

MUESTRA GRATUITA

Cobrá sin perseguir

Cómo organizar las cobranzas, prevenir la mora y negociar sin improvisar



Una selección del contenido del ebook

Cr. Ignacio R. Manissero

BIBLIOTECA EMPRESARIAL

ANTES DE LEER

Conocé el método antes de comprar

Una selección del ebook, con ejemplos que podés aplicar desde hoy.

Esta muestra reúne extractos del libro *Cobrá sin perseguir*. Vas a distinguir saldo y efectivo, ordenar vencimientos y probar mensajes de gestión. También encontrarás la apertura del caso de Sur Insumos, dos ejercicios resueltos y una ficha completable.

No es el ebook completo ni incluye el Excel. El pack de pago continúa con política de crédito, resolución de diferencias, negociación de cuotas, controles, caso integrado y plan de implementación. Las herramientas permiten llevar ese recorrido a tu propia empresa.

Los casos y números son ficticios. No son testimonios ni resultados prometidos. Los modelos de comunicación deben adaptarse y revisarse: no sustituyen asesoramiento jurídico ni liquidaciones impositivas. Los saldos se trabajan al corte indicado y en una sola moneda.

En el PDF completo, el índice es navegable. Esta muestra tiene su propia numeración; conserva los títulos de las secciones elegidas. La ficha del final puede completarse en un lector compatible o imprimirse.

Una primera prueba. Elegí una cuenta pendiente. Antes de contactar, tratá de responder qué se entregó, qué se facturó, qué se recibió y qué queda en discusión. Si no podés reconstruirlo, ése es el primer trabajo.

Cr. Ignacio R. Manissero. Argentina. Revisión de esta muestra: septiembre de 2026.

LO QUE VAS A ENCONTRAR

Explicaciones, cálculos y ejemplos de trabajo. Ninguna fórmula garantiza el cobro ni reemplaza una decisión fundada.

APERTURA

El viernes que había que cobrar

La factura estaba emitida. El dinero todavía no estaba.

Son las nueve del viernes y Lucía revisa qué cobranzas necesita Sur Insumos para afrontar los pagos de la semana. La empresa vende suministros a talleres, comercios y contratistas. En la pantalla hay un importe importante de cuentas por cobrar. En el banco hay mucho menos. El dueño pregunta por qué no se cobró si los clientes ya recibieron la mercadería.

Lucía abre los mensajes. Un cliente dice que pagó, pero no indica qué facturas canceló. Otro espera una nota de crédito. A un tercero nunca le llegó el remito firmado. El cliente con mayor deuda prometió un anticipo, sin fijar fecha para el resto. Todos aparecen en la misma lista bajo una palabra: pendiente.

Llamar a los cuatro con el mismo mensaje no resuelve cuatro problemas distintos. Primero hay que conciliar un pago. Después, validar una diferencia comercial. Luego, completar documentación. Y recién en la cuarta cuenta corresponde negociar sobre una deuda que no está discutida. El orden de trabajo cambia cuando se entiende el motivo.

El dueño propone ocuparse personalmente. Conoce a todos y confía en conseguir respuestas. Esa intervención puede destrabar alguna cuenta, pero no deja un sistema. La semana siguiente vuelven las consultas: a quién llamar, qué se dijo, qué se aceptó y cuándo hay que insistir.

Lucía decide reconstruir la cartera al 23 de septiembre del caso. Separa los movimientos que son dinero de los que sólo reducen deuda. Identifica los saldos en disputa. Anota cada promesa con importe y fecha. No aparece una solución mágica: aparece una lista de decisiones que antes estaba escondida detrás del total.

Vamos a acompañar ese trabajo. Algunas facturas se podrán programar; otras seguirán siendo inciertas. El propósito no es demostrar que toda deuda se cobra con un buen mensaje. Es evitar que la falta de información y seguimiento haga más difícil cobrar lo que corresponde.

PREGUNTA DE ARRANQUE

¿Cuántos de tus saldos pendientes tienen hoy una próxima acción concreta, asignada a alguien y con fecha?

01 · ENTENDER QUÉ ESTÁS COBRANDO

Cuatro hechos que no son lo mismo

Vender, facturar, vencer y cobrar ocurren en momentos distintos.

Una venta aceptada puede generar trabajo antes de que exista una factura. Una factura puede estar correctamente emitida y todavía no ser exigible. Una obligación vencida puede tener un pago no identificado. Y un comprobante enviado por el cliente puede no representar un ingreso acreditado. Confundir esos momentos genera reclamos y decisiones de caja equivocados.

En tu registro distinguí la fecha de emisión, el vencimiento pactado, la fecha prevista de pago y la fecha efectiva del ingreso. La prevista sirve para planificar; no reemplaza la original. La efectiva sirve para confirmar el movimiento; no debe cargarse sólo porque alguien anunció una transferencia.

