



---

## Tu modelo de negocio frente al espejo financiero

---

***Mtra. Adriana Montserrat Eguiza Tamayo***

Directora Administrativa y de Finanzas Grupo SEPSA.  
Egresada de la Maestría en Administración. Generación 2009-2011.  
amet3@hotmail.com

### ***Resumen***

Cada modelo de negocio es creado para generar un valor específico. Sin embargo, cuando los frutos de esta propuesta de valor son cuestionados, se debe seguir un ciclo de análisis que permita optimizar el modelo de negocio.

A lo largo de este artículo se detallará un ciclo de análisis para determinar si el modelo de negocio debe ser reestructurado y cuáles serán las estrategias más adecuadas que lo impulsarán a aportar el valor esperado. El análisis planteado comenzará con dar respuesta a las preguntas claves que identifiquen, no el modelo de negocio esperado, sino el que se está ejecutando, para proceder al análisis de sus resultados actuales.

Existen diferentes tipos de análisis para los resultados, pero uno de los más importantes es el financiero, por lo que se planteará como siguiente paso la transformación en valores numéricos del modelo de negocio para visualizar su reflejo financiero, y con él determinar el desempeño actual y el histórico de puntos clave de sus estados financieros.

El análisis del reflejo financiero será la base para la selección asertiva de estrategias que permitan adecuar el modelo de negocio y alinearlo a su propuesta de valor esperada. Con este análisis se espera dar herramientas útiles para lograr que un modelo de negocio esté en constante generación de valor.

***Palabras clave:*** Análisis financiero, estrategias, generación de valor, modelo de negocio, proyecciones financieras.

## Abstract

Each business model is created to generate a specific value. However, when the results of this value proposition are questioned, a cycle of analysis must be followed to optimize the business model.

Throughout this article, an analysis cycle will be detailed to determine if the business model should be restructured, and what will be the most appropriate strategies that will generate the expected value. The proposed analysis will begin by answering the key questions that identify, not the expected business model, but the one that is being executed, to proceed with the analysis of its current results.

There are different types of analysis for the results, but one of the most important is the financial one. Therefore, the next step will be to transform the business model into numerical values to visualize its financial reflection, and with it determine the current and historical performance of the key points from its financial statements.

The analysis of the financial reflection will be the basis for the assertive selection of strategies that allow the business model to be adapted and aligned with its expected value proposition. With this analysis, it is expected to provide useful tools to ensure that a business model is constantly generating value.

**Keywords:** Business model, value generation, financial analysis, strategies, financial projections.

# Introducción

¿Crees que tu modelo de negocio está en crisis? ¿Quieres cambiar su rumbo? ¿Buscas optimizarlo? ¿Piensas que tu modelo de negocio está en la cúspide?

Para responder estas y otras preguntas sobre el modelo de negocio es importante ver su reflejo en sus propias finanzas; es decir, hacer la conversión del modelo de negocio en números capaces de ser analizados e interpretados.

Un modelo de negocio, según el autor Alexander Osterwalder, es “el que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. Es “la lógica que subyace en el sustento económico de las corporaciones, es decir, la lógica que sigue una empresa para obtener ganancias”. (Osterwalder & Pigneur, 2013)

Si un modelo de negocio está funcionando adecuada y alineadamente, debe ser capaz de generar valor para todos los que lo rodean y obtener ganancias, tal y como lo plantea Osterwalder. Para esto, hay que considerar que un análisis financiero es la herramienta para poder determinar la generación de valor del modelo de negocio y apoya a encontrar las estrategias adecuadas para llevarlo a su forma óptima.

## Desarrollo

### ***El modelo de negocio***

Partiendo de que este es, entre otras cosas, la base sobre la cual opera una organización esperando generar valor, es importante que se tenga plenamente identificado para no seguir haciendo el negocio sin una identidad específica y/o única y sin un enfoque claro.

De acuerdo con Fernando D'kuba, en un Modelo de Negocio se debe ser capaz de identificar tres preguntas: *¿qué?*, *¿a quién?* y *¿cómo?* El *¿qué?* refiere a los productos y/o servicios que la organización ofrece, el *¿a quién?* es la relación mercado-clientes, y el *¿cómo?* refiere a las operaciones del negocio para lograr las preguntas anteriores. (D'kuba, Duarte, & Fernández, 2020)

Para ahondar más en la identificación del modelo de negocio existen nueve módulos de análisis propuestos por los autores previamente mencionados Osterwalder y Pigneur que comprenden el segmento de mercado, las propuestas de valor, los canales, la relaciones con los clientes, las fuentes de ingreso, los recursos clave, las actividades clave, las asociaciones clave y la estructura de costos. A través de estos módulos de análisis se puede hacer una identificación integral del modelo de Negocio. (Osterwalder & Pigneur, 2013)

Con las preguntas claves, sumadas al análisis de los nueve módulos planteados, se debe ser capaz de identificar paso a paso cómo está funcionando el modelo de negocio y cómo es que se está trabajando para lograr obtener ingresos.

