

Elegir el adecuado dependerá de las características de cada emprendimiento
Elegir el adecuado dependerá de las características de cada emprendimiento

El modelo de ingresos, un factor clave en las empresas TICs

THE EARNINGS MODEL, A KEY FACTOR IN ICT COMPANIES

POR /// CAROLINA NOTAGIOVANNI



MARCEL MORDEZKI

Marcel Mordezki, consultor especializado en gestión de empresas de tecnología e internacionalización y docente de la universidad ORT, señaló a BelieveIT que, dentro del modelo de negocios, lo que generalmente resulta más interesante para las empresas, es el modelo de ingresos, que implica definir cómo se va a monetizar aquel servicio o producto que se está vendiendo.

Marcel Mordezki, a consultant specializing in the management of technology and internationalization of companies and a professor at ORT University, stated to BelieveIT that, within the business model, what usually interests companies the most is the earnings model, which means defining how they are going to monetize that service or product they are selling.

Toda empresa o proyecto de tecnología debe tener algún modelo de negocios, y si este es adaptado al cliente y está bien ejecutado, puede generar una ventaja competitiva frente a otros. En general, lo más importante para las empresas dentro del modelo de negocios; es el modelo de ingresos. Al respecto existen diversas alternativas posibles, algunas más clásicas, otras más modernas, pero lo más importante es tener claro desde el inicio del emprendimiento, cómo se va a monetizar; es decir, quién va a pagar por lo que hago y de qué forma.

El modelo de negocios articula todo lo que implica el proceso de entrega, de producción del producto o servicio tecnológico, su uso o instalación por parte del cliente, y el pago. A su vez, puede haber otras empresas involucradas en el proceso de creación de valor.

Este aspecto debería, en la medida de lo posible, estar claro desde las bases de un emprendimiento. Pablo Buela, emprendedor digital y CEO de PIMOD, comenta en este sentido que “al margen de que la idea pueda ser espectacular” hay que “tener medianamente claro por dónde voy a generar los ingresos” o, dicho de otro modo, “quién va a pagar por lo que hago y de qué forma”.

Por otra parte, el modelo de ingresos puede no ser único dentro de una compañía. “Uno puede tener diferentes tipos de clientes y en consecuencia; en diferentes segmentos tiene diferentes modelos”, menciona Marcel Mordezki, pero aclara que esto puede hacer de la gestión de la empresa una tarea por demás compleja. Lo ideal en estos casos; es poder integrar horizontalmente todas las operaciones de los diferentes modelos, para ser más eficiente y generar una mayor rentabilidad.

Every technology company or project must have some kind of business model, and if it is adapted to the client and is executed, it can generate a competitive advantage against others. In general, the most important part of a company's business model; is the earnings model. There are several possible alternatives regarding this, some are more classic, others more modern, but what is most important is to have a clear idea of what the venture is from the beginning, how it will be monetized; in other words, who is going to buy what I do and how.

The business model articulates everything that involves the delivery process, product production or technological service, its use or installation by the client, and payment. Likewise, there can be other companies involved in the value added creation process.

In this sense companies must, as much as possible, be clear about the foundation of a venture. Pablo Buela, digital entrepreneur and CEO of PIMOD, commented that “even though the idea can be spectacular” one must “have a fairly clear idea of how I'm going to generate earnings” or, said another way, “who is going to pay me for what I do and how”.

On the other hand, the earnings model may not be the only one in a company. “You can have different types of clients and as a consequence; you have different models in different segments”, mentioned Marcel Mordezki, but he stated that this can make the management of the company very complex. What is ideal in these cases is to be able to combine all operations from the different models horizontally, to be more efficient and generate more profitability.



Definir qué modelo de ingresos es el más adecuado para un emprendimiento, dependerá del tipo de proyecto, el rubro y otras características. Algunas veces; definirlo con claridad no es posible porque “los proyectos de Internet van mutando a medida que avanzan, entonces; quizás inician con una idea y después termina siendo bastante distinta, pero de cualquier forma es un ejercicio que todo emprendedor de tecnología y de Internet debe hacer: tener claro en la medida de lo posible por dónde lo va a monetizar”, enfatiza Pablo Buela.

Una posible clasificación es la que divide a los modelos según si éstos son más; o menos tradicionales. Dentro del primer grupo, podemos destacar los siguientes:

Venta uno a uno

Comprende el desarrollo de una solución a medida y el pago por las horas que demandará ese trabajo, así como del tiempo adicional utilizado para realizar modificaciones o actualizaciones que se ajusten a las necesidades del comprador, en el marco de un proyecto con principio y fin.

