

FORMACIÓN PROFESIONAL · GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA · UNIDAD 12

Tesorería, maduración y equilibrio financiero

Martes 18 de enero de 2028. Nexo Comercial, S.L. ha cerrado 2027 con un resultado de 5.428,64 €, pero el 15 de marzo vence el 70 % del pedido 4 (27.641,25 €). Priscila abre un presupuesto de tesorería de febrero a abril con una alerta si el saldo baja de 15.000,00 €.

PARA EMPEZAR

En esta unidad aprenderás a...

- Construir un presupuesto de tesorería trasladando los vencimientos de los documentos al mes en que se mueve el dinero.
- Explicar por qué el beneficio de un ejercicio no coincide con la caja y calcular la diferencia.
- Valorar el equilibrio entre inversiones y financiación, distinguiendo financiación básica y circulante.
- Calcular e interpretar el fondo de maniobra sin confundirlo con dinero disponible.
- Calcular los periodos medios y el ciclo de caja, y decidir una respuesta ante un escenario adverso.

SITUACIÓN DE PARTIDA

«Con ese beneficio, hay para todo»

Martes 18 de enero de 2028. Nexo Comercial, S.L. ha cerrado 2027 con un resultado de **5.428,64 €** (caso ficticio). Olimpia lo celebra: «Con ese beneficio, hay para todo». Priscila, que lleva la cuenta del banco, no lo ve tan claro: el **15 de marzo** vence el pago del 70 % del pedido 4 y quiere saber, mes a mes, cuánto dinero habrá en la cuenta y no solo cuánto se ha ganado.

El pedido 4 llega el 14 de febrero (el IVA de importación se paga ese día) y los clientes pagan a **60 días fecha de factura**. Producto de hoy: **presupuesto de tesorería de febrero a abril de 2028** con una alerta si el saldo baja del colchón de **15.000,00 €**.

❓ **¿Es lo mismo ganar dinero que tener dinero? Pon un ejemplo de una empresa que gane y no pueda pagar.**

❓ **¿En qué mes entra el dinero de una factura emitida en diciembre si el cliente paga a 60 días fecha de factura?**

❓ **¿Qué pagos de una empresa no tienen nada que ver con su beneficio?**

❓ **¿Qué harías si el presupuesto te avisara de que el saldo de dentro de dos meses será negativo?**

MAPA DE LA UNIDAD

Lo que vamos a ver

12.1 Previsión de cobros y pagos

12.2 La caja

12.3 Equilibrio financiero

12.4 Fondo de maniobra

12.5 Periodos medios, ciclo de caja y escenarios

Hay beneficio, pero ¿hay dinero?

🎉 Hay beneficio. Con eso, hay para todo.

Pero en marzo pagamos 32.669,08 €. 

⏳ Y lo que vendemos ahora se cobra en marzo.

CLAVE

Una empresa no quiebra el día en que pierde, sino **el día en que vence un pago y no hay dinero**. Para verlo venir se ordenan cobros y pagos por la fecha en que se mueve el dinero: el presupuesto de tesorería.

Saldo inicial + cobros − pagos = saldo final

Previsión de los cobros y pagos de cada periodo; el saldo final abre el mes siguiente. Priscila sigue seis pasos, siempre en este orden:

1. **Horizonte y periodo**
   De febrero a abril de 2028, mes a mes.
2. **Saldo real**
   El extracto del último día cerrado, no una estimación.
3. **Cobros**
   Con su documento (factura, contrato, resolución) y su vencimiento.
4. **Pagos**
   Con su documento y fecha de pago; fijos (alquiler, préstamo) separados de variables (pedidos).
5. **Saldo y colchón**
   Saldo final de cada mes frente al colchón mínimo.
6. **Lo que se deja fuera**
   Y por qué, para que otra persona pueda repetirlo.

CLAVE

Dos reglas: los cobros se anotan por su **vencimiento** y los pagos por su fecha de pago; y el **IVA se trata aparte**: entra con el cobro del cliente, sale con el pago al proveedor y el resultado de cada declaración es un cobro o un pago más en su fecha.

