

Recursos clave

En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.

Los modelos de negocio necesitan recursos clave, diferentes, que permitan a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con el mercado y percibir ingresos. Los recursos clave pueden ser físicos, intelectuales, humanos o económicos. La empresa, puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos un socio.

Fuentes de ingresos:

Las fuentes de ingresos es lo que genera la empresa en los diferentes segmentos de mercado, por ejemplo, crear beneficios, donde es necesario restar los gastos a los ingresos.

Las empresas deben hacerse esta pregunta, *¿Qué precio está dispuesto a pagar el cliente?*. Si se responde correctamente, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener una lista de precios fijos, subastas, según el mercado, el volumen o gestión de la rentabilidad.

Un modelo de negocio puede implicar:

ingresos por transacción derivados de pagos del cliente

ingresos derivados de pagos realizados a cambio de una propuesta de valor o de un servicio de atención al cliente.

A la empresa le surge una serie de preguntas como:

¿Cuánto está dispuesto a pagar el cliente?, ¿Por qué pagan, actualmente?, ¿Cómo pagan, actualmente?, ¿Cómo les gusta pagar? y, finalmente, ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?.

Hay muchos modos de generar fuentes de ingresos:

Venta de activos: la venta de derechos de propiedad sobre un producto físico es la fuente de ingreso más conocida.

Cuota por uso: se basa en el uso de un servicio determinado, ya que, cuanto más tiempo se invierte en el servicio, más dinero tendrá que pagar.

Cuota de suscripción: el acceso continuo a un servicio provoca la cuota de suscripción.

Alquiler/préstamo/leasing: surge del permiso temporal, a cambio de una tarifa o de un derecho, durante un cierto tiempo. Los que disfrutan del servicio no tienen que asumir el coste íntegro de su propiedad.

Concesión de licencias: consiste en utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia. La propiedad genera ingresos para los titulares de los derechos de propiedad, que no comercializan ni fabrican productos. Los propietarios del contenido conservan los derechos de autor y venden las licencias de uso a otros.

Gastos de corretaje: son los servicios de intermediación realizados por dos o más partes en los cuales reciben un coste. Los agentes inmobiliarios obtienen una comisión cada vez que consiguen una venta.

Publicidad: es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado.

Cada fuente de ingreso puede tener un mecanismo de fijación de precios diferentes. Hay dos tipos de mecanismos de fijación de precios principales:

fijo: son los precios predefinidos basados en variables estáticas. En este mecanismo destaca:

lista de precios fija: el precio fijo para el producto, servicio y otra propuesta de valor individual.

según el segmento de mercado: el precio depende del tipo o característica de un segmento de mercado.

según las características del producto: el precio depende de la cantidad o calidad de la propuesta de valor.

según el volumen: el precio depende de la cantidad adquirida.

dinámico: son los precios que cambian en función del mercado. En este mecanismo destaca:

negociación: el precio se negocia entre dos o más socios y depende de la habilidad o el poder de la negociación.

gestión de la rentabilidad: el precio depende del inventario y del momento de la compra.

mercado en tiempo real: el precio se establece en función del precio y la demanda.

subastas: el precio se determina en una oferta.

Existen varios segmentos de mercado:

Físicos: hay activos físicos como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas de venta, etc. Los minoristas como Wal-Mart, es un buen ejemplo, ya que, tiene muchas tiendas, en amazon.com, en cambio, requieren de los recursos físicos, que a menudo requiere de un capital elevado.

Intelectuales: son elementos cada vez más importantes en un modelo de negocio sólido. Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero, al conseguirse, ofrecen un valor considerable. Algunos ejemplos, son las marcas, la información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos del cliente.

Humanos: todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque, en ciertos casos, hay personas más importantes que otras. En los ámbitos creativos que necesitan un nivel alto conocimientos, los recursos humanos son fundamentales. Un ejemplo clave de *segmentos de mercado humanos* es la empresa

farmacéutica Novartis, donde, su modelo de negocio se basa en un ejército de científicos expertos y un gran equipo comercial con agentes experimentados.

Económicos: algunos modelos de negocio necesitan recursos o garantías económicas para poder contratar a empleados. El fabricante de telecomunicaciones, Ericsson ofrece un ejemplo de estimación de recursos económicos en un modelo de negocio. La empresa solicita bancos y mercados de capital para utilizar una parte de esos ingresos, después de haberlo utilizado para ofrecer financiación a los compradores de equipo.

Fin

