



# Módulo 4: Modelos de negocio, monetización y análisis económico

☰ 1. Modelos de negocio digitales y estrategias de monetización

☰ 2. Análisis económico del producto y toma de decisiones

☰ Referencias

# 1. Modelos de negocio digitales y estrategias de monetización

---

## Concepto y lógica de los modelos de negocio digitales

Un modelo de negocio describe la lógica mediante la cual un producto crea, entrega y captura valor. En el contexto de los productos digitales, esta lógica adquiere características particulares vinculadas a la escalabilidad, a la recurrencia del uso y a la posibilidad de desacoplar el valor percibido por el cliente de los costos marginales de provisión. Comprender el modelo de negocio resulta clave para analizar la viabilidad de un producto más allá de sus funcionalidades.

En los productos digitales, la creación de valor se vincula con la capacidad de resolver un problema o satisfacer una necesidad de manera eficiente y consistente. Este valor no se limita a la funcionalidad técnica, sino que incluye aspectos como la

experiencia de uso, la disponibilidad del servicio y la adaptación a distintos contextos de uso. Strategyzer señala que el valor generado por un producto debe analizarse siempre en relación con los segmentos de clientes a los que se dirige y con las propuestas que ofrece frente a alternativas existentes (Strategyzer, s. f.).

La entrega de valor en modelos digitales se caracteriza por el uso de infraestructuras tecnológicas que permiten una distribución amplia y continua. A diferencia de los modelos tradicionales, donde la entrega suele implicar costos logísticos crecientes, los productos digitales pueden escalar su alcance con incrementos relativamente menores en los costos operativos. Google Cloud destaca que esta característica habilita modelos basados en servicios continuos, donde el acceso y el uso del producto se mantienen en el tiempo (Google Cloud, s. f.). Esta lógica explica la proliferación de modelos orientados a la recurrencia, como las suscripciones o el software como servicio.

La captura de valor refiere a la forma en que el producto transforma el valor entregado en ingresos sostenibles. En los modelos de negocio digitales, esta captura puede adoptar múltiples formas, desde pagos periódicos hasta esquemas basados en el uso. La elección de una estrategia de captura de valor no es neutra, ya que condiciona tanto la percepción del cliente como las métricas económicas del producto. HubSpot

señala que la coherencia entre propuesta de valor, modelo de ingresos y comportamiento del cliente resulta determinante para la sostenibilidad del negocio (HubSpot, s. f.).

Un rasgo distintivo de los modelos de negocio digitales es su carácter dinámico. Estos modelos no se definen una única vez, sino que se ajustan a partir del aprendizaje obtenido del mercado y del desempeño del producto. El análisis financiero y la evaluación de métricas permiten identificar si el modelo de negocio se mantiene viable en el tiempo o si requiere ajustes en su estructura de costos o en su estrategia de ingresos. Desde esta perspectiva, el modelo de negocio se convierte en un objeto de análisis continuo y no en una definición estática.

**Para analizar un modelo de negocio digital resulta necesario considerar de manera integrada cómo se crea el valor, cómo se entrega al cliente y cómo se capturan los ingresos. Esta visión sistémica permite comprender las decisiones de monetización y su impacto en la viabilidad económica del producto. A partir de esta base conceptual, es posible profundizar en las distintas estrategias de monetización que utilizan los productos digitales modernos, aspecto que se desarrollará a continuación.**

## Estrategias de monetización modernas —

Las estrategias de monetización definen la forma en que un producto digital captura el valor que genera para sus usuarios. En el contexto actual, estas estrategias se han diversificado como respuesta a cambios en los hábitos de consumo, a la reducción de los costos de distribución digital y a la posibilidad de medir con mayor precisión el uso y el comportamiento del cliente. Elegir una estrategia de monetización implica tomar decisiones que impactan tanto en la percepción del producto como en su sostenibilidad económica.

