

MUESTRA GRATUITA

Poné precio con números

Cómo cotizar, actualizar precios y dar descuentos sin decidir a ciegas



Una selección del contenido del ebook

Cr. Ignacio R. Manissero

BIBLIOTECA EMPRESARIAL

ANTES DE SEGUIR

Conocé el método antes de comprar

Esta muestra contiene ejemplos reales del contenido; no resultados reales de clientes.

Un descuento no se evalúa sólo por el porcentaje que resignás. También cambia lo que cada venta deja para cubrir la estructura. Esta muestra te permite seguir ese razonamiento y probar una primera cuenta con tus propios datos.

Vas a encontrar la apertura del caso ficticio Norte Equipamiento y extractos sobre recargo, margen, precio objetivo, descuentos y plazo. Después hay un ejercicio resuelto y una ficha completable. No necesitás conocimientos contables previos.

Todos los ejemplos son didácticos. Los importes, porcentajes y tasas son supuestos, no precios ni condiciones vigentes. El método no predice la demanda ni promete un incremento de ganancias.

UNA PREGUNTA PARA LEER

¿Qué diferencia hay entre el descuento que concedés y la contribución que perdés por concederlo?

El pack completo continúa con costos de reposición, cotizaciones, negociación, promociones, casos por actividad, pedidos especiales, escenarios y seguimiento de lo presupuestado frente a lo realizado.

Autor: Cr. Ignacio R. Manissero. Revisión de contenidos: septiembre de 2026.
Producto digital. Material educativo de gestión; las decisiones concretas requieren revisar costos, contratos y normativa aplicable.

APERTURA

El descuento que parecía pequeño

Una venta puede crecer y dejar menos para sostener la empresa.

Clara dirige Norte Equipamiento, una pyme ficticia que vende kits de insumos para mantenimiento. El equipo comercial presenta un pedido importante. El cliente compra siempre, compara ofertas y pide un 10% de descuento. La respuesta parece obvia: concederlo para no perder la operación.

El kit figura a \$100.000 netos. La mercadería cuesta \$60.000 y Clara piensa que todavía hay espacio. Pero preparar, embalar y entregar cada kit suma otros \$5.000. Además, ciertos gastos de venta representan el 8% del importe neto vendido. El precio no tiene un colchón de \$40.000: deja una contribución de \$27.000 antes de los costos fijos.

Con el descuento, el precio baja a \$90.000. Los costos de \$65.000 no bajan porque el cliente pague menos. Los gastos proporcionales sí se reducen, pero sólo \$800. La contribución queda en \$17.800. La concesión del 10% recorta un 34,07% de lo que cada kit aportaba para cubrir la estructura.

La discusión cambia. Ya no alcanza con decir que el pedido sigue dejando algo. Ahora hay que preguntar cuántas unidades se venderán, qué capacidad ocuparán, cuándo se cobrarán y qué resultado tendrá el mes. También hay que averiguar si el cliente aceptaría otra cantidad, otro alcance o una entrega agrupada.

Clara no necesita prohibir todos los descuentos. Necesita saber qué está concediendo y a cambio de qué. Una reducción puede ser razonable si existe un ahorro real o una oportunidad concreta; también puede deteriorar un negocio que ya trabajaba con poco margen.

Vamos a seguir ese pedido sin inventar un final feliz. Algunas alternativas funcionarán bajo determinados supuestos y otras no. El propósito no es encontrar una fórmula que siempre diga que sí: es construir una forma de decidir antes de enviar el presupuesto.

PREGUNTA DE ARRANQUE

¿Sabés cuánto deja tu última cotización después de los descuentos, los costos de cumplirla y los gastos de venderla?

01 · ENTENDER QUÉ ESTÁS MIDIENDO

Recargo y margen no son sinónimos

El mismo porcentaje produce resultados distintos según la base de cálculo.

Un **recargo** se calcula sobre el costo. Un **margen sobre ventas** se calcula sobre el precio. El error aparece cuando alguien dice “quiero ganar el 30%” y otro agrega 30% al costo. Ambos usan el mismo número, pero responden preguntas diferentes.

Tomemos un ejemplo independiente, sin otros gastos ni impuestos: algo cuesta \$100 y se vende a \$130. El recargo fue de \$30 sobre \$100: 30%. Sin embargo, quedan \$30 sobre una venta de \$130: el margen es 23,08%, no 30%.

Recargo = (Precio – Costo) / Costo

Margen = (Precio – Costo) / Precio

Para obtener un margen del 30% sobre ventas, el costo de \$100 tiene que representar el 70% restante. Por eso el precio es $\$100 / 0,70 = \$142,86$. La diferencia no surge de una recomendación comercial: surge de cambiar el denominador.

