —dice—, es un conjunto de historias que te has contado y que te sigues contando».

Cuando Rao pronuncia estas palabras, unos cuantos asistentes abandonan la sala con la socorrida excusa de haber recibido mensajes urgentes en sus blackberry. La mayoría se queda. Cuarenta minutos después, son muchos los que se van con una visión de la vida radicalmente distinto.²¹

Modifica tu perspectiva

Rao, que cree que «es importante aprender a luchar con fuerzas sin perder la serenidad», dice que ninguna de sus ideas es original. Según él, todo lo que expone procede de tradiciones espirituales y filosóficas milenarias que versan sobre los cimientos de la condición humana.

Quizás ese sea el motivo por el que su mensaje tuvo un efecto tan hiriente entre los trabajadores de Google, el epítome del poder intelectual y tecnológico. Incluso en la vertiginosa era digital, parece que nuestras formas de vida y trabajo están perfiladas por elementos humanos ajenos al tiempo.

Son estos elementos humanos los que debemos trabajar cuando nos dispongamos a modificar nuestros modelos de negocio personales. Todos queremos liberarnos del discurso mental contraproducente y ¿quién no ha soñado con reinventarse?

Empecemos con una variación de un experimento mental creado por el filósofo británico Bertrand Russell a principios del siglo xx.

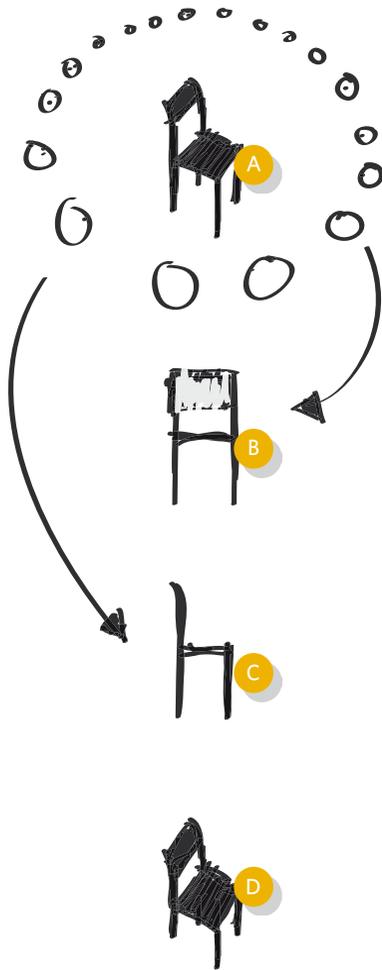
Imagina a 20 personas mirando una silla al mismo tiempo (a). Cada una de estas 20 personas ve la silla de una forma diferente.

Algunas las ven así (b), otras tienen esta vista (c) y una persona alta la vería así (d). Es decir, podría haber 20 perspectivas diferentes de la misma silla.

¿Son precisas todas estas perspectivas? Sí.

Entonces, si todas son precisas, ¿cuál es la silla? Hum.

La respuesta es «ninguna de ellas». Todas las perspectivas son meras *representaciones* de la silla, no la silla en sí misma. La silla puede ser una sola realidad, pero las personas la perciben de maneras muy diferentes.



De hecho, nuestra percepción de la silla nos afecta más que la auténtica realidad de la silla. Por lo tanto, la experiencia que nos proporciona la silla se basa en una mera representación (nuestra perspectiva), no en la verdadera silla.

Russell quería demostrar que es imposible ver o conocer totalmente la realidad física de la silla en su totalidad, aunque sepamos que esa realidad existe. La perspectiva desde donde la observemos siempre limita nuestro conocimiento.

Si dices la vuelta y te detuvieses momentáneamente detrás de cada una de las personas, también verías diferentes perspectivas de la silla.

De este modo, si 20 personas pueden tener 20 perspectivas diferentes de la silla, sólo tienes que cambiar tu perspectiva para cambiar el modo en que ves la silla.

Pronto tendrás la capacidad para replantear la realidad.

Como piensa un hombre

Un punto de partida: el replanteamiento de la realidad puede cambiar la realidad.

Todo lo que percibes de tu trayectoria profesional, tu vida amorosa, tu familia y tus amigos no siempre se corresponde con la realidad. No es más que *tu percepción de la realidad*; y solo representa una realidad posible, una de las 20 vistas de la silla, no la única realidad.

Cuando asumimos que la *realidad* que percibimos (reforzada por discursos mentales del tipo «mi carrera profesional es un fracaso», «mi jefe me odia» o «los celos de mis compañeros están

minando mis esfuerzos») es la realidad, aparecen los problemas. En gran medida, el mundo tal como lo vivimos no es real, sino que, en palabras de Rao:

«Lo hemos inventado. Lo hemos construido con esto y aquello. Lo hemos fabricado a partir de nuestros modelos mentales y luego vivimos según sus dictados. Y una vez hecho esto, hemos seguido adelante con nuestra vida, sin llegar a darnos cuenta de que nuestros modelos mentales estaban formados solamente de percepciones no de hechos».²²

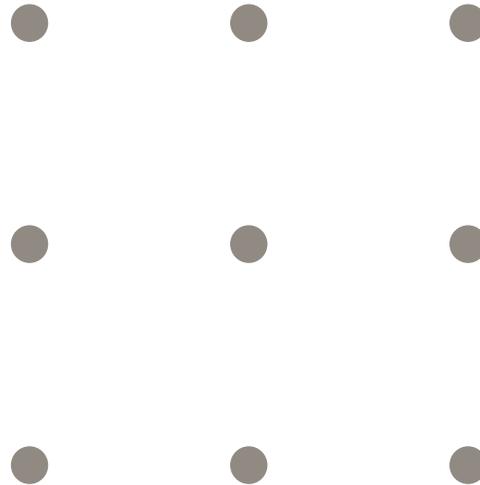
Transciende los modelos mentales

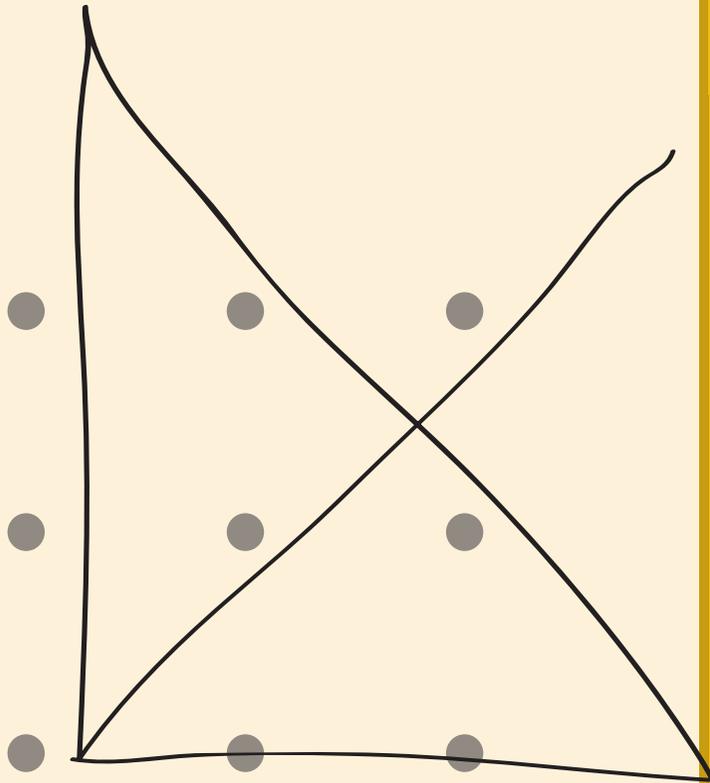
Cuando nos disponemos a reinventar un modelo de negocio personal, puede resultar útil intentar liberarnos de las limitaciones autoimpuestas. Puede que estés familiarizado con el ejercicio que proponemos a continuación, que suele ayudar a los participantes a empezar a reflexionar sobre los modelos mentales (asunciones tácitas) que no les funcionan bien.

Dibuja un cuadrado con nueve puntos en el lado derecho de un folio en blanco o haz el ejercicio en esta misma página:



1. Une los nueve puntos.
2. No dibujes más de cuatro líneas rectas.
3. No levantes el lápiz del papel.
4. Puedes dibujar las líneas con cualquier ángulo.
5. Cuando hayas terminado, todos los puntos deben estar cruzados por una línea.





La solución (casi literalmente) es ver más allá del cuadrado.

Casi todos asumimos tácitamente —tenemos un modelo mental para este puzle— que debemos limitarnos al marco que delimitan los nueve puntos. Sin embargo, resulta imposible solucionar el rompecabezas dentro de los confines de esta asunción. En palabras de Benjamin y Rosamund Zander, los confines son meras invenciones:

«Los parámetros creados por nuestras mentes definen y confinan lo que percibimos como posible. Cada problema, cada dilema, cada callejón sin salida que encontramos en nuestra existencia, parece irresoluble cuando está inscrito en un marco determinado, cuando se percibe desde un punto de vista específico. Ampliando el marco, o creando un nuevo conjunto de hipótesis alrededor de los datos, los problemas se desvanecerán, a medida que un nuevo abanico de posibilidades se despliega ante nuestros ojos.»²³



Aquí proponemos otro puzle que tergiversa la realidad.



Cambia la ecuación de la derecha para obtener el resultado indicado añadiendo una sola línea:

La solución fácil sería dibujar una línea vertical para convertir el signo = en ≠; pero hay otra solución, ¿sabes cuál es?

$$5 + 5 + 5 = 550$$



$$545 + 5 = 550$$

Es fácil desestimar la noción de que la realidad es *inventada* como un sinsentido *new age* para hacernos sentir bien. Sin embargo, es importante destacar que la idea de que «todo está inventado» resulta increíblemente útil, sea o no sea cierta desde un punto de vista objetivo.²⁴

Rao sugiere otro ejercicio para ayudarte a trabajar con aquellos modelos mentales (tu percepción de la realidad) que no te resultan útiles.

La editora



Coge papel y lápiz, y busca al menos diez minutos de tranquilidad para ti.

Ahora, piensa en una situación que te moleste y descríbela por escrito.

Lee cómo el miembro del foro Amber Lewis describió su situación. Después, intenta imaginar una nueva realidad, como ella hizo.



«Los escritores de la plantilla no me respetan. Siguen enviándome historias con los mismos problemas, aunque les escribo una y otra vez para explicarles cómo evitarlos, y por qué es fundamental que lo hagan. Pero ignoran mis instrucciones. Quizás soy demasiado joven para este puesto, o quizás no tengo dotes de liderazgo».

Con el refuerzo de un discurso mental compatible, Amber construyó esta *realidad* en torno a su situación —problemas recurrentes con el trabajo de los escritores— y cada vez se reafirmó más en ella. Cuando sucede esto, es el momento de buscar una realidad alternativa, que explique la misma situación pero que sea más eficaz.

Amber se imaginó así la realidad alternativa:

«Algunos escritores son nuevos en la empresa y aún se están adaptando a nuestro estilo y a la gran carga de trabajo. Además, solo me he comunicado con ellos a través del correo electrónico, por lo que es fácil que se produzcan malas interpretaciones o que no se entienda el mensaje».

Rao enfatiza que la realidad alternativa debería:

- 1. Ser mejor que la actual.**
- 2. Ser una que puedas aceptar con convicción.**

Una vez que hayas seleccionado una realidad alternativa plausible y mejor, abandona la anterior para adoptar la nueva. Vívela como si fuera cierta.

Cuando vivas esta realidad alternativa, dice Rao, reconoce y acepta inmediatamente todas las evidencias de que funciona. Ignora con firmeza las evidencias contradictorias. Quizás tengas la impresión de estar actuando, ¡y así es! Al final, interiorizarás el papel que interpretas.

Con el objetivo de hacerse a la nueva realidad, Amber decidió concertar reuniones personales con los escritores para repasar el estilo de la empresa, responder a preguntas y aclarar aspectos que no estuviesen claros o fuesen difíciles de tratar por correo electrónico. ¿Cuál fue el resultado? La situación real resultó ser bastante más próxima a la realidad alternativa y preferida de Amber.

INVENTA ALGO MEJOR

Piensa en el lienzo de modelo de negocio personal como una herramienta de modelismo para alterar la realidad de forma que te resulte más útil. Recuerda que la definición de un modelo de negocio personal puede ser un proceso caótico. En comparación con las organizaciones, las personas tienen *más* prioridades que no están relacionadas con el trabajo y *menos* objetivos claros. Para las organizaciones, a pesar de que tienen *menos* prioridades no relacionadas con el trabajo y *más* objetivos claros, el proceso de innovación en modelos de negocio también entraña dificultades:

El reto que plantea la innovación en modelos de negocio es su falta de orden e imprevisibilidad, a pesar de los intentos de aplicación de un proceso. Para innovar es necesario tener capacidad para gestionar la ambigüedad y los puntos de incertidumbre hasta llegar a una solución adecuada [...]. Los participantes deben estar dispuestos a invertir mucho tiempo y energía estudiando las diferentes posibilidades sin precipitarse en la elección de una solución.²⁵

CAPÍTULO 7

Redibuja tu modelo de negocio personal

176

NOMBRE
AL GORE

PUNTO CLAVE:

LOS PUNTOS «DÉBILES» EN PUNTOS FUERTES

PERFIL:

ABOGADO ECOLOGISTA

No todo el mundo está de acuerdo con sus políticas, pero el ex vicepresidente de los Estados Unidos Al Gore es un ejemplo extraordinario de revisión del propósito, la perspectiva y la identidad; y, por ende, de reinención eficaz de un modelo de negocio personal.

La renovación de Gore empezó después de las elecciones presidenciales de 2000, cuando se hizo con una mayoría de más de medio millón de votos pero perdió las elecciones a causa de un conflicto legal con el recuento de votos en Florida, en el que el Tribunal Supremo dictó sentencia a favor de George W. Bush. Desilusionado con el ente público, Gore lamentó que «la política se ha convertido en algo que requiere [...] tolerancia a los artificios y las estrategias de comunicación manipuladoras».²⁶ Entonces decidió *democratizar la televisión* y, con este fin, fundó Current TV, una empresa cuyo modelo de negocio basado en contenido generado por los usuarios revolucionó la televisión por cable en 2002. Después, Gore enfatizó su pasión por las cuestiones medioambientales y abrió un fondo de inversión centrado en las empresas comprometidas con la sostenibilidad económica y medioambiental.

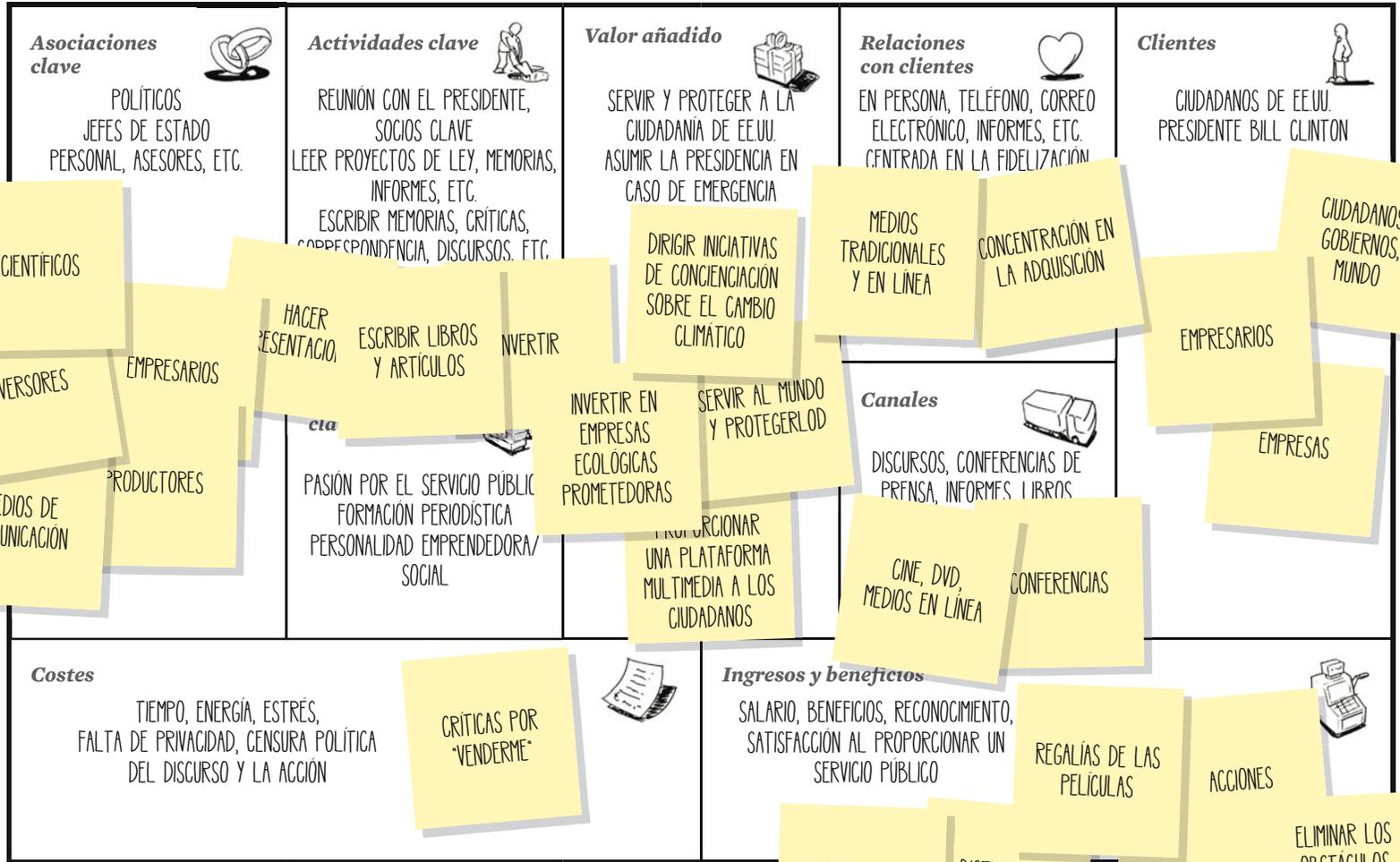
La reinención de Gore tuvo su punto álgido en 2006, con el estreno del documental *Una verdad incómoda*, galardonado con un Oscar, que incluye su presentación en PowerPoint sobre el calentamiento global. Como político, Gore intentó durante casi tres décadas informar sobre las amenazas a la capa de ozono de la Tierra, pero tuvo que optar por un modelo de negocio personal nuevo para conseguir este objetivo: la película atrajo la atención mundial y convirtió a Al Gore en una estrella mediática y un líder en la defensa de causas medioambientales.

