

FORMACIÓN PROFESIONAL · OPERACIONES AUXILIARES DE GESTIÓN DE TESORERÍA · UNIDAD 4

La previsión de tesorería

En febrero el banco se quedaba en números rojos por 1.000 €, pero Nexo Oficina dispuso 3.000 € de una póliza de crédito. ¿Por qué tanto? Ordena cobros y pagos por su fecha, encadena saldos, compara con el colchón y descubre qué pasa el día 5 de mayo.

PARA EMPEZAR

En esta unidad aprenderás a...

- Ordenar cobros y pagos por la fecha en que de verdad mueven dinero.
- Calcular el saldo acumulado mes a mes y día a día.
- Comparar el saldo previsto con un colchón mínimo.
- Detectar con antelación una necesidad de liquidez y proponer cómo cubrirla.
- Preparar escenarios y un calendario de vencimientos.

SITUACIÓN DE PARTIDA

«Si solo faltaban 1.000 €...» ¿por qué pedimos 3.000?

Lunes 15 de marzo de 2027. Aldara pide a Ianire la previsión de tesorería del segundo trimestre de Nexo Oficina: «La quiero el viernes, que en abril hablamos con los bancos». Teodoro le enseña la del primer trimestre, que preparó en diciembre: en **febrero** el banco se quedaba en números rojos; por eso Nexo Oficina firmó el 25 de enero una **póliza de crédito** con Banco Alcotán y dispuso **3.000 €** el 1 de febrero, y por eso el 31 de marzo se devuelven.

Ianire lo mira dos veces: «Si en febrero solo faltaban **1.000 €**, ¿por qué pedimos 3.000?».

❓ **¿Puede una empresa que vende mucho quedarse sin dinero para pagar? ¿Cómo?**

❓ **Si sabes que dentro de dos meses te faltará dinero, ¿qué harías hoy?**

❓ **¿Basta con que el saldo de final de mes sea positivo para estar tranquilo?**

MAPA DE LA UNIDAD

Lo que vamos a ver

4.1 Qué es una previsión de tesorería

4.2 Los cobros y pagos con fecha

4.3 Saldo acumulado y colchón mínimo

4.4 Necesidades y excedentes

4.5 Escenarios y calendario diario

En mayo faltan 1.000 €... ¿o no?

🙂 En mayo faltan 1.000 €. Pedimos 1.000 y ya.

Pagamos el 4 y cobramos el 10. 

😱 ¡Menos 5.816!

Por eso la póliza tiene 10.000 de límite. 

CLAVE

El saldo de fin de mes no dice nada de lo que pasa **entre el día 1 y el 31**.

Mirar hacia delante



Qué es

Tabla que estima, para un periodo futuro, los cobros y pagos esperados y el saldo al final de cada mes, semana o día. También se llama presupuesto de tesorería.



Para qué sirve

Ver con tiempo cuándo faltará dinero, pedir financiación antes de necesitarla, ordenar los pagos, decidir qué hacer cuando sobra y explicar al banco para qué se pide y cuándo se devuelve.



Cada cuánto

Nexo Oficina la hace anual por meses, la revisa cada trimestre y, en los meses críticos, la baja a días.



No es el libro de bancos

El libro registra lo que ya ha ocurrido y se concilia con el extracto; la previsión estima el futuro y se compara con lo que ocurre.

CLAVE

Una empresa puede ganar dinero y quedarse sin él: **vende hoy y cobra dentro de 30 o 60 días**, y mientras tanto paga.

Quién aporta cada dato

QUIÉN	QUÉ APORTA
Ventas y Compras	Pedidos y plazos de cobro y de pago (Academia Lumbre paga con letras)
Personal	Nóminas y Seguridad Social (líquido de Teodoro, 1.503,00 € al mes)
Asesoría (Pere)	Calendario de impuestos
Banco Alcotán (Ángela)	Comisiones, intereses y vencimientos de la póliza
Dirección (Aldara)	Inversiones y decisiones (furgoneta prevista para diciembre)

Si un dato no llega a tiempo, Teodoro no lo inventa: pone su mejor estimación, la marca como prevista y anota a quién la ha pedido.

