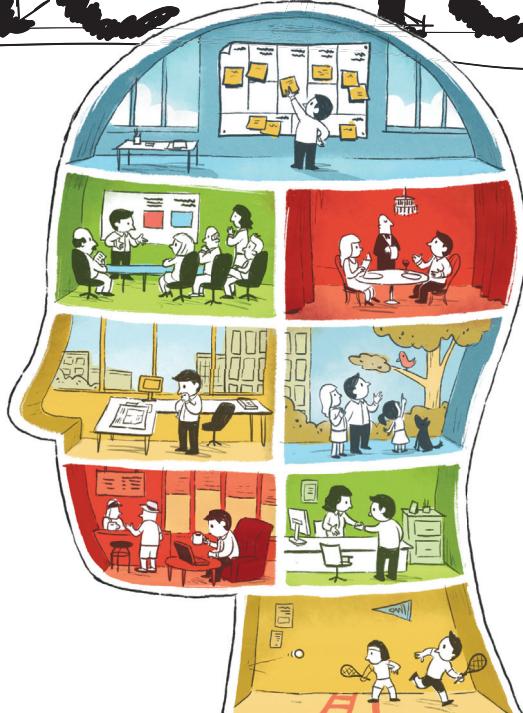


En *Generación de modelos de negocio* los autores te enseñaban a adoptar el mejor modelo para tu empresa.

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

Título original: Business Model You

Publicado por John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, Nueva Jersey, 2012

© de la traducción Lara Vázquez, 2012

© Tim Clark, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2012

ILUSTRACIÓN DE LA PORTADA

Matt Hammill

www.matthammill.com

OTRAS ILUSTRACIONES

Alan Smith

FOTOGRAFÍA

Trish Papadakos

© Centro Libros PAPF, S. L. U., 2012

Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAPF, S. L.U.

Grupo Planeta

Avda. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-234-1134-4

Depósito legal: B-7715-2012

Primera edición: marzo de 2012

Preimpresión: Trama Equipo Editorial, S.L.

Impreso por: EGEDSA

Impreso en España - *Printed in Spain*

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

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

TU modelo de negocio

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

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







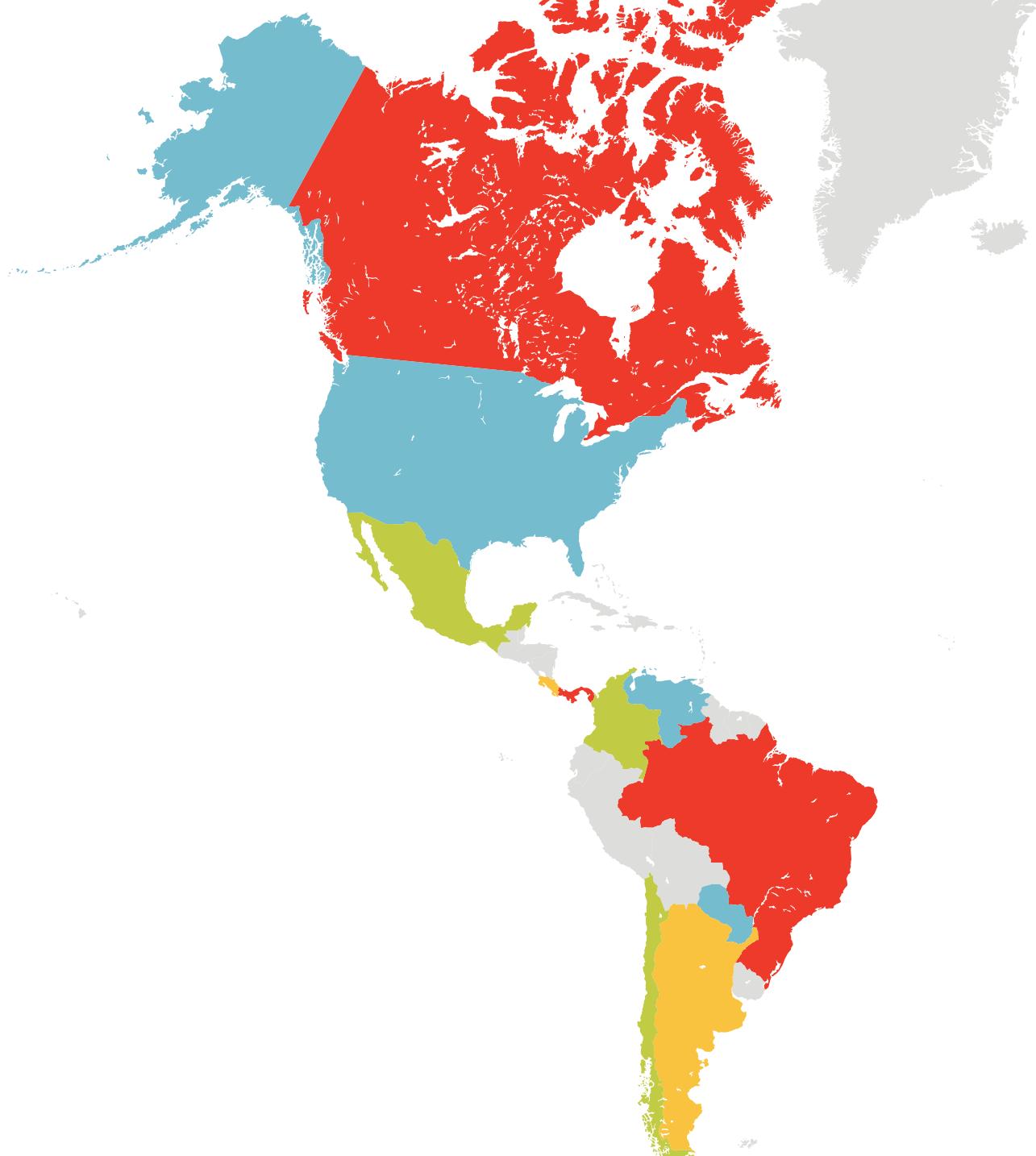
Creado con la colaboración de 328 grandes profesionales...

