

*Artículo de Revisión*Páginas  
66 a 70Fecha de  
revisión:  
16/03/15Fecha de  
aprobación:  
06/04/15

## LA INCIDENCIA DE LA MONETIZACIÓN EN LA GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO

### MONETIZATION IMPACT IN THE BUSINESS MODELS GENERATION

*Lic. Daniel Andrés Bazurco (1)*

#### RESUMEN

La permanente y vertiginosa evolución de los paradigmas asociados al desarrollo de nuevos Modelos de Negocio, demanda que los elementos inherentes a esta temática sean analizados a profundidad. Identificar los componentes esenciales del o los Modelos de cada organización ya no es tarea sencilla, y el incremento de esta complejidad exige un constante estudio de los avances al respecto.

En primera instancia, este artículo considerará el significativo aporte del Lienzo en este contexto. Como uno de los nueve módulos de esta herramienta, se describirán las tendencias en cuanto a las Fuentes de Ingresos, que hoy en día resultan ampliamente utilizadas.

Posteriormente, se describirá de manera general, la base ideológica que actualmente se manifiesta con gran trascendencia en el campo del emprendimiento. Se ha considerado esta variable puesto que su comprensión ejerce una fuerte relevancia a la hora de considerar la creación de nuevos Modelos.

Finalmente, se expondrá cómo algunas empresas de base tecnológica, como Google o Facebook, generan ingresos, dando paso a las conclusiones respectivas sobre las oportunidades generadas a partir de este conocimiento.

**Palabras Clave:** Generación de modelos de negocios. Innovación. Monetización.

#### ABSTRACT

The ongoing and rapid evolution of paradigms associated with the development of new business models demands that the elements inherent in this subject were analyzed in depth. Identify the essential components or models of each organization is not easy, and increasing this complexity requires constant study of the progress in this regard.

Firstly, this article will consider the significant contribution of Bags in this context. As one of the nine modules of this tool, the trends in sources of income will be described, which today are widely used.

Subsequently, it is going to be described in general terms the ideological base that currently occurs with great significance in the field of entrepreneurship. It has been considered since this variable has a strong understanding relevant when considering the creation of new models.

Finally, outlining how some technology companies like Google or Facebook, generate income, leading to the respective conclusions about opportunities generated from this knowledge.

**Keywords:** Business Model Generation. Innovation. Monetization.

#### EL LIENZO Y SUS PATRONES

Hace algunas décadas el establecimiento de un Modelo de Negocio estaba fuertemente enfocado en la ló-

1. Licenciado en Administración de Empresas. Maestrante en Gestión Financiera de la Facultad de Postgrado de la Universidad del Valle - La Paz  
Docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Sociales de la Universidad del Valle - La Paz.  
dbazurco@otiumconsulting.com

gica económica de una entidad (1). En términos simples, la pregunta que se trataba de responder estaba asociada a cómo monetizar las operaciones realizadas. Por ejemplo, si se examina esta dinámica en cualquier tienda de barrio, se puede apreciar que tan sólo se trata de una actividad comercial elemental. “Comprar barato y vender caro” en términos coloquiales. El problema radica en esta evaluación cuando las condiciones tienen un mayor grado de complejidad (2).

En los últimos años, Alexander Ostwerwalder lideró la creación de un modelo de fácil entendimiento, que a su vez capture todos los elementos adicionales que constituyen cada distinta forma de hacer las cosas. Bautizó como Lienzo a esta obra, y se compone de nueve unidades básicas para poder entender el esquema global de “percepción, creación, proporción y captación de valor”: 1) Segmento de Mercado, 2) Propuesta de Valor, 3) Canales, 4) Relación con los Clientes, 5) Fuentes de Ingreso, 6) Recursos Clave, 7) Actividades Clave, 8) Alianzas Clave y 9) Estructura de Costos (1).

Dentro de los parámetros que expone el texto en cuanto a los ingresos específicamente, se encuentran siete ideas generales de amplio uso:

- La venta de activos, que supone el estándar más rudimentario que existe.
- La cuota por uso, basada en la cuantía de utilización de cierto servicio (telefonía u hospedaje en un hotel).
- La cuota por suscripción, que se centra en permitir el acceso al servicio por un tiempo determinado (gimnasio o complejo deportivo).
- El préstamo/alquiler/leasing, que concede el usufructo exclusivo de algún activo según cláusulas determinadas (rent a car o salón de eventos).
- La concesión de licencias, basada en otorgar un permiso de explotación de alguna patente (recetas o medicamentos).
- El corretaje, que genera beneficios a través de la intermediación en alguna actividad transaccional (bienes raíces o autoventa).
- La publicidad, que permite aprovechar alguna capacidad ociosa para ofrecerla a distintos anunciantes (plataformas web o agentes relacionales).