CLAVE

Las versiones se numeran con fecha y autor (versión 1 de 2027: lunes 14/12/2026) y **nunca se borra una anterior**.

Previsto, comprometido y realizado

Con el tiempo, las líneas previstas pasan a comprometidas y luego a realizadas.



Previsto

Estimación sin documento: las ventas que se esperan para junio.



Comprometido

Aún no ha ocurrido, pero un documento lo fija: factura emitida con vencimiento, pedido aceptado, contrato.



Realizado

Ya ha ocurrido y está en el libro de bancos: la nómina de enero, pagada el 29/01.

CLAVE

El estado dice qué cifras son firmes y **cuáles hay que vigilar**.

Venta no es cobro: tres reglas



Fecha = inicio + plazo

Sin plazo pactado, entre empresas, 30 días naturales desde la entrega. Estudio Roble: factura del 04/01, cobro el 03/02.



Importes con IVA

Al banco llega o sale el total de la factura: 5.000,00 € + IVA del 21 % mueven 6.050,00 €.



La rectificativa rebaja el pago

Proveedor Norte: 6.050,00 − 181,50 = 5.868,50 €. Si la factura ya se pagó, el reembolso es un cobro.



Letras y pagarés en día inhábil

Se pagan el primer día hábil siguiente: el pagaré de Asesoría Calima vence el domingo 14/02 y se anota el lunes 15/02. Una factura no se traslada.

CLAVE

En la previsión no importa cuándo se vende o se compra, sino **el día en que el dinero entra o sale del banco**.

Plazos de pago y días inhábiles



Ley 3/2004, art. 4.1: si el contrato no fija plazo, se paga en «treinta días naturales después de la fecha de recepción de las mercancías o prestación de los servicios». Art. 4.3: el plazo puede ampliarse por pacto, «sin que, en ningún caso, se pueda acordar un plazo superior a 60 días naturales».

Ley 3/2004, de 29 de diciembre, de lucha contra la morosidad, art. 4 · Ley 19/1985, Cambiaria y del Cheque, arts. 90 y 96 · Consulta la versión vigente

SUJETO OBLIGADO

Quien paga en una operación entre empresas: sin pacto, 30 días naturales desde la entrega; con pacto, como máximo 60.

NO OBLIGA A…

…a pagar una letra o un pagaré en sábado, domingo o festivo: es exigible el primer día hábil siguiente.

CLAVE

Impuestos: si el último día del plazo es inhábil, acaba el **primer día hábil siguiente** (IVA del 4.º trimestre de 2026: lunes 01/02/2027).

4.2 · TABLA 2

Calendario de impuestos del primer semestre

DECLARACIÓN	PLAZO	ÚLTIMO DÍA
Retenciones del 4.º trimestre de 2026 (modelos 111 y 115)	Del 1 al 20 de enero	miércoles 20/01/2027 · 996,00 €
IVA del 4.º trimestre de 2026 (modelo 303)	Del 1 al 30 de enero	lunes 01/02/2027 (el 30/01 es sábado)
IVA del 1.er trimestre de 2027 (modelo 303)	Del 1 al 20 de abril	martes 20/04/2027

Pere, el asesor, pasa las fechas a Teodoro. El importe exacto se conoce al cerrar el trimestre; hasta entonces, Pere da una estimación.

CLAVE

El 303 del primer trimestre se paga **en abril**, no en mayo.

