

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN FINANZAS CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN FINANCIERA**

PROYECTO DE DESARROLLO

**HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS FINANCIERO PARA LA IDENTIFICACIÓN
DEL MODELO DE NEGOCIO DE CLIENTES DE UNA EMPRESA DEDICADA
AL OUTSOURCING CONTABLE**

DANIELA ESTEFANÍA GUALOTUÑA CÓNDOR

DIRECTOR: GALO SANCHEZ

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ANÁLISIS FINANCIERO

QUITO, OCTUBRE - 2025

RESUMEN EJECUTIVO

En el contexto actual, las firmas de outsourcing contable enfrentan el reto de evolucionar desde un modelo tradicional, enfocado únicamente en el registro contable, hacia un rol estratégico que agregue valor a sus clientes. Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), que son los principales usuarios de estos servicios, presentan una gestión financiera limitada, basada en el cumplimiento fiscal, lo que dificulta la identificación de riesgos, oportunidades y la toma de decisiones estratégicas. Esta situación afecta la sostenibilidad y el crecimiento de las MiPymes en un entorno competitivo y cambiante.

Esta investigación propone integrar herramientas de análisis financiero al Lean Canvas como una forma complementaria para identificar y fortalecer los modelos de negocio de los clientes que atienden empresas de outsourcing contable. Utilizarlas en conjunto permite representar de forma estructurada la forma en que opera el modelo de negocio, identificando sus debilidades internas y oportunidades para una nueva estrategia.

La implementación de esta estrategia tiene que ajustarse a las características específicas de cada cliente, individualizando los indicadores financieros y los segmentos del Lean Canvas con el fin de producir diagnósticos exactos y pertinentes. Es fundamental para ellos tener datos contables fiables y bien organizados, además de la participación activa del cliente para optimizar la calidad del análisis.

Las empresas de outsourcing contable, al implementar un enfoque estratégico y consultivo, respaldado por sistemas de monitoreo permanente, formación del personal en gestión estratégica y la creación de manuales sectoriales con indicadores clave, conseguirán un posicionamiento más favorable en el mercado; así estarán colaborando de manera significativa con la sostenibilidad y competencia de sus clientes.

ABSTRACT

In the current context, accounting outsourcing firms face the challenge of evolving from a traditional model, focused solely on accounting records, to a strategic role that adds value to their clients. Micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs), which are the main users of these services, have limited financial management, based on tax compliance, which makes it difficult to identify risks, opportunities and make strategic decisions. This situation affects the sustainability and growth of MSMEs in a competitive and changing environment.

This study suggests the incorporation of financial analysis instruments to the Lean Canvas model, as an additional method to recognize and strengthen the business models of clients that are served by accounting outsourcing companies. Using these tools together allows the business model to be visualized in a structured way, which helps to identify internal weaknesses and opportunities for a new strategy.

The implementation of this strategy has to be adjusted to the specific characteristics of each client, individualizing the financial indicators and the segments of the Lean Canvas in order to produce accurate and relevant diagnoses. It is essential for them to have reliable and well-organized accounting data, in addition to the active participation of the client to optimize the quality of the analysis.

Accounting outsourcing companies, by implementing a strategic and consultative approach, supported by permanent monitoring systems, staff training in strategic management and the creation of sectoral manuals with key indicators, will achieve a more favorable positioning in the market; thus, they will be collaborating significantly with the sustainability and competence of their clients.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
1. MARCO TEÓRICO.....	3
1.1. Herramientas financieras.....	3
1.2. Modelos Financieros	14
2. APLICACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	31
2.1. Análisis de modelos de negocios	31
2.2. Riesgos de una mala interpretación del modelo de negocio desde el análisis financiero	35
2.3. Consideraciones para la selección del modelo de análisis del negocio	38
3. APLICACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	41
3.1. Descripción de la empresa objeto de estudio	41
3.2. Análisis vertical y horizontal de los estados financieros	42
3.3. Análisis del modelo de negocio Lean Canvas.....	49
3.4. Indicadores financieros diseñados para el cliente	56
4. ANÁLISIS MULTISECTORIAL DE LA APLICACIÓN FINANCIERA Y DEL MODELO DE NEGOCIO	63
4.1. Rol estratégico del outsourcing contable en entornos multisectoriales	64
4.2. Aplicación diferenciada del Lean Canvas según el sector	66
4.3. Estándares de métricas por sector	69
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	78
5.1. Conclusiones	78
5.2. Recomendaciones.....	81
6. BIBLIOGRAFÍA	83
7. ANEXOS	86

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de Indicadores de rentabilidad.....	9
Tabla 2. Resumen de Indicadores de solvencia.....	10
Tabla 3. Resumen de Indicadores de gestión	11
Tabla 4. Referencias de puntuación Z.....	20
Tabla 5. Componentes clave del modelo de negocio	25
Tabla 6. Resumen Componentes Lean Canvas	26
Tabla 7. Métricas AARRR	27
Tabla 8. Ventajas y desventajas de Modelos de Negocio.....	31
Tabla 9. Comparación de Modelos de Negocio	32
Tabla 10. Características del ciclo de vida de organizaciones	33
Tabla 11. Modelo de negocio aplicado a cada etapa de la organización.....	34
Tabla 12. Principales riesgos de una mala interpretación financiera	36
Tabla 13. Comparación de modelos de análisis del negocio según criterios clave.....	39
Tabla 14. Resumen del análisis horizontal de las principales partidas	43
Tabla 15. Resumen Modelo Lean Canvas de la empresa analizada (2020–2024).....	55
Tabla 16. Indicadores de concentración de ingresos.....	57
Tabla 17. Indicadores para flujo de caja	57
Tabla 18. Indicadores para crecimiento de ingresos y gastos	58
Tabla 19. Estructura financiera vulnerable.....	58
Tabla 20. Ejemplo de mapa de calor	61
Tabla 21. Clientes por sector de outosourcing contable.....	64
Tabla 22. Rol estratégico del outsourcing contable según el sector económico	66
Tabla 23. Bloques del Lean Canvas y su grado de personalización	67
Tabla 24. Características claves del sector.....	68
Tabla 25. Indicadores por categorías.....	70
Tabla 26. Modelos financieros aplicables a todo tipo de clientes	71
Tabla 27. Indicadores financieros esenciales	72
Tabla 28. Principales indicadores de clientes.....	72
Tabla 29. Principales indicadores por sectores	74
Tabla 30. Alertas según su impacto y origen	76
Tabla 31. Indicadores financieros clave en aplicación temporal	86

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo financiero y toma de decisión	15
Figura 2. Balance financiero	18
Figura 3. Fondo de maniobra.....	19
Figura 4. Modelo de negocio	22
Figura 5. Dinámica empresarial según tamaño de empresa	37
Figura 6. Cifras anuales del 2020 al 2024	43
Figura 7. Activos corrientes	46
Figura 8. Pasivos y patrimonio	46
Figura 9. Composición pasivos corrientes	47
Figura 10. Estado de resultados	48

INTRODUCCIÓN

En Ecuador, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) representan un pilar clave de la economía. No obstante, enfrentan importantes limitaciones en su capacidad de análisis financiero y toma de decisiones estratégicas. En varias de estas organizaciones, la gestión contable se reduce al cumplimiento de obligaciones fiscales y legales, dejando de lado el uso de herramientas financieras que permitan evaluar la salud económica del negocio, anticipar riesgos y detectar oportunidades. Esta situación compromete directamente su sostenibilidad y crecimiento, especialmente en entornos económicos dinámicos y altamente competitivos.

Las empresas de outsourcing contable, que históricamente se han centrado en el tratamiento y la grabación de transacciones, también afrontan la dificultad de transformarse en un modelo de consultoría estratégica. La demanda de los clientes ha cambiado pues buscan reportes contables, diagnósticos financieros claros, recomendaciones precisas y orientación para tomar decisiones informadas

Este proceso se ve dificultado por la diversidad sectorial de los clientes, la calidad variable de la información recibida y el empleo inconsistente de indicadores financieros. Asimismo, se produce una falta de conexión entre los análisis financieros y la comprensión del modelo de negocio de los clientes, lo que da lugar a resultados poco significativos y con poco valor práctico.

Ante esta situación, se presenta la posibilidad de combinar herramientas para el análisis financiero con modelos de diseño empresarial, como el Lean Canvas, con el objetivo de optimizar la evaluación y la toma de decisiones en las compañías que utilizan servicios de contabilidad externalizada. Se pretende superar una perspectiva convencional de la contabilidad, estableciendo a las compañías contables como aliados estratégicos que producen conocimiento aplicado y valor verdadero para sus clientes.

El objetivo es identificar y analizar herramientas de diagnóstico financiero capaces de evaluar el modelo de negocio de los clientes de una empresa de outsourcing contable, para mejorar la calidad del diagnóstico y fortalecer la toma de decisiones estratégicas.

El estudio analiza tanto la validez del modelo Lean Canvas como herramienta visual y estructuradora de la empresa, como el análisis de herramientas financieras tradicionales. Además, adaptar estas herramientas a distintos sectores económicos, en función de sus características financieras y operativas.

La investigación se realiza mediante un método mixto, que incluye métodos cuantitativos para examinar los estados financieros reales de los clientes de una empresa de outsourcing contable y un enfoque cualitativo para estudiar el modelo comercial, el contexto y cómo lo perciben las partes interesadas. Esta combinación de métodos permite comprender cómo las decisiones financieras interactúan con la estructura empresarial y el entorno de la compañía, así como su estado económico.

Se concluyó que el empleo aislado de instrumentos financieros no es suficiente para enfrentar apropiadamente la complejidad de los modelos de negocio contemporáneos. Por el contrario, la integración del análisis financiero con el modelo Lean Canvas proporciona una perspectiva más completa que posibilita diagnósticos personalizados, más exactos y comparables entre empresas de diferentes áreas. Asimismo, se verificó que la calidad del análisis depende en gran parte de cómo se organiza la información contable y de la intervención activa del cliente.

Finalmente, se recomienda desarrollar manuales sectoriales de indicadores clave; implementar sistemas de vigilancia financiera con alertas tempranas; capacitar al personal contable en técnicas estratégicas; e involucrar al cliente en el proceso analítico. Con estas acciones, las firmas de outsourcing contable pueden dejar de ser un proveedor estandarizado y convertirse en un actor clave para mejorar la competitividad, sostenibilidad y crecimiento de las MiPymes en Ecuador.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Herramientas financieras

Debido a la pandemia y cambios tecnológicos, en los últimos años las empresas han tenido que adaptarse a nuevas formas de operar, impulsando la innovación en sus modelos de negocio. Empresas dedicadas al outsourcing contable han tomado relevancia al ser consideradas como una solución estratégica clave para muchas organizaciones, que buscan optimizar costos operativos y asegurar el cumplimiento de sus obligaciones fiscales y contables sin la necesidad de contar con un equipo interno especializado.

La asesoría financiera ayuda en el outsourcing contable actual, ya que abarca la externalización de procesos para elaborar estados financieros y gestionar nóminas, e implica una transformación significativa en la relación entre el cliente y el proveedor. No obstante, debido a la variedad de modelos empresariales de los clientes y a la calidad irregular de la información suministrada, este modelo tiene que afrontar retos significativos.

Vite, Benalcazar, Ollague, & Pacheco, (2022), menciona que el 44% de las empresas en Ecuador pueden realizar análisis de las herramientas financieras, sin embargo, es de manera elemental enfocándose solo en el Balance General y el Estado de Resultados. A consecuencia, estas empresas pueden llegar a carecer de una administración eficiente y capacitada, lo que les impide tomar decisiones financieras acertadas frente a contratiempos ocasionado por la falta de conocimiento y cultura financiera.

Para una gestión financiera eficiente, el uso de instrumentos financieros es fundamental. Según el EAE Barcelona Business School (2024), estas son herramientas desarrolladas por profesionales para mejorar la forma en que trabajan las organizaciones. Por otro lado, Rashmi y Wilson (2018) las consideran como un conjunto de métodos que permiten la administración financiera para controlar los recursos y alcanzar metas específicas.

Estos instrumentos son flexibles y se pueden usar en diferentes áreas, colaborando sustancialmente con la optimización de la administración de los recursos financieros. Asimismo, ofrecen información clave que ayuda a tomar decisiones estratégicas. Las

herramientas pueden ajustarse a lo que el usuario necesita y son fundamentales para determinar la situación económica de la empresa, detectar posibles obstáculos y examinar los objetivos que se quieren conseguir.

Padilla, (2016), menciona que las herramientas financieras pueden incluir: información financiera, estados financieros, técnicas básicas para planeamiento, control y sistema de información financiera, principios de las leyes contables y financieras, utilización de los sistemas contables y financieros, indicadores financieros, etc, los cuales permiten planificar, generar e interpretar información para la toma de decisiones.

1.1.1. Estados financieros

Los Estados financieros son una herramienta clave en el entendimiento y análisis de la situación de una Compañía, su presentación permite tener un panorama general a los usuarios acerca de las principales cuentas asociadas al giro de negocio.

Para Rodrigo, (2012), la contabilidad financiera es la presentación estructurada de los estados financieros, con el fin de reflejar de manera razonable la situación y desempeño de una empresa, presentando de manera íntegra sus transacciones, eventos y condiciones para un mejor entendimiento de la información.

Según la NIC 1, el principal objetivo es proporcionar información útil sobre la situación financiera, los resultados operativos y los flujos de efectivo de la entidad, que sea relevante para los usuarios al momento de la toma de decisiones y reflejando el desempeño de los administradores en la gestión de los recursos durante un periodo de tiempo, (International Accounting Standards Board, 2007).

Actualmente los estados financieros pueden regirse a varios marcos contables los más utilizados son Normas Internacionales de Información Financiera Completas o para Pequeñas y Medianas Empresas, que incluyen los siguientes componentes:

- Estado de Situación Financiera
- Estado de Resultado Integral
- Estado de Cambios en el Patrimonio

- Estado de Flujo de Efectivo
- Notas, políticas y notas sobre la información financiera

La estructura de los estados financieros depende de la complejidad y condiciones de la Compañía. Una adecuada y correcta presentación garantiza a los usuarios un correcto análisis y gestión de la información financiera que puede ser utilizado como base para la toma de decisiones dentro de la organización.

1.1.1.1. Estado de Situación financiera

La NIC 1 establece que el estado de situación financiera presenta de forma clara y exacta la situación económica y financiera de una entidad en un momento específico. Esta condición revela lo que una empresa posee en términos de activos y lo que debe en pasivos, permitiendo a los usuarios evaluar la fortaleza o debilidad financiera de la empresa y su capacidad para generar flujos de efectivo en el futuro. El estado de situación financiera se estructura en tres partes:

- **Activo:** Son activos que están bajo la administración de la entidad y se espera que generen beneficios económicos en el futuro. Los activos corrientes son aquellos que se prevé que se venderán, realizarán o consumirán durante el ciclo habitual de operación y los activos no corrientes son los que no se espera convertir en efectivo en un futuro próximo.
- **Pasivo:** Son las obligaciones que la entidad tiene con otras partes, lo que implica que la empresa debe entregar recursos en el futuro. Pasivos corrientes si se espera liquidarlo en su ciclo normal de operación, si se mantiene principalmente con fines de negociación, si debe liquidarse dentro de los doce meses siguientes al periodo sobre el que se informa y pasivos no corrientes aquellos cuyo pago está previsto a largo plazo.
- **Patrimonio neto:** Representa la diferencia entre los pasivos y los activos de la empresa. Es lo que les queda a los propietarios o accionistas una vez que se han restado todas las deudas.

Por eso, el estado de situación financiera busca presentar información relevante sobre la situación económica del ente, revelando lo que posee (activos), lo que debe (pasivos) y lo que pertenece a los propietarios (patrimonio neto) en un momento específico.

1.1.1.2.Estado de Resultados Integral

Guajardo Cantú, (2018), menciona que el Estado de Resultados Integral muestra los ingresos y gastos y la diferencia de estos rubros que generan el resultado del ejercicio de una empresa, es decir las operaciones generadas durante un periodo de tiempo. A diferencia del Estado de Situación Financiera este no muestra los saldos acumulativos si no los saldos existentes del periodo de análisis.

Este estado financiero se puede presentar en forma natural o funcional. Permite a los usuarios medir sus decisiones operativas en un lapso de tiempo, facilitando el análisis del negocio y la formulación de estrategias que impacten directamente en la rentabilidad de la empresa.

- **Ventas:** Los ingresos que la empresa recibe por las principales actividades del negocio, ya sea por la venta de bienes o por la prestación de servicios fruto de la actividad empresarial.
- **Costos y gastos:** Los gastos o costos relacionados con las ventas realizadas y la operación del negocio, pues los gastos se pueden agrupar en tres: administrativos, financieros y de ventas. Esta separación permite a los usuarios realizar un seguimiento a las operaciones de la empresa.

Los estados financieros son herramientas esenciales en el ámbito financiero, porque ofrecen una visión precisa de la situación económica de una empresa. Estos están elaborados bajo estándares internacionales como las NIIF, dan un marco para comprender en términos mundiales la situación financiera de la empresa. Los informes permiten a analistas, gerentes e inversores identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, facilitando la planificación futura y la toma de decisiones estratégica.

Los estados financieros atraen inversores, toman decisiones de financiamiento, garantizan la sostenibilidad a largo plazo y muestran la situación actual de la empresa. Estos informes permiten a los gerentes establecer metas financieras, evaluar la efectividad de las estrategias implementadas y ajustar los planes según sea necesario. También asegura el cumplimiento de las obligaciones fiscales y financieras, fortaleciendo la confianza de los inversionistas y mejorando la posición competitiva de la empresa en el mercado.

1.1.2. Indicadores financieros

El análisis financiero es un proceso que implica revisar, interpretar y comparar los estados financieros de una empresa. Se puede hacer este análisis por medio de tasas, porcentajes, razones e indicadores, lo que permite una evaluación más completa y exacta de las finanzas de la empresa.

Ortiz Anaya (2015) sostiene que los indicadores financieros se consiguen al establecer conexiones entre diversas cuentas contables o variables de los estados financieros, lo cual posibilita obtener datos significativos acerca de la salud financiera de la compañía. Mediante estos indicadores, se pueden detectar las fortalezas y debilidades de la organización, junto con las tendencias presentes y los aspectos que necesitan ser mejorados o atendidos.

Los líderes pueden hacer asignaciones informadas de recursos, reducir costos y desarrollar estrategias para mejorar las áreas más débiles de la empresa al revisar los indicadores. Esto les permite conocer a detalle la salud financiera de la empresa y establecer estrategias para hacerla crecer y sostenible en el tiempo.

Esto implica el uso de los más relevantes y de su aplicación adecuada a las necesidades específicas de la empresa. Los indicadores financieros, también conocidos como razones, se pueden clasificar en diferentes tipos, según el aspecto que se desee analizar. La clasificación en cuentas más detalladas proporciona información para un análisis más profundo, revelando cómo se está desempeñando la empresa financieramente y ayudando en la toma de decisiones estratégicas informadas.

Los indicadores o razones se pueden agrupar de la siguiente manera:

1.1.2.1. Indicadores de liquidez

Los indicadores financieros de liquidez son esenciales para evaluar la capacidad de una empresa de cumplir con sus obligaciones a corto plazo, permitiendo detectar si cuenta con los recursos suficientes para hacerlo. Son una herramienta clave para el análisis y la interpretación de los informes contables, ya que proporcionan una guía clara para evaluar el manejo de los recursos financieros y detectar posibles deficiencias o desviaciones en la gestión empresarial (Sáenz, 2019).

- **Liquidez Corriente:** Mide y valida la capacidad de una empresa para en el corto plazo cubrir con sus obligaciones, manteniendo un margen de seguridad respecto a los activos corrientes. Este indicador es bueno a partir de 1 y mientras más alto es mejor, es necesario considerar que para realizar un correcto análisis se debe evaluar la rentabilidad y riesgo (Ortiz Anaya, 2015). La fórmula para calcularlo es:

Liquidez Corriente: Activo corriente/ Pasivo corriente

- **Prueba Ácida:** Liquidez más precisa, mide la capacidad de una empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo sin depender de la venta de inventarios, es decir mide los fondos disponibles que la empresa tiene para llevar a cabo sus operaciones cotidianas. La fórmula para calcularlo es:

Prueba ácida= Activo Corriente - Inventarios / Pasivo Corriente

En términos de su interpretación, la liquidez se refiere a que una compañía tiene la capacidad de satisfacer sus compromisos, mientras que, la solvencia muestra si es capaz de saldar esas obligaciones. Si el valor es 1 o más, quiere decir que la compañía posee activos líquidos suficientes para hacer frente a sus pasivos circulantes; sin embargo, si el valor es menor que 1, podría significar que la empresa tiene problemas potenciales para afrontar sus obligaciones inmediatas (Herrera Freire, Betancourt Gonzaga, Herrera Freire, & Vega Rodríguez, 2016)

1.1.2.2. Indicadores de rentabilidad

Para analizar cuán eficientemente una compañía administra sus actividades operativas, son herramientas esenciales los indicadores de rentabilidad. Estos indicadores permiten establecer la forma en que se produce el retorno sobre la inversión, lo cual brinda información fundamental para optimizar los recursos y tomar decisiones estratégicas.