El modelo de *software* como servicio, conocido como SaaS, se basa en ofrecer acceso continuo a una solución a cambio de un pago periódico. Este enfoque desplaza la lógica de venta puntual hacia una relación sostenida con el cliente, donde el valor se entrega a lo largo del tiempo. Google Cloud destaca que el modelo SaaS permite alinear los ingresos con el uso prolongado del producto, favoreciendo la previsibilidad financiera y la mejora continua del servicio (Google Cloud, s. f.). Desde el punto de vista del producto, este modelo incentiva la retención y el soporte constante de la experiencia del usuario.

El modelo freemium combina el acceso gratuito a una versión básica del producto con la oferta de funcionalidades avanzadas mediante un pago. Esta estrategia busca reducir las barreras de entrada y permitir que los usuarios experimenten el valor del producto antes de comprometerse económicamente. HubSpot señala que el desafío del freemium reside en lograr una conversión efectiva desde el uso gratuito hacia planes pagos, lo que requiere una clara diferenciación de valor entre ambos niveles (HubSpot, s. f.). En este sentido, la monetización se apoya en la

comprensión del comportamiento del usuario y en la identificación de momentos clave de decisión.

Las suscripciones constituyen una estrategia estrechamente vinculada a la recurrencia del uso. A diferencia de otros esquemas, la suscripción establece un compromiso temporal explícito entre el cliente y el producto. Este modelo resulta especialmente adecuado cuando el valor se entrega de manera continua o cuando el producto se integra de forma regular en las actividades del usuario. Strategyzer destaca que las suscripciones facilitan la planificación financiera, pero también exigen una gestión cuidadosa de la experiencia para evitar la cancelación del servicio (Strategyzer, s. f.).

El modelo de precios basados en el uso, conocido como usage-based pricing, vincula directamente el costo para el cliente con el nivel de consumo del producto. Este enfoque resulta común en servicios digitales donde el uso puede medirse de manera objetiva, como en plataformas de infraestructura o herramientas basadas en volumen de transacciones. Google Cloud señala que este tipo de monetización permite alinear el precio con el valor percibido, aunque introduce mayor variabilidad en los ingresos y requiere mecanismos claros de medición y comunicación (Google Cloud, s. f.).

La selección de una estrategia de monetización no debe realizarse de manera aislada. Cada enfoque implica supuestos distintos sobre el comportamiento del cliente, la estructura de costos y el crecimiento esperado del producto. La coherencia entre la estrategia de monetización y el modelo de negocio resulta clave para evaluar la viabilidad financiera y reducir riesgos económicos. Desde el rol de *product manager*, comprender estas implicancias permite anticipar el impacto de las decisiones de monetización en métricas clave.

Para sintetizar las principales características de las estrategias de monetización abordadas, puede observarse la siguiente comparación, que

permite contrastar su lógica general y el tipo de valor que capturan.

**Tabla 1. Estrategias de monetización en productos digitales**

<b>Estrategia</b>	<b>Lógica principal</b>	<b>Tipo de valor capturado</b>
SaaS	Acceso continuo al servicio	Ingresos recurrentes
Freemium	Conversión desde uso gratuito	Escalonado
Suscripción	Compromiso temporal	Previsible
Usage-based	Pago según consumo	Variable

Fuente: elaboración propia

El análisis de las estrategias de monetización modernas permite comprender cómo los productos digitales transforman el valor entregado en ingresos sostenibles. Esta comprensión resulta necesaria para avanzar hacia herramientas que permitan modelar y visualizar estas decisiones de manera estructurada, como el Business Model Canvas, que se desarrollará a continuación.

## **Business Model Canvas** —

El *Business Model Canvas* es una herramienta de visualización que permite representar de manera sintética los elementos centrales de un modelo de

negocio. Su propósito es ofrecer una visión integrada de cómo un producto crea, entrega y captura valor, facilitando el análisis estratégico y la toma de decisiones. En el contexto de los productos digitales, este marco resulta especialmente útil para comprender la interdependencia entre clientes, propuesta de valor, infraestructura y fuentes de ingresos.

