



MANUAL DE FLUJO DE CAJA REAL

**Cómo saber cuándo tu empresa va a quebrar
(y qué hacer antes de que pase)**

Diagnóstico, fórmulas y plantillas para
gestionar la liquidez real de una pyme



DIAGNOSTICA

Detecta a tiempo los riesgos
de liquidez.



CALCULA

Fórmulas simples para tomar
decisiones con datos reales.



ACTÚA

Plan de rescate y checklist
para proteger tu empresa.



Unidad de consultoría de negocios
KMQ Soluciones

Julio 2026 · Chile



CREADO POR

Ingeniero Industrial

Svonko Anic Olguin

MANUAL DE FLUJO DE CAJA REAL

*Cómo saber cuándo tu empresa va a quebrar
(y qué hacer antes de que pase)*

Diagnóstico, fórmulas y plantillas para gestionar la liquidez real de una pyme

CreaPlan

Unidad de consultoría de negocios · KMQ Soluciones

Julio 2026 · Chile

ÍNDICE

- 1** Por qué las empresas rentables también quiebran
- 2** Utilidad vs. Caja: el error que mata pymes
- 3** Cómo construir tu flujo de caja real (paso a paso)
- 4** Runway y Burn Rate: el termómetro de supervivencia
- 5** La fórmula del punto de quiebre
- 6** Semáforo de salud financiera
- 7** Errores chilenos que aceleran la quiebra
- 8** Casos prácticos
- 9** Plan de rescate: 10 palancas en zona roja
- 10** Checklist ejecutivo mensual
- A** Anexo — Plantilla de flujo de caja semanal (13 semanas)
- B** Anexo — Plantilla de cálculo de runway y punto de quiebre
- C** Anexo — Plantilla de semáforo financiero mensual

01 · POR QUÉ LAS EMPRESAS RENTABLES TAMBIÉN QUIEBRAN

La causa más común de cierre de una pyme en Chile no es la falta de clientes. Es quedarse sin caja mientras el papel dice que todo va bien.

La mayoría de los dueños de empresa mira el Estado de Resultados para saber si el negocio funciona. Es el primer error estructural: la utilidad contable no paga sueldos, no paga proveedores, no paga el IVA ni las cotizaciones. Solo la caja paga. Una empresa puede mostrar utilidad todos los meses y quedarse sin dinero para operar la semana siguiente. Eso tiene nombre: insolvencia técnica con ganancias, y es más frecuente de lo que parece en talleres, constructoras, agencias y comercio.

Los cinco mecanismos que separan utilidad de caja

- Ventas a crédito: la venta se contabiliza cuando se factura, pero el dinero entra 30, 60 o 90 días después.
- Inventario y materiales: se paga al contado o a corto plazo, pero se contabiliza como costo solo cuando el producto se vende.
- IVA débito fiscal: se declara y se debe pagar al SII sobre facturas emitidas, aunque el cliente todavía no haya pagado esa factura.
- Inversión en activos (herramientas, vehículos, maquinaria): sale toda la caja de una vez, pero contablemente se deprecia en varios años.
- Costos fijos rígidos: arriendo, sueldos y cotizaciones no bajan, aunque las ventas caigan un mes.

Idea clave

Un negocio no quiebra porque pierda plata. Quiebra porque un día no tiene con qué pagar. Este manual está construido para que usted vea ese día venir con semanas de anticipación y actúe antes, no después.

02 · UTILIDAD VS. CAJA: EL ERROR QUE MATA PYMES

El siguiente ejemplo es representativo de una pyme chilena de servicios o manufactura con ventas de \$18.000.000 mensuales. Muestra cómo un mes con utilidad contable positiva puede terminar con un deterioro fuerte de caja.

