

MUESTRA GRATUITA

# Traductor de Balances

Cómo leer los Estados Contables de tu pyme sin ser contador



ACTIVOS



RESULTADOS



FLUJOS

Una selección del contenido del ebook

**Cr. Ignacio R. Manissero**

BIBLIOTECA EMPRESARIAL

# Conocé el enfoque de la guía

Esta muestra reúne páginas seleccionadas de **Traductor de Balances: Cómo leer los Estados Contables de tu pyme sin ser contador**, de Cr. Ignacio R. Manissero, Estudio Manissero.

Vas a recorrer la introducción, el mapa de los cuatro estados, la diferencia entre devengar y cobrar y una parte del caso numérico. En la edición completa encontrarás los cuatro estados del caso, su conciliación, indicadores, inflación, notas e informes, otros tres casos y las herramientas de trabajo.

## Qué incluye el producto completo

Ebook de 50 páginas, nueve módulos, cuatro casos ficticios en total, un plan de acción de 90 días y seis fichas con 36 campos completables. El cuaderno separado reúne las mismas seis fichas.

Los importes del caso se expresan en unidades monetarias ficticias estables, sin inflación ni IVA. Sus supuestos se explican en esta muestra. No es un modelo de estados para presentar ni una recomendación de financiación. Las cifras no corresponden a un cliente real.

Contenido educativo con enfoque argentino. Fuentes consultadas el 22 de septiembre de 2026. La normativa, la jurisdicción y el alcance de los servicios profesionales deben verificarse para cada caso. La compra no incluye consulta individual ni auditoría.

Los números de página mencionados dentro de los extractos corresponden a la edición completa. Las referencias [1] y [8] utilizadas en estos extractos se identifican al final de esta muestra.

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

# El balance no debería ser un idioma ajeno

La reunión termina con una frase: «La empresa ganó». Vos mirás la cuenta bancaria y no encontrás ese dinero. Pagaste sueldos con esfuerzo, compraste mercadería y todavía dependés de un descubierto. Entonces aparece una duda razonable: ¿el balance describe tu negocio o una realidad que no conocés?

En esta guía vas a seguir a Comercial El Puente, una empresa ficticia que vende más, obtiene utilidades y termina el año con menos efectivo. No hay un truco en sus números. Hay ventas pendientes de cobro, mercadería acumulada, una inversión y movimientos de financiación. Separar esas piezas permite entender la historia.

Tu objetivo no será discutir asientos contables. Será distinguir una ganancia de un cobro, una deuda de un gasto y un patrimonio de una caja disponible. Después podrás formular preguntas concretas: qué parte del resultado se repite, dónde quedó el dinero y qué compromisos se acercan.

Trabajá con el juego completo de estados contables de tu empresa, no con una foto de la última línea. Tené a mano notas, anexos e informe profesional. Agregá un listado actualizado de cobranzas y vencimientos: el cierre anual y la gestión de esta semana contestan preguntas diferentes.

Durante la lectura, anotá cada conclusión en tres renglones: **dato**, **interpretación** y **verificación pendiente**. «Los clientes deben 90» es un dato del caso. «Estamos cobrando más lento» es una hipótesis. Para confirmarla hacen falta antigüedad, condiciones de venta y cobros posteriores.

## La pregunta que guía el libro

¿Qué puedo afirmar con estos números, qué todavía no sé y qué decisión conviene preparar con mi contador? Comprender ese límite también es aprender a leer un balance.

# Cuatro estados, cuatro preguntas

En la conversación cotidiana llamamos «balance» a todo el documento. Técnicamente, el estado de situación patrimonial es una parte. El conjunto incorpora otros estados y notas que explican criterios, composición y riesgos. Leer una sola hoja deja preguntas abiertas. [1, 8]

| Documento                            | Pregunta en lenguaje cotidiano                                             |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Situación patrimonial (ESP)          | ¿Qué recursos y obligaciones existen al cierre?                            |
| Resultados (ER)                      | ¿Qué ingresos, costos y gastos explican la ganancia o pérdida del período? |
| Evolución del patrimonio neto (EEPN) | ¿Por qué cambió la participación contable de los propietarios?             |
| Flujos de efectivo (EFE)             | ¿Cómo cambió el efectivo y qué causas explican esa variación?              |

El ESP es una fotografía a una fecha. Los otros tres estados cuentan movimientos durante un período. Si comparás una deuda del 31 de diciembre con todas las ventas del año, estás relacionando un saldo con un flujo. Puede servir para un indicador, pero no son magnitudes equivalentes.

