



Módulo 3. Revenue y Monetización

☰ 1. Fundamentos económicos del growth

☰ 2. Estrategias de monetización

☰ Referencias

1. Fundamentos económicos del growth

En el contexto actual de los negocios digitales, las decisiones vinculadas al crecimiento, la inversión en marketing y la sostenibilidad financiera requieren herramientas analíticas que permitan comprender con precisión cómo se genera valor en cada cliente. En particular, en modelos basados en suscripción o plataformas digitales, donde los ingresos se distribuyen a lo largo del tiempo, resulta necesario evaluar no solo cuánto se vende, sino también cuánto cuesta adquirir y mantener a cada usuario dentro del sistema.

En este escenario, las denominadas «unit economics» constituyen un enfoque de análisis que permite descomponer el funcionamiento económico de un negocio en unidades básicas, generalmente asociadas a un cliente o transacción. A partir de esta perspectiva, es posible vincular ingresos, costos y rentabilidad en términos concretos, facilitando la toma de decisiones operativas y estratégicas. Este tipo de análisis resulta especialmente relevante en *startups* y empresas tecnológicas, donde los estados financieros tradicionales no siempre reflejan con claridad la viabilidad del modelo de negocio en etapas tempranas (Startupable, 2022).

Asimismo, la relación entre métricas como el valor del ciclo de vida del cliente (LTV) y el costo de adquisición de clientes (CAC) permite evaluar la eficiencia de las estrategias comerciales y proyectar escenarios de crecimiento. En este sentido, las *unit economics* no solo permiten interpretar la situación actual de un negocio, sino también anticipar su evolución y definir criterios para la asignación de recursos (Galiana, 2022).

Por otra parte, estos indicadores se articulan con decisiones vinculadas a modelos de monetización, tales como la suscripción en entornos SaaS, donde los ingresos recurrentes dependen de la retención y del valor generado a lo largo del tiempo (Grigorescu, 2026). En consecuencia, comprender estas métricas se integra directamente con prácticas comerciales como la retención de clientes, el *upselling* y el *cross-selling*, que inciden en la maximización del ingreso por cliente y en la sostenibilidad del negocio (Chargebee, 2026).

A continuación, se desarrollarán los principales conceptos y métricas asociados a las *unit economics*, así como su aplicación en contextos reales de gestión empresarial.

LTV, CAC y *unit economics*

El análisis de las *unit economics* constituye una herramienta operativa para comprender la lógica económica de un negocio a partir de su

unidad básica, generalmente el cliente. Este enfoque permite vincular ingresos y costos de manera directa, facilitando la evaluación de la rentabilidad en contextos donde el crecimiento puede ocultar ineficiencias estructurales. En entornos digitales, especialmente en modelos *SaaS* o *e-commerce*, este tipo de análisis se integra en la gestión cotidiana de marketing, producto y finanzas.

En términos conceptuales, las ***unit economics*** se definen como el análisis de los ingresos y costos asociados a una unidad de negocio, permitiendo medir la rentabilidad por cliente o por transacción. Este enfoque simplifica la complejidad de los estados financieros tradicionales al centrarse en indicadores accionables que permiten tomar decisiones en tiempo real (Galiana, 2022). De este modo, se transforma en una herramienta útil para evaluar si el crecimiento de usuarios se traduce efectivamente en generación de valor económico.

Dentro de este marco, dos métricas adquieren un rol central: el ***Customer Lifetime Value (LTV)*** y el ***Customer Acquisition Cost (CAC)***. Ambas permiten analizar, respectivamente, el valor económico que un cliente genera a lo largo del tiempo y el costo asociado a incorporarlo al negocio. La relación entre estas métricas define la viabilidad del modelo y orienta las decisiones de inversión en adquisición.

El ***Customer Acquisition Cost (CAC)*** representa el costo total necesario para adquirir un nuevo cliente en un período determinado. Este valor surge de dividir la inversión total en marketing y ventas por la cantidad

de clientes adquiridos en ese mismo período. En términos operativos, incluye gastos en publicidad, herramientas, salarios de equipos comerciales y cualquier otro recurso destinado a la captación de usuarios (Chargebee, 2026). Esta métrica permite evaluar la eficiencia de las estrategias de adquisición y optimizar la asignación presupuestaria.

Desde una perspectiva práctica, el CAC se utiliza para comparar canales de adquisición. Por ejemplo, una empresa puede identificar diferencias significativas entre campañas en redes sociales, buscadores o referidos. Esta desagregación permite identificar oportunidades de optimización, priorizando aquellos canales que presentan un menor costo por cliente adquirido. Asimismo, el seguimiento del CAC en el tiempo permite detectar desviaciones y ajustar las estrategias comerciales.

Por su parte, el ***Customer Lifetime Value (LTV)*** mide el valor total que un cliente genera durante toda su relación con la empresa. Este indicador se calcula a partir de variables como el ingreso promedio por cliente, la frecuencia de compra y la duración de la relación comercial. En modelos de suscripción, el LTV se vincula directamente con la permanencia del cliente y el ingreso recurrente que genera (Startupable, 2022).