El Canvas se compone de nueve bloques que organizan los principales componentes del modelo de negocio. Estos bloques incluyen los segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales, las relaciones con clientes, las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades clave, los socios clave y la estructura de costos. Strategyzer señala que la fortaleza del Business Model Canvas radica en su capacidad para mostrar estas dimensiones de forma simultánea, permitiendo identificar coherencias y tensiones dentro del modelo (Strategyzer, s. f.). Esta visualización favorece una comprensión sistémica del negocio.

En productos digitales, el uso del Business Model Canvas permite analizar cómo las decisiones de diseño del producto se vinculan con aspectos económicos. Por ejemplo, la definición de la propuesta de valor se relaciona directamente con las fuentes de ingresos y con los segmentos de clientes priorizados. Asimismo, la estructura de costos refleja decisiones tecnológicas y operativas que influyen en la viabilidad del producto. Google Cloud destaca que la claridad en estos vínculos resulta necesaria para evaluar modelos basados en servicios continuos y escalables (Google Cloud, s. f.).

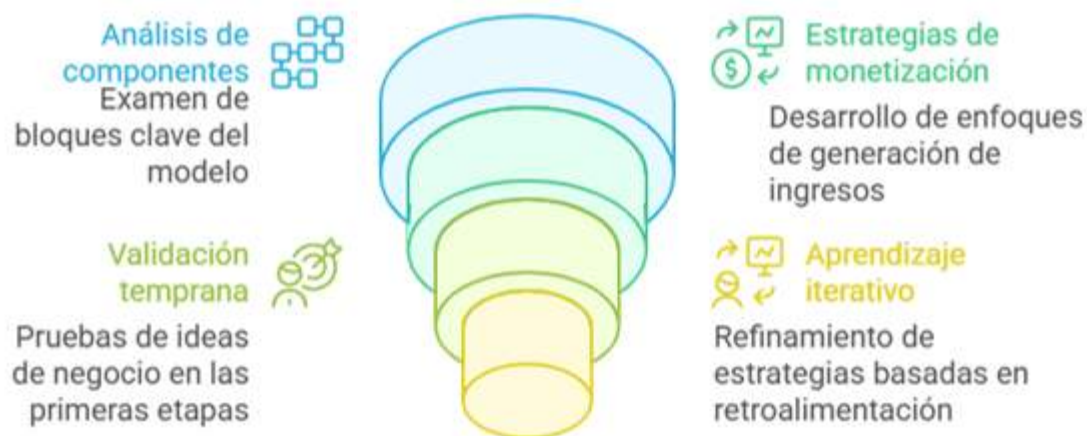
El Business Model Canvas no se utiliza únicamente como una herramienta de documentación, sino como un instrumento de análisis y reflexión. Al trabajar con este marco, tú puedes explorar escenarios alternativos, comparar estrategias de monetización y anticipar el impacto de cambios en uno de los bloques sobre el resto del modelo. Esta capacidad de simulación conceptual resulta valiosa en entornos dinámicos, donde los productos digitales deben adaptarse a cambios en el mercado o en el comportamiento del cliente.

Otro aspecto relevante del Canvas es su utilidad como herramienta de comunicación. Al condensar el modelo de negocio en una sola vista, facilita el diálogo entre distintos actores involucrados en el producto, como equipos de desarrollo, *marketing* o finanzas. Strategyzer subraya que esta función colaborativa contribuye a alinear perspectivas y a construir una comprensión compartida del negocio (Strategyzer, s. f.). Desde el rol de *product manager*, esta alineación resulta clave para sostener decisiones coherentes a lo largo del ciclo de vida del producto.

Para comprender la estructura general del *Business Model Canvas* y la relación entre sus bloques, puede observarse una representación visual que sintetiza sus componentes y su disposición.

