

MUESTRA GRATUITA

Vendés, pero ¿dónde está la plata?

Cómo ordenar la caja de tu pyme y anticiparte a los faltantes de dinero



Anticipar el recorrido del dinero

Una selección del contenido del ebook

Cr. Ignacio R. Manissero

BIBLIOTECA EMPRESARIAL

ANTES DE LEER

Esto es lo que vas a descubrir

Una muestra con herramientas y números, no solamente una promesa.

Podés vender más que el mes anterior y, aun así, llegar justo al pago de sueldos, proveedores o impuestos. Esta muestra presenta un caso ficticio que explica por qué el resultado y la caja pueden moverse en sentidos distintos.

Vas a ver cómo una empresa que gana \$3,2 millones reduce su efectivo en \$4,4 millones. Después conocerás una proyección de trece semanas que termina con saldo positivo, pero contiene faltantes que exigen actuar antes.

Los extractos pertenecen al ebook completo de 52 páginas. Incluyen conceptos, cuadros y una primera revisión del saldo disponible. La secuencia de la muestra fue adaptada para leerse de forma independiente.

El pack completo incorpora el desarrollo de las medidas, escenarios, ejercicios resueltos, tres fichas completables y una planilla Excel con plantilla vacía y caso resuelto. Esta muestra no incluye el Excel ni sustituye asesoramiento específico.

Los casos y cifras son didácticos. No son resultados de clientes ni promesas de ahorro o liquidez. Las referencias conceptuales enlazadas remiten a fuentes oficiales.

LEÉ CON UNA PREGUNTA

¿Qué parte del dinero de tu empresa todavía está pendiente de cobro, inmovilizada o comprometida?

APERTURA

El lunes en que la venta no alcanzó

La pregunta no era cuánto había vendido la empresa. Era qué podía pagar antes del viernes.

Lucía dirige Sur Insumos, una distribuidora ficticia que abastece a comercios y talleres. El último mes cerró con ventas por \$24 millones. Los pedidos seguían entrando y el informe de resultados mostraba una ganancia. Sin embargo, el lunes a la mañana su responsable administrativa le preguntó qué pagos debía dejar pendientes.

Lucía abrió la cuenta bancaria. Vio \$1,6 millones y repasó mentalmente los cobros esperados. Un cliente importante había prometido transferir; otro necesitaba corregir una orden de compra. También había mercadería recién recibida y una inversión aprobada cuando la caja parecía más cómoda. Ninguno de esos asuntos figuraba junto a los demás.

La primera explicación fue que faltaban ventas. Pero una campaña comercial no iba a convertir una factura pendiente en dinero acreditado esa semana. Y vender más con los mismos plazos podía exigir nuevas compras antes de cobrar las anteriores. El problema necesitaba un calendario, no solamente una meta comercial.

El equipo decidió reconstruir dos historias distintas: qué había pasado con el resultado del último mes y qué iba a pasar con el efectivo durante las próximas trece semanas. Al hacerlo encontró dinero en cuentas por cobrar, mercadería y pagos que no aparecían como gastos del período. La plata no había desaparecido: había cambiado de lugar o de fecha.

Este libro sigue ese recorrido. No pretende que aciertes cada cobro con precisión absoluta. Pretende que puedas identificar un faltante con tiempo, saber qué lo provoca y evaluar alternativas antes de comprometerte. Una proyección sirve cuando modifica una decisión, no cuando solamente presenta números prolijos.

La situación de Lucía se retomará con las mismas cifras en los capítulos centrales. Los otros ejemplos serán independientes y estarán identificados. Así vas a poder distinguir entre un caso que se desarrolla y una comparación destinada a explicar un concepto.

PREGUNTA DE ARRANQUE

Si mañana no ingresara el cobro más importante que esperás, ¿sabés qué obligación quedaría sin cobertura y cuándo?

01 • ENTENDER LA DIFERENCIA

Vender, ganar y cobrar no son lo mismo

Tres preguntas distintas necesitan tres respuestas distintas.