Los principales indicadores de rentabilidad son:

Tabla 1. Resumen de Indicadores de rentabilidad

Indicadores técnicos	Fórmula	Definición
Margen Bruto	$\frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$	Mide la rentabilidad de ventas en relación con el costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de impuestos. Si el costo de ventas supera las ventas totales, el valor del índice puede ser negativo.
Margen Operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	Refleja la rentabilidad del negocio sin tener en cuenta su financiamiento. Este índice puede ser negativo si los ingresos operacionales no cubren los costos y gastos.
Rentabilidad Neta de Ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	Miden la utilidad de la empresa por cada unidad de venta, pero es importante compararlos con el margen operacional para determinar si la rentabilidad proviene de la actividad principal de la empresa o de ingresos adicionales. Puede ser negativo si la rentabilidad neta del activo es baja o si los ingresos no provienen de la operación principal.
Rentabilidad Operacional del Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$	Mide el retorno que los socios o accionistas reciben sobre el capital invertido en la empresa, sin considerar los gastos financieros, impuestos ni la participación de los trabajadores. Puede ser negativo, si los ingresos operacionales no son suficientes para cubrir los costos.

Fuente: Superintendencia de Compañías Indicadores financieros de las empresas.

Según Sanchez Ballesta (2002), la rentabilidad son los recursos invertidos en una compañía producen durante un periodo específico, y se emplea para determinar cuán efectivas son las decisiones de gestión. Dicho de otra manera, mide la manera en que los recursos utilizados ayudan a conseguir ganancias. Este análisis permite valorar tanto el riesgo como la rentabilidad, además ayuda a determinar la capacidad de la compañía para satisfacer sus obligaciones financieras, así como para examinar su estructura financiera y asegurar un desarrollo estable.

1.1.2.3. Indicadores de solvencia

Para Ducuara Parales & Ramírez, (2021), los indicadores de endeudamiento o solvencia permiten evaluar la proporción del financiamiento que proviene de los acreedores y el riesgo asociado tanto para ellos como para los accionistas de la empresa, lo que ayuda a determinar la conveniencia del endeudamiento.

Se debe considerar que la administración estratégica del endeudamiento está fuertemente vinculada con varios aspectos, entre los que se incluyen: el estado financiero de la compañía en el presente, su rentabilidad y las condiciones del mercado, sobre todo en lo concerniente a las tasas de interés. Esto es importante tanto para los administradores como para los usuarios de información financiera, ya que estos factores definen la factibilidad y conveniencia de adoptar nuevas responsabilidades financieras o reestructurar las que ya existen.

Los principales indicadores se resumen a continuación:

Tabla 2. Resumen de Indicadores de solvencia

Indicadores técnicos	Fórmula	Definición
Endeudamiento Total	$\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$	Evalúa el grado de independencia financiera de la empresa, indicando qué proporción de las deudas puede ser cubierta a través de la liquidación de sus activos. También muestra el nivel de participación de los acreedores en el financiamiento de la empresa.
Endeudamiento patrimonial	$\text{Patrimonio} / \text{Pasivo total}$	Mide el grado de compromiso del patrimonio con sus acreedores, ya que cuanto más se financien los activos con fondos de terceros que de los propietarios, mayor será el endeudamiento. Ayuda a determinar si el capital es suficiente para financiar las operaciones de la empresa.
Deuda a largo plazo del activo fijo	$\text{Riqueza} / \text{Activo fijo neto}$	Este indicador muestra cuántas unidades patrimoniales se tienen por cada unidad invertida en activo fijo. Un valor igual o superior a 1 indica que la empresa ha financiado por completo sus activos fijos con patrimonios propios y no con deudas externas.
Apalancamiento	$\text{Patrimonio} / \text{Activo total}$	Muestra hasta qué punto los recursos internos de la empresa se combinan con los externos, revelando cuántos activos se generan por cada unidad de patrimonio. Esto es beneficioso cuando la rentabilidad del capital invertido supera el coste del capital prestado, puesto que mediante el "efecto de palanca" se optimiza la rentabilidad del capital propio.

Fuente: Superintendencia de Compañías Indicadores financieros de las empresas.

1.1.2.4. Indicadores de gestión o de actividad

La Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, (2011), menciona que el principal objetivo de estos indicadores es evaluar la eficiencia con la que las empresas aprovechan sus recursos, debido a que miden rotación de activos, recuperación de créditos y el cumplimiento de las obligaciones financieras. Analiza la rapidez con que una empresa convierte sus activos en efectivo y la relación entre los gastos de la empresa y las ventas que genera. Este indicador se basa en que los activos de una empresa deben contribuir de manera eficiente al logro de sus objetivos financieros, evitando la acumulación de bienes improductivos o innecesarios. Por eso, gastar más de lo que se ingresa es señal de una mala administración del dinero.

Los principales indicadores utilizados son:

Tabla 3. Resumen de Indicadores de gestión

Indicadores técnicos	Fórmula	Definición
Rotación de Cartera	$Ventas / Cuentas\ por\ Cobrar$	Número de veces que las cuentas por cobrar rotan, en promedio, en un tiempo determinado.
Rotación de Activo Fijo	$Ventas / Activo\ Fijo$	Cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad invertida en activos inmovilizados
Rotación de Ventas	$Ventas / Activo\ Total$	Número de veces que un determinado nivel de ventas se utilizan los activos.
Período Medio de Cobranza	$(Cuentas\ por\ Cobrar * 365) / Ventas$	Grado de liquidez de las cuentas y documentos por cobrar
Período Medio de Pago	$(Cuentas\ y\ Documentos\ por\ Pagar * 365) / Compras$	Días que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones

Fuente: Superintendencia de Compañías Indicadores financieros de las empresas.

Tanto los administradores como los profesionales financieros utilizan los indicadores financieros como herramientas fundamentales para evaluar y comprender la situación económica de una empresa. Estos indicadores proporcionan una visión clara y detallada de aspectos clave como la rentabilidad, la liquidez, el nivel de endeudamiento y la eficiencia en la gestión de los recursos. Si bien en este apartado se presentan algunos de los indicadores más representativos, en el Anexo 1 se incluye una recopilación más amplia y detallada de indicadores financieros relevantes, junto con sus fórmulas y aplicaciones prácticas.

Al analizarlos, se pueden identificar áreas susceptibles de mejora, permitiendo así la toma de decisiones informadas para el crecimiento y sostenibilidad de la empresa. Además, la formulación de estrategias a corto, mediano y largo plazo se apoya en el uso adecuado de los indicadores financieros, para mantener la empresa en el camino de sus objetivos financieros. De esta manera, los indicadores permiten dar seguimiento al desempeño actual y realizar ajustes a la estrategia para mejorar los resultados, optimizando los recursos y aumentando la competitividad del negocio en su sector.

1.1.3. Análisis horizontal y vertical

Para tomar decisiones estratégicas en una organización, el análisis financiero es una herramienta importante. Analizarlas y presentarlas correctamente, especialmente frente a la junta directiva, posibilita conseguir una visión clara, objetiva y crítica del estado de la compañía en el presente. Esta información ayuda a valorar el efecto de las decisiones tomadas antes y constituye una base firme para identificar áreas que necesitan mejoras y prever riesgos potenciales. Además, mejora la confianza y la transparencia entre los actores clave de la organización, esto ayuda a una administración eficaz que esté enfocada en el crecimiento sostenible y en mantener el funcionamiento operativo.

Un análisis financiero que se lleve a cabo correctamente puede sentar pautas útiles para mejorar el rendimiento de la empresa, tomar decisiones más adecuadas y aportar significativamente a la estabilidad económica de la organización.

Según Coello (2015), los propietarios y gerentes deben considerar las finanzas en cada proceso estratégico para tomar las decisiones adecuadas. Implica analizar factores críticos como el momento adecuado, los aspectos financieros y contables, los riesgos involucrados y las consideraciones legales. En este caso, el análisis financiero aporta muchas cosas, entre las que se destacan:

- Ofrecer una visión razonada, estructurada y transparente de los resultados económicos de la empresa, esencial para el desarrollo de nuevas políticas financieras.
- Detectar posibles riesgos que puedan comprometer la salud financiera de la empresa en el futuro.

- Facilitar la comparación de datos entre distintos periodos, permitiendo identificar tendencias económicas y financieras.
- Proporcionar indicadores o razones financieras que permiten evaluar la estabilidad económica y financiera de la organización. (Coello, 2015)

1.1.3.1. Análisis horizontal

Acorde con Merida Gonzalez, (2016), este análisis se fundamenta en la revisión de estados financieros correspondientes a distintos periodos, generalmente de años consecutivos, permitiendo un análisis dinámico a nivel de cuentas contables. A través del cálculo de variaciones en términos absolutos y porcentuales, con un año base como referencia, se pueden detectar alteraciones importantes en la estructura y el rendimiento de las cuentas contables. Este método posibilita que se aprecie nítidamente la evolución financiera de la compañía con el paso del tiempo. El propósito principal de este tipo de análisis es detectar las variaciones, patrones o tendencias más relevantes que influyan en el rendimiento de la organización.

Los financieros pueden identificar mejor qué causó un cambio en los resultados de un período a otro al hacer este tipo de análisis. Esto les permite hacer elecciones más informadas, basándose en el conocimiento del comportamiento pasado de la empresa. En ese sentido, el análisis horizontal se convierte en una herramienta para revisar el desempeño pasado y planificar el futuro con una mirada más técnica y de detalle.

1.1.3.2. Análisis vertical

El análisis financiero vertical, de acuerdo con Ortiz Anaya (2015), consiste en analizar una situación financiera particular y determinar conexiones entre las cuentas contables y un número base del mismo intervalo de tiempo, como el total de activos en el balance general o las ventas netas en el estado de resultados. Esta técnica posibilita que cada categoría se exprese como un porcentaje del total, lo cual hace más fácil una lectura organizada y entendible de la estructura financiera de la compañía. Este tipo de análisis es considerado estático porque se enfoca solamente en un único periodo contable y no tiene en cuenta los cambios a través del tiempo. Su valor se encuentra en la claridad que

brinda al identificar la contribución relativa de cada componente dentro del todo financiero.

El análisis correcto de estos porcentajes brinda una perspectiva minuciosa acerca de cómo se distribuyen y estructuran los activos, pasivos y patrimonio, además de los gastos, costos e ingresos. Se puede analizar el nivel de eficiencia en la utilización de recursos, la eficacia de las políticas contables implementadas, la clase de actividad empresarial que se lleva a cabo y la ubicación de la entidad en el sector económico donde funciona mediante este método.

El análisis vertical es una herramienta fundamental para entender la estructura interna de los estados financieros y tomar decisiones más acertadas de acuerdo a la rentabilidad, la efectividad operacional y la solidez financiera de la entidad.

El análisis financiero, tanto vertical como horizontal, es una herramienta para comprender e interpretar los estados financieros de una empresa en su totalidad. El análisis horizontal, a diferencia del vertical, se enfoca en su evolución en el tiempo.

Según Gitman y Zutter (2012), estas herramientas permiten a los gerentes financieros analizar el desempeño pasado de la empresa, evaluar su situación actual y pronosticar su futuro con mayor precisión. Es aquí donde el análisis financiero comparativo se convierte en una herramienta para fortalecer la planificación, el control y la viabilidad económica a largo plazo.

1.2. Modelos Financieros

El uso correcto de las herramientas financieras depende en gran medida del conocimiento del modelo de negocio en el que se van a aplicar. Esto implica definir exactamente cómo se utilizarán dichas herramientas y reconocer aspectos críticos como la estructura organizativa de la empresa, sus fuentes de ingresos, los costos operativos y las condiciones del entorno económico en el que opera. De acuerdo con Rodríguez (2015), la finalidad de un modelo financiero es analizar en detalle las variables que impactan en el desempeño de la empresa, ya sean cuantitativas o cualitativas (políticas internas, entorno competitivo, etc.). La inclusión de ambas variables permite la creación de

modelos robustos que sirvan de base para la toma de decisiones estratégicas bien fundamentadas.

En esta línea, un modelo financiero posibilita la simulación y cuantificación de posibles escenarios antes de tomar decisiones significativas, además de representar el estado presente de la empresa. Conforme a Gutiérrez (2022), las finanzas posibilitan que, mediante modelos financieros, se represente simbólicamente la realidad de la empresa. Estos modelos permiten, por medio de varias técnicas analíticas, analizar y valorar el comportamiento de la organización. Así, los modelos financieros se vuelven un instrumento esencial para analizar datos, anticipar resultados y determinar acciones que optimicen la gestión y sostenibilidad de una compañía.

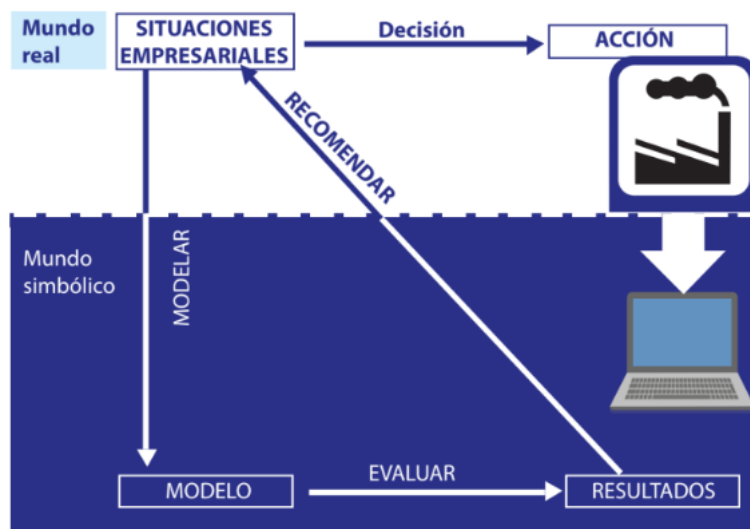


Figura 1. Modelo financiero y toma de decisión

Fuente: Gutiérrez, J. (2022). Modelos financieros con Excel. Cuarta edición. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Según Rodríguez (2015), uno de los beneficios de los modelos financieros es que posibilitan la planificación financiera y hacen posible analizar distintas opciones estratégicas antes de su implementación. Estos modelos posibilitan la integración y conexión de datos que vienen de diferentes sectores de la empresa, analizando grandes cantidades de información para producir una representación estructurada y lógica del panorama financiero. Para que un modelo sea realmente preciso y útil, se debe tener una estructura bien delineada que incluya datos de entrada (inputs), supuestos clave y los resultados anticipados para garantizar una base sólida para tomar decisiones.

Los modelos financieros pueden simular escenarios altamente sensibles gracias a esta integración, permitiendo analizar el impacto de cualquier cambio en las variables establecidas. El estudio a profundidad del comportamiento financiero de la empresa, la identificación de oportunidades y amenazas y la predicción de posibles resultados futuros son posibles gracias a las relaciones que existen entre estas variables.

1.2.1. DuPont

El modelo DuPont es una herramienta que se emplea en el análisis financiero porque posibilita la división del rendimiento sobre el patrimonio (ROE) en varias partes, lo cual simplifica la evaluación completa de la actuación financiera de una compañía. Esta descomposición es particularmente útil para crear estrategias enfocadas en aumentar la rentabilidad. De acuerdo con Revsine, Collins y Johnson (2005), el modelo DuPont combina tres variables esenciales que describen la forma en que se produce la rentabilidad desde distintos puntos de vista financieros:

- Margen de beneficio: Muestra la aptitud de la compañía para producir beneficios a partir de sus ventas, al analizar la eficacia en el manejo operativo y el control de costos.
- Rotación de activos: Permite medir qué tan eficientemente se están utilizando los recursos de la organización para generar ingresos.
- Apalancamiento financiero: Efecto que tienen los costos del financiamiento externo sobre la rentabilidad final

De acuerdo con Ross (2014), el modelo DuPont permite expresar el ROE como el producto de tres factores clave:

$$ROE = \frac{Ventas}{Ventas} = \frac{Utilidad\ neta}{Activos} \times \frac{Activos}{Capital\ contable\ total}$$

$$ROE = \frac{Utilidad\ neta}{Ventas} \times \frac{Ventas}{Activos} \times \frac{Activos}{Capital\ contable\ total}$$

ROE= Margen de utilidad x Rotación de activos totales x Multiplicador de capital

Esta descomposición permite realizar un análisis más detallado del rendimiento financiero, ya que a través del modelo DuPont es posible identificar con mayor claridad cuál de los factores está impulsando o limitando la rentabilidad. Además, Ross (2022) destaca que este enfoque comparativo entre empresas permite identificar diferencias en eficiencia operativa, rotación de activos y nivel de apalancamiento, lo que a su vez ayuda a formular preguntas estratégicas relevantes sobre el desempeño y la estructura financiera de la organización.

Así, el análisis DuPont no solo proporciona un diagnóstico más completo del ROE, sino que también se convierte en una guía útil para mejorar la toma de decisiones empresariales pues permite analizar varias razones financieras como son liquidez, operación, endeudamiento y rentabilidad.

1.2.2. Fondo de maniobra y necesidad operativa de fondos

Para mantener la estabilidad operativa, es necesario conocer y administrar adecuadamente los recursos a corto plazo en la administración financiera de una empresa. En este contexto se hacen relevantes para analizar la liquidez y eficiencia en la administración del capital de trabajo el fondo de maniobra y la necesidad operativa de fondos (NOF).

1.2.2.1. Necesidades Operativas de Fondos

Merchán (2022) define las NOF como la diferencia entre los activos y pasivos corrientes operativos, es decir, los relacionados con la actividad ordinaria de la empresa. Estos recursos se relacionan con el ciclo financiero a corto plazo, donde los activos corrientes operativos son las inversiones necesarias para continuar con la operación. Así, las NOF indican la cantidad adicional de financiamiento que la empresa necesita para apoyar sus operaciones diarias, más allá del financiamiento espontáneo generado por sus propias operaciones.

$$\text{NOF} = \text{activos corrientes} - \text{financiamiento espontaneo}$$

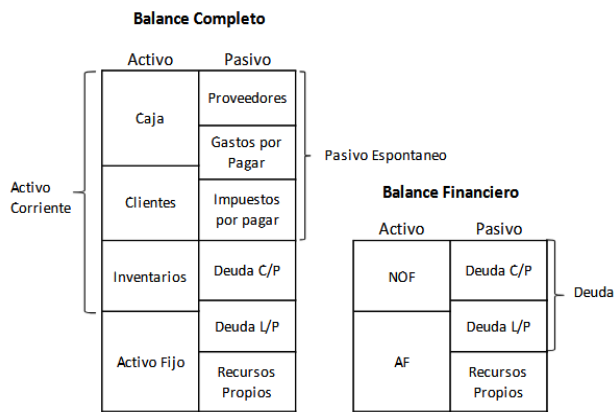


Figura 2. Balance financiero

Nota: Merchán, M. (2022). Nota técnica: fondo de maniobra – necesidades operativas de fondos.

Un resultado positivo en el NOF señala que la empresa necesita más fondos para financiar sus operaciones diarias, lo que podría ser señal de una mala administración de los activos corrientes. En estos casos se suele recurrir a fuentes externas de financiamiento, tales como líneas de crédito o préstamos, para cubrir el faltante. Por el contrario, un resultado negativo en las NOF es señal de una buena gestión financiera, ya que implica que la empresa genera los recursos operativos necesarios para cubrir sus obligaciones a corto plazo sin recurrir a financiamiento externo.

Como se puede apreciar, las NOF posibilitan que los analistas y usuarios de la información financiera puedan determinar si las dificultades de una compañía se producen a partir de su gestión operacional o de su estructura financiera, esto ayuda a identificar desbalances en el ciclo de efectivo. Sin embargo, para lograr un diagnóstico más exacto y completo de la situación financiera de la compañía, es esencial añadir otros indicadores financieros vinculados con la eficiencia operativa al análisis de las NOF, ya que se posibilitará una perspectiva completa de las necesidades verdaderas.

1.2.2.2. Fondo de maniobra

“El fondo de maniobra son los recursos permanentes, recursos propios y la deuda a largo plazo, disponibles para financiar las necesidades operativas de fondos luego de haber cubierto los activos de largo plazo.” (Merchán, 2022).

$$FM = \text{Recursos permanentes} + \text{deuda largo plazo} + \text{activos largo plazo}$$

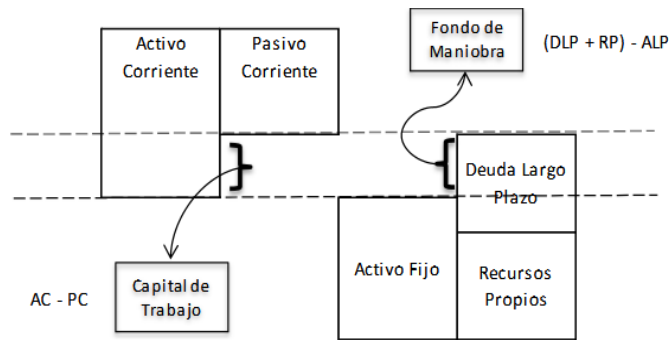


Figura 3. Fondo de maniobra

Nota: Merchán, M. (2022).

