

Tu empresa puede cerrar el mes con 150.000 € en caja... y necesitar financiación el día 10



Globalfinanzia · Análisis de tesorería y financiación

El saldo de fin de mes cuenta cómo termina la historia. Para saber si puedes pagar cada vencimiento necesitas ver qué ocurre entre medias. Ahí aparece el **valle de caja**: el punto más bajo de liquidez que alcanzará tu empresa antes del siguiente cobro.

En tres ideas

- Una previsión mensual positiva puede ocultar un déficit de unos días.
- La financiación se dimensiona con el **mínimo de caja proyectado**, su duración y un colchón razonable, no solo con el saldo al cierre.
- Un desfase puntual y una necesidad estructural de circulante requieren soluciones diferentes.

En este artículo

1. [El valle de caja](#)
2. [Beneficio, EBITDA y caja](#)
3. [NOF y ciclo de caja](#)
4. [Previsión de 13 semanas](#)
5. [Qué financiación encaja](#)
6. [Errores y cuadro de mando](#)

1. El ejemplo: 150.000 € al cierre, -30.000 € antes de cobrar

Imaginemos una pyme que empieza el mes con 90.000 € en el banco. El día 10 vencen 120.000 € de pagos a proveedores y otros compromisos. El día 20 está previsto cobrar 180.000 € de clientes. No hay más movimientos en este ejemplo simplificado.

Momento	Movimiento de caja	Saldo proyectado sin nueva financiación	Lectura
Inicio de mes	–	90.000 €	Liquidez disponible.
Día 10	-120.000 €	-30.000 €	Los vencimientos superan la caja: falta financiación antes de esa fecha.
Día 20	+180.000 €	150.000 €	El cobro permite cubrir el desfase.
Fin de mes	Sin más movimientos	150.000 €	El cierre mensual por sí solo no muestra el problema del día 10.

Importes ilustrativos. El saldo negativo es una proyección de lo que ocurriría sin una fuente adicional de liquidez; no significa que la cuenta bancaria pueda operar de hecho por debajo de cero.

01 · INICIO 90.000 € Caja disponible
10 · PAGOS -30.000 € Valle de caja
20 · COBROS 150.000 € La caja se recupera

¿Cuánta financiación hace falta realmente?

En este caso, el descubierto máximo previsto es de 30.000 €. Si la empresa quiere conservar además un colchón mínimo de 20.000 € para imprevistos, la cobertura necesaria sería de **50.000 €**, siempre que la previsión de cobro del día 20 sea razonablemente fiable. Si dispone de esa cantidad antes del día 10, podrá efectuar los pagos y conservar 20.000 €; cuando cobre, podrá cancelar la disposición y terminar con 150.000 €.

Cobertura orientativa = déficit máximo previsto + colchón operativo

30.000 € + 20.000 € = 50.000 € Una línea aprobada no equivale a dinero recibido: hay que verificar fecha de disponibilidad, condiciones, límites de disposición y coste total.

El análisis no termina con el importe. También importa **durante cuántos días** se utilizaría la financiación, qué factura o flujo futuro la cancelaría y qué pasa si ese cobro llega una o dos semanas tarde.

2. Beneficio, EBITDA, circulante y caja: cuatro fotografías distintas

Una empresa puede ser rentable y, al mismo tiempo, tensionar su tesorería. Las ventas contabilizadas todavía pueden estar pendientes de cobro; las existencias pueden haberse pagado antes de venderse; y un préstamo puede exigir una cuota aunque ese mes el resultado contable sea positivo.

Indicador	Qué ayuda a entender	Qué no resuelve por sí solo
Beneficio contable	Ingresos menos gastos reconocidos en un periodo.	La fecha exacta en la que entran o salen los euros.

Indicador	Qué ayuda a entender	Qué no resuelve por sí solo
EBITDA	Una medida operativa antes de intereses, impuestos y amortizaciones.	Las variaciones de existencias, clientes y proveedores; las inversiones, impuestos o amortización de deuda.
Necesidades operativas de fondos (NOF)	Los recursos inmovilizados en el ciclo de explotación, una vez considerada la financiación espontánea de proveedores.	El día concreto en que se paga una nómina o entra una factura.
Previsión de tesorería	El saldo disponible en cada fecha a partir de cobros y pagos previstos.	La rentabilidad de una operación si no se acompaña de cuenta de resultados y márgenes.

Conclusión: ninguna de estas cifras sustituye a las otras. Para decidir cómo financiar el crecimiento hay que conectar la rentabilidad del negocio con el dinero atrapado en el circulante y con el calendario real de vencimientos.