El cálculo del LTV puede adoptar distintos niveles de complejidad. En su forma básica, se obtiene multiplicando el ingreso promedio por cliente por la duración estimada de la relación. Sin embargo, modelos más avanzados incorporan variables como tasas de retención, márgenes de

contribución y tasas de descuento, lo que permite generar proyecciones más ajustadas a la realidad del negocio (Galiana, 2022).

Desde el punto de vista operativo, el LTV permite definir cuánto puede invertirse en adquisición sin comprometer la rentabilidad. Esta métrica se integra en decisiones como la definición de presupuestos de marketing, la segmentación de clientes y el diseño de estrategias de fidelización. Asimismo, permite identificar segmentos de clientes con mayor valor potencial, orientando las acciones comerciales hacia aquellos perfiles que generan mayor retorno.

La relación entre el LTV y el CAC constituye un indicador sintético de la salud económica del negocio. En términos generales, se considera que una proporción adecuada se sitúa en torno a 3:1, lo que implica que el valor generado por un cliente triplica el costo de adquirirlo (Startupable, 2022). Esta relación permite evaluar si el modelo es escalable y sostenible en el tiempo.

Tabla 1. Comparación entre LTV y CAC

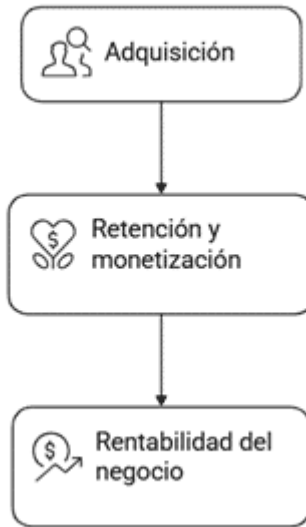
Métrica	Definición	Forma de cálculo	Aplicación profesional
LTV	Valor total generado por	Ingreso promedio ×	Definición de presupuesto de

	un cliente durante su ciclo de vida	duración de la relación	marketing y estrategias de retención
CAC	Costo total de adquisición de un cliente	Inversión en marketing y ventas / clientes adquiridos	Evaluación de eficiencia de canales y optimización de inversión

Fuente: elaboración propia.

La interpretación conjunta de estas métricas permite identificar distintos escenarios. Un CAC elevado en relación con el LTV puede indicar problemas en la estrategia de adquisición o en la propuesta de valor del producto. Por el contrario, un LTV significativamente mayor al CAC habilita la posibilidad de escalar la inversión en marketing para acelerar el crecimiento.

Figura 1. Relación entre *LTV*, *CAC* y rentabilidad



Fuente: elaboración propia.

Este esquema representa la lógica operativa de las *unit economics*, donde la inversión inicial en adquisición se recupera a lo largo del tiempo mediante la generación de ingresos por cliente. La eficiencia de este proceso depende tanto de la capacidad de captar usuarios a un costo razonable como de la habilidad para retenerlos y aumentar su valor.

En contextos profesionales, este enfoque permite integrar áreas que tradicionalmente operan de manera aislada, como marketing, producto y finanzas. La medición continua de estas métricas facilita la toma de decisiones basada en datos, promoviendo estrategias de crecimiento sostenibles. Asimismo, permite evaluar el impacto de acciones como mejoras en la experiencia del usuario, cambios en precios o implementación de estrategias de fidelización.

Finalmente, las unit economics no constituyen únicamente un conjunto de métricas, sino un marco de análisis que orienta la gestión del negocio hacia la eficiencia y la rentabilidad. Su aplicación sistemática permite comprender la dinámica económica del crecimiento y establecer criterios claros para la toma de decisiones en entornos altamente competitivos.

Relación entre adquisición, retención y rentabilidad

En el análisis del crecimiento de un negocio, la adquisición de clientes, la retención y la rentabilidad constituyen dimensiones interdependientes que se articulan dentro de una misma lógica económica. En este sentido, comprender cómo se relacionan estos elementos permite evaluar la sostenibilidad del crecimiento y orientar las decisiones estratégicas en función del valor generado por cada cliente a lo largo del tiempo.

La **adquisición de clientes** refiere al conjunto de acciones orientadas a incorporar nuevos usuarios al sistema. Estas acciones incluyen campañas de marketing, estrategias de ventas y canales de captación que buscan ampliar la base de clientes. Desde la perspectiva de las *unit economics*, la adquisición se analiza a través del CAC, lo que permite cuantificar la inversión necesaria para generar crecimiento en términos de volumen.

Ahora bien, el crecimiento basado exclusivamente en adquisición presenta limitaciones cuando no se articula con estrategias de **retención**. La retención se vincula con la capacidad de una empresa para mantener a sus clientes activos durante un período prolongado, generando ingresos recurrentes y aumentando el valor del ciclo de vida (*LTV*). En modelos digitales, especialmente en entornos *SaaS*, la retención se convierte en un componente estructural del modelo de negocio, ya

que el ingreso depende de la permanencia del usuario en el tiempo (Grigorescu, 2026).

