

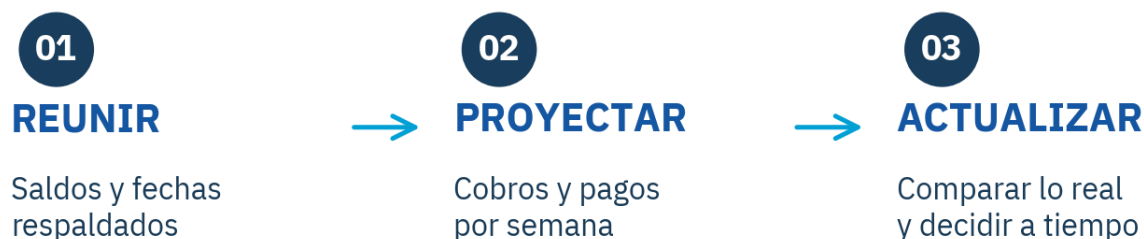


GUÍA PARA CLIENTES · 08

Cómo construir un flujo de caja de 13 semanas

Cobros y pagos para anticipar faltantes

Una guía de trabajo para anticipar faltantes, entender desfases y preparar decisiones. Conserva el caso Taller Horizonte y lo amplía con sensibilidad, caja diaria, estacionalidad, inventario, impuestos, plantillas de respaldo y una rutina semanal verificable.



Esquema ilustrativo EMS. Cada etapa termina con un control verificable.

Ámbito. Herramienta de gestión para pymes chilenas. No reemplaza la contabilidad, el cálculo tributario ni una evaluación de financiamiento. Todos los nombres, fechas operativas y montos de los casos son ficticios.

Versión 2.0 ampliada · Fuentes verificadas el 07 de octubre de 2026

ÍNDICE Y MEJORAS DE ESTA EDICIÓN

Construya una proyección que pueda mantener

El flujo de trece semanas organiza cobros y pagos reales esperados. Su propósito es identificar cuándo puede faltar dinero y dar tiempo para actuar. No reemplaza el presupuesto de resultados: vender con utilidad y disponer del efectivo son preguntas relacionadas, pero distintas. Empiece con una versión sencilla y mejore los supuestos que más cambian una decisión.

Mejoras de la versión 2. Se conserva el caso numérico de Taller Horizonte y se integra su análisis diario, el registro de cambios de escenario y la explicación de desviaciones. Se añaden un caso estacional resuelto, sensibilidad, desfase tributario, inventario, financiamiento y plantillas para rastrear cada importe hasta su respaldo.

Recorrido	Páginas
Saldo inicial y arquitectura de datos	3 y 4
Cobros pagos y desfase tributario	5 a 8
Caso base y tres escenarios	9 a 12
Sensibilidad caja diaria y decisiones	13 a 15
Estacionalidad inventario y financiamiento	16 a 19
Actualización desviaciones y validación	20 a 23
Plantillas y reunión semanal	24 a 26
Control final glosario y fuentes	27 y 28

Convenciones. Los casos son ficticios y se expresan en CLP. El flujo usa importes efectivos de cobro y pago, incluidos impuestos cuando correspondan. Una línea de crédito disponible se muestra aparte hasta que exista un desembolso sustentado. Las tablas del DOCX son editables y no contienen fórmulas automáticas.

Trabaje con una fecha de corte, una persona responsable y una carpeta de evidencias. Las semanas conservan siete días consecutivos aun cuando cambie el mes. Si hay un pago grande, revise también el día: el saldo semanal puede esconder un faltante intermedio. Al terminar, cada alerta debe tener monto, fecha, responsable y siguiente comprobación.

PASO 01

Fije un saldo inicial confiable

El saldo inicial representa los fondos propios disponibles al comienzo de la primera semana. Revise cada cuenta bancaria y el efectivo físico. Use la misma fecha y hora de corte para evitar que una transferencia aparezca en un banco y todavía no en el otro.