Como resultado un fondo de maniobra negativo significaría problemas de solvencia pues el activo no corriente se financia con la deuda a largo plazo y recursos permanentes.

Según Oriol (2008), si el fondo de maniobra es menor que las Necesidades Operativas de Fondos (NOF), la compañía tiene un déficit y necesita encontrar fuentes extra de financiación para sostener su operatividad. En este escenario, se sugiere acelerar la recuperación de cuentas por cobrar, aplazar el pago a los proveedores o aumentar el financiamiento a largo plazo. En cambio, si el fondo de maniobra supera las NOF, se está ante una liquidez excesiva, por ello, se debe optimizar la rentabilidad de los activos corrientes invertidos y, en la medida de lo posible, disminuir los recursos permanentes comprometidos para mejorar la estructura financiera de la compañía.

1.2.3. *Z de Altman horizontal*

El modelo Z, propuesto por Edward Altman en 1968, se considera una herramienta estadística que combina diversas ratios financieras a través del análisis discriminante múltiple (Ross, 2022). Lo que buscan es estimar la probabilidad de que una empresa entre en bancarrota, dadas sus características financieras. El resultado de esta ecuación da como resultado un indicador llamado Z, que es una medida numérica de riesgo de quiebra. Este ratio, también conocido como índice de insolvencia, permite clasificar a las empresas en función de su estado de salud financiera. La puntuación resultante permite determinar si la empresa se encuentra en zona de peligro, alto riesgo de quiebra o seguridad.

$$Z = 3.3 \frac{UAI}{Activos\ totales} + 1.2 \frac{Capital\ de\ trabajo\ neto}{Activos\ totales} + 1.0 \frac{Ventas}{Total\ de\ activos} + .06 \frac{Valor\ de\ mercado\ del\ capital}{Valor\ en\ libros\ de\ la\ deuda} + 1.4 \frac{Utilidades\ retenidas\ acumuladas}{Total\ de\ activos}$$

Tabla 4. Referencias de puntuación Z

Puntuación Z	Interpretación
< 2.65	95% de probabilidad de entrar en bancarrota dentro de un año
≤ 1.81	Bancarrota
≥ 2.99	No abra bancarrota

Fuente: Ross, S. A. (2022).

Para Lizarzaburu (2014), el Modelo Z de Altman tiene como principal función la capacidad para integrar múltiples indicadores financieros en un único índice proporciona a analistas, inversores y gestores una perspectiva integral sobre la solvencia y estabilidad financiera de una organización. Su aplicación permite identificar tendencias y anticipar posibles dificultades financieras, sin embargo, para garantizar un resultado lo más cercano a la realidad es importante considerar las particularidades de cada sector y contexto empresarial al interpretar sus resultados. La precisión del modelo puede variar en base al análisis con otras métricas y evaluaciones cualitativas con el objetivo de obtener una visión más completa y precisa de la situación financiera de la empresa.

1.2.4. Identificación del modelo de negocio

Un negocio siempre nace a partir de una idea, la cual muchas veces surge a partir de una necesidad identificada en el mercado y que puede llegar a representar una oportunidad para crear un producto o servicio exitoso.

Según Kuratko (2016), el proceso de emprendimiento se inicia con la generación de ideas, las cuales deben ser evaluadas para determinar si son oportunidades de negocios. Una buena idea es la base para desarrollar el modelo de negocio y definir los elementos clave, tales como el segmento al que se dirigen los clientes, la propuesta de valor, los canales por los que distribuyen y las fuentes de ingreso. Además, este primer concepto orienta las

decisiones estratégicas que se irán tomando a lo largo de la vida de la empresa y definirá su sostenibilidad y éxito financiero en el tiempo.

El modelo de negocio es la base conceptual sobre la cual se construye una organización, ya que determina cómo esta produce, reparte y obtiene valor. Comporta la detección de las herramientas estratégicas, los procesos indispensables y los recursos para construir una compañía que sea competitiva y sostenible en el largo plazo. Una definición adecuada de un modelo permite que las operaciones internas estén organizadas y que los objetivos de la empresa se alineen con lo que el mercado exige (Asociación mentorDay).

Para que una empresa sea sostenible y se mantenga en el mercado, su modelo de negocio debe estar definido. A través de él se establecen elementos como la propuesta de valor y el conocimiento de qué se ofrece, a quiénes se dirige y con qué recursos se cuenta para hacer elecciones estratégicas y asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

Para trabajar con modelos de negocio, se debe establecer un concepto que sea sencillo, significativo y fácil de entender, lo que permitirá describirlo, analizarlo y gestionarlo de manera más efectiva. Osterwalder y Pigneur (2010) sostienen que es importante determinar el modelo de negocio para comprender la forma en que una organización produce valor y lo convierte en ingresos sostenibles, esto explica la lógica de funcionamiento de una empresa. Los autores consideran que el modelo de negocio es una táctica operativa que se aplica a los sistemas, procesos y estructuras de una compañía. De acuerdo con su enfoque, este puede dividirse en nueve bloques interconectados: propuesta de valor, segmentos de clientes, canales de distribución, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades claves, asociaciones claves y estructura de costos. Estos bloques se organizan en cuatro áreas esenciales: viabilidad económica, infraestructura, oferta y clientes. Esta segmentación ofrece una perspectiva completa del negocio y posibilita la identificación exacta de los métodos a través de los cuales se crean ingresos y valor. Asimismo, brinda una guía práctica para concebir, analizar y modificar modelos ya existentes, tomando como punto de partida las alteraciones en el ambiente o en la estrategia empresarial.

Como pudimos ver un modelo de negocio proporciona una visión estructurada y accesible del funcionamiento de una empresa, facilitando la comprensión interna de la empresa, a

través de herramientas estratégicas para identificar oportunidades de crecimiento y rentabilidad. Su correcta aplicación permite a emprendedores y directivos diseñar propuestas eficaces que optimicen los recursos disponibles, maximicen el valor entregado al cliente y fortalezcan la posición de la organización en el mercado. Para comprensión del modelo de negocio existen diversas metodologías adaptadas a diferentes contextos empresariales como:

1.2.5. Modelo Canvas

Según Osterwalder & Pigner, (2010), el modelo Canvas es la representación gráfica de un modelo de negocio que se caracteriza por ser innovador, concreto, sencillo y visual. Esta herramienta permite a una organización a través de sus 9 bloques o módulos lograr diseñar un modelo que permita desarrollar y estructurar un esquema del modelo de negocio.

El Business Model Canvas, se convierte en un lienzo o plantilla que facilita el desarrollo de la gestión estratégica, al momento de la creación o reestructuración de un negocio, pues permite visualizar de forma global las áreas críticas del proyecto y detectar oportunidades de mejora o innovación, lo que permite conformar la estructura de la idea de negocio. Los nueve módulos se conforman de la siguiente manera:



Figura 4. Modelo de negocio
Fuente: Osterwalder & Pigner (2010)

a) Segmento de mercado o clientes

Los clientes representan un componente esencial para el éxito de cualquier empresa. Comprender sus necesidades y comportamientos es clave para ofrecer soluciones

efectivas. Este conocimiento se logra a través de la segmentación de mercado, un proceso que permite agrupar a los consumidores según características comunes ya sea en grupos grandes o pequeños. Una vez identificado el segmento al que se dirigirá el producto o servicio, es posible diseñar un modelo de negocio más enfocado y alineado con las expectativas y demandas del público objetivo. (Osterwalder & Pigner, 2010)

b) Propuesta de valor

La propuesta de valor es el factor que impulsa a un cliente a elegir una empresa por encima de otra, ya que responde directamente a sus necesidades y expectativas, ya que hace que un producto o servicio sea valioso y relevante para un segmento de mercado específico. Este valor puede generarse a partir de distintos factores, como la innovación, la mejora en el rendimiento, la personalización, la calidad del trabajo, el diseño atractivo, el prestigio de la marca, el precio competitivo, la reducción de costos o riesgos, así como la accesibilidad, la comodidad o la funcionalidad del producto o servicio ofrecido. (Osterwalder & Pigner, 2010)

c) Canales

Los canales representan los medios a través de los cuales una empresa se comunica y establece contacto con sus distintos segmentos de mercado para entregar su propuesta de valor. Estos canales cumplen varias funciones esenciales para el cliente como: dar a conocer los productos o servicios, facilitar su evaluación antes de la compra, hacen posible la adquisición y entrega de la oferta, proporcionar la propuesta de valor y brindar soporte o atención posventa para garantizar una experiencia completa y satisfactoria. (Osterwalder & Pigner, 2010)

d) Relaciones con clientes

Las compañías deben definir la clase de relación que quieren sostener con cada uno de sus sectores de mercado, dado que esto tiene un impacto directo en la experiencia del cliente. Estos vínculos pueden tener como objetivo atraer a nuevos clientes, promover su lealtad o estimular las ventas. Hay varias maneras de interactuar, como el autoservicio, la asistencia personal o exclusiva, los servicios automatizados y la creación colaborativa, que es cuando los clientes intervienen activamente en la elaboración de productos o servicios (Osterwalder & Pigner, 2010)

e) Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingreso representan el dinero que una empresa obtiene a partir de los distintos segmentos de mercado a los que atiende. La rentabilidad del negocio se calcula restando los gastos totales de los ingresos generados. Cada segmento puede generar una o varias fuentes de ingreso, ya sea a través de pagos puntuales por transacciones específicas o mediante ingresos recurrentes. Estos ingresos pueden estar relacionados con la venta directa del producto, así como con servicios adicionales como la atención posventa o el soporte al cliente. (Osterwalder & Pigner, 2010). De acuerdo con, el Programa Expertemprende, para un completo entendimiento es importante dar respuesta a las siguientes preguntas:

f) Recursos claves

Los recursos clave son los elementos esenciales que una empresa necesita para desarrollar y entregar su propuesta de valor. Estos recursos pueden cambiar en función del modelo de negocio, dado que cada compañía necesita diferentes recursos para funcionar con eficacia. Estos recursos pueden ser de tipo humano, físico, económico o intelectual y pueden ser propios de la compañía o adquiridos por medio de alianzas con socios estratégicos (Osterwalder & Pigner, 2010)

g) Actividades claves

Las tareas son las labores cruciales que una empresa tiene que realizar para que su modelo de negocio funcione correctamente. Estas acciones son esenciales para desarrollar y entregar la propuesta de valor, mantener relaciones sólidas con los clientes y asegurar la generación de ingresos. Sin estas actividades, sería difícil cumplir con los objetivos estratégicos del negocio. (Osterwalder & Pigner, 2010)

h) Asociaciones claves

Se refiere a la red de aliados, proveedores y socios estratégicos que apoyan el funcionamiento del modelo de negocio. Estas asociaciones permiten optimizar procesos, reducir riesgos y acceder a recursos que la empresa no posee internamente. Existen diferentes tipos de alianzas, entre ellas: colaboraciones estratégicas entre empresas que no compiten, asociaciones entre competidores, empresas conjuntas (joint ventures) y relaciones establecidas entre proveedores y clientes. (Osterwalder & Pigner, 2010)

i) Estructura de costo

Hace referencia a todos los gastos necesarios para poner en marcha y operar un modelo de negocio. Estos costos están directamente relacionados con la creación, entrega y mantenimiento de la propuesta de valor. Solo pueden definirse con precisión una vez que se han identificado los recursos clave, las actividades principales y las asociaciones estratégicas, ya que estos elementos determinan gran parte del presupuesto requerido para el funcionamiento eficiente del negocio. De acuerdo con, el Programa Expertemprende, para comprender de forma integral un modelo de negocio es importante analizar sus componentes clave. Estos pueden organizarse en los nueve bloques del Business Model Canvas, que permiten visualizar y diseñar estrategias empresariales efectivas a través de las siguientes preguntas:

Tabla 5. Componentes clave del modelo de negocio

Módulos	Preguntas clave
Segmento de mercado o clientes	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Para quién se crea valor? • ¿Quiénes son los clientes más importantes?
Propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué valor se entrega a los clientes? • ¿Qué problema se está ayudando a resolver? • ¿Qué paquetes de productos o servicios se ofrecen a cada segmento de clientes?
Canales	<ul style="list-style-type: none"> • ¿A través de que canales los segmentos de clientes quieren ser alcanzados? • ¿Cómo están integrados los canales? • ¿Cuáles canales funcionan mejor? • ¿Cuáles canales son los más rentables? • ¿Cómo se puede integrar a la rutina del cliente?
Relaciones con clientes	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tipo de relación se espera que establezca cada uno de los segmentos de clientes? • ¿Qué relaciones se han establecido? • ¿Cuán costosos son? • ¿Cómo se integran con el resto del modelo de negocio?
Fuentes de ingreso	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué valor el cliente están dispuestos a pagar? • ¿Actualmente por qué paga? • ¿Cómo están pagando? • ¿Cómo prefiere pagar?
Recursos claves	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué recursos clave requiere la propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes y fuentes de ingreso?
Actividades claves	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué actividades clave requiere la propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes y fuentes de ingreso?
Asociados claves	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes son los socios clave o proveedores clave? • ¿Qué recursos clave estamos adquiriendo de los socios clave? • ¿Qué actividades realizan los socios clave?
Estructura de costo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los costos más importantes del modelo de negocio? • ¿Cuáles recursos clave son los más costosos? • ¿Cuáles actividades clave son las más costosas?

Fuente: Programa Expertemprende. Junta de Extremadura.

Para comprender y plasmar un modelo de negocio, el Modelo Canvas es una herramienta fundamental. Su estructura en forma de mapa permite analizar los elementos principales que lo conforman. A través de sus nueve bloques permite definir de manera exacta los distintos enfoques del negocio, dando una visión completa de la organización. Esta metodología se utiliza para desarrollar nuevos modelos y reestructurar los existentes, ya que es una guía estratégica que ayuda a alinear los objetivos de la empresa con los recursos disponibles y las necesidades del mercado.

1.2.6. *Modelo Lean Canvas*

El Lean Canvas, de acuerdo con Prim (2016), es una herramienta creada por Ash Maurya con el propósito de simplificar y concentrar el diseño de un modelo de negocio. Está particularmente enfocada en los emprendedores que se encuentran en las fases tempranas de una startup, porque les facilita la comunicación de su estrategia de forma precisa y efectiva.

Miro (2023), resume los componentes del Lean Canvas de la siguiente manera:

Tabla 6. Resumen Componentes Lean Canvas

Componente	Definición
Problema	Identificar los principales desafíos o necesidades del cliente permite a los emprendedores comprender mejor al público objetivo y desarrollar soluciones. Es fundamental definir el problema de forma clara y concisa, para facilitar su comprensión tanto por parte del equipo como de otras partes interesadas.
Respuesta	Elaborar una respuesta ajustada al problema identificado. La solución debe de explotar las debilidades del cliente y ser superior a la competencia. Es de vital importancia definir la propuesta de valor, los beneficios y ventajas que ofrece el servicio o producto.
Indicadores esenciales	Para medir el progreso y el éxito de un negocio, se deben definir los indicadores adecuados. Definir estos parámetros básicos permite obtener información valiosa sobre el desempeño, lo que permite a los empresarios tomar decisiones informadas y ajustar sus estrategias en caso de ser necesario.
Propuesta de valor singular	Se enfoca en destacar las particularidades que diferencian al producto o servicio de la competencia. Es necesario que los empresarios definan con precisión los factores que distinguen su propuesta, comunicando lo que el cliente obtiene como valor adicional. Al escoger un producto o servicio, también deben describir cómo su propuesta proporciona un valor más alto que las opciones disponibles, resaltando las ventajas y beneficios.
Canales	Determinar los canales de comunicación y distribución más eficaces para llegar al público objetivo. Es necesario escoger los canales que se ajusten mejor a las conductas y gustos de sus clientes, así como elaborar tácticas que faciliten un compromiso real con ellos mediante los canales más apropiados.

Tabla 6. (Continuación)

Componente	Definición
Segmentación de clientes	Reconocer y entender al público meta. Tomando en cuenta el comportamiento, las preferencias y los rasgos demográficos, es fundamental determinar los segmentos específicos a los que se enfoca. Los empresarios pueden desarrollar productos o servicios que se adecuen mejor a las expectativas de los clientes y crear estrategias de marketing más eficaces al segmentar y entender las necesidades de estos.
Estructura de costes	Examinar los costos relacionados con el modelo de negocio, determinando cuáles son los gastos indispensables para que la compañía funcione. Los emprendedores tienen que examinar con atención los componentes del costo y buscar formas de disminuirlos sin comprometer la calidad o el valor del producto o servicio.
Flujo de ingresos	Determinar diferentes maneras de generar ingresos que sean adecuadas para su modelo comercial y su público meta. Además, con el propósito de respaldar el crecimiento y la viabilidad a largo plazo de la empresa, deben analizar y discutir las estrategias de monetización más rentables y sostenibles.

Fuente: Miro. (2023)

Para Croll & Yoskovitz, (2013), el Lean Canvas también puede incluir métricas AARRR (Adquisición, Activación, Retención, Referencia y Reingreso) como marco de medición clave para startups ya que ayuda a medir la tracción y el crecimiento.

Tabla 7. Métricas AARRR

Métrica AARRR	Descripción
Adquisición	Medición de cómo se atraen usuarios o clientes (canales de marketing, conversiones).
Activación	Porcentaje de usuarios que tienen una experiencia satisfactoria inicial (primer uso exitoso).
Retención	Mide cuántos usuarios vuelven o permanecen activos durante un periodo.
Referencia	Seguimiento de ingresos generados por cliente o grupo.
Reingreso	Mide la cantidad de clientes que recomiendan o traen nuevos usuarios.

Fuente: Croll, A., & Yoskovitz, B. (2013)

El Lean Canvas es una herramienta útil para emprendedores, especialmente aquellos que están en etapas tempranas de sus startups, como vemos. Su estructura permite visualizar, verificar y comunicar un modelo de negocio de manera sencilla y estructurada, desarrollando una mentalidad ágil que se adapta fácilmente a los cambios y a los comentarios constantes. La optimización en la asignación de recursos, la identificación temprana de riesgos y la capacidad de comunicar de manera efectiva a inversores y stakeholders la propuesta de valor son algunas de sus principales fortalezas. Su naturaleza compacta, adaptable y visual facilita la toma de decisiones estratégicas, mejorando las posibilidades de éxito en el mundo empresarial actual, tan dinámico y competitivo.

1.2.7. *Balanced Scorecard*

El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión estratégica que permite a las organizaciones evaluar su desempeño y transformar su estrategia en objetivos medibles e indicadores. Facilita la conexión entre los recursos, las personas y las acciones, orientando todos los esfuerzos hacia una dirección clara y enfocada en la generación de valor. (Amo, 2010)

Fernández (2001), menciona que Balanced Scorecard puede ser útil en cualquier tipo de organización, independientemente de su tamaño, sector o situación financiera. Su efectividad depende del nivel de comprensión y compromiso con la estrategia por parte del equipo. Los principales elementos son:

- a) **Misión, visión y valores:** Son elementos que sirven como base para desarrollar una estrategia coherente. Estos conceptos deben estar claros y alineados, ya que a partir de ellos se construye o se representa la estrategia, generalmente mediante mapas estratégicos que permiten visualizar de forma clara los objetivos clave.
- b) **Visiones, hojas de ruta y metas:** Los mapas estratégicos permiten visualizar los objetivos estratégicos relacionados entre sí mediante relaciones de causa-efecto. Estas relaciones ilustran cómo unos objetivos influyen en otros, lo que ayuda a entender la lógica de la estrategia. Los mapas estratégicos agrupan los objetivos en perspectivas; las cuatro más comunes son: cliente, financiera, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Esta estructura permite priorizar lo más importante y asegurar un enfoque balanceado en resultados financieros y en factores de desarrollo futuro.
- c) **Propuesta de valor al cliente:** Lo que diferencia a la compañía de su competencia debe ser definido, es decir, la propuesta de valor al cliente. Treacy y Wiersema indican que hay tres maneras fundamentales de competir: la excelencia operativa (que busca ofrecer eficacia y precios competitivos), el liderazgo de producto (que se centra en la innovación y calidad) y la relación con el cliente (que pone énfasis en la fidelización y personalización). Los procesos internos, las perspectivas del cliente y el aprendizaje y crecimiento deben estar en armonía con la estrategia de

diferenciación seleccionada, lo que también incluye metas estratégicas para mejorar en campos que aún no logran el nivel mínimo esperado.