El *Business Model Canvas* ofrece así un marco estructurado para analizar modelos de negocio digitales y sus estrategias de monetización. Esta herramienta sienta las bases para explorar enfoques más orientados a la validación temprana y al aprendizaje, como el Lean Canvas, que se desarrollará a continuación.

**Figura 1. Business Model Canvas**



Fuente: elaboración propia.

## Lean Canvas y su enfoque en productos digitales —

El Lean Canvas surge como una adaptación del Business Model Canvas orientada a contextos de alta incertidumbre, donde el modelo de negocio aún no se encuentra consolidado. Su propósito es facilitar el análisis de productos en etapas tempranas, poniendo el foco en los supuestos críticos que deben validarse antes de escalar una solución. En el ámbito de los productos digitales, esta herramienta resulta especialmente pertinente debido a la velocidad con la que pueden probarse y ajustarse hipótesis.

A diferencia del Business Model Canvas, el Lean Canvas reorganiza los bloques para priorizar el problema, la solución y las métricas clave. Este enfoque refleja una lógica más cercana al aprendizaje que a la planificación tradicional. Strategyzer señala que el Lean Canvas permite centrar la atención en los riesgos principales del modelo, aquellos supuestos que, de resultar incorrectos, comprometerían la viabilidad del producto (Strategyzer, s. f.). Desde esta perspectiva, el Canvas funciona como una guía para el descubrimiento y la validación.

Uno de los elementos distintivos del Lean Canvas es la explicitación del problema. En productos digitales, identificar con claridad el problema que se busca resolver resulta clave para evitar soluciones desconectadas de las necesidades reales del mercado. Este énfasis se vincula con la lógica de iteración y aprendizaje progresivo, ya que cada problema formulado implica una hipótesis que puede contrastarse mediante experimentos. HubSpot destaca que la claridad en la definición del problema facilita la evaluación de la propuesta de valor y su impacto en la monetización posterior (HubSpot, s. f.).

El *Lean Canvas* también incorpora métricas clave como un bloque central. Estas métricas permiten evaluar si el producto avanza en la dirección esperada y si las decisiones tomadas generan señales positivas. A diferencia de métricas financieras consolidadas, las métricas consideradas

en esta herramienta suelen orientarse a etapas tempranas, donde el objetivo principal es aprender y ajustar. El seguimiento de indicadores adecuados en fases iniciales contribuye a reducir riesgos económicos a futuro.

Otro aspecto relevante del Lean Canvas es su carácter dinámico. Este marco no se concibe como un documento definitivo, sino como una representación provisional del modelo de negocio. A medida que se obtienen aprendizajes, los bloques pueden modificarse para reflejar nuevas hipótesis o ajustes en la estrategia. Esta flexibilidad resulta coherente con la naturaleza de los productos digitales, donde el modelo de negocio puede evolucionar en función del feedback del mercado.

Para comprender las diferencias entre el Business Model Canvas y el Lean Canvas, resulta útil contrastar su enfoque y su uso principal en el proceso de diseño del negocio.

**Tabla 2. Business Model Canvas vs Lean Canvas**

<b>Aspecto</b>	<b>Business Model Canvas</b>	<b>Lean Canvas</b>
Enfoque	Visión integral del negocio	Supuestos críticos
Etapas de uso	Modelos definidos	Etapas tempranas
Propósito principal	Análisis estratégico	Validación y aprendizaje

Fuente: elaboración propia.

El *Lean Canvas* complementa al *Business Model Canvas* al ofrecer una herramienta más orientada a la experimentación y al ajuste continuo. Al utilizar ambos marcos de manera articulada, tú puedes analizar el modelo de negocio desde una perspectiva estratégica y, al mismo tiempo, sostener un proceso de validación que reduzca la incertidumbre. Esta base conceptual permite avanzar hacia el análisis económico del producto, que se desarrollará en la siguiente unidad.