Varios factores hicieron posible el éxito del nuevo modelo de negocio personal de Gore:

- Enfoque renovado a los intereses primordiales: su pasión por las causas medioambientales —un punto débil como político— se convirtió en su mayor punto fuerte como ciudadano.
- Ayuda a más clientes: Gore amplió su cartera de clientes fuera de Estados Unidos e incluyó en ella sectores nuevos, ajenos a la política.
- Adopción de nuevos canales: el cine, los DVD y los libros convirtieron el valor añadido de Gore —que antes era un servicio— en productos que podían llegar a mucha más gente.

La transformación del modelo de negocio personal de Al Gore

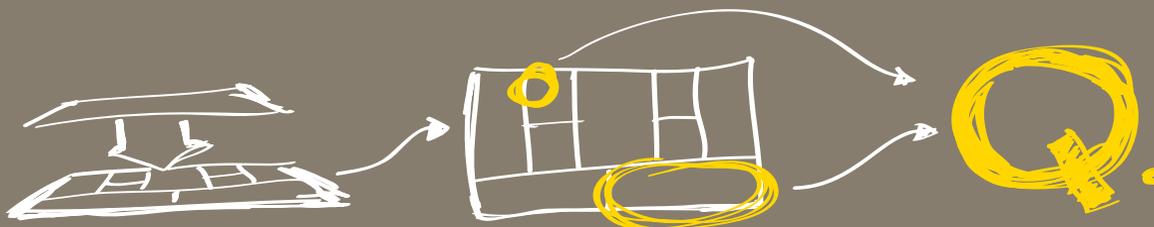
 Nuevo modelo



CIENTÍFICOS
 INVERSORES
 EMPRESARIOS
 PRODUCTORES
 MEDIOS DE COMUNICACIÓN
 HACER PRESENTACIONES
 ESCRIBIR LIBROS Y ARTICULOS
 INVERTIR
 PASIÓN POR EL SERVICIO PÚBLICO
 FORMACIÓN PERIODÍSTICA
 PERSONALIDAD EMPRENDEDORA/
 SOCIAL
 INVERTIR EN EMPRESAS
 ECOLÓGICAS
 PROMETEDORAS
 PROPORCIONAR
 UNA PLATAFORMA
 MULTIMEDIA A LOS
 CIUDADANOS
 SERVIR AL MUNDO
 Y PROTEGERLO
 MEDIOS
 TRADICIONALES
 Y EN LÍNEA
 CONCENTRACIÓN EN
 LA ADQUISICIÓN
 CIUDADANOS,
 GOBIERNOS,
 MUNDO
 CRÍTICAS POR
 "VENDERME"
 INGRESOS POR
 CONFERENCIAS
 DISTRIBUCIÓN
 DE BENEFICIOS
 SATISFACCIÓN AL
 ABORDAR CUESTIONE
 GLOBALES
 ELIMINAR LOS
 OBSTÁCULOS
 POLÍTICOS A LA
 ACCIÓN

Redibuja tu modelo de negocio personal

Los cinco pasos que siguen te ayudarán a relacionar los conceptos de los capítulos 4 a 6 con una serie de herramientas clave para la reinención. Y te guiarán en la creación de un lienzo totalmente nuevo.



1. Dibuja tu modelo de negocio personal tal como es actualmente

¿Recuerdas la versión que hiciste en el capítulo 3? Vuelve a dibujarla aquí o en una hoja en blanco. Esta vez, con la ayuda de tu propósito, deberías ser capaz de explicar de forma más eficaz quién eres, qué ayuda ofreces y a quién ayudas.

2. Identifica los puntos débiles

¿Dónde se encuentran los puntos débiles de tu vida laboral? En el lienzo que acabas de dibujar, rodea los módulos en los que te sientes más insatisfecho.

Por ejemplo, si quieres ganar más dinero, rodea el módulo Ingresos; y si no te gusta la venta, pero es una de tus actividades principales, rodea con un círculo el módulo Actividades clave y el elemento *vender*.

3. Haz preguntas de diagnóstico

En las páginas que siguen, responde las preguntas sobre los módulos con los que estás menos satisfecho. Algunas de estas preguntas se refieren a problemas y otras, a posibles oportunidades. En cualquier caso, échale un vistazo a la sección «Ideas para encontrar una solución» para obtener pistas sobre el tipo de acciones que podrías emprender.

El lienzo de modelo de negocio personal



<p>Quién te ayuda (Asociaciones clave)</p> 	<p>Qué haces (Actividades clave)</p> 	<p>Qué ayuda ofreces (Valor añadido)</p> 	<p>Cómo te relacionas (Relaciones con clientes)</p> 	<p>A quién ayudas (Clientes)</p> 
	<p>Quién eres y qué tienes (Recursos clave)</p> 		<p>Cómo te conocen y qué medios utilizas (Canales)</p> 	
<p>Qué das (Costes)</p> 		<p>Qué obtienes (Ingresos y beneficios)</p> 		

Preguntas de diagnóstico

Quién eres y qué tienes 

Qué haces 

Preguntas

Ideas para encontrar una solución



¿Te interesa tu trabajo?

Si es así, ¡estupendo! Si no, probablemente haya una falta de concordancia fundamental entre los **recursos clave** (quién eres) y las **actividades clave** (qué haces). También es recomendable que reconsideres tu propósito. Repasa los capítulos 4 y 5.

¿Estás desperdiciando o *no* utilizando una habilidad o competencia importante?

El hecho de desperdiciar o no utilizar una habilidad o competencia conlleva un coste en forma de estrés o insatisfacción. ¿Puedes añadir esa habilidad o competencia a tus **actividades clave** a modo de mejora o apoyo del **valor añadido**? Repasa los capítulos 4 y 5 para averiguar *por qué* estás desperdiciando esa competencia.

¿Tus tendencias de personalidad se adecuan a tu lugar de trabajo? (Recuerda que el *lugar de trabajo* está formado, en gran medida, por las personas con las que trabajas). ¿Tus tendencias de personalidad se adecuan a tus actividades clave?

Si es así, ¡fantástico! Si no, quizás debas captar **clientes** (o **socios clave**) nuevos que tengan tendencias de personalidad más compatibles. Los clientes están relacionados con el **valor añadido**, de modo que te aconsejamos leer las preguntas de diagnóstico correspondientes a dicho módulo en la página siguiente. Consulta el capítulo 4 para asegurarte de que tu personalidad está en armonía con tus actividades profesionales.

A quién ayudas

Preguntas

Ideas para encontrar una solución

¿Te gustan tus **clientes**?

Si la respuesta es sí, ¡genial! Si es no, ¿qué cualidades tendría el **cliente de tus sueños**? ¿Existen clientes de ese tipo en tu sector? Si no es así, quizás deberías revisar tu modelo.

¿Quién es tu **cliente** más importante?

Explica por qué es tan importante. ¿Te aporta beneficios directos o indirectos? ¿O una combinación de ambos? ¿Dicho **cliente** justifica un **valor añadido** nuevo o diferente?

¿Cuál es el propósito global que persigue el **cliente**? ¿Tiene el **cliente** una motivación de más envergadura para contratar tus servicios? Por ejemplo, ¿trabaja para otro **cliente** que necesita llevar a cabo un proyecto más grande?

¿Puedes renovar, reubicar o modificar tu **valor añadido** para ayudar al **cliente** a realizar con éxito un proyecto más grande?

¿Te resulta demasiado caro ofrecer un servicio al **cliente**?
¿Te exige un gran esfuerzo ofrecer un servicio al **cliente**?

Los **costes**, incluidos los **costes indirectos**, ¿son demasiado elevados como para justificar la prestación de un servicio a este **cliente**? ¿Los **ingresos** (o **beneficios**) son demasiado bajos? ¿Puedes permitirte prescindir del **cliente**? ¿Puedes permitirte *no* prescindir del **cliente**? Revisa las preguntas de diagnóstico correspondientes a los módulos **Valor añadido**, **Costes** e **Ingresos y beneficios**.

¿El cliente considera que las **actividades clave** y el servicio que necesita son la misma cosa? ¿Y tú?

A veces, los **clientes** no definen con claridad los servicios que necesitan. ¿Puedes ayudarles a hacerlo? ¿Puedes redefinir o modificar las **actividades clave** para aumentar el **valor añadido**?

¿Necesitas **clientes** nuevos?

Si es así, quizás deberías cambiar el enfoque de tus **relaciones con los clientes**: de fidelización a captación. ¿Necesitas realizar más actividades de venta o marketing? ¿Mejorar o desarrollar tus actividades en esta área? ¿Buscar **socios clave** que te ayuden a captar nuevos clientes?

Qué ayuda ofreces

Preguntas

Ideas para encontrar una solución

¿Qué elementos de tus servicios valora más tu **cliente**?

Hazle esta pregunta a tu **cliente**, quizás la respuesta te sorprenda. Responde a las preguntas de diagnóstico sobre **clientes** de la página 181.

¿Tu **valor añadido** responde a los elementos más importantes y relevantes del servicio que necesita el **cliente**?

¿Entiendes la verdadera necesidad que debes cubrir o simplemente la adivinas? ¿Puedes renovar/reubicar o modificar tus **actividades clave** para focalizarlas en los elementos de **valor añadido** más relevantes?

¿Podrías suministrar tu **valor añadido** mediante un **canal** diferente?

¿Tu **cliente** prefiere el **canal** actual? ¿Podrías adaptar el **valor añadido** a canales de entrega alternativos? ¿Podrías convertir un servicio (**valor añadido**) en un producto, creando así un modelo de negocio ampliable (consulta la página 45)?

¿Te gusta ofrecer tu **valor añadido** a los clientes?

Si la respuesta es afirmativa, ¡estupendo! Si es negativa, repasa los **recursos clave**, quizás deberías revisar tu modelo.

Cómo te conocen y qué medios utilizas



Preguntas sobre canales

¿Cómo te encuentran los **clientes**?
¿Cómo valoran los **clientes** tus servicios (o producto)?
¿Tus **clientes** pueden comprar de la manera que prefieren?
¿Cómo suministras tu servicio/producto?
¿Cómo garantizas la satisfacción posventa?

¿Qué **canales** utilizas para darte a conocer y proporcionar **valor añadido**?
¿Proporcionas el **valor añadido** directamente a los **clientes**?

Preguntas sobre relaciones con los clientes

¿Qué tipo de relación espera establecer y mantener el **cliente**?

¿Cuál es el principal objetivo de tus **relaciones con los clientes**: fidelización o captación?

La creación de una comunidad de usuarios, o la participación en una, ¿mejoraría la comunicación con tu **cliente**? ¿Podrías colaborar en la creación de un servicio o producto con tu **cliente**?

Cómo te relacionas



Ideas para encontrar una solución



¿Has *definido* claramente la ayuda que ofreces para así poder *comunicarlo*?
¿Cómo podrías darte mejor a conocer o fomentar el intercambio de opiniones (redes sociales, presentaciones en línea, etc.)? ¿Ofreces a los **clientes** la posibilidad de comprar y recibir el servicio o producto de la forma que prefieren?
¿Puedes ofrecer varias opciones de compra? ¿Puedes proporcionar el producto en un soporte nuevo o diferente (DVD, podcast, vídeo, en persona, etc.)? ¿Podría una **asociación clave** darte a conocer o proporcionar tu producto o servicio? ¿Has preguntado a tus **clientes** su grado de satisfacción con tu servicio o producto?

¿Es posible convertir tu servicio en un producto, de manera que se pueda proporcionar a más **clientes**? (Esto es fundamental para crear un modelo de negocio ampliable; consulta las preguntas de diagnóstico sobre **valor añadido**).

Ideas para encontrar una solución



¿Te comunicas con los **clientes** del modo que prefieren, o como tú prefieres? Piensa en la posibilidad de añadir, quitar, sumar o restar una vía de comunicación, o más.

Si tu objetivo principal es la fidelización, ¿una de tus **actividades clave** consiste en medir la satisfacción de los **clientes**? (Si la satisfacción es baja, repasa las preguntas de diagnóstico sobre **valor añadido**.) Si tu objetivo es la captación, ¿necesitas añadir o aumentar las **actividades clave** relacionadas con la venta o el marketing?

¿Tus **clientes** podrían ayudarse entre sí? ¿Podrías automatizar las **relaciones con los clientes** en cierto grado mediante una comunidad de usuarios? (consulta las preguntas sobre **canales**). Considera la posibilidad de modificar un **valor añadido**, o crear uno totalmente nuevo, en colaboración con tu cliente.

Quién te ayuda

Preguntas

Ideas para encontrar una solución

¿Cuáles son tus **asociaciones clave**?

¿Podría una **asociación clave** asumir una **actividad clave** tuya, o viceversa?
¿Podrías reducir los **costes** estrechando la relación con tu **asociación clave**, o haciéndola más estratégica? ¿Podrías modificar un **valor añadido**, o crear uno totalmente nuevo, mediante la colaboración con una **asociación clave**?

Si no tienes una **asociación clave**, ¿deberías buscar una?

¿Podrías obtener un **recurso clave** importante a un coste menor o de mayor calidad/eficacia si se lo adquirieses a una **asociación clave** en vez de realizarlo internamente? ¿Podrías convertir a un compañero u otra persona en una **asociación clave**? ¿O quizás deshacerte de una **asociación clave** actual?

Qué obtienes

Qué das

Preguntas sobre ingresos y beneficios

Los **ingresos y beneficios** se generan **proporcionando valor añadido** a clientes correctamente. ¿Los **ingresos** son adecuados?

¿Aceptas **ingresos** o **beneficios** demasiado bajos porque subestimas tu **valor añadido**?

¿Los **ingresos** actuales serían adecuados si se redujesen los **costes directos** o **indirectos**?

¿El **cliente** proporciona los **ingresos** de la forma que prefiere o como tú prefieres?

Ideas para encontrar una solución

Si no lo son, es posible que debas sustituir a tus clientes o captar clientes nuevos mediante actividades de marketing. La interpretación que hace el **cliente** del **valor añadido**, ¿coincide con la tuya? Si coincide, piensa en aumentar el precio o reducir los costes. Si no coincide, repasa las preguntas de diagnóstico sobre **valor añadido**.

Comprueba si tú o tu **cliente** estáis equiparando **actividades clave** con **valor añadido**, o interpretando mal la necesidad que debes cubrir. ¿Por qué trabajos están dispuestos a pagar tus **clientes**? Repasa las preguntas sobre **clientes** y **valor añadido** para averiguar si puedes aumentar la valía de tu **valor añadido**.

Si es así, ¿puedes reducir o modificar las **actividades clave** necesarias para atender a los **clientes**? De lo contrario, quizás deberías buscar **clientes** nuevos o adicionales, o revisar tu modelo.

¿Podrías cambiar un modelo de empleado por un modelo de contratista? ¿Y un modelo de fidelización por un modelo de suscripción o viceversa? ¿Podrías convertir tu servicio en un producto que admita venta, alquiler, licencias o suscripción? ¿Podrías recibir pagos en especies? ¿Podrías negociar la recepción de **beneficios** que tengan un coste bajo para el **cliente** pero que sean valiosos para ti?

Preguntas sobre costes

¿Cuáles son los **costes** principales derivados de tu modelo actual?

¿Qué **actividades clave** generan más costes indirectos en tu modelo?

Ideas para encontrar una solución

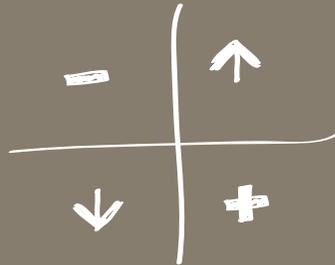
Ten en cuenta tanto los **costes** indirectos (estrés o insatisfacción) como los costes directos (tiempo, energía y dinero): ¿puedes reducir o eliminar algún coste si modificas una **actividad clave** o la compartes con un **socio clave**? ¿Puedes reducir o eliminar alguna **actividad clave** sin que esto afecte negativamente al **valor añadido**? ¿Podrías aumentar considerablemente el **valor añadido** si invirtieses más en un **socio clave** o en **recursos clave**?

Las **actividades clave** que generan costes indirectos demasiado elevados sugieren un desequilibrio entre **recursos clave** y **actividades clave**. Repasa el capítulo 4.



4. Modifica los módulos y evalúa los efectos

Utiliza tus respuestas a las preguntas de diagnóstico para rellenar la tabla de la derecha con las modificaciones que te gustaría hacer en los diferentes módulos. Si, por ejemplo, quieres hacer menos actividades de venta, escribe *venta* en la columna *Reducir* correspondiente a la fila *Qué haces*.



Si quieres saber más sobre esta técnica, consulta el esquema de las cuatro acciones en el libro *La estrategia del océano azul* de Kim y Mauborgne.

Módulo



Añadir +

Eliminar -

Aumentar ^

Reducir v

**Quién eres
y qué tienes**



Qué haces



A quién ayudas



Qué ayuda ofreces



**Cómo te conocen
y qué medios
utilizas**



Cómo te relacionas



Quién te ayuda



Qué obtienes



Qué das



La evaluación de los efectos de tus cambios resulta un proceso intrigante, y a veces complicado, puesto que los módulos están interrelacionados: el cambio de un elemento en un módulo conlleva el cambio de un elemento en otro módulo. En el capítulo 2 mencionamos este aspecto de pasada, al dibujar el lienzo de la organización; ahora haremos un repaso más detallado de cómo hacer los cambios y prever sus efectos.