Un caso hipotético podría ser el de una juguetería, donde se necesita que todos los vendedores tengan acceso desde su smartphone a la información de stock. Se encarga a una empresa el desarrollo de una

To define which earnings model is most appropriate for a venture will depend on the type of project, field or other characteristics. Sometimes; defining it clearly is not possible because “Internet projects continue to mutate as they advance, then; they perhaps start with one idea and

later end up being quite different, but in any case it is an exercise that all technology and Internet ventures must do: have a clear idea however possible of how they are going to monetize”, stressed Pablo Buela.

One possible classification is the one that divides the models into more; or less traditional. Within the first group, we can highlight the following:

One on one sales

It includes the development of a custom made solution and payment for the hours that the work will require, as well as any additional time used to make modifications or updates that are

adapted to the needs of the buyer, in the framework of a project with a beginning and end.

A hypothetical case could be that of a toy company, where all the salespeople need to have access to information about stock from their smartphones. They hire a company to develop a mobile solution that

“los proyectos de Internet van mutando a medida que avanzan, entonces; quizás inician con una idea y después termina siendo bastante distinta, pero de cualquier forma es un ejercicio que todo emprendedor de tecnología y de Internet debe hacer: tener claro en la medida de lo posible por dónde lo va a monetizar”

“Internet projects continue to mutate as they advance, then; they perhaps start with one idea and later end up being quite different, but in any case it is an exercise that all technology and Internet ventures must do: have a clear idea however possible of how they are going to monetize”

solución mobile que permita saber cuántos juguetes tiene cada sucursal y a su vez que los vendedores puedan subir o bajar desde allí la cantidad de juguetes disponibles, de acuerdo a las ventas que realizan o al ingreso de nuevos productos.

La empresa de software realiza una evaluación y presupuesta la cantidad de horas que demandará el desarrollo de esa solución. Si posteriormente la juguetería requiere otras aplicaciones del software, paga por ese tiempo adicional a los desarrolladores para que modifiquen las prestaciones de ese servicio.

Venta de servicios por suscripción ("abono")

Se trata de vender una suscripción fija equivalente a X cantidad de servicios pero, independientemente de que éstos sean utilizadas o no; se cobra todo el abono. La ventaja es que, por lo general, los clientes no consumen el total de horas contratadas mensualmente y de esa forma se sobrevende capacidad.

Por ej; una empresa que frecuentemente tiene fallas o averías en su equipamiento informático (impresoras, PC's, etc), contrata el servicio de mantenimiento y reparación a otra empresa pagando un monto fijo por mes. Si en un mes determinado, la empresa requiere más cantidad de servicios de aquellos por los que pagó, abona los servicios adicionales.

El sistema de suscripción se utiliza también para aplicaciones y juegos mobile, donde el usuario se compromete a un costo mensual. En general el cliente tiene la libertad de dar de baja la suscripción cuando lo desee.

Servicios paquetizados

En vez de contratar una determinada cantidad de horas para el desarrollo de una solución "a medida" y desde cero, la empresa adquiere la un producto o servicio ya existente, que se ajusta a sus necesidades y que ha sido aplicado en otras empresas con anterioridad. En este caso el comprador no adquiere la propiedad del producto; si no que se le otorga una licencia: la sesión parcial de la propiedad intelectual a un conjunto de usuarios nominados, por un período de tiempo. Es decir que, quien cede los derechos, debe indicar qué persona/s son las que pueden utilizar legítimamente ese producto.

La diferencia con el modelo "uno-uno" es que se evita

esperar varios meses para el desarrollo de la herramienta. Los servicios paquetizados, en general, son más caros y muy rentables para el vendedor, ya que un producto que se desarrolló una vez puede ser vendido a muchos compradores, tal como sucede con Microsoft y Office.

Los usuarios en los modelos de licenciamiento pueden, por otra parte, ser concurrentes y no nominados. Esto implica que si una empresa adquiere cinco licencias, en un mismo momento solo puede haber cinco personas utilizando el producto, pero luego pueden cambiar por otras cinco. La empresa dispone de la manera que desea el uso de esas cinco licencias porque los usuarios no son nominados.

Pablo Buela comenta que este modelo es como "el ideal" de muchos emprendedores en tecnología, porque significa que pueden vender su solución n cantidad de veces y generar ingresos, sin necesidad de estar dando un servicio.





El sistema de suscripción se utiliza también para aplicaciones y juegos mobile, donde el usuario se compromete a un costo mensual. En general el cliente tiene la libertad de dar de baja la suscripción cuando lo desee.

The subscription system is also used for applications and mobile games, where the user pays a monthly fee. Usually the client is free to cancel the subscription whenever he wishes.

For ex; a company that usually has failures or break downs in its information equipment (printers, PC's, etc), hires a maintenance and repair service from another company paying a fixed monthly fee. If the company requires more services than were paid for in any month, it would buy the additional services.

The subscription system is also used for applications and mobile games, where the user pays a monthly fee. Usually the client is free to cancel the subscription whenever he wishes.