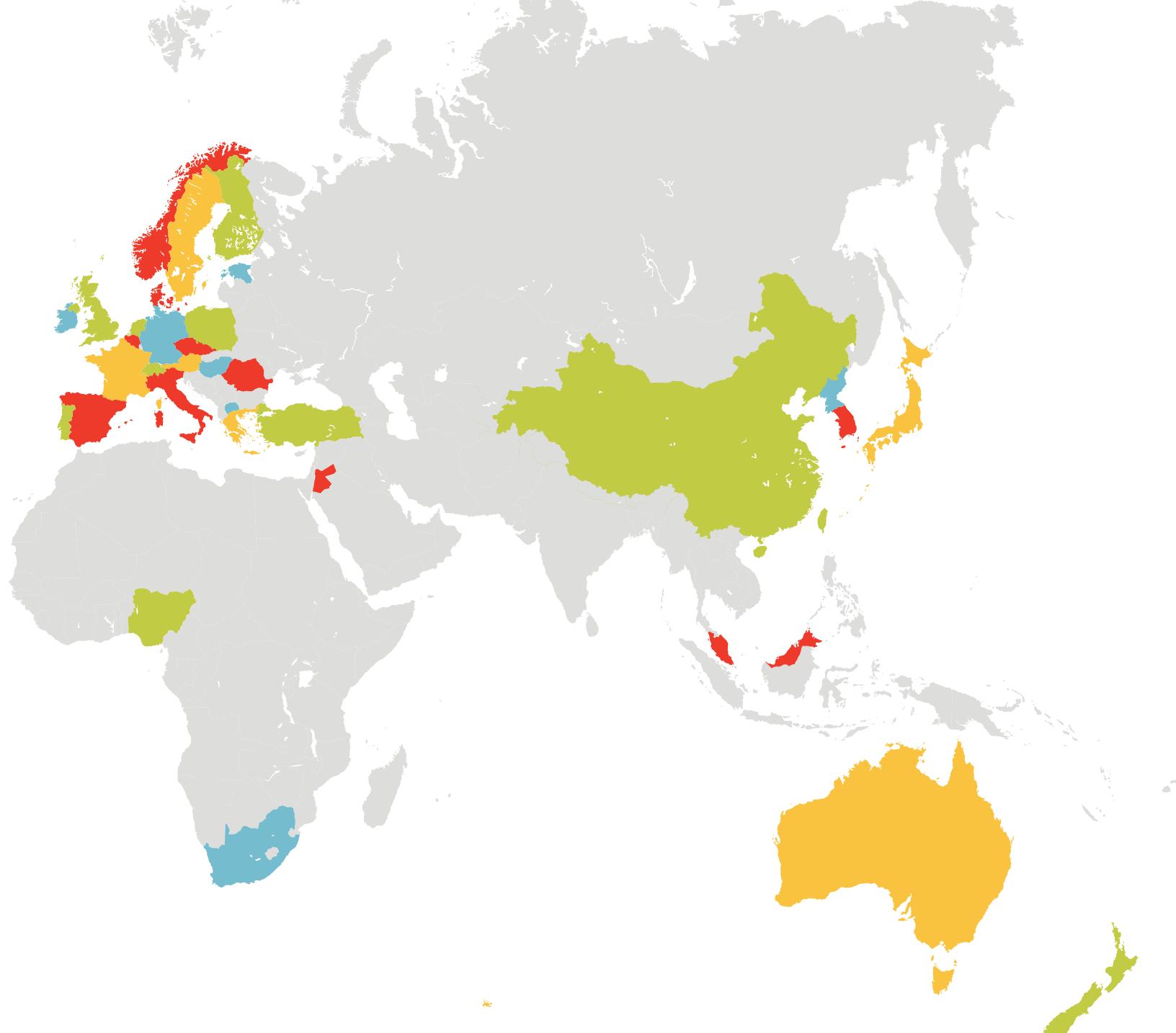
Verás que en el libro se hace referencia a los *miembros del foro*, que fueron los primeros lectores de *Tu modelo de negocio* y participaron en su creación. Estos colaboradores aportaron sus comentarios sobre el borrador de los diferentes capítulos, propusieron ejemplos y puntos de vista y nos dieron 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'Ipolito | 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 Lefévre |
| Allan Moura Lima | Bruce Hazen | Danijel Brener | Eltje Huisman | Giorgio Casoni | Johan Ploeg |
| Allen Miner | Bruce MacVarish | Danilo 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. Skomplinski | 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 Führ | 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 | Mario 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 Kohles, PhD | Trish Papadakos |
| Lambert Becks | Mark Lundy | Nei Grando | Rahaf Harfoush | Sebastiaan 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. Vavasseur | 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 | |
| Maaike 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