Origen al corte ficticio	CLP	Comprobación
Banco de operación	2.250.000	Cartola y movimientos pendientes
Caja física	150.000	Arqueo firmado
Total inicial del caso	2.400.000	Suma de fondos propios

Mantenga aparte los fondos restringidos, garantías o dinero de terceros. Si parte del saldo está reservado para una obligación próxima, puede mostrarlo dentro del saldo bancario total y marcar su destino; el calendario debe incluir ese pago. Evite restarlo dos veces.

Separe cuatro conceptos

- Utilidad: resultado de ingresos y gastos bajo criterios contables. Una venta a crédito puede mejorarla antes de que el cliente pague.
- Caja: dinero que entra o sale. Un préstamo recibido aumenta caja, pero no es una venta.
- Saldo bancario: posición de una cuenta en una fecha. Puede incluir movimientos pendientes de identificar.
- Crédito disponible: capacidad de endeudamiento sujeta a condiciones. No se suma a los fondos propios como si ya fuera efectivo.

Ejemplo. Vender por \$1.000.000 netos a crédito no agrega ese millón a la caja ese día. Comprar una máquina al contado sí consume efectivo, aunque su tratamiento contable se distribuya en el tiempo. Por eso no copie la utilidad de su estado de resultados como flujo semanal.

Punto de control. El saldo inicial debe coincidir con su conciliación y arqueo. Documente cualquier diferencia antes de usarlo para aprobar pagos; un inicio equivocado contamina las 13 semanas.

PASO 02

Organice el detalle antes del resumen

Una proyección robusta nace de un registro de eventos, no de trece cifras escritas de memoria. Mantenga hojas o tablas separadas para saldo inicial, cobros, pagos, supuestos y resumen. Cada evento tiene identificador estable, origen, fecha esperada, importe, categoría, confianza y vínculo al respaldo. El resumen solo agrega ese detalle; no debería ser la única ubicación del dato.



Arquitectura de trabajo. El camino inverso permite explicar cualquier cifra semanal.

Asigne la semana por fecha de disponibilidad o salida prevista según un calendario explícito. Si la semana comienza lunes, defina lunes a domingo en todas las tablas. No use únicamente “semana 1” sin fechas cuando dos versiones tengan distinto corte. Agregue moneda original y tipo de cambio supuesto cuando corresponda; el consolidado debe mostrar una moneda común.

Una factura puede originar varios eventos de cobro y una liquidación del operador puede agrupar muchas ventas. Conserve un vínculo entre ambas capas. El importe del documento controla la deuda; el evento controla la caja. Si se modifica una fecha, mantenga la anterior en el historial y marque la nueva versión, sin sumar ambas como entradas distintas.

Ejemplo. La factura F201 tiene \$790.000 pendientes. El cliente promete dos pagos, \$300.000 y \$490.000 en semanas diferentes. Cree eventos F201-A y F201-B, cuya suma reconstruye el saldo. No incluya además una fila general “cobro F201 \$790.000” en el resumen.

Control. Al abrir una nueva versión, revise que la suma de eventos por documento no exceda su saldo cobrable y que los pagos comprometidos aparezcan una vez. Mantenga separado el archivo recibido del cliente del campo de interpretación interna; cambiar una expectativa no altera el documento original.

PASO 03

Ponga los cobros en su fecha real

Liste cada documento pendiente con cliente, saldo por cobrar, vencimiento y fecha probable de abono. La fecha probable se apoya en una confirmación o en el comportamiento observado. Guarde también el vencimiento original: cambiar una expectativa no borra el atraso.

05 OCT
20 OCT
04 NOV

Factura emitida

Abono parcial

Saldo esperado

\$1.190.000
\$400.000
\$790.000

Ejemplo ficticio en CLP. La factura entra una vez al registro de ventas; sus cobros entran en las semanas en que se reciben.

En el ejemplo, una factura de \$1.190.000 se emite el 5 de octubre, recibe un abono de \$400.000 el 20 de octubre y espera \$790.000 el 4 de noviembre. El flujo muestra dos cobros. No debe sumar además el total de la factura como una tercera entrada.

Asigne una confianza al cobro

Respaldo	Cómo usarlo
Confirmado	Existe fecha y monto informados por el cliente; aún requiere seguimiento.
Probable	Se basa en historial y condiciones comerciales; registre el supuesto.
Incierto	Hay disputa, atraso repetido o falta de respuesta; pruebe excluirlo del escenario adverso.

