

Del que factura al que **gana**

Los números que sí importan: cuánto te queda de verdad,
desde dónde empezás a ganar y por dónde se te va la plata.

**“Lo que vendés te dice cuánto
trabajaste. Lo que te queda te dice **si
valió la pena.**”**

Y la caja te dice si llegás a fin de mes.

Vendés más y ganás lo mismo

Me lo cuentan casi con las mismas palabras. El mejor mes del año, el local lleno, el equipo corriendo. Y el día 5 del mes siguiente, la cuenta del banco igual que siempre, o peor. Simplemente la plata no está, y nadie sabe explicar dónde quedó.

No es mala suerte. Es que se estaba mirando el número equivocado.

La mayoría de los dueños que acompaño mira un solo número: cuánto vendió. Lo sabe de memoria, lo compara con el año pasado, lo festeja cuando sube. Pero vender es la mitad de la historia, porque entre lo que vendés y lo que te queda hay un camino largo, y en ese camino la plata se va por agujeros que nadie está mirando.

Los tres cuadernos anteriores hablaban de la persona que dirige. Este baja al tablero: son los números que miro primero cuando entro a una empresa, y son los mismos en un restaurante, en un gimnasio o en una ferretería.

**Facturar no es ganar.
Y ganar **no es tener plata.****

Y tranquilo si los números te espantan: acá no hay palabras de contador, y si aparece una es solo para que la reconozcas cuando te la digan. Si sabés sumar, restar y dividir, te alcanza. Son tres movimientos y, al final, una hoja para llenar vos.

Lo que entra no es lo que queda

Un cliente paga diez con la tarjeta. A la semana, a la cuenta llegan nueve con cuarenta. Nadie se da cuenta, porque son sesenta centavos. Pero esos sesenta centavos se repiten en cada venta del mes, todos los meses, y al final del año son un sueldo entero que se fue sin que nadie lo firmara.

El primer paso para entender tu negocio es separar tres cosas que casi todo el mundo mezcla: lo que vendiste, lo que realmente te entró y lo que te quedó. Parecen lo mismo y no lo son, y en la diferencia casi siempre está el problema.

PRIMERA DIFERENCIA

Lo que vendiste y lo que te entró

Lo que vendiste es el total, lo que marca la caja o el sistema. Lo que te entró es eso menos todo lo que alguien se queda en el camino: la comisión de la tarjeta, la de la billetera virtual, la de la plataforma de pedidos, el descuento que diste, la promo del martes. Los contadores le dicen venta bruta y venta neta. Vos llamalo “lo que vendí” y “lo que me depositaron”.

En un restaurante que acompañé, la plataforma de delivery se quedaba con el 30 % de cada pedido, y ellos, para compensar, habían subido los precios de la aplicación entre un 15 y un 20 %. Hicimos la cuenta: un plato que en el salón se vendía a 100, en la aplicación salía 120, la plataforma se quedaba con 36 y a ellos les llegaban 84. O sea, por cada pedido de delivery cobraban un 16 % menos que en el salón, con el mismo plato y encima el empa-

que. Para empatar tenían que subir más de un 40 %. Una de las socias lo resumió mejor que yo: “estamos trabajando para ellos”.

Cada venta tiene un peaje.

Si no sabés cuánto es, lo estás pagando a ciegas.

SEGUNDA DIFERENCIA

Lo que te entró y lo que te quedó

De lo que te entró todavía hay que sacar lo que te costó eso que vendiste. La mercadería, la materia prima, el envase, el producto que compraste para revender. En gastronomía le dicen CMV, costo de mercaderías vendidas; en otros rubros le dicen costo de venta.

Lo que queda después de eso es el número que más me importa de todos, y el que menos dueños conocen. Tiene un nombre técnico, margen de contribución, pero yo prefiero decirlo así: **de cada 100 que vendés, cuánto te queda para pagar todo lo demás**. El alquiler, los sueldos, la luz, el contador, tu propio sueldo y, si sobra, la ganancia.

UN EJEMPLO CON NÚMEROS REDONDOS

Vendés un producto a	\$ 100
La mercadería que lleva te cuesta	– \$ 35
La comisión del cobro	– \$ 3
Te quedan para pagar todo lo demás	\$ 62

Ese 62 % es tu margen. Guardalo: lo usamos en el movimiento siguiente.