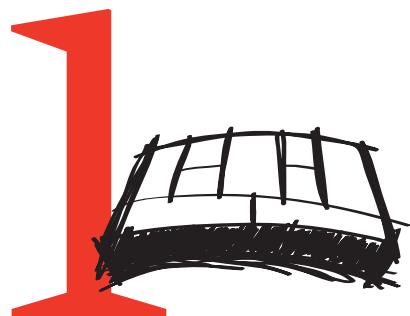


Auténticos reinventores:

Abogada fiscalista 126
Abogado ecologista 176
Analista de la cadena
de suministro 211
Bloguero 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 |
| Fotógrafo 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

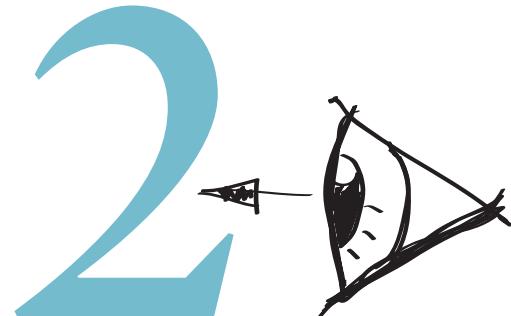
El lienzo de modelo de negocio

25

CAPÍTULO 3

El lienzo de modelo de negocio personal

53



Reflexión

Revisa la dirección que ha seguido tu vida y reflexiona sobre cómo quieras 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.

ESTE LIBRO TE AYUDARÁ A:

- Comprender cómo funcionan los modelos de negocio y dibujar un esquema del tuyo personal.
- Apreciar el valor de tus competencias en el mercado y definir su viabilidad.
- Articular una visión de cambio y cómo llevarla a cabo.
- El recurso propuesto en *Tu modelo de negocio* te ayudará a crear, de una manera revolucionaria, tu propio modelo tanto para tu vida personal como profesional.

El bestseller internacional *Generación de modelos de negocio* introdujo un método visual único para resumir y reflexionar de forma creativa sobre cualquier idea de negocio o producto utilizando una sola hoja de papel.

En *Tu modelo de negocio*, este eficaz recurso de emplear sólo una página se utiliza para enseñar a los lectores a esbozar «modelos de negocio personales» que les revelen nuevas formas de adaptar sus competencias al cambiante mercado laboral con el objetivo de encontrar alternativas —personales y profesionales— más satisfactorias.

Este libro te ayudará a definir tu modelo de negocio y, en consecuencia, a mejorar tu trayectoria profesional.

www.tumodelodenegocio.planetadelibros.com

Deusto

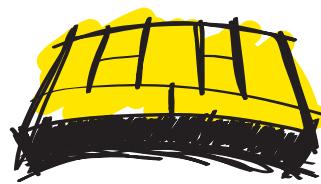
Grupo Planeta

www.edicionesdeusto.com

www.planetadelibros.com

www.facebook.com/EdicionesDeusto

@EdicionesDeusto



PVP 24,95 € 100073841



9 788423 1411344