Una vez identificado el Modelo de Negocio actual que está activamente operando, no el deseado, se debe poner *frente al espejo financiero*.

## **Las finanzas**

Estas, Lawrence Gitman “son el arte y la ciencia de administrar el dinero”, “una rama de la administración de empresas que se enfoca en la gestión y control de los recursos financieros de una organización”, y deben ayudar a analizar la información contable de las organizaciones tanto a nivel histórico (el pasado), como a nivel de proyecciones (el futuro deseado). (Gitman, 2012)

Una vez que el modelo de negocio ya está identificado, se transforma en valores numéricos para ser analizado financieramente y obtener así un listado de indicadores que dirán si el modelo de negocio está cumpliendo con su función íntegramente o si está teniendo deficiencias en algún rubro.

Existen diferentes herramientas financieras que pueden ayudar a analizar el modelo de negocio. En este ensayo se mencionarán solo algunas que darán el primer y principal reflejo del modelo de negocio: el análisis vertical, el análisis horizontal y las razones financieras.

Un *análisis vertical* permite transformar los estados financieros de una organización de números a porcentajes de cada línea sobre los subtotales y totales de los mismos permitiendo determinar, entre otras cosas, si dentro del modelo de negocio los recursos se encuentran líquidos o están invertidos en los clientes, en los inventarios o en los bienes muebles e inmuebles; y si estos recursos de la organización se encuentran respaldados por algún financiamiento externo o por el soporte de la inversión de los accionistas. A su vez, este análisis vertical también permite reconocer la proporción de

los costos, los gastos y las utilidades/pérdidas generadas durante un periodo determinado respecto a las ventas de la organización.

*A su vez, este análisis vertical también permite reconocer la proporción de los costos, los gastos y las utilidades/pérdidas generadas durante un periodo determinado respecto a las ventas de la organización.*

El *análisis horizontal* revisará los estados financieros de la organización a través de porcentajes comparativos entre los mismos rubros de diferentes periodos, revisará el comportamiento y revisará las tendencias históricas del modelo de negocio en cuanto a evolución de los activos o recursos, de sus fuentes de financiamiento, de las ventas, los costos

y gastos y sobretodo de las utilidades. Este análisis muestra patrones que han marcado el desempeño del modelo de negocio que se encuentra operando.

Con estos dos primeros análisis donde se visualizan las cifras de los estados financieros convertidas en porcentajes, se debería poder demostrar si el modelo de negocio actual (la operación continua), ha estado o no generando adecuadamente ventas, utilidades y efectivo, y si esa generación ha estado alineada o no con lo esperado por los accionistas.

El tercer análisis de *razones financieras*, determinará a través de indicadores que comparan varios rubros de los estados financieros de una organización, el desempeño del modelo

de negocio visto desde cuatro áreas importantes: la liquidez, la actividad, la estructura de capital y la rentabilidad principalmente.

Con las razones financieras de liquidez se mostrará si el modelo de negocio está generando flujo de efectivo para cubrir sus operaciones. Con las razones de actividad se determinará si el modelo de negocio tiene una operación sana y eficiente en cuanto a sus cobros, pagos y ventas. Con el análisis de la estructura de capital se podrá saber si la organización obtiene sus recursos de forma externa o través de su propia generación de recursos y, finalmente, a través de la rentabilidad se sabrá si el modelo de negocio está generando los márgenes de utilidad y el nivel de rendimientos esperados por los accionistas.

Pueden utilizarse herramientas financieras más profundas para el análisis del modelo de negocio, tales como un análisis que permita determinar más detalladamente de dónde está obteniendo los rendimientos la organización, análisis que permitan analizar los costos de manera minuciosa para ver la generación de valor de cada una de las actividades dentro del proceso productivo, y muchas más que ayudarán a entender el modelo de negocio en función.

Lo importante es tener una visión clara sobre los resultados financieros del modelo de negocio actual, sus tendencias, y poder detectar los posibles rubros que no se encuentran alineados con lo esperado.

En este punto se tiene ya una identificación plena del modelo de negocios actual en cuanto al análisis de sus segmentos principales y en cuanto a su *reflejo financiero*, y se puede ser capaz de contestar de una manera más asertiva las preguntas planteadas en un inicio para saber si está o no funcionando adecuadamente y sobre todo si está llevando a la obtención de utilidades y a la generación de valor.

## ***¿Cómo transformar el reflejo del Modelo de Negocio?***

Si el reflejo del modelo de negocio, revisado a través del análisis financiero no está alineado y no va acorde con los resultados esperados por los accionistas, es momento de transformarlo. Las fallas al modelo de negocio pueden ser tan sencillas que requieran solo una corrección u optimización en un área de la operación, o tan complejas que impliquen dar un giro al mismo.