Impacto de unos módulos sobre otros

Imagina un problema habitual del módulo Ingresos y beneficios: no entra dinero suficiente. Podrías conseguir más dinero 1) captando más clientes, clientes mejores u otro tipo de clientes; o 2) ofreciendo un valor añadido más eficaz, diferente o de precio más elevado.

Supongamos que decides aumentar tus ingresos con la adición de un cliente nuevo. En la tabla de módulos de la página anterior, en la columna *Añadir* correspondiente

a la fila *A quién ayudas* tendrías que describir el cliente que te gustaría añadir.

Acabas de añadir un cliente nuevo sobre el papel. Hasta aquí es fácil, pero los clientes nuevos no aparecen solos, ¿verdad? Por lo general, la adición de un cliente nuevo requiere esfuerzos de venta o marketing, por lo que también deberías explicar cómo **añadir** o **aumentar** las acciones de venta o marketing en la fila *Qué haces*.

Módulo	Añadir +	Eliminar -	Aumentar ^	Reducir v
Quién eres y qué tienes 	MEJORAR LAS COMPETENCIAS DE VENTA Y EL MARKETING			
Qué haces 			ACCIÓN DE VENTA O MARKETING	
A quién ayudas 	CLIENTE NUEVO			
Qué ayuda ofreces				
Cómo te conocen y qué medios utilizas				
Cómo te relacionas				
Quién te ayuda				
Qué obtienes				
Qué das				

La nueva entrada en *Qué haces* podría afectar a otros módulos. Por ejemplo, si no tienes competencias de venta, quizás deberías realizar un curso de formación comercial o de marketing. Después, tendrías que escribir una entrada apropiada en *Quién eres*.

También podrías alcanzar tu objetivo de aumentar las ventas mediante la colaboración con un socio que tenga conocimientos en esta área. En este caso, tendrías que escribir la entrada correspondiente en *Quién te ayuda*.

resultado deseado, identifica el impacto de dicho cambio en los demás módulos. Después, modifica los elementos de los otros módulos en consecuencia.

Un truco para modificar tu modelo de negocio personal de forma efectiva: cuando cambies un elemento en un módulo para obtener el

Ahora repasa todos los módulos de tu modelo que necesiten una mejora y realiza los ajustes pertinentes.

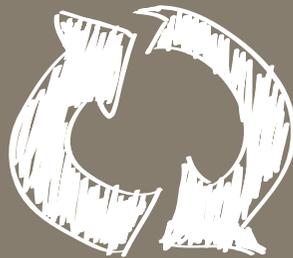
Módulo		Añadir +	Eliminar -	Aumentar ^	Reducir v
Quién eres y qué tienes					
Qué haces					
A quién ayudas		CLIENTE NUEVO			
Qué ayuda ofreces					
Cómo te conocen y qué medios utilizas . . .					
Cómo te relacionas					
Quién te ayuda		CAPTAR NUEVO SOCIO DE VENTAS			
Qué obtienes				CUOTAS ADICIONALES	
Qué das					



5. Redibuja tu modelo

Ya has modificado los módulos problemáticos, así que ha llegado la hora de dibujar un lienzo nuevo.

Con esto no queremos decir que debas dibujar el lienzo una vez y, después, modificarlo una vez. El poder del lienzo reside en que constituye un método estructurado para experimentar con diferentes modelos de negocio personales; es una forma de probar diferentes estilos de trabajo con el fin de encontrar el más adecuado para ti.



Capacidad de experimentación

La experimentación con diversos modelos resulta útil cuando la vida cambia. ¿Qué pasa si mañana sustituyen a tu fantástico jefe por uno insufrible? La posibilidad de generar múltiples opciones te ayudará a diseñar un modelo factible que te lleve a donde quieres llegar.

El lienzo de modelo de negocio personal



<p>Quién te ayuda (Asociaciones clave)</p> 	<p>Qué haces (Actividades clave)</p> 	<p>Qué ayuda ofreces (Valor añadido)</p> 	<p>Cómo te relacionas (Relaciones con clientes)</p> 	<p>A quién ayudas (Clientes)</p> 
	<p>Quién eres y qué tienes (Recursos clave)</p> 		<p>Cómo te conocen y qué medios utilizas (Canales)</p> 	
<p>Qué das (Costes)</p> 		<p>Qué obtienes (Ingresos y beneficios)</p> 		

Inspiración para la reinvencción

Como reinventores de modelos de negocio personales, confiamos en herramientas similares. Sin embargo, nuestros procesos —y resultados— individuales son únicos.

En las últimas páginas de este capítulo veremos cuatro historias de reinvencción diferentes. Seguramente ninguna coincida con tus circunstancias personales, pero pueden aportarte ideas y perspectivas nuevas sobre la aplicación de la metodología de *Tu modelo de negocio*.



1. Prepara el lienzo.

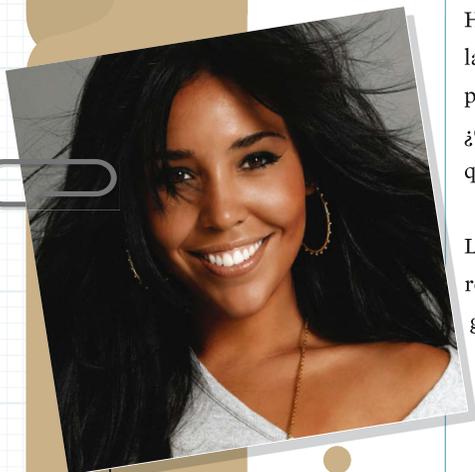
2. En las historias siguientes, observa cómo el trabajo con uno o dos módulos provocó un cambio significativo.

3. Redibuja tu propio modelo.

¿Recuerdas el índice de profesiones de la página 12?
Este es un buen momento para consultarlo y buscar una profesión similar a la tuya.



194



NOMBRE **HIND**

PUNTO CLAVE:

ELEGIR LOS CANALES

PERFIL:

MÚSICO

Tras una exitosa aparición en televisión a los 17 años, Hind —una cantante de Ámsterdam— firmó un contrato con la discográfica alemana BMG, vendió 40.000 copias de su álbum de debut y recibió el premio Edison al mejor artista recién llegado. Sin embargo, después su éxito se vio eclipsado por el de otras estrellas de BMG y se vio obligada a promocionar su propio material.

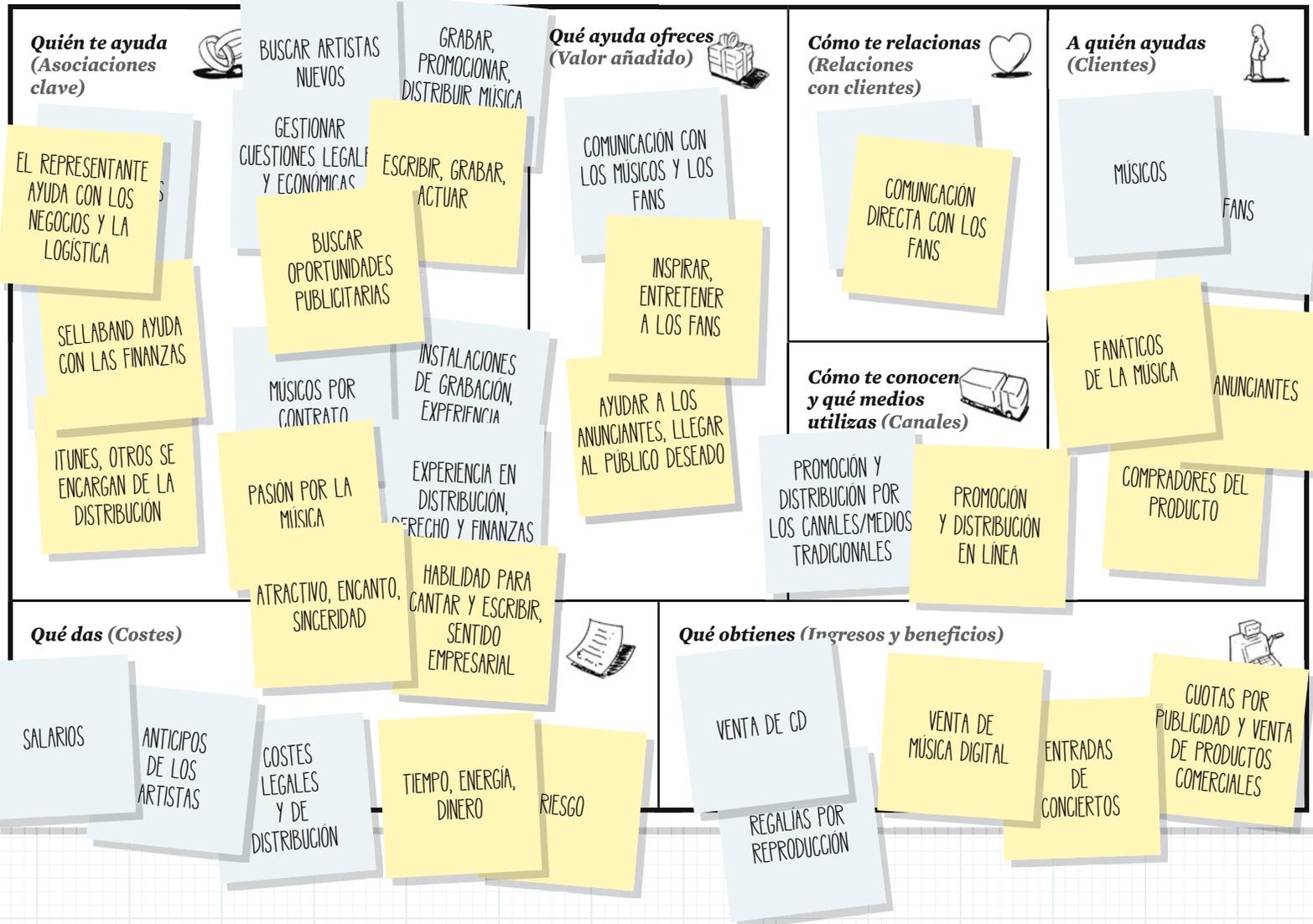
Al mismo tiempo, la creciente popularidad de las canciones descargables debilitó el modelo de negocio tradicional de la industria musical: las discográficas ya no dominaban los canales de promoción y distribución de música.

Hind se dio cuenta de que para hacer frente al torbellino de la industria musical —y tener la libertad para trazar su propio camino— tenía que reinventar su modelo de negocio personal. La cantante empezó planteándose preguntas difíciles sobre el módulo Canales: ¿Cómo la conocieron sus fans? ¿Los fans podían comprar y disfrutar de su música como querían? ¿Qué actividades de seguimiento garantizaban la satisfacción del público?

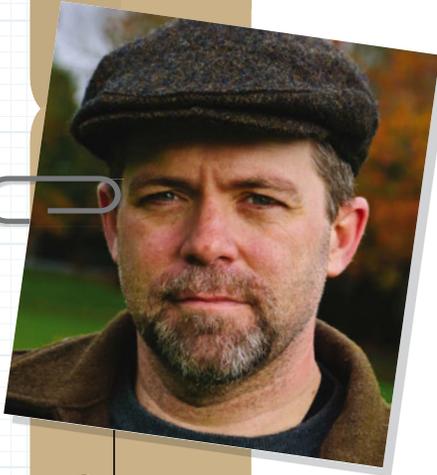
Las respuestas a estas preguntas le ayudaron a tomar una decisión inequívoca: Hind y su representante Eddie Tjon Fo crearían su propio sello, B-Hind, con un modelo nuevo que garantizase un control absoluto sobre la creación, promoción y distribución de la música de Hind.

El nuevo modelo de Hind comparado con el modelo discográfico tradicional

Modelo tradicional
 Modelo nuevo



196



NOMBRE
J.D. ROTH

PUNTO CLAVE:

AYUDAR A LOS DEMÁS, AYUDARSE A UNO MISMO

PERFIL:

BLOGUERO

«Fui un consumidor compulsivo durante años —afirma J.D. Roth—. Sin embargo, cuando compré una antigua granja con mi mujer, toqué fondo. Me quedé sin dinero». J.D. era comercial de cajas de cartón personalizadas y siempre se había interesado por la escritura y la superación personal. Cuando quebró y ante la deuda, decidió reinventarse.

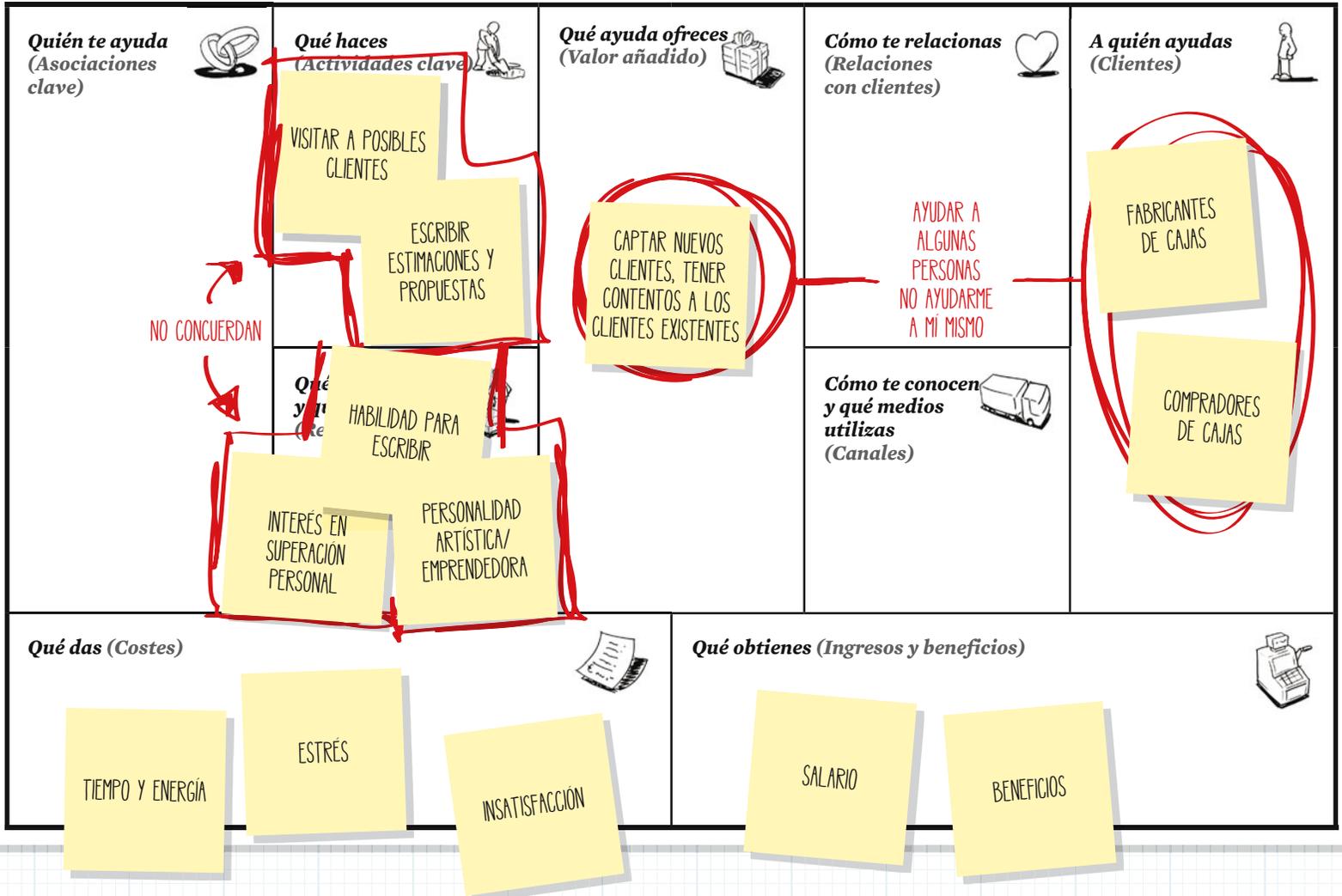
Leyó todo lo que pudo sobre finanzas personales y lo resumió en un *post* de un *blog* que tituló *Get Rich Slowly!* (*Hazte rico poco a poco*). El ensayo digital —y el compromiso personal de J.D. de ser fiel a su mensaje— tuvo eco entre los lectores. Un año después abrió un *blog* de finanzas personales con el mismo nombre, *Get Rich Slowly*. «Nunca habría pensado que alguien podía ganarse la vida con un *blog* —recuerda—. Simplemente pensé que estaba ayudando a la gente».

Los ingresos que generaba el *blog* *Get Rich Slowly* aumentaron y no tardaron en igualar su salario en la empresa de cajas. Fue entonces cuando J.D. aplicó su nuevo modelo de negocio personal como bloguero profesional y dejó su trabajo convencional. «Fue la mejor decisión de mi vida —dice—. Liquidé mi hipoteca, ahorré para el futuro y ayudé a otras personas».

