



Módulo 2. Modelos de monetización y generación de ingresos

☰ Unidad 1. Modelos de monetización en startups

☰ Unidad 2. Generación de ingresos y sostenibilidad económica

☰ Referencias

☰ Cierre

Unidad 1. Modelos de monetización en startups

Toda *startup* necesita transformar su propuesta de valor en ingresos. Una solución puede resolver un problema relevante, atraer usuarios y generar interés inicial, pero su continuidad depende de la capacidad para capturar parte del valor que entrega. En este punto aparecen preguntas propias del modelo económico: ¿quién paga?, ¿por qué valor paga?, ¿con qué frecuencia paga?, ¿qué mecanismo permite sostener ingresos en el tiempo?

En el recorrido del diplomado, este módulo se ubica después del análisis de costos y recursos clave. Esa progresión permite comprender que la monetización se construye en relación con la estructura operativa, la propuesta de valor y los segmentos de clientes. Una *startup* puede contar con tecnología, equipo y recursos suficientes para operar, pero necesita definir un modo de capturar valor económico que haga viable su permanencia.

La monetización cumple una función estratégica porque conecta la validación del problema con la validación del pago. Durante las

primeras etapas, muchas iniciativas logran despertar interés, obtener registros o generar uso gratuito. Sin embargo, el modelo económico se consolida cuando una parte del mercado acepta pagar por la solución ofrecida. En ese sentido, la monetización permite observar si el valor percibido por el cliente puede transformarse en ingresos reales.

Osterwalder y Pigneur (2011) explican que las fuentes de ingresos representan el modo en que una empresa obtiene dinero de cada segmento de mercado, a partir del valor por el cual esos clientes están dispuestos a pagar. Esta idea resulta especialmente útil para el trabajo con *startups*, porque obliga a precisar quién es el cliente económico, qué valor reconoce y qué mecanismo de pago resulta coherente con su comportamiento.

En esta unidad abordaremos el concepto de monetización, su diferencia con la generación de ingresos y los principales modelos utilizados por *startups* y negocios digitales. El propósito es comprender cómo se diseñan mecanismos de pago coherentes con la propuesta de valor, el segmento de clientes, el uso del producto y la etapa de validación del negocio.

Concepto de monetización y diferencia con generación de ingresos

La monetización refiere al mecanismo mediante el cual una *startup* convierte su propuesta de valor en una posibilidad concreta de cobro. En otras palabras, define cómo el negocio captura valor económico a partir de lo que ofrece. Este concepto se relaciona con el modo de pago, la lógica de acceso, el tipo de cliente que paga y la forma en que se estructura la relación económica con el mercado.

La generación de ingresos, en cambio, expresa el resultado económico producido por esos mecanismos. Mientras la monetización describe el diseño del modelo de cobro, los ingresos muestran el dinero efectivamente obtenido por ventas, suscripciones, comisiones, licencias, publicidad u otras fuentes. Esta diferencia permite distinguir entre la arquitectura económica del negocio y su desempeño real.

En una *startup*, esta distinción resulta relevante porque un modelo puede tener una estrategia de monetización definida y, aun así, generar ingresos bajos durante las primeras etapas. Esto ocurre cuando el producto todavía se encuentra en validación, cuando el segmento de clientes requiere ajustes o cuando el mercado expresa una disposición de pago menor a la esperada. Por eso, la monetización debe analizarse como una hipótesis de negocio que necesita contrastarse con evidencia.

El diseño de monetización debe vincularse con la propuesta de valor. Si una solución ofrece acceso continuo a una herramienta digital, la suscripción puede resultar adecuada. Si facilita transacciones entre usuarios, la comisión por operación puede ordenar mejor el modelo. Si concentra audiencias amplias, la publicidad puede convertirse en una fuente de ingresos. Cada mecanismo responde a una lógica distinta de creación y captura de valor.

En el campo de los modelos de negocio, Osterwalder y Pigneur (2011) distinguen ingresos por transacciones únicas e ingresos recurrentes derivados de pagos continuos. Esta diferencia permite analizar si el negocio depende de ventas aisladas o si construye relaciones económicas sostenidas con los clientes. En las *startups*, esta distinción impacta en la previsibilidad financiera, en la planificación de crecimiento y en la manera de medir resultados.