Packaged services

Instead of hiring a predetermined number of hours to develop a "custom made" and completely new solution, a company acquires an existing product or service, which it can adjust to its needs and which has been applied to other companies before. In this case the buyer does not take ownership of the product; it is given a license: the partial transfer of the intellectual property to a group of named users, for a period of time. That is, whoever transfers the rights, must indicate which person/s can legitimately use the product.

The difference with the "one-one" model is that it avoids waiting several months for the tool to be developed. Packaged services, in general, are more expensive and very profitable for the seller, since once a product has been developed it can be sold to many buyers, as is the case of Microsoft and Office.

Users in licensing models can, on the other hand, be temporary and unnamed. This means that if a company acquires five licenses, only five people can use the product at any one time, but it can then change them for another five. The company has at its disposal the use of these five licenses because the users are unnamed.

Pablo Buela commented that this model is "ideal" for many entrepreneurs in technology, because it means that they can sell their solution "x" number of times and generate earnings, without needing to provide a service.

will tell them how many toys each branch has and whether the salespeople can raise or lower the number of available toys from there, according to sales made or the entrance of new products.

The software company makes an evaluation and budgets the number of hours that it will take to develop a solution. If afterwards the toy company requires other software applications, it would pay the developers for the additional time they need to modify the features of this service.

Sale of services by subscription

It is about selling a fixed subscription equaling X number of services, whether they are used or not; the entire subscription is charged. The advantage is that, usually, clients do not consume all the hours hired monthly and in this way the company can oversell capacity.

Tecnología Open Source

Se trata de un competidor interesante para las empresas que se basan en el modelo de licenciamiento. Las tecnologías Open Source no son creadas por una empresa sino en comunidad, un conjunto de ingenieros en el mundo se unen a través de un sitio web y crean un producto que es gratis. Su licencia es de uso múltiple, lo único que cobran es la consultoría para poner el servicio en práctica, pero no la licencia.

Tecnología On premise- Off premise

Hay quienes desean mantener los datos de su empresa en su propio servidor, lo que implica comprar toda la infraestructura necesaria y realizar una instalación On premise, es decir, adentro de la infraestructura de la empresa. Esto requiere renovar cada cierto tiempo ese hardware, y por lo tanto, volver a invertir. Por tal motivo la tendencia moderna va hacia otro camino, el Off Premise, que implica alquilar la parte de un disco (que no se encuentra en la propiedad del interesado, sino que es alquilado a un tercero especialista en la materia) y colocar la información allí, con toda la seguridad y garantías correspondientes.

Otros modelos

Modelo de trial

Es un modelo de licencia pero implica un período de prueba gratuito, por ejemplo; 60 días. Incluye los llamados productos experienciales, cuya idea central es que "si uno no siente la experiencia de probar el producto, jamás lo compraría", señala Mordezki. Con este tipo de modelo, si la persona usa el producto durante el período de trial y no le sirve, no lo compra.

Modelos Freemium

El término surge de la unión entre "free" y "premium". Un ejemplo de producto que aplica este modelo es Gmail. Allí el usuario tiene hasta 10 mb de almacenamiento free y si desea utilizar más, debe abonar una pequeña cuota mensual para acceder a los servicios premium. Sucede de igual modo en caso de que se desee utilizar aplicaciones o servicios preferenciales que no son los que Gmail le da a cualquier usuario. El modelo freemium basa su éxito en el porcentaje de personas que se pasan del "free" al "premium".



Open Source Technology

It is an interesting competitor for companies that are based on the licensing model. Open Source technologies are not created by one company, but in a community, a group of engineers in the world who get together on a web site and create a product that is free. It is a multi-user licensee, only the consultation to set up the service is charged, but not the license.

On premise- Off premise Technology

There are those who would like to keep their company's information on their own server, which involves buying the necessary infrastructure and installing it On premise, or more precisely, within the company's infrastructure. This requires renewing the hardware every so often, and therefore, to reinvest. For that reason the modern trend is to choose another option, Off Premise, which involves renting part of a drive (which does not belong to the interested party, but is rented from a third party specializing in the matter) and placing the information there, with all the corresponding security and guarantees.

Other models

Trial model

This is a license model, but it involves a free trial period, for example; 60 days. It includes the so-called experimental products, whose central idea is that "if one does not feel like trying a product, they will never buy it", Mordezki states. With this type of model, if the person uses the product during the trial period and is not satisfied, they do not buy it.



Dentro de lo que son los modelos de ingresos menos tradicionales se pueden encontrar los siguientes:

Pago por One Shoot

Es una modalidad muy frecuente utilizada para Internet e implica el pago por cada descarga, sin necesidad de quedar comprometido a una suscripción. El usuario descarga una aplicación desde su Iphone, por ejemplo, y esta queda en su propiedad sin que deba pagar todos los meses por ello.