Los “Patrones” que se pueden generar a partir de la interrelación de los bloques, comprenden una apreciación de cómo configurar las ideas a partir de una lectura pragmática de la realidad. Exponen los diferentes caminos que las organizaciones plantean ante una situación dada, y que en muchos casos resulta como un gran alivio ante los problemas que las aquejan. Por ejemplo, la “Desagregación” de los distintos Modelos que englobaba la banca tradicional, permitió que se tengan múltiples Lienzos en una sola entidad. O el hecho de que con la tecnología actual se puedan satisfacer las excéntricas necesidades de un sinnúmero de micro-segmentos, a partir de Patrones de “Larga Cola”, en base al Principio de Pareto. En definitiva, se simplificaron los procesos que definen las interacciones expuestas, y la capacidad de innovar en la obtención de ingresos.

### LEAN STARTUP

Otro de los elementos que se debe considerar para el análisis de la generación de ingresos en las organizaciones es el de la nueva mentalidad emprendedora. Hoy en día, y gracias a saltos previos en la concepción de este ámbito, se ha dado una importancia relevante a la consolidación del esquema de “creación, medición y aprendizaje”, que es base central del Método Lean Startup (3).

El principio esencial de este Método propone que no es necesario hacer grandes inversiones o realizar una planificación rigurosa hasta que no se hayan “validado” los problemas, percepciones y consideraciones que afectan al cliente prospecto. Es decir, resulta innecesario para el autor y quienes apoyan esta filosofía que se creen todos los planes inherentes a cualquier proyecto, si de todas formas no se ha tenido una aproximación práctica del producto o servicio al futuro usuario o consumidor. Como son numerosas las experiencias (propias y ajenas) que el autor describe en su libro, este razonamiento resulta sensato.

Para empezar, la propuesta prioriza la creación de un “Producto Mínimo Viable”, para que quienes pertenecen al Segmento Meta puedan tener un acercamiento a la versión primigenia de la solución planteada. Este prototipo debe crearse con una cantidad de recursos pequeña, puesto que no pretendemos hacer más que la medición de las reacciones frente al mismo. Luego de estudiar la situación, se propician las condiciones para que el usuario retroalimente su experiencia, y se llegue a la parte en el que el ciclo facilita el aprendizaje al emprendedor.

Es de esperar que se requieran muchos experimentos como éstos antes de llegar a una visualización concluyente sobre la solución al problema planteado. Sin embargo, bajo este sencillo procedimiento se podrían obtener mejores conclusiones que bajo una investigación tradicional, pues el futuro cliente estará guiando la reformulación de la Propuesta de Valor a partir de vivencias reales. En otras palabras, se encara el mañana con procesos creados a partir de opiniones sustanciales.

### **LEAN CANVAS Y EL CRECIMIENTO ESCALABLE**

En 2012, Ash Maurya, uno de los fervientes apóstoles del Lean Startup publicó el libro *Running Lean*. En él se retrata una versión del Lienzo de Osterwalder adaptada al Método de Ries, generando lo que se conoce como el Lean Canvas. Cambiando algunos de los cuadrantes del primero, el autor concluye que es necesario compensar algunos de los elementos con los que una empresa consolidada ya cuenta cuando define su Modelo, para permitir su uso a los creadores de nuevas startups.

La reformulación configura a la herramienta del siguiente modo: 1) Problema (incluyendo los tres principales), 2) Segmento Meta, 3) Propuesta de Valor Única (que debe ser imperiosamente diferenciadora), 4) Solución (que describa las tres principales características), 5) Ventaja Injusta (que sea excesivamente difícil de copiar), 6) Fuentes de Ingresos, 7) Estructura de Costos, 8) Métricas Clave (vinculadas a los indicadores accionables de Ries) y 9) Canales (4).