Un ejemplo. Una factura se emite el 1 de septiembre, vence el 15 y el cliente promete pagar el 25. Al día 23 tiene ocho días de atraso operativo, aunque haya una promesa futura. Si la fecha original se cambia al 25, el tablero pierde la demora y aparenta una mejora que no ocurrió.

En esta guía llamamos saldo vencido al importe pendiente cuyo vencimiento registrado es anterior al corte. Es un criterio de gestión. No sustituye la evaluación jurídica de exigibilidad, mora o excepciones. Tampoco permite tratar como incumplimiento un error de tus propios registros.

La distinción entre conceder crédito, controlar la cartera y gestionar su cobro es un marco general de administración de cuentas por cobrar [1]. El método concreto del libro traduce ese marco en decisiones, registros y ejemplos originales.

Dato	Para qué lo usás
Emisión	Identificar el documento y el período.
Vencimiento original	Medir antigüedad sin ocultar atrasos.
Fecha prevista	Proyectar una entrada todavía incierta.
Acreditación efectiva	Conciliar caja y aplicar el pago.

02 · CONSTRUIR UNA CARTERA CONFIABLE

Primero conciliá; después reclamá

Un saldo correcto evita perseguir dinero que ya fue aplicado o no corresponde.

Elegí una fecha de corte y reconstruí cada documento con movimientos verificados hasta ese día. Para el modelo del libro, saldo pendiente es importe bruto menos cobros aplicados, retenciones documentadas y notas de crédito válidas. Usar todos los importes en la misma base evita sumar impuestos dos veces o descontarlos dos veces.

No cargues un «saldo aproximado» sobre una factura con su importe original y luego vuelvas a restar los pagos históricos. Si decidís migrar saldos iniciales, documentá que son saldos a una fecha y no importes originales. En ese caso sólo se incorporan movimientos posteriores al corte de migración.

Tres preguntas antes de llamar. ¿El documento fue recibido? ¿El saldo está conciliado con las aplicaciones? ¿Existe una diferencia comercial pendiente? Una respuesta negativa no cancela automáticamente la deuda, pero modifica la acción necesaria.

No compenses por tu cuenta un crédito de un cliente con una deuda de otra razón social aunque compartan un dueño. Identificá a la contraparte correcta y revisá la documentación antes de aplicar cualquier compensación. El tablero no reemplaza esa validación.

El total de cartera debe conciliar con el sistema administrativo o contable, explicando diferencias de corte, anticipos, documentos fuera de alcance y aplicaciones pendientes. La planilla puede estar matemáticamente bien y aun así representar una parte incompleta de la empresa.

Movimiento de una factura	Importe
Factura original	\$2.400.000
Cobro bancario aplicado	– \$400.000
Retención respaldada	– \$100.000
Saldo a gestionar	\$1.900.000

NO ES LO MISMO

El saldo bajó \$500.000, pero el efectivo recibido fue \$400.000. La retención no financia el pago inmediato a un proveedor.

02 · CONSTRUIR UNA CARTERA CONFIABLE

Antigüedad: ordená por vencimiento

Una factura antigua no necesariamente está vencida; una reciente puede estarlo.

El informe de antigüedad agrupa saldos según los días transcurridos desde su vencimiento. En este libro los tramos son al día, de 1 a 7, de 8 a 30, de 31 a 60 y más de 60 días. Son categorías de gestión elegidas para el ejemplo, no plazos legales ni una escala universal de riesgo.

Si el corte es el 23 de septiembre, un documento que vence el mismo 23 está al día al aplicar este criterio. Uno que venció el 22 tiene un día de atraso; uno que venció el 15 tiene ocho. El Excel calcula días corridos, sin excluir fines de semana ni feriados.

La antigüedad se aplica al saldo que queda, no al importe original. Una factura de \$3.000.000 con \$1.000.000 cobrado participa por \$2.000.000. La porción en disputa permanece dentro de la cartera y se identifica por separado: no se borra para mejorar el porcentaje de vencido.

No mezcles lectura con diagnóstico. Un saldo de setenta días merece atención, pero la edad no informa por sí sola si falta un certificado, existe insolvencia o hubo un error administrativo. Necesitás una causa y una acción además del tramo.

Guardá el reporte de cada corte antes de actualizarlo. Si sólo reemplazás la fecha, perdés la posibilidad de demostrar qué se conocía en ese momento. Para comparar períodos, mantené el mismo criterio de documentos, moneda y aplicaciones.

Vencimiento / corte 23-09	Clasificación
23-09 o posterior	Al día
16-09 a 22-09	1 a 7 días
24-08 a 15-09	8 a 30 días
25-07 a 23-08	31 a 60 días
24-07 o anterior	Más de 60 días

05 • COMUNICAR CON CLARIDAD

El mensaje que permite responder

Un reclamo útil identifica el documento y pide un siguiente paso concreto.