Para ventas futuras, estime unidades, precio y forma de pago con antecedentes del negocio. Si cobra con tarjetas, use el calendario de liquidación del operador y el abono neto esperado, o muestre venta bruta y deducciones separadas. Mantenga un único método para no descontar comisiones dos veces.

Punto de control. Cada ingreso tiene un origen y una fecha. Un aporte del dueño, préstamo o venta de activo se identifica por separado; así no aparenta ser un aumento de ventas recurrentes.

PASO 04

Proyecte cobros por grupos sin perder el origen

Para documentos ya emitidos use el detalle individual cuando el monto o riesgo lo justifique. Para ventas futuras pequeñas y repetidas puede utilizar grupos por fecha de venta y patrón de cobro. Elija un patrón basado en historial comparable, conserve su período de observación y revise si hay cambios de canal, estacionalidad o concentración de clientes.

Caso didáctico. Cada semana vende \$1.000.000 brutos. La mitad se cobra esa misma semana, 30% en la siguiente y 20% dos semanas después. Para las primeras semanas, incorpore también los saldos pendientes originados antes del corte. Si solo modela ventas nuevas, subestimaré los cobros iniciales; si agrega todo el saldo de clientes y además esos mismos grupos históricos, duplicará entradas.

Semana de venta	Cobro misma semana	Semana siguiente	Dos semanas después
S1 por 1.000.000	500.000 en S1	300.000 en S2	200.000 en S3
S2 por 1.000.000	500.000 en S2	300.000 en S3	200.000 en S4
S3 por 1.000.000	500.000 en S3	300.000 en S4	200.000 en S5

Solo para estas tres cohortes, S1 recibe \$500.000; S2 \$800.000; S3 \$1.000.000; S4 \$500.000 y S5 \$200.000. Los cobros suman \$3.000.000, igual que las ventas incluidas. El patrón no afirma que todas las empresas cobren así. Cada cliente relevante puede apartarse de ese promedio y requiere una línea individual.

No convierta automáticamente una probabilidad en efectivo. Una factura de \$1.000.000 con confianza de 70% no necesariamente genera \$700.000 en la fecha. Para liquidez suele ser más útil un escenario donde se cobra y otro donde se retrasa, con sus consecuencias completas.

Control. Los porcentajes de cobro de cada grupo deben sumar 100% del importe recuperable modelado. Separe descuentos, devoluciones y pérdidas estimadas para que no se confundan con un simple atraso. Todo saldo que quede después de la semana 13 continúa pendiente en un registro fuera del horizonte.

PASO 05

Calendarice pagos e impuestos

Registre el monto que efectivamente saldrá y la fecha de pago prevista. Incluya compras ya comprometidas, arriendo, remuneraciones, cotizaciones, servicios, impuestos, cuotas, inversiones y retiros. Separar categorías permite distinguir gastos recurrentes de desembolsos excepcionales.

Categoría	Respaldo mínimo	Qué revisar
Proveedores	Factura u orden aceptada	Vencimiento y cuotas pactadas
Personas	Liquidaciones y compromisos	Pago líquido y obligaciones asociadas
Impuestos	Estimación del contador	Período, monto y fecha aplicable
Créditos	Calendario contractual	Capital, intereses y otros cargos
Inversiones y retiros	Decisión aprobada	Prioridad y efecto en el saldo

El IVA cobrado necesita planificación

Para una operación afecta al 19%, \$1.000.000 netos más \$190.000 de IVA generan un cobro bruto de \$1.190.000. El componente IVA no equivale a margen libre para gastar. El impuesto a pagar depende de la determinación tributaria aplicable, incluidos débitos, créditos y ajustes; no se calcula simplemente guardando el 19% de todo abono bancario. [1, 4]

En este flujo se registran cobros y pagos por su importe bancario, y el pago de impuestos en su semana correspondiente. Solicite al contador una estimación del F29 y actualícela al cerrar el período. Revise el vencimiento oficial aplicable a su empresa; esta guía no fija una fecha mensual universal. [2]

Ejemplo. Si paga a un proveedor \$595.000, registre \$595.000 de salida. No vuelva a agregar los \$95.000 de IVA de esa compra como otro pago. Los posibles créditos tributarios se consideran en la estimación del impuesto, según corresponda.