Estado de Resultados del mes

Concepto	Monto (CLP)
Ventas netas	\$18.000.000
Costo de ventas	-\$10.000.000
Utilidad bruta	\$8.000.000
Gastos operacionales (sueldos, arriendo, otros)	-\$5.000.000
Utilidad antes de impuesto	\$3.000.000

Flujo de Caja real del mismo mes

Concepto	Monto (CLP)
Saldo inicial de caja (banco, no contable)	\$4.000.000
Cobros efectivos de clientes (ventas de meses anteriores)	+\$12.000.000
Pago a proveedores (materiales del mes y meses previos)	-\$11.000.000
Pago de sueldos y cotizaciones previsionales	-\$4.500.000
Pago PPM + IVA al SII	-\$2.800.000
Arriendo y gastos fijos	-\$1.200.000
Compra de herramientas/maquinaria al contado	-\$2.000.000
Saldo final de caja	-\$5.500.000

La brecha que importa

La empresa ganó \$3.000.000 en el papel, pero su caja cayó \$5.500.000 en el mismo mes: una brecha de \$8.500.000 entre lo contable y lo real. Si esto se repite dos o tres meses, el negocio entra en zona de riesgo, aunque el contador diga que "vamos bien".

03 · CÓMO CONSTRUIR TU FLUJO DE CAJA REAL (PASO A PASO)

Un flujo de caja real no proyecta ventas: proyecta pesos que efectivamente van a entrar y salir del banco.

Metodología en 6 pasos

1. **Defina el horizonte.** 13 semanas rolling para operación (el estándar de gestión de liquidez) o 12 meses si además está planificando el año.
2. **Parta del saldo real de caja.** El saldo bancario de hoy, no el saldo contable ni el saldo proyectado del mes pasado.
3. **Proyecte cobros, no ventas.** Separe cobros confirmados (factura aceptada, fecha de pago pactada) de cobros probables (cliente nuevo, sin historial). Use el plazo real que paga cada cliente, no el plazo pactado en el contrato.
4. **Proyecte egresos por tipo.** Fijos (sueldos, arriendo, cotizaciones, PPM) y variables (materiales, comisiones, fletes). Los fijos casi nunca fallan en la fecha; son la base del cálculo de burn rate.
5. **Calcule el saldo acumulado semana a semana.** Saldo inicial + cobros - egresos = saldo final de la semana, que es el saldo inicial de la semana siguiente.
6. **Actualice cada semana con datos reales.** Esta es la disciplina que separa un flujo de caja útil de una planilla que nadie mira. Sin actualización semanal, el modelo pierde valor predictivo en menos de un mes.

Estructura mínima de la planilla

Bloque	Contenido
Saldo inicial	Saldo bancario real al cierre de la semana anterior
(+) Ingresos de caja	Cobros de clientes, anticipos, otros ingresos confirmados
(-) Egresos fijos	Sueldos, cotizaciones, arriendo, servicios básicos, seguros
(-) Egresos variables	Materiales, comisiones, fletes, fletes, mantención
(-) Obligaciones tributarias	IVA (F29), PPM, Renta cuando corresponda
(=) Saldo final	Saldo inicial de la semana siguiente

04 · RUNWAY Y BURN RATE: EL TERMÓMETRO DE SUPERVIVENCIA

Estos dos indicadores, tomados de la gestión financiera de startups, funcionan igual de bien en un taller, una constructora o una agencia. Miden algo muy simple: cuánto tiempo de vida le queda al negocio si nada cambia.

Definiciones y fórmulas

Burn Rate (quema de caja mensual)

Burn rate = Egresos totales del mes - Ingresos de caja del mes. Si el resultado es negativo, la empresa está quemando caja; si es positivo, está generando caja.

Runway (meses de vida)

Runway = Caja disponible hoy ÷ Burn rate mensual promedio. Indica cuántos meses puede seguir operando la empresa antes de quedarse sin efectivo, si el patrón actual de ingresos y egresos no cambia.

Ejemplo aplicado

Variable	Valor
Caja disponible hoy	\$6.000.000
Ingresos promedio mensual (cobros reales)	\$11.000.000
Egresos promedio mensual	\$14.000.000
Burn rate mensual	-\$3.000.000
Runway	2 meses

Lectura del resultado

Con este patrón, la empresa se queda sin caja en aproximadamente 2 meses. No es una sentencia: es una alarma con tiempo suficiente para reaccionar (cobrar más rápido, vender activos ociosos, recortar gasto o buscar financiamiento) siempre que se detecte ahora y no cuando el saldo ya esté en cero.