3. El crecimiento también consume caja: un ejemplo de NOF

Supongamos ahora que una empresa aumenta sus ventas a crédito en **100.000 € al mes**. El coste directo asociado es de **70.000 € mensuales**, de modo que el margen bruto simplificado es del 30 %. Los clientes pagan de media a 90 días; los proveedores, a 30. Por ahora no añadimos existencias ni otros componentes operativos.

Concepto	Cálculo aproximado	Importe
Clientes pendientes de cobro	100.000 €/mes × 3 meses	300.000 €
Proveedores pendientes de pago	70.000 €/mes × 1 mes	-70.000 €
NOF adicionales simplificadas	Clientes – proveedores	230.000 €

Supuestos: actividad uniforme, meses de 30 días e importes sin IVA; no se incluyen nóminas, gastos generales, existencias, impuestos ni otros saldos operativos. Es una aproximación en régimen estable, no una predicción del saldo bancario de un día concreto.

La empresa genera un margen bruto positivo en cada venta, pero necesita financiar el tiempo que transcurre entre pagar el coste y cobrar al cliente. Por eso **vender más puede elevar simultáneamente el beneficio esperado y la necesidad de circulante.**

El ciclo de conversión de caja

Una forma de observar ese tiempo es el **ciclo de conversión de caja**, que suma los días de inventario y cobro y resta los días de pago a proveedores. Es una métrica de duración, no el importe de la financiación necesaria. Para convertirla en euros hay que proyectar ventas, costes y saldos operativos.^[1]

Ciclo de caja = días de existencias + días de cobro – días de pago
 En el ejemplo: 0 + 90 – 30 = 60 días

Pequeños cambios en plazos, grandes cambios en euros

Ahora sometamos el mismo negocio a tres cambios *acumulativos*: el cobro se retrasa siete días, aparecen quince días de inventario y el proveedor reduce su plazo de pago de 30 a 20 días.

Escenario acumulativo	Días de cobro	Días de stock	Días de pago	Ciclo de caja	NOF aproximadas
Situación inicial	90	0	30	60	230.000 €
+7 días para cobrar	97	0	30	67	253.300 €
+15 días de existencias	97	15	30	82	288.300 €
-10 días de plazo de proveedor	97	15	20	92	311.700 €

Los siete días adicionales de cobro retienen unos **23.300 €** más en clientes ($100.000/30 \times 7$). Los quince días de stock añaden **35.000 €** ($70.000/30 \times 15$). Pagar diez días antes libera menos crédito de proveedores: otros **23.300 €**. Resultado: aproximadamente **81.700 € de necesidad adicional** respecto a la situación inicial.

Importes redondeados a cientos de euros. El ciclo aumenta 32 días, pero no puede multiplicarse sin más por la cifra de ventas: cobros, existencias y proveedores tienen bases económicas distintas.

4. La previsión que descubre el problema: 13 semanas móviles

El presupuesto anual sirve para definir rumbo. Para saber si se llega a los vencimientos de las próximas semanas hace falta otra herramienta: una **previsión móvil de tesorería**. Un horizonte de 13 semanas, actualizado cada semana, permite ver desajustes con más detalle que un presupuesto mensual.^[21] Si hay pagos importantes concentrados en pocos días, conviene además desglosar esas semanas por fecha.

Una versión de trabajo puede empezar con cinco filas: saldo inicial, cobros confirmados o probables, pagos comprometidos, saldo final y margen frente a un saldo mínimo objetivo. El ejemplo

de apertura se vería así, **sin incluir todavía nueva financiación**:

Proyección	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Saldo inicial	90.000 €	60.000 €	-30.000 €	150.000 €
Cobros previstos	0 €	0 €	180.000 €	0 €
Pagos previstos	-30.000 €	-90.000 €	0 €	0 €
Saldo final proyectado	60.000 €	-30.000 €	150.000 €	150.000 €

Los pagos de 120.000 € del primer ejemplo se reparten aquí entre las semanas 1 y 2. El saldo negativo de la semana 2 identifica la necesidad de actuar antes de que venza el pago.

Para que la previsión sea útil, conviene separar **cobros contratados y facturados** de presupuestos todavía sin adjudicar; revisar el historial real de retrasos de cada cliente; incorporar IVA, nóminas, cuotas de préstamos, impuestos e inversiones; y comparar cada semana lo previsto con lo ocurrido. Una previsión que nunca se actualiza termina siendo otra fotografía antigua.

5. ¿Qué financiación encaja con cada tipo de desfase?