Los ingresos por transacción única aparecen cuando el cliente paga una vez por acceder a un producto, servicio o resultado específico. Este esquema puede ser adecuado para ventas puntuales, cursos individuales, descargas, servicios profesionales o compras dentro de una plataforma. Su principal desafío consiste en sostener un flujo constante de nuevas operaciones.

Los ingresos recurrentes se producen cuando el cliente paga de manera periódica. Este modelo aparece en suscripciones, membresías, licencias de uso, plataformas *SaaS* y servicios digitales continuos. Su aporte principal es la previsibilidad: permite proyectar ingresos futuros, estimar retención y calcular con mayor precisión la relación entre adquisición de clientes y valor generado en el tiempo.

En procesos de incubación, la monetización también funciona como una instancia de aprendizaje. La startup necesita validar si el cliente reconoce valor suficiente para pagar, qué precio acepta, qué modalidad prefiere y qué condiciones facilitan la conversión. En este sentido, monetizar implica aprender sobre el mercado, sobre el comportamiento del cliente y sobre la relación entre beneficio percibido y pago efectivo.

La validación de la monetización puede realizarse mediante pruebas simples: preventas, planes iniciales, versiones pagas, comparación de precios, entrevistas sobre disposición de pago o experimentos con distintos paquetes de acceso. Estas pruebas permiten observar señales concretas antes de escalar el modelo

comercial. En una etapa temprana, obtener pocos pagos reales puede aportar más evidencia que una cantidad elevada de opiniones positivas.

También resulta necesario identificar quién paga y quién usa. En algunos modelos, el usuario y el cliente económico coinciden. En otros, una persona utiliza el servicio y otra organización paga por el acceso. Esta diferencia aparece, por ejemplo, en plataformas educativas, soluciones corporativas o productos dirigidos a consumidores finales que son financiados por anunciantes. Reconocer esta separación permite diseñar mejor la monetización.

Dicho de otro modo, la monetización ordena la pregunta por la captura de valor. La generación de ingresos muestra si esa captura ocurre efectivamente. Una *startup* puede tener usuarios activos, buena aceptación y crecimiento inicial, pero necesita comprobar si ese uso puede transformarse en ingresos sostenibles. Esta comprobación permite evaluar la viabilidad económica del modelo.

En síntesis, monetización y generación de ingresos son conceptos relacionados, pero cumplen funciones diferentes. La monetización define el mecanismo de captura de valor; la generación de ingresos muestra el resultado económico

obtenido. Esta diferencia prepara el análisis de los modelos más utilizados en *startups* y negocios digitales.

Modelos de monetización: suscripción, transacción, publicidad, comisión y freemium

Los modelos de monetización permiten organizar la forma en que una *startup* cobra por el valor que entrega. Su elección depende del tipo de producto, el comportamiento del cliente, la frecuencia de uso, el tamaño del mercado y la estructura de costos. En negocios digitales, esta decisión también se vincula con la escalabilidad, ya que algunos modelos permiten crecer con ingresos recurrentes o con costos marginales reducidos.

El modelo por suscripción se basa en pagos periódicos por acceso continuo a un producto o servicio. Es frecuente en plataformas *SaaS*, herramientas de productividad, contenidos digitales, educación en línea y servicios profesionales recurrentes. Su ventaja principal es la previsibilidad de ingresos, ya que permite estimar flujos futuros a partir de usuarios activos.

En una suscripción, el valor se sostiene en el tiempo. El cliente paga porque espera recibir beneficios continuos: acceso, actualización, soporte, disponibilidad, almacenamiento,

contenidos o funcionalidades. Por eso, este modelo exige atención sobre la retención. La *startup* necesita lograr que el usuario perciba valor de manera constante para mantener el pago periódico.

El modelo transaccional genera ingresos por cada venta u operación realizada. Puede aplicarse a productos físicos, servicios digitales, reservas, cursos, descargas o compras dentro de una plataforma. En este caso, el ingreso depende del volumen de operaciones y del valor de cada transacción. Su funcionamiento se vincula con la capacidad de atraer demanda y convertirla en compras concretas.

Este modelo resulta frecuente cuando el cliente paga por un resultado específico y delimitado. Por ejemplo, una plataforma que vende entradas, cursos o servicios puntuales puede capturar valor en cada operación. La gestión económica se concentra entonces en aumentar volumen, mejorar conversión y sostener márgenes adecuados por transacción.