Costo	Recargo aplicado	Precio	Margen resultante
\$100	20%	\$120	16,67%
\$100	30%	\$130	23,08%
\$100	50%	\$150	33,33%
\$100	100%	\$200	50,00%

Estas equivalencias sólo comparan ese costo con el precio. No demuestran una rentabilidad neta. Si faltan comisiones, fletes o estructura, todavía tenés que descontarlos. En el capítulo siguiente vamos a agregar esas capas sin llamar “ganancia” a todo lo que queda después de la compra.

PARA TU EQUIPO

Eliminá la frase “le agregamos nuestro margen”. Reemplazala por “aplicamos un recargo sobre el costo” o “buscamos una contribución sobre la venta”, con su porcentaje y su base.

03 · CONSTRUIR EL PRECIO

La fórmula del precio objetivo

Primero definí cuánto debe quedar sobre la venta. Después despejá el precio.

Si C es el costo variable por unidad, r son los gastos variables sobre la venta y m es la contribución objetivo sobre ventas, la identidad es simple: del precio sale C , sale $r \times P$ y debe quedar $m \times P$. No alcanza con sumar r y m al costo: ambos se calculan sobre P .

$$\text{Precio neto objetivo} = C / (1 - r - m)$$

Para el kit: $C = \$65.000$, $r = 8\%$ y $m = 25\%$. El denominador es 67% . El precio calculado es $\$97.014,9254$. Redondeado hacia arriba a pesos enteros, el mínimo para cumplir esa meta es $\$97.015$. Al precio de lista de $\$100.000$ el kit ya aporta una contribución del 27% .

Comprobación al precio calculado	Importe aproximado
Precio neto	\$97.014,93
Gastos variables del 8%	(\$7.761,19)
Costo variable	(\$65.000,00)
Contribución: 25% de la venta	\$24.253,73

El 25% es una meta didáctica, no una recomendación universal. Puede ser insuficiente para una estructura costosa, inaceptable para el mercado o excesivo frente a una estrategia puntual. La fórmula muestra el precio que cumple la condición; no demuestra que el cliente lo vaya a pagar.

El denominador debe ser mayor que cero. Si $r + m$ alcanza o supera el 100% , no existe un precio positivo que satisfaga esa estructura con C positivo. El Excel muestra una alerta en lugar de devolver un número engañoso.

PRUEBA FINAL

Multiplicá el precio por los porcentajes y restá los costos. Si no recuperás el margen buscado, revisá bases, redondeo, cargos faltantes o gastos contados dos veces.

04 · DESCUENTOS Y PROMOCIONES

Un 10% menos de precio no es un 10% menos de aporte

El descuento recorta la parte que queda después de pagar costos que no desaparecen.

Volvamos al pedido de Clara. El cliente pide bajar de \$100.000 a \$90.000 por kit. C sigue en \$65.000. El gasto proporcional baja de \$8.000 a \$7.200, porque se calcula sobre la venta efectivamente pactada. Todo lo demás permanece igual.

Por kit	Sin descuento	Con 10%
Precio neto	\$100.000	\$90.000
Costo variable	(\$65.000)	(\$65.000)
Gastos variables al 8%	(\$8.000)	(\$7.200)
Contribución	\$27.000	\$17.800
Contribución / venta	27,00%	19,78%
Pérdida de contribución por kit	—	\$9.200

La contribución cae $\$9.200 / \$27.000 = 34,07\%$. No cae exactamente \$10.000 porque el cargo proporcional se reduce \$800. Esa pequeña diferencia también importa: la cuenta correcta considera qué costos cambian con el precio y cuáles permanecen.

Con 300 kits, la contribución total baja de \$8.100.000 a \$5.340.000. Frente a \$5.400.000 de fijos, el mes pasa de ganar \$2.700.000 a perder \$60.000 antes de financiación e impuesto a las ganancias. No hace falta vender a pérdida por unidad para tener un mes con resultado negativo.

La sensibilidad no predice la conducta del cliente. Muestra las consecuencias de una hipótesis: mismo volumen, mismos costos y menor precio. [3] Si el descuento aumenta la cantidad vendida, ese nuevo volumen debe calcularse y contrastarse con capacidad, demanda y caja.

ANTES DE APROBAR

Pedí el efecto sobre la contribución total, no sólo el porcentaje de descuento. “Todavía deja margen” no alcanza para justificar la decisión.

04 · DESCUENTOS Y PROMOCIONES

Cuánto podés ceder y cuánto más tendrías que vender

Dos preguntas que conviene resolver antes de negociar.

