

FORMACIÓN PROFESIONAL · GESTIÓN FINANCIERA · UNIDAD 1

El diagnóstico y las necesidades financieras

Nexo Oficina tiene una liquidez de 2,07, pero en caja y bancos solo 0,29 por cada euro que vence pronto, y la póliza vence el martes 25 de enero con 3.500 € dispuestos. Haz el diagnóstico: la cifra, de dónde sale y qué tendría que pasar para que cambie.

PARA EMPEZAR

En esta unidad aprenderás a…



Explicar la función financiera y relacionar el ciclo de la empresa con sus necesidades de dinero.



Leer un balance desde la óptica de la financiación y calcular el fondo de maniobra y las necesidades de circulante.



Calcular e interpretar los ratios de liquidez, solvencia y endeudamiento, comparándolos con una referencia.



Pasar de una previsión de tesorería a una necesidad financiera con importe, fecha, plazo y coste.



Distinguir rentabilidad y capacidad de pago, valorar el coste de oportunidad y redactar un informe con sus límites.

SITUACIÓN DE PARTIDA

«Nos sobra dinero»

Lunes 10 de enero de 2028. Triana y Arnau, alumnos de 2.º de Administración y Finanzas del CIFP Valdeluz, empiezan su formación en empresa en **Nexo Oficina, S.L.**, una distribuidora de material de oficina (empresa ficticia). Teodoro, su tutor en la empresa, les da el **balance de cierre de 2027** y la **previsión de tesorería del primer trimestre**.

Aldara, la directora, quiere crecer en 2028. Antes, les pide un diagnóstico: «Tráeme la cifra, de dónde sale y qué tendría que pasar para que cambie». Arnau mira el balance: la liquidez sale **2,07**. «Nos sobra dinero», dice. Teodoro señala una fecha en la carpeta: la **póliza de crédito vence el martes 25 de enero con 3.500 € dispuestos**. El informe IF-2028/01 se entrega el viernes 21 de enero.

❓ ¿Puede una empresa ganar dinero y, aun así, no poder pagar una factura?

❓ Si tienes 2 € en el bolsillo por cada euro que debes, ¿puedes pagar todo mañana? ¿De qué depende?

❓ ¿Qué diferencia hay entre lo que una empresa tiene y el dinero del que dispone hoy?

❓ ¿Por qué un banco mira el balance antes de prestar?

MAPA DE LA UNIDAD

Lo que vamos a ver

1.1 La función financiera y el ciclo de la empresa

1.2 Estructura patrimonial y fondo de maniobra

1.3 Ratios de liquidez, solvencia y endeudamiento

1.4 De la previsión de tesorería a la necesidad financiera

1.5 Rentabilidad, coste de oportunidad y límites del diagnóstico

Dos euros por cada euro… ¿y en el banco?



Liquidez de 2,07. Por cada euro que debemos, tenemos dos.

Dos euros que son clientes y mercancía. En caja y bancos, solo 0,29.





Y el martes 25 vence la póliza. Si no se renueva, son 3.500 de golpe.

Tráeme la cifra, de dónde sale y qué tendría que pasar para que cambie.



CLAVE

Un ratio sin su fórmula, su referencia y sus límites **no sirve para decidir**.

Cuánto, cuándo, de dónde y a qué coste

💼

La función financiera

Obtiene los recursos, decide en qué se invierten y controla que lleguen a tiempo y con un coste asumible. En Nexo decide y firma Aldara; Teodoro lleva el banco y los vencimientos.

⚖️

Las dos caras del balance

En qué está invertido el dinero (activo) y de dónde sale (patrimonio neto y pasivo).

🔁

Ciclo largo (de capital)

Se compra un inmovilizado (la furgoneta, las estanterías de 2028) y se recupera con los cobros de varios años de ventas.

🔄

Ciclo corto (de explotación)

Nexo compra a Proveedor Norte, almacena, vende y cobra, pero paga antes de recuperar el dinero: 25 días frente a 93.

CLAVE

Toda empresa necesita dinero **antes de cobrar**: hay que financiar el tiempo que pasa entre pagar y cobrar.

1.1 · TABLA 1

Tres necesidades, tres plazos

NECESIDAD	EJEMPLO EN NEXO	FINANCIACIÓN ADECUADA
De inversión	Estanterías y apiladora: 13.500 €	A largo: capital, préstamo, leasing
De circulante	Mercancía y clientes que no han pagado	Permanente: fondos propios y largo plazo
De tesorería	Pagos fuertes antes de cobrar	Corto: póliza o aplazamiento

Necesidades financieras de Nexo Oficina en 2028 (datos ficticios).