Fijate que decir “la mercadería me come el 38 %” y decir “de cada 100 me quedan 62 para todo lo demás” es exactamente lo mismo. Pero la segunda frase te hace pensar distinto. La primera es un dato. La segunda te dice con cuánto contás, y eso te mueve a hacer algo.

UNA REGLA

“Gratis” no existe

Hay costos que no aparecen porque nadie los anota, y el más común es lo que se regala. En un restaurante que acompañé, el personal comía todos los días: los de cocina, un plato gratis; los de salón, con la mitad de descuento. Nadie lo registraba. Hicimos la cuenta: doce personas por día, treinta días, a unos seis dólares cada plato. Más de dos mil dólares por mes que salían de la cocina y no figuraban en ningún lado.

Y no estaba mal que el equipo comiera. Lo que estaba mal era no saberlo, porque ese costo se escondía adentro de la mercadería y hacía parecer que la cocina trabajaba peor. Lo mismo pasa con la muestra que regalás, lo que se rompe, lo que se vence, lo que usás para vos.

**Todo lo que sale tiene un costo,
aunque no se lo cobres a nadie.**

MOVIMIENTO II

Desde dónde empezás a ganar

Le pregunté a una dueña cuánto tenía que vender por día para no perder plata. Me dijo una cifra con bastante seguridad, y estaba equivocada en casi la mitad. Llevaba tres años abriendo todos los días sin saber, a las ocho de la noche, si ese día había ganado o había puesto plata. Y no es un caso raro: es lo más común que encuentro.

Todo negocio tiene un piso. Una cifra de venta por debajo de la cual perdés, y por encima de la cual empezás a ganar. Los contadores le dicen punto de equilibrio. Yo le digo el número para tener pegado en la heladera: convierte un “hoy vendimos bien” en un “hoy pasamos el piso por tanto”.

CÓMO SE CALCULA

Una división, nada más

Necesitás dos cosas. Tus gastos fijos del mes: todo lo que pagás vendas lo que vendas, tu sueldo incluido. Y el margen que vimos antes: de cada 100 que vendés, cuánto te queda. Dividís una por la otra y listo.

**El piso no es un número de contador.
Es la meta del día de todo tu equipo.**

SIGUIENDO EL MISMO EJEMPLO

Gastos fijos del mes	\$ 4.650.000
----------------------	--------------

De cada 100 que vendés te quedan	62 %
----------------------------------	------

Tenés que vender por mes, como mínimo	\$ 7.500.000
--	---------------------

Si abris 30 días, por día	\$ 250.000
---------------------------	------------

Por semana	\$ 1.750.000
------------	--------------

4.650.000 dividido 0,62 da 7.500.000. Por encima de eso, cada 100 vendidos dejan 62 de ganancia.

Ahora mirá lo interesante. Ese número no es fijo: se mueve con tus decisiones. Si conseguís que la mercadería te cueste menos y el margen pasa de 62 a 66, el piso baja casi medio millón por mes, sin vender un peso más. Si sumás un empleado, el piso sube. Si subís el alquiler, sube. Cada decisión que tomás mueve el piso, y cuando lo tenés calculado, la ves moverse antes de tomarla.

CONTRA QUÉ COMPARAR

Los nueve cajones del gasto

Un número solo no dice nada. Que pagues un millón de alquiler no es bueno ni malo: depende de cuánto vendés. Por eso los gastos se miran siempre como porcentaje de la venta, y se comparan con un rango sano para tu rubro. En gastronomía, por ejemplo, el alquiler sano anda entre el 6 y el 10 % de lo que vendés, y el marketing entre el 4 y el 8 %. Cada rubro tiene los suyos.

Para que la comparación sirva, primero hay que ordenar. Yo uso nueve cajones, y todo gasto del negocio entra en alguno:

- 1 **Alquiler y ocupación.** El local, las expensas, el seguro del lugar.
- 2 **Servicios esenciales.** Sin ellos no abrís: luz, gas, agua, internet, teléfono.
- 3 **Servicios de terceros.** Valiosos pero no vitales: contador, limpieza técnica, sistemas.
- 4 **Sueldos y personal.** Sueldos, cargas, comida del equipo, uniformes, premios.
- 5 **Impuestos y tasas.** Todo lo que se le paga al Estado.
- 6 **Marketing.** Publicidad, redes, impresos, eventos. Una inversión permanente, no de emergencia.
- 7 **Mantenimiento.** Arreglos del local y de los equipos.
- 8 **Gastos financieros.** Comisiones de cobro, plataformas, intereses de créditos.
- 9 **Generales.** Limpieza, reposición, herramientas chicas.

