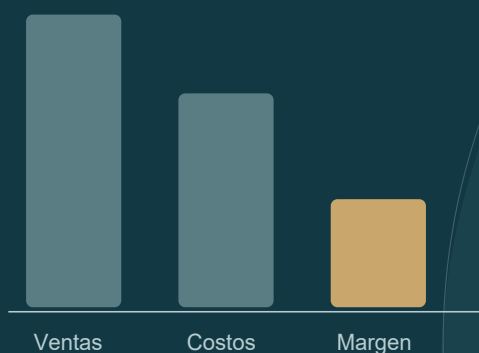


MUESTRA GRATUITA

Radiografía de tu rentabilidad

Detectá los costos ocultos que se comen el margen de tus ventas



Una selección del contenido del ebook

Cr. Ignacio R. Manissero

BIBLIOTECA EMPRESARIAL

Conocé el enfoque de la guía

Esta muestra reúne páginas seleccionadas de **Radiografía de tu rentabilidad**, de Cr. Ignacio R. Manissero, Estudio Manissero. La edición completa contiene 50 páginas, diez módulos y cinco fichas completables, también entregadas en un cuaderno separado.

Vas a encontrar una introducción, la diferencia entre recargo y margen, un caso mensual, el efecto de un descuento, el análisis de una comisión y una hoja de ruta de 90 días. Las referencias de la última página permiten consultar las fuentes citadas.

Todos los casos y sus importes son ficticios. No representan tasas, tarifas, salarios ni márgenes de mercado. Los resultados surgen de los supuestos del ejemplo y no constituyen una promesa de rentabilidad.

El contenido es educativo. Los criterios contables, tributarios y contractuales de tu empresa necesitan una evaluación específica. Las fichas completas y el desarrollo de clientes, inventario, tiempo, financiación, estructura y decisiones están en el ebook.

La pregunta que recorre el libro: ¿qué queda de una venta después de cumplirla, cobrarla y sostener la empresa que la hace posible?

Podés conocer Estudio Manissero y sus canales de contacto en estudiomanissero.com.ar. La consulta profesional no está incluida en el ebook y se acuerda por separado.

© 2026 Ignacio R. Manissero. Esta muestra puede compartirse gratuitamente, completa y sin modificaciones, conservando autor y fuentes. No se autoriza su reventa.

Vendés. Trabajás. ¿Qué queda?

El cierre del mes trae una buena noticia: se vendió más. Hubo pedidos, entregas y movimiento. Sin embargo, cuando llega el momento de pagar sueldos, proveedores e impuestos, vuelve la misma pregunta: «¿Dónde está la ganancia?». La respuesta no siempre está en vender todavía más.

Imaginá a Mariana, dueña de una distribuidora. Compra un producto, le agrega un porcentaje y lo ofrece. A simple vista, la diferencia parece suficiente. Pero después aparecen un descuento para cerrar la operación, una comisión por cobrar, un envío que absorbió la empresa y una segunda entrega por un error.

Ninguno de esos importes parece decisivo por separado. Juntos cambian el resultado del pedido. Y todavía falta sostener el depósito, la administración y el tiempo de quienes trabajan. Si Mariana mira sólo compra y venta, observa una parte del negocio y decide como si fuera el conjunto.

En este libro llamamos **costo oculto** a un costo que no aparece donde lo necesitás para decidir. Puede estar contabilizado, pero mezclado con otros conceptos; puede ser un consumo de recursos que nadie mide; o puede ser una oportunidad perdida que exige un análisis separado. No todo costo oculto es fraude ni todo costo visible es evitable.

La propuesta es pasar de una sensación a una explicación. Vas a reconstruir una venta, revisar productos y clientes, distinguir costos de salidas de dinero y elegir pocas acciones comprobables. La distribuidora Horizonte nos acompañará como caso ficticio para conectar los números.

El objetivo no es gastar lo mínimo. Es entender qué recursos sostienen una venta valiosa y cuáles se consumen sin una compensación suficiente. Una empresa más rentable también necesita calidad, capacidad de cumplir y clientes que vuelvan.