El modelo basado en publicidad monetiza la atención o la audiencia. La empresa ofrece acceso gratuito o de bajo costo a los usuarios y obtiene ingresos de anunciantes interesados en llegar a esos públicos. Este modelo requiere volumen, segmentación y capacidad para sostener tráfico o participación

activa. Su rendimiento depende de la calidad de la audiencia y de la capacidad de convertir atención en valor para terceros.

En este esquema, el usuario puede acceder sin pagar directamente, mientras los anunciantes financian la plataforma. Esta lógica aparece en medios digitales, redes sociales, aplicaciones gratuitas y plataformas de contenido. Para una *startup*, este modelo exige construir una masa crítica suficiente, ya que la publicidad suele generar ingresos relevantes cuando existe escala.

El modelo por comisión aparece cuando la *startup* facilita una operación entre partes y cobra un porcentaje o monto fijo por esa intermediación. Es frecuente en *marketplaces*, plataformas de servicios, turismo, movilidad, comercio electrónico y soluciones financieras. Su lógica económica depende de la cantidad de operaciones realizadas y de la confianza que la plataforma logra construir.

En este tipo de modelo, la *startup* crea valor al conectar oferta y demanda. El ingreso surge cuando la operación se concreta. Por eso, el desafío consiste en generar liquidez: suficientes oferentes y demandantes activos para que las transacciones ocurran con frecuencia. La comisión funciona como captura de valor por la coordinación, seguridad, visibilidad o eficiencia que la plataforma aporta.

El modelo *freemium* combina acceso gratuito con funcionalidades pagas. Una parte de los usuarios utiliza una versión básica y otra parte paga por prestaciones avanzadas, mayor capacidad, soporte, personalización o eliminación de límites. Este modelo permite ampliar adopción inicial, aunque requiere una conversión suficiente hacia planes pagos para sostener el negocio.

La lógica *freemium* resulta útil cuando el producto puede demostrar valor mediante el uso. El acceso gratuito facilita prueba, aprendizaje y difusión. Luego, el pasaje a planes pagos ocurre cuando el usuario necesita más capacidad, mejores funcionalidades o un uso profesional. Esta modalidad exige diseñar con precisión qué se ofrece gratis y qué se reserva para el pago.

Tabla 1. Modelos de monetización en *startups*

Modelo	Mecanismo de cobro	Condición de funcionamiento
Suscripción	Pago periódico por acceso continuo	Uso recurrente y valor sostenido

Transacción	Pago por operación o compra	Volumen de ventas o frecuencia de uso
Publicidad	Ingresos por anunciantes	Audiencia suficiente y segmentada
Comisión	Porcentaje o cargo por intermediación	Operaciones entre partes y confianza
<i>Freemium</i>	Versión gratuita y planes pagos	Conversión desde usuarios gratuitos

Fuente: elaboración propia.

La elección del modelo debe considerar la etapa de la *startup*. En fases tempranas, puede ser conveniente probar mecanismos simples que permitan validar disposición de pago sin construir estructuras comerciales complejas. En etapas de tracción, el modelo puede ajustarse según métricas de conversión, retención e ingresos por usuario.

También pueden combinarse modelos. Una plataforma puede cobrar suscripción a usuarios profesionales y, al mismo tiempo, comisión por operaciones realizadas. Otra puede ofrecer acceso *freemium* y sumar publicidad en la versión gratuita. Estas

combinaciones deben mantener coherencia con la experiencia del usuario y con la propuesta de valor.

El modelo de monetización influye en las métricas que la *startup* debe observar. En suscripción, toman relevancia la retención, la cancelación y el ingreso recurrente. En comisión, importan el volumen de operaciones y el valor promedio de transacción. En publicidad, adquieren peso el tráfico, la segmentación y la interacción. Cada modelo define una forma distinta de medir desempeño.

En síntesis, los modelos de monetización expresan distintas maneras de capturar valor económico. Su selección requiere interpretar cómo el cliente usa la solución, qué beneficio percibe y qué modalidad de pago resulta compatible con su comportamiento. Sobre esta base, el siguiente subtema desarrolla la relación entre monetización, propuesta de valor y segmentos de clientes.

**Relación entre monetización,
propuesta de valor y segmento de**

clientes

La monetización adquiere sentido cuando se articula con una propuesta de valor concreta y con un segmento de clientes definido. Una *startup* puede ofrecer una solución técnicamente sólida, pero necesita identificar quién percibe valor suficiente para pagar y bajo qué condiciones está dispuesto a hacerlo.