Una factura de enero es un cobro de marzo

FACTURAS DE	IMPORTE CON IVA (€)	VENCIMIENTO A 60 DÍAS	COBRO EN EL MODELO
Noviembre de 2027	19.831,90	29/01/2028	31/01/2028
Diciembre de 2027	18.029,00	29/02/2028	29/02/2028
Enero de 2028	14.423,20	31/03/2028	31/03/2028
Febrero de 2028	16.226,10	29/04/2028	30/04/2028

Las facturas de cada mes se emiten el último día. El modelo simplifica y asienta el cobro el último día del segundo mes siguiente. Cobros de diciembre, enero y febrero que entran de febrero a abril: 48.678,30 €.

CLAVE

Vencimiento, no factura. Si el presupuesto cuenta las ventas por su fecha de factura, adelanta el dinero dos meses y esconde las faltas de caja.

Del balance al saldo de febrero

Saldo final = saldo inicial + cobros − pagos

Saldo de Bancos a 31/12/2027	cuenta 572 del balance	**28.015,15 €**
Cobros de enero	facturas de noviembre	**+ 19.831,90 €**
Pagos fijos y atrasados	alquiler 2.541,00; suministros 738,10 y 314,60; asesoría 181,50 × 2; cuota 10 del préstamo 587,13; transportes del 4T 1.331,00	**− 5.874,83 €**
Anticipo del 30 % del pedido 4 (05/01/2028)	pago variable	**− 11.846,25 €**
Saldo a 31/01/2028 = saldo inicial de febrero	28.015,15 + 19.831,90 − 17.721,08	**30.125,97 €**

En la hoja: con el saldo inicial en B2, los cobros en B3 y los pagos en B4, *=B2+B3-B4*. Febrero: 30.125,97 + 18.029,00 − 13.374,66 = 34.780,31 €.

CLAVE

El saldo debe coincidir con el **extracto del banco** y con la **cuenta 572**. Cada columna toma como saldo inicial el final de la anterior: si una sola celda se escribe a mano, el presupuesto deja de ser fiable.

Febrero a abril de 2028, con alerta en 15.000,00 €

CONCEPTO (€)	FEBRERO	MARZO	ABRIL
Saldo inicial	30.125,97	34.780,31	16.534,43
Cobros de clientes (por vencimiento)	18.029,00	14.423,20	16.226,10
Pagos corrientes y cuota del préstamo	4.047,73	4.047,73	4.047,73
Pedido 4 (IVA, despacho y resto del 70 %)	9.326,93	27.641,25	0,00
Transportes, seguro, IVTM y publicidad	0,00	980,10	4.461,30
Total pagos	13.374,66	32.669,08	8.509,03
Saldo final	**34.780,31**	**16.534,43**	**24.251,50**

Fuera del presupuesto: la devolución del IVA de 2027 (13.594,35 €, hasta que se cobre), el IS de 2027 (861,99 €, en julio) y el IVA del 1T de 2028 (−1.995,53 €, se compensa). El IVTM de 2028 (83,30 €) entra en abril.

CLAVE

El mes más delicado es **marzo**: junta el 70 % del pedido 4 (27.641,25 €) con 4.047,73 € de pagos fijos. El mínimo, 16.534,43 €, queda solo 1.534,43 € por encima del colchón.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Variante: Menajes Tolosa y los demás clientes de diciembre pagan el **28/04** en vez del 29/02. ¿Qué saldo final tendría marzo?

A 16.534,43 €, porque el beneficio no cambia

B −1.494,57 €: alerta y respuesta antes de marzo

C 16.751,31 €

✔ Febrero: 30.125,97 − 13.374,66 = 16.751,31 €. Marzo: 16.751,31 + 14.423,20 − 32.669,08 = −1.494,57 €. Abril recupera 24.251,50 €, pero en marzo no habría con qué pagar el resto del pedido 4.

