

# O modelo de negocio como sinal de confianza

Como se sostén economicamente un servizo determina que representa o usuario para ese servizo. Análise dos modelos en circulación e da pregunta que convén facerse antes de adoptalos.

**Para entendernos:** Unha empresa que non te cobra a ti, cóbralle a alguén — e ese alguén quere algo a cambio. Ás veces ese algo es ti: os teus datos, a túa atención, os teus contactos. Ás veces non. A pregunta antes de adoptar un servizo profesional non é se é gratis; é de onde saca o diñeiro quen o opera.

## A pregunta sobria da economía dixital

Unha conversa adulta sobre servizos dixitais acaba antes ou despois na mesma pregunta: como gaña diñeiro esta empresa? A pregunta non é ofensiva. Calquera servizo que existe ten que financiarse dalgunha maneira; se non se ve como, convén mirar dúas veces. A cuestión non é se o servizo gaña diñeiro —debe facelo, ou desaparecerá—, senón quen o paga e por que.

Hai unha intuición que o lector xeral adoita ter formulada na frase «se o produto é gratis, o produto es ti». A frase é famosa, contundente e, como a maioría das frases famosas, unha simplificación. Hai servizos gratuítos cuxo modelo non é venderte; hai servizos de pago cuxo modelo tamén inclúe revenderte. Pero a intuición captura algo importante: cando unha das partes —o usuario— non é a que paga, hai que mirar quen si paga, e que quere a cambio.

## Que quere dicir «o produto es ti»

A fórmula clásica do modelo publicitario é a seguinte. A empresa ofrece un servizo gratuíto a millóns de usuarios. Estes usuarios xeran, ao usar o servizo, dúas cousas valiosas: atención —que se vende a anunciantes en forma de impresións publicitarias— e datos —comportamentos, preferencias, localizacións, relacións, historial— que se usan para segmentar a quen mostrar que anuncio e por canto. O cliente do servizo, en sentido económico estrito, non é o usuario. É o anunciante. O usuario é a atención e os datos que se lle venden ao anunciante.

Isto, por si mesmo, non é ilexítimo. É o que facía a televisión comercial desde os anos cincuenta. A diferenza coa televisión é de magnitude: a cadea de televisión sabía aproximadamente que franxa horaria vían os seus telespectadores; a plataforma dixital contemporánea coñece con precisión individual quen mira que, cando, durante canto tempo, con quen, desde onde, en que humor probable. Esa precisión cambia a natureza do intercambio: a atención segue vendéndose, pero tamén se vende a identidade.

## Unha cartografía breve dos modelos en circulación

Sen pretender exhaustividade, convén listar os modelos que un profesional encontra hoxe na súa práctica diaria.

1. **Subscripción periódica fixa.** Pagas cada mes ou cada ano e obtés acceso ao servizo; o incentivo do operador é que o servizo sexa satisfactorio ou non renovarás. Pero «satisfactorio» admite dúas lecturas: que aporte valor real ou que sexa difícil de abandonar. Netflix, por exemplo, apostou deliberadamente por

contidos serializados antes que por películas. Unha película remata; o espectador queda libre de comparar con calquera outra plataforma. Unha serie engancha episodio a episodio: o incentivo a renovar é que o seguinte capítulo está ao outro lado do pago. A forma do produto pode empurrar cara á retención antes que cara á satisfacción, sen que o modelo de subscrición cambie.

2. **Pago por uso ou transaccional.** Pagas en función do que consumes; o incentivo é que cada uso sexa suficientemente valioso para que volvas.
3. **Modelo freemium.** Unha capa gratuíta atrae usuarios, unha capa de pago monetiza unha fracción; transparente cando as dúas capas teñen funcións claras, ambiguo cando a capa gratuíta se diseña para incomodar o suficiente para inducir o pago.
4. **Modelo publicitario.** Gratuíta para o usuario, financiado por anunciantes; aliñamento mixto.
5. **Modelo de monetización de datos.** O operador vende segmentos de datos sobre o comportamento agregado ou non tan agregado a terceiros distintos do usuario; opacidade frecuente.
6. **Financiamento público.** Rara na industria tecnolóxica, común na radiodifusión europea; incentivos peculiares segundo o réxime institucional do operador.

Estes modelos non son mutuamente excluíntes. A maioría dos provedores grandes combinan dous ou tres. Microsoft 365 é subscrición e, segundo o módulo, tamén explota datos para personalización publicitaria noutras propiedades. Google Workspace é subscrición para o cliente empresarial e explotación de atención e datos para os seus servizos gratuítos paralelos. O que conta non é o modelo declarado na portada, senón a combinación efectiva na práctica.