05 · LA FÓRMULA DEL PUNTO DE QUIEBRE

"Cuándo vas a quebrar" tiene una respuesta numérica exacta: es la semana en que el saldo de caja proyectado cruza cero.

Tomando el mismo caso del capítulo anterior (caja de \$6.000.000 y burn rate de -\$3.000.000 mensual, equivalente a -\$750.000 semanales), la proyección semana a semana se ve así:

Proyección de saldo acumulado (13 semanas)

Semana	Saldo proyectado (CLP)	Estado
Hoy	\$6.000.000	Verde
Semana 1	\$5.250.000	Verde
Semana 2	\$4.500.000	Verde
Semana 3	\$3.750.000	Amarillo
Semana 4	\$3.000.000	Amarillo
Semana 5	\$2.250.000	Amarillo
Semana 6	\$1.500.000	Rojo
Semana 7	\$750.000	Rojo
Semana 8	\$0 — PUNTO DE QUIEBRE	Quiebre
Semana 9	-\$750.000	Descubierto

Por qué esto importa más que cualquier otro número

La semana 8 no es una fecha simbólica: es el momento en que la empresa no tiene con qué pagar sueldos, proveedores o impuestos. Detectar esto en la semana 1 da 7 semanas de margen para actuar. Detectarlo en la semana 7 deja un margen casi nulo. El único trabajo real de este manual es correr este cálculo antes de que sea tarde.

06 · SEMÁFORO DE SALUD FINANCIERA

Seis indicadores bastan para saber en qué color está el negocio hoy. Revíselos una vez al mes, en la misma fecha, con datos reales.

Indicador	Verde	Amarillo	Rojo
Runway	> 6 meses	3–6 meses	< 3 meses
Razón corriente (Activo circ. / Pasivo circ.)	> 1,5	1,0–1,5	< 1,0
Prueba ácida ((Activo circ. - Inventario) / Pasivo circ.)	> 1,0	0,7–1,0	< 0,7
Ciclo de conversión de efectivo (días inventario + días cobro - días pago)	< 45 días	45–75 días	> 75 días
Concentración en el cliente más grande (% de ventas)	< 20%	20–40%	> 40%
Mora promedio de cobro (exceso sobre plazo pactado)	0 días	hasta 15 días	> 15 días

Regla de decisión

Un indicador en rojo es una alerta puntual. Dos o más indicadores en rojo simultáneamente significan que el problema ya no es de un área: es estructural, y requiere activar el plan de rescate del Capítulo 9 esta misma semana.

07 · ERRORES CHILENOS QUE ACELERAN LA QUIEBRA

Estos seis errores son transversales a talleres, constructoras, agencias y comercio en Chile. Todos son evitables y todos son, en la práctica, la causa directa de la mayoría de los cierres que parecen "repentinos".

1. Gastar el IVA débito fiscal como si fuera plata propia

El IVA que se cobra en cada venta no es ingreso de la empresa: es dinero que se debe al SII y se declara en el F29. Gastarlo en operación deja un hueco que aparece recién el día 12 del mes siguiente, cuando ya no hay caja para cubrirlo.

2. No provisionar el PPM mensual

El Pago Provisional Mensual es un anticipo del impuesto a la renta. No provisionarlo mes a mes obliga a buscar el dinero de golpe en la operación renta de abril, justo cuando además pueden llegar otras obligaciones anuales.

3. Mezclar cuentas personales y de empresa

Sin una cuenta y una caja separadas, es imposible saber cuál es el verdadero saldo operativo del negocio. Los retiros informales del dueño son, en la práctica, un egreso más que hay que proyectar.

4. No usar la Ley de Pago a 30 Días a favor del negocio

La Ley 21.131 fija un plazo máximo de 30 días corridos desde la recepción de la factura para que cualquier empresa, grande o pequeña, pague a su proveedor, tanto en el sector privado como en compras públicas. El incumplimiento genera intereses corrientes automáticos más una comisión fija de recuperación de pagos equivalente a un 1% del saldo adeudado, sin necesidad de juicio ni acuerdo previo. Muchas pymes aceptan plazos de 60 o 90 días de facto, por temor a perder al cliente, sin cobrar jamás ese interés ni recurrir a factoring sobre la factura ya aceptada.