Para conservar una contribución mínima del 25% con $C = \$65.000$ y $r = 8\%$, el precio no puede bajar de $\$97.014,93$. Frente a una lista de $\$100.000$, el descuento máximo teórico es 2,9851%. Una autorización del 3% ya queda levemente por debajo de la meta.

$$\text{Descuento máximo} = 1 - \text{Precio mínimo} / \text{Precio de lista}$$

Si el precio mínimo supera la lista, el resultado es negativo: no hay espacio para descontar; hace falta revisar el precio o la estructura. En el Excel se informa esa situación y el descuento disponible se muestra en cero. No se interpreta como permiso para vender al piso variable.

Ahora evaluá el pedido del 10%. Para mantener los $\$8.100.000$ de contribución que generaban 300 kits, dividí esa contribución por los $\$17.800$ que deja cada kit descontado. El cálculo da 455,06 unidades. Como no se entrega una fracción, hacen falta **456 kits**.

$$\text{Cantidad nueva} = \text{Contribución total a conservar} / \text{Nueva contribución unitaria}$$

El incremento teórico es 51,69%; al redondear a unidades enteras, pasás de 300 a 456: 52% más. Esto supone que los costos fijos no suben, que el costo unitario no cambia y que existe capacidad. Si vender más exige otro turno o más inversión, repetí la cuenta con esos efectos.

Para sólo cubrir los $\$5.400.000$ fijos al precio descontado, necesitás 303,37 kits, es decir 304. No confundas ese volumen con el necesario para conservar el resultado anterior: son objetivos diferentes.

LÍMITE DEL CÁLCULO

Cuando la nueva contribución unitaria es cero o negativa, aumentar el volumen no recupera el aporte anterior bajo esos mismos supuestos. Primero debe cambiar la operación.

05 · PRECIO Y CONDICIÓN DE COBRO

El plazo también forma parte del precio

No compares importes de fechas distintas como si fueran dinero disponible hoy.

Un precio de \$100.000 a cobrar dentro de sesenta días no tiene el mismo valor presente que \$100.000 hoy cuando existe un costo de financiar la espera. Esa diferencia no se resuelve diciendo que ambos clientes compraron al mismo precio de lista.

Para comparar un cobro único, definí una tasa efectiva por período. Con una tasa mensual ficticia del 3% y meses convencionales de treinta días, dos meses tienen un factor de $1,03 \times 1,03 = 1,0609$. No son exactamente 6%: el efecto compuesto es 6,09%.

$$\text{Valor presente} = \text{Cobro futuro} / (1 + \text{tasa mensual})^{(\text{días} / 30)}$$

$$\text{Cobro futuro equivalente} = \text{Valor hoy} \times (1 + \text{tasa mensual})^{(\text{días} / 30)}$$

Con esos supuestos, \$100.000 a sesenta días equivalen a \$94.259,59 hoy. Para conservar el valor de \$100.000 hoy, el cobro a sesenta días debería ser \$106.090. Es una equivalencia matemática bajo una tasa elegida, no un precio obligatorio ni una tasa observada de mercado.

La tasa de comparación puede responder al costo efectivo de financiar esa necesidad o al costo de oportunidad pertinente. Debe ser consistente con moneda, plazo y riesgo. No mezcles una tasa nominal anual con una efectiva mensual ni compares flujos reales con tasas nominales sin ajustar las bases.

Estos ejemplos describen crédito comercial entre empresas. Analizar su economía no autoriza cualquier recargo por medio de pago. Las reglas de tarjetas y exhibición al consumidor se revisan por separado en el capítulo 12. El simulador no calcula el costo financiero total legal.

PRIMERA VERIFICACIÓN

Pedí fecha de acreditación, no sólo fecha de pago del cliente. Un cheque, una liquidación de plataforma y una transferencia pueden tener calendarios diferentes.

PROBÁ EL ENFOQUE

Una cuenta para hacer antes de cotizar

Ejemplo independiente. Primero resuélvelo; después revisá qué significa.

Tu costo variable por unidad es \$12.000. Los gastos variables equivalen al 6% del precio neto. Querés que la contribución represente el 20% de la venta. Un cliente ofrece pagar \$15.000.

La pregunta

¿Qué precio permite cumplir la meta? ¿Qué contribución queda con la oferta del cliente? No incluyas IVA ni costos fijos en este ejercicio: estamos midiendo contribución variable.

$$\text{Precio objetivo} = 12.000 / (1 - 0,06 - 0,20)$$

El resultado es \$16.216,22. Para cotizar en pesos enteros sin quedar por debajo de la meta, el piso redondeado es \$16.217.

$$\text{Contribución de la oferta} = 15.000 \times 0,94 - 12.000$$

La oferta deja \$2.100, equivalentes al 14% de la venta. No es una pérdida variable, pero tampoco alcanza el objetivo del 20%. Falta revisar estructura, capacidad, mercado, condiciones y caja antes de decidir.