Del registro de vencimientos a febrero

FECHA	MOVIMIENTO	COBRO	PAGO	ESTADO
mié 03/02	Estudio Roble, V-2027-001	2.420,00		Comprometido
jue 04/02	Proveedor Norte, C-2027-001 menos rectificativa		5.868,50	Comprometido
lun 15/02	Asesoría Calima, pagaré (vence dom 14/02)	968,00		Comprometido
jue 18/02	Academia Lumbre, V-2027-014	3.025,00		Comprometido
vie 26/02	Líquido de la nómina de Teodoro		1.503,00	Comprometido
Febrero	Resto de ventas y compras del mes	2.587,00	7.628,50	Previsto
	Total de febrero	**9.000,00**	**15.000,00**	

El resto se obtiene restando: cobros 9.000,00 − 2.420,00 − 968,00 − 3.025,00 = 2.587,00 €; pagos 15.000,00 − 5.868,50 − 1.503,00 = 7.628,50 €.

CLAVE

Cada movimiento, con su **fecha real** y su **estado**.

El primer trimestre sin financiación

MES	SALDO INICIAL	COBROS	PAGOS	SALDO FINAL	FRENTE AL COLCHÓN
Enero	8.000,00	12.000,00	15.000,00	5.000,00	3.000,00 por encima
Febrero	5.000,00	9.000,00	15.000,00	**−1.000,00**	**3.000,00 por debajo**
Marzo	−1.000,00	16.000,00	12.000,00	3.000,00	1.000,00 por encima

Versión 1 (14/12/2026), Banco Alcotán, importes con IVA. El saldo final de un mes es el inicial del siguiente: un error en enero se arrastra hasta diciembre.

CLAVE

Colchón mínimo de Nexo Oficina: **2.000,00 €**. No lo fija ninguna ley: lo decidió Aldara, por prudencia.

Saldos encadenados y alerta

Saldo final = saldo inicial + cobros − pagos (± financiación)

B3 · Saldo inicial: el final de enero	=F2	**5.000,00**
C3 y D3 · Cobros y pagos	9000 y 15000	**datos**
E3 · Disposición (+) o devolución (−)	0	**sin póliza**
F3 · Saldo final	=(B3+C3)-D3+E3	**−1.000,00**
G3 · Alerta, con el colchón en H1	=SI(F3<H1;"ALERTA";"")	**ALERTA**

Mi Itinerario · Tesorería al día, paso 4: la previsión mensual de 2027 con fórmulas, el colchón en su celda y una alerta en rojo. Cobros 203.000,00 €, pagos 199.500,00 €; diciembre termina en 8.980,00 €; alerta en mayo (−1.000,00 €); febrero y agosto, justo en 2.000,00 €.

CLAVE

Si escribes un saldo a mano en lugar de =F3, **la cadena se rompe**.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

El saldo previsto de febrero es −1.000 € y el colchón, 2.000 €. ¿Cuál es la necesidad de financiación?

A 1.000 €

B 2.000 €

C 3.000 €

✔ Necesidad = colchón − saldo previsto = 2.000 − (−1.000) = 3.000 €. Los 1.000 € son el déficit: febrero acabaría en 0, sin margen.

¿Por qué 3.000 y no 1.000?

🔻

Déficit

Lo que falta para llegar a cero: 0,00 − (−1.000,00) = **1.000,00 €**. Febrero terminaría en 0, sin margen.

VS

🛟

Necesidad de financiación

Lo que falta para llegar al colchón: 2.000,00 − (−1.000,00) = **3.000,00 €**. Febrero termina en el mínimo que fijó Aldara.

CLAVE

Necesidad = colchón mínimo − saldo previsto (solo si está por debajo). **Dentro del mes puede ser aún mayor**.

4.4 · TABLA 4

Cómo cubrir una falta temporal

OPCIÓN	CÓMO FUNCIONA	LO QUE HAY QUE MIRAR
Póliza de crédito	El banco deja disponer hasta un límite; se paga interés solo por lo dispuesto	Hay que firmarla antes; tiene comisiones (unidad 8)
Descuento de efectos	El banco adelanta letras o pagarés de clientes	Solo si hay efectos; cuesta intereses y comisiones (unidad 7)
Aplazar un pago	Pactar con el proveedor otra fecha	Sin pasar de 60 días; puede costar la confianza del proveedor

Un préstamo no encajaba: el dinero faltaba solo unas semanas y en marzo sobraba. Aldara habló con Ángela, gestora de Banco Alcotán, y firmaron una póliza el lunes 25/01/2027: límite de 10.000,00 €, un año.