5. Financiar capital de trabajo con la línea de crédito más cara disponible

La línea de sobregiro o la tarjeta de crédito empresarial suelen ser la fuente de financiamiento de corto plazo más cara. Se usan por urgencia, no por conveniencia, cuando el problema real era no haber negociado plazos con proveedores o no haber usado factoring a tiempo.

6. Crecer en ventas sin plan de caja

Vender más exige comprar más materiales, contratar antes de cobrar y financiar el ciclo completo del pedido. Un crecimiento de ventas del 40% sin un flujo de caja que lo respalde es, en la práctica, la forma más común de quebrar por éxito.

08 · CASOS PRÁCTICOS

Caso 1 — Taller de estructuras metálicas

Elemento	Detalle
Situación	Factura \$80.000.000 al mes con 12% de utilidad contable, pero cobra a constructoras en 75 días promedio mientras paga materiales al contado.
Diagnóstico	CCC de 65 días (75 de cobro + 20 de inventario - 30 de pago a proveedor). Razón corriente 1,3 (amarillo). Runway de 2,5 meses (rojo).
Error de fondo	Aceptó plazos de 75-90 días "para no perder al cliente", sin cobrar interés por mora ni activar factoring sobre facturas ya aceptadas.
Corrección aplicada	Factoring sobre facturas aceptadas, cobro automático de interés corriente por mora (Ley 21.131) y anticipo de 30% en pedidos de estructuras a medida.
Resultado esperado	CCC baja de 65 a ~35 días, liberando del orden de \$15.000.000 de capital de trabajo atrapado.

Caso 2 — Agencia de servicios digitales

Elemento	Detalle
Situación	Ingresos recurrentes por mantención web, pero gasto agresivo en adquisición de clientes en meses buenos, sin reserva para la temporada baja de enero-febrero.
Diagnóstico	Burn rate alto en temporada baja, sin fondo de reserva. Runway de 1,5 meses en los meses de menor venta.
Error de fondo	Gastar el 100% de lo cobrado en los meses altos, sin provisionar para los meses bajos previsibles.
Corrección aplicada	Fondo de reserva equivalente a 2 meses de gasto fijo y migración de una parte de la cartera a planes anuales prepagados con descuento.
Resultado esperado	Runway estable durante todo el año, sin sobresaltos en temporada baja.

Caso 3 — Empresa de proyectos de construcción

Elemento	Detalle
Situación	Proyecto grande con estados de pago (EP) mensuales que el mandante aprueba con 45-60 días de atraso, mientras la empresa paga materiales y subcontratistas al contado.
Diagnóstico	Desfase de caja de 60 días entre el gasto y el cobro del EP, financiado con línea de crédito de corto plazo de alto costo.
Error de fondo	No se negoció anticipo de obra ni boleta de garantía a favor propio, y el flujo de caja no se proyectó contra el calendario real de aprobación de EP.

Elemento	Detalle
Corrección aplicada	Anticipo del 10-20% del contrato, compras de materiales escalonadas según aprobación de EP, y factoring sobre EP ya aprobados.
Resultado esperado	Elimina la dependencia de la línea de crédito cara y sincroniza el gasto con el calendario real de cobro.

09 · PLAN DE RESCATE: 10 PALANCAS EN ZONA ROJA

Cuando dos o más indicadores del semáforo están en rojo, no se necesita una palanca: se necesitan varias, activadas la misma semana.

