

MUESTRA GRATUITA

Tu mejor cliente también puede ser tu mayor riesgo

Cómo reducir la dependencia comercial y construir una cartera más equilibrada



Distribuir la exposición

Una selección del contenido del ebook

Cr. Ignacio R. Manissero

BIBLIOTECA EMPRESARIAL

ANTES DE EMPEZAR

Probá el enfoque antes de comprar

Tu cliente más importante te da volumen y previsibilidad. Pero también puede concentrar margen, cuentas por cobrar y capacidad. Este pack te ayuda a medir esa dependencia y construir alternativas sin romper una relación que sigue siendo valiosa.

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. Las participaciones y escenarios no son límites de riesgo universales ni probabilidades de incumplimiento. El Excel no evalúa solvencia de terceros, no recomienda cortar relaciones y no sustituye contratos, cuentas corrientes o un flujo integral.

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 cliente que sostenía todo

Prisma Envases, una pyme ficticia, vende \$10.000.000 mensuales. Su cliente A compra \$6.000.000 y representa 60% de la facturación. Es una relación valiosa: permite planificar producción y reduce parte del esfuerzo comercial. También concentra decisiones que la empresa no controla.

El cliente pide una reducción de pedidos del 30% durante un período. La primera reacción es pensar que Prisma perderá 30% del negocio. No es así: perdería 30% de las ventas de A, es decir \$1.800.000, equivalentes a 18% de las ventas totales.

El efecto en resultado depende del margen. A deja 30% de contribución; la caída resta \$540.000. El resultado operativo de referencia, \$850.000 antes de impuestos y financiación, bajaría a \$310.000 si los demás costos no cambian.

Pero la dependencia no termina ahí. A concentra \$9.000.000 de los \$12.000.000 a cobrar: 75% de la cartera. Una demora en pagar puede crear un faltante de caja aun sin cancelar pedidos.

La solución no será despedir al mejor cliente ni buscar muchos compradores pequeños a cualquier precio. Será entender qué sostiene la relación, qué exposición genera y cómo construir alternativas sin destruir el negocio que hoy funciona.

PARA DECIDIR

Un cliente puede ser valioso y, al mismo tiempo, concentrar un riesgo relevante. Las dos cosas pueden ser ciertas.

EXTRACTO DEL EBOOK

La concentración empieza por una base comparable

Para medir participación, elegí período, moneda y concepto. Ventas netas de un mes no se comparan directamente con cobranzas de otro. Si hay estacionalidad, una foto mensual puede exagerar o esconder la dependencia.

Ordená clientes por ventas netas del mismo período y calculá cada participación sobre el total. Revisá al menos otra ventana: varios meses o un ciclo completo cuando la actividad lo requiera. No mezcles importes históricos sin considerar cambios de precios y moneda.

El 60% de Prisma Envases describe la cartera ficticia del caso. No es un umbral legal ni una prueba de que la relación sea inconveniente. La exposición depende también de margen, cobro, contrato, capacidad y alternativas.

La primera ficha debe explicar qué se midió y qué quedó fuera: notas de crédito, operaciones extraordinarias, ventas internas o cuentas relacionadas. Un porcentaje preciso con una base inconsistente puede producir más alarma que información.

Base	Qué debe quedar claro
Período	Mes, trimestre o ciclo comparable
Importe	Venta neta, no mezcla de cobros y facturas
Moneda	Una base común definida
Alcance	Clientes, grupos y operaciones incluidas

EXTRACTO DEL EBOOK

Un cliente no siempre es una razón social

Varias empresas pueden depender del mismo grupo económico, presupuesto o decisión de compras. Medirlas por separado puede mostrar una cartera diversificada que en realidad responde a un único centro de decisión.

Identificá vínculos relevantes con evidencia: control común, contrato marco, pagador, proyecto o intermediario. No supongas relación por similitud de nombres ni recolectes datos innecesarios. La clasificación debe responder al riesgo que se quiere analizar.

También puede existir dependencia de un canal. Diez compradores que llegan por una sola plataforma o distribuidor comparten una exposición distinta de la de un cliente individual. Conservá ambas lecturas sin sumar sus porcentajes como si fueran riesgos independientes.

La hoja Grupos agrega ventas por un código común. Los totales deben coincidir con Clientes, no duplicarse. Una cuenta sólo debe pertenecer una vez a la agrupación que se esté midiendo. Si necesitás varias dimensiones, usá análisis separados y nombrá cada uno.

EXTRACTO DEL EBOOK

Una caída parcial no afecta todo por igual

Cuando un cliente reduce pedidos, calculá primero la venta perdida de esa cuenta. Después aplicá los costos evitables correspondientes. Los costos fijos que continúan deben permanecer en el escenario.

A compra \$6.000.000. Una reducción de 30% resta \$1.800.000 de ventas. Con contribución de 30%, se pierden \$540.000 de aporte, siempre que los costos variables se reduzcan proporcionalmente y no existan cargos de cancelación.