Desde una perspectiva operativa, la retención impacta directamente en la rentabilidad. A medida que un cliente permanece en el sistema, el costo de adquisición inicial se diluye y los ingresos adicionales contribuyen a mejorar el margen. Este fenómeno permite comprender por qué, en muchos casos, resulta más eficiente invertir en retención que en adquisición. Según diversos análisis, retener clientes existentes puede implicar un menor costo en comparación con la captación de nuevos usuarios, además de generar mayores ingresos en el largo plazo (Chargebee, 2026).

En este marco, la relación entre adquisición y retención se expresa en la evolución del *LTV*. Un negocio que logra retener a sus clientes durante más tiempo incrementa el valor generado por cada uno de ellos, lo que habilita mayores niveles de inversión en adquisición sin comprometer la rentabilidad. De este modo, la retención actúa como un multiplicador del valor económico del cliente.

Por otra parte, la rentabilidad se configura como el resultado de esta interacción. No se define únicamente por el volumen de ventas o la cantidad de usuarios, sino por la capacidad de generar ingresos sostenidos en relación con los costos asociados. En este sentido, un crecimiento acelerado basado en adquisición puede resultar insostenible si no se acompaña de niveles adecuados de retención.

Tabla 2. Relación entre adquisición, retención y rentabilidad

Dimensión	Función en el negocio	Impacto económico	Aplicación profesional
Adquisición	Incorporación de nuevos clientes	Incrementa el volumen de usuarios y el CAC	Diseño de campañas y optimización de canales
Retención	Permanencia del cliente en el tiempo	Aumenta el <i>LTV</i> y reduce la necesidad de nueva adquisición	Estrategias de fidelización y تجربه de usuario
Rentabilidad	Relación entre ingresos y costos	Determina la sostenibilidad del negocio	Evaluación de crecimiento y toma de decisiones

Fuente: elaboración propia.

La articulación entre estas dimensiones puede analizarse también desde la implementación de estrategias específicas como el *upselling* y el *cross-selling*. Estas prácticas permiten incrementar el ingreso por cliente sin

necesidad de adquirir nuevos usuarios, lo que mejora la eficiencia del modelo económico. El *upselling* consiste en ofrecer versiones superiores o más completas de un producto, mientras que el *cross-selling* propone productos complementarios que amplían el valor de la transacción (Hammond, 2023).

En términos prácticos, estas estrategias inciden directamente en la retención y en el *LTV*. Un cliente que percibe mayor valor en la oferta tiende a mantenerse activo durante más tiempo y a incrementar su nivel de consumo. Esto refuerza la relación entre experiencia del usuario, propuesta de valor y desempeño económico del negocio.

Figura 2. Relación entre adquisición, retención y rentabilidad



Fuente: elaboración propia.

Este esquema permite visualizar cómo la inversión en adquisición se convierte en rentabilidad únicamente cuando se logra sostener la relación con el cliente y maximizar su valor a lo largo del tiempo. En otras palabras, la adquisición inicia el proceso, pero es la retención la que determina su resultado económico.

Desde una perspectiva profesional, este enfoque implica integrar las decisiones de marketing, producto y experiencia del cliente dentro de una misma lógica. Las acciones orientadas a captar usuarios deben articularse con estrategias que aseguren su permanencia y aumenten su valor. De este modo, el crecimiento deja de medirse únicamente en términos de volumen y se analiza en función de su impacto económico real.

En síntesis, la relación entre adquisición, retención y rentabilidad permite comprender que el crecimiento sostenible se construye a partir de la eficiencia en el uso de recursos y la generación de valor a largo plazo. Este enfoque orienta la toma de decisiones hacia modelos de negocio que equilibran expansión y sostenibilidad, integrando métricas y estrategias en un marco coherente de gestión.

Decisiones estratégicas a partir del análisis de unit economics

La relación entre el *Customer Lifetime Value (LTV)* y el *Customer Acquisition Cost (CAC)* permite establecer criterios operativos para definir cuánto puede invertirse en adquisición sin afectar la rentabilidad del

negocio. En este sentido, ambas métricas se integran en un mismo análisis que vincula inversión inicial, generación de ingresos y retorno económico a lo largo del tiempo.

El *CAC* representa el esfuerzo económico necesario para incorporar un cliente, mientras que el *LTV* expresa el valor total que ese cliente genera durante su relación con la empresa. La articulación entre ambos indicadores permite evaluar si el ingreso esperado compensa la inversión realizada. De este modo, el límite de inversión en adquisición se define a partir de la capacidad del cliente de generar valor suficiente para cubrir su costo y aportar rentabilidad.

En términos operativos, esta relación se interpreta a través del ratio *LTV:CAC*. Cuando el valor del cliente supera ampliamente el costo de adquisición, el negocio dispone de margen para incrementar la inversión en marketing y ventas. Por el contrario, una relación ajustada o desfavorable indica la necesidad de revisar la estrategia, ya sea reduciendo costos de adquisición o incrementando el valor generado por cliente (Startupable, 2022).