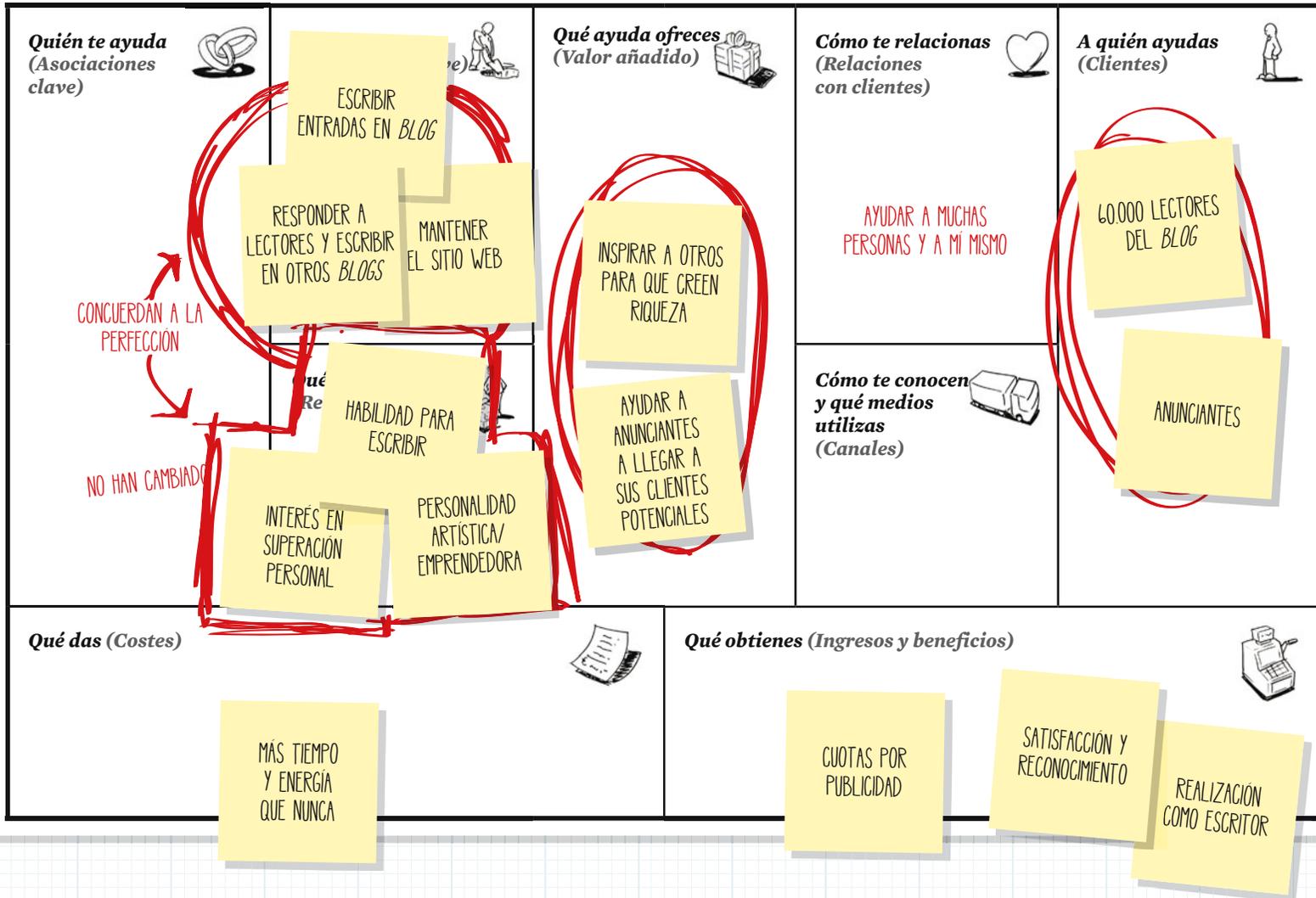
Sin embargo, la falta de días libres y la interacción constante con más de 60.000 lectores terminaron por agotar a J.D., y la calidad de *Get Rich Slowly* empezó a sufrir las consecuencias. J.D. se dio cuenta de que tenía que reformar otra vez su modelo de negocio personal. Buscó un socio empresarial y contrató a escritores para poder «conducir el barco con la compañía de otros tripulantes». El nuevo modelo aumentó los costes en dólares, pero redujo el estrés de J.D. y el tiempo que le dedicaba al *blog*; de esta manera, pudo escribir para publicaciones impresas, aumentando así sus ingresos y su satisfacción. Mientras tanto, el número de suscriptores de *Get Rich Slowly* no dejó de crecer. Ahora, J.D. tiene más tiempo para los amigos y la familia, y ha realizado grandes viajes a lugares que siempre había deseado, como África o Europa.

«El lienzo de modelo de negocio personal me ayuda a reflejar por escrito esos pensamientos que todos tenemos sobre lo que queremos hacer —comenta—. Cuando los escribes, estos pensamientos siempre están ahí. El lienzo dota de intención a tus deseos».

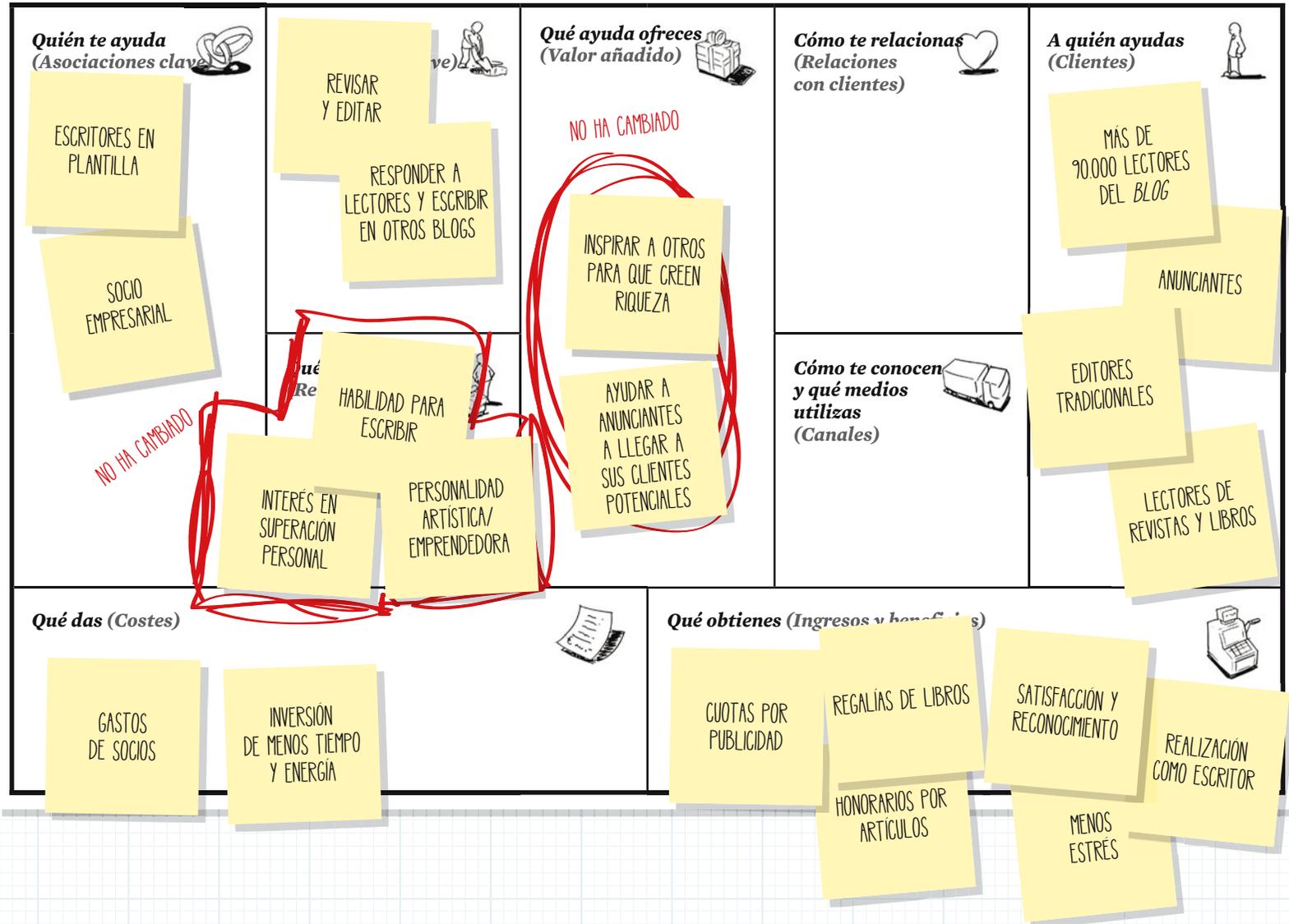
Modelo de negocio de J.D., versión 1.0: comercial de cajas



Modelo de negocio de J.D., versión 2.0: bloguero



Modelo de J.D., versión 2.1: superblogger





PUNTO CLAVE:

DESCUBRIR MÁS RECURSOS CLAVE

PERFIL:

LOCUTOR DE RADIO

Cuando entró en el departamento de producción de Business News Radio, Maarten Bouwhuis ni siquiera soñaba con convertirse en un hombre de la radio. Sin embargo, al cabo de unos meses, empezó a pensar: «¿Por qué no puedo ejercer también como locutor?». Este pasó a ser su objetivo.

En el proceso de convertirse en locutor de radio, Maarten trabajó duro para mejorar su voz, su dicción y el arte de la entrevista. Hasta hace poco, pensaba que estos aspectos, junto con otros atributos físicos, eran los recursos clave de su modelo de negocio personal. Pero los salarios de los locutores de radio son bajos y Maarten empezó a comprender el valor limitado de estos recursos clave.

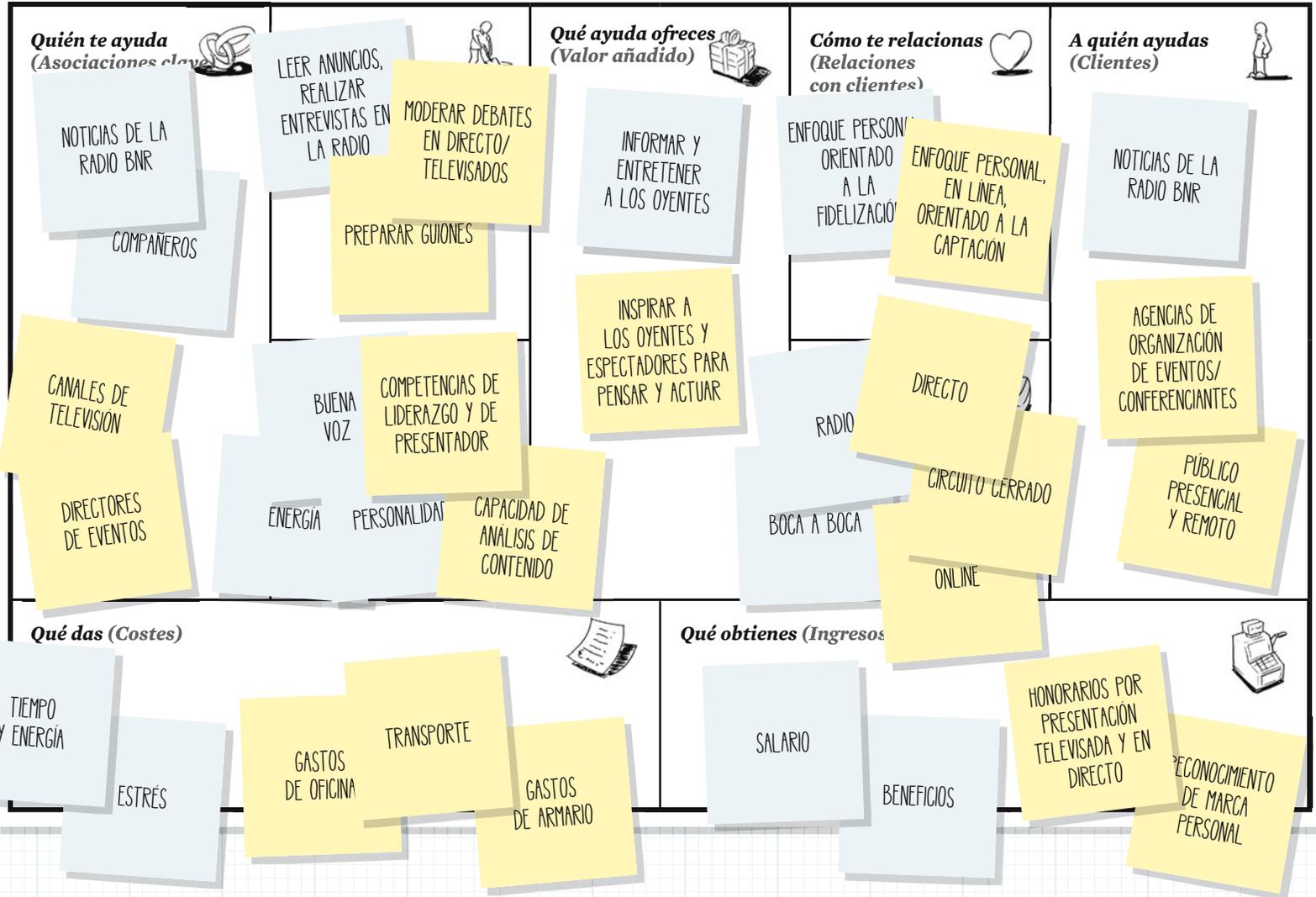
Con el tiempo, los comentarios de sus compañeros y oyentes indicaron a Maarten que su experiencia como entrevistador y comentarista le había dotado de habilidades totalmente nuevas, como la habilidad para reconocer y describir tendencias, y una gracia especial para comunicarlas de forma rápida, clara y emotiva.

Gracias a estas nuevas habilidades, empezó a trabajar como moderador de debates y dinamizador en seminarios de negocios y otros eventos. Actualmente, en ocasiones llega a ganar el equivalente al salario mensual de un locutor de radio en un solo evento.

«No limites nunca la definición de tus recursos clave a lo que una vez fuiste —declara Maarten—. Tu modelo de negocio personal es un proyecto en constante evolución».

Modelo ampliado de Maarten

Elementos iniciales
 Elementos nuevos



202



NOMBRE NATE LINLEY

PUNTO CLAVE:

RETROSPECCIÓN, UN ENFOQUE ALTERNATIVO

PERFIL:

JEFE DE EQUIPO

Nate, un ingeniero eléctrico a cargo de un equipo de ingenieros de una empresa de desarrollo de software para sistemas GPS (servicio de posicionamiento global), estaba perdiendo el interés en su trabajo, pero no era capaz de definir el motivo con exactitud, por lo que buscó la ayuda del *coach* de negocios Bruce Hazen. Este le sugirió que practicara la retrospectiva; se imaginase su carrera profesional ideal en el futuro y, después, retrocediese sobre sus pasos hasta el presente.

A modo de introducción, Hazen le pidió a Nate que escribiese cuatro escenas de película en las que apareciesen él y otros dos profesionales haciendo cosas que le parecieran satisfactorias, que pudiese ver como un trabajo ideal.

Todas las escenas coincidían: *Nate se había puesto en el papel de jefe y coordinador de equipo*. Además, había situado cada escena en un entorno diferente, enfatizando mucho más los detalles de sus roles como coordinador de equipo que los sectores donde los ejercía.

Hazen y Nate «deconstruyeron» juntos los trabajos anteriores de Nate. Y lo que averiguaron coincidía con las escenas que había descrito Nate: Nate disfrutaba coordinando y gestionando equipos. Le encantaba dirigir a la gente, ayudarle a ver su trabajo de otra forma y quitar los obstáculos que se encontraban en el camino.

Pasos retrospectivos de Nate

1. Dibujar modelo ideal como director/jefe.
2. Dibujar modelo actual como director técnico.
3. Reescribir historia personal.
4. Reconocer la necesidad de buscar un cliente con experiencia en gestión a nivel internacional y buena reputación en la formación de directivos.
5. Buscar un cliente con esas características.

Justo un mes después de iniciar el proceso de retrospectiva Nate entró a trabajar en General Electric, una empresa famosa por sus excelentes programas de desarrollo de competencias de liderazgo y dirección.

El método de retrospección consiste en visualizar un futuro deseable y, después, retroceder para averiguar los pasos necesarios para llegar hasta allí.



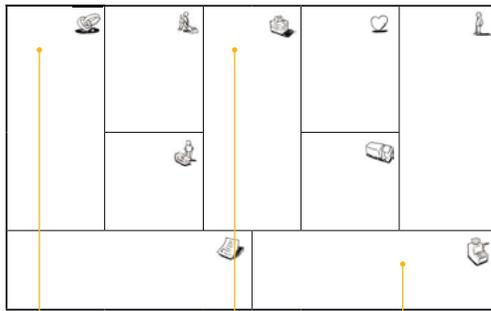
Estos son los pasos a seguir:

- Visualizar y dibujar el modelo de negocio personal ideal.
- Dibujar un lienzo para reflejar la profesión actual.
- Identificar las diferencias entre los modelos actual e ideal.
- Trabajar módulo por módulo, definir las acciones necesarias para salvar dichas diferencias.
- Ejecutar.

«La creación de historias sobre futuros posibles te permite observar lo cerca que puedes estar de alcanzarlos».

Bruce Hazen

Modelo futuro



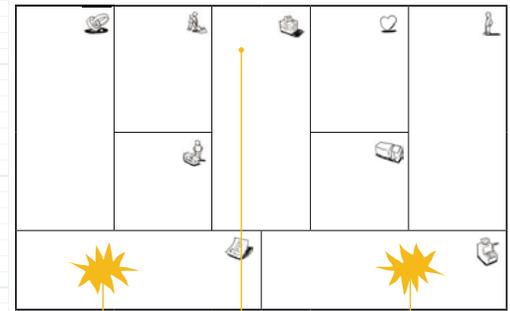
Directores sobresalientes como mentores

Coordinar, orientar y dirigir equipos en cualquier sector

Evolucionar como jefe de equipo



Modelo actual



Insatisfacción y estrés

Gestionar proyectos técnicos

Poco crecimiento personal

La verdadera pasión de Nate —y su futuro modelo de negocio personal— tenían poco que ver con la ingeniería y el software, y todo con la coordinación de equipos y el liderazgo...

... así que reescribió su historia personal para cambiar su papel de ingeniero que dirige por el de director que hace ingeniería.

TU NUEVA HIPÓTESIS

Hasta aquí, ¿el trabajo con tu modelo de negocio personal ha sido básicamente un ejercicio de lápiz y papel? Si eres como la mayoría de nosotros, la respuesta es afirmativa.

No obstante, debes recordar que un modelo de negocio personal concebido totalmente sobre el papel representa una *hipótesis* sobre tu vida profesional, por lo que puede contener asunciones no probadas.

Los científicos y los emprendedores comprueban sus hipótesis mediante la creación de prototipos y experimentos.

Nosotros deberíamos hacer lo mismo.
Los próximos capítulos versan sobre cómo compartir tu propósito, recibir críticas para mejorar el modelo, identificar y analizar clientes potenciales, y poner en marcha el nuevo modelo de negocio personal.

Empecemos por tu valor empresarial para los clientes. La reflexión sobre este aspecto te dará una excelente perspectiva de los aspectos que tienen en cuenta los clientes para elegir a sus proveedores y para determinar los salarios u honorarios.



