

El modelo de negocio como señal de confianza

Cómo se sostiene económicamente un servicio determina qué representa el usuario para ese servicio. Análisis de los modelos en circulación y de la pregunta que conviene hacerse antes de adoptarlos.

Para entendernos: Una empresa que no te cobra a ti, le cobra a alguien — y ese alguien quiere algo a cambio. A veces ese algo eres tú: tus datos, tu atención, tus contactos. A veces no. La pregunta antes de adoptar un servicio profesional no es si es gratis; es de dónde saca el dinero quien lo opera.

La pregunta sobria de la economía digital

Una conversación adulta sobre servicios digitales acaba antes o después en la misma pregunta: ¿cómo gana dinero esta empresa? La pregunta no es ofensiva. Cualquier servicio que existe tiene que financiarse de alguna manera; si no se ve cómo, conviene mirar dos veces. La cuestión no es si el servicio gana dinero —debe hacerlo, o desaparecerá—, sino quién lo paga y por qué.

Hay una intuición que el lector general suele tener formulada en la frase «si el producto es gratis, el producto eres tú». La frase es famosa, contundente y, como la mayoría de las frases famosas, una simplificación. Hay servicios gratuitos cuyo modelo no es venderte; hay servicios de pago cuyo modelo también incluye revenderte. Pero la intuición captura algo importante: cuando una de las partes —el usuario— no es la que paga, hay que mirar quién sí paga, y qué quiere a cambio.

Qué quiere decir «el producto eres tú»

La fórmula clásica del modelo publicitario es la siguiente. La empresa ofrece un servicio gratuito a millones de usuarios. Estos usuarios generan, al usar el servicio, dos cosas valiosas: atención —que se vende a anunciantes en forma de impresiones publicitarias— y datos —comportamientos, preferencias, ubicaciones, relaciones, historial— que se usan para segmentar a quién mostrar qué anuncio y por cuánto. El cliente del servicio, en sentido económico estricto, no es el usuario. Es el anunciante. El usuario es la atención y los datos que se le venden al anunciante.

Esto, por sí mismo, no es ilegítimo. Es lo que hacía la televisión comercial desde los años cincuenta. La diferencia con la televisión es de magnitud: la cadena de televisión sabía aproximadamente qué franja horaria veían sus telespectadores; la plataforma digital contemporánea conoce con precisión individual quién mira qué, cuándo, durante cuánto tiempo, con quién, desde dónde, en qué humor probable. Esa precisión cambia la naturaleza del intercambio: la atención sigue vendiéndose, pero también se vende la identidad.

Una cartografía breve de los modelos en circulación

Sin pretender exhaustividad, conviene listar los modelos que un profesional encuentra hoy en su práctica diaria.

1. **Suscripción periódica fija.** Pagas cada mes o cada año y obtienes acceso al servicio; el incentivo del operador es que el servicio sea satisfactorio o no renovarás. Pero «satisfactorio» admite dos lecturas: que

aporte valor real o que sea difícil de abandonar. Netflix, por ejemplo, ha apostado deliberadamente por contenidos serializados antes que por películas. Una película termina; el espectador queda libre de comparar con cualquier otra plataforma. Una serie engancha episodio a episodio: el incentivo a renovar es que el siguiente capítulo está al otro lado del pago. La forma del producto puede empujar hacia la retención antes que hacia la satisfacción, sin que el modelo de suscripción cambie.

2. **Pago por uso o transaccional.** Pagas en función de lo que consumes; el incentivo es que cada uso sea suficientemente valioso para que vuelvas.
3. **Modelo freemium.** Una capa gratuita atrae usuarios, una capa de pago monetiza una fracción; transparente cuando las dos capas tienen funciones claras, ambiguo cuando la capa gratuita se diseña para incomodar lo suficiente para inducir el pago.
4. **Modelo publicitario.** Gratuito para el usuario, financiado por anunciantes; alineamiento mixto.
5. **Modelo de monetización de datos.** El operador vende segmentos de datos sobre el comportamiento agregado o no tan agregado a terceros distintos del usuario; opacidad frecuente.
6. **Financiación pública.** Rara en la industria tecnológica, común en la radiodifusión europea; incentivos peculiares según el régimen institucional del operador.

Estos modelos no son mutuamente excluyentes. La mayoría de los proveedores grandes combinan dos o tres. Microsoft 365 es suscripción y, según el módulo, también explota datos para personalización publicitaria en otras propiedades. Google Workspace es suscripción para el cliente empresarial y explotación de atención y datos para sus servicios gratuitos paralelos. Lo que cuenta no es el modelo declarado en la portada, sino la combinación efectiva en la práctica.