Desde una perspectiva práctica, esta articulación permite tomar decisiones diferenciadas según el comportamiento de las métricas. Por ejemplo, un *CAC* elevado puede ser sostenible si el *LTV* también es alto y se materializa en el tiempo. En cambio, un *CAC* bajo no garantiza rentabilidad si el cliente abandona rápidamente o genera pocos

ingresos. En este sentido, el análisis conjunto evita interpretaciones aisladas y promueve una evaluación integral del modelo de negocio.

Asimismo, el vínculo entre *LTV* y *CAC* se relaciona con el tiempo de recuperación de la inversión (*payback period*). Este indicador mide cuánto tiempo tarda un cliente en generar ingresos equivalentes a su costo de adquisición. Cuanto menor es este período, mayor es la liquidez del negocio y menor el riesgo asociado a la inversión en crecimiento (Galiana, 2022).

En contextos de crecimiento, esta lógica permite definir umbrales claros de inversión. Por ejemplo, si el negocio establece como objetivo un ratio *LTV:CAC* de 3:1, puede calcular cuánto está dispuesto a invertir por cliente en función del valor esperado. Este criterio orienta la asignación de presupuesto y evita sobreinvertir en adquisición sin respaldo en ingresos futuros.

Tabla 3. Interpretación del ratio *LTV:CAC* y decisiones de inversión

Relación <i>LTV:CAC</i>	Interpretación económica	Decisión estratégica
< 1:1	El costo de adquisición supera el valor generado	Revisar modelo, reducir costos o mejorar retención

1:1 – 3:1	Relación ajustada	Optimizar adquisición y aumentar <i>LTV</i>
≈ 3:1	Relación equilibrada	Escalar inversión de forma controlada
> 3:1	Alta rentabilidad por cliente	Aumentar inversión en adquisición para crecer

Fuente: elaboración propia con base en Startupable (2022).

Este esquema permite establecer límites operativos que orientan la toma de decisiones en marketing y crecimiento. A partir de estos parámetros, las organizaciones pueden definir cuánto invertir en adquisición, qué canales priorizar y cómo equilibrar crecimiento y rentabilidad.

En síntesis, la articulación entre LTV y CAC constituye un criterio central para la gestión del crecimiento. Su análisis permite transformar datos en decisiones estratégicas, asegurando que la expansión del negocio se sostenga sobre una base económica consistente y orientada a la generación de valor a largo plazo.



CONTINUAR

2. Estrategias de monetización

En los modelos de negocio orientados al crecimiento, la generación de ingresos no depende únicamente del volumen de usuarios, sino de la capacidad de transformar ese volumen en valor económico sostenible. En este marco, las estrategias de monetización adquieren un rol central, ya que permiten definir cómo, cuándo y cuánto paga un cliente por los productos o servicios ofrecidos. Esta dimensión se vincula directamente con las decisiones de *pricing*, los modelos de ingresos y las dinámicas de consumo que se configuran en cada contexto de negocio.

A partir del análisis desarrollado en la unidad anterior, donde se abordaron las ***unit economics*** y la relación entre *LTV* y *CAC*, resulta posible avanzar hacia una comprensión más profunda de cómo se construye el ingreso. En este sentido, mientras que las métricas permiten evaluar la rentabilidad, las estrategias de monetización determinan las condiciones bajo las cuales ese valor se genera y se captura. De ahí que ambas dimensiones se articulen dentro de una misma lógica de gestión económica.

En contextos digitales, especialmente en modelos como el *SaaS*, la monetización se organiza a partir de esquemas recurrentes que dependen de la retención y del uso sostenido del servicio. Este tipo de modelos implica diseñar estructuras de precios que acompañen el crecimiento del cliente, permitiendo capturar valor de manera progresiva a lo largo del tiempo (Grigorescu, 2026). En este punto, decisiones como la segmentación de planes, la definición de precios o la implementación de estrategias como el *upselling* y el *cross-selling* inciden directamente en el ingreso por usuario.

Asimismo, el diseño de estrategias de monetización implica comprender el comportamiento del cliente, su disposición a pagar y la percepción de valor asociada al producto. Estas variables permiten definir modelos de ingresos coherentes con la propuesta de valor, evitando desajustes entre lo que se ofrece y lo que el mercado está dispuesto a pagar. En consecuencia, el *pricing* deja de ser una decisión aislada para integrarse en una estrategia más amplia orientada a maximizar el valor capturado.

A continuación, se abordarán los principales enfoques de *pricing* estratégico y los modelos de monetización más utilizados, analizando su funcionamiento y su aplicación en contextos reales de negocio.

Pricing estratégico y modelos de monetización

El diseño de estrategias de *pricing* y monetización constituye una dimensión operativa que traduce la propuesta de valor de un producto o servicio en ingresos concretos. En este sentido, el *pricing* se configura como una decisión estratégica que articula variables económicas, percepción de valor y comportamiento del cliente. Su definición impacta directamente en indicadores como el *LTV*, la retención y la rentabilidad del negocio.