La propuesta de valor responde al problema que se resuelve y al beneficio que recibe el cliente. El segmento de clientes permite precisar quién experimenta ese problema, con qué intensidad y qué alternativas utiliza actualmente. La monetización conecta ambos elementos mediante un mecanismo económico.

En modelos de negocio, esta relación se expresa a través de una pregunta central: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento? Osterwalder y Pigneur (2011) ubican esta pregunta en el bloque de fuentes de ingresos del modelo de negocio, vinculando valor percibido, clientes y mecanismos de precio.

Una misma solución puede monetizarse de distintas maneras según el segmento. Una herramienta de gestión puede ofrecer planes individuales para emprendedores, suscripciones corporativas para empresas y licencias institucionales para organizaciones. El producto puede ser similar, pero el mecanismo

de pago cambia según necesidades, capacidad económica y frecuencia de uso.

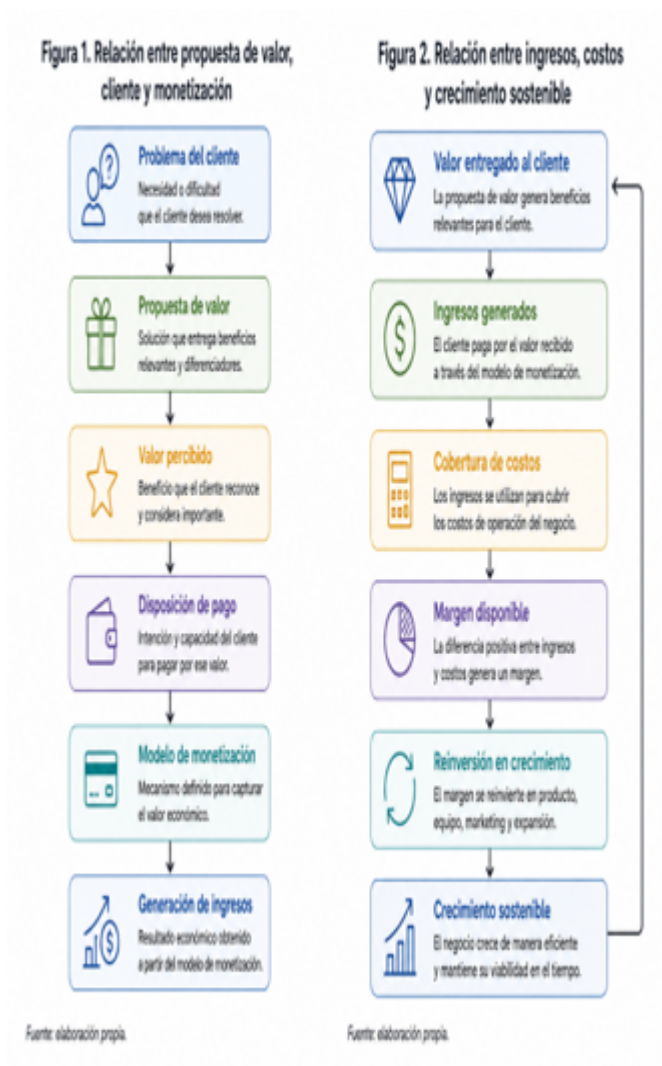
La disposición de pago también depende del tipo de beneficio ofrecido. Cuando la solución reduce costos, ahorra tiempo, mejora ingresos o disminuye riesgos, el cliente puede reconocer con mayor claridad su valor económico. Cuando el beneficio es más simbólico, experiencial o indirecto, el diseño de precios requiere una lectura más cuidadosa del comportamiento del usuario.

En *startups* tempranas, esta relación suele validarse mediante experimentos. Entrevistas, pruebas de precio, páginas de preventa, pilotos pagos y versiones limitadas permiten observar si el segmento responde económicamente a la propuesta. Estas señales ayudan a ajustar tanto el modelo de monetización como la definición del cliente objetivo.

La monetización también permite identificar segmentos prioritarios. Un producto puede atraer usuarios diversos, pero algunos segmentos presentan mayor disposición de pago, menor costo de adquisición o mayor frecuencia de uso. A partir de esta lectura, la *startup* puede concentrar recursos comerciales y tecnológicos en aquellos grupos que muestran mayor potencial económico.