CONTINUAR

## 2. Análisis económico del producto y toma de decisiones

---

### TAM, SAM y SOM

El dimensionamiento del mercado constituye una herramienta analítica que permite estimar el alcance potencial de un producto y evaluar su viabilidad económica antes de realizar inversiones significativas. En el contexto de los productos digitales, el market sizing se utiliza para comprender el tamaño del mercado al que se dirige una propuesta y para orientar decisiones estratégicas relacionadas con la priorización, el crecimiento y la monetización. Este análisis se apoya en tres conceptos centrales: TAM, SAM y SOM.

El Total Addressable Market, conocido como TAM, representa el tamaño total del mercado disponible si el producto lograra capturar el cien por ciento de la demanda potencial. Este indicador no describe un objetivo realista de corto plazo, sino una

referencia que permite dimensionar el máximo teórico de ingresos. El TAM resulta útil para evaluar la magnitud de una oportunidad y para contextualizar decisiones de inversión, especialmente en modelos de negocio escalables como los digitales. Desde esta perspectiva, el TAM ofrece una visión amplia del potencial del mercado.

El *Serviceable Available Market*, o SAM, delimita la porción del mercado total que el producto puede atender de manera efectiva en función de su propuesta de valor, su alcance geográfico y sus capacidades operativas. A diferencia del TAM, el SAM incorpora restricciones reales que afectan la entrega del producto. Google Cloud destaca que, en productos digitales, estas restricciones pueden estar vinculadas a regulaciones, infraestructura tecnológica o segmentación específica de clientes (Google Cloud, s. f.). El SAM permite así una estimación más ajustada de la oportunidad disponible.

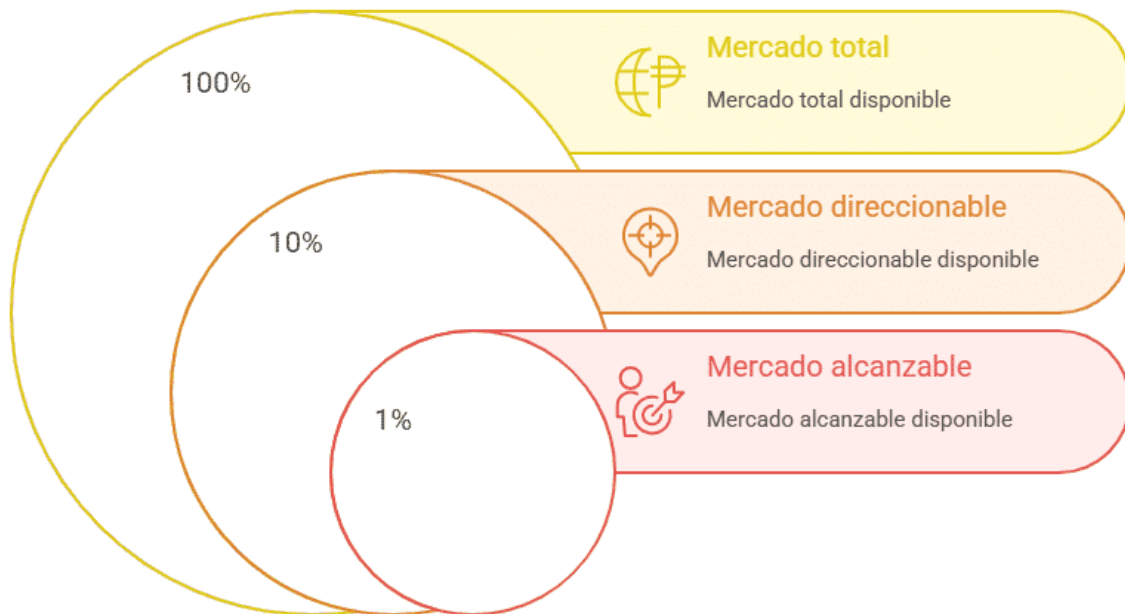
El *Serviceable Obtainable Market*, conocido como SOM, representa la parte del mercado que el producto podría capturar de manera realista en un horizonte temporal determinado. Este indicador se construye a partir de supuestos sobre la competencia, la capacidad de ejecución y la estrategia de crecimiento. HubSpot señala que el SOM resulta especialmente relevante para evaluar escenarios de corto y mediano plazo, ya que conecta el análisis del mercado con objetivos concretos de negocio (HubSpot, s. f.).