Desde una perspectiva conceptual, el *pricing estratégico* implica definir precios en función del valor percibido por el cliente y no únicamente a partir de los costos. Este enfoque permite alinear la estructura de ingresos con la propuesta de valor, evitando desajustes entre lo que el producto ofrece y lo que el mercado está dispuesto a pagar. En contextos digitales, esta lógica se traduce en modelos flexibles que se adaptan a distintos segmentos de usuarios.

En la práctica, el *pricing* se construye a partir de múltiples variables: el posicionamiento del producto, la competencia, la elasticidad de la demanda y la estructura de costos. A partir de estos factores, las organizaciones definen estrategias que pueden orientarse a maximizar volumen, margen o penetración de mercado. Esta decisión se vincula con el momento del negocio y con los objetivos de crecimiento planteados.

Uno de los enfoques más utilizados es el modelo de **precios escalonados** (*tiered pricing*), donde se ofrecen distintos planes con

niveles crecientes de funcionalidades o beneficios. Este esquema permite captar diferentes segmentos de clientes y acompañar su crecimiento dentro del producto. En modelos *SaaS*, por ejemplo, es habitual ofrecer planes básicos, intermedios y avanzados, lo que facilita la implementación de estrategias de *upselling*.

Otra alternativa es el modelo de **freemium**, donde se ofrece una versión gratuita con funcionalidades limitadas y se monetiza a través de la conversión a planes pagos. Este enfoque permite reducir las barreras de entrada y aumentar la adquisición, aunque requiere una estrategia clara de conversión para garantizar la rentabilidad. En este sentido, el equilibrio entre valor gratuito y valor pago resulta determinante.

Asimismo, el modelo de **suscripción** se ha consolidado como una de las formas más extendidas de monetización en entornos digitales. En este esquema, los clientes realizan pagos recurrentes a cambio de acceso continuo a un servicio. Este modelo permite generar ingresos previsibles y se vincula directamente con la retención, ya que la permanencia del cliente determina el ingreso total generado (Grigorescu, 2026).

Tabla 4. Modelos de monetización y su aplicación

Modelo	Características	Aplicación profesional	Impacto en el negocio
--------	-----------------	------------------------	-----------------------

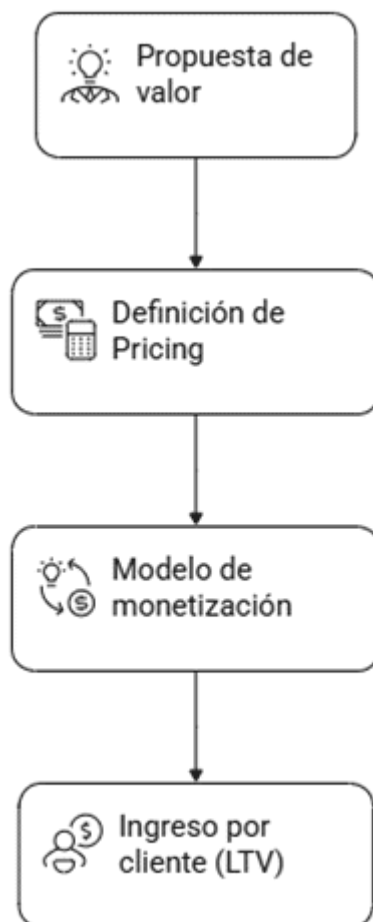
<i>Freemium</i>	Acceso gratuito con opciones de pago	Adquisición masiva y conversión	Aumenta volumen de usuarios
Suscripción	Pago recurrente por uso continuo	<i>SaaS</i> , plataformas digitales	Ingreso predecible y retención
<i>Tiered pricing</i>	Planes escalonados según valor	Segmentación de clientes	Incremento del ingreso por cliente
Pago por uso (<i>pay-per-use</i>)	Cobro según consumo	Servicios digitales y APIs	Flexibilidad y ajuste a demanda

Fuente: elaboración propia con base en Grigorescu, (2026)

La elección del modelo de monetización se vincula con la naturaleza del producto y el comportamiento esperado del cliente. Por ejemplo, servicios con uso recurrente tienden a adoptar modelos de suscripción, mientras que productos con consumo variable pueden optar por esquemas de pago por uso. En todos los casos, el objetivo consiste en alinear la forma de cobro con la lógica de consumo.

En este marco, las estrategias de *upselling* y *cross-selling* se integran como mecanismos complementarios de monetización. A través del *upselling*, se incentiva al cliente a acceder a versiones superiores del producto, mientras que el *cross-selling* propone productos o servicios adicionales que amplían el valor de la compra. Ambas estrategias permiten incrementar el ingreso por cliente sin necesidad de aumentar la base de usuarios (Hammond, 2023).

Figura 3. Relación entre *pricing*, monetización y crecimiento



Este esquema permite comprender cómo las decisiones de *pricing* se integran en la generación de ingresos. La forma en que se estructura el precio impacta directamente en el comportamiento del cliente, en la retención y en la rentabilidad del negocio.

Desde una perspectiva profesional, el diseño de estrategias de monetización requiere un enfoque iterativo. Las empresas analizan continuamente el desempeño de sus modelos, ajustando precios, funcionalidades y estructuras de planes en función de los resultados obtenidos. Este proceso permite optimizar la captura de valor y adaptarse a las condiciones del mercado.