El valor percibido cumple un papel central. El cliente paga cuando entiende que la solución le entrega un beneficio superior al costo asumido. Este beneficio puede expresarse en ahorro, comodidad, acceso, seguridad, velocidad, personalización o mejores resultados. Por eso, la comunicación del valor debe ser clara y consistente con el mecanismo de cobro.

Figura 1. Relación entre propuesta de valor, cliente y monetización



Como se observa, la monetización surge de una secuencia lógica. Primero se identifica un problema, luego se construye una propuesta de valor, después se valida el valor percibido y finalmente se define el mecanismo de pago. Esta secuencia permite ordenar decisiones económicas con base en evidencia del mercado.

La monetización también debe contemplar el costo de entregar la propuesta. Un modelo puede generar ingresos, pero resultar poco viable si el costo de adquirir clientes, atender usuarios o sostener infraestructura supera el valor capturado. Por eso, la monetización debe analizarse junto con la estructura de costos trabajada en el módulo anterior.

En modelos de doble lado, esta relación puede ser más compleja. Un *marketplace*, por ejemplo, necesita atraer oferentes y demandantes. A veces paga un grupo y el otro accede sin costo; en otros casos, ambos pagan de maneras diferentes. La decisión depende de qué lado del mercado genera mayor valor, qué segmento presenta mayor disposición de pago y qué mecanismo favorece el crecimiento de la red.

En síntesis, la monetización funciona como puente entre valor creado y valor capturado. Su diseño requiere comprender al cliente, validar la disposición de pago y elegir un mecanismo coherente con el uso del producto. Esta base permite avanzar hacia la unidad siguiente, dedicada a la generación de ingresos y la sostenibilidad económica.

CONTINUAR

Unidad 2. Generación de ingresos y sostenibilidad económica

La generación de ingresos permite evaluar si una *startup* transforma su propuesta de valor en resultados económicos concretos. A diferencia de la monetización, que define el mecanismo de cobro, los ingresos muestran la capacidad real del negocio para obtener recursos del mercado. Esta dimensión resulta necesaria para analizar sostenibilidad, crecimiento y preparación para etapas posteriores de escalamiento.

En el marco del diplomado, esta unidad se articula con los contenidos previos sobre costos, recursos y validación. Un modelo económico viable requiere equilibrar ingresos, costos, inversión y crecimiento. La CEPAL (2024) señala que las empresas emergentes de América Latina y el Caribe suelen requerir financiamiento y apoyo para validar, desarrollar y expandir sus actividades, lo que refuerza la necesidad de construir modelos capaces de generar ingresos sostenibles.

En una *startup*, la generación de ingresos cumple también una función de validación. Cuando un cliente paga, expresa una señal más exigente que el interés declarativo. El pago indica que la propuesta de valor resuelve un problema con suficiente relevancia como para justificar una decisión económica. Por eso, los ingresos tempranos ofrecen evidencia sobre la relación entre necesidad, solución y mercado.

Esta unidad aborda las fuentes de ingresos en modelos digitales y escalables, las estrategias de precios y la relación entre ingresos, costos y crecimiento sostenible. El recorrido permitirá comprender cómo una *startup* pasa de captar usuarios a construir una economía operativa capaz de sostenerse y crecer.

Fuentes de ingresos en modelos de negocio digitales y escalables

Las fuentes de ingresos representan los modos concretos mediante los cuales una empresa obtiene dinero de sus clientes o usuarios. En negocios digitales y escalables, estas fuentes pueden ser diversas y combinar pagos únicos, pagos recurrentes, comisiones, licencias, publicidad, servicios complementarios o uso de activos digitales bajo criterios legales y éticos.

Osterwalder y Pigneur (2011) distinguen entre ingresos por transacciones resultantes de pagos únicos e ingresos recurrentes derivados de pagos continuos. Esta distinción permite analizar si la empresa depende de operaciones aisladas o si construye flujos más estables a lo largo del tiempo.

Los ingresos por venta directa aparecen cuando el cliente paga por adquirir un producto o servicio específico. En una *startup* digital, puede tratarse de cursos, plantillas, informes, descargas, productos físicos vendidos en línea o servicios profesionales contratados desde una plataforma. Este esquema permite obtener ingresos inmediatos, aunque suele requerir esfuerzos constantes de venta.