La primera decisión no es elegir un producto. Es diagnosticar **qué origina la necesidad y qué flujo permitirá devolverla**. El Banco de España distingue entre líneas de crédito, anticipos, factoring y confirming, cada uno con funcionamiento y costes propios.^{[131](#)}

Origen del desfase	Instrumentos que pueden estudiarse	Comprobación decisiva
Factura emitida, cliente solvente y fecha de cobro posterior a los pagos.	Anticipo de facturas, descuento o factoring.	Elegibilidad de facturas y deudores, porcentaje anticipado, recurso o no recurso y coste neto.

Origen del desfase	Instrumentos que pueden estudiarse	Comprobación decisiva
Oscilaciones previsibles de caja durante el ciclo operativo.	Línea o póliza de crédito para circulante.	Límite suficiente, disponibilidad antes del valle, coste por uso y condiciones de renovación.
Costes de producción antes de facturar o cobrar un pedido.	Prefinanciación comercial o financiación de circulante vinculada al pedido.	Contrato, margen, calendario de producción y evidencia del futuro cobro. La línea ICO Crédito Comercial contempla la prefinanciación de determinados costes de producción y el anticipo de facturas, sujeto a sus condiciones. [4]
Pagos a proveedores y gestión del plazo comercial.	Confirming u otras fórmulas pactadas con proveedor y entidad.	Quién soporta el coste, vencimiento real de la empresa pagadora y posibilidad de anticipo para el proveedor.
Necesidad permanente provocada por inversión o crecimiento estable.	Reordenación de plazos, préstamo a plazo adecuado, refuerzo de fondos propios u otras fuentes estables.	Que el calendario de devolución sea compatible con la generación de caja; una línea anual no debería sostener indefinidamente una inversión de varios años.

En un factoring *sin recurso* el factor asume, en las condiciones contratadas, el riesgo de impago del deudor; en uno *con recurso* el

cedente responde si el cliente no paga. Esa diferencia afecta al riesgo y debe leerse junto al precio.^[5] En una póliza de crédito, el Banco de España explica que se pagan intereses por las cantidades dispuestas y que las condiciones particulares pueden negociarse en cada renovación.^[6]

6. Tres errores frecuentes al dimensionar la financiación

1. **Usar el saldo del día 31 como si describiera todo el mes.** Conviene identificar el mínimo diario en las semanas críticas, no solo el cierre mensual.
2. **Financiar un problema estructural con una solución de días.** Si la disposición nunca se cancela y aumenta cada trimestre, hay que revisar márgenes, cobros, existencias y estructura de recursos.
3. **Calcular el límite justo hasta el último euro.** Un cobro que se retrasa, una compra de stock o un pago tributario pueden cambiar el punto mínimo. El colchón debe responder a escenarios razonables, no a un porcentaje elegido al azar.

Antes de solicitar financiación, prepara este pequeño cuadro de mando

Pregunta	Dato que conviene llevar a la reunión
¿Cuándo falta caja?	Previsión de 13 semanas, con fechas diarias para pagos y cobros relevantes.
¿Cuánto falta de verdad?	Mínimo proyectado, saldo objetivo y escenarios de retraso de cobros.
¿Qué devuelve la financiación?	Facturas, pedidos, contratos o generación ordinaria de caja identificables.

Pregunta	Dato que conviene llevar a la reunión
¿Por qué se produce el desfase?	Antigüedad de clientes, días de stock, plazos de proveedores y calendario de inversión.
¿Qué costará?	Intereses, comisiones, garantías, porcentaje adelantado y condiciones de renovación de cada oferta.

La pregunta que cambia la conversación: en lugar de «¿Cuánto dinero podemos conseguir?», empieza por «¿Cuál es nuestro valle de caja, cuánto dura y qué cobro o generación de caja lo cierra?». Así se puede comparar financiación con una necesidad concreta, no con una cifra aislada.

La financiación se prepara con calendario

En Globalfinanzia analizamos el ciclo de cobros y pagos, la evolución del circulante y las necesidades de inversión de cada empresa para estudiar una estructura de financiación coherente con su actividad. Si tus ventas crecen, pero la caja sigue bajo presión, el primer paso es poner fechas y cifras al problema.

Fuentes y metodología

Los casos numéricos son ejemplos didácticos elaborados por Globalfinanzia; no corresponden a una empresa real ni representan una oferta de financiación. Se han excluido o simplificado impuestos y otras partidas donde se indica.

1. [BDC: cálculo del ciclo de conversión de caja.](#)
2. [BDC: previsión móvil de tesorería de 13 semanas.](#)
3. [Banco de España: productos para pymes y autónomos.](#)

4. [IC0: Línea Crédito Comercial, información para 2026.](#)
5. [Banco de España: anticipo de facturas y factoring.](#)
6. [Banco de España: funcionamiento de la póliza de crédito.](#)