Vender describe la operación comercial. **Ganar** compara ingresos y costos atribuibles a un período. **Cobrar** describe una entrada de dinero. Una venta puede generar resultado antes de cobrarse; un préstamo puede aumentar la caja sin generar ventas ni ganancia. La diferencia entre resultado y efectivo es central para leer los flujos. [1]

Imaginá un servicio de \$1.000.000 que se termina este mes. Requirió \$700.000 de trabajo y materiales, pagados ahora, pero el cliente transferirá dentro de treinta días. En esta simplificación, el trabajo deja \$300.000 de resultado y consume \$700.000 de caja antes del cobro. No hay contradicción: las mediciones responden a preguntas diferentes.

Ahora imaginá que entra un préstamo por \$800.000. La cuenta bancaria mejora, pero todavía no sabés si la actividad fue rentable. Además, parte de ese dinero tendrá que volver al prestamista. Mirar únicamente el saldo puede hacerte confundir financiamiento con desempeño del negocio.

La distinción también funciona al revés. Comprar una máquina al contado genera una salida de dinero importante en una fecha concreta. Su tratamiento como activo y la distribución de su costo en resultados siguen otra lógica. Por eso no conviene construir la caja copiando las líneas del estado de resultados.

Para conversar con tu equipo, usá nombres completos. En lugar de decir «entraron cinco millones», aclarar «facturamos cinco millones», «cobramos cinco millones» o «recibimos financiamiento por cinco millones» evita decisiones basadas en una palabra ambigua. Tampoco uses «lo que quedó» sin definir si hablás de margen, resultado o saldo bancario.

Antes de autorizar una compra o un retiro, revisá las tres preguntas. El negocio puede vender, mostrar resultado positivo y no disponer de efectivo en la fecha necesaria. También puede tener dinero transitoriamente y estar perdiendo rentabilidad. La gestión necesita ambos planos.

Medición	Pregunta que responde
Ventas	¿Qué operaciones realizamos?
Resultado	¿Qué quedó al reconocer los costos del período?
Caja	¿Qué dinero entró, salió y sigue disponible?

01 • ENTENDER LA DIFERENCIA

Sur Insumos: un mes con ganancia

Caso conductor. Importes en millones de pesos, utilizados solamente con finalidad didáctica.

El estado de resultados simplificado de Sur Insumos muestra una ganancia de \$3,2 millones. Los gastos operativos incluyen \$0,4 millones de depreciación, que en el ejemplo no implican un pago del mes. El cargo por impuesto a las ganancias de \$0,8 millones es un supuesto, no una aplicación de una alícuota real.

Para aislar el problema de los plazos, esta primera reconstrucción omite IVA y otros impuestos indirectos. También supone que los intereses y el impuesto sobre el resultado se pagaron por el mismo importe reconocido. Más adelante veremos cómo cargar cobros y pagos efectivos, con sus deducciones, en la proyección de caja.

Estado de resultados simplificado	\$ millones
Ventas del mes	24,0
Costo de la mercadería vendida	(14,4)
Margen bruto	9,6
Gastos operativos, incluida depreciación	(5,4)
Intereses	(0,2)
Impuesto sobre el resultado: supuesto	(0,8)
Resultado del mes	3,2

LO QUE EL RESULTADO NO TE DICE

El dato de \$3,2 millones no informa cuánto se cobró, cuánto stock se compró ni cuánto capital de préstamos se devolvió. Todavía falta explicar la caja.

01 • ENTENDER LA DIFERENCIA

El puente entre la ganancia y la caja

La misma empresa ganó \$3,2 millones y redujo su efectivo en \$4,4 millones.

En el caso, las cuentas por cobrar aumentaron \$4,8 millones; el inventario, \$2 millones; y las deudas comerciales con proveedores, \$1,2 millones. Además se pagaron una inversión, capital de deuda y retiros de socios. La conciliación permite ubicar esas diferencias. Este razonamiento se relaciona con el método indirecto de explicación del efectivo. [1]

El control por cobros y pagos llega al mismo número: se cobraron \$19,2 millones y se pagaron \$15,2 millones a proveedores, \$5 millones de gastos operativos, \$0,2 millones de intereses y \$0,8 millones del impuesto supuesto. La actividad consumió \$2 millones. Inversión, capital de deuda y retiros agregaron \$2,4 millones de salidas.