El porcentaje que cambia la conversación

«Le gano un 30 %» puede significar cosas distintas. Para evitar confusiones, escribí siempre sobre qué base calculás el porcentaje y qué costos restaste. Un recargo sobre el costo no equivale a un margen sobre la venta.

Ejemplo: costo \$7.000	Cálculo	Resultado
Venta a \$10.000	Diferencia / venta	30,00 % de margen
Venta a \$10.000	Diferencia / costo	42,86 % de recargo
Recargo del 30 %	$\$7.000 \times 1,30$	Precio: \$9.100
Margen a \$9.100	$\$2.100 / \9.100	23,08 %

Las diferencias anteriores sólo consideran el costo de \$7.000. Si además hay entrega, comisión o materiales de empaque, todavía no mediste cuánto contribuye la operación a sostener la empresa. Llamar «ganancia» a la primera resta es anticipar una conclusión.

Margen bruto: ventas menos costo de lo vendido, según el criterio utilizado.

Contribución: ventas menos todos los costos variables del análisis.

Resultado operativo: contribución menos estructura y otros costos operativos no incluidos antes. El nombre debe acompañarse de una definición consistente.

En una fábrica, el costo contable de lo vendido puede contener costos fijos de producción. Por eso margen bruto y contribución no son intercambiables. Antes de pasar de uno al otro, revisá la composición y evitá volver a restar un costo fijo que ya quedó incluido.

Regla para tus reuniones: no aceptes un porcentaje aislado. Pedí el importe de ventas, los costos descontados y la base del cálculo. Una diferencia de criterio puede explicar una discusión que parecía ser sobre precios.

La venta de \$30 millones que deja \$600.000

Horizonte es una distribuidora ficticia. Su dueña mira un margen bruto del 40 %, pero todavía no descontó el costo de vender, entregar, resolver incidentes y financiarse. Este es el resultado mensual simplificado que usaremos en el libro.

Concepto	Pesos	% ventas
Ventas netas	30.000.000	100 %
Mercadería vendida	(18.000.000)	60 %
Margen bruto	12.000.000	40 %
Comisiones y medios de cobro	(1.200.000)	4 %
Entregas	(900.000)	3 %
Empaque	(300.000)	1 %
Incidentes: costos adicionales	(600.000)	2 %
Otros variables no recuperables	(900.000)	3 %
Contribución	8.100.000	27 %
Estructura operativa	(6.600.000)	22 %
Resultado operativo	1.500.000	5 %
Costo financiero neto real	(900.000)	3 %
Resultado antes de Ganancias	600.000	2 %

Supuestos: mercadería y partidas variables se vinculan con las ventas del mes. «Otros variables» reúne servicios tercerizados y tributos no recuperables propios del caso; el 3 % no es una alícuota fiscal. Estructura incluye remuneración funcional del dueño y depreciaciones. Incidentes sólo incluye extras no registrados en otras filas. El costo financiero no se repite dentro de los costos variables.

Lectura correcta: quedan \$600.000 antes del Impuesto a las Ganancias. No es utilidad neta, dinero libre para retirar ni flujo de caja. El 40 % inicial explicaba apenas una parte.

El verdadero costo de un descuento

El descuento se aplica sobre el precio, pero sale de la contribución. Una baja del 10 % en la venta puede reducir mucho más lo que aporta cada unidad. Hagamos la cuenta.

Por unidad	Sin descuento	Con 10 %
Precio neto	\$10.000	\$9.000
Costo variable	\$7.000	\$7.000
Contribución	\$3.000	\$2.000
Unidades para aportar \$300.000	100	150

En este caso necesitás vender 50 % más unidades para mantener la misma contribución total. No alcanza con vender 10 % más. La cuenta supone costo variable unitario constante, capacidad disponible, ausencia de costos fijos adicionales y ninguna venta habitual desplazada.

La fórmula es sencilla: **cantidad nueva = cantidad anterior × contribución anterior / contribución nueva**. Si la nueva contribución es cero o negativa, aumentar volumen no recupera la contribución anterior bajo esos supuestos.

