

MUESTRA GRATUITA

Primero, que la empresa respire

Cómo enfrentar una crisis de caja y construir un plan de recuperación viable



Recuperar el equilibrio



Una selección del contenido del ebook

Cr. Ignacio R. Manissero

BIBLIOTECA EMPRESARIAL

ANTES DE EMPEZAR

Probá el enfoque antes de comprar

Hay ventas, trabajos y clientes. Pero el dinero no alcanza para los próximos compromisos. Antes de prometer pagos o pedir más deuda, necesitás localizar la fecha crítica, distinguir medidas reales de deseos y comprobar si la operación puede sostenerse.

Estas doce páginas reúnen extractos reales del ebook, un tramo del caso, dos ejercicios con respuestas y una ficha completable. El pack completo continúa el recorrido con doce capítulos, ocho ejercicios, una planilla de diez hojas y seis modelos operativos.

Los nombres y cifras son ficticios, con fines didácticos. No son testimonios ni resultados prometidos. Es una herramienta educativa, no un asesoramiento concursal ni una orden de prioridad legal de pagos. Trabaja con trece semanas, una moneda y supuestos manuales. Las medidas requieren viabilidad operativa, aceptación y revisión profesional. No calcula intereses legales, quitas obligatorias, salarios ni impuestos.

Revisión editorial y de fuentes: 24 de septiembre de 2026. Los extractos pueden contener referencias numéricas; las fuentes enlazadas del tema están disponibles en el ebook completo y se identifican al final de esta muestra.

APERTURA • EXTRACTO

La caja alcanza hasta el viernes

Río Talleres es una empresa ficticia que repara equipos para comercios. Hay trabajos en marcha y clientes conocidos, pero la caja ya no alcanza para sostener todos los compromisos. El dueño mira una lista de deudas y propone pedir un crédito por el total. Todavía no sabe cuándo cobrará ni cuánto de la deuda vence realmente en las próximas semanas.

La primera proyección cambia la conversación. Con dos millones de saldo inicial, los cobros y pagos previstos llevan la caja a un mínimo negativo de dos millones. No falta todo el pasivo de la empresa en un mismo día. Tampoco alcanza con conseguir un cliente nuevo que pagará dentro de tres meses.

El equipo identifica medidas concretas: cobrar una deuda antigua no incluida en el pronóstico, vender un equipo ocioso, reprogramar una inversión y reducir desembolsos evitables. Aun con esas medidas, la semana dos queda doscientos mil pesos debajo de cero. El plan necesita resolver esa fecha, no solamente mostrar un saldo positivo al final.

Además aparece otro problema: la operación mensual pierde cuatrocientos mil pesos antes de intereses e impuestos. Una entrada extraordinaria puede dar tiempo, pero no vuelve sostenible esa estructura. El trabajo tendrá dos recorridos: estabilizar la caja y comprobar si existe una operación que pueda mantenerse.

Vamos a seguir ambos sin inventar un rescate asegurado. Una crisis exige decisiones rápidas; no exige tomar decisiones a ciegas.

PARA DECIDIR

¿Sabés qué fecha no podés cubrir y qué parte del problema volvería a aparecer aunque hoy consiguieras dinero?

EXTRACTO DEL EBOOK

Un faltante no explica su causa

La falta de dinero es una señal, no un diagnóstico. Puede originarse en una cobranza demorada, una inversión demasiado rápida, pérdidas recurrentes, retiros excesivos, errores de registro o varios factores juntos. Cada origen requiere una respuesta distinta. Pedir crédito sin identificarlo puede transformar una dificultad breve en una deuda que se renueva permanentemente.

Separá tres planos: liquidez para cumplir fechas, resultado de la operación y capacidad patrimonial y jurídica de sostener compromisos. Una empresa puede vender con contribución positiva y no cobrar a tiempo. También puede tener un inmueble valioso y una operación que consume dinero. Ninguna de esas fotos, aislada, demuestra viabilidad.

El capital de trabajo conecta los recursos del ciclo operativo y sus obligaciones [1]. En una crisis importa su composición: una cuenta por cobrar discutida no equivale a dinero disponible; un depósito lleno no equivale a mercadería vendible mañana.