- d) Indicadores y sus metas:** Los indicadores son herramientas para medir si se están logrando los objetivos estratégicos. Existen dos tipos: los indicadores de causa, que miden las acciones realizadas para alcanzar una meta; y los de resultado, que evalúan el impacto logrado. Los mapas estratégicos se desarrollan primero definiendo los objetivos y luego asignándoles indicadores. Cada indicador debe de tener metas específicas y alcanzables.
- e) Iniciativas estratégicas:** Son acciones concretas que la organización decide emprender para alcanzar sus objetivos estratégicos. Hay que priorizar las acciones que realmente contribuyan a alcanzar los objetivos fundamentales. Es posible encontrar proyectos que no aportan valor o definir objetivos sin soporte real al analizar su efecto. Para asegurar que las iniciativas estratégicas se ejecuten y midan correctamente, deben contar con indicadores y metas de seguimiento.
- f) Responsables y recursos:** Asignar recursos y responsables a cada objetivo, indicador e iniciativa. A cada elemento se le debe asignar un responsable de cumplimiento y las iniciativas estratégicas deben contar con grupos específicos y los recursos necesarios para su ejecución. Deben de establecerse roles claros en los equipos y una asignación presupuestaria específica para garantizar que los recursos no se desvíen a otras prioridades y la estrategia se implemente.
- g) Evaluación subjetiva:** Facilita un análisis y una reflexión estratégica más flexibles. Esta evaluación posibilita tener en cuenta elementos cualitativos o contextuales que los números no logran captar por sí mismos. El valor real del Balanced Scorecard radica en sus elementos, en el proceso de diseño, discusión y revisión de la estrategia.

Para concluir, el Balanced Scorecard se transforma en una herramienta estratégica integral que alinea los objetivos, los indicadores, las iniciativas y promueve una gestión más clara, participativa y reflexiva. Esto es así porque facilita la toma de decisiones a través de una mezcla de métricas objetivas y valoraciones subjetivas. Su estructura está basada en su

valor, en el proceso que fomenta: diálogo estratégico, atención a las prioridades y adaptación continua al contexto.

Su utilidad no depende del tipo o tamaño de la organización, sino de los desafíos que enfrenta, ya que puede ser valioso si existe la necesidad de mejorar la planificación, el seguimiento y la alineación estratégica. Su flexibilidad permite adaptarlo a distintos contextos lo que le convierte es una herramienta versátil y poderosa para vincular planificación con acción, siempre que se adapte a la realidad, capacidades y objetivos específicos de cada organización.

2. APLICACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

2.1. Análisis de modelos de negocios

En un entorno competitivo como el que enfrentan las empresas asesoras de contabilidad, surge la necesidad de contratar servicios de consultores con un profundo conocimiento de diversos tipos de compañías, considerando tanto su sector como su tamaño. Esto permite ofrecer una guía clara que ayude a adaptar los modelos de negocio al mercado actual y favorecer un crecimiento sostenido.

Como muchas de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) nacen sin un plan de trabajo bien estructurado, esta necesidad de definir correctamente el modelo de negocio y tener una dirección efectiva produce más incertidumbre. El desarrollo y la sostenibilidad de su empresa dependen en gran medida de las decisiones acertadas que se tomen, ya sean operativas o financieras.

La selección y evaluación de un modelo a seguir, según la metodología planteada, se basan en atributos cuantitativos y cualitativos de las compañías. Con el objetivo de este análisis, nos centraremos en identificar y contrastar los diversos modelos de negocio y también en establecer cuándo es apropiado ponerlos en práctica.

Los tres modelos de negocio utilizados en el ámbito empresarial que analizaremos son: el Business Model Canvas, el Lean Canvas y el Balanced Scorecard (BSC). Para seleccionar de manera adecuada un modelo de negocio, es necesario definir de manera inicial las ventajas y desventajas de cada uno:

Tabla 8. Ventajas y desventajas de Modelos de Negocio

Modelo	Ventajas	Desventajas
Business Model Canvas	<ul style="list-style-type: none">• Aplicable en etapas iniciales.• Fácil de entender y comunicar.• Enfoque visual y general del negocio.• Ideal para PYMEs, emprendimientos o estructuras no formalizadas.	<ul style="list-style-type: none">• No incluye indicadores financieros.• Análisis estratégico limitado.• No contempla profundidad operativa.
Lean Canvas	<ul style="list-style-type: none">• Permite redefinir modelos a partir de problemas.• Valida la propuesta de valor.• Ideal para startups y empresas en consolidación.• Incluye métricas financieras básicas y AARRR (Pirate Metrics).	<ul style="list-style-type: none">• Menos visual que el Canvas tradicional.• Requiere ajustes frecuentes con cambios del modelo.• No es ideal para empresas consolidadas.

Tabla 8. (Continuación)

Modelo	Ventajas	Desventajas
Balanced Scorecard (BSC)	<ul style="list-style-type: none"> • Alinea estrategia y operación. • Utiliza indicadores clave de desempeño (KPIs). Ideal para organizaciones que han alcanzado cierto nivel de madurez organizacional, independientemente de su antigüedad.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación compleja. • Requiere equipos estructurados. Necesita claridad estratégica previa.

Después de analizar de forma individual cada enfoque, en la siguiente tabla tenemos una visión comparativa de los modelos de negocio:

Tabla 9. Comparación de Modelos de Negocio

	Business Model Canvas	Lean Canvas	Balanced Scorecard
Etapas de uso	Formación	Consolidación	Alto desempeño
Uso de indicadores o métricas	No	Métricas	KPIs
Enfoque	Visual	Problemas y soluciones	Estrategias
Nivel de estructura del negocio	Bajo	Medio	Alto
Tipo de empresas	Empresas nuevas, PYMES	Startups y empresas reestructurando su propuesta de valor	Empresas medianas o grandes con estructura definida. Formalización en procesos y claridad estratégica

Podemos observar los modelos de negocio analizados ofrecen enfoques diferenciados que responden a las necesidades específicas de cada tipo de empresa. Comprender las fortalezas y limitaciones de cada modelo permite a las empresas y su directiva seleccionar la herramienta más adecuada para orientar su crecimiento, optimizar procesos y alinear sus acciones con los resultados esperados. Su correcta aplicación depende de distintos factores uno de los más importantes es la etapa de desarrollo en la que se encuentra la empresa objeto de análisis.

2.1.1. Relación entre etapa de desarrollo y modelo de negocio

Para elegir el modelo más adecuado, es esencial conocer la etapa en la que se encuentra una empresa. Esto hace posible hacer elecciones más inteligentes en aspectos críticos como las finanzas, la operación, la gestión del talento y define el modelo por implementar. En este sentido, los asesores contables pueden convertirse en un aliado más estratégico, en sintonía con el potencial y la realidad de cada empresa.

El grado de madurez interna, la complejidad de los procesos, la claridad de la estructura operativa y el nivel de definición de las metas son las características que marcan la etapa organizacional. Determinar la posición actual de una empresa posibilita que se usen herramientas de gestión y análisis más acordes con su situación presente y sus expectativas de crecimiento.

El Dr. Bruce Tuckman ideó un modelo en 1965 que sugiere que cada equipo o grupo pasa por cuatro fases durante su ciclo de vida, de acuerdo con Hurtado (2011): Formación, tormenta (o conflicto), normalización y desempeño. A pesar de que este modelo fue pensado para detallar la dinámica de los equipos de trabajo y es posible usarlo en organizaciones, teniendo en cuenta sus diferentes etapas de desarrollo.

Adicionalmente, Adizes (1999) señala que las organizaciones atraviesan transiciones similares: comienzan con estructuras frágiles, marcadas por la inestabilidad, y evolucionan hacia niveles más altos de eficiencia, organización y orientación estratégica. A partir de estos enfoques, es posible establecer una correspondencia entre las etapas del desarrollo organizacional y sus principales características operativas:

Tabla 10. Características del ciclo de vida de organizaciones

Fase	Características
<p>Tormenta (Storming) Etapa inicial. Caracterizada por conflictos internos, desorganización, ajustes de roles y una alta carga de incertidumbre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas con procesos simples • Alta rotación de personal o inestabilidad en el equipo. • Procesos no definidos o en construcción. • Conflictos internos y resistencia al cambio. • Falta de roles y responsabilidades claras. Equipos informales • Decisiones poco estructuradas y baja eficiencia operativa.
<p>Consolidación (Norming) Representa un periodo de estabilización, con normas claras, procesos definidos y alineación estratégica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas con procesos simples • Roles y funciones más definidos, pero con equipos poco estructurados. • Establecimiento de procesos internos estandarizados. • Mejora en la comunicación interna y clima laboral. • Alineación progresiva con los objetivos estratégicos. • Mayor cohesión del equipo de trabajo.
<p>Alto desempeño (Performing) Corresponde a una etapa de alta eficiencia, autonomía operativa e innovación sostenida.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas con áreas diferenciadas y múltiples objetivos. • Alta eficiencia en la ejecución de procesos. • Autonomía en los equipos de trabajo. Equipos estructurados • Innovación constante y mejora continua. • Toma de decisiones basada en datos. • Capacidad de adaptación ágil frente a cambios del entorno.

Fuente: Adizes, I. (1999)

Como se ha observado, las etapas del negocio o el ciclo de evolución de una empresa permiten conocer la situación actual, desempeño, acciones correctivas, entre otras. Cada una de estas etapas requiere un modelo de negocio que responda a sus necesidades específicas. Implementar una herramienta metodológica sin considerar el momento organizacional puede resultar ineficiente o incluso contraproducente.

La siguiente tabla sintetiza qué modelo se recomienda en cada etapa:

Tabla 11. Modelo de negocio aplicado a cada etapa de la organización

Etapas	Necesidades clave	Empresas	Modelo recomendado
Tormenta (Storming): Formación / Idea inicial	Entender la estructura del negocio.	Empresas nuevas o pequeñas y pocos recursos	Business Model Canvas
Consolidación (Norming): Validación	Probar hipótesis, resolver problemas	PYME, Startup con pocos recursos	Lean Canvas
Alto desempeño: Formalización / expansión	Alinear estrategia y medir resultados	Empresas medianas o grandes con estructura.	Balanced Scorecard

Es importante considerar que, si bien la etapa de desarrollo de la empresa permite identificar de manera general qué modelo de negocio podría resultar más adecuado, no constituye el único criterio relevante para una toma de decisión precisa ya que un enfoque multidimensional proporcionará una visión más realista de las capacidades y desafíos que enfrenta la organización.

La estructura organizacional debe analizar otros elementos como el capital humano, la complejidad de los procedimientos internos, la capacidad operativa de la empresa y otros componentes específicos de la organización. Todo esto con el fin de escoger un modelo de negocio que se adecúe mejor a las necesidades y oportunidades reales del negocio.

Cada modelo de negocio ofrece diferentes perspectivas que se complementan y que pueden ser aplicadas según el momento en el que se encuentre la organización. El Lean Canvas descubre problemas y valida hipótesis, el Business Model Canvas permite visualizar todo el modelo de negocio y el BSC integra la estrategia con métricas para medir el desempeño. La elección del modelo adecuado dependerá de la situación actual de la empresa y sus objetivos a corto y largo plazo.

El asesor contable es más estratégico si conoce la organización y su etapa de vida. Su acompañamiento deja de ser técnico para convertirse en un aporte que guía la sostenibilidad del negocio y la toma de decisiones basada en información relevante y contextualizada.

Por último, el modelo de negocio no es una herramienta que se pueda aplicar a todas las empresas de la misma manera. Cuando se alinea con la fase de desarrollo organizacional, su valor alcanza su máximo nivel, lo cual posibilita que los asesores contables se comporten como aliados estratégicos en la toma de decisiones. Este método hace más eficiente el uso de los recursos del cliente y potencia el efecto del outsourcing contable como un servicio profesional con valor añadido.

2.2. Riesgos de una mala interpretación del modelo de negocio desde el análisis financiero

En el outsourcing contable, el análisis en conjunto de las métricas clave y el modelo de negocio crea valor para poder ofrecer un acompañamiento justo para la situación operativa de cada cliente, sin generar costos adicionales. Esta visión mejora la calidad del diagnóstico financiero y fortalece la figura del asesor contable como socio en la toma de decisiones gerenciales.

Uno de los mayores desafíos en este tipo de asesoría es que a menudo las empresas ya están operando cuando contratan el servicio contable. Dichas organizaciones han creado así mecanismos económicos propios de su naturaleza inicial, pero no siempre han explicitado un modelo de negocio. Se corre el riesgo de hacer un análisis financiero que no se ajuste a la realidad del negocio del cliente, si el asesor contable no logra comprender el modelo de negocio que hay detrás.

Si se cometen errores como la clasificación errónea de cuentas contables o una segmentación de centros de costos que no es adecuada, es posible que los informes financieros no muestren cómo está el negocio en realidad. Esto afecta de manera negativa la capacidad de los empresarios para planear, proyectar flujos de caja, tomar decisiones sobre inversión o financiamiento y el cumplimiento tributario.

De acuerdo con Caminos, Guerrero, Guashca y Frías (2024), comprender en profundidad el modelo de negocio posibilita la toma de decisiones informadas y el establecimiento de metas claras. En esta línea, los consultores contables tienen que ser capaces de distinguir qué aspectos del modelo de negocio inciden sobre la información financiera y, a raíz de esto, escoger los indicadores apropiados que permitan una interpretación correcta del rendimiento económico.

En el caso de que un asesor no logre realizar una lectura correcta de los estados financieros, existe el riesgo de no haber establecido las herramientas correctas en el modelo de negocio que pueden llevar a tomar decisiones poco acertadas. Los riesgos de aplicar soluciones estándar sin conectar el análisis financiero con el modelo de negocio pueden ser como se visualiza en la tabla 10.

Por eso, los asesores contables han de conocer en profundidad el modelo de negocio de cada cliente para poder seleccionar las herramientas financieras apropiadas y ofrecer un análisis contextualizado. Herramientas como el Balanced Scorecard (BSC) o el Lean Canvas permiten incorporar diversos tipos de indicadores, en función de las prioridades estratégicas y la etapa del negocio.

Tabla 12. Principales riesgos de una mala interpretación financiera

Tipo de indicador	Decisión estándar	Riesgos asociados	Por considerar
Liquidez	Mantener altos niveles de efectivo para demostrar solidez	Puede existir recursos ociosos y baja inversión en crecimiento o innovación	Analizar oportunidades de reinversión, expansión u optimización operativa
Rentabilidad	Reducir costos o eliminar personal para mejorar margen	Puede debilitar elementos clave de la propuesta de valor o calidad del servicio	Analizar qué líneas de negocio son rentables y ajustar según estrategia
Endeudamiento (Solvencia)	Cancelar deuda o evitar financiamiento externo	Puede frenar crecimiento si el modelo requiere apalancamiento financiero	Evaluar si el financiamiento es estratégico y si se gestiona sosteniblemente
Gestión	Vender activos o reducir inventario para mejorar eficiencia	Puede afectar la operación si la empresa depende de la disponibilidad del inventario	Revisar el ciclo operativo y el modelo de ingresos antes de desinvertir
Crecimiento y expansión	Aumentar precios para mejorar márgenes	Riesgo si la empresa compite en el mercado por volumen o accesibilidad	Revisar estructura de costos, eficiencia interna o procesos de fidelización

Por ejemplo, el Lean Canvas suele incorporar métricas AARRR (Adquisición, Activación, Retención, Referencia y Reingreso) al hablar de negocios digitales o en etapa de validación. Pero su utilidad como consultor contable no se queda en esos números. Puede incluir ratios de rotación de inventario, eficiencia operativa o liquidez, dependiendo del tipo de empresa.

Por otro lado, Balanced Scorecard incluye indicadores más sólidos como el margen de utilidad, ROI o indicadores de aprendizaje organizacional. Es útil en situaciones donde ya hay una estructura estratégica establecida; no obstante, su implementación puede ser complicada para las compañías pequeñas.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2023), más del 98 % de las empresas en Ecuador son pequeñas o microempresas, lo que demuestra que existe un entorno empresarial poco formalizado y con falta de planificación estratégica. Estos negocios representan el principal cliente para las firmas de outsourcing contable y necesitan un enfoque flexible.

	Micro	Pequeña	Mediana A	Mediana B	Grande
■ Empresas 2022	1.161,3	57,7	9,3	6,3	5,2
■ Empresas 2023	1.092,1	60,1	9,8	6,6	5,3
◆ Variación	-6,0%	4,2%	5,5%	5,1%	2,8%

(*) La base del REEAI 2023 es definitiva.

Figura 5. Dinámica empresarial según tamaño de empresa
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2023)

En este panorama, emplear instrumentos como el Business Model Canvas (BMC) puede ayudar a observar el negocio y funcionar como punto de inicio para el diagnóstico. Esto tiende a emperar, si se usa de manera aislada, su falta de enfoque financiero supone una debilidad.

Lo que distingue a las empresas de outsourcing contable es su habilidad para fusionar el análisis del modelo de negocio con métricas personalizadas, las cuales se adecuan al ciclo de vida y al tipo de operación del cliente. Esto permite que el cliente tome decisiones informadas sin incurrir en costos adicionales y mejora la calidad de la asesoría. Por lo

tanto, el outsourcing contable deja de ser una actividad técnica y se convierte en un agente estratégico para la expansión sostenible de las MiPymes.

2.3. Consideraciones para la selección del modelo de análisis del negocio

El modelo de análisis de negocio debe ser seleccionado en función de criterios técnicos que tomen en cuenta elementos tales como el grado de desarrollo organizacional, la estructura interna, el acceso a la información y la comprensión precisa de los requerimientos operativos de la compañía. Si tomamos como ejemplo a las empresas que se encargan del outsourcing contable y que tienen una clientela compuesta principalmente por MiPymes, esta decisión es un elemento clave para asegurar la efectividad de los servicios y su alineación con la realidad de los clientes.

Los tres modelos examinados con anterioridad (Business Model Canvas, Lean Canvas y Balanced Scorecard) fueron creados con puntos de vista diferentes, así que su aplicabilidad cambia según las particularidades de cada compañía. A continuación, se presentan las principales consideraciones para cada uno:

- a) **Balanced Scorecard (BSC):** Este modelo propone una gestión integral basada en indicadores de desempeño (KPIs), permitiendo así la alineación de las operaciones con las metas de la organización. Sin embargo, su implementación es más adecuada en organizaciones establecidas debido a la necesidad de cierto grado de complejidad y madurez organizativa, con departamentos funcionales, planeación estratégica y sistemas de información efectivos.

En el outsourcing contable, estos despachos no suelen ser considerados, ya que las empresas muy formalizadas ya cuentan con su propio departamento de contabilidad interno. Si se aplica este modelo en empresas sin procesos definidos o sin estructura formal, puede resultar ineficiente, ya que no existe una base organizacional sobre la cual apoyarse.

- b) **Lean Canvas:** Este modelo fue creado en un principio para empresas emergentes y compañías en desarrollo, porque posibilita la validación ágil de modelos de negocios a través del análisis de dificultades, soluciones, métricas y vínculos con los clientes. El Lean Canvas se vuelve una herramienta especialmente útil para

compañías pequeñas o tradicionales que todavía no han formalizado su modelo de negocio, como sucede con muchos de los clientes atendidos por firmas de outsourcing contable. Esto es posible porque el Lean Canvas tiene como enfoque identificar errores estructurales y puntos críticos del negocio.

Desde la perspectiva del outsourcing contable, el Lean Canvas es un instrumento adaptable que permite incorporar diversas métricas, según el requerimiento del cliente, para facilitar el diagnóstico financiero y operativo. Es usar métricas estándar y adaptar el análisis a los puntos sensibles de cada negocio. Esto se puede hacer con ratios de flujo de caja, rentabilidad, eficiencia operativa u otros que den una imagen fiel de la situación del cliente. Esta capacidad de adaptación hace del asesor contable un socio estratégico, que aporta valor sin incrementar el costo del servicio.

- c) **Business Model Canvas:** Es un modelo visual básico y ordenado que resulta sencillo de entender, el cual puede ser implementado en organizaciones pequeñas, sobre todo en aquellas que no tienen todavía procesos totalmente instaurados o una planificación formal. La principal limitación del modelo es la ausencia de herramientas financieras, lo que impide realizar un análisis contable o económico más profundo.

La siguiente tabla resume la comparación de los tres modelos analizados, utilizando criterios clave categorizados, en cuanto a su grado de complejidad la escala se divide en: bajo, medio, alto

Tabla 13. Comparación de modelos de análisis del negocio según criterios clave

Criterio	Complejidad		
	Business Model Canvas	Lean Canvas	Balanced Scorecard
Estructura organizacional formalizada	Baja	Media	Alta
Estructura operativa	Baja	Media	Alta
Complejidad metodológica	Baja	Media	Alta
Uso de indicadores financieros	Baja	Alta	Alta
Capacidad de adaptación	Alta	Media	Baja
Facilidad de implementación	Alta	Media	Baja
Aplicabilidad en PYMEs	Alta	Media	Baja

La importancia de un modelo de análisis de negocio en el outsourcing contable radica en su capacidad de adaptarse a la realidad de cada empresa. En el outsourcing contable, la utilidad de un modelo para analizar negocios se basa en su capacidad para adaptarse a la realidad de cada empresa. El Lean Canvas combinado con métricas financieras personalizadas es la mejor herramienta para las MiPymes, que representan la mayoría de sus clientes. Esta técnica evalúa el rendimiento, identifica problemas y apoya la toma de decisiones estratégicas.

Este método permite que el asesor contable asuma un papel activo en la creación de valor para el cliente. Un análisis financiero más realista y útil, que ayuda a compañías en fases iniciales o en proceso de consolidación, se obtiene al alinear el modelo de negocio con la fase de desarrollo organizacional.

3. APLICACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Para la aplicación del modelo de negocio se toma como ejemplo una empresa de un outsourcing de la ciudad de Quito, clasificada como una PYME del sector de servicios digitales, con el objetivo de analizar su situación financiera y vincular los resultados obtenidos con el modelo de negocio implementado. A través de herramientas de análisis financiero, como el análisis vertical y horizontal, se identifican las principales falencias operativas y estratégicas que afectan su desempeño.

3.1. Descripción de la empresa objeto de estudio

La compañía ecuatoriana que se examina en este caso práctico trabaja en el sector de servicios digitales y se especializa sobre todo en marketing digital, administración de campañas publicitarias por medio de plataformas digitales y desarrollo web. La compañía se distingue por su fuerte dependencia de la innovación tecnológica, su presencia en medios digitales y su habilidad para atraer y mantener a sus clientes en un mercado competitivo y cambiante.

La empresa se desenvuelve en un entorno económico en vías de desarrollo del sector digital ecuatoriano. El mercado fue influenciado por factores externos, como la recuperación económica post pandemia, la aceleración en la adopción de tecnologías digitales y la creciente competencia entre proveedores de servicios digitales, especialmente en marketing digital y desarrollo web.

La volatilidad de la demanda de servicios digitales y el alto churn rate señalan un mercado muy sensible a los precios, la calidad y la diferenciación del servicio. Esto exige que las PYMEs del sector cuenten con estructuras flexibles, estrategias ágiles y una gestión eficiente de recursos para sostenerse. El análisis de sus resultados financieros ayuda a conocer la sostenibilidad del modelo de negocio que se aplique en casos como este.

3.1.1. *Importancia del outsourcing contable para la empresa*

El outsourcing contable es contratado con un objetivo estratégico en la gestión financiera y administrativa de una empresa, pues le permite externalizar procesos clave como la

contabilidad, la gestión fiscal y el control financiero. La externalización facilita el acceso a servicios especializados y permite contar con información financiera más precisa, permitiendo a los clientes concentrar sus recursos en actividades claves del negocio en este caso el desarrollo tecnológico y atención al cliente.

La externalización contable permite la toma de decisiones basada en datos precisos y actualizados, lo que permite a una empresa adaptarse rápidamente a los cambios de un entorno en constante evolución. El asociamiento con una firma de outsourcing contable especializada en Pymes ayuda con la planificación fiscal, el cumplimiento normativo y la evaluación continua del desempeño financiero.

3.2. Análisis vertical y horizontal de los estados financieros

Se hizo un análisis vertical y horizontal de los estados financieros del año 2020 al 2024 para comprender la estructura financiera de la empresa y cómo ha ido evolucionando en el tiempo. Estas técnicas permiten hacer un análisis comparativo de los cambios anuales, así como la composición porcentual de los activos, pasivos y resultados, identificando fortalezas, debilidades o tendencias.

3.2.1. Análisis Horizontal

El análisis horizontal revela la fluctuación de cada cuenta en comparación con el año anterior, lo que pone de manifiesto alteraciones importantes en partidas y en los principales rubros del estado de situación financiera y del estado de resultados integrales. El análisis incluye las diferencias porcentuales entre 2020 y 2024.

A continuación, se presentan las principales variaciones y observaciones identificadas por grupo de cuentas:

Tabla 14. Resumen del análisis horizontal de las principales partidas

Principales partidas	Variación 2020-2021	Variación 2021-2022	Variación 2022-2023	Variación 2023-2024
Total, activos	26%	12%	-38%	-47%
Total, pasivos	1347%	34%	-58%	-29%
Ingreso de actividades ordinarias	87%	29%	-4%	-82%
Utilidad / (Pérdida) operacional	18%	-4%	-116%	91%
Utilidad / (Pérdida) integral del año	-11%	3%	-127%	46%

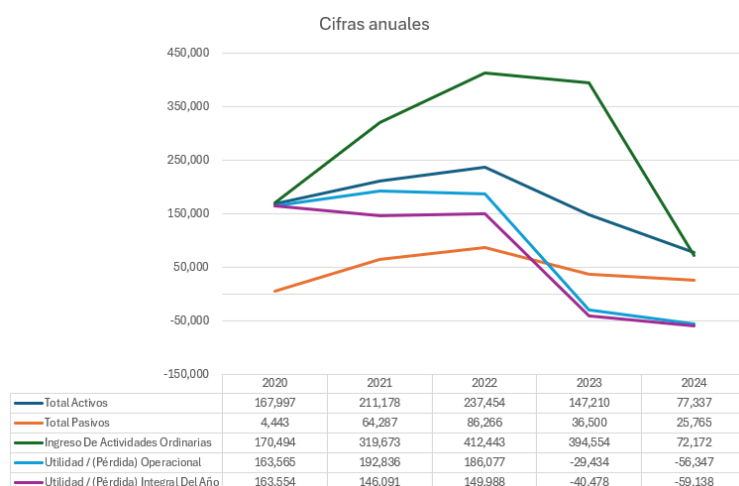


Figura 6. Cifras anuales del 2020 al 2024

- Activos:** En los primeros dos años de estudio, el total de activos aumenta: 26 % en 2021 y 12 % en 2022. Esto puede ser porque ya se hizo una inversión inicial en infraestructura digital o en personal capacitado. Sin embargo, en 2023 (-38 %) y 2024 (-47 %) se observa una fuerte disminución, una disminución acumulada que sugiere que la capacidad operativa se ha reducido o se ha desinvertido, esto podría deberse a una disminución en las ventas o una reorganización interna.
- Pasivos:** Los pasivos se disparan un 1347% en el año 2021, una escalada peligrosa y fuera de toda lógica de crecimiento financiero. Este crecimiento se produjo por una fuerte dependencia de financiación externa, a través de préstamos entre empresas relacionadas. Si no está respaldada por ingresos o activos, una deuda de esa magnitud puede desestabilizar la empresa.

El crecimiento en 2022 se desacelera al 34 %, lo cual podría sugerir que estamos viviendo un periodo de control o estabilización del endeudamiento. En el año

2023 y en el 2024 se nota una disminución de los pasivos del -58 % y del -29 %, respectivamente; esto supone una estrategia de desapalancamiento, motivada por la reducción en las ventas y los activos. Esta reducción rápida puede dar lugar a una reestructuración obligatoria y a dificultades de liquidez.

- **Ingresos de actividades ordinarias:** Los ingresos presentan un comportamiento cíclico que resulta inquietante. En 2021, aumentaron un 87 %, lo que podría ser visto como una ampliación del negocio o como un escenario de recuperación tras la pandemia. Este empuje sigue en 2022 (+29 %), pero a un ritmo más pausado. Sin embargo, en 2023 se experimenta una caída del 4 % y, sobre todo, en 2024 se observa un desplome de la facturación con una disminución del 82 %. Esta caída se debe a una disminución importante de clientes, a que la demanda de servicios digitales ha bajado o a fallos en la táctica comercial.
- **Utilidad operacional:** La utilidad operacional es una tendencia volátil. En 2021, se registra un aumento del 18 %, pero en 2022 la cifra disminuye al -4 %. Esto podría indicar que los costos o gastos operativos están aumentando. 2023: -116 %, es decir, la empresa tuvo pérdidas operativas. En 2024 se registra una recuperación del 91%, pero no es suficiente para compensar el deterioro previo. Esta fluctuación indica que los ingresos son inestables o que no se está controlando adecuadamente los costos.
- **Utilidad integral del año:** Y la utilidad total, como era de esperarse, también va dando tumbos. En 2021 cae un -11%, pero en 2022 mejora ligeramente (+3%). Luego, en 2023 se desploma (-127 %), evidenciando pérdidas, posiblemente por ajustes contables, impuestos diferidos o mal desempeño financiero. En 2024 vuelve a crecer (+46%), aunque sigue en pérdidas. Esto sugiere que la disminución de gastos o deudas financieras fue más un factor de mejora que de eficiencia operativa.

Acorde con los resultados podemos concluir que la empresa ha enfrentado un ciclo de crecimiento financiero acelerado, pero no sostenible, dado al endeudamiento excesivo en las primeras etapas como el año 2021, seguido por una contracción que coincide con la caída de activos e ingresos. La volatilidad en las utilidades y el fuerte desapalancamiento

final indican un modelo de negocio que no logró consolidarse y que, probablemente, no supo anticipar o responder a los cambios del entorno digital.

3.2.2. *Análisis Vertical*

El análisis vertical permite conocer la estructura interna de los estados financieros, al representar cada cuenta como un porcentaje del total de su grupo relacionado (activos, pasivos, patrimonio o ingresos y gastos). Así, es capaz de identificar desequilibrios, concentraciones y alteraciones estructurales que pueden comprometer la sostenibilidad del modelo de negocio.

A continuación, el análisis de las principales cuentas del balance general y del estado de resultados, correspondientes al período 2020–2024:

- **Activos corrientes:** En el activo, destaca la participación del efectivo y equivalentes de efectivo, que representa más del 40 % del activo corriente en 2020 y 2021, lo que refleja una fuerte posición de liquidez en los primeros años. No obstante, su proporción disminuye gradualmente hacia 2024, posiblemente como consecuencia de uso intensivo del flujo disponible o la falta de generación de ingresos frescos.

La cuenta de cuentas y documentos por cobrar comerciales se vuelve relevante entre 2021 y 2023, llegando a representar en algunos años más del 40% del activo corriente. Esto indica que la recuperación de cartera es menor, lo que pudo haber afectado la liquidez.

Los dividendos futuros, una parte de los activos, son volátiles. Al presentar salidas a socios o accionistas en momentos donde la rentabilidad no está consolidada, su incorporación en cifras significativas compromete la liquidez operativa. Si no está respaldado por utilidades retenidas, este patrón es un indicador de una mala administración financiera.

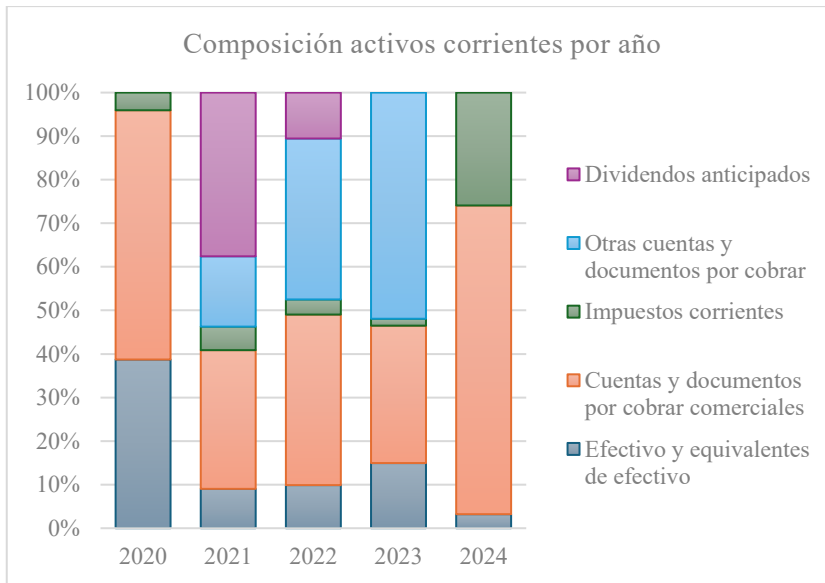


Figura 7. Activos corrientes

- Pasivos y patrimonio:** Durante el período analizado, la empresa presenta una estructura de pasivo altamente concentrada en el corto plazo. El pasivo corriente representa más del 90 % del total en la mayoría de los años, reflejando una dependencia crítica de obligaciones de corto plazo, lo cual eleva el riesgo de iliquidez y presión operativa.

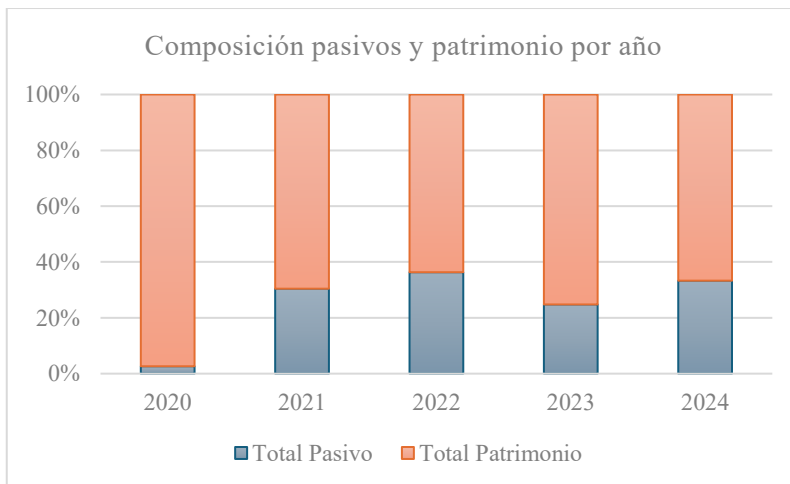


Figura 8. Pasivos y patrimonio

Este comportamiento se intensifica en 2021, donde se registra un pico tanto en la proporción como en el valor absoluto del pasivo corriente, influenciado por cuentas por pagar a terceros y préstamos entre compañías relacionadas, lo que evidencia un apalancamiento desordenado. A partir de 2022, se observa una

tendencia a la baja, posiblemente atribuida a esfuerzos de desapalancamiento o reducción de la actividad económica. La casi nula participación del pasivo no corriente durante todo el periodo indica ausencia de financiamiento a largo plazo, limitando la capacidad de inversión sostenible y dejando a la empresa expuesta a una alta rotación de deuda a corto plazo.

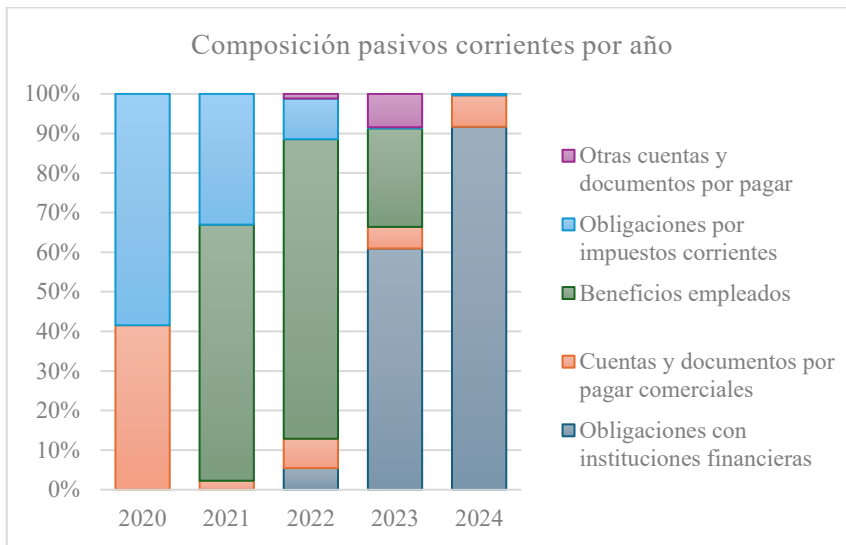


Figura 9. Composición pasivos corrientes

En cuanto al patrimonio, su proporción disminuye considerablemente durante el período, lo cual es una señal de deterioro financiero. Esta reducción estructural indica que la empresa ha perdido capital contable, ya sea por resultados acumulados negativos o retiros de capital por parte de los socios.

- **Estado de resultados:** Se observa un incremento significativo de los gastos administrativos entre 2022 y 2023, que representan más del 80 % de los ingresos totales. Este incremento exagerado con relación a las ventas muestra una estructura de costos ineficiente, ya sea por altos costos fijos o por procesos no optimizados.

El margen de utilidad integral sobre los ingresos se desploma en 2023 a un valor negativo, evidenciando pérdidas estructurales. Aunque hay una pequeña mejora en 2024, no es suficiente para que la situación vuelva a ser estable y positiva, mostrando una rentabilidad deteriorada.

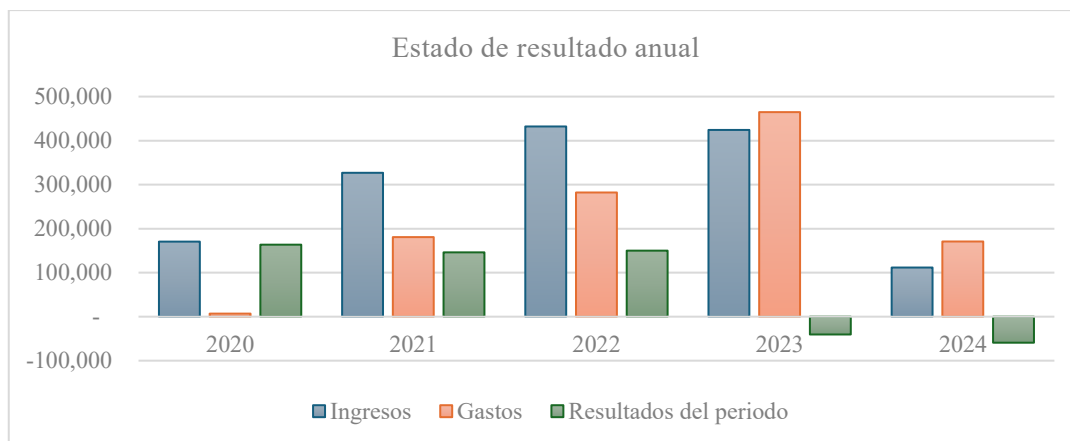


Figura 10. Estado de resultados

A partir del análisis horizontal y vertical realizado, se evidenció que la empresa ha atravesado un ciclo financiero marcado por una expansión inicial acelerada, seguida de una fuerte contracción operativa. Las variaciones anuales muestran un crecimiento agresivo en activos, ingresos y endeudamiento hasta 2022, pero sin una base sostenible. A partir de 2023, la caída de ingresos y activos, así como la reducción en la utilidad integral, revelan señales claras de un modelo de negocio que no logró adaptarse a los cambios del entorno digital ni sostener su crecimiento operativo.

Por medio del análisis vertical se evidencia que la estructura financiera es débil. La empresa se enfoca principalmente en activos y pasivos corrientes, generando dependencia operativa de corto plazo y limitando su capacidad de inversión futura.

Como podemos observar la estructura financiera de la empresa ha sufrido un deterioro progresivo en términos de liquidez, solidez patrimonial y rentabilidad, donde la empresa entró en una fase de deterioro financiero predecible. Estas señales pudieron haber sido anticipadas mediante herramientas de monitoreo financiero.

En definitiva, estos resultados revelan una mala gestión financiera y estratégica que pone en riesgo la sostenibilidad del modelo de negocio, al no existir un encaje con las exigencias del entorno competitivo digital.

3.3. Análisis del modelo de negocio Lean Canvas

Con base en los resultados obtenidos del análisis horizontal y vertical de los estados financieros de la empresa, estructurar el modelo de negocio bajo la metodología Lean Canvas permitirá visualizar los componentes clave de la empresa en funcionamiento, con el fin de identificar las debilidades que están afectando la viabilidad operativa y financiera de la organización.

El Lean Canvas se compone de nueve bloques estratégicos, tanto cualitativos como cuantitativos. Su aplicación se fundamenta en el análisis financiero de la empresa entre 2020 y 2024, haciendo énfasis en su comportamiento estructural y operativo.

3.3.1. Segmentos de clientes

La empresa orienta sus servicios a pequeñas y medianas empresas (MiPymes) con poca presencia en línea y que requieren soluciones digitales para incursionar en el mundo virtual. Se incorporan especialmente:

- Proyectos en crecimiento que necesitan digitalizar sus canales de venta.
- Negocios tradicionales que necesitan dar el salto o tener presencia online.
- Empresas con poca capacidad interna de desarrollo web, diseño o marketing.
- Empresas con aspiraciones de transformación digital integral y personalizada.

A pesar de tener varios potenciales cliente, existe una falta de segmentación clara y estrategias efectivas de fidelización. La pérdida de ingresos indica que los clientes actuales no fueron retenidos ni reemplazados con nuevos prospectos, debido a la alta competencia del sector ya que el servicio no ha logrado diferenciarse.

3.3.2. Problemas

- a) Caída crítica de ingresos operacionales:** La compañía presenta una disminución del -82 % en los ingresos entre 2023 y 2024, la cual es resultado de una reducción considerable de su cuota de mercado y posiblemente también de una fidelización baja por parte de los clientes.
- b) Alta dependencia de fondeo de corto plazo:** En 2021 el pasivo corriente ya representa más del 90 % del total del pasivo y se mantiene así en los años

posteriores, lo que indica una estructura de financiamiento riesgosa y de poca estabilidad en el largo plazo. Esta situación impacta la liquidez operativa, limitando la capacidad de cumplir con los proveedores.

- c) **Patrimonio:** La autonomía financiera de la empresa está limitada por las pérdidas acumuladas que van restando peso al patrimonio, según el análisis vertical.
- d) **Inestabilidad operativa y caída de la rentabilidad:** La utilidad operativa muestra una caída del -116 % en 2023, dado que los ingresos no cubren los costos operacionales generando ineficiencias internas y mal manejo de costos.