Cuando hay comisiones proporcionales al precio, el costo variable también puede bajar con el descuento. Recalculalo; no copies mecánicamente los \$7.000. Revisá además si la promoción atrae ventas nuevas o sólo entrega una rebaja a clientes que ya iban a comprar.

Una política comercial puede definir quién autoriza descuentos, cuándo vencen y qué contrapartida se pide: pago anticipado, cantidad mínima, retiro en local o menor complejidad. La contrapartida necesita un valor medible; «es un cliente importante» no alcanza como cálculo.

Antes de aprobar: escribí cuántas unidades adicionales exige la rebaja y si podés venderlas, producirlas y entregarlas sin agregar otro costo. El precio reducido debe tener una explicación económica, no sólo comercial.

La comisión que mirás y la que realmente pagás

Comparar dos canales exige reconstruir sus cargos. Una comisión puede calcularse sobre un precio con impuestos, incluir un componente fijo o convivir con cobros por financiación, publicidad y logística. El porcentaje anunciado no responde todas esas preguntas.

Considerá esta **simulación**: venta neta de \$10.000, IVA supuesto del 21 % y cobro total de \$12.100. Un canal hipotético aplica 5 % de comisión sobre el total cobrado. La comisión es \$605: equivale al 6,05 % de la venta neta, no al 5 %.

Componente del ejemplo	Pesos
Comisión: $\$12.100 \times 5 \%$	605,00
IVA supuesto sobre comisión: 21 %	127,05
Descuento total por ese servicio	732,05
Costo si ese IVA es computable	605,00
Costo si ese IVA no es recuperable	732,05

Estas tasas son supuestos didácticos, no tarifas de una plataforma ni una liquidación aplicable a cualquier operación. El crédito fiscal requiere verificar sus condiciones. No mezcles el impuesto de tu venta con el impuesto facturado por el servicio del canal. [7]

Armá una ficha por canal: base de cálculo, porcentaje, cargo fijo, costos de cuotas, entrega, devolución y fecha de acreditación. Agregá una venta real y contrastá tu cálculo con la liquidación. La diferencia puede revelar una condición que no estaba en tu presupuesto.

Decisión: compará contribución y plazo de cobro, no sólo comisión. Un canal más caro puede aportar clientes adicionales; otro aparentemente barato puede exigir publicidad, trabajo administrativo o entregas que hoy nadie le atribuye.

Tu plan de acción de 90 días

Este calendario es una propuesta organizativa. Podés adaptarlo al tamaño y la disponibilidad del equipo. No promete completar un sistema de costos definitivo ni obtener una mejora de rentabilidad en un plazo fijo.

Días 1 a 15 · Reconstruir. Elegí el período y la unidad de análisis. Reuní ventas, costos, stock y liquidaciones. Completá la ficha 1 y reconstruí veinte pedidos o un conjunto equivalente de servicios. Entregable: resultado preliminar y lista de faltantes.

Días 16 a 30 · Explicar. Completá costos por producto o servicio y por cliente. Revisá bases de comisiones, descuentos, merma, horas y cobro. Entregable: fichas 2 y 3 con causas respaldadas, estimaciones identificadas y conciliaciones pendientes.

Días 31 a 45 · Elegir. Seleccioná tres oportunidades sin duplicaciones. Estimá implementación, efecto recurrente y riesgos. Definí responsables y criterios para detener la prueba. Entregable: ficha 4 y autorización del alcance.

Días 46 a 60 · Probar. Ejecutá en una zona, familia, canal o servicio. Medí también calidad y ventas, no sólo reducción de gastos. Entregable: registro de la prueba, evidencia y explicación de desvíos.

Días 61 a 75 · Verificar. Compará con una base homogénea. Separá resultados recurrentes de costos iniciales, capacidad liberada y caja. Entregable: decisión de mantener, corregir o abandonar cada acción.