A partir de su propia visualización del Lienzo, Maurya hace también hincapié en una incipiente necesidad que debe ser resuelta: la aceleración del emprendimiento. Este hecho, que se instituye como una de las premisas iniciales en el libro precursor de este movimiento *The Four Steps to the Epiphany* (5), se sistematiza a través del potenciamiento de tres factores fundamentales: Velocidad, Aprendizaje y Enfoque. Bajo esta perspectiva, se recomienda que el emprendedor gestione estos elementos para generar la debida tracción lo antes posible, convirtiendo su negocio en una potencial empresa dinámica o gacela. Aunque son pocas las startups que alcanzan dicho nivel, se trata de los casos más exitosos, y por ende, más deseables dentro del marco de lo que cualquier nuevo empresario pretende lograr.

### **LA MONETIZACIÓN EN MODELOS DE BASE TECNOLÓGICA**

En esta sección se abordará el bosquejo general en el

que se basan algunos de los Modelos de Negocio más exitosos de la actualidad. Resulta intrigante para muchos conocer la manera en que empresas con una sólida identidad tecnológica, generan cifras multimillonarias en sus Resultados Integrales. Por este hecho, se ha decidido retratar de manera general cuál es la solución que plantean estos innovadores conceptos, y qué tipos de fuentes aprovechan.

Es necesario señalar que aunque la mayoría proviene del ecosistema emprendedor más exitoso del mundo (Silicon Valley), los esfuerzos que se están realizando en otros países son importantes para dejar de visualizar este entorno como algo demasiado distante. Desde hace unos años, por ejemplo, la aceleradora de startups Wayra, financiada por el Grupo Telefónica, ha venido dando pasos agigantados en Latinoamérica y Europa en este ámbito. A pesar de su corta edad, se ha posicionado ya en 12 países y su aporte es cada vez más influyente en la generación de opciones de financiamiento y crecimiento escalable a proyectos enraizados en cualquier lugar del mundo.

### **GOOGLE Y LAS FUENTES DE INGRESOS**

Aunque hoy la respuesta parece sencilla, en un principio la monetización del principal motor de búsqueda a nivel mundial resultaba enigmática. Es decir, si uno dispone de un dispositivo conectado a Internet, no tendrá que pagar en lo absoluto para utilizar este servicio. ¿De dónde provienen entonces los ingresos? Principalmente de aquellos anunciantes que están dispuestos a cubrir los costos de difundir sus mensajes en un sitio que recibe 40.000 solicitudes personalizadas por segundo. Hay que denotar que este dato se centra únicamente en el motor, y no en todos los Modelos alternativos que se explotan hoy en día (1).

### **EL APROVECHAMIENTO DE LA CAPACIDAD OCIOSA**

Una de las historias que ha despertado gran motivación entre muchos emprendedores es la de los creadores de la plataforma Airbnb.com. En cierto momento, estos personajes se encontraban en apuros económicos, y decidieron rentar algunos colchones de aire en el suelo de la sala de su departamento a visitantes de paso. Luego de que no solamente pudieron cubrir sus gastos a partir del ingreso marginal generado, se percataron de que la idea podría replicarse a nivel global. Hoy es una compañía con un valor estimado en 10 mil millones de dólares estadounidenses, y cuyos ingresos se generan a partir de una pequeña alícuota de todas las transacciones similares en el mundo (6).

## UNA ALTERNATIVA A LA CAPACIDAD OCIOSA EN CHILE

Siguiendo el esquema de Airbnb, uno de los más conocidos startups promovidos por Wayra Chile es el de Arriendas.cl. En esta plataforma, uno puede alquilar su vehículo a alguien durante el tiempo que no lo utiliza. Es decir, si solamente se saca el auto los fines de semana, ¿por qué no generar un ingreso adicional siendo que Arriendas será la que se encargue de encontrar al interesado en el acuerdo? Al igual que en el Modelo que inspiró su creación, la compañía obtiene su pago sobre un porcentaje del monto convenido (7).

## LOS MERCADOS DE COLABORACIÓN COLECTIVA

Este tipo de emprendimientos se centra en una Propuesta de Valor basada en las ideas generadas por la propia comunidad de usuarios. Dos buenos ejemplos son las plataformas Threadless.com y DesignByHumans.com, donde cualquier persona puede enviar un diseño para una polera. El público hace una votación, y si alcanza un puntaje determinado, es impresa, y se otorga al diseñador US\$2 000 en efectivo, y US\$500 adicionales en mercancía canjeable. La empresa por su parte, supera con creces el costo mencionado porque oferta al mercado un diseño validado por numerosos usuarios que, por supuesto, terminan adquiriendo la prenda y con esto, generando un interesante margen de contribución (8).