Escribí una hipótesis de causa y qué evidencia la confirmaría. No atribuyas todo a ventas bajas si hay pagos duplicados o trabajos que nunca se facturaron. El diagnóstico inicial puede cambiar, pero debe ser explícito.

EXTRACTO DEL EBOOK

Urgente, estructural y extraordinario

Clasificá cada dificultad antes de elegir medidas. Lo urgente tiene una fecha próxima y una consecuencia identificable. Lo estructural se repite con la forma actual de operar. Lo extraordinario puede dar o consumir caja una vez, sin representar el funcionamiento habitual.

Una venta de equipo ocioso es extraordinaria. Una demora sistemática para facturar es un problema de proceso. Un margen que no alcanza para cubrir una estructura razonable es un problema económico. La devolución de un préstamo tiene su propio calendario y no debe esconderse entre gastos de operación.

La clasificación evita prometer una recuperación apoyada únicamente en vender activos o extender vencimientos. Esas acciones pueden dar tiempo valioso; ese tiempo debe usarse para cambiar el problema recurrente.

En Río Talleres, la proyección semanal y la pérdida mensual se analizan por separado. Después se conectan mediante decisiones documentadas. No se suman dos modelos que contienen los mismos ahorros, porque hacerlo exageraría la mejora.

Plano	Pregunta
Fechas	¿Qué compromiso no puede cubrirse?
Operación	¿Qué actividad aporta o consume?
Transición	¿Qué recurso permite ganar tiempo?

EXTRACTO DEL EBOOK

Un responsable y una mesa de decisiones

Durante una crisis, varias personas pueden prometer el mismo dinero a distintos destinatarios. Definí quién consolida la caja, quién confirma compromisos y quién autoriza excepciones. El equipo comercial y el operativo deben conocer qué pueden ofrecer sin crear obligaciones incompatibles.

La coordinación no requiere que el dueño apruebe cada compra pequeña. Requiere límites claros, un registro compartido y una revisión frecuente. Las decisiones relevantes deben conservar fecha, fundamento y responsable.

Distinguí la prioridad interna de una actividad de la prelación legal de acreedores. La primera orienta la operación; la segunda exige análisis normativo y no se determina por una etiqueta del Excel. No conviertas la presión de quien llama más en un orden automático de pagos.

Prepará una reunión breve diaria mientras el riesgo sea inmediato: saldo, compromisos próximos, cobranzas confirmadas, cambios y decisiones pendientes. Cuando haya estabilidad suficiente, revisá la frecuencia sin abandonar el seguimiento.

EXTRACTO DEL EBOOK

Frenar compromisos que todavía pueden evitarse

Revisá nuevas compras, inversiones no urgentes, renovaciones y gastos discrecionales. No todo puede suspenderse sin consecuencias. Confirmá qué obligaciones ya existen, qué costo tendría modificarlas y qué aceptación hace falta.

Una reducción de pagos sólo es una mejora si no reaparece como penalidad, interrupción o costo mayor que se dejó fuera. Evitar mantenimiento imprescindible puede producir una salida más grande o comprometer seguridad; no es un ahorro automático.

También revisá retiros y gastos personales mezclados con la empresa, con tratamiento societario y tributario adecuado. La crisis necesita una imagen confiable de la operación. No se corrige manteniendo egresos ocultos bajo categorías generales.

En materia laboral o de servicios esenciales, no uses esta guía como autorización para reducir unilateralmente remuneraciones, desconocer derechos o incumplir condiciones. Las medidas deben diseñarse con los profesionales competentes y con información completa sobre sus efectos.

EXTRACTO DEL EBOOK

Las medidas mejoran, pero no alcanzan en toda fecha

El cobro extraordinario de 0,8 en la semana uno y la venta neta de 1 en la tres agregan recursos no incluidos en la base. La inversión de 2 pasa de la cuatro a la diez. Los pagos evitables se reducen 0,2 por semana desde la cinco hasta la trece.

El efecto acumulado final es 3,6: $0,8 + 1 + 1,8$. La postergación no aporta ahorro definitivo. El saldo final pasa de -1 a 2,6, pero la semana dos todavía queda en -0,2.