Días 76 a 90 · Incorporar. Convertí lo que funcionó en una regla comercial o de proceso. Asigná la actualización del tablero y programá revisión mensual. Entregable: ficha 5, responsables y próxima reunión.

Regla de cierre: una tarea está terminada cuando existe evidencia del resultado. «Se habló», «se mandó» o «se está viendo» describen actividad; no necesariamente una mejora comprobada.

El próximo paso de tu negocio

La rentabilidad deja de ser una intuición cuando podés reconstruir qué ingresa, qué recursos consume cada operación y qué compromisos necesita sostener la empresa. Ese conocimiento no elimina el riesgo, pero permite decidir con menos puntos ciegos.

El trabajo empieza por separar ventas, resultado y caja. Continúa con una clasificación útil de costos y con el seguimiento del pedido completo. Después aparecen las decisiones: qué descuentos aceptar, qué servicios incluir, cómo organizar entregas, cuánto stock sostener y dónde aplicar capacidad escasa.

No todos los costos ocultos se resuelven con una suba de precios. Algunos exigen corregir errores, dejar de hacer tareas sin valor, cambiar condiciones comerciales o renegociar un contrato. Otros muestran que un servicio es más complejo de lo que habías presupuestado.

La mejora tampoco siempre llega como un gasto menor en el banco. Puede ser una compra futura evitada, una hora disponible para otro cliente o una reducción de fondos inmovilizados. Nombrar correctamente el efecto evita prometer una ganancia que todavía no existe.

Tu primera decisión: elegí una venta, un cliente o un proceso. Escribí qué no podés explicar y quién conseguirá ese dato. Una radiografía útil termina con una acción, no con una carpeta que nadie vuelve a abrir.

Para conversar con Estudio Manissero

Prepará un resumen con actividad, período analizado, ventas, costos principales, tres dudas y documentación disponible. Podés conocer el estudio y sus canales de contacto en estudiomanissero.com.ar. Acordá un canal adecuado antes de compartir información sensible.

La compra del ebook no incluye una consulta individual, una auditoría, una implementación ni una revisión de tus números. El alcance y los honorarios de cualquier servicio se acuerdan por separado.

Gracias por dedicar tiempo a mirar el negocio más allá de las ventas.

Cr. Ignacio R. Manissero · Estudio Manissero

Referencias técnicas

Fuentes primarias consultadas el 22 de septiembre de 2026. Los enlaces permiten ampliar los conceptos; las fórmulas aplicadas, los casos, las cifras y las fichas de esta guía son elaboración didáctica propia.

[1] **SEC · Beginners' Guide to Financial Statements**. Resultado, efectivo y clases de movimientos. Referencia conceptual; no se trasladan reglas estadounidenses a Argentina.

[2] **ACCA · Cost-volume-profit analysis**. Contribución, equilibrio y supuestos del análisis de volumen.

[3] **ACCA · Relevant costs**. Costos que cambian con una decisión y alternativas sacrificadas.

[4] **ACCA · Activity-based costing**. Actividades, consumo de recursos y límites de los repartos.

[5] **ASQ · Cost of Quality**. Prevención, evaluación, fallas internas y externas. No se extrapolan estadísticas a PyMEs argentinas.

[6] **IFRS Foundation · IAS 2 Inventories**. Existencias, costo al vender y pérdidas. Referencia conceptual internacional; verifiqué el marco contable aplicable.

[7] **Argentina.gob.ar · Ley de IVA, texto actualizado**. Decreto 280/1997, especialmente arts. 10 a 13. Bases, débito y crédito fiscal; revisar requisitos y excepciones.

[8] **ACCA · Pricing 2: Practical aspects**. Costos, clientes y competencia en la decisión de precios.

[9] **ACCA · Throughput accounting and constraints**. Restricciones y capacidad del sistema. Los ejemplos de esta guía son propios y no replican los casos de la fuente.

Aplicación local: estas referencias no sustituyen las normas profesionales, tributarias y contractuales aplicables a tu empresa. No se usa una tabla universal de alícuotas, comisiones ni márgenes recomendados.

Radiografía de tu rentabilidad

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.