Beneficio no es caja



Ingreso y cobro

El resultado incluye ingresos que aún no se han cobrado: 37.860,90 € de clientes a fin de 2027.



Gasto y pago

La amortización de la furgoneta es un gasto de 2.625,00 € en 2027 y no sale un euro del banco.



Pagos que no son gasto

Devolver el principal de un préstamo, comprar existencias que aún no se venden o pagar IVA que se recuperará.



Nexo, en 2027

Nunca tuvo saldo negativo, pero el mínimo fue de 1.896,55 € el miércoles 27/10/2027; sin la cuenta de crédito, −13.103,45 €.

CLAVE

Tres confusiones frecuentes. El beneficio no es efectivo disponible. El préstamo recibido no es un ingreso. La devolución del principal no es un gasto: los intereses sí lo son.

Nexo nunca tuvo saldo negativo, pero estuvo cerca

MES	SALDO (€)	MES	SALDO (€)
Marzo	68.323,50	Agosto	24.189,68
Abril	51.389,99	Septiembre	23.007,55
Mayo	27.159,76	Octubre	13.010,12
Junio	22.628,03	Noviembre	28.794,29
Julio	31.377,51	Diciembre	28.015,15

El saldo de fin de mes esconde el mínimo del año: **1.896,55 € el miércoles 27/10/2027**, día del pago del 70 % del pedido 3, con 15.000,00 € dispuestos de la cuenta de crédito del 27/09 al 03/12 (67 días, 206,51 € de intereses).

CLAVE

Se mira **el saldo mínimo**, no solo el de fin de mes: sin la cuenta de crédito, el 27/10/2027 la cuenta habría quedado en 1.896,55 − 15.000,00 = −13.103,45 €.

Ganó 5.428,64 € y terminó con 28.015,15 €

CONCEPTO	IMPORTE (€)
Resultado del ejercicio	5.428,64
Más: amortización (gasto sin pago)	4.455,00
Menos: aumento de clientes, existencias, IVA a devolver y gastos anticipados	−60.970,25
Más: deudas con acreedores e IS pendientes de pago	2.689,09
Flujo de las operaciones	**−48.397,52**
Inversión: inmovilizado 49.600,00 y fianza 4.200,00	−53.800,00
Financiación: capital 110.000,00 − 544,00 y préstamo neto 20.756,67	130.212,67
Variación del efectivo (efectivo final)	**28.015,15**

Nexo empezó el año sin efectivo. Las operaciones consumieron 48.397,52 € a pesar del beneficio: clientes (37.860,90 €), existencias (8.965,00 €) e IVA no devuelto (13.594,35 €).

CLAVE

Con 5.428,64 € de beneficio no «hay para el pedido»: el beneficio **ya está dentro** de los 28.015,15 € del banco, y el dinero que falta está en clientes, existencias e IVA.

Las masas del balance a 31/12/2027

MASA	IMPORTE (€)	LECTURA
Activo no corriente (inmovilizado y fianzas)	49.345,00	Se usa más de un año
Activo corriente	88.985,40	Existencias, clientes, IVA, efectivo
Patrimonio neto	114.884,64	Recursos permanentes
Pasivo no corriente (préstamo a más de un año)	14.794,31	Recursos permanentes
Pasivo corriente (vence en 2028)	8.651,45	Vence en menos de un año
Recursos permanentes (RP)	129.678,95	114.884,64 + 14.794,31

Situaciones: normal si RP > ANC (Nexo: 129.678,95 > 49.345,00); equilibrio límite si RP = ANC; desequilibrio a corto plazo si RP < ANC (RP 45.000,00 y ANC 60.000,00: hueco de 15.000,00 €), y la empresa depende de renovar créditos.

CLAVE

Equilibrio no es liquidez. De los 88.985,40 € de activo corriente, 37.860,90 € son clientes, 13.594,35 € IVA y 8.965,00 € existencias: solo 28.015,15 € son efectivo.

