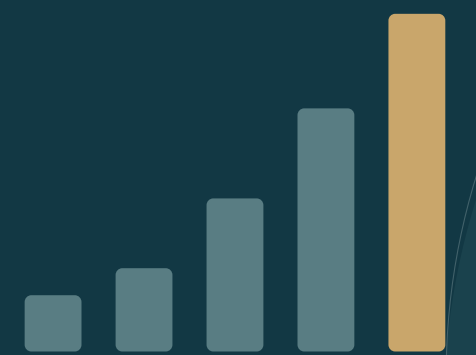


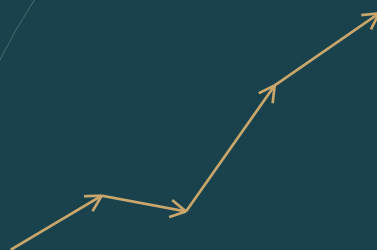
MUESTRA GRATUITA

Desarmando la escasez

La historia detrás de una transformación patrimonial



Decisiones que construyen



Una selección del contenido del ebook

Cr. Ignacio R. Manissero

BIBLIOTECA EMPRESARIAL

Una historia para mirar tu empresa

Esta muestra reúne páginas seleccionadas de **Desarmando la escasez. La historia detrás de una transformación patrimonial**, de Cr. Ignacio R. Manissero, Estudio Manissero.

Es ficción empresarial realista. Los personajes, las escenas y los diálogos fueron creados para el libro. No es la historia real anonimizada de un cliente ni un testimonio sobre resultados de los servicios del estudio.

Nicolás compra un colectivo usado con una indemnización. Aprende a ordenar costos, caja y decisiones junto con su contador. Al décimo año tiene veinte unidades; al vigésimo, cuarenta. La empresa sigue dependiendo de él en operación, logística y comercial.

La edición completa tiene **50 páginas, diez capítulos, ejercicios numéricos, un plan de acción de 90 días y seis fichas con 36 campos completables**. El cuaderno de trabajo reúne esas fichas en un PDF separado de seis páginas.

Los importes son ficticios y no equivalen a tarifas o cotizaciones. Las herramientas son educativas: no prometen crecimiento, ganancias ni autonomía. La aplicación jurídica, tributaria, aseguradora y técnica requiere revisión específica. La consulta individual se acuerda por separado.

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

El final no se disfraza de éxito completo

Tener cuarenta colectivos no significa haber construido una empresa que pueda funcionar sin su fundador.

A las 3:47

El teléfono vibró sobre la mesa de luz a las tres y cuarenta y siete. Nicolás atendió antes de mirar quién llamaba. Del otro lado le preguntaron qué unidad mandar: un cliente había agregado una parada, el servicio siguiente se superponía y el vehículo previsto seguía en revisión.

No necesitó encender la luz. Sabía qué conductor conocía el recorrido, qué colectivo tenía capacidad suficiente y a qué persona había que avisarle. Dio tres instrucciones. Pidió confirmar disponibilidad y condiciones de salida. Esperó la respuesta antes de cortar.

Elena se dio vuelta en la cama. No preguntó qué había pasado. Durante veinte años había escuchado distintas versiones de esa conversación. Al principio podía significar que el único colectivo no saldría. Ahora había cuarenta. El tono del teléfono, sin embargo, seguía siendo el mismo.

En la oficina aguardaba una fotografía de la flota, preparada para el aniversario. Cuarenta unidades, un predio ordenado, conductores, personal de taller y administración. Había trabajo creado, clientes que renovaban sus contratos y una familia que ya no contaba monedas para llegar al viernes.

Todo eso era verdadero dentro de la vida que Nicolás había construido. También lo era otra cosa: si él no contestaba, la decisión quedaba detenida. Tenía gente capaz de ejecutar. No había conseguido una organización capaz de resolver sin pedirle permiso.

Al volver a apoyar el teléfono vio, en el cajón abierto, el viejo llavero del primer colectivo. Lo conservaba aunque aquella unidad hacía tiempo había sido reemplazada. Lo tomó un momento. Recordó una indemnización, una compra usada y una carpeta casi vacía sobre el escritorio de un contador.

La historia no empezó con cuarenta colectivos. Empezó con el miedo de perder lo poco que todavía quedaba. Y no terminó cuando hubo cuarenta. Ese era, precisamente, el problema.