Los \$6 millones disponibles al inicio terminaron en \$1,6 millones. Esta caída es la que explica la incomodidad de Lucía. No demuestra por sí sola que la empresa sea inviable: obliga a revisar cuánto de ese consumo es transitorio, cuánto financia crecimiento y cuánto podría repetirse.

Puente simplificado	\$ millones
Resultado	3,2
Más depreciación sin pago del período	0,4
Menos aumento de cuentas por cobrar	(4,8)
Menos aumento de inventarios	(2,0)
Más aumento de deuda con proveedores	1,2
Menos inversión pagada	(1,0)
Menos devolución de capital de préstamos	(0,8)
Menos retiros de socios	(0,6)
Variación del efectivo	(4,4)

02 • CONOCER TU PUNTO DE PARTIDA

El saldo que ves no siempre es utilizable

Antes de proyectar, fijá un corte y conciliá el dinero inicial.

Una planilla puede calcular perfectamente y partir de un saldo equivocado. Definí una fecha y una hora de corte. Reuní las cuentas bancarias, el efectivo y los saldos de medios de cobro que realmente puedan utilizarse dentro del alcance elegido. Separá los fondos restringidos y los importes todavía pendientes de acreditación.

No mezcles disponibilidad inmediata con cobros futuros. Un cheque recibido, una liquidación de tarjeta pendiente o un rescate solicitado se ubican en la fecha de disponibilidad esperada. Una línea de crédito no utilizada tampoco es efectivo inicial: se registra como financiamiento cuando se prevé disponer de ella y se conocen sus condiciones.

La conciliación no consiste en descontar todo dos veces. Si un pago ya fue debitado y está incluido en el saldo bancario de corte, no vuelve a restarse. Si está emitido pero todavía no debitado, lo mostrás en la fecha futura de salida. Lo importante es que cada movimiento afecte el flujo una sola vez.

En el ejemplo siguiente hay \$2,7 millones visibles entre bancos, caja y una plataforma. Se excluyen \$0,4 millones restringidos y \$0,3 millones que todavía no se acreditan. El punto de partida utilizable es \$2 millones. Los \$0,3 millones pendientes irán a cobros futuros si corresponde.

Guardá junto al saldo una evidencia: extracto, captura de liquidación, arqueo o conciliación. No necesitás archivar información sensible dentro de la planilla; puede bastar una referencia al documento protegido. Registrá quién revisó el corte para que otra persona pueda continuar el trabajo sin reconstruirlo de memoria.

Conciliación ilustrativa	\$ millones
Bancos + caja + saldo de plataforma	2,7
Fondos restringidos incluidos en ese total	(0,4)
Liquidaciones aún no disponibles incluidas	(0,3)
Saldo inicial utilizable	2,0

REGLA DE CONSISTENCIA

Un importe pendiente de acreditación es un cobro futuro, no dinero inicial y cobro futuro simultáneamente.

06 • ARMAR LAS TRECE SEMANAS

Un horizonte que se mueve con vos

La proyección es un instrumento de decisión, no una promesa de precisión.

Un presupuesto de caja reúne cobros y pagos esperados y encadena el saldo de cada período con el siguiente. Las estimaciones deben identificarse y explicarse. El principio de continuidad es simple: saldo inicial más entradas menos salidas da saldo final. [3]

En este libro usamos trece semanas: noventa y un días. No son exactamente tres meses calendario. Es una elección práctica para observar obligaciones cercanas y parte de los compromisos posteriores. Si tu ciclo productivo dura más, necesitás agregar una mirada mensual de mayor plazo.

La semana permite más detalle que el mes sin exigir una proyección diaria de todo el horizonte. Sin embargo, cuando el saldo está ajustado, también hay que mirar los días. Un cierre semanal positivo puede esconder un débito anterior al cobro que lo financia.

La herramienta es móvil. Al cerrar una semana, guardás la versión que usaste, comparás lo previsto con lo real y preparás las próximas trece semanas. No alcanza con eliminar una columna: los cobros que no llegaron y los pagos pendientes necesitan una nueva fecha y una explicación.

Para las primeras semanas, priorizá documentos y confirmaciones. En las más lejanas, usá supuestos comerciales y operativos con una revisión programada. No busques aparentar el mismo grado de certeza en todo el horizonte: el objetivo es saber dónde existe mayor incertidumbre.