CLAVE

La firma de la póliza no es cobro ni disposición: se anotan la **disposición** (+) y el **reintegro** (−).

El trimestre con la póliza

PASO	OPERACIÓN	SALDO
Enero	8.000,00 + 12.000,00 − 15.000,00	5.000,00
Febrero, con la disposición del lun 01/02	5.000,00 + 9.000,00 − 15.000,00 + 3.000,00	2.000,00
Marzo, antes de devolver	2.000,00 + 16.000,00 − 12.000,00	6.000,00
Reintegro del mié 31/03	6.000,00 − 3.000,00	**3.000,00**

En marzo hay un excedente de 4.000,00 € sobre el colchón. Aún sin intereses ni comisiones de la póliza (unidad 8): el saldo real será algo menor.

CLAVE

Con un excedente, **lo primero es devolver la financiación que cuesta intereses**; solo después se piensa en colocarlo.

¿Y si se retrasan 2.000 € de cobros?

MES	BASE: SALDO FINAL	PESIMISTA: SALDO FINAL
Enero	5.000,00	5.000,00
Febrero (sin financiación)	−1.000,00	−3.000,00
Marzo (sin financiación)	3.000,00	3.000,00
Necesidad para el colchón en febrero	**3.000,00**	**5.000,00**

Pesimista: febrero 5.000,00 + 7.000,00 − 15.000,00 = −3.000,00; marzo −3.000,00 + 18.000,00 − 12.000,00 = 3.000,00; necesidad 2.000,00 − (−3.000,00) = 5.000,00 €.

CLAVE

Con 10.000,00 € de límite, la póliza cubre el pesimista y **aún deja 5.000,00 € disponibles**. Por eso Aldara pidió ese límite.

La primera semana de febrero, día a día

FECHA	MOVIMIENTO	IMPORTE	SIN PÓLIZA	CON PÓLIZA
lun 01/02	Saldo inicial		5.000,00	5.000,00
lun 01/02	Disposición de la póliza	3.000,00	—	8.000,00
mié 03/02	Cobro de Estudio Roble	2.420,00	7.420,00	10.420,00
jue 04/02	Pago a Proveedor Norte	−5.868,50	**1.551,50**	4.551,50

IVA del 4.º trimestre ya pagado en enero, antes del último día; el resto del mes, después del 04/02. Sin la póliza, el jueves 04/02 la cuenta ya bajaría del colchón, con casi todo el mes por delante. En tu sector: el comercio compra antes de la campaña; la hostelería llena la caja en verano; la construcción cobra por certificaciones; la agricultura cobra en la cosecha.

CLAVE

Se busca el **saldo más bajo** del mes: la necesidad real es la que deja ese día en el colchón.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

La previsión del primer trimestre (C2)



Teodoro e Ianire

15/03/2027. Rehacen la previsión de diciembre: Banco Alcotán, importes con IVA, sin intereses ni comisiones. Caso ficticio.

1. **Los datos.** Saldo inicial 8.000,00 €; cobros 12.000, 9.000 y 16.000 €; pagos 15.000, 15.000 y 12.000 €; colchón 2.000,00 €.

2. **Los saldos.** Enero 5.000,00; febrero −1.000,00 (alerta); marzo 3.000,00 €.

3. **La necesidad.** Déficit de febrero, 1.000,00 €; necesidad para el colchón, 2.000,00 − (−1.000,00) = 3.000,00 €, al inicio del mes.

4. **La solución.** Póliza de 10.000,00 € firmada el lunes 25/01; disposición de 3.000,00 € el lunes 01/02; reintegro el miércoles 31/03.

5. **El pesimista.** Con 2.000,00 € de cobros retrasados a marzo, la necesidad sube a 5.000,00 €: cabe en el límite.