Acción

Aprende a hacer que las cosas sucedan



CAPÍTULO 8

Calcula tu valor empresarial

Lo que enseña una nómina

Como ya vimos en el capítulo 1, todas las organizaciones necesitan un modelo de negocio viable; es decir, donde *entre más dinero del que sale* (o, al menos, *tanto dinero como sale*). Esto es así en el caso de casi todas las empresas y personas. En este capítulo aprenderás un método para que los posibles clientes valoren tus servicios.

Las organizaciones utilizan una cuenta de pérdidas y ganancias —una lista de ventas y gastos— para controlar su rendimiento. Esta cuenta les ayuda a comprender sus operaciones y seguir siendo viables.

Casi nadie utiliza cuentas de pérdidas y ganancias formales, pero la mayoría de las personas utilizan herramientas similares. Un ejemplo sería la actualización de la libreta del banco o el uso de presupuestos para controlar las facturas y las nóminas.

Veamos un ejemplo personal para saber más acerca de las cuentas de pérdidas y ganancias. Después, veremos cómo se aplicarían los mismos conceptos a una empresa.



Los ingresos de Emily

Emily tiene un salario aproximado de 4.000 dólares mensuales como analista de la cadena de suministro de Giant Shoe Company. Después de pagar las facturas, consigue ahorrar 450 dólares al mes, que deposita en una cuenta de ahorro.²⁷

Lectores, hagamos una votación a mano alzada:

¿cuántos de vosotros consideraríais que ahorrar 450 dólares al mes es un buen beneficio?

En términos empresariales, 450 dólares parece una suma pequeña, pero representa unos beneficios de más del 11 % (450 dividido entre 4.000). No hay muchas empresas que consigan ahorrar el 11 % de sus ingresos, así que —lo creas o no— Emily es más rentable que la mayoría de las empresas de todo el mundo.

Sin embargo, no es muy adecuado hablar de *beneficios*. Este término evoca, para muchas personas, la imagen de un vendedor de coches usados engañando a compradores incautos o a charlatanes de Wall Street traficando con activos tóxicos.

Beneficios y ganancias

Lo más acertado es entender los llamados *beneficios* como la simple diferencia entre los fondos entrantes y los fondos salientes. En el caso de Emily, su beneficio es la suma que recibe merecidamente por su duro trabajo y buena conducta ciudadana; lo que gana por atender bien a los clientes. La generación de ganancias es importante, sin ellas, ¿de qué otra manera podría Emily ahorrar para la jubilación o conseguir el dinero necesario para que sus hijos vayan a la universidad?

De acuerdo con este mismo esquema, ¿cómo puede una empresa invertir en instalaciones nuevas o contratar más personal si no genera ganancias?

Las personas y organizaciones que aspiran a algo más que a la mera subsistencia no pueden limitarse a generar los ingresos suficientes para pagar los gastos sin que sobre nada (en términos empresariales, el famoso *punto muerto*).

Ganancias y *beneficios* son exactamente la misma cosa, pero *ganancias* es un término más apropiado. A pesar de los escándalos financieros de EE.UU. a finales de la primera década del siglo XXI, la gran mayoría de las empresas trabajan duro para generar unas ganancias modestas, igual que Emily. Estas ganancias se reparten

entre los propietarios, se reinvierten en operaciones o se utilizan para liquidar préstamos.

¿Te parece forzado comparar un empleado con una empresa grande? ¡No eres el único! Somos muchos los que, como personas individuales, funcionamos según unos principios y con unos objetivos totalmente alejados de las prácticas empresariales.

En cierto modo, no estamos equivocados. No cabe duda de que las personas y las empresas son diferentes. Sin embargo, como empleados, contratistas o empresarios que *vendemos* nuestros servicios a clientes, resulta útil pensar en las relaciones profesionales en términos empresariales.

El objetivo que persigue este libro es que nos veamos como empresas unipersonales que generan ganancias, tanto para las organizaciones donde trabajamos como para nosotros mismos.

Ahora comentaremos los entresijos de las ganancias. Prepárate para las matemáticas; el esfuerzo tendrá una buena recompensa.



La cuenta de pérdidas y ganancias

En las cuentas de pérdidas y ganancias se computan tres categorías, en orden descendente: 1) dinero entrante, 2) dinero saliente, y 3) dinero sobrante. En la jerga empresarial, estas tres categorías serían ventas, gastos y beneficios.

Parece fácil, ¿no?

Las empresas preparan cuentas de pérdidas y ganancias al menos una vez al año para:

- **Reflejar su rendimiento en términos de beneficios.**
- **Identificar el exceso de costes.**
- **Analizar el aumento o la disminución de las ventas en el tiempo.**

Las cuentas de una empresa son más complejas que las de Emily, pero únicamente porque tienen categorías de gastos adicionales, bonificaciones para impuestos y otros aspectos que podemos omitir sin problemas en nuestros modelos de negocios personales. La fórmula básica es la misma:

**Ventas – gastos =
beneficios**

Observa la tabla «Cómo utilizan las empresas el dinero» de la página siguiente. Verás que el planteamiento de la cuenta de pérdidas y ganancias es aplicable a cualquier organización, ya sea lucrativa, gubernamental o no lucrativa.

Cómo utilizan las empresas el dinero

	Empresas	Gobiernos	Org. no lucrativas
Entrada de dinero 	Ventas Honorarios Intereses Regalías Etc.	Impuestos Venta de bonos Venta de determinados servicios o propiedades	Donaciones Regalos Subvenciones Venta de productos o servicios (a menudo limitados por ley)
Salida de dinero 	Coste de productos o servicios vendidos Salarios Alquileres Suministros Etc.	Servicios públicos: educación, sanidad, defensa, etc. Infraestructura social Intereses de bonos emitidos Salarios de funcionarios, beneficios, pensiones, etc.	Coste de programas Salarios Alquileres Suministros Etc.
Dinero sobrante 	Beneficios repartidos entre propietarios o reinvertidos	Bonos rescatados (reembolso de la suma original invertida por los compradores de bonos) Inversión en más infraestructura o servicios sociales	Inversión en programas, instalaciones o ampliación de personal (normalmente, las organizaciones no lucrativas no pueden repartir los fondos sobrantes entre los fundadores o accionistas)

El salario neto

Observa la cuenta de pérdidas y ganancias de Emily al final de la página. Verás que su salario neto (2.880 dólares) es bastante inferior a su salario bruto (4.000 dólares). Las retenciones fiscales, la seguridad social y otras deducciones de la nómina —incluida su contribución al seguro médico y a Medicare— suman la diferencia de 1.120 dólares.

Los 1.120 dólares en deducciones de la nómina podrían considerarse una especie de *coste de los ingresos*, un gasto que Emily debe pagar por su condición de empleada y ciudadana (como empleada, tiene derecho a prestaciones sanitarias y a una pensión de jubilación; y como ciudadana, disfruta de la protección de bomberos y policía, educación gratuita para sus hijos y muchas otras ventajas).

Obviamente, a Emily le gustaría aumentar su salario neto, pero no tiene elección: si quiere tener ingresos como empleada (y cumplir la normativa fiscal), debe aceptar las deducciones de la nómina en concepto de impuestos y beneficios. Por lo tanto, el coste de sus ingresos, por así decirlo, es el 28 % de su salario.

Prepárate (¡otra vez!) para descubrir el verdadero significado de *salario neto*.

Recuerda que Emily paga todos sus gastos con su salario neto de 2.880 dólares, no con su salario bruto de 4.000 dólares. Esto parece una obviedad,

pero es muy importante para comprender los fundamentos de una empresa (y cómo se calcula tu salario). El motivo es el siguiente:

Al igual que Emily, las empresas deben pagar los gastos con sus salarios netos, es decir, lo que sobre después de deducir los costes necesarios para generar ingresos.

Para comprender el funcionamiento de este planteamiento en la práctica, veamos cómo crea su *salario neto* la empresa Giant Shoe Corporation.

Cuenta de pérdidas y ganancias mensual de Emily

Salario	4.000
Deducciones de la nómina	1.120
Salario neto	2.880
Gastos	
Vivienda	725
Comida	600
Médico	125
Coche	200
Suministros	175
Otros	605
Beneficios	450

Una verdad sorprendente sobre los negocios

Giant Shoe empieza comprando la materia prima necesaria para fabricar zapatos a un coste aproximado de 3 dólares por par; después, combina la materia prima para fabricar pares de zapatos a un coste de 4 dólares por par; y, por último, transporta los zapatos acabados a los minoristas a un coste de 1,5 dólares por par.

El coste de fabricación y transporte de los zapatos hasta el punto de venta asciende a 8,50 dólares por par. Giant Shoe vende los zapatos al minorista a un precio de 22,50 dólares el par, de manera que gana 14 dólares con cada par de zapatos vendido.

Estos 14 dólares son el margen bruto —o simplemente el margen—, pues representan los beneficios de Giant Shoe después de deducir los costes de fabricación y transporte imprescindibles. En cierto modo, son el salario neto de Giant Shoe: el 62,2 % de las ventas. (Después, el minorista venderá los zapatos al consumidor a 39,95 dólares el par, pero eso es otra historia.)

Giant Shoe utiliza su margen bruto de 14 dólares (salario neto) para cubrir diversos gastos. Si la empresa hace una buena planificación y vende toda su mercancía, obtendrá beneficios (o un excedente).

Es importante recordar que Giant Shoe Company paga todos los salarios y demás gastos con su margen bruto (o salario neto). Por lo tanto, para pagar los 4.000 dólares del salario de Emily, Giant Shoe debe generar 4.000 dólares más en concepto de salario neto (margen bruto).

Giant Shoe solo se queda con el 62 % de las ventas al minorista, de modo que para ganar 4.000 dólares de margen bruto debe vender mercancía por valor de 6.429 dólares (el 62,2 % de 6.429 es 4.000).

Para calcular las ventas (en dólares) necesarias para cubrir un gasto adicional (como un salario), tan solo tienes que dividir el gasto por el porcentaje de margen bruto (4.000 dividido entre 0,622 es igual a 6.429).



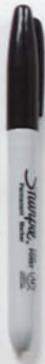
Giant Shoe Company



NAME
NOW **NOMINAS**

**GASTOS DE
REDUCCIÓN/TRANSPORTE**

NAME
NOW **VENTAS**



Calcula tu valía

Imagínate que quieres trabajar para Giant Shoe y recibir un salario de 4.000 dólares mensuales. Además de tu salario, Giant Shoe tendrá que cubrir también tu paquete de beneficios. De hecho, por lo general, las empresas aportan entre un 17 y un 50 % adicional de la suma que pagan a sus empleados en concepto de seguro médico, aportaciones para la jubilación, fondos de jubilación estatales, seguro de desempleo, etc. Asumamos, por lo tanto, que Giant Shoe hace una contribución del 25 % del salario. Esto significa que la suma necesaria para pagar tu salario mensual es de 5.000 dólares.

Los datos:

- 1. Debe tener 4.000 dólares para pagarte.**
- 2. Debe tener el 25 % de 4.000 dólares (es decir, 1.000 dólares) para pagar el seguro y otros costes ya mencionados.**
- 3. $4.000 + 1.000 = 5.000$ dólares.**

Recuerda que 5.000 dólares es únicamente la cantidad de dinero que Giant Shoe debe tener disponible cada mes para cubrir el coste que supone tenerte como empleado. Esta cifra no refleja las ventas que necesita hacer la empresa para ingresar tu salario.

En la imagen de la página 219 se muestra que, para pagar un salario de 4.000 dólares, la empresa debe vender zapatos por valor de más del doble de esa cantidad.

Fijate en dos cosas de la imagen «Cómo pagan a los empleados». En primer lugar, para pagar tu salario, la empresa debe generar muchos más ingresos de los que recibes. En segundo lugar, *todo el dinero usado para pagarte procede de los clientes, no de la empresa.*

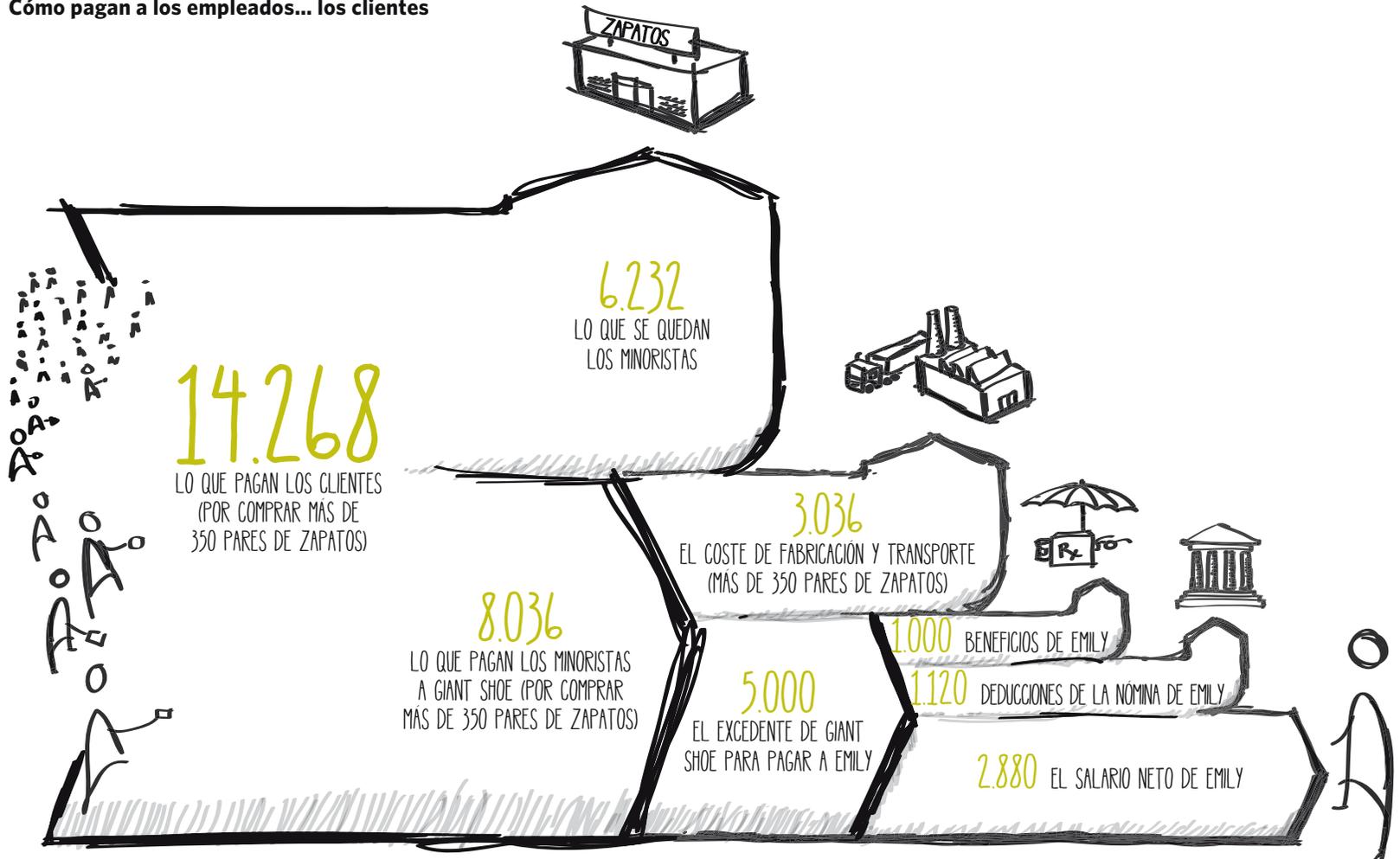
Según los cálculos, para contratarte y pagar tu salario, Giant Shoe debe vender zapatos por valor de 8.036 dólares adicionales cada mes (y todos los meses).

¿Cómo ayudarás a la empresa a conseguir eso?

Este es uno de los secretos de la reflexión sobre modelos de negocio: *el valor de un empleado se mide en función del valor que este proporciona a los clientes.*

Cuando una organización decide si va a contratarte o no, tiene en cuenta si el valor que puedes ofrecer a los clientes es mayor que el gasto que supone tu salario.

Cómo pagan a los empleados... los clientes



Tu valía en cifras

Muchas empresas no tienen márgenes brutos tan grandes como el 62 % de Giant Shoe.

Supongamos que tu trabajo en una empresa genera un margen bruto medio del 40 %.

P: ¿Qué suma adicional en ventas tendría que generar la empresa para pagarte un salario mensual de 4.000 dólares? Imagínate que los beneficios constituyen un 25 % del salario.

Salario neto

+

Beneficios

Salario total

÷

Margen bruto (%)

Ventas adicionales necesarias

R: Para pagar un salario de 4.000 dólares anuales, la empresa tendría que generar ventas adicionales por valor de 12.500 dólares cada mes (y todos los meses) (4.000 multiplicado por 1,25, y dividido entre 0,40).

Por qué las cosas son tan caras

Por regla general, muchas empresas asumen que —sea cual sea el salario de un empleado— la empresa debe generar el doble de esa cantidad en ventas adicionales.

Según esta asunción, es necesario generar ventas por el valor de 96.000 dólares adicionales para cubrir los costes de un empleado que tenga un salario anual de 48.000 dólares.

Incluso hay empresas, en función del sector y el margen bruto, que aplican una regla general de tres veces el salario anual.

Si te paras a pensar en el coste operativo de una empresa, y en la lógica que subyace a la fijación de precios, resulta más sencillo entender por qué las cosas son tan caras.

¿Realmente es un misterio el motivo por el que las empresas luchan de forma obsesiva y sin descanso para aumentar sus márgenes brutos?

Tu valor para una organización

Francamente, si crees que te mereces un salario anual de 60.000 dólares, debes estar preparado para explicar por qué tenerte como empleado generará unos ingresos adicionales de 120.000 a 180.000 dólares anuales para la empresa.

Por supuesto, no se puede medir el valor de nadie sólo en términos monetarios. No obstante, las empresas deben comparar el valor que proporcionas a los clientes con el coste que supone contratarte; por eso es tan importante que tanto las empresas como las personas comprendan los modelos de negocio.