La mercadería va aparte, porque no es un gasto para mantener el negocio abierto: es lo que cuesta fabricar o conseguir lo que vendés. Por eso tiene su propio rango, y es casi siempre el primer lugar donde miro.

POR QUÉ IMPORTAN LOS PUNTOS

Un punto también es plata

Acompañé un restaurante que vendía algo más de 150 mil dólares por trimestre. Su mercadería se comía el 41 % de la venta, cuando lo sano en su rubro anda entre el 28 y el 30 %. Dicho así parece poca cosa, doce puntos de diferencia. Pero sobre esa venta

cada punto eran unos 1.500 dólares. Doce puntos, más de 18 mil dólares en tres meses: unos 6 mil por mes que se iban por un agujero. Y ese mismo trimestre habían cerrado con una pérdida de 800 dólares.

O sea, el negocio funcionaba. Tenía clientes, tenía equipo, tenía producto. Lo que no tenía era el dato, y sin el dato los socios llevaban meses preguntándose por qué no había ganancias para repartir. Cuando el número apareció, dejó de ser una angustia y pasó a ser un trabajo: bajar doce puntos, cajón por cajón, producto por producto.

Un porcentaje no asusta a nadie.

Pasalo a plata por mes y vas a ver otra cosa.

Ganar no es tener plata

Un dueño me mostró, orgulloso, que en los papeles su negocio había ganado bien el último semestre. Y en la misma reunión me contó que había tenido que pedir un préstamo para pagar los aguinaldos. Las dos cosas eran ciertas. Y esa contradicción es la que más confunde a la gente que dirige.

El resultado te dice si tu negocio sirve. La caja te dice si llegás al viernes.

El resultado es la cuenta que hicimos hasta acá: lo que vendiste, menos lo que costó, menos los gastos. La caja es otra cosa, más simple y más brutal: cuánta plata hay hoy, y cuánta hay que pagar. Un negocio puede ganar y quedarse sin plata, y un negocio puede tener plata y estar perdiendo. Las dos cosas pasan todo el tiempo, y las dos hay que mirarlas.

DÓNDE SE ESCONDE LA PLATA

Cuatro lugares que no se ven

- 1 En lo que te deben.** La venta a cuenta, el cliente que paga a 30 días, la cuota que no entró. Está en el resultado, pero no está en la caja.
- 2 En el depósito.** La mercadería de más, el stock “por las dudas”. Es plata dormida en un estante: la pagaste y todavía no la vendiste.

- 3 **En el camino.** El efectivo está en el cajón; el cobro electrónico llega días después y con comisión. No son la misma plata, aunque en el sistema sumen igual.
- 4 **En las cuotas.** Lo que compraste en cuotas no pesa este mes, pesa los que vienen. Y se suma a los de todos los meses anteriores.

UNA DISTINCIÓN

Deuda buena y deuda mala

No toda deuda es un problema. La deuda buena es la que tomás para crecer o para producir mejor: un equipo nuevo, una ampliación, algo que después se paga solo con lo que genera. La deuda mala es la que tomás para pagar gastos del mes o para tapar otra deuda. La primera es una decisión. La segunda es un síntoma, y el síntoma casi siempre está en los números de los movimientos anteriores.

**Si pedís prestado para pagar sueldos,
el problema no es la plata: es el piso.**

UN NÚMERO QUE MIENTE

Tu propio sueldo

Muchos dueños no se pagan un sueldo. Sacan cuando pueden, lo que pueden, y dicen que el negocio “da ganancia”. Pero si vos trabajás diez horas por día adentro y no te pagás, esa ganancia está inflada: parte de lo que el negocio gana es tu trabajo regalado. Si mañana tuvieras que contratar a alguien para hacer lo que hacés vos, ¿seguiría habiendo ganancia? Esa es la ganancia de

verdad. Tu sueldo va en el cajón de sueldos, como el de cualquiera, y la ganancia es lo que queda después.