El alineamiento de incentivos

La razón por la que el modelo importa tiene un nombre técnico: alineamiento de incentivos. El incentivo del operador determina hacia dónde empuja el diseño del producto.

1. **Operador que cobra suscripción.** Tiene incentivos en que el cliente esté satisfecho —si no, cancela—; el diseño tiende a optimizarse hacia la utilidad real percibida.
2. **Operador que monetiza atención.** Tiene incentivos en que el cliente permanezca conectado el mayor tiempo posible; el diseño tiende a optimizarse hacia la captación de atención, que no es lo mismo que la satisfacción, y a veces es lo contrario.
3. **Operador que monetiza datos.** Tiene incentivos en recopilar cuantos más datos mejor; el diseño tiende a maximizar la recolección, pidiendo permisos amplios y conservando información que para el funcionamiento estricto del servicio no haría falta.

No hay maldad necesaria en ninguno de los tres. Hay incentivos. Los incentivos producen, a lo largo de cientos de decisiones de diseño, productos sistemáticamente diferentes entre sí, aunque sus propósitos declarados sean idénticos.

La pregunta cuando el dato es de un tercero

Para el profesional, la pregunta del modelo cobra una capa adicional. El abogado, el médico, el psicólogo, el asesor fiscal, el periodista que trata fuentes, no procesan sus propios datos solamente; procesan los datos de terceros que se los confiaron. Cuando un servicio profesional decide adoptar una herramienta digital cuya financiación incluye explotación de datos, no decide sobre datos propios: decide sobre datos que otro le encomendó para una finalidad concreta. Esa finalidad concreta —llevar tu caso, atender tu enfermedad, preparar tu declaración fiscal— rara vez incluye «y financiar la operación del proveedor de herramientas».

El RGPD recoge esta exigencia en su artículo 6: cualquier tratamiento de datos personales requiere una base jurídica explícita, y la base elegida vincula el tratamiento a la finalidad declarada. Tratar los datos de un cliente con una base distinta de la que cubre la finalidad encomendada, aunque sea por la vía de un proveedor

tecnológico interpuesto, abre un problema de cumplimiento que la autoridad de protección de datos puede examinar. El precio del servicio gratuito, en este caso, lo paga el cliente del profesional sin saberlo.

Casos en el corto plazo reciente

La industria ha producido en los últimos años ejemplos especialmente nítidos del cambio de incentivo cuando el modelo de financiación cambia. Reddit, plataforma comunitaria durante quince años financiada con publicidad ligera y donaciones, decidió en 2023 cerrar el acceso libre a su interfaz de programación tras anunciar su salida a bolsa. Las aplicaciones de terceros que la comunidad usaba para acceder al servicio desaparecieron en julio de aquel año. La salida a bolsa, completada en marzo de 2024, requería un modelo de negocio defendible ante los accionistas; el modelo defendible incluía monetización agresiva de los datos producidos por la comunidad durante quince años. La comunidad había estado generando un activo financiero del que solo se enteró cuando la empresa decidió cobrar por él.

El caso es ilustrativo no porque Reddit haya hecho algo necesariamente incorrecto, sino porque expone el patrón con claridad. Un servicio se sostiene durante años con un modelo determinado y comunica un determinado «pacto» implícito con sus usuarios. Cuando las exigencias financieras cambian —agotamiento del capital riesgo, exigencias de salida a bolsa, adquisición por otra empresa—, el pacto implícito se reescribe sin negociación con los usuarios. La pregunta «¿cómo gana dinero hoy esta empresa?» se completa entonces con «¿cómo va a tener que ganarlo dentro de tres años, y eso qué le obliga a hacer con mis datos?».

La excepción institucional

Hay servicios cuya financiación no descansa sobre el modelo comercial al uso. La radio y la televisión públicas en muchos países europeos —BBC, RTVE, RAI, ZDF— se financian mediante un canon o presupuesto público que las desvincula del incentivo publicitario. Sus problemas son otros: dependencia política, presiones del Gobierno de turno. Pero la naturaleza del incentivo es distinta. En el plano digital, los proyectos de fundación sin ánimo de lucro (Mozilla durante años, Wikipedia, Signal Foundation) operan con un modelo análogo: donaciones, subvenciones, no explotación comercial del usuario. La sostenibilidad de estos modelos es más frágil; la alineación de incentivos, más clara.