Cada plazo, con su fuente

Financiación básica

La que no vence pronto: capital y préstamo a 48 meses (salvo 5.962,36 € que vencen en 2028).

Del circulante

Cubre las necesidades de cada ciclo: proveedores, acreedores y, cuando hace falta, una cuenta de crédito.

Nexo, bien emparejado

Compró la furgoneta con un préstamo y cubrió el déficit de otoño con la cuenta de crédito: 15.000,00 € del 27/09 al 03/12/2027.

Señales de desequilibrio

Clientes que crecen más deprisa que las ventas (los 37.860,90 € de Nexo son unos dos meses de ventas con IVA), un saldo mínimo que baja cada mes y comprar inmovilizado con deuda a corto plazo.

CLAVE

La regla de Telmo, **«¿cuándo llega y cuándo se paga?»**, se aplica también al dinero: lo que vence pronto no se financia con dinero que se recupera tarde. Por eso el banco pide, además del balance, el presupuesto de tesorería.

FM: dos caminos, la misma cifra

FM = AC − PC = RP − ANC

Activo corriente − pasivo corriente	88.985,40 − 8.651,45	**80.333,95 €**
O bien: recursos permanentes − activo no corriente	114.884,64 + 14.794,31 − 49.345,00	**80.333,95 €**
NOF: existencias, clientes, IVA y anticipados − acreedores e IS	60.970,25 − 2.689,09	**58.281,16 €**
Tesorería neta: FM − NOF	80.333,95 − 58.281,16	**22.052,79 €**
Comprobación: efectivo − deudas financieras a corto	28.015,15 − 5.962,36	**22.052,79 €**

En la hoja: *=C2-C3* devuelve 80.333,95. Si las NOF superan al FM, la diferencia es deuda a corto plazo. El FM no es una cifra fija: a 31/03/2027 el activo corriente era de 84.225,00 € (anticipos 5.265,00, IVA 10.636,50 y bancos 68.323,50) y el pasivo corriente de 5.700,63 € (principal del préstamo que vence en 12 meses): FM de 78.524,37 €.

CLAVE

El FM es la parte del activo corriente que se financia con recursos permanentes: **dice cuánto de lo que se convertirá en dinero pronto no hay que pagar pronto**.

FM alto no es caja

PARTIDA	IMPORTE (€)	¿ES DINERO YA?
Efectivo	28.015,15	Sí
Clientes	37.860,90	Se cobra el 31/01 y el 29/02/2028
IVA a devolver	13.594,35	Sin fecha de cobro
Existencias	8.965,00	Solo cuando se vendan
Gastos anticipados (seguro)	550,00	No: ya está pagado

Indicadores prudentes de Priscila: **FM ajustado** sin el IVA por devolver, 80.333,95 − 13.594,35 = 66.739,60 €; **cobertura inmediata**, 28.015,15 − 8.651,45 = 19.363,70 € (no es un FM). Ninguno es un umbral universal. Algo más de dos tercios del activo corriente son derechos de cobro y existencias: la caja se mira con el presupuesto, no con el FM.

CLAVE

Para saber más. Un FM negativo no siempre es un problema: un comercio que cobra al contado y paga a 60 días puede funcionar con FM negativo porque cobra antes de pagar, si el modelo de negocio lo justifica y se vigila la caja.

Cuántos días financia Nexo con su dinero

PERIODO	CÁLCULO	DÍAS
Almacenamiento (PMA)	22.860,75 / 27.791,50 × 92	75,6774
Cobro (PMC)	38.156,55 / 55.889,90 × 92	62,8092
Pago (PMP)	70 % a 30 días; 30 % anticipado = 0 días (simplificación): 0,70 × 30	21,0000
PMM económico	PMA + PMC	**138,4866**
PMM financiero (ciclo de caja)	PMM económico − PMP	**117,4866**

Modelo declarado: 4T de 2027 (92 días); saldos medios = (30/09 + 31/12) / 2; existencias 36.756,50 € (4.100 u × 8,965) y 8.965,00 €; coste de ventas 3.100 u × 8,965; clientes 38.452,20 € y 37.860,90 €; ventas con IVA 55.889,90 €; pago según la política, porque los proveedores tienen saldo 0; el 30 % anticipado cuenta 0 días (simplificación). Los periodos se suman ya redondeados.