En este sentido, el SOM traduce el potencial teórico en expectativas operativas.

El análisis conjunto de TAM, SAM y SOM permite comprender la relación entre el mercado total, el mercado disponible y el mercado alcanzable. Esta relación ofrece un marco para evaluar si una oportunidad resulta atractiva y si el esfuerzo requerido para capturarla se alinea con los recursos del producto. Una interpretación adecuada de estos indicadores contribuye a reducir riesgos asociados a expectativas poco realistas o a estimaciones excesivamente optimistas.

Para facilitar la comprensión de estos conceptos y su relación jerárquica, puede observarse una representación visual que muestre cómo el mercado total se reduce progresivamente hasta el mercado alcanzable.

## **Figura 2. TAM, SAM y SOM**



Made with Napkin

Fuente: elaboración propia.

El uso de TAM, SAM y SOM como herramientas de análisis económico permite vincular la estrategia de producto con el contexto de mercado. Al integrar este dimensionamiento en la toma de decisiones, tú puedes evaluar la coherencia entre el modelo de negocio, la estrategia de monetización y el potencial real de crecimiento. Este análisis prepara el terreno para profundizar en métricas más específicas del desempeño

económico del producto, como los *unit economics*, que se desarrollarán a continuación.

#### CAC, LTV Y PAYBACK PERIOD

#### USO DE MÉTRICAS ECONÓMICAS PARA DECISIONES DE PRODUCTO

El análisis de los *unit economics* permite evaluar la viabilidad económica de un producto a partir de la relación entre los ingresos que genera cada cliente y los costos asociados a su adquisición y mantenimiento. En productos digitales, estas métricas resultan especialmente relevantes, ya que los modelos de negocio suelen basarse en la recurrencia, la escalabilidad y la optimización de costos marginales. Comprender los *unit economics* facilita la toma de decisiones informadas sobre crecimiento, monetización y sostenibilidad.

El *Customer Acquisition Cost*, conocido como CAC, representa el costo promedio necesario para adquirir un nuevo cliente. Este indicador incluye gastos vinculados a *marketing*, ventas y otros esfuerzos destinados a atraer usuarios. HubSpot señala que el CAC debe analizarse en relación con los canales de adquisición utilizados y con el tipo de cliente al que se dirige el producto, ya que distintos segmentos pueden presentar costos significativamente diferentes (HubSpot, s. f.). Desde el rol de *product manager*, comprender esta métrica permite evaluar la eficiencia de la estrategia de crecimiento.

El Lifetime Value, o LTV, estima el valor económico que un cliente aporta al producto a lo largo de su relación con este. Este valor se construye a partir de supuestos sobre ingresos recurrentes, duración de la relación y comportamiento de uso. LTV ofrece una visión de la rentabilidad potencial de cada cliente y resulta clave para determinar cuánto puede invertirse en

su adquisición sin comprometer la sostenibilidad del negocio. En modelos digitales, el LTV suele estar estrechamente vinculado a la retención y a la percepción de valor del producto.

La relación entre CAC y LTV constituye uno de los indicadores más utilizados para evaluar la salud económica de un producto. Cuando el LTV supera al CAC, el modelo muestra potencial de rentabilidad; cuando ocurre lo contrario, se generan señales de alerta sobre la viabilidad del crecimiento. HubSpot señala que esta relación debe analizarse de manera dinámica, considerando cambios en el comportamiento del cliente y en los costos de adquisición a lo largo del tiempo (HubSpot, s. f.). Este análisis evita interpretaciones simplistas basadas en valores aislados.