CLAVE

Lo que se recupera en años se financia a largo; lo que se recupera en semanas, a corto. **Unas estanterías pagadas con la póliza obligan a renovarla cada año.**

El periodo medio de maduración de Nexo

SUBPERIODO	CÁLCULO	DÍAS
Almacén	existencias 12.600,00 / aprovisionamientos 110.160,00 × 365	41,7
Cobro	clientes y efectos 31.460,00 / ventas con IVA 222.156,00 × 365	51,7
PMM económico	41,7 + 51,7	**93,4**
Pago	proveedores 9.075,00 / compras con IVA 133.293,60 × 365	24,9
PMM financiero	económico − pago, sin redondeos intermedios	**68,6**

Saldos de cierre de 2027 (el único balance disponible); compras del año = aprovisionamientos; ventas (183.600,00 €) y compras con un 21 % de IVA, porque los saldos de clientes y proveedores lo llevan. Los clientes incluyen los efectos descontados.

CLAVE

Nexo financia unos **69 días** de su ciclo corto. Cuanto más largo es el PMM financiero, más dinero propio o prestado necesita.

El balance de Nexo a 31/12/2027, por masas

ACTIVO	IMPORTE (€)	%	PATRIMONIO NETO Y PASIVO	IMPORTE (€)	%
Inmovilizado neto (ANC)	16.375,00	23,58	PN: 100, 121 y 129	34.617,29	49,85
Existencias	12.600,00	18,14	170 Deudas a l/p con entidades de crédito	9.215,86	13,27
Deudores y gastos anticipados	33.045,83	47,59	Bancos a corto: 5200, 5201, 5208 y 527	12.382,36	17,83
Disponible: 570 y 572	7.424,40	10,69	400 Proveedores	9.075,00	13,07
Activo corriente	**53.070,23**	**76,42**	Hacienda y Seguridad Social	4.154,72	5,98
Total activo	**69.445,23**	**100,00**	**Pasivo corriente**	**25.612,08**	**36,88**

Balance ficticio, modelo de pymes. Resultado de 2027: 6.477,29 €. Total patrimonio neto y pasivo: 69.445,23 €. Deudas que cuestan intereses (170, 5200, 5201 y 5208): 21.550,00 €.

CLAVE

La **5208** es dinero que adelantó Caja Miravalle por una letra de Academia Lumbre: si no la paga el 11/02, el banco lo carga a Nexo.

Dos vías que dan lo mismo

FM = AC − PC = (PN + PNC) − ANC

Por abajo	53.070,23 − 25.612,08	**27.458,15 €**
Recursos permanentes	34.617,29 + 9.215,86	**43.833,15 €**
Por arriba	43.833,15 − 16.375,00	**27.458,15 €**

FM positivo: los recursos permanentes pagan el inmovilizado y parte del circulante (estabilidad normal). FM negativo: parte del inmovilizado se paga con deudas a corto. Patrimonio neto negativo: desequilibrio patrimonial grave.

CLAVE

El fondo de maniobra es la parte del activo corriente **financiada con recursos permanentes**.

Las necesidades de circulante (NFMO)

PASO	CÁLCULO		IMPORTE (€)
Existencias		12.600,00	12.600,00
Clientes y efectos	21.780,00 + 3.630,00 + 6.050,00		31.460,00
Menos proveedores		−9.075,00	−9.075,00
NFMO	12.600,00 + 31.460,00 − 9.075,00		**34.985,00**
Fondo de maniobra	53.070,23 − 25.612,08		27.458,15
Parte no cubierta	34.985,00 − 27.458,15		**7.526,85**

Esos 7.526,85 € los ponen las deudas a corto con bancos (12.382,36 €) y con Hacienda y la Seguridad Social (4.154,72 €), menos el disponible (7.424,40 €) y los gastos anticipados (1.585,83 €).

CLAVE

Nexo **depende de la póliza y del descuento** para mover su circulante. Si vende más, las NFMO crecerán.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

PN **50.000 €**, pasivo no corriente 20.000 €, activo no corriente 62.000 € y activo corriente 40.000 €. ¿Cuál es el **fondo de maniobra**?

A −22.000 €

B 8.000 €

C 40.000 €

✔ (50.000 + 20.000) − 62.000 = 8.000 €. Pasivo corriente: 102.000 − 70.000 = 32.000 €; AC − PC = 40.000 − 32.000 = 8.000 €. Positivo: estabilidad normal (actividad 4).