Una formulación que no debería pasarse por alto: la empresa privada con modelo de suscripción es, en términos de alineamiento, más parecida al modelo institucional que al modelo publicitario, aunque sea privada. Cobra al usuario por servir al usuario. Cuando ese vínculo se mantiene puro —el dinero del usuario y solo el dinero del usuario—, los incentivos coinciden razonablemente con el interés del usuario.

Para el lector profesional

Cinco preguntas que conviene hacer antes de adoptar un servicio digital para datos profesionales, especialmente si esos datos no son del profesional sino de sus clientes, pacientes o representados:

1. ¿De qué fuente sale, exactamente, el ingreso del operador? ¿Una fuente, dos, mezcla?
2. Si el ingreso incluye publicidad o monetización de datos, ¿qué datos se monetizan, sobre qué base jurídica, y la finalidad declarada cubre los datos de terceros que el profesional vaya a poner en el servicio?
3. ¿Cuál es la situación financiera del operador a tres o cinco años vista? ¿Está en fase de capital riesgo, en fase de rentabilidad, próximo a una salida a bolsa, en proceso de adquisición?
4. Si las exigencias financieras del operador cambiaran, ¿qué partes del pacto con el usuario quedarían en juego? ¿Qué pasaría con los datos ya entregados?
5. ¿Hay alternativas con modelo más alineado —suscripción pura, software libre, autohospedaje, alternativa europea— cuyo coste real, comparado con el riesgo evaluado, justifique el cambio?

La pregunta no es ideológica: es operativa. Un profesional que confía datos de terceros a un servicio cuya economía se sostiene sobre la explotación de esos datos toma una decisión deontológicamente difícil de explicar al cliente. Que la decisión sea común no la vuelve correcta. Que la herramienta sea popular no resuelve la pregunta sobre la base jurídica.

«Si no entiendes el negocio, desconfía» es una frase popular que circula por internet desde hace una década. Como con la mayoría de las frases populares, tiene su parte de razón y su parte de simplificación. La versión analítica de la misma idea es esta: el modelo de negocio de cualquier servicio determina, con bastante fiabilidad y a lo largo del tiempo, qué hará ese servicio con los datos que le confíes. No siempre será malo. No siempre será peor. Pero será distinto según el modelo. Y un profesional que escoge herramientas para datos que no son suyos debe entender ese «distinto» antes de elegir.

Fuentes y lectura adicional

- Reglamento (UE) 2016/679, artículo 6 — bases jurídicas del tratamiento de datos personales. La finalidad declarada vincula el tratamiento y limita su uso ulterior.
- Reglamento (UE) 2016/679, artículo 28 — encargado del tratamiento. Régimen aplicable a los proveedores tecnológicos que procesan datos por cuenta del responsable profesional.
- Zuboff, S. — *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power* (PublicAffairs, 2019). Análisis sistemático del modelo de negocio basado en la captura y explotación de comportamiento.
- Reddit, Inc. — Form S-1 presentado a la SEC el 22 de febrero de 2024, registrando la salida a bolsa de marzo de 2024. Documentación pública de cambio de modelo.
- Reglamento (UE) 2022/1925 de Mercados Digitales (DMA) — obligaciones de transparencia comercial para guardianes digitales designados, aplicable desde mayo de 2023.

[← Anterior](#)[Cifrado de extremo a extremo, explicado de verdad](#)[Siguiendo → Las 24 palabras: qué es una identidad criptográfica](#)

Lecturas recientes

- [Análisis · 18 de mayo de 2026 Privacidad real vs aparente: las preguntas que conviene hacerse](#)
- [Análisis · 18 de mayo de 2026 Self-hosting como práctica profesional](#)
- [Concepto · 18 de mayo de 2026 Las 24 palabras: qué es una identidad criptográfica](#)

Llévate este artículo donde lo necesites.

[↓ Markdown](#) [↓ Texto plano](#) [↓ PDF](#)

El archivo se descarga a tu dispositivo. Desde ahí puedes guardarlo, importarlo a Solo2, o compartirlo donde quieras. Cuadernos no decide el destino por ti.

Sello de lacre · SHA-256 9d257e7594c26b2548e38f0a2626d03b05131b70bd3510051391a85ad46c3078

Cuadernos Lacre · Una publicación de [Menzuri Gestión S.L.](#) · escrita por R.Eugenio · editada por el equipo de [Solo2](#).

Esta web no usa cookies y no carga recursos de terceros. Usa un contador anónimo de visitas autohospedado (Umami, en nuestro servidor europeo) y el mínimo JavaScript necesario para tu preferencia de tema claro/oscuro. Sin trackers, sin perfilado, sin compartir datos. Si quieres seguirnos: [RSS](#).