Los ingresos recurrentes se producen cuando el cliente paga de manera periódica. Este tipo de fuente es habitual en suscripciones, membresías, plataformas educativas, herramientas de gestión y servicios *SaaS*. Su aporte principal es la previsibilidad, ya que permite estimar ingresos futuros si la retención se mantiene.

Los ingresos por uso se relacionan con la cantidad de consumo. El cliente paga según volumen, tiempo, capacidad utilizada o cantidad de operaciones. Este modelo aparece en servicios *cloud*, procesamiento de datos, herramientas tecnológicas, transporte o

plataformas que cobran según actividad. Su atractivo radica en que el pago se ajusta al nivel de utilización del servicio.

Los ingresos por intermediación se generan cuando la *startup* conecta partes y cobra por facilitar la transacción. En este caso, la fuente de ingresos depende de la liquidez del mercado, la confianza entre usuarios y la capacidad de la plataforma para generar operaciones. Este modelo suele apoyarse en efectos de red: cuantos más usuarios participan, mayor valor puede adquirir la plataforma.

También existen ingresos por servicios complementarios. Una empresa puede ofrecer un producto principal y sumar implementación, soporte, capacitación, personalización o consultoría. Esta fuente suele aparecer cuando el cliente necesita acompañamiento para adoptar la solución. En soluciones B2B, estos servicios pueden representar una parte significativa de los ingresos iniciales.

Las licencias constituyen otra fuente frecuente. Una organización paga por utilizar tecnología, propiedad intelectual, marca, metodología o *software* desarrollado por la *startup*. Este esquema puede aplicarse a herramientas digitales, soluciones industriales, contenidos educativos o plataformas especializadas. Su funcionamiento requiere definir condiciones de uso, alcance, duración y soporte.

En modelos digitales, las fuentes de ingresos pueden evolucionar con el tiempo. Una *startup* puede comenzar con servicios personalizados para aprender del cliente y luego convertir ese conocimiento en una plataforma escalable. También puede iniciar con venta directa y luego incorporar suscripciones, planes por uso o licencias corporativas.

La escalabilidad de estas fuentes depende de la relación entre ingresos y costos. Un modelo digital puede crecer con mayor eficiencia si el ingreso adicional por usuario supera el costo de atenderlo. Esta relación resulta relevante para proyectar expansión y evaluar el potencial económico del negocio.

En síntesis, las fuentes de ingresos permiten observar cómo se materializa la monetización. Su análisis ayuda a comprender de dónde proviene el dinero, con qué frecuencia ingresa y qué condiciones permiten sostenerlo en el tiempo.

Estrategias de precios, captación de valor y validación del pago

El precio expresa una decisión económica y estratégica. Define cuánto paga el cliente, qué valor percibe y cómo la *startup* captura parte del beneficio que genera. En etapas tempranas, fijar precios también permite validar hipótesis sobre disposición de pago y segmentación.

Existen distintas estrategias de precios. El precio basado en costos parte del cálculo de gastos y margen esperado. El precio basado en competencia observa valores de mercado. El precio basado en valor se concentra en el beneficio percibido por el cliente. En *startups*, este último enfoque suele resultar útil cuando la solución ofrece ahorro, eficiencia, ingresos adicionales o reducción de riesgos.

La captación de valor implica transformar valor percibido en ingreso. Una *startup* puede generar beneficios relevantes para sus usuarios, pero necesita diseñar un precio que permita sostener la operación. Esta relación exige equilibrio entre accesibilidad para el cliente y viabilidad económica para el negocio.

En modelos digitales, las estrategias de precios pueden organizarse por niveles. Un plan básico puede cubrir necesidades iniciales, mientras planes superiores ofrecen mayor capacidad, funcionalidades avanzadas, soporte prioritario o integración con

otros sistemas. Esta lógica permite atender distintos segmentos sin construir productos completamente separados.

El precio basado en costos resulta útil cuando la empresa conoce con claridad cuánto cuesta entregar el producto o servicio. A partir de esa información, define un margen esperado. Este enfoque aporta orden financiero, aunque puede limitar la captura de valor si el cliente percibe beneficios superiores al costo interno de producción.

El precio basado en competencia permite ubicar la oferta dentro de un rango de mercado. La *startup* observa alternativas disponibles y define su precio en relación con ellas. Esta estrategia facilita la comparación, aunque requiere cuidado cuando el producto propone una categoría nueva o un valor diferencial difícil de equiparar.

