

MUESTRA GRATUITA

Dejá de decidir sobre la marcha

Cómo armar el presupuesto y el plan de tu pyme para los próximos doce meses

PLAN DE TRABAJO



PREVISIÓN

Una selección del contenido del ebook

Cr. Ignacio R. Manissero

BIBLIOTECA EMPRESARIAL

ANTES DE EMPEZAR

Probá el enfoque antes de comprar

El año parece rentable, pero un mes no alcanza para sueldos, proveedores o una inversión. Este pack te ayuda a conectar objetivos, ventas, recursos y fechas de caja, y a revisar lo que ocurre sin perder la referencia del plan aprobado.

Estas doce páginas reúnen extractos reales del ebook, un tramo del caso, dos ejercicios con respuestas y una ficha completable. El pack completo continúa el recorrido con doce capítulos, ocho ejercicios, una planilla de diez hojas y seis modelos operativos.

Los nombres y cifras son ficticios, con fines didácticos. No son testimonios ni resultados prometidos. Es un presupuesto de gestión, no una proyección contable completa ni una liquidación tributaria. El caso usa precios constantes, ausencia de variaciones de stock e impuestos en cero para aislar la lógica. Debe adaptarse antes de aplicarlo a una empresa.

Revisión editorial y de fuentes: 24 de septiembre de 2026. Los extractos pueden contener referencias numéricas; las fuentes enlazadas del tema están disponibles en el ebook completo y se identifican al final de esta muestra.

APERTURA • EXTRACTO

El año daba bien; abril no

Brisa Uniformes es una empresa ficticia que fabrica y vende ropa de trabajo. Su dueña, Ana, quiere dejar de decidir cada compra mirando el saldo del banco. El equipo prepara una meta anual de 12.000 unidades a \$10.000 cada una, con costo variable de \$6.000 y estructura de \$3.000.000 mensuales.

La cuenta anual muestra \$120.000.000 de ventas, \$72.000.000 de costos variables y \$36.000.000 de costos fijos: resultado operativo de \$12.000.000 antes de impuestos y financiación. Parece suficiente para comprar una máquina de \$6.000.000 en abril.

Pero sólo se cobra 40% de cada venta en el mes y 60% al siguiente. Las compras variables se pagan mitad en el mes y mitad después. Hay saldos iniciales y un arranque estacional más lento. Al ordenar las fechas, abril termina con una caja proyectada de -\$4.400.000.

El problema no es una cuenta mal multiplicada. El presupuesto de resultados y el de caja responden preguntas diferentes. La empresa puede terminar el año con resultado positivo y necesitar financiación durante el recorrido.

Vamos a construir el plan completo del caso, conservar la versión aprobada y comparar lo que ocurra. El objetivo no será adivinar doce meses con exactitud. Será saber qué recursos exige cada decisión y cuándo hace falta corregirla.

PARA DECIDIR

Un resultado anual positivo no paga por sí solo una obligación que vence en abril.

EXTRACTO DEL EBOOK

Un presupuesto no empieza en Excel

“Vender más” no define cuánto, a quién, con qué margen ni con qué capacidad. Antes de cargar números, elegí los resultados que la empresa busca y las restricciones que no puede ignorar. El presupuesto debe expresar decisiones, no una suma de deseos.

Separá crecimiento, continuidad, rentabilidad y liquidez. Pueden apoyarse, pero también entrar en tensión. Aumentar ventas a crédito puede requerir más capital de trabajo; ampliar capacidad puede consumir caja antes de generar resultados.

La planificación presupuestaria conecta objetivos, coordinación y revisión de diferencias [1]. En este libro la usamos como una conversación entre áreas: qué se venderá, qué recursos harán falta, qué se pagará y qué se espera conseguir.

Brisa Uniformes fija una meta de unidades y una inversión concreta. Después comprueba si producción, compras y cobranzas pueden sostenerla. Si las restricciones muestran que no, debe cambiar el plan, no esconder la dificultad en una celda llamada “otros ingresos”.

