

MUESTRA GRATUITA

# Que el crédito no maneje tu empresa

Cómo elegir financiamiento y evaluar cuánto podés  
comprometerte a pagar



Una selección del contenido del ebook

**Cr. Ignacio R. Manissero**

BIBLIOTECA EMPRESARIAL

## ANTES DE EMPEZAR

# Conocé el enfoque antes de comprar

Una primera decisión: dejar de comparar créditos sólo por la cuota.

Tu empresa necesita fondos. Una oferta tiene menor tasa; otra, una cuota más chica. Pero ¿cuánto dinero queda disponible después de cargos? ¿Qué vencimientos se acumulan con la deuda anterior? ¿Y qué ocurre si el cliente paga un mes más tarde?

Esta muestra reúne extractos del ebook, una presentación del caso Ruta Sur, dos ejercicios resueltos y una ficha completable. Podés usarla para identificar qué información falta antes de evaluar una financiación propia.

**El caso es ficticio.** Nombres, importes, tasas y fechas fueron creados para enseñar. No son ofertas bancarias, cotizaciones ni resultados prometidos. Los impuestos se fijan en cero en el caso para aislar la mecánica; eso no implica exención en una operación real.

**Qué vas a leer.** La historia inicial; la diferencia entre monto solicitado y neto disponible; tasas y costo de flujos; caja y reserva; y el riesgo de un pago final concentrado. La muestra no reemplaza el recorrido completo ni incluye el Excel de pago.

**Alcance.** Es educación financiera empresarial, no asesoramiento individual ni certificación del CFT regulatorio. Contratos, garantías, impuestos y cronogramas deben revisarse para cada operación con los profesionales correspondientes.

Revisión de contenidos: septiembre de 2026. Podés completar la ficha en un lector PDF compatible o imprimirla. Los campos guardan texto; no calculan. Las referencias numeradas enlazan a fuentes oficiales o documentación primaria.

## PARA EMPEZAR

Tomá una oferta que tengas a mano. Identificá capital, neto, primera cuota, último pago y saldo después de un año. Si falta alguno, anotá la consulta pendiente.

## APERTURA

# La cuota más chica no era el problema

El verdadero compromiso estaba escondido en el último vencimiento.

Marina dirige Ruta Sur, una empresa ficticia de transporte y distribución. Necesita \$12.000.000 netos para una adecuación de equipos y el capital de trabajo asociado. La inversión ya fue evaluada por separado. Ahora debe decidir cómo pagarla sin dejar a la empresa sin reserva.

Le presentan tres alternativas. La primera exige aproximadamente \$1.230.148 por mes durante doce meses. La segunda, \$707.080 durante veinticuatro. La tercera parece mucho más cómoda: \$290.909 mensuales durante seis meses. Alguien dice que no hace falta seguir comparando. Pero esos \$290.909 son sólo intereses. En el sexto mes también hay que devolver el capital: el pago completo alcanza \$12.412.121. La empresa no tiene prevista una cobranza extraordinaria de ese tamaño. Quien ofreció el crédito comenta que seguramente podrá renovarse. Marina anota esa palabra: seguramente.

Las otras opciones tampoco son equivalentes. Para recibir los mismos doce millones, debe pedir más capital porque existen cargos iniciales. La alternativa de veinticuatro cuotas deja más aire en el corto plazo, pero prolonga la obligación y suma más pesos de pagos futuros. La de doce meses termina antes, aunque deja una reserva muy ajustada en un mes débil.

Marina no quiere elegir por miedo ni por comodidad. Pide un calendario, incorpora las deudas anteriores y prueba una demora de clientes. La comparación cambia: ya no se trata de una cuota contra otra, sino de compromisos que atravesarán distintos momentos del negocio.

Vamos a reconstruir esa decisión. No buscaremos una opción universalmente superior. Una estructura puede resultar razonable bajo ciertos supuestos y ser inadecuada cuando cambian las cobranzas, las garantías o el destino del dinero. El método sirve, precisamente, para mostrar esas condiciones antes de firmar.

## PREGUNTA DE ARRANQUE

¿Podés señalar qué cobranza pagará la última cuota de tu próximo crédito, o sólo sabés que la primera parece accesible?