CLAVE

Nexo es una **empresa comercial sin fabricación**: no tiene periodo de fabricación. El almacenamiento (75,6774 días) pesa más que el cobro (62,8092): reducir stock libera más caja que adelantar un cobro.

Un presupuesto es una apuesta

ESCENARIO	CAMBIO	PMM FINANCIERO (DÍAS)
Base	Datos del 4T de 2027	117,4866
Cobro más lento	PMC +10 días (72,8092)	127,4866
Pago a 45 días	PMP de 31,5000 días	106,9866
Cobrar antes	PMC de 50 días (con descuento por pronto pago)	104,6774

Cobrar 10 días más tarde obliga a financiar unos 6.074,99 € más de clientes (55.889,90 / 92 × 10). Cada palanca tiene un precio: pronto pago, riesgo de perder el precio del proveedor o de quedarse sin género. Se compara su coste con el de financiar esos días.

CLAVE

En tu sector · Marketing y publicidad: una agencia sin existencias que cobra a 90 días y paga a 30 tiene un ciclo de 0 + 90 − 30 = 60 días; si factura unos 1.000,00 € diarios, son unos 60.000,00 € de financiación.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Si Nexo pagara el 70 % a **45 días** en vez de 30, con el resto de periodos igual, ¿cuál sería su ciclo de caja?

A 117,4866 días: el PMP no afecta

B 106,9866 días, con un PMP de 31,5000

C 148,4866 días

✔ PMP = 0,70 × 45 = 31,5000 días; PMM financiero = 138,4866 − 31,5000 = 106,9866 días. El PMM económico no cambia: la mercancía tarda lo mismo en venderse y cobrarse (actividad 14).

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Beneficio y caja no coinciden



Casimiro, para Priscila

Servicios Tormes, S.L. (ficticio): servicios por 12.000 €, cobra 7.000 €; gastos operativos 8.000 €, todos pagados; amortización 1.000 €; efectivo inicial 3.000 €. Sin impuestos ni existencias.

1. **Beneficio y caja por separado.** Resultado 12.000 − 8.000 − 1.000 = 3.000 €; variación de efectivo 7.000 − 8.000 = −1.000 €; efectivo final 2.000 €; pendiente de cobro 5.000 €.

2. **Comprobación indirecta.** 3.000 + 1.000 de amortización − 5.000 de aumento de clientes = −1.000 €, igual que la variación directa.

3. **La variante.** Si cobrara 9.000 €: resultado 3.000 €, efectivo final 4.000 €, pendiente 3.000 €.

4. **El mismo análisis para Nexo.** PMA 75,6774 + PMC 62,8092 − PMP 21,0000 = 117,4866 días de ciclo de caja en el 4T de 2027.

✔ **Con 3.000 € de beneficio, Servicios Tormes pierde 1.000 € de caja. Nexo es rentable y financia unos 117 días con recursos propios: vale para este trimestre, esta política de pago y estos saldos medios.**

OJO PROFESIONAL

El presupuesto PT-2028-02, marcado como APROBADO

Documento ficticio de un becario. Nota del revisor: «El beneficio de 2027 es caja disponible». Cinco de las ocho líneas tienen un error.