Los siete ratios de Nexo a 31/12/2027

RATIO	FÓRMULA	CÁLCULO	VALOR
Liquidez	AC / PC	53.070,23 / 25.612,08	2,0721
Tesorería (prueba ácida)	(AC − existencias) / PC	40.470,23 / 25.612,08	1,5801
Disponibilidad	disponible / PC	7.424,40 / 25.612,08	0,2899
Endeudamiento	pasivo / (PN + pasivo)	34.827,94 / 69.445,23	0,5015
Autonomía	PN / pasivo	34.617,29 / 34.827,94	0,9940
Garantía	activo / pasivo	69.445,23 / 34.827,94	1,9940
Calidad de la deuda	PC / pasivo	25.612,08 / 34.827,94	0,7354

Ninguna norma fija los ratios: el libro usa las fórmulas y nombres de Contabilidad y fiscalidad, con cuatro decimales y la fórmula junto al resultado.

CLAVE

Liquidez, tesorería y disponibilidad: si se podrá pagar lo que vence. Endeudamiento, autonomía y garantía: la **solvencia**. Calidad de la deuda: cuánta vence pronto (mejor, baja).

Comparar y calcular la desviación

RATIO	NEXO	REFERENCIA	LECTURA
Liquidez	2,0721	entre 1,5 y 2	0,0721 por encima: holgada
Tesorería	1,5801	alrededor de 1	alta, pero llena de clientes
Disponibilidad	0,2899	entre 0,1 y 0,3	en el límite alto del intervalo
Endeudamiento	0,5015	entre 0,4 y 0,6	en el centro: la mitad es deuda
Garantía	1,9940	más de 1,5	0,4940 por encima: solvente

Referencias orientativas de manual; dependen del sector. La calidad de la deuda, 0,7354, dice que el 74 % del pasivo vence en un año.

CLAVE

Desviación = valor real − referencia. Un ratio se compara con lo esperado: un intervalo de manual, un objetivo, otro año o el sector.

Mejor ratio, menos dinero



Gastos anticipados

La tesorería de 1,5801 incluye 1.585,83 € que no volverán como dinero. Sin ellos: 38.884,40 / 25.612,08 = 1,5182. Di cuál usas.



La letra descontada

La tesorería cuenta como cobro futuro la letra de Academia Lumbre que el banco ya adelantó.



La paradoja de la póliza

Si Nexo devolviera hoy los 3.500 €: liquidez 49.570,23 / 22.112,08 = 2,2418 (sube) y disponibilidad 3.924,40 / 22.112,08 = 0,1775 (baja).



En tu sector

Comercio que cobra al contado: menos liquidez. Construcción: mucho fondo de maniobra. Hostelería: disponibilidad. Distribución mayorista, como Nexo: clientes a 30-60 días.

CLAVE

Devolver la póliza «para mejorar los ratios» **mejora la liquidez y deja menos dinero** para pagar.

Más beneficio, menos tesorería

CONCEPTO	PREVISTO (€)	REAL (€)	DESVIACIÓN (€)	%
Bancos a 31/12/2027	8.980,00	7.109,60	−1.870,40	−20,83 %
Bancos sin la póliza (3.500,00 €)	8.980,00	3.609,60	**−5.370,40**	**−59,80 %**
Ventas	180.000,00	183.600,00	+3.600,00	+2,00 %
Gastos fijos	66.000,00	66.147,89	+147,89	
Resultado antes de impuestos	6.000,00	7.292,11	+1.292,11	+21,54 %

El plan de Simulación empresarial no incluía el impuesto: se compara con el resultado antes de impuestos. Los 3.600 € más de ventas dejan un 40 % de margen (1.440,00 €) y los fijos se pasan 147,89 €. Causas que hay que comprobar con documentos: cobros con letras y pagarés que vencen en febrero, la campaña de noviembre pagada con la póliza e intereses y comisiones no previstos.