«¿Cómo venís con lo mío?» obliga al cliente a adivinar qué estás pidiendo. Un mensaje de gestión informa quién escribe, cuál es el documento, qué saldo registrás y qué respuesta necesitás. Debe ser breve, individual y consistente con la evidencia disponible.

Antes de enviar, verificá destinatario, saldo, fecha y adjuntos. No pegues datos de otra cuenta. No uses asuntos que simulen un expediente judicial ni afirmes consecuencias que no fueron evaluadas. Si existe una disputa, mencioná la parte que se está revisando.

Modelo 1 • Confirmación previa. «Hola, [nombre]. Te escribe [responsable] de [empresa]. Queremos confirmar que recibieron la factura [número], por [importe], con vencimiento [fecha], y la documentación de [operación]. ¿Falta algún requisito para que ingrese al circuito de pago? Gracias.»

Modelo 2 • Primer saldo vencido. «Hola, [nombre]. Al [fecha de corte] registramos un saldo de [importe] de la factura [número], vencida el [fecha]. ¿Podés confirmar si hay un pago pendiente de identificar o indicar una fecha prevista? Adjunto el detalle para conciliar cualquier diferencia.»

Modelo 3 • Pago informado. «Gracias por avisar. Para identificar el ingreso, ¿podés indicar fecha, importe y facturas a las que corresponde? Verificaremos la acreditación en nuestra cuenta y luego te confirmaremos la aplicación. No necesitamos claves ni códigos de acceso.»

En los tres casos la comunicación abre una acción verificable. No da por hecho que el cliente sea responsable de todo atraso ni acepta como cancelación una captura enviada por mensajería.

ARCHIVO EDITABLE

Los doce modelos están en el Word del comprador. Completá los campos y revisá el caso antes de utilizarlos.

05 · COMUNICAR CON CLARIDAD

Una promesa necesita importe y fecha

“La semana que viene” no permite programar una verificación.

Una respuesta vaga mejora poco tu información. Después de escuchar al cliente, transformá la conversación en un compromiso que pueda revisarse: qué documento, cuánto, cuándo y mediante qué canal. Pedí confirmación del resumen sin presentar como aceptado lo que todavía se está proponiendo.

Modelo 4 · Confirmar el compromiso. «De acuerdo con lo conversado, proponemos registrar un pago de [importe] el [fecha], aplicado a [factura]. Quedaría un saldo de [importe] para revisar el [fecha]. ¿Confirmás si refleja lo acordado? La aplicación se confirmará al verificar el ingreso.»

Modelo 5 · Promesa no verificada. «Hola, [nombre]. Todavía no identificamos el ingreso de [importe] previsto para [fecha] respecto de [factura]. ¿Podés confirmar si se realizó o explicar qué cambió? Necesitamos revisar el siguiente paso con información actualizada.»

Modelo 6 · Pago parcial. «Confirmamos la aplicación de [importe efectivo] y, por separado, de [retención documentada, si corresponde] a [factura]. El saldo registrado al [fecha] es [importe]. Adjunto el detalle. ¿Podemos confirmar cómo se atenderá el remanente?»

No transformes automáticamente una promesa incumplida en otra a siete días. Registrá el desvío y su causa. Si se renegocia, conservá el compromiso anterior como reemplazado y cargá uno nuevo. Si se paga, vinculá el ingreso con la factura y la cuota correcta.

Estos textos son comunicaciones de gestión. No aseguran reconocimiento jurídico, interrupción de plazos ni exigibilidad de garantías. Cuando alguno de esos efectos sea importante, el contenido y el canal requieren revisión profesional.

10 · SUR INSUMOS: CASO INTEGRADO

Reconstruir los \$20.050.000

Doce facturas, ocho clientes y una fecha de corte común.

Volvemos a Sur Insumos. El corte del caso es el 23 de septiembre de 2026. Se cargaron doce documentos por \$24.800.000 brutos. Hasta esa fecha se aplicaron \$4.300.000 de cobros, \$150.000 de retenciones documentadas y \$300.000 de notas de crédito. El saldo de cartera es \$20.050.000.

No debe informarse que se cobraron \$4.750.000. Esa cifra incluye aplicaciones sin ingreso de efectivo. La diferencia importa para explicar por qué la cartera baja más que el dinero disponible.

Hay \$1.700.000 en disputa: \$500.000 de F003 y \$1.200.000 de F006. Se mantienen en el saldo total, pero se excluyen de la primera proyección de entradas hasta resolver su situación. Quedan \$18.350.000 sin disputa identificada.

Este corte no es un balance. Es un registro de gestión con el alcance indicado. La empresa real debería conciliarlo con su contabilidad y explicar anticipos, documentos no incluidos y otros créditos. Los nombres e importes del caso no describen una cartera real.