Las conexiones son verificables. El resultado del ejercicio aparece en el ER y se incorpora al EEPN. El patrimonio neto final del EEPN coincide con el ESP. El efectivo final del EFE debe poder conciliarse con los rubros que lo integran en el ESP; puede incluir equivalentes ubicados en inversiones financieras.

El informe del contador acompaña la información y describe su encargo. No es un quinto estado ni reemplaza las notas. Identificá si contiene una opinión de auditoría u otro tipo de conclusión antes de atribuirle un alcance.

## Primera acción

Buscá los cuatro estados en tu archivo y escribí sus páginas en la ficha 1. Si falta alguno, preguntá el motivo y el marco aplicado; no completes la ausencia con suposiciones.

# Devengado: ocurrió, aunque no se haya pagado

La base de devengado reconoce los efectos de las operaciones cuando corresponden económicamente, con los requisitos de las normas, y no simplemente cuando el dinero entra o sale. La fecha de una factura, por sí sola, tampoco resuelve todos los casos. [1, párr. 18]

| Situación simplificada                                | Resultado                                       | Efectivo                                      |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Entregás una venta a crédito por 100; su costo es 60. | Ingreso 100 y costo 60. Ganancia bruta 40.      | Todavía no cobraste los 100.                  |
| En el mes siguiente cobrás esa venta.                 | No nace otra venta.                             | Ingresan 100 y baja la cuenta a cobrar.       |
| Recibís 50 antes de prestar el servicio.              | No supone reconocer automáticamente ingreso 50. | Ingresan 50; existe una obligación pendiente. |
| Pagás una deuda con un proveedor.                     | No supone un nuevo gasto por el mismo concepto. | Sale dinero y baja la deuda.                  |

En la primera operación, el cliente financia parte de su compra con tu empresa. La ganancia bruta existe en el ejemplo porque se entregó el bien y se reconoció su costo, pero la liquidez depende del cobro. Una demora o una pérdida de recuperabilidad exige analizar el crédito, no duplicar la venta.

También puede existir un gasto sin factura recibida todavía: por ejemplo, un servicio efectivamente consumido al cierre cuya obligación de pago deba reconocerse. Y puede existir un pago sin gasto inmediato: comprar un equipo que se utilizará durante varios ejercicios.

## Traducilo a una pregunta

Cuando un movimiento te confunda, preguntá: «¿Qué hecho económico se reconoció, en qué período y cuándo se cobró o pagó?». Las tres respuestas pueden tener fechas distintas.

# Comercial El Puente: las reglas del ejemplo

Comercial El Puente SRL es una empresa ficticia que compra y vende mercadería. Compararemos dos ejercicios anuales, X1 y X2. En X2 sus ventas aumentan, invierte en equipos y termina con menos efectivo. Las páginas siguientes muestran la misma historia desde cuatro perspectivas.

**Unidad de trabajo:** todos los importes se expresan en unidades monetarias (u.m.) de poder adquisitivo estable. No son pesos de un año real. Para aislar los mecanismos, no hay inflación, diferencias de cambio, desvalorizaciones, revaluaciones, bajas de equipos ni resultados por tenencia. Los ejemplos de inflación de las páginas 26 a 28 son independientes.

**Operación:** todas las ventas y compras de mercadería se realizan a crédito. No hay anticipos, devoluciones ni IVA en los importes del caso. Los proveedores financian sólo mercadería. Los gastos operativos incluyen depreciaciones de 25; el resto se paga sin diferencias de devengamiento. Los equipos nuevos se pagan al contado.