Un dinero que no era un premio

La indemnización apareció en la cuenta un martes. Nicolás revisó el saldo dos veces. Nunca había visto tanto dinero junto a su nombre. Pero no sintió que se hubiera vuelto rico. Cada vez que lo miraba recordaba por qué estaba allí: el trabajo que había tenido durante años ya no existía.

Había sido conductor y había aprendido a resolver problemas de taller mucho antes de saber leer una liquidación. Reconocía ciertos ruidos del motor, preparaba una salida y entendía lo que significaba llevar personas a horario. De presupuestos, inscripciones, contratación y capital de trabajo apenas conocía las palabras.

Los primeros días buscó otro empleo. Mientras esperaba respuestas, un conocido le habló de un colectivo usado. Tenía desgaste, documentación para revisar y un precio que entraba dentro de lo que había cobrado. Nicolás fue a verlo con un mecánico al que respetaba. Pasó más tiempo debajo del vehículo que sentado en el asiento del conductor.

En su casa explicó la idea con una frase: «En lugar de buscar que me den trabajo, puedo salir a buscar viajes». Elena escuchó sin interrumpir. Después le preguntó cuánto dinero quedaría para vivir hasta que aparecieran esos viajes. Él respondió con el precio del colectivo. Ella volvió a hacer la misma pregunta.

No compró aquella tarde. Negoció, volvió a revisar y terminó adquiriéndolo. El vehículo tenía que convertirse en una herramienta de ingresos; no podía consumir todo lo demás. Aun así, decidió con menos información empresarial de la que habría necesitado. El motor había pasado una revisión. Su proyecto todavía no.

Cuando recibió las llaves, las apoyó sobre la mesa de la cocina. Le parecieron pesadas. Había cambiado una parte importante del dinero disponible por una máquina que podía trabajar y también podía detenerse. Por primera vez, el riesgo no era una palabra que pronunciaba el empleador. Era algo que tenía estacionado afuera.

No le faltaba capacidad; le faltaba un mapa

El contador abrió la carpeta y no encontró una empresa en miniatura. Encontró una compra, una expectativa de trabajo y una familia que necesitaba ingresos. Nicolás explicó la mecánica del vehículo con seguridad. Cuando le preguntaron cuánto pensaba cobrar por un recorrido, mencionó lo que había escuchado que cobraban otros.

La conversación cambió cuando el contador le pidió describir un día de trabajo. Desde dónde saldría, cuántos kilómetros haría sin pasajeros, cuánto tiempo esperaría, quién pagaría combustible, cuándo cobraría y qué pasaría si el colectivo no estuviera disponible. Nicolás respondió algunas cosas y dejó otras en silencio.

No lo interrogaron para exhibir lo que ignoraba. Dibujaron tres columnas: «sabemos», «suponemos» y «falta confirmar». En la primera aparecieron el vehículo y el dinero que quedaba. En la segunda, la demanda y ciertos precios. En la tercera, la posibilidad concreta de prestar cada servicio, la cobertura adecuada y el costo completo.

El estudio le propuso un trabajo inicial acotado. Ordenar su situación, identificar obligaciones y construir una primera cuenta de funcionamiento. Los honorarios y el alcance se acordaron sin prometer que incluirían todos los problemas futuros. Nicolás necesitaba ayuda proporcionada, no una estructura que agotara su caja antes de salir.

Antes de terminar, preguntó si podía empezar con los viajes que le habían ofrecido. El contador no respondió con una autorización. Le explicó qué aspectos debía verificar con quienes correspondiera antes de transportar personas. Una inscripción fiscal no contestaba todas las preguntas sobre el servicio.

Nicolás se fue con más tareas de las que había llevado. También con menos vergüenza. Nadie le había pedido que se convirtiera en contador. Le habían pedido que aprendiera a preguntar, guardar información y no decidir todo por el saldo del día. El mapa era sencillo. Por eso podía empezar a usarlo.

El viaje que parecía dejar 37

Este ejercicio ficticio traduce la conversación. Se analiza un servicio vendido en 100 unidades, sin impuestos trasladables al cliente. No es una tarifa sugerida ni un modelo completo para cotizar transporte.

Nicolás veía 37 porque descontaba los 45 de costos directos desembolsados y los 18 de estructura. Todavía faltaban el trabajo propio y el desgaste económico del vehículo.