Objetivo	Pregunta que lo vuelve concreto
Crecimiento	¿Cuántas unidades y qué clientes?
Rentabilidad	¿Qué contribución y qué estructura?
Continuidad	¿Qué capacidad y riesgos deben cubrirse?
Liquidez	¿Qué fechas no pueden quedar sin fondos?

EXTRACTO DEL EBOOK

Elegí pocas variables que expliquen el negocio

Un presupuesto con cientos de filas puede parecer preciso y seguir dependiendo de tres supuestos mal definidos. Identificá los factores que mueven el resultado: unidades, precio, mezcla de productos, costo variable, capacidad y plazos.

No todos los rubros necesitan el mismo detalle. Desarrollá lo material o incierto. Un gasto pequeño y estable puede agruparse; un insumo que representa la mitad del costo merece una hipótesis específica.

Asigná un responsable por supuesto. Ventas aporta evidencia de demanda; operaciones, capacidad y consumos; administración, fechas y saldos; dirección, prioridades y límites. El contador ayuda a conectar conceptos, pero no puede inventar pedidos futuros ni productividad técnica.

Dejá visibles fuente, fecha y rango. Un dato histórico puede ser un punto de partida, no una garantía. Cuando cambie el supuesto, registrá la versión para que la revisión posterior compare lo que realmente se decidió y no una reconstrucción acomodada al resultado.

EXTRACTO DEL EBOOK

El objetivo comercial tiene que caber en la operación

Si el plan exige más horas que las disponibles, la diferencia no desaparece porque las ventas estén aprobadas. Estimá capacidad por etapa crítica, considerando tiempos útiles, preparación, mantenimiento y ausencias razonables.

No confundas horas pagadas con horas productivas. Una parte se destina a coordinación, limpieza, traslado o tareas necesarias que no generan unidades directamente. La medición debe describir el proceso, no presumir que todo minuto puede venderse.

Brisa Uniformes puede producir 1.200 unidades en los meses de mayor actividad bajo el supuesto elegido. Si aparece un pedido extraordinario, necesita revisar horas, materiales y fecha, no agregarlo a las ventas sin modificar recursos.

La hoja Recursos permite registrar capacidad y carga por mes. Es una comprobación simple, no un planificador industrial. Cuando existen varias máquinas, habilidades o cuellos de botella, hay que abrir el análisis por recurso y no confiar en una capacidad total agregada.

Recurso	Dato de capacidad
Personal	Horas útiles y habilidades
Equipos	Disponibilidad y rendimiento
Materiales	Plazo y cantidad utilizable
Espacio y logística	Almacenaje, preparación y entrega

EXTRACTO DEL EBOOK

Personal y servicios: compromisos que continúan

Una incorporación puede generar costos antes de alcanzar productividad estable. Incluí búsqueda, capacitación, herramientas y tiempo de acompañamiento cuando correspondan. El salario no resume el costo ni la caja de una contratación.

Las obligaciones laborales requieren categorías, convenio, jornada y componentes verificados. No uses un porcentaje genérico de cargas como si fuera una liquidación válida. El presupuesto puede partir de importes preparados por el especialista y actualizarlos con sus supuestos.

Con servicios externos, revisá alcance, actualización, permanencia mínima y salida. Una cuota mensual puede crecer por usuarios o volumen. También puede exigir pagos iniciales de implementación que no aparecen en el gasto ordinario.

Separá lo comprometido de lo discrecional. Si las ventas caen, no todos los costos pueden reducirse de inmediato. La diferencia entre estructura fija y ajustes posibles importa para construir escenarios y evitar un plan de ahorro que sólo existe en una columna.

EXTRACTO DEL EBOOK

Abril necesita una decisión de financiación

Los cierres de caja del primer trimestre son \$700.000, \$600.000 y \$900.000. En abril, la operación del mes y el pago de \$6.000.000 por la máquina llevan el saldo a -\$4.400.000.

El saldo mejora gradualmente hasta cero en julio y termina diciembre en \$6.600.000. Eso no permite ignorar el faltante anterior: la empresa no puede pagar en abril con dinero que recién espera recibir meses después sin una fuente de financiación o una reprogramación válida.