CLAVE

Una desviación se explica **partida a partida**: cobros, pagos y financiación. **El beneficio no es caja.**

1.4 · TABLA 4

La previsión PT-2028 v1 y lo que no recoge

MES	COBROS (€)	PAGOS (€)	SALDO FINAL (€)	NECESIDAD PARA EL COLCHÓN (€)	SIN RENOVAR LA PÓLIZA: SALDO (€)
Enero	16.000,00	22.400,00	709,60	1.290,40	−2.790,40
Febrero	14.500,00	15.000,00	209,60	1.790,40	−3.290,40
Marzo	17.000,00	14.500,00	2.709,60	0,00	−790,40

Saldo inicial en bancos 7.109,60 €; con IVA y sin intereses; colchón de 2.000 € que fija Aldara. Si Banco Alcotán no renueva la póliza el martes 25/01/2028, Nexo devuelve 3.500 €: necesidad de 4.790,40 € en enero, 5.290,40 € en febrero y 2.790,40 € en marzo. Ese martes vence también Proveedor Norte: 9.075,00 + 3.500,00 = 12.575,00 € en un solo día.

CLAVE

Déficit: lo que falta para no quedar en negativo. **Necesidad para el colchón**: lo que falta para el mínimo. Febrero: déficit 0 €; necesidad 1.790,40 €.

Insolvencia actual e inminente



Está en insolvencia actual «el deudor que no puede cumplir regularmente sus obligaciones exigibles» y en insolvencia inminente «el deudor que prevea que dentro de los tres meses siguientes no podrá cumplir regular y puntualmente sus obligaciones».

Real Decreto Legislativo 1/2020, texto refundido de la Ley Concursal, art. 2.3 · Consulta la versión vigente

SUJETO OBLIGADO

El deudor: la empresa que debe. La previsión de tesorería es la herramienta para verlo a tiempo. En enero, Nexo tiene cuatro vencimientos fijos que suman 12.414,90 €, el 55,42 % de los pagos del mes.

CLAVE

Un saldo mensual no dice si el dinero llega **antes** de cada fecha: la previsión definitiva se hace **por días**.

Una necesidad se escribe con seis datos

Una alerta no se negocia con un banco. Nexo, sin póliza:

1 — Importe
Con el colchón incluido: 4.790,40 € al cierre de enero.

2 — Fecha
La primera disposición, antes del martes 25/01 (el día exacto, con la previsión diaria).

3 — Plazo
Hasta que se pueda devolver: 5.290,40 € en febrero y aún 2.790,40 € en marzo; no se devuelve en marzo.

4 — Coste
El previsto: intereses y comisiones.

5 — Garantía
La que se puede ofrecer.

6 — Alternativas
Primera opción: renovar la póliza.

CLAVE
La **fecha** es tan importante como el importe: el dinero tiene que llegar antes de cada vencimiento.

Rentabilidad económica, financiera y apalancamiento

ROA = BAII / activo · ROE = resultado / PN

ROA	7.767,21 / 69.445,23	**11,18 %**
ROA = margen × rotación	4,23 % × 2,6438	**11,18 %**
ROE	6.477,29 / 34.617,29	**18,71 %**
Apalancamiento	(activo / PN) × (BAI / BAII) = 2,0061 × 0,9388 ≈	**1,8834**
Coste de la deuda	475,10 / 21.550,00	**2,20 %**

BAII: beneficio antes de intereses e impuestos. El coste de la deuda es orientativo (saldos de cierre). Margen: 7.767,21 / 183.600,00; rotación: 183.600,00 / 69.445,23.

CLAVE

Apalancamiento mayor que 1: la deuda **ha subido** la rentabilidad de las socias, porque cuesta un 2,20 % y el activo rinde un 11,18 %.

Rentable no es lo mismo que líquido

🛟

El colchón

2.000 € parados con la póliza dispuesta al 6 % (base 360): 2.000 × 0,06 × 91 / 360 = 30,33 € al trimestre; 122,00 € en los 366 días de 2028.

👥

Los fondos propios

Al 3 % sin riesgo (tipo ficticio), los 34.617,29 € de las socias darían 1.038,52 €; Nexo ganó 5.438,77 € más, a cambio del riesgo.

💸

El pronto pago

Un 1 % por pagar 30 días antes: 90,75 € menos; la póliza costaría 44,92 €. No aprovecharlo cuesta 12,2896 % anual, aproximado: no es una TAE.

⚠️

Los límites

Una sola fecha (en campaña), sin sector (Central de Balances), resultados en parte reconstruidos, ratios convencionales y sin el día de cada pago.

CLAVE

Regla de Teodoro para el informe: **«cifra, fuente, supuesto y fecha»**, y otra persona lo comprueba. Mi Itinerario · Tu plan financiero, paso 1: diagnóstico con tres ratios.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

El informe IF-2028/01 y la póliza



Triana y Arnau, con Teodoro, para Aldara

Del lunes 10 al viernes 21 de enero de 2028. Cuentas de 2027, previsión PT-2028 v1 (31/12/2027) y contrato de la póliza de Banco Alcotán (25/01/2027). Caso ficticio.