En síntesis, el pricing estratégico y los modelos de monetización constituyen herramientas que permiten transformar la propuesta de valor en ingresos sostenibles. Su correcta implementación requiere integrar variables económicas, comportamiento del cliente y objetivos de crecimiento, construyendo así un modelo de negocio coherente y orientado a la generación de valor a largo plazo.

Upsell, *cross-sell* y modelos (SaaS, suscripción, e-commerce)

En las estrategias de monetización, el crecimiento del ingreso puede lograrse a partir de la adquisición de nuevos clientes, pero también mediante la ampliación del valor generado por los clientes ya incorporados. En este marco, las prácticas de *upsell* y *cross-sell* permiten intervenir sobre la relación comercial existente para aumentar el ingreso por usuario, mejorar el aprovechamiento de la base activa y acompañar el desarrollo del cliente dentro del negocio. Estas decisiones adquieren particular relevancia en modelos digitales, donde la continuidad del vínculo facilita nuevas oportunidades de conversión y expansión del ticket promedio.

El *upsell* consiste en ofrecer al cliente una versión superior, más completa o de mayor valor económico del producto o servicio que ya utiliza o está por contratar. La lógica de esta práctica se apoya en una progresión de valor: el cliente percibe que accede a mejores prestaciones, mayor capacidad de uso o beneficios adicionales, mientras la empresa incrementa el ingreso por operación o por cuenta activa (Salesforce, s. f.) En términos de monetización, el *upsell* fortalece el ingreso por cliente sin depender de una nueva adquisición.

Por su parte, el *cross-sell* propone productos o servicios complementarios que amplían la solución contratada inicialmente. En este caso, la expansión del ingreso no proviene de una versión superior del mismo producto, sino de la incorporación de componentes asociados que enriquecen la experiencia de uso o resuelven necesidades adyacentes. Esta práctica resulta frecuente en entornos de *e-commerce*, donde la arquitectura del catálogo facilita sugerencias vinculadas con la compra principal, y también en servicios digitales, donde pueden ofrecerse módulos, integraciones o funcionalidades complementarias (Hammond, 2023).

Aunque ambas estrategias persiguen el aumento del ingreso, su aplicación responde a lógicas diferentes. El *upsell* trabaja sobre la profundidad de la propuesta principal, mientras que el *cross-sell* opera sobre su amplitud. En consecuencia, la elección entre una y otra depende del tipo de producto, del momento de uso, del comportamiento del cliente y del modelo de monetización adoptado. Desde una perspectiva operativa, ambas pueden combinarse dentro de una misma estrategia comercial para aumentar el **ingreso promedio por cliente** y fortalecer el *Customer Lifetime Value*.

Tabla 5. Diferencias entre *upsell* y *cross-sell*

Estrategia	Objetivo	Acción comercial	Ejemplo de aplicación
------------	----------	------------------	-----------------------

<i>Upsell</i>	Aumentar el valor de la compra principal	Ofrecer una versión superior o más completa	Migración de plan básico a plan profesional
<i>Cross-sell</i>	Ampliar el valor total de la operación	Ofrecer productos o servicios complementarios	Incorporación de soporte premium o integraciones

Fuente: elaboración propia con base en Salesforce (s. f.).

En los modelos **SaaS**, estas estrategias se integran de manera directa con la estructura de planes y con la lógica de suscripción. Un servicio **SaaS** suele organizar su monetización a través de niveles escalonados de acceso, donde cada plan incorpora nuevas funcionalidades, mayor capacidad o soporte diferenciado. En este contexto, el *upsell* se expresa, por ejemplo, en la migración desde un plan inicial hacia otro con más usuarios, automatizaciones o reportes avanzados. Esta progresión acompaña el crecimiento del cliente y permite capturar valor a medida que aumenta su nivel de uso del servicio (Grigorescu, 2026).

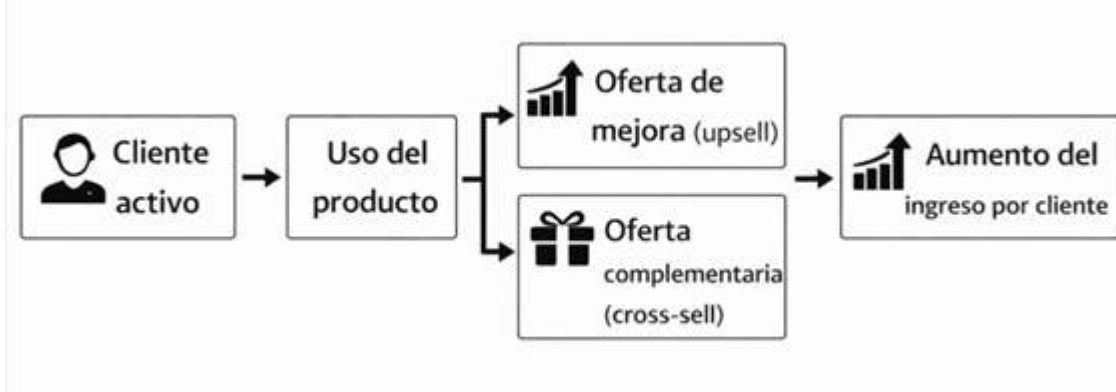
Al mismo tiempo, el modelo **SaaS** admite estrategias de *cross-sell* cuando la empresa ofrece extensiones, módulos adicionales o servicios complementarios. Por ejemplo, una plataforma de gestión comercial puede sumar herramientas de analítica, integraciones con otros

