

## La contabilidad de la suscripción: del registro transaccional a la gestión del valor del cliente \*

*Subscription accounting: from transaction recording to customer value management*



**Gabriel Budiño** 

Profesor titular, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración  
Universidad de la República  
Montevideo – Uruguay  
[gabriel.budino@fcea.edu.uy](mailto:gabriel.budino@fcea.edu.uy)

Durante décadas, el mundo de los negocios y la contabilidad han vivido bajo una premisa fundamental: el hecho económico originado en una transacción puntual. El éxito se medía en el hito de la venta; el intercambio de un bien por dinero marcaba el fin de un proceso y el inicio de un registro histórico. Sin embargo, la economía global ha transitado hacia un modelo de servicios recurrentes, plataformas digitales y la desmaterialización de la propuesta de valor (Tzuo y Weisert, 2018).

El fenómeno se ha caracterizado en la literatura como *economía de la suscripción* (Olimjonovich, 2024), *economía de plataformas* (Kenney y Zysman, 2016) o *servitización* (Baines et al., 2009). Para

---

\* **Cómo citar / How to cite**

Budiño, G. (2026). La contabilidad de la suscripción: del registro transaccional a la gestión del valor del cliente. *Revista CEA*, 12(29), Art. e4014. <https://doi.org/10.22430/24223182.4014>

este nuevo ecosistema, la venta ya no es el final del proceso comercial, sino el comienzo de una relación con el cliente, que exige una entrega de valor ininterrumpida (Levitt, 1983), desafiando los marcos conceptuales de la contabilidad tradicional, así como la práctica contable, tanto financiera como de gestión (Lev, 2018).

El problema es que, mientras los modelos de negocio han evolucionado, nuestras prácticas contables, en ciertos aspectos, parecen atrapadas en el siglo XX, y no siempre se han incorporado informes suplementarios y reportes de gestión que complementen los estados financieros.

### **El espejismo de los estados financieros**

La contabilidad financiera tradicional, basada en hitos puntuales, se fragmenta ante la complejidad de las relaciones a largo plazo. Hoy, las empresas líderes crecen exponencialmente siguiendo modelos de suscripción, pero sus estados financieros a menudo cuentan una historia incompleta. La práctica profesional actual aún trata las inversiones críticas en activos intangibles (por ejemplo: la adquisición y retención de clientes) como gastos del periodo en lugar de capitalizarlos como activos.

Un enfoque tan conservador de la contabilidad crea situaciones de asimetría informativa. Baruch Lev y Feng Gu (2016) han criticado la relevancia de la información financiera reportada, por el declive secular en la capacidad de las ganancias netas para explicar el valor de mercado de las compañías modernas. En la economía de suscripción, el valor real de una empresa es la suma del valor de vida de sus clientes: *Customer Lifetime Value* o LTV (Gupta y Lehmann, 2005). Si el sistema contable no puede capturar este valor oculto, los terceros interesados navegan con un mapa que omite información fundamental para la toma de decisiones.

### **La tiranía del costo marginal cero**

Otro desafío fundamental es la estructura de costos. En entornos digitales de software y plataformas, una vez superada la inversión inicial, el costo marginal de servir a un usuario adicional pierde relevancia relativa frente a otros factores como la retención y escalabilidad. Las métricas tradicionales de margen bruto pierden sentido cuando el costo de producción ya no es el factor limitante.

La contabilidad de gestión debe, por tanto, relativizar su preocupación con la asignación de costos y empezar a enfocarse en el valor de la red y el costo de adquisición de usuarios. En modelos recurrentes, la métrica de supervivencia no es el saldo de caja del mes pasado, sino la tasa de abandono (*churn*). Una baja en la rentabilidad trimestral debido a una inversión intensiva en retener clientes de alto valor no es un fracaso; es una apreciación de los activos de la compañía que el estado de resultados tradicional simplemente es incapaz de reflejar.