Ahora ya deberías entender 1) el impacto de los clientes sobre tu valor para la organización, y 2) cómo se determina el salario, o los honorarios, que quieres percibir. Reflexiona sobre estas cuestiones: ha llegado la hora de poner a prueba tu modelo de negocio personal.

TÉRMINOS IMPORTANTES

INGRESOS

Dinero que entra.

GASTOS

Dinero que sale.

GANANCIAS O BENEFICIOS

Lo que queda después de restar el dinero que sale al dinero que entra.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Un resumen de los ingresos y los gastos de una entidad durante un periodo de tiempo determinado (normalmente, tres meses o un año).

VENTAS

El dinero generado por la venta de servicios o productos.

INGRESOS

Las ventas más los intereses, rentas, regalías y otros ingresos pasivos.

MARGEN BRUTO O MARGEN

Las ventas menos el coste de las mercancías o servicios vendidos (por lo general, se expresa como un porcentaje de las ventas).

COSTE DE MERCANCÍAS

O COSTE DE VENTAS

El coste directo para el vendedor de las mercancías o servicios vendidos.

PUNTO MUERTO

Situación que se da cuando la suma de dinero que entra es igual a la suma de dinero que sale.

COSTE (SALARIO) TOTAL

El coste total del salario de un empleado, incluido el seguro médico (si es necesario), las aportaciones para la jubilación, el seguro estatal o las aportaciones fiscales, entre otros gastos, además del propio salario.

CAPÍTULO 9

Prueba tu modelo en el mercado

**PUNTO CLAVE:****CYD PRUEBA SU MODELO****PERFIL:****COORDINADORA DE RECICLAJE**

Cyd Cannizzaro ya había definido su propósito: ayudar a los demás a reciclar y a tirar la basura de forma responsable.

Llevaba años enfrascándose en profundas conversaciones sobre la basura y el reciclaje con una amiga que compartía su pasión por las cuestiones medioambientales; ambas habían bautizado sus sesiones con el nombre *talkin' trash* («hablando de basura»). Cuando la despidieron de su puesto de formadora de atención al cliente, Cyd decidió que las conversaciones sobre basura deberían ser algo más que un pasatiempo: una vocación. Y se juró que encontraría trabajo impartiendo cursos sobre reciclaje. Ella lo llamaba un «trabajo que marca la diferencia».

Cyd puso su nuevo modelo de negocio personal a prueba inmediatamente, pero no encontró clientes dispuestos a pagar por servicios de formación sobre reciclaje, así que repasó su plan y aceptó un puesto en la charcutería de una tienda local de productos ecológicos para ampliar sus conocimientos sobre el desecho responsable de residuos.

Cyd no estaba afiliada a ninguna organización de reciclaje, así que creó una memorable tarjeta de visita con el lema «Talkin' Trash» que definía su propósito.

Después, para conocer los requisitos de un nuevo modelo de negocio personal en el sector del reciclaje, empezó a asistir a conferencias sobre productos ecológicos, foros públicos sobre el desecho de residuos sólidos y reuniones sobre reciclaje de la comunidad.

El interés por su mensaje «Talkin' Trash» pasó de una organización a otra, de modo que Cyd pudo adaptar su modelo a partir de los comentarios de los profesionales del sector que conoció, y asumir proyectos más cercanos a su propósito. Un día, su mensaje llegó a los miembros de un grupo de trabajo municipal sobre sostenibilidad.

Ahora, Cyd Cannizzaro es feliz en su puesto de coordinadora de reciclaje a tiempo completo en una ciudad próxima a su casa.

¿Tu modelo coincide con la realidad?

Si, como Cyd, estás planeando un giro de 360 grados en tu trayectoria profesional, es importante que compruebes los requisitos y la viabilidad de tu modelo. Sobre el papel, los módulos de un modelo de negocio personal incluyen muchas hipótesis no validadas: *es una propuesta no comprobada para ayudar a otros mientras haces cosas buenas para ti.*

Para poner a prueba tu modelo de negocio personal, debes buscar a tu público objetivo, hablar con él y captarlo como cliente. La mejor manera de hacerlo es la que utilizan los empresarios inteligentes para probar el modelo de negocio de un producto o servicio nuevo: hablar con los clientes potenciales.

Nuestra recomendación es que adaptes el proceso que desarrolló el gurú de las empresas emergentes

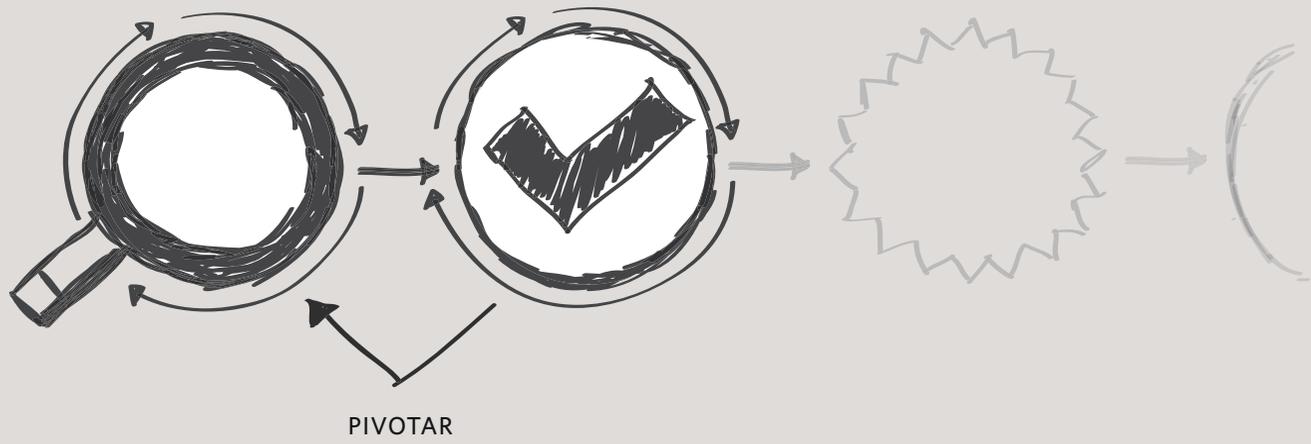
y empresario en serie Steven Blank. Steven explica cómo averiguar qué necesitan los clientes y qué están dispuestos a comprar. Este proceso objetivo es importante porque muchas empresas (y empresarios sin éxito) se centran en desarrollar y vender servicios o productos antes de conocer a fondo a sus clientes²⁸.

Es el caso de Motorola que, al no comprobar si los clientes querían un sistema de telefonía móvil global por satélite, perdió 5.000 millones de dólares (sí, *mil millones*) con el desarrollo y lanzamiento del servicio Iridium. Algo parecido le pasó a R.J. Reynolds, que perdió 450 millones de dólares con sus cigarrillos sin humo Premier y Eclipse: a los no fumadores, la idea les pareció fantástica, pero sus clientes (los fumadores) no mostraron el menor interés.

Los empresarios inteligentes comprueban y evalúan sus modelos de negocio empresariales exhaustivamente antes de ponerlos en marcha. Haremos bien en seguir su ejemplo y comprobar nuestros modelos de *negocio personales*.

Búsqueda

Ejecución



Descubrimiento
de clientes

Validación
de clientes

Creación
de clientes

Cómo poner a prueba un modelo de negocio

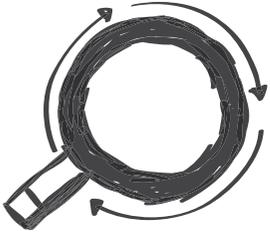


Reúnete con tus clientes potenciales para validar las asunciones (hipótesis) que has hecho en los módulos de tu lienzo de modelo de negocio personal. Si la respuesta de los clientes sugiere que debes hacer cambios, retrocede y modifica los módulos pertinentes (este proceso se conoce como *pivoting* o pivotaje). Repite este proceso con otros clientes potenciales.



Cuando el modelo parezca correcto, intenta *vendérselo* a un cliente para validarlo. Si este no compra, vuelve a pivotar y modifica el modelo en base a los motivos de rechazo. Si el cliente compra tu oferta, estás contratado o listo para crear clientes nuevos y diferentes como empresario.

¡Sal de la oficina!



El descubrimiento de clientes empieza con lo que Steve Blank llama *salir de la oficina*, *networking* para los consejeros de carrera. El concepto es el mismo: entrar en contacto y conocer a clientes potenciales, expertos o personas que pueden presentarte a expertos o clientes potenciales para averiguar si tu modelo es factible o no.

Recuerda que los módulos del modelo contienen varias asunciones (hipótesis). Debes validar con clientes todos los módulos del lienzo. Por ejemplo:

- ¿Los clientes están seguros de que dispones de los recursos o socios clave necesarios para proporcionar el valor prometido? ¿Las actividades clave que propones respaldan el valor proporcionado?
- ¿A alguno de los clientes le preocupa el trabajo para el que ofreces ayuda? ¿Están dispuestos a pagar para recibir ayuda como explicas en el módulo Ingresos de tu modelo? (Al principio, Cyd no encontró clientes dispuestos a hacerlo).



- ¿Puedes asumir los costes necesarios para poner en marcha tu modelo?
- ¿Qué canales desean utilizar los clientes para el contacto y la atención al cliente? ¿Tu propuesta de relación con los clientes es adecuada?

Estas preguntas solo se pueden responder mediante el contacto directo con los clientes potenciales en sus lugares de residencia y trabajo.

La clave de un descubrimiento de clientes eficaz está en evitar la venta. Las reuniones deberían concentrarse en validar las asunciones del modelo de negocio personal *desde la perspectiva del cliente*. Como afirma Blank, no intentes convencer a los clientes de que tienen los problemas u oportunidades que tú crees que tienen.

Empieza con un primer contacto amistoso: habla con familiares, amigos, vecinos, compañeros, miembros de la iglesia u asociación profesional y otras personas de tu red personal. Diles que estás reinventando tu carrera profesional con nuevos objetivos.

Pregúntales si conocen a alguien que pueda tener un interés profesional en tus objetivos. Intenta conseguir tantos nombres y datos de contacto como puedas, pues serán tus personas de contacto.

Después, **ponte en contacto con estas personas**. Lo más importante es dirigirse a las personas a través de contactos cercanos (amigos de amigos o, como mínimo, conocidos de conocidos). Evita las llamadas a puerta fría, sin una presentación previa.

«Todas las cosas buenas que suceden en tu carrera profesional empiezan siempre con un conocido. No es necesario que investigues en la red, la próxima gran oportunidad no vendrá de alguna misteriosa tecnología o el descubrimiento de información nueva. La próxima gran oportunidad vendrá de un conocido. **Sal a conocer gente**». Derek Sivers

La mayoría de los profesionales están interesados en hablar con otros profesionales sobre temas de interés mutuo, así que coge el teléfono y llama para concertar una cita. Si la otra persona parece dubitativa o te pide más información, **explícale las ventajas que puede obtener de una reunión contigo**:

Si la persona acepta, concierta la cita. Si no, pregúntale por una persona de contacto, dale las gracias por su tiempo y pasa al siguiente contacto.

Es así de sencillo. Algunas personas tienen dificultades para realizar este tipo de llamadas —incluso las encuentran angustiosas— *pero, si haces diez llamadas de este tipo, sucederán cosas.*

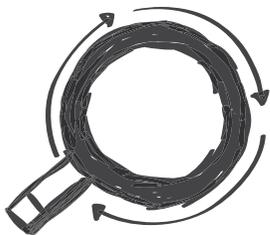
¿Vas a llamar a una persona de contacto por primera vez?

Respira hondo, coge el teléfono y prueba algo de este estilo:

Hola, Maryellen, soy Emily Smith y conseguí su contacto a través de Sally McCormick. Soy una profesional de la logística interesada en nuevas formas de aplicar prácticas de sostenibilidad en empresas. Tengo entendido que es una experta en el área y me gustaría saber como abordan esta cuestión usted y Empresa Potencial. ¿Tendría 20 minutos para un café algún día de la semana que viene? ¿Qué tal el martes o el miércoles por la tarde?

Exhala, relájate y espera la respuesta. Si has hablado con sinceridad, recibirás una respuesta positiva.

Ve más allá



A continuación te damos algunos apuntes para iniciar la conversación y empezar a entender el modelo de negocio personal o empresarial de tu entrevistado:

«¿Dígame, ¿cómo empezó a trabajar en _____ y cómo llego a la empresa _____?»

«¿Qué hace actualmente para alcanzar sus objetivos de _____?»

«¿Con quién comparte sus problemas y preocupaciones sobre _____?
¿Con los clientes? ¿Los proveedores?
¿Los organismos reguladores? ¿Los miembros de la comunidad?»

«¿Cómo mide la repercusión económica?»

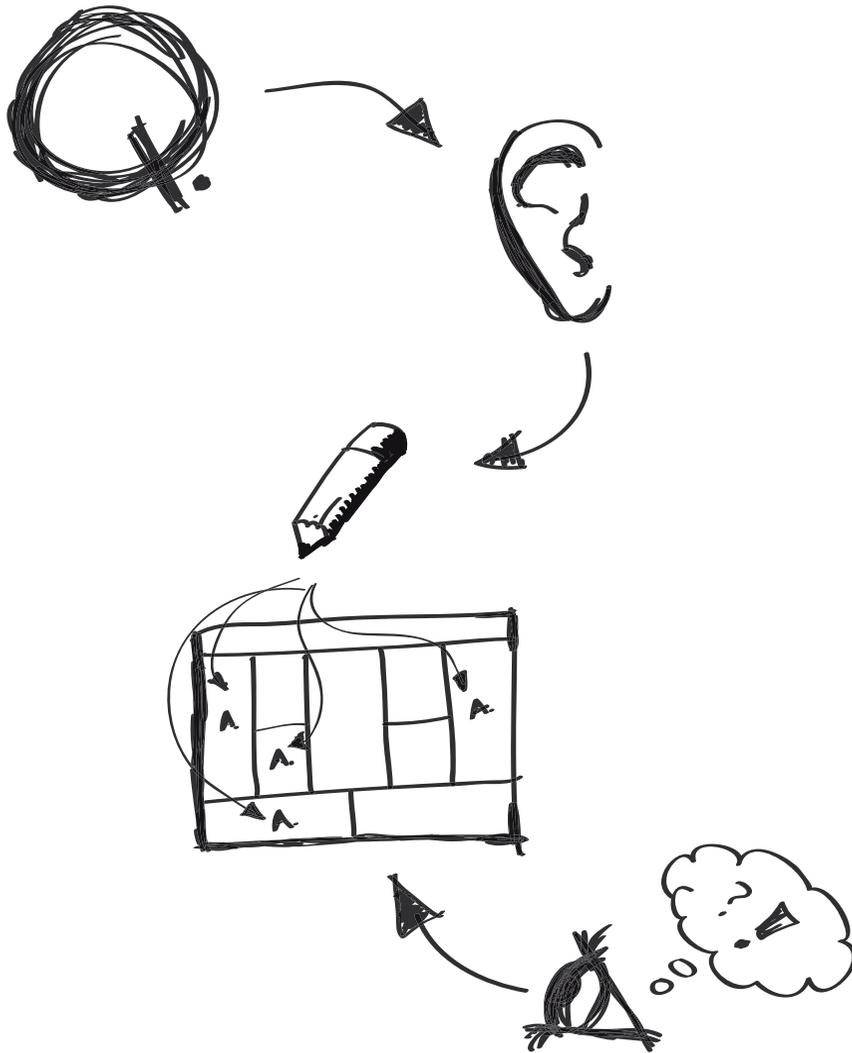
Si tienes suerte, es posible que el entrevistado mencione una necesidad sin cubrir, un socio clave u otro aspecto de su modelo, o incluso que hable abiertamente sobre alguno de ellos. Cuando esto suceda, haz preguntas clarificadoras y reformula los pensamientos del entrevistado hasta que tu interpretación coincida totalmente con la suya

(aclara tus dudas ahora, porque después tendrás que concentrarte en la investigación y preparación de una propuesta para trabajar con este cliente, no en reflexionar sobre lo dicho). También cabe la posibilidad de que el cliente pregunte sobre tu valor proporcionado u otro aspecto de tu modelo.

Si la entrevista está yendo *muy* bien —y según la formalidad de la situación y la ayuda que puedas ofrecer— quizás resulte apropiado sugerir una colaboración en ese mismo momento. En ese caso, debes estar preparado para discutir los detalles de cómo ofrecerás tu ayuda y la compensación que deseas (revisa el capítulo 8).

Si crees que sería más apropiada una propuesta por escrito, dile al entrevistado que se te ocurren varias formas de ayudar y que te gustaría contar con su permiso para enviar una propuesta. Interésate sinceramente por los objetivos de tu cliente potencial y sitúate como parte de una solución, pues esto te acercará al futuro cliente.

Después de cada reunión, reflexiona sobre lo aprendido. Ahora deberías tener un conocimiento más profundo de la viabilidad de tu modelo y del modelo de la empresa del entrevistado.



La pregunta secreta

A continuación te proponemos una pregunta con poderes milagrosos para extraer grandes ideas de conversaciones ordinarias:

«¿Qué más debería saber sobre...?»

Por ejemplo, hacia el final de su entrevista (pág. 229), Emily debería preguntarle a Maryellen:

«¿Qué más debería saber sobre la implementación de prácticas sostenibles en una empresa como Potencial?»

¿Por qué es tan eficaz esta pregunta? La mayoría de los profesionales albergan teorías personales sobre los retos, oportunidades y vicisitudes de sus profesiones; y les gusta tener la oportunidad de compartir estos pensamientos. Solo tienes que extender la invitación como un oyente sincero y dispuesto a oír las ideas cosechadas por el entrevistado durante su vasta experiencia.

Verifica las asunciones de todos los módulos

Después de las reuniones, compara lo aprendido con las hipótesis que hiciste en los diferentes módulos. Cuando te hayas reunido con varias personas, ya deberías tener una idea certera de las asunciones que debes ajustar.