La planilla entregada trabaja con ventanas de trece semanas, pero no archiva versiones ni corre automáticamente los datos. Antes de cambiar la fecha inicial, guardá una copia fechada y reubicá los importes en sus nuevas semanas. Si cambiás solamente la fecha, vas a desplazar etiquetas sin revisar compromisos.

El hábito de revisión es parte del sistema. La versión más reciente debe tener responsable, fecha de preparación y registro de decisiones; las anteriores quedan como evidencia de lo que se esperaba cuando se tomaron esas decisiones.

IDENTIDAD DEL FLUJO

Saldo final = saldo inicial + cobros + financiamiento recibido - pagos - inversiones - devoluciones - retiros. Cada importe aparece una sola vez.

07 • CASO RESUELTO

Las trece semanas de Sur Insumos

La empresa comienza con \$1,6 millones. El piso de caja elegido para el ejercicio es \$1 millón.

El pronóstico arranca después del mes analizado. No repite mecánicamente sus ventas ni sus gastos: utiliza un calendario futuro de cobros y compromisos. Los importes son supuestos consolidados de efectivo; no permiten inferir las bases o liquidaciones de los impuestos incluidos.

Los pagos reúnen proveedores, personal, operación, impuestos, cuotas, inversión y retiros. Su apertura completa se encuentra en la hoja Caso del Excel. El siguiente resumen permite verificar la continuidad del saldo y detectar las semanas críticas.

Al sumar el horizonte, entran \$82,6 millones y salen \$82,3 millones. La variación total es positiva en \$300.000. Sin embargo, el recorrido intermedio incluye saldos negativos. El cierre de las trece semanas, por sí solo, no demuestra que la empresa pueda cumplir todos los pagos.

Semana	Cobros	Pagos	Saldo final
1	5,00	4,50	2,10
2	5,80	5,40	2,50
3	6,20	8,20	0,50
4	5,30	6,50	(0,70)
5	6,80	6,00	0,10
6	6,20	4,90	1,40
7	6,50	8,70	(0,80)
8	5,90	6,20	(1,10)
9	7,00	5,20	0,70
10	6,70	5,30	2,10
11	6,50	6,90	1,70
12	7,30	9,00	0,00
13	7,40	5,50	1,90

UNIDAD DEL CUADRO

Todos los importes de esta página están expresados en millones de pesos. El Excel utiliza pesos completos.

07 • CASO RESUELTO

Leé la semana más débil, no sólo el cierre

El pronóstico termina con \$1,9 millones, pero toca un mínimo de menos \$1,1 millones.

La primera advertencia aparece en la semana 3: el saldo cae a \$500.000, por debajo del piso elegido. En la semana 4 ya es negativo. El punto más exigente llega en la semana 8, con un saldo de menos \$1,1 millones. Sin cambios ni financiamiento, la secuencia de pagos no puede ejecutarse como fue proyectada.

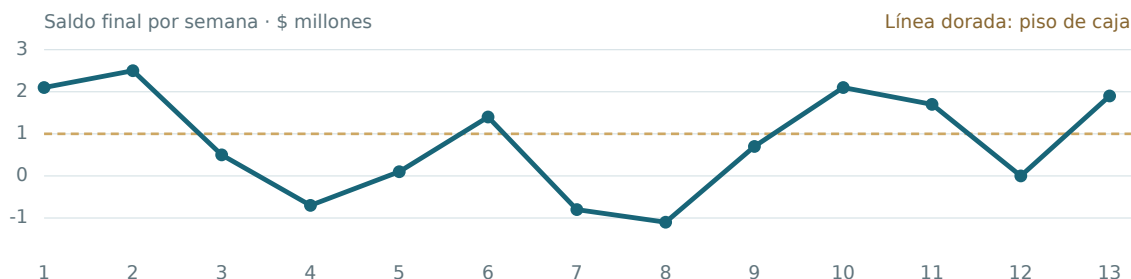
El saldo negativo es una señal de necesidad, no un permiso para girar en descubierto ni una afirmación de que el banco aprobará fondos. Significa que el modelo está mostrando pagos que no tienen cobertura dentro de los recursos cargados.

Para mantener el piso de \$1 millón en el escenario base, el máximo faltante respecto de ese nivel es \$2,1 millones. No surge de sumar los números negativos de varias semanas: se toma la mayor diferencia entre el piso y el saldo acumulado.