Prisma pasa de \$850.000 a \$310.000 de resultado operativo antes de impuestos y financiación. La caída no es 30% del resultado ni 30% de ventas totales. La relación depende de participación y margen.

Después revisá consecuencias secundarias: stock ya comprado, capacidad ociosa, mínimos de proveedores y costos de transición. La primera cuenta permite orientarse, pero no debe presentarse como un análisis completo si esos compromisos son relevantes.

Paso del escenario	Cálculo
Venta de A perdida	$6.000.000 \times 30\% = 1.800.000$
Contribución perdida	$1.800.000 \times 30\% = 540.000$
Resultado base	850.000
Resultado posterior	310.000

EXTRACTO DEL EBOOK

Una presión de precio puede pesar más que un volumen menor

Si el cliente mantiene cantidad pero exige descuento, los costos variables por unidad pueden no bajar. Por eso el efecto sobre la contribución difiere de una reducción proporcional de volumen.

En A, un descuento de 5% sobre \$6.000.000 reduce ingresos en \$300.000. Si los \$4.200.000 variables permanecen constantes, su aporte baja de \$1.800.000 a \$1.500.000: una caída de 16,67% en contribución.

Antes de aceptar, busca qué condición puede cambiar costos o riesgo: entrega agrupada, previsibilidad, anticipo o menor alcance. No atribuyas valor a una promesa de volumen sin evidencia y sin revisar capacidad.

La negociación debe considerar la relación completa, pero no esconder su economía. Conservar un cliente puede ser razonable aun con menor aporte; lo importante es saber cuánto se concede, por cuánto tiempo y qué alternativa existe si la condición se repite.

EXTRACTO DEL EBOOK

Tres cambios, tres respuestas

Una reducción de 30% del volumen de A resta \$540.000 de contribución y deja \$310.000 de resultado, bajo las simplificaciones del caso. Un descuento de 5% con costos constantes resta \$300.000 y deja \$550.000. La pérdida completa resta \$1.800.000 y produce -\$950.000.

No son escenarios acumulados. Cada uno cambia una condición distinta sobre la misma base. Sumarlos como una pérdida probable duplicaría efectos y mezclaría hipótesis incompatibles.

La respuesta también cambia. Una baja temporal puede requerir ajustar compras; una presión de precio, negociar alcance; una pérdida total, activar transición y alternativas. En todos los casos, los compromisos existentes deben revisarse aparte.

El Excel conserva seis escenarios para comparar sin sobrescribir Clientes. El resultado es un primer análisis económico, no una recomendación automática de aceptar descuentos, rechazar pedidos o reducir personal.

Escenario aislado	Resultado operativo
Base	850.000
A reduce volumen 30%	310.000
A exige descuento 5%	550.000
A se pierde completamente	-950.000

DOS EJERCICIOS RESUELTOS

De la lectura a una decisión

1. Participación comercial

A vende \$6.000.000 sobre un total de \$10.000.000.

Respuesta. Participación 60%. Es una medida del período, no una probabilidad de pérdida ni un límite universal.

2. Participación en aporte

A contribuye \$1.800.000 sobre \$3.350.000.

Respuesta. 53,73% aproximadamente. No coincide con participación en ventas porque los márgenes difieren.

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. **Medir antes de preocuparte.** La concentración empieza por una base comparable.
02. **Mirar más que facturación.** Participación en contribución.
03. **Probar cambios en volumen y margen.** Una caída parcial no afecta todo por igual.
04. **Probar demoras y tensiones de caja.** La demora no necesita cancelar una venta para hacer daño.
05. **Entender la relación sin convertirla en sospecha.** Qué hace valioso al principal cliente.
06. **Reducir exposición sin romper el vínculo.** Negociar condiciones que distribuyan mejor el riesgo.
07. **Diversificar con economía, no por cantidad.** Reemplazar ventas no es reemplazar contribución.
08. **Seguir exposición y acciones.** Un tablero con pocas medidas diferentes.
09. **Adaptar el análisis al negocio.** Proyectos, obras y contratos grandes.
10. **Prisma Envases: el mapa completo.** Cuatro clientes, tres lecturas.
11. **Trabajar con el mapa editable.** Qué hace cada hoja.
12. **Un plan de noventa días con continuidad.** Siete días: conocer la exposición.

FICHA 1 • COMPLETABLE

Medir la dependencia

Usá bases comparables y separá dimensiones. Completá en un lector compatible o imprimí. Los campos guardan texto; no calculan.

Período, corte, moneda y responsable

Clientes y grupos con vínculo confirmado

Ventas, contribución y criterio de costos

Créditos al corte y saldos en revisión

Capacidad, activos y recursos dedicados

Datos pendientes y límites internos a evaluar

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 «Tu mejor cliente también puede ser tu mayor riesgo».

Fuentes del recorrido

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

Small Business Administration. Marketing and sales: público, propuesta, proceso y presupuesto. Referencia conceptual; no reglas tributarias argentinas.

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

Tu mejor cliente también puede ser tu mayor riesgo

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.