### **De registradores a arquitectos de datos**

Esta transformación exige una reconfiguración total de la arquitectura tecnológica de las organizaciones. En la economía de plataformas, el sistema de información no es una herramienta de registro *posfacto*, sino la infraestructura que define el hecho contable en tiempo real.

Una posible solución técnica para esta transición es la adopción de modelos de contabilidad basada en eventos (*Event-Based Accounting*). En lugar de procesar transacciones por lotes al final del mes,

los sistemas deben capturar cada rastro digital (inicios de sesión, descargas de la aplicación, renovaciones de planes o períodos prolongados de inactividad) como un evento relevante para los modelos de estimación de ingresos. Solo esta granularidad permite adoptar un modelo de contabilidad continua, en el que el cierre contable se distribuye a lo largo del periodo de forma automatizada (Bhimani, 2020).

Bajo este paradigma, el rol del profesional contable experimenta una metamorfosis significativa. El contador deja de ser un validador de datos históricos para convertirse en un arquitecto de sistemas de información (Niroula y Pant, 2025). La tarea ya no es solo interpretar datos, sino también diseñar y gobernar los algoritmos de reconocimiento de ingresos y la infraestructura digital que garantice la integridad de la información en un entorno de grandes volúmenes de datos.

## Conclusión

La economía de la suscripción es una respuesta estratégica a la comoditización de los productos físicos. Ofrece previsibilidad financiera, resiliencia ante las crisis y una relación directa con el consumidor, que genera un flujo relevante de datos estratégicos.

Sin embargo, para aprovechar este potencial, las empresas deben derribar los silos entre la estrategia, la tecnología y las finanzas. La contabilidad debe dejar de ser una función de soporte para posicionarse como una infraestructura estratégica para la toma de decisiones. Aquellas organizaciones que sigan intentando medir la economía digital con herramientas de la era industrial se encontrarán reportando ganancias mientras una parte significativa de sus activos intangibles permanece insuficientemente representada en los estados financieros.

## REFERENCIAS

- Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Benedettini, O., y Kay, J. M. (2009). The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(5), 547-567. <https://doi.org/10.1108/17410380910960984>
- Bhimani, A. (2020). Digital data and management accounting: why we need to rethink research methods. *Journal of Management Control*, 31(1), 9-23. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00295-z>
- Gupta, S., y Lehmann, D. (2005). *Managing customers as investments: The strategic value of customers in the long run*. Wharton School Publishing.
- Kenney, M., y Zysman, J. (2016). The Rise of the Platform Economy. *Issues in Science and Technology*, 32(3), 61-69. <https://issues.org/rise-platform-economy-big-data-work/>
- Lev, B. (2018). The deteriorating usefulness of financial report information and how to reverse it. *Accounting and Business Research*, 48(5), 465-493. <https://doi.org/10.1080/00014788.2018.1470138>
- Lev, B., y Gu, F. (2016). *The End of Accounting and the Path Forward for Investors and Managers*. John Wiley y Sons.

Levitt, T. (1983). After the sale is over... *Harvard Business Review*, 61(1), 87-93.  
<https://hbr.org/1983/09/after-the-sale-is-over>

Niroula, A. K., y Pant, G. D. (2025). Accounting Transformation Challenges and Opportunities in the Ongoing Twenty-First Century: A Study in Nepal. *Interdisciplinary Journal of Management and Social Sciences*, 6(2), 18-34. <https://doi.org/10.3126/ijmss.v6i2.88489>

Olimjonovich, D. B. (2024). The subscription economy: Transforming business models. *Web of Discoveries: Journal of Analysis and Inventions*, 2(3), 71-76.  
<https://webofjournals.com/index.php/3/article/view/999>

Tzuo, T., y Weisert, G. (2018). *Subscribed: Why the Subscription Model Will Be Your Company's Future - and What to Do About It*. Penguin.



**SE PARTE DE**  
NUESTRA COMUNIDAD EN

 [Sistema de Revistas Científicas ITM](#)

 [@sistemaderevistasITM](#)

 [@sistemaderevistasITM](#)