Asociaciones clave 	Actividades clave 	Valor añadido 	Relaciones con clientes 	Clientes 
✓	✓	✓	✓	✓
	Recursos clave 		Canal 	
	✓			
Costes 		Ingresos y beneficios 		
✓				

~~EMPLEADO~~

QUIERE
CONTRATISTAS
O CONSULTORES

~~SALARIO Y
BENEFICIOS~~

DISPUESTO
A PAGAR
HONORARIOS
PROFESIONALES
ELEVADOS



La decisión empresarial

Es posible que, durante la fase de prueba de tu modelo, desbanques tu intención de trabajar como empleado o contratista en favor de la opción de montar tu propia empresa. De la misma manera, puede que abandones tu intención de montar una empresa si aparece un puesto interesante como empleado o contratista.

Sea como sea, tendrás que enfrentarte a una decisión empresarial: ¿deberías montar una empresa propia o buscar un nicho adecuado para tu modelo de negocio personal en una organización más grande?

Esta cuestión es ajena al ámbito de *Tu modelo de negocio*, pero te dejamos dos reflexiones al respecto:

1) antes de tomar la decisión de montar tu propia empresa, lee algunas de las obras anteriores de Michael Gerber, y 2) la mayoría de la gente encuentra más satisfacción personal y profesional sin convertirse en empresaria (no obstante, los lectores de este libro no son *la mayoría de la gente*).

Qué hacer si tu modelo de negocio personal no tiene una buena acogida

Cuando compartes tu modelo, ¿tu público escucha atentamente y se sienta recto en la silla? Si no es así, puede haber varios factores en juego.

¿El modelo tiene un enfoque emotivo? En el caso de que no lo tenga, utiliza un lenguaje sencillo, comprensible y apropiado para el entorno profesional al que te diriges. A veces, una buena redacción marca la diferencia.

¿El modelo aborda problemas económicos u oportunidades reales? Son pocas las organizaciones que gastan dinero únicamente con fines sociales o políticos. Reflexiona sobre por qué tu modelo puede suponer una ventaja económica para tus clientes.

¿Eres un defensor creíble del modelo? ¿Los clientes tienen una garantía de que tienes el empuje, el historial, la experiencia y las competencias —los recursos clave— necesarios para poner en marcha el modelo? Si no estás seguro de cómo te ven los clientes potenciales, ¡pregunta!

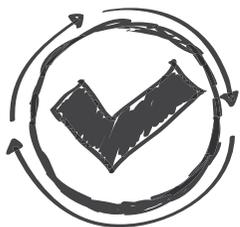
El fontanero financiero

Cuando la despidieron, Jan Kimmell —una experimentada mujer de negocios licenciada en física— decidió que su nuevo modelo combinaría finanzas y operaciones. Jan afirma que estas dos disciplinas casi nunca van juntas, pero deberían. Sin embargo, su nuevo propósito no tuvo una buena acogida entre los entrevistados, así que Jan preparó un memorable discurso de ascensor:

Soy un fontanero financiero. Busco las fugas y las obstrucciones del sistema financiero de una empresa y me asocio con el departamento de operaciones para realizar las reparaciones necesarias de manera que los beneficios sigan fluyendo.

Quizás las metáforas de Jan suenen un poco cursis, pero cuajaron en las entrevistas con sus nuevos contactos del sector manufacturero. Actualmente, Jan trabaja para un fabricante de artículos de alta precisión combinando —sí, ¡lo has adivinado!— las finanzas con las operaciones.

Prepárate para validar a los clientes



Has encontrado varias organizaciones interesantes y te has reunido con ellas; seguramente algunas serían buenos clientes. Si estás preparado para iniciar la venta y te entusiasma la idea de captar una organización determinada como cliente, sigue los pasos que te recomendamos a continuación:

- 1. Investiga a la organización.**
- 2. Concierta una entrevista con una persona con capacidad para tomar decisiones.**
- 3. Haz una propuesta de ayudar a la organización con un trabajo específico.**

La investigación de clientes potenciales se puede realizar asistiendo a ferias o eventos del sector, hablando con expertos o analistas, visitando organizaciones de sectores *adyacentes* y leyendo publicaciones profesionales o populares del sector correspondiente. Tu objetivo es ponerte en el lugar del cliente potencial y aprender a ver el resto del mundo —y a ti mismo— a través de sus ojos.

Centrémonos ahora en tu arma secreta: tu habilidad para reconocer, describir y analizar modelos empresariales. ¿Qué mejor manera de entender a un cliente potencial que diseñando su modelo de negocio?

Cómo obtener información privilegiada

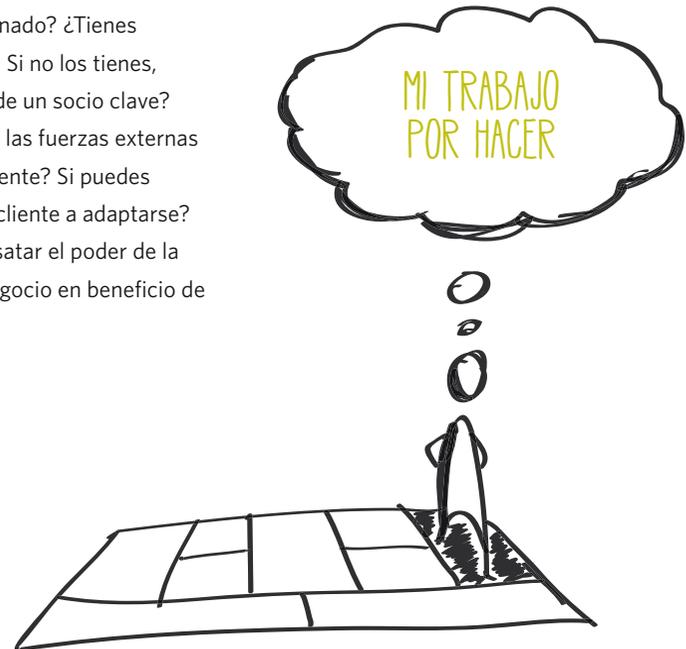
Si las acciones de tu cliente potencial cotizan en Bolsa, estará obligado a presentar documentación en la Comisión del Mercado de Valores (en Estados Unidos, consulta la base de datos EDGAR sec.gov/edgar.shtml, un recurso público gratuito que solo suelen conocer los inversores, estudiantes de MBA y empresarios avezados); allí encontrarás una cantidad sorprendente de información estratégica y financiera sobre tu cliente potencial.

Haz un diagrama de los modelos de negocio de uno o dos clientes potenciales y juega con ellos añadiendo, quitando, ampliando o reduciendo los elementos de los diferentes módulos.

Intenta definir de forma concisa el valor proporcionado y averiguar los módulos donde se encuentran los puntos débiles. Imagina la presión competitiva a la que se enfrentan estas empresas. ¿Podrían responder de forma eficaz modificando sus modelos? (Por cierto, es posible que entre su competencia también encuentres buenos clientes potenciales.)

Uno de los puntos débiles seguros son las finanzas: la mayoría de las organizaciones están dispuestas a aumentar sus ingresos o a reducir los costes. Intenta cuantificar, aunque sea de forma aproximada, la repercusión económica positiva que podría tener tu valor proporcionado en la organización si te contratase.

Puedes empezar definiendo un trabajo importante que, en tu opinión, el cliente potencial necesita realizar. Después, vuelve sobre tus pasos: ¿Qué valor proporcionado ayudaría al cliente con ese trabajo? ¿Qué actividades clave podrías realizar para crear ese valor proporcionado? ¿Tienes los recursos clave necesarios? Si no los tienes, ¿podrías contar con la ayuda de un socio clave? ¿Puedes indicar cómo afectan las fuerzas externas al modelo de negocio de tu cliente? Si puedes hacerlo, ¿podrías ayudar a tu cliente a adaptarse? Ha llegado el momento de desatar el poder de la reflexión sobre modelos de negocio en beneficio de tu cliente potencial y del tuyo.





El profesional del marketing online

Tras graduarse, Charlie Hoehn se encontró sin trabajo y con un grado genérico en empresariales. En vez de utilizar su red de primeros contactos conocidos, Charlie optó por dirigirse directamente a la cumbre: llamó a puerta fría a escritores y cineastas de renombre a los que admiraba para ofrecerles servicios de marketing en línea gratuitos. La estrategia funcionó y no tardaron en llegarle los primeros trabajos pagados. Actualmente, entre sus clientes se encuentran Seth Godin, Tim Ferris y Tucker Max.

Véndete a un cargo responsable

Tu objetivo es reunirte con un responsable de la organización del cliente potencial para venderle tu modelo de negocio personal. Utiliza las técnicas propias de la red de contactos para asegurarte una cita y en la primera entrevista céntrate en un aspecto específico de tu modelo que pueda ser de utilidad para el cliente. Tu objetivo es hacerle una propuesta de colaboración al cliente. Si el entrevistado rechaza tu propuesta, pivota y revisa tu modelo.

Dirígete al responsable a través de los contactos más cercanos. Si no encuentras a nadie que trabaje directamente con el cliente potencial a través tu red de contactos, al menos ya deberías estar familiarizado con el sector objetivo para establecer un contacto con un poco más de networking. No obstante, abordar directa y llanamente a un responsable, sin ningún tipo de presentación, puede ser la opción más eficaz en algunos sectores o con algunas personas.

Cuando te dirijas a un cargo responsable, puedes decir algo como «Creo que tiene una buena oportunidad para _____ y yo tengo una serie de ideas muy concretas que le pueden servir. ¿Podríamos reunirnos?»

Si has seguido las directrices para comprobar tu modelo de negocio, probablemente recibas una respuesta positiva.

Cómo conseguir una entrevista

Independientemente del enfoque que adoptes para abordar a un responsable, los resultados de este estudio de la National Sales Executive Association podrían cambiar tu actitud:

- El 2 % de las ventas se realizan en el primer contacto.
- El 3 % de las ventas se realizan en el segundo contacto.
- El 5 % de las ventas se realizan en el tercer contacto.
- El 10 % de las ventas se realizan en el cuarto contacto.
- El 80 % de las ventas se realizan entre el quinto y el doceavo contacto.

Así que no cejes en tu empeño si no obtienes respuesta en tu segundo, tercer o cuarto intento. Las entrevistas se consiguen con perseverancia.

Cuando te reúnas con un responsable, describe en términos generales la necesidad que necesita cubrir y, después, pídele al entrevistado que valide o corrija tu perspectiva.

Si tu descripción es la correcta, es posible que el entrevistado diga algo del tipo «¿Qué recomiendas para solucionar este problema?» (¡justo lo que querías oír!).

Sin embargo, si tu perspectiva no se corresponde del todo con la realidad, el entrevistado seguramente hablará sobre los verdaderos problemas u oportunidades que tiene su organización.

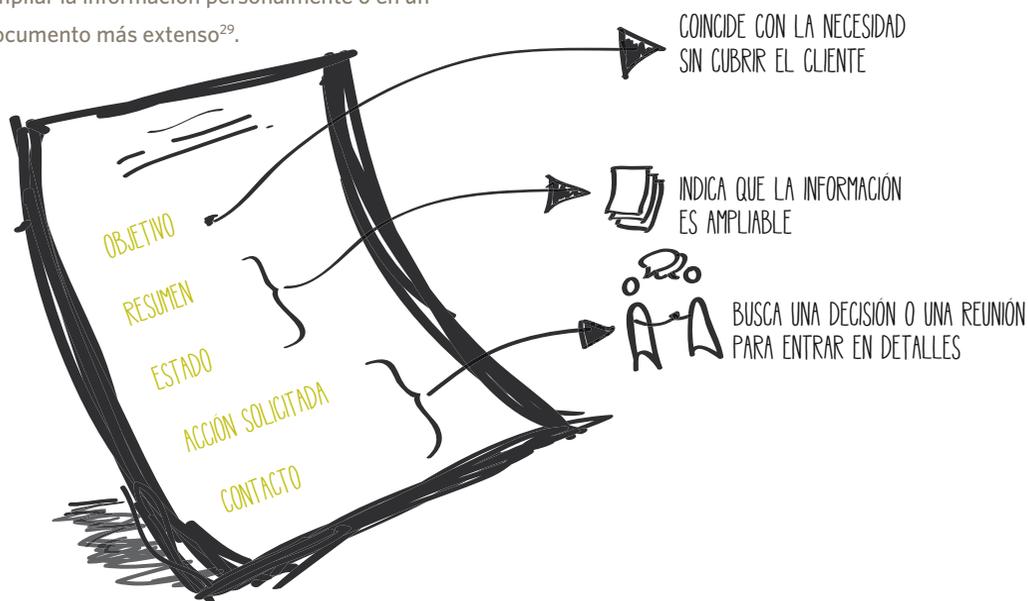
No importa cómo transcurra la entrevista: mantén tu objetivo de hacer una propuesta de colaboración. Según las circunstancias y la formalidad de la situación, puedes hacer esta propuesta por escrito u oralmente.

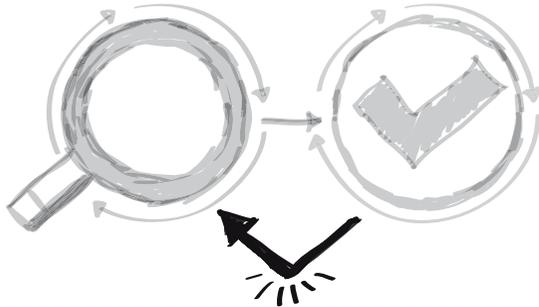
Si el entrevistado acepta tu oferta de enviar una propuesta por escrito, comprométete a enviar el documento en un plazo de una semana o menos. Después, dale las gracias al entrevistado y despídete amablemente. No te olvides de enviar un breve mensaje de correo electrónico de agradecimiento para confirmar 1) la naturaleza acordada de tu propuesta, y 2) cuándo enviarás dicha propuesta.

Si el entrevistado rechaza tu oferta, dirígete a otro cliente potencial. Si son varios los clientes potenciales que rechazan tu oferta, quizás tengas que pivotar y revisar tu modelo de negocio personal para satisfacer mejor las necesidades de los clientes.

La propuesta de una página

Los responsables prefieren la brevedad y la concisión, así que resume tu propuesta en una sola página para que les resulte atractiva a primera vista. Nota importante: en la descripción concisa de una página, deja constancia de que puedes ampliar la información personalmente o en un documento más extenso²⁹.





Pivota tu modelo para mejorarlo

Pivotar —acción que se emprende en respuesta a los comentarios de un cliente potencial— significa revisar el modelo para mejorarlo modificando uno o varios módulos. El pivotaje es la acción adecuada cuando un modelo no convence a los clientes.

Esta tarea puede implicar la búsqueda de un cliente totalmente nuevo, como en el caso de Cyd (pág. 224), o la modificación del canal, como en el caso de Ken (pág. 62). También es posible que debas replantear varios módulos, como hizo Dennis (pág. 239).

Este paso te devuelve a la fase de descubrimiento de clientes, donde tendrás que actualizar tu modelo e iniciar una vez más el proceso de reunión con personas de contacto. Cuando te sientas preparado para vender tu nuevo modelo, pasa al modo de validación de clientes e inténtalo de nuevo. Ten confianza. *Puedes conseguir, y conseguirás, un cliente.*

PUNTO CLAVE:

ACOMPASAR EL MODELO CON EL MERCADO

PERFIL:

TÉCNICO INFORMÁTICO

Dennis Shieh trabajaba como técnico informático en Dell y padecía estrés, así que decidió retirarse para trabajar por su cuenta y controlar su destino.

Le gustaba el trabajo técnico, por lo que esbozó un modelo de negocio personal basado en la compra y gestión de una tienda de informática.

Dennis consultó a un corredor de negocios para poner a prueba su idea. El corredor le recomendó 1) revisar las finanzas de las tiendas de informática a la venta, y 2) someterse a una evaluación de personalidad.

Dennis hizo ambas cosas y aprendió que 1) las tiendas de informática son negocios poco rentables con márgenes bajos y un elevado índice de rotación, y que 2) no tenía una personalidad orientada a la atención al cliente, si no que se encontraba más a gusto realizando tareas técnicas en la trastienda, sin la responsabilidad de tratar con clientes. Con estos resultados en la mano, Dennis pivotó, reformó su modelo y sustituyó los consumidores por clientes B2B del sector técnico.

Pronto le surgió una oportunidad que habría ignorado con su primer modelo: una empresa que vendía, reparaba, calibraba y certificaba básculas comerciales. La empresa satisfacía las necesidades de Dennis: aplicar sus competencias técnicas, minimizar el contacto con clientes sin conocimientos técnicos y disfrutar de una vida independiente con un nivel de estrés mínimo.

Dennis compró la empresa y ahora disfruta del trabajo como empresario, a menudo en pantalones cortos y camiseta.

NOMBRE
DENNIS SHIEH



239

SEGURIDAD PARA AFRONTAR EL FUTURO

Cuando un cliente te contrate —o encuentres al cliente que buscas— habrás validado tu modelo de negocio personal. Ya has llegado a la fase de ejecución: tu nuevo modelo de negocio ha despegado. ¡Bien hecho!

Has recorrido un largo camino. Tanto si has hecho todos los ejercicios del libro como sólo algunos, esperamos que sigas trabajando en tu modelo o, al menos, que hayas interiorizado el enfoque de *modelar* tu vida profesional —de identificar los principios operativos que te

servirán de guía constante— en detrimento del enfoque de *planificarla*.

Quizás hayas advertido que, en cierto modo, un modelo de negocio personal es un mapa de relaciones. En él se muestra la relación entre **quién eres y qué haces**, y entre **qué haces y qué ayuda ofreces**. Y, sobre todo, se articula tu relación con **quién ayudas** y las comunidades a las que sirves mediante tu **propósito**.

Del mismo modo que un buen mapa guiará a los exploradores a lo largo de los años, la metodología del modelo de negocio personal puede servirte de patrón repetible para alcanzar el éxito profesional y personal.

CAPÍTULO 10

Y ahora, ¿qué?