La conclusión no es que el plan fracasó. Es que resolvió parte del problema y dejó visible el faltante que sigue pendiente. Ocultarlo porque el cierre final es positivo llevaría a una nueva promesa imposible.

La reserva objetivo de 0,3 exige cubrir una diferencia de 0,5 en esa semana. El caso supone que se obtiene un puente confirmado; sin esa confirmación, la alternativa debe seguir apareciendo como hipótesis.

Medida	Efecto final en millones
Cobranza antigua adicional	0,8
Venta de activo neta	1,0
Inversión reprogramada	0,0
Pagos evitados durante nueve semanas	1,8

DOS EJERCICIOS RESUELTOS

De la lectura a una decisión

1. Faltante máximo

Saldos semanales -1, -2, -2 y -1 millones. ¿Faltan seis millones?

Respuesta. No. La mayor insuficiencia simultánea es \$2.000.000 frente a cero. No se suman saldos, porque arrastran movimientos previos. Una reserva de \$300.000 elevaría la cobertura objetivo a \$2.300.000.

2. Reprogramación

Una inversión de \$2.000.000 pasa de semana cuatro a diez.

Respuesta. Registrar +\$2.000.000 en cuatro y -\$2.000.000 en diez respecto de la base. El ahorro final es cero antes de otros efectos.

PARA DECIDIR

En el ebook completo hay ocho ejercicios y el caso se desarrolla junto con la planilla editable.

QUÉ SIGUE EN EL PACK

El recorrido completo

01. **Reconocer qué crisis tenés.** Un faltante no explica su causa.
02. **Reconstruir una caja confiable.** La primera fotografía tiene hora.
03. **Estabilizar sin desorganizar.** Un responsable y una mesa de decisiones.
04. **Buscar recursos sin contar dos veces.** Cobrar mejor no es inventar cobranzas.
05. **Negociar con información y límites.** Un acreedor necesita una propuesta explicable.
06. **Probar si la operación puede sostenerse.** La contribución antes de la estructura.
07. **Financiar una transición, no tapar un vacío.** El puente debe llegar antes del faltante.
08. **Decidir bajo escenarios.** Un escenario adverso debe cambiar algo concreto.
09. **Adaptar el método.** Comercio e industria.
10. **Río Talleres: caso integrado.** La base muestra dónde falta.
11. **De la lectura a la herramienta.** Diez hojas con funciones diferentes.
12. **Convertir el plan en una rutina.** Hoy y los próximos siete días.

FICHA 1 • COMPLETABLE

Diagnóstico y caja inmediata

Registrá hechos antes de prometer recursos. Completá en un lector compatible o imprimí. Los campos guardan texto; no calculan.

Empresa, corte y responsables**Dinero libre, restricciones y respaldo****Obligaciones inmediatas y revisión profesional****Cobros confirmados e incertidumbres****Causa urgente y causa recurrente****Decisiones del día y próxima revisión**

CONTINUÁ CON LAS HERRAMIENTAS

Pasá del ejemplo a tus datos

El pack completo incluye el ebook de 52 páginas, una planilla Excel de diez hojas, tres fichas PDF completables y seis modelos editables en Word. Permite continuar el caso y organizar una decisión propia con responsables y evidencia.

Es un producto digital. La imagen con apariencia de libro físico es ilustrativa; no se envía un ejemplar impreso. No incluye consultoría individual, integración con sistemas ni garantías de resultado.

VER EL PACK EN LA TIENDA DE ESTUDIO MANISSERO

El enlace lleva a la tienda general. Buscá el título «Primero, que la empresa respire».

Fuentes del recorrido

Dahlquist y Knight. Principles of Finance, 19.1. Capital de trabajo.

Ley 24.522, texto actualizado. Concursos y quiebras: arts. 1, 16, 69, 118 y 119.

ARCA. Mis Facilidades: planes disponibles y condiciones de cada régimen.

Revisión: 24 de septiembre de 2026. Los casos y la redacción son propios. Cr. Ignacio R. Manissero.

Primero, que la empresa respire

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.