Concepto del servicio	Unidades
Ingreso neto del servicio	100
Costos directos pagados, sin el trabajo de Nicolás	(45)
Estructura asignada: seguros, administración y otros	(18)
Trabajo de Nicolás valuado a costo de reemplazo	(15)
Desgaste económico del vehículo	(10)
Resultado económico antes de financiación y Ganancias	12

Los costos no se superponen. El desgaste de 10 es una estimación económica para decidir, no una cuota de crédito ni necesariamente la amortización contable o fiscal.

La prueba del precio

Si el precio baja de 100 a 85 y estos costos siguen en 88, el servicio pierde 3 unidades. Trabajar más no corrige por sí solo esa pérdida por servicio.

La reserva de dinero para renovar el colectivo pertenece al plan de caja. No debe sumarse otra vez como gasto económico si el desgaste ya fue incluido. Del mismo modo, pagar capital de una deuda no equivale a un gasto de ese período.

Para llevar a tu negocio: reconstruí un servicio o producto. Incluí tiempos no facturados, trabajo del dueño y uso de activos sin duplicarlos. Después revisá precio, alcance y condiciones, no sólo el porcentaje que te gustaría ganar. Usá la ficha 2 de la edición completa.

El contrato que parecía el despegue

La oferta llegó por alguien que había visto a Nicolás cumplir. Una empresa necesitaba ampliar un traslado y preguntó si podía asumirlo. Había volumen, cierta continuidad y una frase difícil de resistir: «Después podemos darte más».

Nicolás empezó a buscar otro colectivo antes de terminar la conversación. Llevó la propuesta al estudio con la expectativa de recibir una felicitación. El contador le pidió las condiciones: recorridos, horas de espera, ajustes de precio, documentación exigida y fecha de cobro. Varias respuestas eran todavía verbales.

El servicio pagaría después de un circuito de aprobación extenso. Para cumplirlo, Nicolás tendría que desembolsar combustible y personal mucho antes. La compra se financiaría con cuotas que empezaban enseguida. El cliente, además, quería conservar una tarifa durante un período en el que los costos podían cambiar.

Prepararon un calendario. No discutieron si la empresa contratante era importante. Discutieron si Nicolás podía financiar el trabajo mientras esperaba el pago. En un escenario de demora, el saldo se volvía negativo antes del segundo cobro. La reserva familiar aparecía como única respuesta disponible.

«Es una oportunidad», insistió él. El contador estuvo de acuerdo con esa palabra, pero no con la conclusión. También era una concentración de riesgos: nueva deuda, mayor costo fijo y dependencia de un cliente cuyas condiciones aún no estaban cerradas.

Nicolás pidió anticipo, revisiones de tarifa y un alcance más preciso. No consiguió todo. El contrato completo quedó en manos de otro transportista. Durante semanas sintió que había dejado pasar el futuro. Nadie pudo demostrarle qué habría ocurrido de aceptarlo. Sí habían demostrado que, bajo ciertas condiciones posibles, él no tenía cómo sostenerlo.

No recibió dinero por decir que no. Conservó algo menos visible: la posibilidad de seguir eligiendo sin haber comprometido todos sus recursos a una sola promesa. Años después ya no recordaría ese episodio como una derrota. Tampoco como una victoria heroica. Lo recordaría como una decisión que pudo discutir antes de firmar.

Cuarenta colectivos y un nombre

El cuadragésimo colectivo no llegó con una cinta gigante. Llegó con una carpeta, revisiones, coordinación de pagos y un lugar previsto dentro de los servicios. Nicolás recorrió su interior y miró el asiento del conductor. Todavía conocía esa sensación: una herramienta nueva abría posibilidades y exigía responsabilidad.

La empresa tenía cuarenta unidades en esa etapa. Algunas eran más nuevas que otras. No todas tenían la misma función, y la disponibilidad cambiaba con la programación y el mantenimiento. El número resumía veinte años, pero no podía reemplazar la explicación del negocio.

En la oficina guardaban registros que al principio Nicolás no habría sabido leer. Había procedimientos de facturación, documentación de personal, controles de costos y revisión de obligaciones. Los ingresos familiares habían ganado previsibilidad. La empresa había formado activos y conservaba deudas y compromisos que debían seguir administrándose.

Sin embargo, los clientes principales seguían diciendo «hablá con Nicolás». Los conductores llamaban para confirmar cambios. La programación pedía su opinión antes de resolver excepciones. El área comercial esperaba que él fijara condiciones y cerrara acuerdos. Era el último paso de demasiados circuitos.