N.º	LÍNEA	CONTENIDO	¿BIEN?
1	Saldo inicial de enero	25.015,15 €	✘ 28.015,15 €
2	Cobros de febrero	Facturas de febrero: 16.226,10 €	✘ las de diciembre: 18.029,00 €
3	Otros cobros de febrero	Resultado de 2027: 5.428,64 €	✘ el beneficio no es un cobro
4	Otros cobros de febrero	Devolución del IVA de 2027: 13.594,35 €	✘ fuera hasta que se cobre
5	Pagos corrientes de febrero	3.460,60 €	✔
6	Cuota del préstamo de febrero	485,76 €	✘ 587,13 €
7	Pedido 4 en febrero	IVA de importación, despacho e IVA: 9.326,93 €	✔
8	Colchón mínimo	15.000,00 €	✔

CLAVE

Con los datos correctos, el saldo final de febrero es **30.125,97 + 18.029,00 − 13.374,66 = 34.780,31 €**. El APROBADO necesita extracto, facturas con vencimiento, cuadro del préstamo y la comprobación registrada por quien revisa.

Presupuesto de tesorería y alerta razonada

Añade el presupuesto de febrero a abril de 2028 (UD12_P12; archivo UD12_P12_presupuesto_tesoreria_v01):

1 → 2 → 3

Vencimientos y saldos

Cobros y pagos tomados de los documentos y el saldo final de cada mes.

Alerta razonada

Dos frases frente al colchón de 15.000,00 € y su respuesta.

Variante y PMM

El cobro de diciembre el 28/04 (qué factura cambia de mes) y el PMM del 4T de 2027.

CLAVE

Comprueba: la apertura de enero coincide con el balance (**28.015,15 €**) y la de febrero es el saldo a 31/01/2028 (**30.125,97 €**); cada saldo final es el inicial del siguiente; la devolución del IVA no figura como cobro.

APRENDE CON LA IA

La respuesta que recibió Ismael

Ismael pregunta si Nexo podrá pagar en marzo los 27.641,25 € del pedido 4. Da el resultado de 2027 (5.428,64 €) y el saldo de enero (30.125,97 €). Pulsa cada tarjeta.

«Nexo dispone de su beneficio además del saldo: 30.125,97 + 5.428,64 = 35.554,61 €»

BULO

El beneficio ya está dentro del saldo del banco: sumarlo es contarlo dos veces.

«Con eso paga los 27.641,25 € de marzo con holgura»

BULO

Faltan las fechas: en marzo salen 32.669,08 € y entran 14.423,20 €; el saldo queda en 16.534,43 €, solo 1.534,43 € sobre el colchón.

«La devolución de 13.594,35 € se cobrará en febrero»

BULO

No tiene fecha de cobro: no entra en el presupuesto hasta que se cobre.

«Nexo puede pagar en marzo si los clientes pagan a su vencimiento»

REALIDAD

Base: 16.534,43 €. Si los clientes de diciembre pagan el 28/04, marzo queda en −1.494,57 €: alerta y respuesta.

REPASO

Ideas clave

- Presupuesto de tesorería: saldo inicial + cobros − pagos = saldo final, que abre el mes siguiente.
- Los cobros se anotan por su vencimiento y los pagos por su fecha de pago; el IVA se trata aparte.
- Nexo, con cobro a 60 días fecha de factura: una factura de enero es un cobro de marzo.
- Presupuesto feb.-abr. 2028: 34.780,31; 16.534,43 y 24.251,50 €; con los cobros de diciembre el 28/04, marzo cae a −1.494,57 €.
- Beneficio no es caja: Nexo ganó 5.428,64 € y sus operaciones consumieron 48.397,52 €.
- La devolución del IVA (13.594,35 €) no entra en el presupuesto hasta que se cobre.
- Equilibrio: recursos permanentes (129.678,95 €) > activo no corriente (49.345,00 €); equilibrio no es liquidez.
- FM = AC − PC = RP − ANC = 80.333,95 €; NOF 58.281,16 € y tesorería neta 22.052,79 €.
- PMM del 4T de 2027: PMA 75,6774 + PMC 62,8092 = 138,4866 días; ciclo de caja 117,4866 días.



¡Ahora te toca a ti!

Repasa, practica y comprueba lo que has aprendido.

📝 **Resumen**

✅ **Test**

👆 **Interactivos**

Libro, presentaciones, resúmenes y tests gratis en **josesande.com**