LLEVÁ LA CUENTA A TU EMPRESA

Reemplazá los tres datos por los de una cotización tuya. Definí cada base y verificá que no estés contando dos veces el mismo costo.

LO QUE SIGUE EN EL LIBRO

Del cálculo a una forma de trabajar

El pack completo une explicación, simulación y documentación de la decisión.

Ebook completo · 52 páginas

Doce capítulos, un caso conductor desarrollado, ocho ejercicios con respuestas, glosario, fichas y fuentes enlazadas. Aprendés a actualizar componentes, construir cotizaciones y revisar qué margen quedó realmente.

Simulador Excel · 10 hojas

Incluye ficha de costos base y actualizados, cotizador con meta, tabla de descuentos, comparación de plazos, modelo para servicios, matriz de precios y volumen, registro de veinte operaciones y tablero. Las hojas funcionan sin macros ni conexiones externas.

Cuaderno completable · 3 fichas

Dieciocho campos para documentar la base del precio, aprobar una propuesta y revisar el resultado. Los campos del PDF no calculan; las simulaciones numéricas se hacen en Excel.

Una decisión	Qué vas a poder revisar
Conceder un descuento	Aporte por unidad, cantidad necesaria y límite para la meta
Cobrar más adelante	Valor presente del cobro neto y supuestos financieros
Aceptar un pedido especial	Costos incrementales, capacidad y alternativa sacrificada
Cambiar una lista	Costos confirmados, versión, vigencia y efecto por volumen

Los archivos están pensados para acompañar tu trabajo, no para sustituir la validación de los datos. No incluye asesoramiento individual, implementación, emisión de facturas ni cálculo automático de impuestos.

FICHA 1 · COMPLETABLE

La base de tu precio

Completá los campos o imprimí la ficha. No realiza cálculos automáticos.

Documentá la unidad, la evidencia y los porcentajes antes de usar el simulador.
Una segunda persona debería poder reconstruir el cálculo con esta información.

Empresa, producto o servicio; fecha y responsable**Unidad de venta y alcance incluido / excluido****Costos variables por unidad: importes, fuentes y fechas****Gastos proporcionales: tasa, base e impuestos recuperables****Estructura, volumen o horas facturables de referencia****Meta: contribución o resultado; dudas por resolver**

CONTINUÁ CON EL PACK COMPLETO

Tu próxima cotización puede empezar distinto

Elegí una operación concreta. Reuní sus costos y compará la decisión antes de aprobarla.

La diferencia entre “le agrego un porcentaje” y “sé qué deja esta venta” está en aclarar las bases, revisar el alcance y medir las condiciones. No necesitás cargar toda la empresa para empezar: necesitás una operación con datos verificables.

En el libro completo vas a seguir a Norte Equipamiento hasta comparar descuentos, costos confirmados y alternativas. También vas a usar el Excel para revisar tu propia operación y conservar el criterio que la justifica.

EL PACK INCLUYE

Ebook PDF de 52 páginas + simulador Excel de 10 hojas + cuaderno PDF de 3 fichas y 18 campos completables.

Ver la biblioteca y encontrar «Poné precio con números»

El enlace abre la tienda general de Estudio Manissero. Buscá el título en la biblioteca. La disponibilidad y las condiciones de compra son las que informe el vendedor en la ficha del producto.

La imagen comercial con apariencia de libro físico es ilustrativa: este pack es digital y no incluye envío de un ejemplar impreso.

Referencia conceptual de esta muestra

[3] OpenStax, Principles of Accounting, vol. 2, sección 3.3: sensibilidad de precio y volumen. Ejemplos y textos de esta muestra son originales. [Abrir fuente](#).

Cr. Ignacio R. Manissero · Biblioteca empresarial

Guías para las decisiones importantes de tu pyme.

Poné precio con números

Cr. Ignacio R. Manissero

Nota sobre elaboración y responsabilidad:

Esta publicación fue desarrollada con asistencia de herramientas de inteligencia artificial en distintas etapas de investigación, estructuración y redacción. La selección temática, el enfoque, la revisión y la versión final del contenido se encuentran bajo responsabilidad del autor.

El contenido tiene fines exclusivamente informativos y educativos. No constituye asesoramiento contable, impositivo, legal, financiero ni profesional aplicable a situaciones particulares. La normativa, criterios y circunstancias pueden modificarse, por lo que se recomienda verificar su vigencia y obtener asesoramiento profesional antes de adoptar decisiones basadas en este material.