## O aliñamento de incentivos

A razón pola que o modelo importa ten un nome técnico: aliñamento de incentivos. O incentivo do operador determina cara a onde empuxa o deseño do produto.

1. **Operador que cobra subscrición.** Ten incentivos en que o cliente estea satisfeito —se non, cancela—; o deseño tende a optimizarse cara á utilidade real percibida.
2. **Operador que monetiza atención.** Ten incentivos en que o cliente permaneza conectado o maior tempo posible; o deseño tende a optimizarse cara á captación de atención, que non é o mesmo que a satisfacción, e ás veces é o contrario.
3. **Operador que monetiza datos.** Ten incentivos en recompilar cantos máis datos mellor; o deseño tende a maximizar a recolección, pedindo permisos amplos e conservando información que para o funcionamento estrito do servizo non faría falta.

Non hai maldade necesaria en ningún dos tres. Hai incentivos. Os incentivos producen, ao longo de centos de decisións de deseño, produtos sistematicamente diferentes entre si, aínda que os seus propósitos declarados sexan idénticos.

## A pregunta cando o dato é dun terceiro

Para o profesional, a pregunta do modelo cobra unha capa adicional. O avogado, o médico, o psicólogo, o asesor fiscal, o xornalista que trata fontes, non procesan os seus propios datos soamente; procesan os datos de terceiros que llos confiaron. Cando un servizo profesional decide adoptar unha ferramenta dixital cuxa financiamento inclúe explotación de datos, non decide sobre datos propios: decide sobre datos que outro lle encomendou para unha finalidade concreta. Esa finalidade concreta —levar o teu caso, atender a túa enfermidade, preparar a túa declaración fiscal— rara vez inclúe «e financiar a operación do provedor de ferramentas».

O RGPD recolle esta esixencia no seu artigo 6: calquera tratamento de datos persoais require unha base xurídica explícita, e a base elixida vincula o tratamento á finalidade declarada. Tratar os datos dun cliente cunha base distinta da que cobre a finalidade encomendada, aínda que sexa pola vía dun provedor tecnolóxico interposto, abre un problema de cumprimento que a autoridade de protección de datos pode examinar. O prezo do servizo gratuíta, neste caso, págao o cliente do profesional sen sabelo.

## Casos no curto prazo recente

A industria produciu nos últimos anos exemplos especialmente nítidos do cambio de incentivo cando o modelo de financiamento cambia. Reddit, plataforma comunitaria durante quince anos financiada con publicidade lixeira e doazóns, decidiu en 2023 pechar o acceso libre á súa interface de programación tras anunciar a súa saída a bolsa. As aplicacións de terceiros que a comunidade usaba para acceder ao servizo desapareceron en xullo daquel ano. A saída a bolsa, completada en marzo de 2024, requiría un modelo de negocio defendible ante os accionistas; o modelo defendible incluía monetización agresiva dos datos producidos pola comunidade durante quince anos. A comunidade estivera xerando un activo financeiro do que só se decatou cando a empresa decidiu cobrar por el.

O caso é ilustrativo non porque Reddit fixese algo necesariamente incorrecto, senón porque expón o patrón con claridade. Un servizo sostense durante anos cun modelo determinado e comunica un determinado «pacto» implícito cos seus usuarios. Cando as esixencias financeiras cambian —esgotamento do capital risco, esixencias de saída a bolsa, adquisición por outra empresa—, o pacto implícito reescríbese sen negociación cos usuarios. A pregunta «como gaña diñeiro hoxe esta empresa?» complétase entón con «como vai ter que gañalo dentro de tres anos, e iso que lle obriga a facer cos meus datos?».

## A excepción institucional

Hai servizos cuxo financiamento non descansa sobre o modelo comercial ao uso. A radio e a televisión públicas en moitos países europeos —BBC, RTVE, RAI, ZDF— financianse mediante un canon ou orzamento público que as desvincula do incentivo publicitario. Os seus problemas son outros: dependencia política, presións do Goberno de quenda. Pero a natureza do incentivo é distinta. No plano dixital, os proxectos de fundación sen ánimo de lucro (Mozilla durante anos, Wikipedia, Signal Foundation) operan cun modelo análogo: doazóns, subvencións, non explotación comercial do usuario. A sostibilidade destes modelos é máis fráxil; o aliñamento de incentivos, máis claro.