El precio basado en valor parte de la utilidad que la solución genera para el cliente. Si una herramienta permite ahorrar tiempo, reducir errores, aumentar ventas o mejorar decisiones, el precio puede relacionarse con ese beneficio. Este enfoque exige comprender con precisión el impacto económico o funcional de la propuesta.

El precio por niveles permite construir planes diferenciados. Por ejemplo, un plan inicial puede orientarse a usuarios individuales,

un plan intermedio a equipos pequeños y un plan avanzado a organizaciones. Esta estructura permite ampliar el mercado atendido y capturar más valor en clientes con mayor necesidad o capacidad de pago.

El precio por uso se ajusta al consumo real. Esta modalidad resulta frecuente en servicios *cloud*, procesamiento de datos, herramientas de automatización o plataformas transaccionales. Su ventaja consiste en vincular pago y utilización, lo que puede facilitar adopción inicial y acompañar el crecimiento del cliente.

Tabla 2. Estrategias de precios en modelos digitales

Estrategia	Criterio principal	Aplicación habitual
Basada en costos	Costos más margen	Servicios con estructura operativa previsible
Basada en competencia	Precios del mercado	Sectores con alternativas comparables

Basada en valor	Beneficio percibido por el cliente	Soluciones que generan ahorro o ingresos
Por niveles	Diferentes planes según uso	Plataformas <i>SaaS</i> y servicios digitales
Por uso	Pago según consumo	Servicios <i>cloud</i> , datos o procesamiento

Fuente: elaboración propia.

La validación del pago permite comprobar si el cliente acepta el precio propuesto. Esta validación puede realizarse mediante ventas tempranas, pilotos pagos, listas de espera con intención de compra, pruebas A/B de precios o entrevistas enfocadas en disposición de pago. El objetivo consiste en observar comportamiento económico, más que opiniones generales.

En procesos de incubación, esta validación aporta información para decidir si el modelo debe mantenerse, ajustarse o modificarse. Una baja conversión puede indicar problemas de precio, propuesta de valor, segmento o canal comercial. Por eso, el precio debe analizarse junto con métricas de adquisición, activación y retención.

El precio también afecta el posicionamiento. Un valor bajo puede facilitar adopción inicial, pero también reducir margen o transmitir menor percepción de calidad. Un valor alto puede mejorar ingresos por cliente, aunque exige demostrar mayor beneficio. La decisión depende del segmento, la urgencia del problema y las alternativas disponibles.

A partir de lo anterior, la estrategia de precios puede entenderse como parte del aprendizaje del modelo de negocio. La *startup* define una hipótesis de precio, la contrasta con el mercado y ajusta su propuesta según la respuesta obtenida. Este proceso permite avanzar desde supuestos iniciales hacia decisiones económicas basadas en evidencia.

En síntesis, la estrategia de precios permite capturar valor económico y validar la disposición real de pago. Su diseño debe articular costos, propuesta de valor, competencia, segmento y objetivos de crecimiento.

Relación entre ingresos, costos y crecimiento sostenible

La sostenibilidad económica de una *startup* depende de la relación entre ingresos y costos. Generar ingresos resulta necesario, pero esos ingresos deben analizarse frente al gasto requerido para obtenerlos y sostenerlos. Esta relación permite comprender si el modelo puede crecer con eficiencia o si necesita ajustes antes de escalar.

Un negocio puede aumentar ventas y, al mismo tiempo, deteriorar su viabilidad si los costos crecen más rápido que los ingresos. Esto ocurre cuando adquirir clientes resulta demasiado caro, cuando la operación requiere demasiada intervención manual o cuando la infraestructura tecnológica escala con gastos desproporcionados.

La relación entre ingresos y costos se observa en indicadores como margen bruto, ingreso promedio por usuario, costo de adquisición de clientes y valor del cliente en el tiempo. Estos indicadores permiten evaluar si cada cliente contribuye positivamente al modelo económico o si la empresa pierde dinero al crecer.

El crecimiento sostenible requiere que la expansión genere más valor del que consume. En modelos de suscripción, esto implica retener clientes durante un período suficiente para recuperar el costo de adquisición. En modelos transaccionales, supone alcanzar volumen y margen adecuados. En modelos publicitarios, exige construir audiencias monetizables con costos controlados.

