

El plan de tesorería: por qué un negocio rentable se queda sin dinero

Construcción y lectura del presupuesto de tesorería de un negocio estacional: calcular el saldo mes a mes, representarlo, encontrar el mes crítico y dimensionar la financiación que hace falta pese a que el año cierra con beneficio.

DURACIÓN

55 min · 1 sesión

AGRUPACIÓN

parejas

UNIDAD 12

Comunicación, prototipado y plan de empresa

MATERIALES

- Calculadora u hoja de cálculo
- Papel milimetrado o herramienta de gráficos
- Ficha impresa con la tabla de cobros y pagos

ENCAJE CURRICULAR · Saberes C.5, C.6, C.7, D.1, D.2, D.7 · Comp. específicas CE6 · Comp. clave STEM, CD, CE, CPSAA

Planteamiento

Hay una frase que se repite en todos los planes de empresa de aula y que es medio verdad: «el primer año ya damos beneficio». Medio verdad porque el beneficio se calcula a 31 de diciembre, y los proveedores, el alquiler y las nóminas se pagan todos los meses.

Entre esas dos cosas hay un desfase, y ese desfase es el que mata empresas rentables. Por eso el plan de empresa incluye un **presupuesto de tesorería** mes a mes: no para saber si se gana dinero —eso ya lo dice la cuenta de resultados— sino para saber **si habrá dinero en la cuenta el día que toque pagar**.

El caso

Una **empresa de material de playa y actividades náuticas** en la costa. Vende casi todo entre junio y septiembre, pero compra el género en primavera y paga a sus proveedores mucho antes de cobrar de sus clientes, que son en buena parte hoteles y ayuntamientos a sesenta días.

Saldo en el banco el 1 de enero: **10.000 €**.

La tabla (miles de euros)

MES	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Cobros	25	25	20	20	25	30	40	55	70	75	45	30
Pagos	22	22	26	29	36	47	57	61	40	29	26	26

Datos contruidos para esta ficha con el perfil habitual de un negocio estacional que cobra a sesenta días.

Objetivos didácticos

- Construir un presupuesto de tesorería mensual a partir de cobros y pagos previstos.
- Distinguir beneficio de tesorería y explicar por qué no coinciden.

- Localizar el mes crítico y dimensionar la necesidad de financiación a corto plazo.
- Proponer medidas que desplacen cobros y pagos para suavizar la curva.

Pasos (sesión de 55 min)

1. **Flujo neto (8 min).** Calculad para cada mes la diferencia entre cobros y pagos. Marcad los meses en negativo.
2. **Saldo acumulado (12 min).** Partiendo de los 10.000 € de enero, encadenad el saldo mes a mes. Este es el número que importa.
3. **El gráfico (15 min).** Representad el saldo acumulado a lo largo del año, con una línea horizontal marcada en el cero. La forma de la curva es la historia del negocio.
4. **Diagnóstico (8 min).** Anotad el mes crítico, el saldo mínimo, cuántos meses seguidos está en negativo y el resultado del año completo.
5. **La póliza (7 min).** ¿De cuánto tendría que ser la línea de crédito? Justificad la cifra y el margen de seguridad.
6. **Tres medidas (5 min).** Proponed tres formas de suavizar la curva **sin vender más**.

Preguntas de análisis

- El año cierra con 39.000 € de beneficio y en agosto el saldo es de -50.000 €. Explicad esa aparente contradicción en dos frases.
- ¿Cuántos meses seguidos está la empresa en números rojos? ¿Qué le pasa a un negocio que no tiene línea de crédito en esa situación?
- Si los clientes pagaran a treinta días en lugar de a sesenta, ¿qué le ocurriría a la curva? No hace falta rehacer toda la tabla: razonadlo.
- Negociar con los proveedores pagar a noventa días en lugar de al contado, ¿resuelve el problema o lo desplaza? ¿Es lo mismo?
- ¿Qué le pasaría a esta empresa si en julio un cliente grande retrasara un cobro de 20.000 €? Calculadlo y decid si la póliza que habéis propuesto aguanta.
- Un banco mira este gráfico antes de conceder la póliza. ¿Qué le tranquiliza y qué le preocupa?

Criterios de evaluación

CRITERIO	DESCRIPCIÓN	PESO
Cálculo	Flujos netos y saldo acumulado correctos en los doce meses	30 %
Gráfico	Curva legible, con la línea del cero y el mes crítico marcado	20 %
Diagnóstico	Separa con claridad beneficio de tesorería	30 %
Medidas	Tres propuestas realistas que actúan sobre plazos, no sobre ventas	20 %

Variantes y extensiones

- **Con apoyo:** dar los flujos netos calculados y trabajar el saldo acumulado y el gráfico.
- **Con hoja de cálculo:** montar la tabla con fórmulas y añadir un control para el plazo de cobro. Ver la curva levantarse al pasar de 60 a 30 días es la mejor explicación posible del periodo medio de maduración.
- **Para quien va sobrado:** calcular cuánto costaría la póliza a un 7 % anual, aplicada solo a los meses y al importe realmente dispuestos, y restarlo del beneficio del año.
- **De cara a la prueba:** el presupuesto de tesorería aparece en el bloque de plan de empresa y también en el de función financiera. La pregunta que más se falla no es el cálculo, sino la interpretación: por

qué una empresa con beneficio necesita financiación.

Solución orientativa

Para el profesorado: pasos de la resolución del ejercicio.

1. **Saldo mes a mes** (miles €, partiendo de 10): E 13 · F 16 · M 10 · A 1 · M -10 · J -27 · J -44 · **A -50** · S -20 · O 26 · N 45 · D 49.
2. **Resultado del año.** Cobros 460 – pagos 421 = **+39.000 €**. El negocio es rentable: gana dinero.
3. **El mes crítico.** Agosto, con -50.000 €. Entre mayo y septiembre el saldo está en negativo cinco meses seguidos.
4. **La póliza necesaria.** Al menos **50.000 €**, y con margen: lo prudente es pedir unos 60.000 para no quedarse al límite si un cobro se retrasa.
5. **La lección.** Beneficio y tesorería son cosas distintas. El beneficio se mide al final del ejercicio; las nóminas y los proveedores se pagan el día 30. Una empresa puede ser rentable y cerrar por no poder pagar en agosto: se llama tensión de tesorería y es la causa más común de cierre en negocios estacionales.

Material abierto de profedeeconomia.es · Licencia Creative Commons BY-NC-SA · Currículo LOMLOE