**Impuestos:** el cargo de Ganancias se fija como dato didáctico, sin representar una alícuota legal. No hay impuesto diferido. De la deuda fiscal y social inicial de 20, Ganancias representa 8 y las otras obligaciones 12. Al cierre son 13 y 12; el aumento total de 5 corresponde exclusivamente a Ganancias. Los otros créditos son fiscales y permanecen en 10.

**Propietarios y financiación:** se integra capital en efectivo por 10; se distribuyen y pagan 12 de resultados anteriores, con aprobación previa supuesta; se reciben préstamos por 45 y se devuelve capital por 20. Todos los intereses del año se pagan. La distribución no corresponde a una extracción anticipada del resultado X2.

## Cómo usarlo

Son cuadros resumidos para aprender, no un juego completo de estados contables para presentar. Lee cada cifra bajo estos supuestos. En tu empresa, el contador deberá conciliar además inflación, impuestos, mediciones y movimientos omitidos aquí.

# La foto: crecen los activos y también las deudas

Caso El Puente · Estado de situación patrimonial resumido · u.m. estables · Ver supuestos en p. 16.

| Concepto                        | X1         | X2         |
|---------------------------------|------------|------------|
| Caja y bancos                   | 20         | 15         |
| Créditos por ventas             | 60         | 90         |
| Bienes de cambio                | 80         | 110        |
| Otros créditos corrientes       | 10         | 10         |
| <b>Activo corriente</b>         | <b>170</b> | <b>225</b> |
| Bienes de uso netos             | 130        | 165        |
| <b>ACTIVO TOTAL</b>             | <b>300</b> | <b>390</b> |
| Proveedores                     | 70         | 90         |
| Préstamos corrientes            | 30         | 45         |
| Deudas fiscales y sociales      | 20         | 25         |
| <b>Pasivo corriente</b>         | <b>120</b> | <b>160</b> |
| Préstamos no corrientes         | 50         | 60         |
| <b>PASIVO TOTAL</b>             | <b>170</b> | <b>220</b> |
| <b>PATRIMONIO NETO</b>          | <b>130</b> | <b>170</b> |
| <b>PASIVO + PATRIMONIO NETO</b> | <b>300</b> | <b>390</b> |

El activo crece 90: clientes +30, mercadería +30, equipos netos +35 y efectivo –5. La financiación contable aumenta 50 por pasivos y 40 por patrimonio. La igualdad se mantiene: **390 = 220 + 170**.

Ese crecimiento no dice, por sí solo, que la empresa esté mejor. La calidad de los créditos, la salida del stock y las fechas de pago siguen importando. El efectivo pasó de 20 a 15 aunque los activos totales aumentaron.

### Lectura del dueño

Tenemos más recursos reconocidos, pero menos efectivo inmediato. Necesitamos explicar cómo se financiaron y qué parte podrá convertirse en cobros. No alcanza con celebrar que el activo subió.

# El resultado: vendemos más, ganamos menos

Caso El Puente · Estado de resultados resumido · Importes entre paréntesis: costos y gastos.

| Concepto                            | X1         | X2         |
|-------------------------------------|------------|------------|
| Ventas netas                        | 500        | 600        |
| Costo de ventas                     | (310)      | (390)      |
| <b>Ganancia bruta</b>               | <b>190</b> | <b>210</b> |
| Gastos de comercialización          | (60)       | (70)       |
| Gastos de administración            | (50)       | (60)       |
| <b>Resultado operativo</b>          | <b>80</b>  | <b>80</b>  |
| Intereses                           | (15)       | (20)       |
| <b>Resultado antes de Ganancias</b> | <b>65</b>  | <b>60</b>  |
| Impuesto a las ganancias            | (20)       | (18)       |
| <b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>      | <b>45</b>  | <b>42</b>  |

Las ventas suben 20%, de 500 a 600. La ganancia bruta aumenta de 190 a 210, pero absorbe una porción menor de cada venta: pasa de 38% a 35%. No es contradictorio tener más ganancia bruta en importe y menos margen porcentual.

El aumento de 20 en gastos de comercialización y administración consume la mejora bruta de 20. El resultado operativo queda en 80. Después, el mayor interés reduce el resultado antes de impuestos. El resultado final pasa de 45 a 42.