Entre 2023 y 2024 los ingresos ordinarios disminuyen en un -82 %, señal de pérdida de mercado, fuga de clientes o estrategias débiles de captación.

- e) **Falta de apoyo económico:** No se observan activos no corrientes significativos ni un mix de financiamiento que permita hacer frente a cambios en el entorno económico o estacionalidades del negocio.
- f) **Estructura vulnerable de ingresos y costos:** La empresa no iguala sus gastos con sus ingresos y esto afecta directamente los márgenes de ganancia. La volatilidad de la utilidad integral es un indicador de que no se tienen controlados los gastos improductivos o los costos fijos.
- g) **Poca diferenciación:** La empresa no tiene un diferenciador lo suficientemente fuerte como para distinguirse de la competencia, lo que genera pérdida de retención y clientes.

3.3.3. *Propuesta de valor*

La empresa ofrece soluciones digitales integrales que permiten a las empresas hacerse visibles en línea, atraer clientes y construir su marca. Pero la continua disminución de los ingresos y la inestabilidad financiera señalan que su propuesta de valor no ha logrado destacarse frente a la competencia y necesita ser reinventada. En otras palabras, la

propuesta de valor no se ajusta a lo que el mercado espera, por lo que existe una diferencia entre lo que se ofrece y lo que el cliente necesita.

Adaptar su propuesta de valor permite a la empresa desarrollar estrategias alineadas a las necesidades específicas del cliente, tales como:

- **Ampliar la presencia en línea:** Colocando las marcas en canales digitales clave para maximizar la exposición y atraer clientes potenciales calificados.
- **Captura y fidelización de clientes:** Asegurar que los clientes se mantengan y recomienden, a través de programas de seguimiento postventa y fidelización.
- **Optimización basada en datos:** Utilizando kpis para medir y ajustar continuamente los servicios y campañas, para la mejora continua.
- **Acompañamiento integral:** Desde el diseño y desarrollo de plataformas digitales hasta estrategias de marketing y consultoría estratégica, un servicio completo e integrado.

3.3.4. Soluciones

Con base en los problemas identificados se proponen las siguientes soluciones orientadas a estabilizar las finanzas de la empresa, recuperar la rentabilidad y reestructurar el modelo de negocio:

- a) Reestructuración de la estrategia comercial y de fidelización:** Sería importante poder rediseñar el enfoque comercial con énfasis en la captación y retención de clientes, así como en la diversificación de canales de venta digital. Se pueden desarrollar programas de fidelización, seguimiento postventa, encuestas de satisfacción y automatización de embudos de conversión, todo con base en indicadores de comportamiento del cliente. Este enfoque contribuirá a recuperar la participación de mercado y estabilizar el flujo de ingresos.
- b) Reestructuración de la deuda y del esquema financiero:** La liquidez operativa se pone en riesgo debido a la dependencia elevada de los pasivos corrientes. Cuando sea factible, se pueden convertir las obligaciones de corto plazo con los acreedores principales en pasivos a largo plazo. Se aconseja investigar fuentes de

financiación alternativas, como líneas de crédito para PYMEs con condiciones flexibles, alianzas estratégicas o financiamiento por factoring. Esto se hace con la finalidad de reducir la presión financiera a corto plazo y optimizar la capacidad de maniobra.

- c) **Restauración del patrimonio y reinversión estructural:** Cuando los resultados lo permitan, se puede implementar una política de capitalización de reservas o reinversión de utilidades. Esta acción busca reducir la dependencia externa y recuperar la autonomía financiera.

- d) **Control de costos operacionales y eficiencia interna:** Se puede implementar un control mensual de desviaciones en costos. Además, de analizar la estructura de costos fijos versus variables para eliminar gastos innecesarios y renegociar contratos de servicios que no aportan al core del negocio. Estas acciones deben estar respaldadas por indicadores como margen operativo, punto de equilibrio y EBITDA.

- e) **Fortalecimiento de la base de activos y del soporte financiero:** Se puede ir invirtiendo poco a poco en tecnología, en activos digitales (software propio, automatización, licencias) y en talento humano especializado. Estas inversiones pueden mejorar la capacidad de respuesta, la competitividad y la calidad del servicio.

- f) **Mejora del modelo de ingresos y rentabilidad:** Hay que identificar qué servicios son los que más aportan y focalizar en aquéllos que tengan mayor margen, aunque vendan menos.

- g) **Crear una propuesta de valor diferenciada:** Crear una propuesta de valor clara, basada en aspectos como el conocimiento del mercado local, la atención personalizada, la oferta integrada de servicios digitales adicionales o la rapidez de entrega. Esta idea debe de ser transmitida unificada por todos los medios de comunicación e incorporada en el lenguaje publicitario.

3.3.5. Canales

A través de las redes sociales, la página web y referencias directas, se ha establecido el contacto principal con los clientes, por ello se observa una carencia de optimización en estos canales, dado que no se pudo mantener una base de clientes adecuada. Los canales actuales podrían no estar adecuadamente segmentados o no corresponder a los hábitos de consumo del mercado al que se dirigen.

3.3.6. Fuentes de ingreso

El servicio online es la principal fuente de ingresos, pero la empresa es vulnerable por falta de diversificación y muy sensible a cambios en la demanda. Hay que explorar otras vías de ingresos complementarias, como los productos digitales, las asesorías estratégicas o los servicios recurrentes por suscripción.

3.3.7. Estructura de costos

El análisis financiero muestra que la empresa ha tenido altos costos operativos en relación con lo que genera de ingresos, lo que ha generado pérdidas en algunos periodos. La empresa incurre en costos operativos variables, tales como:

- Remuneración a profesionales digitales.
- Licencias de software.
- Anuncios personalizados.
- Servicios de alojamiento.

La evaluación de la utilidad operativa muestra que estos costos no están en línea con los ingresos, generando márgenes muy variables o negativos. Hay que reestructurar los costes, en particular los no asociados directamente a la generación de valor.

3.3.8. Métricas clave

La empresa no tiene métricas establecidas que identifiquen de medición o KPIs claros. Para evaluar la implementación y seguimiento de las soluciones propuestas, algunas métricas que son necesarias, pero no se evidencia que fueron aplicadas son:

- Costo de adquisición de clientes (CAC).
- Tasa de retención de clientes.

- Valor del tiempo de vida del cliente (LTV).
- Margen de contribución por servicio.
- Nivel de endeudamiento
- Indicador de crecimiento sostenible.

Es importante mencionar que las métricas tendrán una frecuencia con el fin de medir los impactos y posibles soluciones. Si bien estas métricas no de tipo AARRR, están diseñadas con base en la dinámica y necesidades del negocio.

3.3.9. Ventaja injusta

- Relación estratégica con una empresa de outsourcing especializada en contabilidad para MiPymes digitales, lo que posibilita la obtención de datos financieros fiables, planificación fiscal y asesoramiento en la toma de decisiones.
- Contar con experiencia anterior en la gestión de campañas digitales multicanal, lo que le otorga prestigio en el mercado y posibilita recuperar la cartera de clientes si se optimiza la estructura operativa.
- Capacidad de recursos humanos especializados en diseño, programación y mercadotecnia digital.

Tabla 15. Resumen Modelo Lean Canvas de la empresa analizada (2020–2024)

<p>Problema</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caída crítica de ingresos (-82 % entre 2023-2024) por pérdida de mercado y baja fidelización. • Alta dependencia de financiamiento a corto plazo. • Reducción del patrimonio por pérdidas acumuladas. • Ineficiencia operativa y caída de rentabilidad. • Costos mal estructurados y márgenes negativos. • Ausencia de diferenciación frente a competidores. 	<p>Solución</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rediseño de estrategia comercial y de fidelización. • Renegociación del pasivo y diversificación de fuentes de financiamiento. • Reestructuración del modelo de ingresos y control de costos operativos. • Inversión en activos tecnológicos y talento humano. • Creación de una propuesta de valor diferenciadora. 	<p>Propuesta de valor única</p> <p>Soluciones digitales integrales para MiPymes enfocadas en aumentar la visibilidad online, captar y fidelizar clientes, y posicionar su marca.</p> <p>Se plantea una reformulación estratégica basada en atención personalizada, acompañamiento completo y optimización constante mediante métricas, alineando la oferta con las expectativas del mercado.</p>	<p>Ventaja injusta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación con outsourcing contable especializado en MiPymes digitales. • Experiencia en campañas digitales multicanal. • Talento humano especializado en diseño, programación y marketing. 	<p>Segmento de cliente</p> <p>MiPymes con baja presencia digital que buscan posicionarse en entornos virtuales para captar nuevos clientes y mejorar su competitividad. Se incluyen especialmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emprendimientos en crecimiento que necesitan digitalizar sus canales de venta. • Comercios tradicionales que requieren migración o presencia en línea. • Negocios con escasa capacidad interna de marketing, diseño o desarrollo web. • Empresas que desean una estrategia integral y personalizada de transformación digital.
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Altos costos operativos: personal especializado, software, publicidad, hosting. • Costos mal alineados con los ingresos. • Necesita reestructuración para mejorar rentabilidad. 		<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principalmente servicios digitales. • Posibles ingresos nuevos: suscripciones, asesorías, productos digitales. • Vulnerable por falta de diversificación. 		

Como podemos observar el modelo Lean Canvas ha permitido identificar de manera estructurada los principales factores que afectan la sostenibilidad de la empresa, integrando los hallazgos del análisis financiero con una visión estratégica del negocio. Las principales debilidades identificadas son: la contracción drástica de los ingresos, la dependencia de financiamiento a corto plazo, la fragilidad del patrimonio, la ausencia de métricas clave, así como una propuesta de valor poco diferenciada. Las deficiencias comprometen tanto la rentabilidad como la capacidad de crecimiento de la organización.

El Lean Canvas también ha permitido desarrollar soluciones basadas en la realidad financiera y operativa de la empresa, desde el rediseño de canales hasta la segmentación de clientes y la generación de ventajas competitivas sostenibles. Esta visión integral permite entender las causas del deterioro y definir criterios para reactivar estratégicamente el modelo de negocio.

Uno de los descubrimientos más significativos es que no hay métricas fundamentales para seguir el desempeño del negocio de forma constante. Lo que restringe la habilidad de la compañía para prever situaciones desfavorables, tomar decisiones fundamentadas en evidencia y adaptar su estrategia en tiempo real. Es esencial poner en marcha este tipo de métricas para instaurar un sistema de indicadores de seguimiento que posibilite la evaluación del impacto de las decisiones y el mantenimiento de un proceso de mejora constante.

3.4. Indicadores financieros diseñados para el cliente

Se sugieren indicadores financieros que se han creado en particular para el modelo de negocio de una PYME digital de servicios, basándose en los resultados encontrados por medio del Lean Canvas y la evaluación financiera histórica.

Tras el diagnóstico de las debilidades financieras y estratégicas, utilizando el análisis financiero y el modelo Lean Canvas, se proponen los siguientes indicadores para monitorear y corregir las deficiencias encontradas.

- **Riesgo de concentración de ingresos:** Alta dependencia de un cliente o de pocos clientes; riesgo de perder contratos.

Tabla 16. Indicadores de concentración de ingresos

Indicador	Fórmula	Finalidad	Interpretación	Rango	Frecuencia
Índice de concentración de clientes	(La facturación del cliente más importante / La facturación total) $\times 100$	Calcular el nivel de dependencia de un único cliente.	Si es elevado, la salida de ese cliente puede provocar una disminución brusca en los ingresos.	Menos del 30%	Cada tres meses
Ampliación de la cartera de clientes	Número de clientes activos dividido por el total de clientes objetivo	Calcular la extensión de la base de clientes en activo.	Un valor bajo señala que la compañía no diversifica su riesgo y depende de una clientela pequeña.	Menos del 50%	Cada semestre

- **Problemas de flujo de caja y retrasos en el cobro:** Desfase entre ingresos y egresos por cuentas por cobrar no recuperadas.

Tabla 17. Indicadores para flujo de caja

Indicador	Fórmula	Finalidad	Interpretación	Rango	Frecuencia
Días de cuentas por cobrar (DSO)	(Cuentas por cobrar $\times 360$) / Ventas anuales	Con el propósito de calcular el promedio de tiempo que tarda la cartera en recuperarse.	Un valor elevado señala que hay lentitud en la cobranza y un peligro de falta de liquidez.	≤ 30 días	Mensualmente
Cubierta de caja	Obligaciones a corto plazo / Efectivo disponible	Analizar la capacidad de pago en el momento.	La empresa no tiene la posibilidad de cubrir las deudas inmediatas con la caja actual si es menor que 1.	Mayor o igual a 1.5	Mensualmente
Tasa de conversión de efectivo	(Flujo operativo / Ventas) $\times 100$	Calcular la proporción de las ventas que se transforma en efectivo.	Bajo significa que las ventas no se convierten en liquidez efectiva.	Menos del 20%	Mensualmente

- **Sobrecostos y crecimiento descontrolado:** Los gastos operativos se disparan y superan los ingresos.

Tabla 18. Indicadores para crecimiento de ingresos y gastos

Indicador	Fórmula	Finalidad	Interpretación	Rango	Frecuencia
Índice de crecimiento sustentable	(Incremento porcentual de los ingresos - Incremento porcentual de los gastos)	Comprobar si el control de gastos concuerda con el aumento en las ventas.	Si los gastos crecen más que los ingresos, existe el riesgo de un déficit operativo.	≥ 0 (la relación entre gastos e ingresos)	Cada mes
Índice de eficacia operacional	(Lo que se percibe por empleado) / (El gasto operativo por cada trabajador)	Evaluar la productividad por medio de los costos administrativos y laborales.	Cuando el valor es menor que 1, significa que cada empleado produce menos ingresos de lo que cuesta mantenerlo.	$> 1,5$	Cada tres meses
Índice de absorción de costos fijos	Ingresos / Gastos fijos	Calcular la capacidad de ingresos para cubrir los costos fijos.	Un valor bajo señala que es necesario un mayor volumen de ventas para cubrir los gastos habituales.	≥ 3	Cada tres meses
Margen operativo modificado	(Utilidad operativa – Gastos extraordinarios) / Ingresos	Calcular la rentabilidad real descontando los gastos no recurrentes.	Una tendencia negativa señala que el asunto es estructural y no coyuntural.	$\geq 20\%$	Cada mes

- **Estructura financiera vulnerable:** Disminución del capital de trabajo y aumento del endeudamiento.

Tabla 19. Estructura financiera vulnerable

Indicador	Fórmula	Finalidad	Interpretación	Rango	Frecuencia
Liquidez a corto plazo	Pasivos corrientes / Activos corrientes	Evaluar la capacidad de pago a corto plazo.	Un valor menor a 1 señala una insuficiencia de liquidez para hacer frente a las obligaciones inmediatas.	1,5 a 2,0	Mensualmente
Apalancamiento en términos financieros	Pasivos totales entre patrimonio	Cuantificar el nivel de deuda en relación con el capital propio.	Un alto valor significa un riesgo financiero más elevado y una autonomía más reducida.	$\leq 0,5$	Cada tres meses
Capital neto de trabajo	Activos circulantes menos pasivos circulantes	Establecer la capacidad operativa disponible.	Negativo significa que la operación depende de la deuda.	En aumento y positivo	Cada mes
Índice de conversión de dinero en efectivo	Flujo de efectivo operativo entre las ventas netas	Determinar qué proporción de las ventas se transforma en dinero en efectivo.	Un índice menor a 0,9 señala dificultades para recuperar la cartera o un exceso de crédito.	$\geq 0,95$	Mensualmente

Los indicadores financieros mostrados satisfacen la necesidad de gestión de PYMEs que operan en el sector de los servicios digitales. Gracias a la evaluación financiera histórica y al modelo Lean Canvas, se pudieron detectar problemas estructurales que se repiten con frecuencia, como una estructura financiera frágil, escasa liquidez, un aumento desorganizado y una alta concentración de ingresos.

Cada indicador planteado no sólo permite hacer seguimiento a estas vulnerabilidades, sino que está pensado para intervenir sobre ellas, posibilitando una gestión proactiva, ágil y basada en evidencia. Esto es un cambio enorme respecto a los servicios contables tradicionales, que solo se enfocan en el cumplimiento fiscal y legal, sin darte alertas tempranas ni consejos.

3.4.1. Integración de indicadores clave para la gestión del modelo de negocio

Los indicadores sugeridos se corresponden con problemas fundamentales detectados en el diagnóstico y están en consonancia con los bloques del modelo Lean Canvas, porque posibilitan la medición más exacta de las variables que restringen el rendimiento operativo y financiero de la compañía. Esta estructura asegura que el seguimiento sea consistente a lo largo del tiempo y que las decisiones gerenciales se fundamenten en información actualizada y cuantificable.

La utilización sistemática de estos indicadores hará posible que una compañía examine su situación presente, pronostique desviaciones y rectifique tendencias perjudiciales. Al vincular cada métrica con un problema particular, se puede simplificar el orden de prioridad de las medidas correctivas y establecer una base para evaluar la eficacia de las estrategias aplicadas.

La elaboración y aplicación del mapa de calor que vincula los problemas detectados en el modelo Lean Canvas con los indicadores financieros propuestos permite tener una herramienta visual que la comprensión de la interacción entre las falencias operativas y las métricas de control.

En el eje horizontal se plasman los principales problemas diagnosticados en el análisis financiero y estratégico, y en el eje vertical los indicadores diseñados para controlar y mitigar dichos problemas.

En el eje horizontal se representan los principales problemas diagnosticados en el análisis financiero-estratégico, y en el eje vertical los indicadores diseñados para controlarlos.

Los niveles de criticidad se determinan en base a tres criterios:

- **Efecto cuantitativo en los estados financieros:** Análisis de la ponderación de cada problema en el deterioro histórico de los indicadores, a través del análisis vertical y horizontal de los estados financieros.
- **Frecuencia y duración de los problemas:** Jerarquizar los problemas estructurales que ameritan seguimiento para prevenir riesgos mayores.
- **Capacidad operativa del outsourcing contable para hacerle seguimiento:** Análisis de viabilidad técnica y estratégica para que el outsourcing pueda hacer seguimiento y controlar cada indicador y así tomar medidas preventivas.

Los colores designados para la criticidad son:

- **Color rojo:** Alto impacto. Indicadores prioritarios para la supervisión y la intervención inmediata.
- **Naranja:** Efecto promedio. Indicadores importantes para un monitoreo regular.
- **Verde:** Impacto reducido. Indicadores con escaso impacto o seguimiento esporádico.

Esta herramienta constituye un apoyo para la toma de decisiones fundamentada en evidencias, lo cual permite una administración financiera más dinámica, anticipativa y que va acorde con los requerimientos concretos del modelo de negocio.

Tabla 20. Ejemplo de mapa de calor

Indicadores \ Problemas	Concentración de ingresos	Retrasos en cobros y flujo de caja	Crecimiento desordenado y gastos excesivos	Estructura financiera frágil
Índice de concentración de clientes	●	●	●	●
Diversificación de cartera de clientes	●	●	●	●
Días de cuentas por cobrar (DSO)	●	●	●	●
Cobertura de caja	●	●	●	●
Índice de conversión de efectivo	●	●	●	●
Índice de crecimiento sostenible	●	●	●	●
Tasa de eficiencia operativa	●	●	●	●
Índice de absorción de costos fijos	●	●	●	●
Margen operativo ajustado	●	●	●	●
Liquidez corriente	●	●	●	●
Apalancamiento financiero	●	●	●	●
Capital de trabajo neto	●	●	●	●

El mapa de calor representa un modelo conceptual basado en problemas comunes y sus indicadores en PYMEs, especialmente en el contexto de servicios digitales y outsourcing contable. Sin embargo, para que sea realmente preciso y aplicable a otras compañías debe construirse con base en:

- Datos reales de la empresa para validar qué problemas impactan más en cuáles indicadores.
- Análisis de correlaciones entre indicadores y frecuencias históricas.
- Experiencia del sector y conocimiento operativo que permita ajustar la criticidad según contexto.

El empleo de mapas de calor como instrumento visual ayuda a detectar rápidamente las zonas con mayor impacto, lo que fomenta una gestión financiera más eficiente y proactiva, fundamentada en información actualizada y cuantificable.

No solo ayuda a identificar a tiempo desvíos y riesgos, sino que además potencia la habilidad del outsourcing contable para ayudar a la empresa en la adopción de decisiones oportunas y basadas en fundamentos.

En última instancia, a pesar de que este método fue creado particularmente para la compañía en cuestión en el sector de servicios digitales, su estructura adaptable y flexible brinda un marco referencial útil para otras pequeñas y medianas empresas que afrontan desafíos parecidos. Así, se fomenta la implementación práctica y replicable del modelo, lo que ayuda a consolidar de forma integral la gestión operativa y financiera en diferentes escenarios de negocios.