Normalmente cada vez que hay un upgrade o una nueva versión de la aplicación, se le da al usuario la posibilidad de descargar esa mejora, gratis.

Transacciones dentro del juego

Algunos modelos permiten acceder a juegos o aplicaciones que inicialmente son gratuitos, pero que implican transacciones dentro del juego (ej: pagar para acceder a determinados beneficios, pasar de un stage a otro, etc). Este modelo también es Freemium, pero utilizado en aplicaciones mobile y en Internet. Se aplica también a casos donde el usuario puede comprar determinados productos en el juego, a través de créditos. Pablo Buela señala que un ejemplo muy común es el de Facebook

Algunos modelos permiten acceder a juegos o aplicaciones que inicialmente son gratuitos, pero que implican transacciones dentro del juego (ej: pagar para acceder a determinados beneficios, pasar de un stage a otro, etc).

Some models let users access games or apps that are free at first, but which involve transactions in the game (ie: pay to have access to certain benefits, go from one stage to another, etc).

Freemium models

The term came about from the union between “free” and “premium”. An example of a product that applies to this model is Gmail. There users have up to 10 mb of free storage space and if they require more, they must make a small monthly payment to have access to the premium services. The same thing happens if they would like to use preferential applications or services that Gmail does not give to

every user. The freemium model bases its success on the percentage of people who go from “free” to “premium”.

Within the less traditional earnings models are the following:

Pay for One Shot

It is a very common method used on Internet and involves paying for each download, without having to commit oneself to a subscription. Users download an app for their Iphone, for example, and it remains with them without having to pay for it every month. Usually each time there is an upgrade or a new version comes out, the users are able to download them, free.



y los Facebook credits, donde el cliente puede pagar uno o dos dólares, por comprar créditos en el juego. “Ésto cada vez se utiliza mas, es una forma distinta de monetizar y tiene que ver con generar transacciones dentro del juego”, comenta.

Del mismo modo que en el caso de los modelos tradicionales, se le puede ofrecer al usuario un alternativa premium que implique pagar para obtener un beneficio extra en relación a los que están jugando gratis.

Modelo basado en la publicidad

Existen proyectos que buscan monetizarse a través de la venta de publicidad. Esto funciona mucho en los Sitios Web que ofrecen contenidos y su modelo principal es vender espacios publicitarios. Pablo Buela señala sin embargo; que “el mundo está tendiendo a modelos menos centrados en lo publicitario y más enfocados al consumer, es decir, que el usuario sea el que esté dispuesto a pagar por obtener un beneficio”.

Empresas que buscan ser adquiridas por una mayor

Estos casos refieren a emprendimientos que crean un producto y este resulta ser perfectamente aplicable en el marco de una empresa de mayor porte (Ej: Mercadolibre). Es decir, la empresa creadora considera que los mismos usuarios que compran, por ejemplo, en Mercadolibre, podrían utilizar su aplicación. Según Buela, estos casos son muy frecuentes e incluso puede darse que la empresa; desde su origen, crea el producto pensando en que en un futuro una empresa mayor lo adquiera. “Esto se da mucho en Internet, son muchas las empresas grandes que están pendientes de las Start Up” para adquirir proyectos o soluciones que sean complementarios a los suyos, señala el CEO de PIMOD.

Del mismo modo que en el caso de los modelos tradicionales, se le puede ofrecer al usuario un alternativa premium que implique pagar para obtener un beneficio extra en relación a los que están jugando gratis.

As in the case of traditional models, a premium alternative that involves paying to obtain an extra benefit in relation to those who are playing free of charge can be offered to users.

Transactions within the game

Some models let users access games or apps that are free at first, but which involve transactions in the game (ie: pay to have access to certain benefits, go from one stage to another, etc). This is also a Freemium model, but used in mobile and Internet applications. It also applies to cases where the user can buy products in the game, through credits. Pablo Buela points out that a common example of this is Facebook and Facebook credits, where the client can pay one or two dollars to buy credits in a game. “This is becoming more and more common, it is a different way to monetize and has to do with generating transactions in a game”, he commented.

As in the case of traditional models, a premium alternative that involves paying to obtain an extra benefit in relation to those who are playing free of charge can be offered to users.

A model based on advertising

There are projects that hope to monetize through the sale of advertising. This happens very often on Web Sites that offer contents and their main model is to sell advertising spaces. However, Pablo Buela points out that “the world is trending towards models that are less centered on advertising and more focused on the consumer, in other words, that the user is the one who is willing to pay to obtain a benefit”.

Companies that hope to be bought by a larger one

These cases refer to ventures that create a product and this can be perfectly applicable in terms of a larger company (Ex: Mercadolibre). In other words,