Las depreciaciones de X2, por 25, ya están incluidas dentro de los gastos operativos: 15 en comercialización y 10 en administración. No deben restarse otra vez. Los cargos de Ganancias son supuestos del ejercicio, no una tabla de tasas.

## La pregunta que cambia la reunión

¿La caída del margen se explica por precios, costos, descuentos o mezcla de productos? El cuadro muestra el cambio; no identifica por sí solo cuál de esas causas lo produjo.

# El puente entre la ganancia y la caja

El método indirecto explica el flujo operativo a partir del resultado y de ajustes que eliminan efectos sin efectivo o de distinta clasificación. En este caso simple puede reconstruirse con las variaciones indicadas. No es una fórmula para copiar sin ajustes a cualquier balance. [1]

| Del resultado X2 al flujo operativo            | u.m.      |
|------------------------------------------------|-----------|
| <b>Resultado del ejercicio</b>                 | <b>42</b> |
| Se suman depreciaciones sin salida de efectivo | 25        |
| Aumento de créditos por ventas                 | (30)      |
| Aumento de bienes de cambio                    | (30)      |
| Aumento de proveedores                         | 20        |
| Aumento de Ganancias a pagar                   | 5         |
| <b>FLUJO OPERATIVO</b>                         | <b>32</b> |

Sumar la depreciación no convierte un gasto en dinero nuevo. Corrige el punto de partida: el resultado ya la había descontado aunque no implicó un pago del año. Los 30 adicionales en clientes y los 30 en stock, en cambio, explican recursos que todavía no se transformaron en efectivo.

La inversión de 60 y los dividendos de 12 demandaron 72. Frente a 32 de flujo operativo, faltaron 40. Se cubrieron con deuda bancaria neta por 25, aporte por 10 y utilización de efectivo previo por 5. Ésta es la respuesta completa a «¿dónde quedó la plata?».

Otros controles conectan los estados: equipos netos  $130 + \text{compras } 60 - \text{depreciación } 25 = 165$ ; deuda bancaria total  $80 + \text{préstamos } 45 - \text{capital pagado } 20 = 105$ ; patrimonio  $130 + 10 - 12 + 42 = 170$ .

## Resultado del módulo

Ganancia 42, flujo operativo 32 y disminución de efectivo 5 describen hechos distintos y compatibles. En un caso real, incorporará además mediciones, inflación, cambios y partidas sin efectivo que aquí se excluyeron.

# La historia completa continúa

El caso no termina en saber que hubo ganancia. El ebook completo muestra qué hizo cambiar el patrimonio, cómo se generaron 32 de flujo operativo y por qué el efectivo terminó en 15. Después aplica los mismos criterios a márgenes, deuda, inflación y calidad de la información.

También incluye una guía para leer notas e informes profesionales, otros tres casos prácticos y seis fichas para preparar la conversación con tu contador. Las fichas se pueden imprimir o completar en un lector de PDF compatible.

## Conocé el estudio

Consultá los servicios y el canal de contacto en [studiomanissero.com.ar](https://studiomanissero.com.ar). El precio y el enlace de compra del producto deberán estar informados en su oferta comercial. Esta muestra no activa una compra ni incluye asesoramiento individual.

## Fuentes citadas en los extractos

### [1] FACPCE · Resolución Técnica 54, texto ordenado

Norma Unificada Argentina de Contabilidad. La versión consultada incorpora cambios aprobados al 1 de diciembre de 2025. Referencia para reconocimiento, medición, presentación y moneda de cierre. La aplicación concreta depende de la adopción de cada CPCE.

[Consultar fuente original](#)

### [8] SEC · Beginners' Guide to Financial Statements

Guía educativa de 2007. Lectura general sobre la conexión entre estados y los límites de indicadores. No es normativa argentina ni se traslada su terminología legal al caso local.

[Consultar fuente original](#)

Los casos, cálculos y propuestas son didácticos y originales. La edición completa reúne las referencias complementarias y las aclaraciones de aplicación local.

# Traductor de Balances

**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.