CADA CUÁNTO MIRAR

La constancia le gana a la precisión

No hace falta mirar todo todos los días. La caja, sí: todos los días o casi. El resultado, una vez por mes. Y para ver tendencias, de a tres meses: en un trimestre se refleja cualquier cambio que hayas hecho, y en seis meses ves dos vueltas completas y podés comparar. Un mes solo engaña, porque cualquier mes puede tener algo raro. Tres meses seguidos ya son una historia.

Y una regla que me ahorra muchas discusiones: si un número no te cambia ninguna decisión, no lo mires. Hay tableros llenos de gráficos que nadie usa para nada. Prefiero cinco números que alguien mire todos los meses y que lo hagan actuar, antes que cincuenta que decoran una pantalla.

**Lo que se puede medir, se puede corregir.
Pero solo si alguien lo mira.**

Una hoja, siete renglones

Para hacer con papel y lápiz, con el último mes cerrado. Una cifra aproximada escrita vale más que una exacta que no tenés, y lo que no sepas contestar también es una respuesta.

- 1 ¿Cuánto vendí el mes pasado?**
Todo, sin descontar nada. Es el punto de partida, no el resultado.
- 2 ¿Cuánto me entró de verdad?**
Lo vendido menos comisiones, plataformas y descuentos.
- 3 De cada 100 que vendo, ¿cuánto me queda después de pagar la mercadería?**
Si no lo sabés producto por producto, empezá por el total del mes.
- 4 ¿Cuánto tengo que vender por día para no perder plata?**
Gastos fijos del mes, dividido lo que te queda de cada 100.
Después, dividido los días que abrís.
- 5 ¿Cuánta plata tengo hoy, y cuánta tengo que pagar en los próximos 30 días?**
Si la segunda es más grande que la primera, el resultado puede esperar: primero está la caja.
- 6 ¿Me pagué un sueldo este mes? ¿Cuánto?**
Si no, la ganancia que ves incluye tu trabajo regalado.
- 7 ¿Qué decisión tomé este mes gracias a alguno de estos números?**
Si la respuesta es ninguna, estás mirando números, no dirigiendo.

Hacela un mes, y otro, y otro. Un día te das cuenta de que ya no la hacés para enterarte, sino para decidir.

Del que factura al que gana

Hay un momento que vi muchas veces y que me sigue gustando. El dueño que llevaba años sintiendo que trabajaba para nada ve, por primera vez, su número escrito. A veces es un número feo. Y aun así, casi siempre, lo que aparece en su cara es alivio. Porque lo que más cansa no es el número malo: es no saber.

El que factura vive pendiente de cuánto vendió. Festeja los meses buenos y sufre los malos, pero no sabe bien por qué pasa ni una cosa ni la otra. El que gana mira otras cosas: cuánto le queda de cada venta, cuál es su piso, dónde se le escapa la plata, cuánta tiene de verdad. No trabaja más que el otro. Trabaja sabiendo.

Y la diferencia entre uno y otro no es talento para los números. Lo digo porque es lo que más escucho: “yo soy malo para esto”. No hace falta ser bueno. Hace falta mirar siempre los mismos números, de la misma manera, cada mes, y tener la honestidad de mirarlos aunque no te guste lo que dicen.

**No necesitás más ventas para empezar a ganar.
Necesitás saber **qué hacer con las que tenés.****

Si te llevás una sola cosa de estas páginas, que sea el piso. Calculalo esta semana, aunque sea aproximado. Escribilo donde lo veas. Y la próxima vez que alguien te diga “hoy vendimos bien”, preguntale: ¿cuánto por encima del piso?

El resto es lo de siempre. Comprensión, disciplina, procesos, herramientas. En ese orden. Los números son la parte de la comprensión que se puede escribir.



Fran Ferrieres

MENTOR · FUNDADOR DE ROOTUP

Acompaño a dueñas y dueños de PyMEs a pasar del esfuerzo a la estrategia: a medir, comprender y dirigir su negocio con criterio, para que la empresa crezca sin depender de que ellos hagan todo.

Si algo de esto te sonó a tu empresa, así trabajo.

@fran.ferrieres · rootup.com.ar



Lo que se puede medir,
se puede **corregir**.

CRECÉ DESDE LA RAÍZ.