## 01 • DEFINIR LA NECESIDAD

# Monto necesario no es monto ofrecido

La línea disponible es un límite del prestamista, no una meta para tu empresa.

Un banco puede ofrecer más de lo que necesitás o menos de lo que hace falta para completar el proyecto. Ninguna de esas cifras define automáticamente una buena decisión. Primero armá el uso de fondos y distinguí desembolsos imprescindibles, diferibles y contingentes.

En Ruta Sur, la necesidad inicial comprende \$10.500.000 de adecuaciones y \$1.500.000 de capital de trabajo. Suman \$12.000.000 netos. La empresa conserva \$2.000.000 de caja propia después de esos usos. Ese saldo no puede contarse también como aporte al proyecto: sería usar el mismo dinero dos veces.

Si un préstamo de \$12.000.000 retiene 2% al desembolsar, sólo deja \$11.760.000, antes de otros gastos. Faltan \$240.000. Para recibir doce millones netos cuando el único cargo inicial es 2% del capital, necesitás dividir \$12.000.000 por 0,98. El capital contractual será \$12.244.897,96.

La diferencia importa porque las cuotas se calculan sobre el capital contractual, no sobre el neto utilizable. Si además hay un gasto fijo descontado, se incorpora al numerador. Esta igualdad sólo funciona cuando los cargos responden exactamente a esa estructura: no sirve sin ajustes para retenciones con otra base o gastos que se financian de otro modo.

**Antes de pedir de más**, evaluá para qué conservarías el excedente, cuánto costaría y qué restricciones tendría. Una reserva financiada puede tener sentido si protege un riesgo concreto, pero no es gratuita. Tampoco conviene reducir la necesidad artificialmente eliminando gastos inevitables de puesta en marcha.

## CUENTA RECONSTRUIBLE

Capital contractual = (neto necesario + cargos fijos descontados) / (1 – porcentaje inicial sobre capital). Confirmá bases e impuestos antes de usarla.

## 02 • ENTENDER EL IDIOMA

# TNA, tasa mensual y tasa efectiva

Una tasa sin período ni base es una comparación incompleta.

La tasa expresa un precio por usar dinero durante un intervalo. Antes de comparar, preguntá si es mensual o anual, nominal o efectiva, vencida o descontada por adelantado, fija o variable. También importa sobre qué saldo se aplica y cómo se cuentan los días.

En el modelo principal usamos una tasa efectiva mensual vencida sobre el saldo al inicio de cada período. Una tasa de 3% mensual equivale, por capitalización de doce períodos, a  $(1,03)^{12} - 1$ : aproximadamente 42,58% efectivo anual. Multiplicarla por doce da 36%, una expresión nominal bajo esa convención; no la misma magnitud económica.

La conversión trabaja con una hipótesis precisa: períodos regulares y capitalización equivalente. Si el contrato expresa una TNA con base diaria y días reales, no alcanza con dividir siempre por doce. Solicitá el cronograma y la fórmula aplicada. Las normas del BCRA distinguen las expresiones de tasa y las características fijas o variables [1].

**La tasa de interés no reúne necesariamente todos los cargos.** Si recibís menos capital por una retención inicial o abonás cargos adicionales cada mes, el costo efectivo de los flujos puede superar el interés informado. Por eso el libro mantiene separadas la tasa del préstamo y la tasa que iguala todo lo que recibís con lo que pagás.

Para evitar confusiones, escribí junto a cada porcentaje su apellido: 3% efectivo mensual, 42,58% efectivo anual de interés, o costo anual modelado con determinados gastos. No copies un número de una publicidad a otra columna sin identificar qué mide.

## UNA MISMA BASE

Compará tasas expresadas para el mismo período, con igual tratamiento de cargos e impuestos. Después compará calendarios y riesgos: la tasa no los resume.

## 04 • COMPARAR OFERTAS

# Reconstruí el costo de los flujos

La tasa efectiva sintetiza una secuencia; no decide por vos.