4. ANÁLISIS MULTISECTORIAL DE LA APLICACIÓN FINANCIERA Y DEL MODELO DE NEGOCIO

La creciente complejidad de los ambientes de negocios ha llevado a que las empresas de outsourcing contable evolucionen más allá de ser meros ejecutores operativos y se conviertan en asesores estratégicos de sus clientes. Es aquí donde el análisis financiero combinado con herramientas de gestión estratégica, como el Lean Canvas, proporciona un marco metodológico para entender, visualizar y mejorar modelos de negocio adaptados a la realidad de cada sector económico.

Los sectores que abarcan el outsourcing contable requieren de una asesoría personalizada; cada sector tiene sus propias complejidades financieras, riesgos y estructuras operativas. La aplicación homogénea de modelos o métricas da como resultados diagnósticos superficiales, poco aplicables a la definición de estrategias; por el contrario, el análisis multisectorial crea un marco comparativo que identifica patrones compartidos, brechas críticas y factores diferenciadores por sector.

Este análisis multisectorial da respuesta a tres ejes:

- **Adaptación del modelo Lean Canvas:** Si bien es una estructura genérica, la profundidad y el contenido de cada bloque van a depender mucho del sector y el modelo de negocio.
- **Establecer indicadores financieros y de gestión sectoriales:** Sirve como pautas de referencia para el seguimiento y la comparación entre empresas del mismo sector, creando un sistema de referencia fiable y replicable.
- **Establecer sistemas de alerta temprana y monitoreo continuo:** Capacidad del outsourcing contable para anticipar riesgos, fortalecer la toma de decisiones y consolidar su posición como creador de inteligencia empresarial.

La integración del Lean Canvas con métricas financieras abre la puerta a un análisis holístico y comparativo. Esta integración proporciona un marco metodológico que

redefine el servicio contable como una asesoría estratégica de alto nivel, capaz de satisfacer las necesidades de un mundo empresarial cada vez más ágil y competitivo.

La empresa en estudio, en particular, cuenta con una cartera diversificada de clientes; su dispersión es un reflejo de la del mercado:

Tabla 21. Clientes por sector de outsourcing contable

Sector Económico	Porcentaje de la Cartera
Servicios profesionales	30 %
Holdings	25 %
Retail y comercio de inventarios	20 %
Servicios digitales	10 %
Agricultura	10 %
Minería	5 %
Producción/Industria	5 %

Este trabajo muestra una concentración notable en áreas enfocadas en los servicios, especialmente en holdings y servicios profesionales, donde la eficiencia financiera, la gestión estratégica y la unión de unidades de negocio son fundamentales para que las empresas mantengan su sostenibilidad. Al mismo tiempo, permite crear marcos analíticos sectoriales que mejoren la capacidad del outsourcing contable de proporcionar un valor concreto por medio de diagnósticos más detallados, sistemas de alerta temprana y estrategias personalizadas.

4.1. Rol estratégico del outsourcing contable en entornos multisectoriales

En la actualidad, el outsourcing contable se enfrenta a la transición de un servicio que era meramente operativo a uno que desempeña un papel fundamental en la administración de empresas. Esta evolución se debe a que las organizaciones requieren cada vez más información financiera y operativa para tomar decisiones fundamentadas y adecuadas a las características específicas de cada sector económico.

Un entendimiento hondo de la dinámica sectorial posibilita que las empresas de outsourcing registren, informen, previene riesgos, perfeccionen recursos y brinden

inteligencia empresarial, lo cual favorece la sostenibilidad y la competitividad del cliente. Por lo tanto, el servicio tiene que ajustarse a los requerimientos particulares del sector, incorporando factores como los ciclos de producción, la estructura de costos, los márgenes operativos y las regulaciones pertinentes.

La utilización de metodologías como el Lean Canvas, en conjunto con los indicadores financieros sectoriales, posibilita la creación de diagnósticos únicos que muestran la realidad particular de cada sector para:

- **Usuario:** Supone una mejora significativa en la calidad del servicio que se recibe, el cual ahora está alineado con sus prioridades estratégicas.
- **Firma de contabilidad:** Facilita que su modelo de negocio se expanda hacia un servicio más asesor, con una mayor percepción de valor, diferenciación en el mercado y lealtad a largo plazo.

Para ilustrar de manera concreta las diferencias en la aplicación del outsourcing contable según el sector económico, se presenta a continuación una tabla que sintetiza el nivel de personalización requerido y las principales oportunidades de generación de valor para cada industria atendida

Esta categorización posibilita determinar con mayor exactitud de qué manera el outsourcing puede colaborar estratégicamente según el sector, desde la administración de rentabilidad y productividad en servicios profesionales hasta la supervisión normativa y la valoración de inversiones en minería, incluyendo la mejora de márgenes e inventarios en el comercio minorista o la planificación financiera en agricultura.

Esta perspectiva personalizada conlleva que la empresa de contabilidad debe tener personal con formación en varias disciplinas, instrumentos tecnológicos apropiados y un método flexible que posibilite el ajuste de los indicadores y del modelo comercial para cada cliente. La administración por sector del outsourcing contable es un servicio que posee más valor estratégico, que incrementa la habilidad de los clientes para encarar retos y aprovechar oportunidades en mercados dinámicos y competitivos.

Tabla 22. Rol estratégico del outsourcing contable según el sector económico

Sector Económico	Nivel de personalización requerido	Oportunidades de valor agregado
Servicios profesionales	Alto	Gestión de rentabilidad por proyecto, análisis de productividad, retención de talento.
Holdings empresariales	Alto	Consolidación de estados financieros, control de flujos intercompañía, optimización de capital.
Retail y comercio	Medio-Alto	Optimización de inventario, control de márgenes, análisis de punto de equilibrio.
Servicios digitales	Medio-Alto	Análisis del valor del cliente, CAC/LTV, eficiencia en escalabilidad del modelo.
Agricultura	Alto	Planeación financiera por campaña, análisis de rentabilidad por cultivo, gestión de liquidez.
Minería	Alto	Evaluación de proyectos por fase, cumplimiento normativo y control de inversiones.
Industria/Producción	Medio	Análisis de costos unitarios, eficiencia operativa, control de desperdicios.

4.2. Aplicación diferenciada del Lean Canvas según el sector

El modelo Lean Canvas representa una herramienta metodológica versátil, pero no universal. Es decir que, aunque permite representar de manera sintética y estratégica el modelo de negocio de una empresa, no todos sus bloques tienen el mismo grado de estandarización o replicabilidad sectorial.

En el contexto del outsourcing contable, algunos componentes pueden abordarse con modelos o formatos predefinidos por sector, mientras que otros requieren necesariamente un levantamiento personalizado para cada cliente.

A continuación, se presenta el grado de personalización por cada bloque y su justificación:

Tabla 23. Bloques del Lean Canvas y su grado de personalización

Bloque Lean Canvas	Grado de personalización	Justificación
Propuesta de valor	Alta	Depende de la diferenciación específica del cliente frente a su competencia. No puede estandarizarse.
Segmento de clientes	Alta	Requiere levantamiento detallado según el nicho y el mercado objetivo particular.
Canales	Media	Pueden establecerse canales comunes por sector (digitales, físicos, etc.), pero se ajustan por estrategia de cliente.
Relación con clientes	Alta	Varía según modelo operativo, cultura organizacional y tipo de servicio o producto.
Fuentes de ingreso	Media-Alta	Existen modelos por sector (suscripción, proyectos, retail, etc.), pero deben detallarse por cliente.
Estructura de costos	Media-Alta	Puede clasificarse por naturaleza de negocio, pero se define según procesos internos y decisiones estratégicas del cliente.
Actividades clave	Alta	Son altamente dependientes del tipo de producto o servicio, estructura interna y estrategia.
Recursos clave	Alta	Dependen del modelo operativo, capacidad instalada y ventajas competitivas de cada empresa.
Métricas clave (KPIs)	Media-Baja	Aunque deben personalizarse, pueden establecerse KPIs estándar por sector.
Problemas y soluciones	Alta	Son propios del entorno, etapa de desarrollo, estrategia y contexto competitivo de cada cliente.

Cada sector presenta particularidades en cuanto a su estructura financiera y económica. Por ello, aunque la estructura del Lean Canvas se use, su contenido debe ajustarse según el giro de negocio. A continuación, se presenta un resumen comparativo del enfoque por sector:

Tabla 24. Características claves del sector

Sector Económico	Características Clave	Enfoque del Análisis
Servicios profesionales	Empresas intensivas en capital humano, con modelos de ingresos basados en consultoría o servicios especializados. Fuerte dependencia de la reputación y la aptitud técnica.	Análisis centrado en la productividad individual de cada colaborador, la eficiencia operacional, los márgenes por servicio o proyecto y la fidelización de los clientes. Indicadores de la rentabilidad y el uso de recursos humanos.
Acciones	Estructuras corporativas que incluyen diversas unidades de negocio o filiales. Elevada interdependencia en términos financieros.	Implementación del Lean Canvas por cada unidad estratégica. Indicadores de control de flujos internos, relaciones entre empresas, rendimiento del capital y consolidación financiera.
Comercio minorista y de inventarios	Empresas con márgenes estrechos, alta rotación de inventario y sensibilidad a los costos operativos y logísticos.	Enfoque en la rotación de inventario, el punto de equilibrio, los márgenes brutos, el control de costos fijos y la mejora de la cadena de suministro.
Servicios en línea	Compañías livianas, que requieren de mucho conocimiento, cuyos ingresos son variables y tienen un alto nivel de rotación de clientes. Fuerte dependencia de la tecnología.	Medida de fidelización, adquisición y conservación de clientes, márgenes por proyecto y propuesta de valor.
Agricultura	Actividades estacionales, ingresos concentrados en activos biológicos, alta exposición a factores climáticos y de mercado.	Adaptación del Lean Canvas a ciclos largos. Análisis centrado en capital de trabajo, liquidez, rentabilidad por campaña y sostenibilidad de inversiones.
Minería	Negocios de largo plazo, alta inversión inicial, flujo de caja intermitente y exposición regulatoria.	Canvas adaptado por proyecto o fase. Indicadores de apalancamiento financiero, cumplimiento de normas, control de pasivos e indicadores de retorno de inversión.
Producción / Sector industrial	Compañías que tienen costos fijos elevados, economías de escala, procesos industriales y dependencias en la logística.	Enfocarse en la productividad, el costo por unidad, la capacidad instalada, la eficiencia de costos y los niveles de desperdicio. Canvas enfocado en la distinción, el rendimiento operativo y la calidad.

El empleo del Lean Canvas por sector posibilita que se reconozcan con más exactitud los factores cruciales que definen la viabilidad operativa y financiera de cada compañía, lo cual fortalece su eficacia como instrumento para el diagnóstico estratégico. Sin embargo, este mismo ejercicio confirma que no existe un único Canvas replicable entre clientes, aun cuando pertenezcan al mismo sector. Por tanto, su valor reside tanto en su estructura como en su capacidad de adaptación.

La personalización y aplicación del Lean genera una oportunidad para las firmas de outsourcing contable para evolucionar de un enfoque estandarizado hacia uno de asesoría estratégica con enfoque sectorial, en el que cada cliente reciba un modelo ajustado a su realidad, pero sustentado en mejores prácticas del sector.

4.3. Estándares de métricas por sector

El Lean Canvas, al ser utilizado como herramienta para el diagnóstico estratégico, posibilita la creación de un mapa del modelo de negocio de cada cliente de manera precisa y organizada. Sin embargo, este método debe ser complementado con un análisis financiero exhaustivo, basado en indicadores clave de desempeño (KPIs) que faciliten la evaluación de la salud financiera y de la operativa de las organizaciones.

El diseño de un sistema de métricas robusto y flexible para ajustarse a las características específicas de cada cliente se convierte en un elemento clave dentro del servicio de externalización contable. Este sistema debe combinar la flexibilidad con un marco estandarizado que permita hacer diagnósticos, comparaciones y tomar decisiones basadas en información.

La experiencia en el campo de la firma en estudio ha revelado que, aunque cada cliente necesita un levantamiento de indicadores a medida, existen algunos indicadores base que pueden ser aplicados a cualquier empresa, independientemente del sector al que pertenezca. Estos ratios son un mínimo financiero común para cualquier empresa que desee controlar su evolución y anticiparse a riesgos.

Para facilitar la perspectiva organizada de los KPIs que apliquen, es conveniente categorizarlos en base a las dimensiones del negocio a las que responden. Esta categorización apoya a los equipos de outsourcing contable y a los clientes en la elección de métricas adecuadas a sus objetivos estratégicos y operativos.

Tabla 25. Indicadores por categorías

Categoría	Descripción	Ejemplos representativos
Financieros	Miden la salud financiera, rentabilidad y liquidez.	Margen operativo, ROE, liquidez corriente, apalancamiento financiero
Eficiencia/Operativos	Evalúan productividad y uso óptimo de recursos.	Rotación de activos, días de inventario, productividad por colaborador
Comerciales/Clientes	Miden desempeño en adquisición, retención y satisfacción.	CAC, tasa de retención de clientes, LTV (valor de cliente)
Riesgo y Solvencia	Identifican vulnerabilidades financieras y capacidad de pago.	Modelo Z-Altman, razón deuda-patrimonio, cobertura de intereses
Crecimiento y Sostenibilidad	Indicadores que miden expansión, valor y compromiso ambiental.	Crecimiento de ventas, EVA, emisiones por unidad producida

Nota: Para una lista completa y detallada de indicadores financieros, operativos y sectoriales, se remite al Anexo 1 – Glosario de Indicadores.

Esta estructura transversal facilita la comprensión integral y la guía para desarrollar dashboards personalizados, cuadros de mando o sistemas de alerta temprana, ajustados a la especificidad de cada sector y empresa.

Por lo tanto, la creación de un eficaz sistema de monitoreo debe basarse en dos niveles de análisis que se complementen entre sí:

- **Modelos financieros globales:** Ofrecen una perspectiva completa y predictiva de la actuación financiera y económica, aplicable a cualquier clase de empresa sin importar su giro o sector. Su empleo sistemático asegura un nivel técnico mínimo que permite el análisis y comparación transversal.
- **KPIs personalizados:** Estos indicadores se personalizan según el giro de negocio y la situación de cada cliente, para medir aspectos específicos del desempeño financiero, operativo o comercial, relevantes para su industria.

Esto mejora la habilidad del outsourcing contable para brindar un servicio técnico adecuado y riguroso, sino que además aumenta su valor como socio estratégico, al ofrecer información importante que respalda la toma de decisiones y la detección precoz de riesgos.

- **Modelos financieros aplicables transversalmente**

Los modelos financieros proporcionan una estructura analítica completa, que incluye varias variables, y posibilitan determinar relaciones de causa y efecto, pronósticos de quiebra o evaluaciones de eficiencia general. Su implementación sistemática es un estándar mínimo que cualquier servicio de outsourcing contable tiene que brindar como parte de una oferta técnica y responsable.

Tabla 26. Modelos financieros aplicables a todo tipo de clientes

Modelo	Componentes / Fórmula	Objetivo
Modelo DuPont	$ROE = (Utilidad\ neta / Ventas) \times (Ventas / Activos) \times (Activos / Patrimonio)$	Descomponer la rentabilidad del patrimonio en márgenes, eficiencia operativa y apalancamiento.
Modelo Z-Altman	$Z = 1.2 \times (Capital\ de\ trabajo/Activos) + 1.4 \times (Utilidades\ retenidas/Activos) + \dots$ (score final)	Predecir probabilidad de quiebra.
Fondo de Maniobra	Activo corriente – Pasivo corriente	Evaluar la liquidez de corto plazo y la capacidad operativa inmediata.
Apalancamiento financiero	Total, pasivos / Patrimonio	Medir el grado de financiamiento externo en la estructura de capital.

Fuente: Elaboración propia con base en literatura financiera clásica.

Se establece una línea base transversal con la sistematización de estos modelos y es posible comparar sectores y empresas. El outsourcing contable puede brindar servicios predictivos y emitir alertas sobre desequilibrios estructurales al automatizar su cálculo y monitoreo, consolidando de esta manera su función como consultor estratégico.

- **KPIs financieros transversales**

Junto con estos modelos, existen KPIs financieros transversales esenciales para evaluar aspectos clave de la salud financiera, que complementan el análisis integral:

Tabla 27. Indicadores financieros esenciales

Indicador Financiero	Fórmula	Objetivo / Descripción
Margen operativo	Utilidad operativa / Ventas	Mide la rentabilidad básica operativa de la empresa.
Rotación de activos	Ventas / Activos totales	Indica la eficiencia en el uso de los activos.
Índice de liquidez corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	Evalúa la solvencia inmediata y capacidad de pago.
Endeudamiento total	Pasivo total / Activo total	Muestra el nivel general de apalancamiento financiero.

Adicionalmente, indicadores relacionados con la gestión comercial y la fidelización del cliente complementan este análisis, impactando directamente la estabilidad financiera y estratégica. Entre los más relevantes destacan:

Tabla 28. Principales indicadores de clientes

Sector	Indicador Clave (KPI)	Fórmula General	Objetivo Financiero / Estratégico
Todos los sectores	CAC (Costo de adquisición de clientes)	Gasto comercial / N° nuevos clientes	Medir eficiencia de adquisición comercial.
	Tasa de retención de clientes	(Clientes actuales – Nuevos clientes) / Clientes iniciales	Medir lealtad y satisfacción del cliente.
	Índice de concentración de ingresos	Ingreso mayor cliente / Ingreso total × 100	Medir dependencia de un cliente en los ingresos.
	Diversificación de cartera de clientes	N° de clientes activos / N° objetivo clientes	Evaluar amplitud de la base comercial activa.

Estos indicadores, incorporados en paneles de control automatizados, posibilitan la creación de alertas tempranas que notifiquen sobre potenciales peligros comerciales, la necesidad de diversificar, una disminución en el ritmo de compra o la pérdida de clientes fundamentales.

Esta normalización tiene como objetivos principales tres propósitos:

- Mejorar los procedimientos internos de la contabilidad externalizada, al hacer más fácil el diagnóstico, la comparación y el seguimiento entre compañías con modelos parecidos.
- Hacer que la asesoría financiera sea de mejor calidad, proporcionando indicadores relevantes y verificados para cada tipo de negocio.

- Desarrollar sistemas de alerta temprana, a través de dashboards o informes automáticos, que faciliten la identificación de desviaciones y la previsión de riesgos estratégicos o financieros.

- ***Modelos financieros y KPIs aplicables por sector***

Se debe hacer una distinción entre los indicadores clave de desempeño (KPIs) y los modelos financieros al diseñar un sistema de métricas estandarizado para la contabilidad externa. Aunque los modelos financieros ofrecen una perspectiva integral y predictiva del rendimiento de las empresas, los KPIs son métricas concretas y específicas que deben ajustarse a la naturaleza del negocio y a la situación concreta de cada cliente.

Se exponen a continuación los KPIs más relevantes, separados por sector, así como su fórmula general y el objetivo de su monitoreo. Estos indicadores, que se incorporan en tableros de control o informes regulares, favorecen el seguimiento estratégico y la creación de sistemas de alerta temprana frente a potenciales riesgos financieros, operativos o estructurales. Esto potencia la capacidad del cliente para tomar decisiones basadas en información.

En la siguiente tabla se resumen los principales indicadores financieros sugeridos para cada sector:

Tabla 29. Principales indicadores por sectores

Sector	Indicador Clave (KPI)	Fórmula General	Objetivo Financiero
Servicios profesionales	Productividad por colaborador	Ingresos / N° de empleados	Evaluar eficiencia del talento humano.
	Margen operativo por servicio	(Ingreso – Costo directo) / Ingreso	Medir rentabilidad por tipo de servicio.
Holdings	Rendimiento de capital	ROE (ganancia / patrimonio)	Evaluar el retorno sobre la inversión por cada unidad estratégica.
	Índice de relaciones entre empresas	Transacciones internas / Transacciones en total	Determinar dependencia y concentración operativa interna
Comercio y venta minorista	Rotación del inventario	Costo de ventas dividido por el promedio de inventario	Vigilar la eficacia del inventario.
	Punto de equilibrio	Costos fijos / (Precio – Costo por unidad variable)	Establecer el nivel mínimo de ventas necesario.
Servicios en línea	CAC (Costo de conseguir clientes)	Gasto de marketing dividido por el número de clientes nuevos	Evaluar la eficiencia comercial.
	LTV (Valor del cliente a lo largo del tiempo)	Duración media de la relación multiplicada por el ingreso medio	Calcular la rentabilidad por cliente.
Agricultura	Ganancia por campaña	(Entrada – Gasto de campaña) / Gasto de campaña	Valorar el rendimiento de cada ciclo agrícola.
	Índice de liquidez por estacionalidad	Activos corrientes / Pasivos corrientes (por campaña)	Establecer la capacidad de pago en momentos críticos.
Minería	TIR por proyecto	Tasa Interna de Retorno (calculada en flujo de caja)	Evaluar viabilidad financiera a largo plazo.
	Apalancamiento financiero	Pasivos / Patrimonio	Medir nivel de endeudamiento del proyecto.
Producción / Industria	Costo unitario de producción	Costos totales / Unidades producidas	Evaluar eficiencia productiva.
	Índice de utilización de capacidad instalada	Producción real / Capacidad máxima	Medir eficiencia operativa.