Antes de gestionar, Lucía revisa los controles del Excel. No hay IDs duplicados, documentos sobreaplicados ni promesas superiores al saldo disponible. Eso confirma controles concretos; no demuestra por sí solo que no falte ninguna factura.

Reconstrucción	Importe
Importe original de 12 facturas	\$24.800.000
Menos: efectivo aplicado	– \$4.300.000
Menos: retenciones documentadas	– \$150.000
Menos: notas de crédito	– \$300.000
Saldo al corte	\$20.050.000
De ese saldo: en disputa	\$1.700.000

EJERCICIOS · 1 Y 2

Reconstruí antes de interpretar

Hacé las cuentas y después compará con la explicación.

Ejercicio 1 · Saldo y efectivo. Una factura original es de \$3.000.000. Al corte se verificaron una transferencia por \$1.000.000, una retención respaldada por \$80.000 y una nota de crédito por \$120.000. ¿Qué saldo queda y cuánto dinero ingresó? Suponé que no hay otros movimientos.

Respuesta. Saldo = \$3.000.000 – \$1.000.000 – \$80.000 – \$120.000 = \$1.800.000. El efectivo recibido es \$1.000.000. La deuda bajó \$1.200.000, pero \$200.000 de esa baja no fueron dinero acreditado. Mostrar toda la reducción como cobro confunde la gestión de cartera con la caja.

Qué revisarías. Que la retención y la nota de crédito tengan respaldo, que la transferencia no se haya imputado también a otro documento y que todos los movimientos correspondan a la misma fecha de corte.

Ejercicio 2 · Antigüedad. El corte es el 23 de septiembre. Una factura vence ese día y tiene \$700.000 pendientes. Otra venció el 15 de septiembre y tiene \$400.000. Una tercera venció el 22 de septiembre, pero está completamente cancelada. ¿Cómo se clasifican en el modelo?

Respuesta. La primera está al día: el vencimiento no es anterior al corte. La segunda tiene ocho días corridos de atraso y pertenece al tramo de 8 a 30 días por \$400.000. La tercera está cerrada y aporta cero a los tramos. No debe permanecer como deuda sólo porque su vencimiento ya pasó.

Qué cambiaría el resultado. Un pago con fecha posterior al corte no cancela el saldo de ese corte. Una fecha prevista de cobro tampoco reemplaza el vencimiento original. Confirmar las fechas es tan importante como sumar importes.

FICHA 1 · COMPLETABLE

La política de tu empresa

Definí reglas que otra persona pueda aplicar.

Completá los campos en un lector PDF compatible o imprimí la ficha. Los campos guardan texto; no calculan saldos ni constituyen una aprobación.

Empresa, fecha y responsable de la política

Condiciones ordinarias: plazo, anticipos, moneda y documentación

Criterio de límite y control de pedidos pendientes

Quién autoriza crédito, excepciones, descuentos y planes

Rutina de seguimiento y canales de contacto

Qué situaciones requieren revisión profesional

EL PACK COMPLETO

De la lectura a la cobranza organizada

El siguiente paso es trabajar con tu propia cartera.

El ebook completo tiene **52 páginas**, doce capítulos, índice navegable, caso numérico integrado, ocho ejercicios con respuestas y un plan de implementación. Desarrolla condiciones de crédito, agenda, mensajes, disputas, cuotas, controles y adaptación a comercio, servicios, transporte y proyectos.

El **Excel de diez hojas** permite cargar clientes, facturas, aplicaciones, gestiones y promesas. Incluye proyección de trece semanas, tablero y comparador de propuestas. Tiene ejemplos cargados, fórmulas y alertas. Es de carga manual, sin macros ni conexiones.

El **cuaderno PDF** aporta tres fichas con dieciocho campos completables. El **Word del comprador** reúne doce modelos de mensajes editables para adaptar a situaciones concretas.

No incluye asesoramiento individual, envío de comunicaciones, cobro automatizado, integración bancaria ni cálculo de intereses legales. Es un producto digital; la imagen de libro físico es ilustrativa.

Antes de volver a reclamar, ordená qué necesitás resolver. Encontrá el pack en la tienda de Estudio Manissero. El enlace conduce a la biblioteca general; buscá el título Cobrá sin perseguir.

Referencia de esta selección [1]. ACCA, Accounts receivable management: marco general de administración de cartera. Las explicaciones numéricas y los modelos de esta muestra son originales. La referencia está enlazada en el texto. Las fuentes completas figuran en el ebook.

TU BIBLIOTECA EMPRESARIAL

Guías y herramientas para convertir información en decisiones de gestión.

VISITAR LA BIBLIOTECA EMPRESARIAL →

Cobrá sin perseguir

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.