sistemas o funcionalidades de comunicación automatizada. En estos casos, el ingreso recurrente se expande a partir de una mayor densidad de uso dentro de la misma cuenta, lo que fortalece la relación comercial y mejora la previsibilidad del ingreso.

En los **modelos de suscripción**, la monetización se sostiene sobre pagos recurrentes que dependen de la permanencia del cliente en el tiempo. Por eso, las estrategias de *upsell* y *cross-sell* se articulan con la retención. A medida que el cliente permanece activo, se amplían las oportunidades de ofrecer mejoras, adicionales o categorías superiores de servicio. Esta relación entre permanencia y expansión del ingreso permite comprender que la monetización en suscripción no se agota en la primera conversión, sino que se construye de manera continua a lo largo del ciclo de vida del cliente (Grigorescu, 2026).

En el caso del **e-commerce**, estas prácticas adoptan una dinámica más transaccional, aunque igualmente estratégica. El *upsell* puede presentarse cuando se sugiere una versión de mayor calidad, capacidad o prestaciones del producto que el usuario está evaluando. El *cross-sell*, en cambio, suele desplegarse mediante recomendaciones automáticas de productos asociados, visibles en la ficha del producto, en el carrito o durante el proceso de pago. Esta lógica aprovecha la intención de compra ya activada y permite aumentar el ticket promedio sin modificar la estructura general del negocio.

Figura 4. Expansión del ingreso en modelos de monetización



Fuente: elaboración propia con base en Salesforce (s. f.) y Grigorescu, (2026)

La efectividad de estas estrategias depende de la coherencia entre la oferta comercial y el momento del cliente. Una propuesta de upsell genera mejores resultados cuando el usuario ya reconoce valor en el producto y necesita ampliar su capacidad de uso. Del mismo modo, una acción de cross-sell resulta más eficaz cuando el complemento ofrecido se vincula de manera directa con la necesidad principal. Por ello, estas decisiones requieren analizar comportamiento, frecuencia de uso, historial de compra y segmentación.

Desde el punto de vista económico, estas prácticas mejoran la eficiencia del crecimiento porque permiten expandir ingresos sobre una base de clientes ya adquirida. En lugar de depender exclusivamente de nuevas inversiones en captación, el negocio aprovecha relaciones ya activas para incrementar valor. Esta dinámica se articula con los indicadores

trabajados en la unidad anterior, ya que el aumento del ingreso por cliente impacta directamente en el LTV y mejora la relación con el CAC.

En términos profesionales, la implementación de upsell y cross-sell exige coordinación entre marketing, ventas, producto y análisis de datos. Las áreas comerciales deben identificar oportunidades; el diseño del producto debe facilitar escalabilidad o complementariedad; y el seguimiento de métricas debe permitir evaluar conversión, permanencia e ingreso adicional. De este modo, la monetización se convierte en una práctica integrada y no en una acción aislada.

En síntesis, el upsell y el cross-sell constituyen herramientas de expansión del ingreso que adquieren formas específicas según el modelo de negocio. En entornos SaaS y de suscripción, acompañan la permanencia y el crecimiento del cliente dentro del servicio. En e-commerce, potencian el valor de cada transacción mediante recomendaciones y asociaciones relevantes. En todos los casos, estas estrategias fortalecen la monetización al ampliar el valor capturado a partir de clientes ya incorporados, sosteniendo una lógica de crecimiento más eficiente y rentable.

En síntesis, la relación entre adquisición, retención y rentabilidad permite comprender que el crecimiento sostenible se construye a partir de la eficiencia en el uso de

recursos y la generación de valor a largo plazo. Este enfoque orienta la toma de decisiones hacia modelos de negocio que equilibran expansión y sostenibilidad, integrando métricas y estrategias en un marco coherente de gestión.

Factores para implementar upsell y cross-sell sin afectar la experiencia del usuario

La implementación de estrategias de *upsell* y *cross-sell* se integra en la lógica de monetización orientada a maximizar el ingreso por cliente. Sin embargo, su efectividad depende de la capacidad de aplicarlas en el momento adecuado y bajo condiciones que mantengan la coherencia con la experiencia del usuario. En este sentido, la decisión de cuándo y cómo ofrecer mejoras o productos complementarios se vincula con múltiples factores que articulan comportamiento, valor percibido y contexto de uso.