Otras formas
de aplicar la
metodología
de *Tu modelo de
negocio*



A veces, el cambio de trayectoria profesional es involuntario. Cuando una organización modifica su modelo de negocio, es habitual que los empleados tengan que ajustar también sus modelos de negocio personales. Caso práctico: miembro del foro Makis Malioris.

Makis ocupaba desde hacía mucho tiempo el puesto de director de programadores y analistas en una multinacional de servicios financieros, donde atendía a un solo cliente: el jefe de su oficina de Atenas. Un día le surgió una oportunidad que cambiaría su trayectoria profesional: dirigir ocho oficinas nuevas, todas fuera de Grecia, lo cual significaba vuelos frecuentes y largos. Makis luchó para contener su primer pensamiento: tengo miedo a volar.

El nuevo puesto obligó a Makis a reinventar su modelo de negocio personal. Tenía poca experiencia intercultural, pero captó inmediatamente ocho clientes internos nuevos, cada uno de un país diferente, con una cultura de trabajo diferente, y con un estilo y un código ético diferentes.

Makis, que se sentía cómodo y competente en las tareas de planificación y coordinación del trabajo de los compañeros cercanos, ahora tenía que convencer a los nuevos clientes para que adoptasen y mantuviesen procesos ITIL (Biblioteca de infraestructuras de tecnologías de la información). Esto requería nuevas actividades clave, como la venta, vuelos frecuentes, estancias en hoteles y sustitución de las relaciones cara a cara con los clientes por las llamadas telefónicas y el correo electrónico.

El aumento en los ingresos era modesto, pero las posibilidades de desarrollo profesional eran enormes. Según Makis, las más importantes eran la exposición internacional y la oportunidad de trabajar como responsable de *procesos*, en vez como un simple director. Makis desempeñó su nuevo trabajo con éxito y ascendió a un puesto de mayor responsabilidad. Lamentablemente, llegó la crisis económica griega y la empresa se vio obligada a ofrecerle un paquete de indemnización, que Makis aceptó. No obstante, las lecciones que aprendió sobre modelos de negocio aún le son de utilidad.

«El concepto de modelo de negocio personal me ayudó a identificar lo que necesitaba para satisfacer los requisitos de mi nueva posición, así como a llenar los huecos de los diferentes módulos del lienzo. Fue un proceso muy exigente, pero tuvo su recompensa —comenta Makis—. Además, ya no tengo miedo a volar».

Makis estaría de acuerdo (como se comentó en el capítulo 1) en que la innovación en modelos de negocio —tanto empresariales como personales— no se detiene en ningún momento. Los modelos sirven durante unos años, a veces incluso más tiempo, hasta que se hace necesario un cambio. Sin lugar a dudas, tu modelo de negocio personal volverá a cambiar, bien en respuesta a los tiempos cambiantes o bien en respuesta a la adquisición de experiencia con el paso de los años. Esperamos que, cuando te llegue la hora de esbozar una nueva panorámica de tu trabajo, vuelvas a encontrar inspiración y orientación en *Tu modelo de negocio*.

Aquí te mostramos otras formas de aplicar la metodología de Tu modelo de negocio

Enseñanza de negocios, finanzas personales

Profesores de todo el mundo utilizan el lienzo de modelo de negocio para enseñar estrategia, empresa y diseño, sobre todo en programas de posgrado relacionados con la empresa. Somos de la opinión de que el lienzo es una herramienta ideal para enseñar los aspectos básicos de la empresa también en programas de grado. El lienzo permite aprender los fundamentos de la creación de empresas de una forma clara y accesible. Del mismo modo, creemos que el lienzo de modelo de negocio personal podría ser una herramienta muy eficaz para enseñar los aspectos básicos de las finanzas personales y la trayectoria profesional a alumnos de instituto.

Herramienta de asesoramiento profesional

Muchos de los miembros del foro ya han descubierto el poder que tiene el modelo de negocio personal como herramienta de asesoramiento. Algunos de los perfiles que se presentan en *Tu modelo de negocio* son ejemplos reales de su trabajo.

Herramienta de asesoramiento individual

En la página 96 se habla sobre la creación de lienzos para describir roles relacionados con la vida personal, como los roles de cónyuge, amigo o padre. Son varios los miembros del foro que han utilizado el lienzo de esta manera con éxito. Estos lienzos totalmente personales pueden servir a los consejeros de carrera para desarrollar eficaces ejercicios para sus clientes.

Revisiones anuales y desarrollo del personal en organizaciones

Para los jefes de personal que realizan las revisiones anuales, el modelo de negocio personal podría ofrecer una forma estructurada de examinar el valor que aportan los empleados a la organización. Las empresas inteligentes podrían promover el uso del lienzo personal para ayudar a que los empleados creen más valor en sus horas libres.



Software para modelos de negocio personales

El trabajo con papel, pósteres, marcadores y notas *post-it* es eficaz y divertido, aunque a veces el software puede llevarte a un nivel totalmente nuevo. La aplicación Business Model Toolbox para el iPad e internet te permite realizar todo tipo de tareas (esbozar, calcular, añadir notas, compartir, colaborar, iterar y pivotar) en todos tus modelos de negocio. Esta *caja de herramientas* te ofrece la rapidez de un garabato en una servilleta y la funcionalidad de una hoja de cálculo.

La aplicación también permite a los usuarios modificar las etiquetas y el contenido de los módulos en función de las descripciones de su modelo de negocio personal. Una aplicación de modelo de negocio personal dedicada podría ofrecer versiones electrónicas de las herramientas presentadas en este libro para que los usuarios puedan evaluar sus intereses, competencias y habilidades, y tendencias de personalidad (recursos clave).

Consigue una cuenta gratuita para crear tu modelo de negocio personal en línea en www.businessmodeltoolbox.com

Para terminar, acepta nuestras disculpas por lo que, en retrospectiva, puede parecer un subtítulo engañoso. Incluso si sólo has hecho algunos de los ejercicios que se proponen en este libro, habrás utilizado muchísimas hojas para aplicar *nuestro método de una sola página*. No obstante, estarás de acuerdo en que los resultados han sido increíbles.

Y una última cosa: la conversación continúa en **tumodelodenegocio.planetadelibros.com**, donde empezó nuestro libro. Únete a nuestra comunidad y a **BusinessModelHub.com**, la comunidad líder para la reflexión sobre modelos de negocio empresariales.

Extras

Sigue leyendo sobre las personas y recursos que se esconden tras *Tu modelo de negocio*.



La comunidad

Business Model You (Tu modelo de negocio)

Este libro se hizo con la participación de 328 profesionales de Alemania, Argentina, Australia, Austria, Bélgica, Brasil, Canadá, Chile, China, Colombia, Corea, Costa Rica, Dinamarca, España, Estados Unidos, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Japón, Jordania, México, Nigeria, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Panamá, Paraguay, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumanía, Singapur, Sudáfrica, Suecia, Suiza, Turquía, Uruguay y Venezuela. Su aportación, soporte y perspectiva global hacen crecer el movimiento del modelo de negocio personal.

La lista completa de participantes se incluye en las páginas 8-9 (y las fotografías de algunos en las primeras páginas, sin ningún orden concreto). Nos gustaría dedicar un agradecimiento especial a los siguientes participantes, que hicieron contribuciones destacadas al libro:

Jelle Bartels, Uta Boesch, Steve Brooks, Ernst Buise, Hank Byington, Dave Crowther, Michael Estabrook, Bob Fariss, Sean Harry, Bruce Hazen, Tania Hess, Mike Lachapelle, Vicki Lind, Fran Moga, Mark Nieuwenhuizen, Gary Percy, Marieke Post, Darcy Robles, Denise Taylor, Laurence Kuek Swee Seng, Emmanuel Simon, y James Wylie.

En **www.tumodelodenegocio.planetadelibros.com** encontrarás foros de debate, lienzos imprimibles y, lo que es más importante, una comunidad amigable de lectores entusiasmados con la idea de mejorar sus vidas profesional y personal mediante la reflexión sobre modelos de negocio. La suscripción es gratuita.

También te puedes unir a **BusinessModelHub.com**, una comunidad en línea con más de 5.000 miembros de todo el mundo dedicada a la reflexión sobre modelos de negocio empresariales. La suscripción es gratuita.

Biografía de los creadores



Tim Clark, autor

Tim Clark dirige el movimiento de modelos de negocio personal en BusinessModelYou.com y es un profesor/instructor por vocación —y ex empresario— que aprovecha su experiencia personal en adquisiciones multimillonarias y fracasos empresariales. Clark escribió o editó cinco libros sobre empresas, modelos de negocio y desarrollo personal, incluido el *bestseller* internacional *Generación de modelos de negocio*. Tiene un máster y un doctorado en estudios empresariales y, en la actualidad, trabaja como profesor invitado en la Universidad de Tsukuba de Tokio.

TimClark.net



Alex Osterwalder, coautor

Alexander Osterwalder es empresario y ponente, además del autor principal del *bestseller* *Generación de modelos de negocio*, que escribió en colaboración con el profesor Yves Pigneur y la participación de 470 colaboradores de 45 países. Alexander da conferencias con frecuencia para clientes de la lista Fortune 500 y ha impartido seminarios en las mejores universidades, incluidas Wharton, Stanford, Berkeley, IESE e IMD. Tiene un doctorado de la Escuela de Altos Estudios Comerciales (HEC) de Lausana y es uno de los fundadores de la empresa de software empresarial Business Model Foundry y de The Constellation, una organización no lucrativa que lucha por la eliminación del VIH/SIDA y la malaria en todo el mundo.

BusinessModelGeneration.com



Yves Pigneur, coautor

El Dr. Yves Pigneur es profesor de sistemas informáticos de gestión en la Universidad de Lausana desde 1984, y ha impartido clase como profesor invitado en la Universidad Estatal de Georgia (Atlanta), la Universidad de Ciencia y Tecnología de Hong Kong y la Universidad de Columbia Británica (Vancouver). También es el editor jefe de la revista académica *Systèmes d'Information & Management* (SIM) y escribió, con la colaboración de Alexander Osterwalder, el *bestseller* internacional *Generación de modelos de negocio*. Obtuvo el doctorado en la Universidad de Namur de Bélgica.



Alan Smith, director creativo

Alan es un empresario con formación en diseño que ha trabajado en cine, televisión, imprenta, desarrollo de campañas, aplicaciones móviles y plataformas web con miles de millones de de datos por día. Tras graduarse en diseño en el York Sheridan Joint Program, Alan cofundó The Movement y la convirtió en una celebrada consultoría de cambio a nivel internacional, con oficinas en Toronto, Londres y Ginebra. Más adelante, cofundó Business Model Foundry, una empresa de software empresarial que crea vanguardistas herramientas prácticas para ayudar a las empresas y organizaciones a diseñar estrategias empresariales y fomentar el crecimiento.

BusinessModelGeneration.com



Trish Papadakos, diseñadora

Trish dedica su vida a la creación visual desde el primer momento en que tocó el papel con un lápiz de color. Después de estudiar en tres escuelas de arte y diseño de Canadá, cursó un máster de diseño en Londres (Inglaterra) y fundó The Institute of You, un servicio de crecimiento profesional por suscripción para profesionales inquietos. Trish, una ávida sibarita, fotógrafa, viajera y empresaria, ha colaborado con artesanos, chefs y líderes del pensamiento durante muchos años.

flavors.me/trishpapadakos

Megan Lacey, Editora

Evangelista del *running*, Megan se unió al equipo de *Tu modelo de negocio* cuando estaba en el proceso de reinventar su carrera.

Después de trabajar varios años como editora en una casa editorial, una corta pero gloriosa temporada como profesora de redacción en una universidad la convenció de que debía adquirir más conocimientos sobre docencia. Actualmente, Megan está terminando un máster de aptitud pedagógica en la Universidad Estatal de Washington, entrenando para su tercera ultramaratón y pronto —si la situación económica lo permite— enseñará inglés en un instituto (y predicará los beneficios de correr en su tiempo libre).



Patrick van der Pijl, ayudante de producción

Patrick es el fundador y CEO de Business Models Inc., una consultoría internacional de modelos de negocio con sede en Ámsterdam. Su empresa ayuda a los empresarios, los ejecutivos senior y sus equipos a diseñar empresas mejores mediante la visualización, la narración de historias y otras técnicas de modelado de negocios. Patrick fue el productor del bestseller internacional *Generación de modelos de negocio*.

BusinessModelsInc.com



Notas

- 1 — **Página 8** Todas las personas mencionadas en los perfiles descritos en *Tu modelo de negocio* fueron entrevistadas por uno de los autores o coautores. En algunos casos, los nombres o fotografías de los entrevistados se cambiaron por cuestiones de privacidad.
- 2 — **Página 20** Encuesta de Manpower Group, noviembre de 2010.
- 3 — **Página 21** Osterwalder, Alexander e Yves Pigneur, *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken (Nueva Jersey), 2010. Versión castellana: *Generación de modelos de negocio*, Deusto, Barcelona, 2011, pág. 14.
- 4 — **Página 51** «Se dice que los ingresos de craigslist superan los 100 millones de dólares», *The New York Times*, 6 de setiembre de 2009.
- Página 67** Foto de David White.
- 5 — **Página 85** Bolles, Richard N., *¿De qué color es su paracaídas?*, Gestión 2000, Barcelona, 2004.
- 6 — **Página 88** Buckingham, Marcus, *Go Put Your Strengths to Work*, Free Press, 2007. Versión castellana: *No te detengas, activa tus fortalezas*, Granica, Barcelona, 2008.
- 7 — **Página 90** Rath, Tom, *StrengthsFinder 2.0*, Gallup Press, 2007.
- 8 — **Página 91** Kinder, George, *Lighting the Torch: The Kinder Method™ of Life Planning*, FPA Press, 2006.
- 9 — **Página 93** Reproducción autorizada de Richard N. Bolles, *What Color Is Your Parachute?*, Ten Speed Press, 2011, pág. 181. Versión castellana: *¿De qué color es su paracaídas?*, Gestión 2000, Barcelona, 2004.
- 10 — **Página 99** Kathy Kolbe propone un cuarto factor: voluntad (conato). Muchas organizaciones utilizan el índice Kolbe.
- 11 — **Página 109** Este ejercicio es una adaptación del propuesto por John L. Holland en *Making Vocational Choices: A Theory of Careers*, Prentice Hall, 1973. Versión castellana: *La elección vocacional: teoría de las carreras*, Editorial Trillas, México, 1975. El ejercicio se ha adaptado con la ayuda de la psicóloga Denise Taylor y el Dr. Sean Harry, ambos miembros de foro.

12 — **Página 109** Holland, John L., *Manual for the Vocational Preference Inventory*, Consulting Psychologist Press, Palo Alto (California), 1965.

13 — **Página 109** Estrictamente hablando, la teoría de Holland permite definir 720 (6 x 5 x 4 x 3 x 2 x 1) tipos de personalidad únicos.

14 — **Página 121** También puedes consultar a un asesor profesional o un servicio web, como Checkster.com, para obtener unos resultados similares. Queremos enviar un agradecimiento especial a la miembro del foro Denise Taylor por su ayuda con estos ejercicios.

15 — **Página 126** De Botton, Alain, *The Pleasures and Sorrows of Work*, Pantheon, 2009. Versión castellana: *Misurias y esplendores del trabajo*, Lumen, Barcelona, 2011.

16 — **Página 126** Ibidem.

17 — **Página 128** Lowndes, Leil, *How to Talk to Anyone*, McGraw-Hill, 2003. Versión castellana: *Cómo comunicarse con los demás*, Oniro, Barcelona, 2000.

18 — **Página 140** Adaptación autorizada de David Sibbet, *Visual Meetings*, Wiley, 2010.

19 — **Página 153** Gallo, Carmine, *The Innovation Secrets of Steve Jobs: Insanely Different Principles for Breakthrough Success*, McGraw-Hill, 2010.

20 — **Página 153** Traducción al inglés de Allen Miner.

Página 160 Foto de Srikumar Rao tomada por Paresh Gandhi.

21 — **Página 163** Presentación de Srikumar Rao en Google, 11 de abril de 2008, reproducida con su permiso.

22 — **Página 166** Rao, Srikumar, *Are You Ready to Succeed?*, Hyperion, Nueva York, 2006. Versión castellana: *Abriendo puertas: estrategias no convencionales para alcanzar el equilibrio profesional y personal*, Empresa Activa, Barcelona, 2006.

23 — **Página 168** Stone Zander, Rosamund y Benjamin Zander, *The Art of Possibility*, Harvard Business School Press, 2000. Versión castellana: *El arte de lo posible*, Paidós Ibérica, Barcelona, 2001.

24 — **Página 170** Ibidem.

25 — **Página 173** Osterwalder, Alexander e Yves Pigneur, *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken (Nueva Jersey), 2010. Versión castellana: *Generación de modelos de negocio*, Deusto, Barcelona, 2011.

26 — **Página 176** McGirt, Ellen, «Al Gore's \$100 Million Makeover», *Fast Company*, 1 de julio de 2007.

Página 196 Foto de J.D. Roth tomada por Amy Jo Woodruff.

27 — **Página 211** Emily es una persona real con un nombre diferente.

28 — **Página 225** Consulta el libro *The Four Steps to the Epiphany*, de Steven Blank, para ver un análisis a fondo de su modelo de desarrollo del cliente.

29 — **Página 237** La preparación de una propuesta de una sola página eficaz requiere mucho esfuerzo y va más allá del ámbito de este libro; consulta el libro *The One-Page Proposal*, de Patrick Riley, para obtener información detallada.

Tu modelo de negocio

Tim Clark, Alexander Osterwalder y Yves Pigneur

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

Título original: *Business Model You*

© del diseño del libro, Alan Smith y Trish Papadacos, 2012

© de la imagen de la portada, Matt Hammill

© Tim Clark, Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, 2012

© de la traducción, Lara Vázquez Cao, 2012

© Centro Libros PAFP, S. L. U., 2012

Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAFP, S. L. U.
Grupo Planeta, Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)
www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (PDF): abril de 2012

ISBN: 978-84-234-1274-7 (PDF)

Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S. L. L.
www.newcomlab.com