## APLICACIONES DE PAGA (9)

Las aplicaciones generan un opulento movimiento económico a nivel mundial. En 2012, Google pagó US\$900 millones a sus desarrolladores, Apple estuvo muy por encima con 5 000 millones y Microsoft alcanzó los 100 millones. Además de estas cifras, existen otras que resultan también interesantes en el análisis de ingresos generados. Por ejemplo, siendo que se tienen 150, 235 y 45 mil creadores de aplicaciones para las tres compañías respectivamente, el promedio de in-

greso por aplicación es de US\$ 125, 4 000 y 625, con una renta por desarrollador de US\$6 000, 21 276 y 2 222 en ese mismo orden.

## FREEMIUM

La idea central de los Modelos Freemium es ofrecer una versión básica del producto gratuitamente, y luego cobrar por las características adicionales. Skype es un claro ejemplo de este tipo de Patrón, donde cada vez más empresarios se dan cuenta de la relevancia del término “costo cero” (1).

Por otro lado, empresas como Zynga o King hacen que sus juegos sean completamente funcionales, pero estableciendo ciertas restricciones que pueden ser deshechas si se paga por ello. Por ejemplo, si uno requiere de cierta ayuda para continuar avanzando, puede apelar al mejoramiento de su destreza, o a adquirir paquetes que seguramente harán más fáciles las cosas.

## CONCLUSIONES

Las descripciones expuestas en este artículo tratan de evidenciar la urgente necesidad de explorar las nuevas tendencias de análisis de negocios. Mientras se mantenga una postura dependiente del conocimiento importado desde fuera, las competencias estarán supeditadas a mentalidades ajenas. Por ende, es imperativo priorizar un desarrollo académico de estándar global, capaz de competir y ofrecer propuestas sin ningún reparo en los actuales ecosistemas de innovación.

El desafío se centra también en el ofrecer el impulso necesario a los emprendedores para que no teman al fracaso, y a incentivarlos a intentar nuevamente en caso de fallar. El dinamismo con el que estos ciclos se promueven en países extranjeros es atroz, y sólo se podrán aprovechar las oportunidades cuando se crea fervientemente que la única barrera reside en el pensamiento de la sociedad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) OSTERWALDER A, PIGNERU I. Generación de Modelos de Negocio. 1ª Ed; España; Deusto; 2011.
- (2) DRUCKER P. The Theory of the Business. Harvard Business Review; Septiembre-Octubre; 1994.
- (3) RIES E. El Método Lean Startup. 1ª Ed; España; Deusto; 2012.
- (4) MAURYAA. Running Lean. 2ª Ed; Estados Unidos; O'Reilly Media; 2012.
- (5) BLANK S. The Four Steps to the Epiphany. 1ª Ed; Estados Unidos; K&S Ranch Publishing; 2007.
- (6) ENTIS L. Airbnb Could Be Joining the \$10 Billion Valuation Club. <http://www.entrepreneur.com/article/232382> (20 de Marzo de 2014).
- (7) INNOVACION.CL. Conozca las 8 startups que ingresan a la Academia Wayra Chile. <http://www.innovacion.cl/2014/07/conozca-las-8-startups-que-ingresan-a-la-academia-wayra-chile/> (11 de Julio de 2014).
- (8) CHAFKIN M. The Customer is the Company. <http://www.inc.com/magazine/20080601/the-customer-is-the-company.html> (1 de Junio de 2008).
- (9) LOUIS T. How Much Do Average Apps Make? <http://www.forbes.com/sites/tristanlouis/2013/08/10/how-much-do-average-apps-make/> (10 de Agosto de 2013).

**Fuentes de financiamiento:** Esta investigación fue financiada con fondos de los autores.

**Declaración de conflicto de intereses:** Los autores declaran que no tiene ningún conflicto de interés.

*Copyright (c) 2020 . Lic. Daniel Andrés Bazurco*



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](#).

Usted es libre para Compartir —copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato— y Adaptar el documento —remezclar, transformar y crear a partir del material— para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

**Atribución:** Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[Resumendelicencia](#) - [Textocompletodelalicencia](#)