Además del importe, interesa el tiempo de reacción. Si estás preparando la proyección antes de comenzar la semana 1, conocés con anticipación que la semana 3 pierde reserva. Si la mirás recién en la semana 4, parte de las alternativas ya será más difícil de negociar.

El análisis siguiente no empieza pidiendo \$2,1 millones de crédito automáticamente. Primero revisa fechas, compras, inversión, retiros y una cobranza adelantable. Después calcula qué brecha queda y en qué momento.

La curva de caja no debe usarse como una fotografía estética. Sirve para ubicar decisiones: qué caída proviene de un vencimiento extraordinario, cuál refleja un descalce recurrente y qué mejora desaparece cuando se paga lo postergado.



TRES DATOS QUE IMPORTAN

Primer saldo bajo el piso: semana 3. Primer saldo negativo: semana 4. Máxima brecha respecto del piso: \$2,1 millones.

TU PRIMER EJERCICIO

Una revisión de caja en treinta minutos

No hace falta completar toda la proyección para encontrar la primera pregunta importante.

Primero: fijá el corte. Anotá el saldo disponible en bancos, caja y medios de cobro a una fecha y hora. Identificá fondos restringidos y acreditaciones pendientes. No sumes líneas de crédito sin utilizar.

Después: elegí una semana cercana. Listá los tres cobros y los tres pagos más relevantes. Para cada uno, anotá importe, fecha y evidencia. Una fecha prometida y una transferencia confirmada no tienen el mismo respaldo.

Calculá. Sumá al saldo inicial los cobros esperados y restá los pagos. Abrí el detalle diario si un pago ocurre antes del cobro que debería cubrirlo. Recordá que un cierre semanal positivo puede esconder un faltante del martes.

Preguntá. ¿Qué ocurriría si el mayor cobro se demora siete días? No respondas agregando un préstamo imaginario: identificá qué decisión o confirmación necesitarías conseguir.

Cerrá con una acción. Elegí una llamada, un documento o una conciliación pendiente. Asigná responsable y fecha. El valor de este primer ejercicio es transformar una preocupación en un hecho verificable.

Para ampliar la mirada a trece semanas, medir el punto mínimo y ensayar medidas sin duplicar dinero, continuá con el desarrollo y la planilla del pack completo.

REGISTRÁ TU RESULTADO

Saldo disponible / cobro más incierto / pago más cercano / responsable / próxima acción.

EL SIGUIENTE PASO

De entender el problema a ordenar la caja

El pack completo te acompaña desde el diagnóstico hasta la revisión semanal.

Ebook de 52 páginas. Doce módulos de desarrollo, caso conductor completo, ejemplos de comercio, servicios, transporte y obras, ejercicios con respuestas, glosario y plan de implementación.

Flujo de fondos editable de trece semanas. Excel sin macros con ocho hojas: instrucciones, parámetros, plantilla para tu empresa, caso resuelto, acciones, escenarios, control de desvíos y tablero. No tiene conexión bancaria ni calcula impuestos.

Cuaderno de trabajo de tres páginas. Las mismas fichas del ebook, separadas, con 18 campos de texto completables o listas para imprimir. Los campos del PDF no hacen cálculos.

En el caso completo vas a ver qué ocurre al adelantar una cobranza, reprogramar un proveedor, mover una inversión y revisar retiros. También se muestra por qué esas medidas todavía necesitan una cobertura adicional para alcanzar el piso elegido.

No se promete un porcentaje de mejora ni un resultado financiero. Se ofrece un método de trabajo y herramientas que necesitan datos reales, criterio y seguimiento.

Cr. Ignacio R. Manissero

[VER EL PACK Y LA BIBLIOTECA EN PAYHIP](#)

[Conocé Estudio Manissero.](#)

El producto es digital. La compra no incluye un libro físico, asesoramiento individual ni implementación. La disponibilidad y condiciones de compra se informan en la tienda.

BUSCÁ ESTE TÍTULO EN LA TIENDA

Vendés, pero ¿dónde está la plata? · Cómo ordenar la caja de tu pyme y anticiparte a los faltantes de dinero.

Vendés, pero ¿dónde está la plata?

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.