✔ Nexo Oficina necesitaba **3.000,00 €** en febrero, no 1.000,00 €. Con la póliza, febrero termina en 2.000,00 € y marzo, tras devolverla, en 3.000,00 €.

OJO PROFESIONAL

Borrador de la previsión del 2.º trimestre

Borrador ficticio de otra persona en prácticas. Tiene **cinco errores**: ¿los encuentras?

N.º	LÍNEA	CONTENIDO DEL BORRADOR
1	Saldo inicial de abril	3.000,00 €, el saldo final de marzo tras devolver la póliza
2	Abril	Cobros 17.000,00 €; pagos 16.500,00 €; saldo final 3.500,00 €
3	Saldo inicial de mayo	3.000,00 €, «el mismo con el que empezó abril»
4	Cobro de Academia Lumbre (7.000,00 €, vence el martes 25/05)	En los cobros de abril, «porque la venta es de abril»
5	Pago a Proveedor Norte del martes 04/05	7.024,79 €, «la base imponible de la factura»
6	IVA del primer trimestre (modelo 303)	Pago previsto el jueves 20/05
7	Colchón mínimo	2.000,00 €, decisión de Aldara
8	Necesidad de mayo	1.000,00 €, «lo que falta para no quedar en negativo»

CLAVE

Pista: saldos encadenados, fecha de cobro, importes con IVA, calendario de impuestos y **déficit frente a necesidad**.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Mayo día a día (Práctica): el saldo más bajo es **−5.816,00 €**, el miércoles 05/05. ¿Cuánto hace falta para no bajar nunca de 2.000,00 €?

A 3.000,00 €

B 5.816,00 €

C 7.816,00 €

✔ 2.000,00 − (−5.816,00) = 7.816,00 €, dispuestos antes del pago del martes 04/05. La necesidad mensual (3.000,00 €) no basta: el saldo de fin de mes esconde el día 5.

APRENDE CON LA IA

La respuesta que recibió Ianire

Mayo: saldo inicial 3.500 €, cobros 15.000 €, pagos 19.500 €, colchón 2.000 €. Pulsa cada tarjeta.

«El saldo final es −1.000 €: basta con disponer 1.000 €»

BULO

1.000 € es el déficit. La necesidad para el colchón es 2.000 − (−1.000) = 3.000 €.

«Si el saldo de fin de mes queda cubierto, no habrá descubiertos ningún día»

BULO

Día a día, el 05/05 baja a −5.816 €: para no bajar de 2.000 € hacen falta 7.816 €.

«El colchón mínimo lo fija la ley en el 10 % de los pagos mensuales»

BULO

No lo fija ninguna ley: es una decisión de la dirección. Aldara lo fijó en 2.000 €.

«El IVA del primer trimestre se paga en mayo, hasta el 30»

BULO

Del 1 al 20 de abril: hasta el martes 20/04/2027.

REPASO

Ideas clave

- La previsión estima cobros, pagos y saldos futuros; el libro de bancos registra lo ocurrido.
- Cada línea es realizada, comprometida o prevista, con su fuente.
- Cuenta el día en que se mueve el dinero: inicio + plazo; sin pacto, 30 días; máximo, 60.
- Importes con IVA; la rectificativa rebaja el pago; letras y pagarés en día inhábil, al día hábil siguiente.
- Saldo final = saldo inicial + cobros − pagos (± financiación); el final de un mes es el inicial del siguiente.
- El colchón mínimo lo decide la dirección (Nexo Oficina, 2.000 €); no lo fija ninguna ley.
- Déficit: lo que falta para llegar a cero (1.000 €). Necesidad: lo que falta para el colchón (3.000 €).
- Póliza de crédito: se anotan la disposición y el reintegro; con excedente, primero se devuelve.
- El fin de mes esconde días en negativo: mayo baja a −5.816 € el 05/05 y necesita 7.816 €.



¡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**