La necesidad mínima medida sobre cierres mensuales es \$4.400.000 para no quedar bajo cero. Si la política exige una reserva de \$1.000.000, la cobertura tendría que alcanzar \$5.400.000, bajo las mismas fechas. El flujo intramensual podría mostrar otra necesidad.

La decisión puede ser diferir inversión, negociar cuotas, aportar fondos o financiar. Cada alternativa requiere modificar el calendario y revisar costos posteriores. No se resuelve borrando la fila negativa.

Mes	Saldo de caja base
Enero	700.000
Marzo	900.000
Abril	-4.400.000
Julio	0
Diciembre	6.600.000

DOS EJERCICIOS RESUELTOS

De la lectura a una decisión

1. Contribución anual

12.000 unidades, precio \$10.000 y costo variable \$6.000.

Respuesta. Ventas \$120.000.000, variables \$72.000.000 y contribución \$48.000.000. Antes de estructura e impuestos.

2. Equilibrio mensual

Costos fijos \$3.000.000 y contribución unitaria \$4.000.

Respuesta. 750 unidades cubren la estructura bajo los supuestos lineales. No cubren automáticamente inversión, impuestos o deuda.

PARA DECIDIR

En el ebook completo hay ocho ejercicios y el caso se desarrolla junto con la planilla editable.

QUÉ SIGUE EN EL PACK

El recorrido completo

01. Elegir qué querés lograr. Un presupuesto no empieza en Excel.
02. Proyectar ventas con una base defendible. Separá unidades de precio.
03. Presupuestar capacidad y recursos. El objetivo comercial tiene que caber en la operación.
04. Armar el presupuesto de resultados. Del ingreso a la contribución.
05. Convertir resultados en caja. Empezá con saldos que puedas conciliar.
06. Tratar inflación e incertidumbre. No mezcles precios constantes con aumentos aislados.
07. Comparar lo real con lo aprobado. No borres el presupuesto cuando cambia la realidad.
08. Coordinar personas y decisiones. El presupuesto necesita responsables, no propietarios de celdas.
09. Adaptar el presupuesto a tu actividad. Comercio e industria.
10. Brisa Uniformes: resultado y caja juntos. El año operativo deja doce millones.
11. Usar el presupuesto editable. Diez hojas, una base coherente.
12. Instalar una rutina de planificación. Primeros siete días: reunir y acordar.

FICHA 1 • COMPLETABLE

Definir supuestos del plan

Cada cifra importante necesita origen y responsable. Completá en un lector compatible o imprimí.
Los campos guardan texto; no calculan.

Objetivos, período y fecha de corte

--

Unidades, precios, segmentos y evidencia comercial

--

Capacidad, recursos y restricciones

--

Costos, actualizaciones y compromisos

--

Saldos iniciales y plazos de cobro y pago

--

Responsables, pendientes y fecha de aprobación

--

CONTINUÁ CON LAS HERRAMIENTAS

Pasá del ejemplo a tus datos

El pack completo incluye el ebook de 52 páginas, una planilla Excel de diez hojas, tres fichas PDF completables y seis modelos editables en Word. Permite continuar el caso y organizar una decisión propia con responsables y evidencia.

Es un producto digital. La imagen con apariencia de libro físico es ilustrativa; no se envía un ejemplar impreso. No incluye consultoría individual, integración con sistemas ni garantías de resultado.

VER EL PACK EN LA TIENDA DE ESTUDIO MANISSERO

El enlace lleva a la tienda general. Buscá el título «Dejá de decidir sobre la marcha».

Fuentes del recorrido

Franklin, Graybeal y Cooper. Principles of Accounting, vol. 2, 7.1. Presupuestos. Referencia conceptual; no reproducción de casos o gráficos.

Dahlquist y Knight. Principles of Finance, 19.1. Capital de trabajo.

Revisión: 24 de septiembre de 2026. Los casos y la redacción son propios. Cr. Ignacio R. Manissero.

Dejá de decidir sobre la marcha

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.