1. **Cobranza estructurada.** Llame antes del vencimiento, no después. Un recordatorio 3 días antes de la fecha de pago reduce la mora más que cualquier gestión posterior.
2. **Factoring de facturas.** Anticipe el cobro de facturas ya aceptadas, especialmente respaldadas por la Ley de Pago a 30 Días, en vez de esperar el plazo completo.
3. **Renegociar plazos con proveedores.** Extienda días de pago (DPO) en insumos no críticos antes de recurrir a crédito bancario.
4. **Congelar gasto no esencial.** Detenga contrataciones y gasto discrecional apenas el runway baje de 3 meses, no cuando ya esté en 1.
5. **Liquidar inventario y activos ociosos.** Convierta en caja lo que no está rotando; un activo parado no paga sueldos.
6. **Línea de crédito de emergencia antes de necesitarla.** Negocie el cupo cuando el negocio está sano. Ningún banco presta bien a quien ya se está ahogando.
7. **Descuento por pronto pago.** Ofrezca un descuento pequeño a clientes que paguen al contado; compare su costo contra el costo del factoring o el crédito.
8. **Revisar precios y márgenes.** A veces el problema no es de caja sino de margen; un ajuste de precio bien sustentado resuelve ambos.
9. **Fraccionar obligaciones tributarias y previsionales dentro de lo legal.** Evite la mora con SII o AFP: sus multas e intereses suelen ser más caras que cualquier crédito.
10. **Asesoría para reorganización (Ley 20.720).** Como último recurso, antes de un cierre desordenado, evalúe con un especialista una reorganización formal que proteja activos y relaciones comerciales.

10 · CHECKLIST EJECUTIVO MENSUAL

Revise esta lista el mismo día de cada mes. Diez minutos de disciplina evitan sorpresas de seis cifras.

- ☐ Actualicé el flujo de caja de 13 semanas con los datos reales de la semana que cerró.
- ☐ Calculé el runway actual y lo comparé con el mes anterior.
- ☐ Revisé la cartera de clientes con mora sobre el plazo pactado y activé cobranza.
- ☐ Verifiqué que el IVA débito fiscal del mes esté provisionado y no gastado en operación.
- ☐ Provisioné el PPM del mes según los ingresos reales, no estimados.
- ☐ Calculé razón corriente y prueba ácida del mes.
- ☐ Revisé la concentración de ventas en el cliente más grande.
- ☐ Confirmé o renegocié plazos de pago con los tres proveedores más grandes.
- ☐ Separé gastos fijos de variables e identifiqué al menos un gasto recortable si el semáforo marca amarillo o rojo.
- ☐ Confirmé que el fondo de reserva cubre al menos un mes de gastos fijos.
- ☐ Actualicé el semáforo financiero y lo compartí con socios o equipo directivo.
- ☐ Si el negocio está en zona roja, activé al menos dos de las diez palancas del plan de rescate.

A · PLANTILLA — FLUJO DE CAJA SEMANAL (13 SEMANAS)

Extienda esta estructura a 13 columnas en su planilla de trabajo. Se muestran las primeras 4 semanas como formato base; el saldo final de cada semana es el saldo inicial de la siguiente.

Concepto	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
Saldo inicial				
(+) Cobros clientes				
(+) Otros ingresos				
(-) Sueldos y cotizaciones				
(-) Proveedores / materiales				
(-) Arriendo y gastos fijos				
(-) IVA / PPM (SII)				
(-) Otros egresos				
Saldo final				

Uso recomendado

Complete el saldo inicial una sola vez con el saldo bancario real de hoy. El resto se actualiza cada semana con datos ya ocurridos (no proyectados) en las semanas ya transcurridas, y con proyección en las semanas futuras.

B · PLANTILLA — CÁLCULO DE RUNWAY Y PUNTO DE QUIEBRE

Variable	Complete con su dato
Caja disponible hoy (saldo bancario real)	
Ingresos promedio mensual (cobros reales, no ventas)	
Egresos promedio mensual (todo, incluido IVA y PPM)	
Burn rate mensual = Egresos - Ingresos	
Runway = Caja disponible ÷ Burn rate mensual	
Fecha estimada de punto de quiebre	

Frecuencia

Recalcule este cuadro cada mes con el cierre real de caja. Si el runway resultante baja de 3 meses, pase directo al Capítulo 9.

C · PLANTILLA — SEMÁFORO FINANCIERO MENSUAL

Indicador	Valor actual	Meta zona verde	Estado (V/A/R)
Runway		> 6 meses	
Razón corriente		> 1,5	
Prueba ácida		> 1,0	
Ciclo de conversión de efectivo		< 45 días	
Concentración cliente principal		< 20%	
Mora promedio de cobro		0 días	

Cierre del manual

Un negocio rentable no es lo mismo que un negocio con caja. Este manual no reemplaza a un contador ni a un asesor financiero: le da el marco y las fórmulas para tomar el control de la liquidez real de su empresa, mes a mes, con datos propios.