Fuente: Elaboración propia con base en Anexo 1 – Glosario de Indicadores.

Estos indicadores se pueden parametrizar en cuadros de mando automáticos o informes financieros, lo que permite un seguimiento continuo y la toma de decisiones. Además, son materia prima para la elaboración de sistemas de alerta temprana, como se explica a continuación.

- ***Implementación de sistemas de alerta temprana y monitoreo continuo***

Uno de los mayores beneficios de la estandarización de indicadores sectoriales en el outsourcing contable es la evaluación del desempeño financiero y su uso en la implementación de sistemas de alerta temprana. Este sistema crea alertas tempranas antes de que se conviertan en problemas críticos, permitiendo una gestión proactiva y una toma de decisiones oportuna por parte de los clientes.

- a) Rol estratégico de los sistemas de alerta:** Los indicadores financieros y de gestión definidos previamente pueden parametrizarse en sistemas de control, ya sean dashboards interactivos o informes. Cuando estos indicadores superan ciertos niveles de riesgo, se disparan alertas para que se puedan tomar medidas de inmediato.

Estos sistemas ayudan al cliente, al outsourcing contable, permitiendo una relación más consultiva y convirtiéndose en un socio estratégico.

Integrando KPIs y modelos en herramientas de análisis, se pueden definir rangos aceptables para cada métrica y recibir alertas cuando se superen ciertos límites de riesgo. Por ejemplo:

- Un descenso prolongado del ROA bajo el límite sectorial.
- Un Z-Score por debajo de 1.8, lo que señala un peligro de insolvencia.
- Un fondo de maniobra que sea negativo por más de dos trimestres seguidos.

Estas alertas hacen posible que se tomen decisiones instantáneas, que se reajusten los presupuestos, el flujo de caja o las estructuras de financiación.

- b) Elementos del sistema de monitoreo:** Para cada KPI, el monitoreo ininterrumpido necesita establecer:

- Límites de alerta (umbrales aceptables).
- Frecuencia de la medición (mensual, trimestral o por campaña).
- Encargados de interpretar y responder.
- Programas de acción relacionados (ajustes, planes de contingencia).

- c) **Segmentación de alertas:** Los tipos de alerta que pueden definirse se clasifican en tres niveles:
- **Operativas:** relacionados con procesos internos.
 - **Financieras:** relacionados con liquidez, rentabilidad, endeudamiento y capital de trabajo.
 - **Estratégicas:** relacionados con concentración de ingresos, pérdida de clientes clave o caída en el valor del cliente.

Tabla 30. Alertas según su impacto y origen

Tipo de Alerta	Ejemplos
Financieras	Bajo Z-Score, fondo de maniobra negativo, exceso de apalancamiento.
Operativas	Bajo uso de capacidad instalada, sobrecostos, caída de productividad.
Estratégicas	Alta concentración de ingresos, pérdida de clientes clave, caída de LTV.

- d) **Función del outsourcing contable como creador de inteligencia:** La empresa de outsourcing contable, al incorporar estos sistemas, va más allá de su función operacional. Ya no se restringe a llevar registros financieros; en su lugar, se transforma en un protagonista crucial que produce información de carácter estratégico, analiza desviaciones y asiste al cliente durante la implementación de medidas correctivas.

Asimismo, posibilita la creación de modelos de servicio diferenciados según el grado de madurez del cliente. Por ejemplo, las empresas pequeñas tienen acceso a alertas automatizadas básicas, mientras que las más grandes cuentan con un acompañamiento analítico más exhaustivo.

Cuando se aplica este sistema, el outsourcing contable deja de ser simplemente un registrador de transacciones y pasa a ser un centro que produce inteligencia financiera. Este cambio posibilita brindar servicios diferenciados de acuerdo con el grado de madurez del cliente:

- **Clientes pequeños:** tableros simplificados y alertas automáticas elementales.
- **Clientes medianos y grandes:** informes de análisis, sugerencias, comparaciones sectoriales.

El empleo combinado de herramientas empresariales, métricas de clientes e indicadores financieros por sectores hace que el outsourcing contable se convierta en un aliado estratégico que puede promover la mejora continua y prever riesgos de forma eficaz. Este método, que mezcla la personalización con la estandarización, no solamente mejora el servicio, sino que además robustece la posición competitiva de las empresas en un medio empresarial cada vez más complejo y dinámico.

El uso del modelo Lean Canvas, sumado a la normalización de indicadores financieros, brinda un fundamento firme para ajustar los servicios a las características específicas de cada sector y cliente. Esto convierte al outsourcing contable en un socio que proporciona valor real a la gestión financiera y operativa.

El mayor desafío es seguir siendo ágil y anticiparse a los cambios del mercado, la legislación y la tecnología, para consolidar un servicio pertinente y estratégico en la evolución del ecosistema empresarial.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones:

- La presente investigación permite evidenciar que, en el caso de las MiPymes, la utilización limitada de indicadores financieros representa un obstáculo para la sostenibilidad, crecimiento y la toma de decisiones estratégicas. Muchas de estas empresas operan con registros contables orientados al cumplimiento fiscal, lo que reduce su capacidad para diagnosticar debilidades, detectar oportunidades y anticipar riesgos. No solo se da debido a la ausencia de herramientas, sino también por la falta de una estructura de información organizada y la poca comprensión del modelo de negocio por parte de los propios clientes, quienes juegan un rol esencial en la calidad del análisis.
- El análisis financiero tradicional, usando herramientas como el análisis horizontal y vertical de los estados financieros, es adecuado para estructuras financieras sencillas. En la empresa donde se realizó el outsourcing contable, el uso de indicadores clave ayudó a comprender su situación financiera y establecer bases para la toma de decisiones. Pero esta utilidad depende de la veracidad y disponibilidad de la información que la empresa suministre, por lo que una contabilidad organizada y ajustada a la realidad de la empresa permitirá obtener diagnósticos significativos y consistentes.
- Los instrumentos de análisis financiero, como el análisis vertical, horizontal y los indicadores financieros ayudan a comprender la situación económica de las compañías y convertir números contables en información estratégica. Estas herramientas permiten la elaboración de estrategias que se alinean con el modelo de negocio de cada cliente, así como el diagnóstico financiero y la proyección de escenarios. La implementación apropiada de esta, junto con datos contables ordenados y actualizados, facilita que las empresas de outsourcing contable brinden un servicio con más profundidad analítica y una mayor capacidad para intervenir.
- La adición del modelo Lean Canvas al análisis financiero posibilita la representación gráfica de los componentes fundamentales de una empresa y ayuda

a detectar contradicciones internas, oportunidades de optimización y potenciales caminos para rediseñar estrategias, transformándolo en un instrumento valioso para representar el negocio y su gestión permanente.

- Las empresas de outsourcing contable tienen la capacidad de transformarse, al integrar modelos financieros y herramientas estratégicas como el Lean Canvas, desde un papel operativo a uno que es consultivo y estratégico. Esta transición significa que el outsourcing se restringe al procesamiento de datos, desempeña el papel de producir y suministrar información estratégica para la toma de decisiones. En este contexto, el entendimiento del entorno sectorial, la habilidad para ajustar modelos a cada cliente y la puesta en marcha de sistemas de monitoreo y alerta precoz incrementan de manera significativa el valor añadido que se brinda a las compañías.
- El análisis multisectorial reveló que no se puede implementar un modelo uniforme y singular para todos los clientes. Cada sector económico tiene características específicas en cuanto a operaciones, finanzas y normativas que deben abordarse con distintas perspectivas. Según la investigación, personalizar el contenido del Lean Canvas y los indicadores clave empleados posibilita elaborar diagnósticos más exactos y provechosos para decidir. No obstante, esta personalización necesita tanto instrumentos técnicos como una comprensión profunda del modelo de negocio del cliente, quien debe participar activamente en el proceso.
- Aunque los indicadores financieros son universales, su importancia y su interpretación varían de acuerdo con el sector en el que se utilicen. Por eso, las empresas de contabilidad deben hacer un análisis sectorial que incluya buenas prácticas, indicadores importantes y criterios acordes con la situación de cada cliente. Esta segmentación de la asesoría contable facilita la elaboración de comparativos por sector, la identificación de brechas y el establecimiento de criterios que puedan ser utilizados como referencia para decisiones estratégicas.
- El modelo Lean Canvas, el análisis financiero y los sistemas de monitoreo por indicadores se deben considerar como elementos de un sistema unificado de

inteligencia financiera. La colaboración entre estos componentes posibilita que las empresas de outsourcing contribuyan no solo con informes y registros, sino también con información estratégica que se puede aplicar, orientación continua y respaldo efectivo a la sostenibilidad y el crecimiento de las MiPymes.

5.2. Recomendaciones

- Las empresas de outsourcing contable deberían ampliar su propuesta de valor incorporando herramientas para el análisis financiero junto con métodos de diseño y evaluación de modelos de negocio, como el Lean Canvas. Para lograrlo, el personal debe ser entrenado en innovación empresarial, gestión estratégica y tecnologías de supervisión financiera. Esta transformación permitirá dejar atrás el modelo único de servicios y brindar soluciones personalizadas a las necesidades operativas y sectoriales de cada cliente.
- Establecer lineamientos técnicos para el uso de indicadores financieros, documentar procedimientos estandarizados, desarrollar protocolos para verificar la información contable recibida y capacitar al personal en el análisis de la información generada. Estas acciones harán posible convertir los datos contables en información estratégica para la toma de decisiones, mejorando la calidad y confiabilidad del diagnóstico financiero.
- Para establecer marcos de referencia que permitan diagnósticos más precisos y asesorías más pertinentes, es fundamental definir sectores e indicadores clave que se adecuen a la naturaleza de cada industria. Asimismo, fomentar una cultura de análisis constante, respaldada por sistemas de monitoreo con alertas tempranas, para que las compañías puedan prever los riesgos y producir información que les ayude a tomar decisiones.
- Se puede investigar la aplicación comparativa del modelo Lean Canvas en diferentes sectores productivos para verificar su versatilidad y adaptabilidad a diferentes contextos empresariales. Además, incluir variables relacionadas con la sostenibilidad ambiental y la responsabilidad social empresarial, al estar tomando mayor relevancia en la evaluación integral de las empresas.
- El método planteado permite establecer patrones, factores sectoriales y marcos comparativos que sirvan de soporte para el análisis estratégico de empresas en diferentes sectores. De esta manera, se fortalece la figura del outsourcing contable

como un socio de competitividad y sostenibilidad empresarial, más allá de un proveedor de servicios.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Adizes, I. (1999). *Managing Corporate Lifecycles: How Organizations Grow, Age and Die*. The Adizes Institute Publishing.
- Amo, F. (2010). *El Cuadro de Mando Integral Balanced Scorecard*. Madrid: ESIC Editorial.
- Asociación mentorDay. (s.f.). Crea tu modelo de negocio y ajústalo al mercado. mentorDay.
- Caminos, W., Guerrero, K., Guashca, L., & Frias, L. (06 de 2024). *Riesgo financiero y su impacto socioeconómico en empresas ecuatorianas*. Revista Venezolana de Gerencia.
- Coello, A. (2015). Análisis Horizontal y Vertical de los Estados Financieros. Actualidad Empresarial N° 326.
- Croll, A., & Yoskovitz, B. (2013). *Lean analytics: Use data to build a better startup faster*. Sebastopol: O'Reilly Media.
- Ducua Parales, J. A., & Ramírez, J. A. (2021). *Análisis de indicadores de endeudamiento y solvencia en la convergencia a Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en Colombia*. Colombia: Conocimiento global.
- EAE Barcelona Business School. (2024). *Herramientas financieras*. Obtenido de EAE Barcelona Business School: <https://www.eaebarselona.com/es/blog/herramientas-financieras>
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. Revista de antiguos alumnos del IESE.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera (13.ª ed.)*. Pearson Educación.
- Guajardo Cantú, G. (2018). *Contabilidad financiera. Parte I*. México: McGraw-Hill.
- Gutiérrez, J. (2022). *Modelos financieros con Excel. Cuarta edición*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Herrera Freire, A., Betancourt Gonzaga, V., Herrera Freire, A., & Vega Rodríguez, S. y. (2016). *Razones financieras de liquidez en la gestión empresarial para la toma de decisiones*. Quipukamayoc.
- Hurtado, F. (2011). *Dirección De Proyectos: Una Introducción Con Base En El Marco Del PMI*. Bloomington: Palibrio.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (Abril de 2023). Registro Estadístico de Empresas 2023.

- International Accounting Standards Board. (2007). *International Accounting Standard 1: Presentation of financial statements*. Obtenido de <https://www.ifrs.org/>
- Kuratko, D. F. (2016). *Entrepreneurship: Theory, process, and practice* (10th ed.). Cengage Learning.
- Lizarzaburu, E. (2014). Análisis del Modelo Z de Altman en el mercado peruano. *Revista Universidad y Empresa*.
- Merchán, M. (Diciembre de 2022). NOTA TÉCNICA: FONDO DE MANIOBRA – NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS.
- Merida Gonzalez, V. (2016). *Gestión del Proyecto Bivio de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana con el enfoque de la Metodología de Marco Lógico*. Habana: Redalyc.
- Miro. (2023). Obtenido de Miro: <https://miro.com/es/planificacion-estrategica/que-es-lean-canvas/>
- Oriol, A. (2008). *Análisis de Balances. Claves para elaborar un análisis de las cuentas anuales*. Barcelona: Profit Editorial.
- Ortiz Anaya, H. (2015). *Análisis financiero aplicado y normas internacionales de información financiera - NIIF*. Universidad Externado de Colombia.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio. 10ma edición*. Nueva Jersey: EGEDSA.
- Padilla, M. (2016). *Gestión Financiera*. En M. Padilla, *Gestión Financiera, Segunda edición*. Mexico: ECOE Ediciones.
- Prim, A. (2016). *Innokabi*. Obtenido de <https://innokabi.com/lienzo-lean-canvas-el-lienzo-de-los-emprendedores/>
- Programa Expertemprende. (s.f.). *GUÍA DIDÁCTICA Modelo Canvas*. Junta de extremadura.
- Rashmi, M., & Wilson, P. (2018). Personal Finance Management and Life Time Goals: An Empirical Analysis. *ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research*.
- Revsine, L., Collins, D., & Johnson, W. B. (1999). *Financial Reporting & Analysis*. Upper Saddle River. Nueva Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Rodrigo, E. G. (2012). *Estados financieros básicos bajo NIC-NIIF*. Ecoe Ediciones.
- Rodriguez, A. (2015). *Modelos de planificación y valoración de empresas*. Santiago de Compostela: Andavira.

- Ross, S. (2014). *Fundamentos de finanzas corporativas. Décima edición*. México: McGraw-Hill.
- Ross, S. A. (2022). *Finanzas corporativas. Décima tercera edición*. McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Sáenz, L. (31 de Enero de 2019). *Amelica*. Obtenido de RAZONES FINANCIERAS DE LIQUIDEZ: UN INDICADOR TRADICIONAL DEL ESTADO FINANCIERO DE LAS EMPRESAS: <https://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/213/2131217005/>
- Sanchez Ballesta, J. P. (2002). *Análisis de rentabilidad de la empresa*. Obtenido de <https://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisR.pdf>
- Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (2011). *Tabla de indicadores financieros*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf
- Vite, P., Benalcazar, J., Ollague, J., & Pacheco, A. (22 de Febrero de 2022). *Estudio del uso de herramientas financieras en las microempresas de la ciudad de Santa Rosa*. Obtenido de 593 Digital Publisher CEIT: <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.2.1065>

7. ANEXOS

Anexo 1 Indicadores financieros claves dentro de la aplicación empresarial

Tabla 31. Indicadores financieros clave en aplicación temporal

Variable	Indicador	Fórmula	Importancia / Uso empresarial
Liquidez	Capital de trabajo	$\text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}$	Evalúa la capacidad de la empresa para operar en el corto plazo.
	Razón circulante	$\text{Activo circulante} / \text{Pasivo circulante}$	Mide la solvencia de corto plazo.
	Prueba ácida	$(\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo circulante}$	Útil en empresas con inventarios grandes (retail, manufactura).
	Liquidez inmediata	$(\text{Efectivo} + \text{Valores negociables}) / \text{Pasivo circulante}$	Importante en banca y seguros, o empresas con poco inventario.
Eficiencia	Rotación de activos totales	$\text{Ventas} / \text{Activos totales}$	Mide eficiencia global de los activos.
	Rotación de activos fijos	$\text{Ventas} / \text{Activos fijos}$	Relevante en manufactura, transporte, energía.
	Rotación de inventarios	$\text{Costo de ventas} / \text{Inventarios}$	Vital en retail, logística y producción.
	Rotación de cuentas por cobrar	$\text{Ventas de crédito} / \text{Cuentas por cobrar}$	Importante en empresas B2B con ventas a crédito.
	Rotación de cuentas por pagar	$\text{Compras a crédito} / \text{Cuentas por pagar}$	Usado en Pymes y grandes empresas para controlar pagos a proveedores.
	Ciclo de conversión de efectivo (CCE)	$\text{Días de inventario} + \text{Días de CxC} - \text{Días de CxP}$	Mide el tiempo de recuperación de efectivo.
	Rotación de capital de trabajo	$\text{Ventas} / \text{Capital de trabajo}$	Evalúa cuánto aprovecha la empresa su capital de corto plazo.
Endeudamiento	Razón de deuda	$\text{Pasivo total} / \text{Activo total}$	Controla nivel de apalancamiento.
	$\text{Pasivo circulante} / \text{Pasivo total}$	$\text{Pasivo circulante} / \text{Pasivo total}$	Mide dependencia de deuda a corto plazo.
	$\text{Pasivo largo plazo} / \text{Pasivo total}$	$\text{Pasivo a largo plazo} / \text{Pasivo total}$	Relevante en proyectos de infraestructura.
	Razón deuda-patrimonio (D/E)	$\text{Pasivo total} / \text{Patrimonio}$	Mide riesgo financiero. Muy usado por bancos.
	Apalancamiento financiero	$\text{Activo total} / \text{Patrimonio}$	Evalúa financiamiento externo.
	Cobertura de intereses	$\text{Utilidad} / \text{Intereses}$	Controla capacidad de cubrir intereses.
	DSCR (Cobertura servicio deuda)	$\text{Flujo operativo} / (\text{Intereses} + \text{Pago capital})$	Clave en banca y proyectos.
Rentabilidad	ROA (Rentabilidad sobre activos)	$\text{Utilidad} / \text{Activo total}$	Mide eficiencia global.
	ROS (Rentabilidad sobre ventas)	$\text{Utilidad} / \text{Ventas total}$	Evalúa márgenes netos.

Variable	Indicador	Fórmula	Importancia / Uso empresarial
	ROE (Rentabilidad sobre capital)	Utilidad / Capital contable	Mide retorno al inversionista.
	ROE ajustado	Utilidad neta / Patrimonio	Versión más precisa del ROE.
	Margen bruto	Utilidad bruta / Ventas	Clave en manufactura y retail.
	Margen operativo (EBIT)	Utilidad operativa / Ventas	Importante en empresas de servicios.
	EBITDA margen	EBITDA / Ventas	Usado en valuaciones y private equity.
Actividad	Días de inventario	$(\text{Inventario} / \text{Costo de ventas}) \times 365$	Mide tiempo que permanecen los inventarios.
	Días de cuentas por cobrar	$(\text{Cuentas por cobrar} / \text{Ventas a crédito}) \times 365$	Evalúa la velocidad de cobro.
	Días de cuentas por pagar	$(\text{Cuentas por pagar} / \text{Compras a crédito}) \times 365$	Mide el promedio de días para pagar a proveedores.
Valoración	EVA (Valor Económico Agregado)	$\text{NOPAT} - (\text{Capital} \times \text{Costo de capital})$	Mide creación de valor.
	Múltiplo EV/EBITDA	Valor empresa / EBITDA	Muy usado en fusiones y adquisiciones.
	P/E (Price to Earnings)	Precio acción / Utilidad por acción	Usado por inversionistas para valorar empresas cotizadas.
Flujo de Caja	FCF (Flujo libre de caja)	Flujo operativo – Inversiones (CAPEX)	Mide efectivo disponible para deuda o accionistas.
	Tasa de reinversión	Inversión en activos / Utilidad operativa	Evalúa cuánto se reinvierte.
Crecimiento	Crecimiento de ventas	$((\text{Ventas actuales} - \text{anteriores}) / \text{anteriores}) \times 100$	Indica expansión o contracción del negocio.
	Crecimiento de utilidades	$((\text{Utilidad actual} - \text{anterior}) / \text{anterior}) \times 100$	Mide sostenibilidad del beneficio.
Sostenibilidad	Emisiones por unidad producida	Emisiones totales / Unidades producidas	Importante en industrias reguladas.
	% de energías renovables	$\text{Energía renovable} / \text{Energía total} \times 100$	Muestra compromiso ambiental.
Riesgo financiero	Cobertura capital de trabajo	Activo corriente / Pasivo corriente	Evalúa capacidad de afrontar obligaciones de corto plazo.
	Ratio de solvencia	Activo total / Pasivo total	Mide estabilidad financiera a largo plazo.