Desde el punto de vista del deudor, el dinero recibido es positivo y los pagos son negativos. La tasa interna de retorno encuentra la tasa que hace equivalente esa secuencia. Para intervalos regulares, la función TIR de Excel devuelve una tasa por período [3]. Si el período es mensual, la anualización equivalente es  $(1 + \text{tasa mensual})^{12} - 1$ .

En la alternativa A, el primer flujo es +\$12.000.000 y siguen doce pagos de -\$1.230.147,99. La tasa mensual de esos flujos es aproximadamente 3,3401%, mayor que el 3% de interés porque la comisión redujo lo utilizable. Su anualización modelada es 48,33%. No estamos certificando el CFT de una entidad.

Para fechas irregulares, la función TIR.NO.PER trabaja con fechas concretas y una base anual de 365 días [4]. El comparador principal utiliza períodos mensuales iguales; las fechas mostradas sirven de calendario, pero no cambian el cálculo de interés por días reales. Una primera cuota a cuarenta y cinco días exige otra reconstrucción.

El indicador requiere entradas y salidas coherentes. Un crédito que capitaliza, cambia de tasa, libera tramos o combina impuestos con recuperos posteriores puede necesitar un modelo más amplio.

Secuencias con varios cambios de signo también pueden generar dificultades de interpretación de la tasa.

**No confundas menor tasa con menor suma de pesos.** La alternativa B tiene una anualización modelada inferior a A, pero mantiene el préstamo durante más meses y suma más pagos nominales. C presenta un costo anual modelado todavía menor y, sin embargo, concentra una obligación final que la caja del caso no sostiene.

## LECTURA CORRECTA

Mirá juntas tasa efectiva, suma nominal, mayor pago, saldo pendiente y caja mínima. Ninguna columna debería ocultar las otras.

# Cobertura y reserva: dos controles distintos

Un cociente muestra esfuerzo; un saldo muestra supervivencia financiera.

La cobertura utilizada aquí es el flujo disponible antes de deuda dividido por el servicio total del período. Un valor de 1,20 significa que, bajo esos datos, hay \$1,20 de flujo para cada peso de capital, interés y cargos exigibles. Es una lectura del modelo, no un umbral universal de aprobación. Si el servicio es cero, el cociente no se informa: no existe una división útil. Si el flujo es negativo, una cobertura negativa no se maquilla con cero. Y si el acreedor define otra métrica en el contrato, calculá esa fórmula por separado para controlar su cumplimiento.

La reserva mínima es un importe de caja libre que la empresa decide preservar. Debe considerar volatilidad, pagos cercanos, acceso real a liquidez y consecuencias de una interrupción. El millón de pesos del caso es un supuesto didáctico; no una recomendación para cualquier pyme.

Con A, Ruta Sur llega al mes seis con aproximadamente \$1.069.112. Está por encima de la reserva de un millón, pero sólo por \$69.112. Una proyección que termina positiva puede seguir siendo frágil si pequeñas diferencias consumen esa holgura.

Con B, el saldo mínimo posterior a pagos del caso base es aproximadamente \$2.492.920. Sin embargo, ese mayor margen de caja no elimina los pagos que siguen después del primer año. La comparación debe incluir el saldo pendiente y todo el plazo, no premiar a B por mirar sólo sus primeras doce cuotas.

| Indicador             | Interpretación prudente                                 |
|-----------------------|---------------------------------------------------------|
| Cobertura por período | Relación entre flujo disponible y pagos de deuda.       |
| Caja mínima           | Menor saldo proyectado después de todas las salidas.    |
| Holgura sobre reserva | Caja mínima menos reserva definida por la empresa.      |
| Mes del problema      | Momento para preparar medidas antes del incumplimiento. |

## 10 • RUTA SUR: CASO INTEGRADO

# Tres ofertas para doce millones netos

Todos los importes son ficticios. Los cargos impositivos se fijan en cero para aislar la comparación.