Uno de los factores centrales es el **nivel de madurez del cliente dentro del producto o servicio**. Un usuario que ya ha experimentado el valor principal de la propuesta se encuentra en mejores condiciones de evaluar una mejora (*upsell*) o una ampliación (*cross-sell*). En cambio, cuando la propuesta se presenta en etapas tempranas, sin que exista una comprensión clara del beneficio base, la oferta puede percibirse como prematura. Por lo tanto, la temporalidad de la interacción resulta determinante para sostener una experiencia coherente.

En relación con lo anterior, la **frecuencia y profundidad de uso** constituyen indicadores clave para identificar oportunidades. Un cliente que utiliza activamente determinadas funcionalidades puede requerir mayor capacidad, automatización o personalización, lo que habilita propuestas de *upsell*. Del mismo modo, patrones de uso específicos permiten detectar necesidades complementarias que pueden resolverse mediante estrategias de *cross-sell*. Este enfoque se apoya en el análisis de datos y en la observación del comportamiento real del usuario.

Otro elemento relevante es la **coherencia entre la oferta y la necesidad del cliente**. Las propuestas de mejora o ampliación generan mejores resultados cuando se vinculan de manera directa con el problema que el usuario busca resolver. En este sentido, el *upsell* se presenta como una extensión lógica del producto, mientras que el *cross-sell* se articula como un complemento funcional. Esta coherencia permite que la propuesta se perciba como una ayuda y no como una interrupción en la experiencia.

Asimismo, el **momento de interacción** dentro del recorrido del usuario incide en la aceptación de estas estrategias. Existen instancias donde la disposición a evaluar nuevas opciones es mayor, como durante el uso activo, en puntos de logro o al alcanzar ciertos límites de capacidad. En estos casos, la propuesta se integra en el flujo de uso y se vincula con una necesidad concreta. En cambio, intervenciones descontextualizadas pueden generar fricción y afectar la continuidad de la experiencia.

La **claridad en la comunicación del valor** también influye en la efectividad de estas estrategias. El usuario necesita comprender qué beneficio adicional obtiene al aceptar la propuesta. En el caso del *upsell*, esto implica visualizar mejoras concretas en funcionalidad, rendimiento o resultados. En el *cross-sell*, supone identificar cómo el complemento amplía o facilita la tarea principal. Esta claridad contribuye a una decisión informada y alineada con la expectativa del cliente (Hammond, 2023).

Tabla 6. Factores para la implementación de *upsell* y *cross-sell*

Factor	Descripción	Aplicación en la práctica
Madurez del cliente	Nivel de conocimiento y uso del producto	Ofrecer mejoras tras la adopción inicial
Comportamiento de uso	Frecuencia e intensidad de interacción	Detectar necesidades de ampliación
Coherencia de la oferta	Relación entre propuesta y necesidad	Diseñar ofertas alineadas con el uso real

Momento de interacción	Punto del recorrido del usuario	Integrar propuestas en momentos oportunos
Comunicación del valor	Claridad del beneficio adicional	Explicar ventajas de forma concreta

Fuente: elaboración propia con base en Hammond, (2023)

Estos factores permiten comprender que la implementación de *upsell* y *cross-sell* no responde a una lógica uniforme, sino a una estrategia contextual que se ajusta al comportamiento del usuario. En este marco, la experiencia del cliente se sostiene cuando las propuestas se integran como parte del proceso de uso y no como elementos externos.

Desde una perspectiva económica, la correcta aplicación de estas estrategias impacta directamente en el ***Customer Lifetime Value***, al incrementar el ingreso por cliente sin requerir nuevas inversiones en adquisición. Sin embargo, este impacto se materializa cuando la experiencia se mantiene consistente y orientada al valor. De ahí que el equilibrio entre monetización y experiencia constituya una condición para el crecimiento sostenible.

En síntesis, la decisión de implementar *upsell* y *cross-sell* se construye a partir del análisis del cliente, su comportamiento y el contexto de uso. Este enfoque permite diseñar intervenciones que acompañan la

evolución del usuario dentro del producto, fortaleciendo tanto la monetización como la calidad de la experiencia.

CONTINUAR

Referencias

Chargebee. (2026). *Customer retention vs acquisition: Where should you focus?* <https://www.chargebee.com/blog/customer-retention-vs-acquisition-strategies-for-growth/>

Hammond, M. (2023). *Cross-selling y upselling: qué son, cómo se aplican y ejemplos.* <https://blog.hubspot.es/service/cross-selling-upselling>

Galiana, P. (2022). *Qué son las unit economics y cuáles son las más importantes.* <https://www.iebschool.com/hub/que-son-las-unit-economics-y-cuales-son-las-mas-importantes-finanzas/>

Grigorescu, L. (2026). *Qué es el modelo de suscripción SaaS.* <https://payproglobal.com/es/respuestas/que-es-el-modelo-de-suscripcion-saas/>

Salesforce. (s. f.). *Up-sell y cross-sell: qué son y cómo aplicarlos.* <https://www.salesforce.com/mx/blog/up-sell-y-cross-sell/>

Startupable. (2022). *Unit economics, LTV y CAC: guía introductoria para startups.* <https://startupeable.com/unit-economics-ltv-cac/>

CONTINUAR