1. **Diagnóstico.** FM 27.458,15 €; NFMO 34.985,00 € (7.526,85 € sin cubrir). Liquidez 2,0721; disponibilidad 0,2899; endeudamiento 0,5015; garantía 1,9940; ROA 11,18 %, ROE 18,71 %, apalancamiento 1,8834.

2. **La necesidad.** Sin renovar, enero acaba en −2.790,40 €: hasta 4.790,40 € antes del martes 25/01.

3. **Alternativas.** Renovar (10.000 €, 6 %, base 360; apertura 50,00 €); aplazar a Proveedor Norte (solo por escrito); el pagaré «no a la orden»; préstamo de las socias (incierto).

4. **PT-2028 v2.** Disposiciones de 1.400 € el 25/01 y 500 € el 01/02 para acabar con 2.059,60 €; 1.500 € devueltos el 31/03.

5. **Liquidación.** 3.500 × 25 + 4.900 × 7 + 5.400 × 59 = 440.400 números (91 días; la póliza anterior tenía el mismo límite y comisiones): interés 73,40 €; no disponibilidad, 0,10 % de 5.160,44 € = 5,16 €. Marzo: 4.559,60 − 1.500,00 − 73,40 − 5,16 = 2.981,04 €.

✔ Nexo es **solvente y rentable, pero justa de dinero en enero y febrero**. Propuesta: renovar la póliza el 25/01, con un coste en el trimestre de 50,00 + 73,40 + 5,16 = **128,56 €.** Aldara lo aprueba el lunes 24/01.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

En febrero la PT-2028 v1 acaba con **209,60 €** y el colchón es de 2.000 €. ¿Cuál es la **necesidad para el colchón**?

A 0 €

B 1.790,40 €

C 2.209,60 €

✔ 2.000,00 − 209,60 = 1.790,40 €. El déficit es 0 € porque el saldo no es negativo. Ojo profesional: el borrador de Arnau decía «0 €, porque no es negativo» y confundía déficit con necesidad.

APRENDE CON LA IA

La respuesta que recibió Arnau

Arnau pide a un asistente de IA que interprete el diagnóstico. Hay cinco errores en cuatro frases. Pulsa cada tarjeta.

«Con una liquidez de 2,07, Nexo tiene en el banco el doble de lo que debe y no necesita la póliza»

BULO

La liquidez cuenta clientes y mercancía: en caja y bancos, 0,2899. Sin póliza, enero acaba en −2.790,40 €.

«El fondo de maniobra es PN − ANC: 18.242,29 €»

BULO

Falta el pasivo no corriente: (PN + PNC) − ANC = AC − PC = 27.458,15 €.

«Un endeudamiento de 0,50 es excesivo: Nexo está en quiebra técnica»

BULO

0,5015 está en el centro del intervalo 0,4-0,6; y «quiebra técnica» ya no es un término legal.

«Con un ROE del 18,71 %, Nexo puede pagar todas sus deudas cuando quiera»

BULO

Rentable no es líquido: la previsión de enero queda por debajo del colchón.

REPASO

Ideas clave

- La función financiera decide cuánto dinero hace falta, cuándo, de dónde sale y a qué coste; el ciclo largo y el ciclo corto crean necesidades distintas.
- Tres necesidades: de inversión (a largo), de circulante (permanente) y de tesorería (a corto); cada una con una financiación de plazo parecido.
- PMM financiero = días de almacén + días de cobro − días de pago: Nexo financia 68,6 días.
- Fondo de maniobra = AC − PC = (PN + PNC) − ANC: 27.458,15 € por las dos vías.
- Las NFMO (existencias + clientes − proveedores) son 34.985,00 €: 7.526,85 € no los cubre el fondo de maniobra.
- Liquidez 2,0721, tesorería 1,5801 y disponibilidad 0,2899: mucho circulante, poco dinero; devolver la póliza sube la liquidez y baja la disponibilidad.
- Déficit: lo que falta para no quedar en negativo; necesidad para el colchón: lo que falta para el mínimo. Una necesidad se escribe con importe, fecha, plazo, coste, garantía y alternativas.
- ROA 11,18 %, ROE 18,71 % y apalancamiento 1,8834: la deuda ha mejorado la rentabilidad de las socias, pero rentable no es líquido.
- Todo diagnóstico escribe sus límites y su coste de oportunidad: «cifra, fuente, supuesto y fecha».



¡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**