El *payback period* complementa el análisis de CAC y LTV al indicar el tiempo necesario para recuperar la inversión realizada en la adquisición de un cliente. Este indicador permite evaluar el riesgo asociado a la estrategia de crecimiento, ya que periodos de recuperación prolongados implican una mayor exposición financiera. *Payback period* resulta especialmente relevante en modelos basados en ingresos recurrentes, donde la recuperación de la inversión se distribuye en el tiempo. Desde esta perspectiva, el tiempo adquiere un rol central en el análisis económico del producto.

El análisis conjunto de CAC, LTV y *payback period* permite comprender la lógica económica subyacente al modelo de negocio. Estas métricas no deben interpretarse de manera aislada, sino como un sistema interrelacionado que refleja decisiones de monetización, retención y adquisición. Google Cloud señala que, en productos digitales escalables, pequeños cambios en estas métricas pueden tener un impacto significativo en la rentabilidad global (Google Cloud, s. f.).

El análisis financiero del producto integra las métricas económicas con las decisiones estratégicas que se toman a lo largo de su desarrollo. En productos digitales, este análisis no se limita a evaluar resultados ex post, sino que se utiliza como un insumo continuo para orientar prioridades, ajustar estrategias de monetización y evaluar alternativas de crecimiento. Desde esta perspectiva, las métricas económicas funcionan como señales que permiten anticipar el impacto de las decisiones antes de que se materialicen plenamente.

Una de las principales funciones del análisis financiero es conectar el modelo de negocio con el desempeño económico real del producto. Las métricas de *market sizing*, *unit economics* y monetización ofrecen información complementaria que, analizada de manera conjunta, permite comprender si el producto se encuentra alineado con su contexto de mercado. La lectura integrada de indicadores reduce el riesgo de tomar decisiones basadas en métricas aisladas, que pueden ofrecer una visión parcial o engañosa de la situación financiera.

El uso de métricas económicas en decisiones de producto requiere interpretar los indicadores en función de los objetivos perseguidos. Por ejemplo, un aumento del CAC puede resultar aceptable en una etapa temprana si se acompaña de un crecimiento sostenido del LTV o de una reducción del *payback period*. HubSpot destaca que la evaluación de estas relaciones permite distinguir entre decisiones orientadas al crecimiento y decisiones orientadas a la eficiencia, evitando juicios simplistas sobre el desempeño del producto (HubSpot, s. f.). Esta distinción resulta clave para sostener estrategias coherentes en el tiempo.

Otro aspecto relevante del análisis financiero es su rol en la priorización. Al evaluar distintas iniciativas de producto, las métricas económicas permiten

estimar su impacto potencial y comparar alternativas. Google Cloud señala que, en productos digitales, la priorización informada por datos financieros contribuye a asignar recursos de manera más efectiva, especialmente cuando existen restricciones presupuestarias o de capacidad operativa (Google Cloud, s. f.). De este modo, el análisis financiero se integra al proceso de toma de decisiones del *product manager*.

El análisis financiero también cumple una función de control y ajuste. A medida que el producto evoluciona, las métricas permiten identificar desviaciones respecto de las expectativas iniciales y realizar correcciones oportunas. Los modelos de negocio deben revisarse periódicamente a la luz de los resultados obtenidos, ya que cambios en el mercado o en el comportamiento del cliente pueden afectar la sostenibilidad económica (Strategyzer, s. f.). Esta revisión continua refuerza la idea de que el análisis financiero es un proceso dinámico.

**CONTINUAR**

## Referencias

---

**Google Cloud.** (s. f.). *Arquitecturas y modelos de negocio para productos digitales.* <https://cloud.google.com/architecture?hl=es-419>

**HubSpot Academy.** (s. f.). *Modelos de ingresos y métricas clave: CAC, LTV y payback period.* <https://academy.hubspot.com/es>

**Strategyzer AG.** (s. f.). *Business Model Canvas y Lean Canvas.* <https://www.strategyzer.com/es>

CONTINUAR