No hacía personalmente todos los viajes ni todas las reparaciones. Un equipo sostenía la ejecución. Pero la operación, la logística y las decisiones comerciales seguían dependiendo por completo de su intervención. No existía un reemplazo integral probado ni una forma confiable de continuar sin consultarlo.

Elena le preguntó por unas vacaciones que venían postergando. Nicolás propuso llevar la computadora. No lo dijo como una broma. Para él, poder trabajar desde otro lugar ya era una mejora respecto de los primeros años. Para ella, la pregunta seguía sin respuesta.

Esa tarde acomodaron la foto del aniversario. Quien la mirara vería cuarenta colectivos. Nicolás empezó a mirar otra cosa: la distancia entre haber construido una empresa grande para su historia y haber construido una empresa capaz de prescindir, por un rato, de su presencia.

Tres dependencias, una sola respuesta

Damián coordinaba información de los servicios. Tenía experiencia y conocía al equipo. Si un cliente pedía una modificación, podía preparar alternativas. Lo que no tenía era un marco estable para elegir una sin volver a preguntarle a Nicolás.

En **la operación**, el fundador resolvía prioridades, gastos excepcionales y conflictos que se acumulaban. En **la logística**, definía cómo rearmar unidades, conductores y horarios ante cambios. En **lo comercial**, conservaba las relaciones decisivas y la última palabra sobre precio y alcance.

Esas funciones se mezclaban. Un acuerdo comercial alteraba una salida; una decisión de taller cambiaba la disponibilidad; un atraso de cobro obligaba a revisar un compromiso. Nicolás era quien conectaba todo. La empresa había crecido alrededor de su capacidad de integrar, no alrededor de un método compartido para hacerlo.

Cuando decía «nadie lo conoce como yo», en parte tenía razón. El problema era que usaba esa verdad para postergar el trabajo necesario para que otros lo conocieran mejor. Muchos criterios no estaban documentados. Otros cambiaban con una llamada. Algunos empleados habían aprendido que la iniciativa podía terminar siendo desautorizada.

Damián recordó una ocasión en que Nicolás pidió que decidieran y luego modificó lo resuelto sin explicar qué información nueva justificaba el cambio. La vez siguiente, el equipo volvió a consultarlo. Preguntar dejó de ser sólo una necesidad técnica. Se volvió una forma de evitar quedar expuesto.

El contador propuso registrar durante dos semanas qué decisiones llegaban al teléfono del dueño. No para contar mensajes sin contexto, sino para distinguir urgencias reales, autorizaciones exigidas y consultas que podían resolverse con mejores reglas.

El registro todavía no existía. Habían encontrado una tarea, no una solución. Nicolás miró la pantalla y vio varios llamados pendientes. Respondió el primero. La empresa seguía funcionando con el mismo recurso que ahora intentaban aprender a reemplazar.

La flota creció. El problema cambió.

En el ebook completo vas a recorrer los errores, las compras que esperaron, los contratos que hubo que discutir y las decisiones que dejaron de ser sólo una reacción a la urgencia.

El relato muestra el trabajo del empresario y el acompañamiento de su contador sin atribuirles poderes infalibles. Incluye costos del crecimiento, correcciones y una dificultad que no se resuelve con una frase motivacional: transferir conocimiento y autoridad sin perder control.

El pack de lectura incluye: ebook de 50 páginas y cuaderno de seis fichas completables. Las herramientas trabajan recursos iniciales, costos, caja, riesgos, patrimonio y dependencia del dueño.

Los ejercicios separan resultado y efectivo, valor bruto de activos y patrimonio, trabajo gratuito aparente y costo de reemplazo. Se utiliza una base conceptual de estados financieros como referencia, no como receta de inversión ni modelo contable obligatorio. [2]

La historia es ficticia y los ejemplos no constituyen resultados prometidos. Podés leerla para reconocer preguntas propias, no para copiar la cantidad de vehículos del protagonista.

Conocé Estudio Manissero

estudiomanissero.com.ar

La disponibilidad de compra y sus condiciones se informarán en el canal de venta. Esta muestra no constituye una confirmación de publicación.

[2] Referencia conceptual: SEC, Beginners' Guide to Financial Statements. Consultada el 22 de septiembre de 2026. La edición completa incorpora otras cinco fuentes y explica el alcance de cada una.

Desarmando la escasez

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.