De acuerdo con el reflejo analizado deben crearse estrategias que impulsen el modelo de negocio y lo lleven a alinearse nuevamente. Dichas estrategias pueden ser enfocadas a estos ambientes: análisis de precios, control presupuestal de costos y gastos, diversificación de ingresos y/o unidades de negocio, automatización y tecnología, gestión de flujo de efectivo, entre otros; estrategias que puedan ser diseñadas para asegurar que el modelo de negocio pueda ser capaz de crecer de manera sostenible.

Ahora que se tienen planteadas las estrategias necesarias, deben determinarse escenarios que muestren su impacto en el modelo de negocio. El impacto deberá medirse en escenarios pesimistas, conservadores y optimistas que den una visión amplia de lo que podría llegar a ser el nuevo modelo de negocio.

## ***De nuevo frente al espejo financiero***

Con estos escenarios planteados de acuerdo con las estrategias establecidas, se vuelve a presentar el modelo de negocio frente a su reflejo financiero; es decir, se convierte el posible efecto de las estrategias, según el escenario, en números estimados que ahora serán analizados hacia futuro a través de proyecciones.

Una proyección financiera es un análisis de la situación estimada a futuro de una empresa mediante premisas que se han evaluado de acuerdo con patrones históricos y a tendencias de mercado; de tal manera que las estrategias seleccionadas, convertidas a valor numérico, serán insertadas en los estados financieros actuales y evaluadas con una tendencia esperada a futuro según los escenarios propuestos.

Se obtendrán nuevas cifras financieras sujetas de análisis con las herramientas previstas en el punto anterior. Si las estrategias tienen implicaciones de inversión, pueden utilizarse herramientas de *análisis de proyectos de inversión* que sean capaces de demostrar si se obtendrán los rendimientos esperados analizando el costo-beneficio de estas.

Si las cifras arrojadas por el nuevo análisis financiero de las proyecciones que contengan los posibles cambios esperados en el modelo de negocio son satisfactorias, entonces debe seguirse adelante con la implementación. De lo contrario puede hacerse un replanteamiento de estrategias, poniéndolas nuevamente frente al *espejo financiero* proyectado. De esta forma se logra un ciclo de constante análisis que busque la optimización del modelo de negocio de manera continua.

## Conclusión

Las preguntas sobre la posición actual del modelo de negocio pueden ser contestadas cuando se hace un análisis profundo en dos vertientes: la primera de ellas que haga una identificación plena del modelo de negocio mostrando sus tres caras de *qué* ofrece, a *quién* y *cómo*; y la segunda a través de su reflejo financiero que muestre indicadores numéricos.

La identificación del modelo de negocio que se encuentra funcionando actualmente podrá apoyarse de la determinación de segmentos claves como: segmento de mercado, propuestas de valor, canales, relación con los clientes, fuentes de ingreso, recursos, actividades y asociaciones clave y la estructura de costos, que mostrarán todo aquello que le ayuda a generar el valor esperado.

El análisis del reflejo financiero podrá hacer uso de herramientas financieras que muestren si el modelo de negocio convertido a valores numéricos genera o ha estado generando buenos estándares de liquidez, de financiamientos, de operatividad, y de rendimientos. Esto puede lograrse analizando las cifras históricas de la organización.

Cuando el reflejo analizado no esté alineado con los fines últimos del modelo de negocio, es importante plantear estrategias y escenarios que vuelvan a direccionarlo o impulsarlo; y para hacer esa buena selección de estrategias, un nuevo análisis de su reflejo financiero es crucial mediante proyecciones financieras, es decir, con la simulación de cifras estimadas a futuro. Estas proyecciones mostrarán los nuevos indicadores que darán la pauta para caminar de manera más certera sobre los nuevos caminos propuestos y asegurar que sí se tenga el modelo de negocio que genere el valor esperado.

Lo principal descubierto a través de este ensayo es que se debe de estar abiertos a tener un ciclo constante de análisis del modelo de negocio que se encuentra operando, para que apoyados en su *reflejo financiero* aseguremos que se encuentra alineado a los objetivos propuestos según su propia identidad. Este mismo *reflejo financiero* debe ayudar a seleccionar estrategias que sirvan de apoyo para impulsar a la optimización del modelo de negocio ayudando a la constante generación de valor. Y aun cuando el resultado del análisis del modelo de negocio sea favorable, pueden plantearse y analizarse financieramente estrategias que permitan seguir con la optimización continua del mismo.

## *Referencias*

- Clark, T. (2013). Tu Modelo de negocio. Barcelona: Centro Libros PAPF.
- D'kuba, F., Duarte, J., & Fernández, L. (2020). Un coloquio inesperado. México: IPADE.
- Duarte, J., & Fernández, L. (2020). Finanzas Operativas: un coloquio. México: Limusa.
- Gitman, L. (2012). Principios de Administración Financiera. México: Pearson.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). Generación de modelos de negocio. Barcelona: Centro Libros PAPF.
- Rodríguez Aranday, F. (2018). Formulación y evaluación de proyectos de inversión. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.