Ruta Sur necesita \$12.000.000 utilizables. La caja libre después de aplicar esos fondos será de \$2.000.000. La empresa define una reserva interna de \$1.000.000. Durante los primeros seis meses ya tiene pagos financieros de \$250.000 mensuales. No hay otros créditos nuevos en el caso. A y B usan sistema francés; C paga intereses y devuelve todo el capital en el último período. Las tres tasas son efectivas mensuales vencidas y fijas. Se descuentan cargos de apertura sobre el capital contractual, sin cargos fijos ni mensuales adicionales. La primera cuota vence un mes después del desembolso.

| Dato                   | A            | B            | C            |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Neto recibido          | \$12.000.000 | \$12.000.000 | \$12.000.000 |
| Tasa mensual           | 3,00%        | 2,70%        | 2,40%        |
| Cantidad de cuotas     | 12           | 24           | 6            |
| Apertura sobre capital | 2,00%        | 3,00%        | 1,00%        |
| Capital contractual    | \$12.244.898 | \$12.371.134 | \$12.121.212 |
| Pago corriente         | \$1.230.148  | \$707.080    | \$290.909    |
| Último pago            | \$1.230.148  | \$707.080    | \$12.412.121 |

La necesidad neta se mantuvo igual, pero los capitales cambian. B retiene \$371.134,02 al inicio; A, \$244.897,96; C, \$121.212,12. Son diferencias que se incorporan al costo mediante el flujo inicial, no como una segunda salida al proyectar las cuotas.

Las ofertas se comparan sin atribuirles nombres de bancos ni presentarlas como disponibles.

Tampoco se supone que alguna garantía esté aprobada. El ejercicio aísla el análisis financiero; una contratación real necesita además la revisión documental, fiscal y jurídica correspondiente.

**Para reproducirlo:** abrí Alternativas y mantené los datos iniciales. En Guía, la necesidad es doce millones y la opción seleccionada es A. Cambiar el selector a 2 o 3 permite observar el efecto en Caja y Seguimiento.

## 10 • RUTA SUR: CASO INTEGRADO

# El mes seis cambia la conversación

Incorporar deuda anterior y reserva revela un riesgo que la cuota aislada no muestra.

El flujo disponible antes de deuda varía entre meses. No es igual a ventas: ya descuenta operación, impuestos, mantenimiento y retiros previstos. La hoja Caja reproduce los siguientes datos en el primer año y prolonga una hipótesis ilustrativa de \$1.600.000 mensuales desde el mes trece.

| Mes | Flujo antes de deuda | Deuda anterior | Caja final con A | Caja final con B |
|-----|----------------------|----------------|------------------|------------------|
| 1   | \$1.450.000          | \$250.000      | \$1.969.852      | \$2.492.920      |
| 3   | \$900.000            | \$250.000      | \$1.359.556      | \$2.928.760      |
| 6   | \$950.000            | \$250.000      | \$1.069.112      | \$4.207.521      |
| 12  | \$1.050.000          | \$0            | \$2.738.224      | \$9.015.041      |

Con A, el punto más ajustado es el mes seis: queda sólo \$69.112 por encima de la reserva. El escenario base no da saldo negativo, pero una diferencia operativa relativamente pequeña puede volverlo insuficiente. La aprobación no debería depender de que todos los supuestos se cumplan exactamente.

Con B, el saldo mínimo luego de pagos es \$2.492.920 en el mes uno. La cuota permite conservar más caja, a cambio de prolongar la deuda. El negocio sigue obligado a pagar durante el segundo año, que también se proyecta en la herramienta.

Con C, el saldo del mes seis cae a -\$5.416.667 cuando se devuelve el capital. No alcanza la caja acumulada del caso base. Antes de contratar esa estructura sería necesario cambiar la fuente de repago o el calendario; no sirve agregar una renovación supuesta para borrar el rojo.

**Límite temporal:** todos son saldos al cierre de períodos mensuales. Si los pagos ocurren antes de las cobranzas dentro del mismo mes, puede existir un faltante adicional. La revisión de vencimientos cercanos necesita más detalle.

## EJERCICIOS Y RESPUESTAS

# 1 y 2 · Del monto a la tasa

Resolvé primero. Después compará los pasos, no sólo el resultado.

**Ejercicio 1. El dinero que debe quedar disponible.** Necesitás \$8.000.000 netos. La apertura es 2% del capital contractual y se retienen además \$100.000 de gastos fijos. No hay otros conceptos. ¿Cuánto capital necesitás pedir y cuánto se retiene?