Las *startups* de la región suelen desarrollarse en contextos donde el acceso a financiamiento es un desafío. La CEPAL (2024) describe distintas iniciativas orientadas a apoyar emprendimientos innovadores mediante fondos, programas y capital para validación y crecimiento. Esta situación refuerza la importancia de diseñar modelos que puedan demostrar generación de ingresos y uso eficiente de recursos.

El crecimiento también necesita coherencia entre etapa y estructura. En una fase inicial, la prioridad puede estar en validar que alguien paga. En una fase posterior, el foco se desplaza hacia repetir ventas, mejorar márgenes y reducir costos de adquisición. En una etapa de escalabilidad, se vuelve necesario sostener expansión con procesos, tecnología y capital adecuados.

La sostenibilidad económica se construye cuando la *startup* logra equilibrar tres dimensiones: valor para el cliente, ingresos para el negocio y costos compatibles con la operación. Esta relación

permite avanzar desde la experimentación hacia un modelo más estable.

Figura 2. Relación entre ingresos, costos y crecimiento sostenible



Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la Figura 2, el crecimiento sostenible requiere una secuencia económica ordenada. La propuesta genera valor, ese valor produce ingresos, los ingresos cubren costos y el margen disponible permite reinvertir en crecimiento.

La reinversión cumple una función relevante en esta dinámica. Cuando existe margen, la *startup* puede fortalecer producto, mejorar tecnología, contratar perfiles especializados, ampliar canales comerciales o expandirse a nuevos segmentos. De este modo, los ingresos no solo cubren gastos, sino que también financian el desarrollo futuro.

Sin embargo, el crecimiento debe acompañarse con lectura financiera. Una expansión acelerada puede exigir más capital de trabajo, más soporte, mayor infraestructura y nuevos procesos. Si esos costos aumentan antes de que los ingresos los compensen, la empresa puede enfrentar tensiones operativas. Por eso, crecer implica revisar continuamente la relación entre escala, costos e ingresos.

En modelos digitales, el crecimiento sostenible se relaciona con la capacidad de aprovechar costos marginales bajos. Si atender a un usuario adicional requiere un gasto reducido, el modelo puede mejorar sus márgenes a medida que aumenta la base de clientes. Esta condición suele aparecer en productos digitales,

aunque depende del diseño tecnológico, del soporte requerido y del costo de adquisición.

También es necesario observar la calidad de los ingresos. Ingresos ocasionales pueden aportar liquidez, pero los ingresos recurrentes o repetibles permiten planificar con mayor precisión. En este sentido, la sostenibilidad no depende únicamente del monto facturado, sino de la estabilidad, recurrencia y rentabilidad de esos ingresos.

En síntesis, los ingresos adquieren sentido estratégico cuando se analizan junto con los costos y la etapa del negocio. Esta lectura permite decidir cuándo invertir, cuándo ajustar precios, cuándo optimizar procesos y cuándo avanzar hacia escalamiento.

CONTINUAR

Referencias

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2024). *Empresas emergentes (start-ups) en América Latina y el Caribe: una primera aproximación a su identificación y características*. CEPAL.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.

CONTINUAR

Cierre

En este módulo abordamos los modelos de monetización y la generación de ingresos como componentes del modelo económico de una *startup*. La primera unidad permitió comprender que monetizar implica diseñar mecanismos de captura de valor coherentes con la propuesta, el segmento y el comportamiento del cliente.

La segunda unidad desarrolló las fuentes de ingresos, las estrategias de precios y la relación entre ingresos, costos y crecimiento sostenible. A partir de este recorrido, se reconoce que una *startup* necesita validar tanto el problema como la disposición de pago, porque el crecimiento requiere usuarios, ingresos y una estructura económica viable.

El módulo también permitió observar que monetización e ingresos forman parte de un proceso de aprendizaje. Una *startup* formula hipótesis sobre quién paga, cuánto paga, por qué valor paga y con qué frecuencia. Luego, contrasta esas hipótesis

mediante ventas, pruebas, métricas y señales del mercado. Esta dinámica permite ajustar el modelo antes de escalar.

En el módulo siguiente, esta base permitirá avanzar hacia las métricas de tracción, crecimiento y cohortes. Allí se analizará cómo medir la evolución del negocio, cómo interpretar señales cuantitativas y cómo tomar decisiones sobre continuidad, ajuste o escalamiento.

CONTINUAR