Unha formulación que non debería pasarse por alto: a empresa privada con modelo de subscrición é, en termos de aliñamento, máis parecida ao modelo institucional que ao modelo publicitario, aínda que sexa privada. Cobra ao usuario por servir ao usuario. Cando ese vínculo se mantén puro —o diñeiro do usuario e só o diñeiro do usuario—, os incentivos coinciden razoablemente co interese do usuario.

## Para o lector profesional

Cinco preguntas que convén facer antes de adoptar un servizo dixital para datos profesionais, especialmente se eses datos non son do profesional senón dos seus clientes, pacientes ou representados:

1. De que fonte sae, exactamente, o ingreso do operador? Unha fonte, dúas, mestura?
2. Se o ingreso inclúe publicidade ou monetización de datos, que datos se monetizan, sobre que base xurídica, e a finalidade declarada cobre os datos de terceiros que o profesional vaia poñer no servizo?
3. Cal é a situación financeira do operador a tres ou cinco anos vista? Está en fase de capital risco, en fase de rendibilidade, próximo a unha saída a bolsa, en proceso de adquisición?
4. Se as esixencias financeiras do operador cambiasen, que partes do pacto co usuario quedarían en xogo? Que pasaría cos datos xa entregados?
5. Hai alternativas con modelo máis aliñado —subscrición pura, software libre, autohospedaxe, alternativa europea— cuxo custo real, comparado co risco avaliado, xustifique o cambio?

A pregunta non é ideolóxica: é operativa. Un profesional que confía datos de terceiros a un servizo cuxa economía se sostén sobre a explotación deses datos toma unha decisión deontoloxicamente difícil de explicar ao cliente. Que a decisión sexa común non a resolve correcta. Que a ferramenta sexa popular non resolve a pregunta sobre a base xurídica.

---

«Se non entendes o negocio, desconfía» é unha frase popular que circula por internet desde hai unha década. Como coa maioría das frases populares, ten a súa parte de razón e a súa parte de simplificación. A versión analítica da mesma idea é esta: o modelo de negocio de calquera servizo determina, con bastante fiabilidade e ao longo do tempo, que fará ese servizo cos datos que lle confíes. Non sempre será malo. Non sempre será peor. Pero será distinto segundo o modelo. E un profesional que escolle ferramentas para datos que non son seus debe entender ese «distinto» antes de elixir.

## Fontes e lectura adicional

- Regulamento (UE) 2016/679, artigo 6 — bases xurídicas do tratamento de datos persoais. A finalidade declarada vincula o tratamento e limita o seu uso ulterior.
- Regulamento (UE) 2016/679, artigo 28 — encargado do tratamento. Réxime aplicable aos provedores tecnolóxicos que procesan datos por conta do responsable profesional.
- Zuboff, S. — *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power* (PublicAffairs, 2019). Análise sistemática do modelo de negocio baseado na captura e explotación de comportamento.
- Reddit, Inc. — Form S-1 presentado á SEC o 22 de febreiro de 2024, rexistrando a saída a bolsa de marzo de 2024. Documentación pública de cambio de modelo.
- Regulamento (UE) 2022/1925 de Mercados Dixitais (DMA) — obrigas de transparencia comercial para gardiáns dixitais designados, aplicable desde maio de 2023.

[← Anterior](#)[Cifrado de extremo a extremo, explicado de verdade](#)[Seguinte →](#) [As 24 palabras: que é unha identidade criptográfica](#)

## Lecturas recentes

- [Análise · 18 de maio de 2026 Privacidade real vs aparente: as preguntas que convén facerse](#)
- [Análise · 18 de maio de 2026 Self-hosting como práctica profesional](#)
- [Concepto · 18 de maio de 2026 As 24 palabras: que é unha identidade criptográfica](#)

Leva este artigo onde o necesites.

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

O arquivo descárgase no teu dispositivo. Desde aí podes gardalo, importalo a Solo2, o compartilo onde queiras. Cuadernos no decide o destino por ti.

Selo de lacre · SHA-256 a8a4558d82a306863f40136dfd86762e1225fb7f94abef59f43f2aa2e49fbaca

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

Esta web no usa cookies e non carga recursos de terceiros. Usa un contador anónimo de visitas autohospedado (Umami, no noso servidor europeo) e o mínimo JavaScript necesario para os dous controis do cabezal: tema claro ou escuro, e selector de idioma. Sen trackers, sen perfilado, sen compartir datos. Se queres seguirmos: [RSS](#).