**Respuesta.** El capital es  $(\$8.000.000 + \$100.000) / 0,98 = \$8.265.306,12$ . La apertura variable es \$165.306,12; sumada al gasto fijo, la retención total es \$265.306,12. El neto vuelve a ser ocho millones. Si pidieras sólo ocho millones, recibirías \$7.740.000 y faltarían \$260.000.

La cuenta no autoriza a suponer que cualquier entidad permite aumentar el capital. Sirve para detectar la diferencia que tendría que financiarse, aportarse o resolverse reduciendo el destino. Tampoco incorpora impuestos no especificados.

**Ejercicio 2. Una tasa de 2% mensual.** Suponé períodos mensuales iguales y capitalización equivalente. ¿Cuál es su tasa nominal anual por multiplicación y cuál su equivalente efectiva anual? ¿Una apertura adicional modifica la tasa contractual o el costo de los flujos?

**Respuesta.** La expresión nominal bajo esa convención es  $2\% \times 12 = 24\%$ . La efectiva anual es  $(1,02)^{12} - 1 = 26,8242\%$ . La apertura no modifica necesariamente la tasa de interés pactada; sí altera el neto recibido y, por lo tanto, puede elevar el costo efectivo modelado.

El error sería comparar 24% nominal con una tasa efectiva anual de otra oferta como si midieran lo mismo. Primero hay que identificar bases, períodos y conceptos. Después incorporar cuotas, garantías y riesgo.

## PARA TU EMPRESA

Buscá una oferta real e identificá tres números distintos: capital contractual, neto disponible y tasa con su período. Si alguno falta, todavía no hay una base completa de comparación.

## FICHA 1 • COMPLETABLE

# La necesidad y la fuente de repago

Completá los campos o imprimí la ficha. No realiza cálculos automáticos.

Convertí una solicitud de crédito en una necesidad verificable.

**Empresa, destino, fecha y responsable de la solicitud**

**Neto necesario: usos, fondos propios y reserva que se conservará**

**Cobros que sostendrán la devolución: documentos, importes y fechas**

**Deuda existente: pagos, saldos, moneda y vencimientos finales**

**Riesgos: demoras, gastos, índice, moneda y medidas posibles**

**Datos pendientes, quién los confirma y fecha de revisión**

Usá respuestas breves. El texto que exceda el campo puede no verse completo al imprimir.

CONTINUÁ CON EL PACK COMPLETO

# Antes de comprometer tu próxima cuota

El libro completo conecta la comparación con la caja de tu empresa.

El pack **Que el crédito no maneje tu empresa** desarrolla el método completo para definir la necesidad, comparar propuestas, revisar riesgos y sostener un seguimiento después de contratar.

**Ebook de 52 páginas.** Doce capítulos, índice navegable, caso Ruta Sur desarrollado, ocho ejercicios con respuestas, glosario, fuentes y plan de implementación.

**Comparador Excel de diez hojas.** Tres préstamos por igual neto, cronogramas de hasta sesenta cuotas, flujo mensual, seis escenarios y módulos separados de indexación, descuento, refinanciación y seguimiento. Datos manuales, fórmulas y ejemplos ficticios; sin macros ni conexión bancaria.

**Tres fichas PDF completables.** Necesidad y repago, comparación y aprobación, y seguimiento. Incluye dieciocho campos de texto para documentar la decisión.

**Seis modelos editables en Word.** Solicitud de oferta, aclaración de condiciones, aprobación interna, control de desembolso, revisión de cuotas y pedido de refinanciación.

Está pensado para dueños, socios y responsables administrativos de pymes. No exige formación financiera previa. Sí requiere reunir datos del negocio y revisar las condiciones antes de decidir.

No incluye asesoramiento individual, aprobación crediticia, cálculo automático de impuestos ni recomendaciones de entidades. Es un producto digital; la imagen de libro físico es ilustrativa y no se envía un ejemplar impreso.

## TU PRÓXIMO PASO

Encontrá el título en la tienda de Estudio Manissero y continuá con el caso resuelto, el Excel y los modelos de trabajo.

VISITAR LA TIENDA DE ESTUDIO MANISSERO

# Que el crédito no maneje tu empresa

**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.