Punto de control. No omita pagos porque incomodan el resultado. Si propone negociar una fecha, conserve la fecha vigente hasta tener acuerdo confirmado y modele la alternativa aparte.

PASO 06

Modele el desfase entre cobro y obligación tributaria

El calendario tributario y el calendario del cliente pueden ser distintos. No presuponga que una venta a crédito pospone automáticamente la obligación de declarar o pagar el impuesto. Solicite una estimación por período y confirme el tratamiento aplicable, los créditos, ajustes y vencimientos oficiales. El flujo incorpora esa estimación como una salida con fecha y responsable de validación. [1, 2, 4]



Línea de tiempo conceptual. Las fechas y montos del caso siguiente son supuestos de planificación, no plazos tributarios generales.

Ejemplo didáctico aislado. Se factura una venta afecta por \$1.000.000 netos y \$190.000 de IVA. Su costo de compra del caso fue \$500.000 netos más \$95.000 de IVA. Bajo el supuesto de crédito íntegramente admisible y sin otros movimientos, la diferencia didáctica de IVA es \$95.000. La determinación real puede incluir más partidas y debe revisarse. [4]

Suponga que el proveedor recibe \$595.000 en S1, el pago tributario estimado de este ejercicio sale por \$95.000 en S3 y el cliente paga \$1.190.000 en S5. Antes del cobro se han necesitado \$690.000 de caja. El saldo acumulado del ciclo al cobrar es \$500.000, antes de otros costos e impuestos. Es una explicación de desfase, no un cálculo completo de rentabilidad.

Si toma un anticipo, mantenga el vínculo con el saldo restante para no sumar el total otra vez al cierre. Su documentación y efecto tributario requieren revisión particular. Si cambia la fecha esperada del cliente, el pago tributario no se mueve por imitación: necesita su propio fundamento.

Control. Use una fila por obligación y período, con estado “estimado” o “confirmado”. Actualice la cifra al cerrar registros, conserve la diferencia frente al cálculo anterior y revise si alcanza la caja. No reserve 19% de todos los depósitos sin identificar su origen ni interprete la reserva interna como pago realizado.

PASO 07

Construya las primeras siete semanas

Caso ficticio Taller Horizonte. Parte con \$2.400.000 de fondos propios. Los cobros combinan ventas al contado y recuperación de facturas. Los pagos incluyen operación, obligaciones e inversiones ya calendarizadas. Todos los valores son CLP completos, sin redondeos en la tabla.

Sem	Inicial	Cobros	Pagos	Neto	Final
1	2.400.000	1.800.000	1.500.000	300.000	2.700.000
2	2.700.000	2.200.000	2.800.000	-600.000	2.100.000
3	2.100.000	1.600.000	1.700.000	-100.000	2.000.000
4	2.000.000	2.600.000	2.100.000	500.000	2.500.000
5	2.500.000	2.100.000	3.200.000	-1.100.000	1.400.000
6	1.400.000	1.900.000	1.600.000	300.000	1.700.000
7	1.700.000	2.700.000	2.100.000	600.000	2.300.000

Use siempre estas relaciones

Flujo neto de la semana = cobros de la semana – pagos de la semana.

Saldo final = saldo inicial + flujo neto.

Saldo inicial siguiente = saldo final anterior.

Semana 1: $\$2.400.000 + \$1.800.000 - \$1.500.000 = \$2.700.000$. Ese resultado pasa a ser el saldo inicial de la semana 2. En la semana 2 salen \$600.000 más de lo que entra, pero el saldo sigue siendo positivo: \$2.100.000.

La semana 5 concentra \$3.200.000 de pagos. Entre ellos hay una compra de equipo por \$700.000, además de \$2.500.000 de otros compromisos. Su salida neta es \$1.100.000 y deja \$1.400.000. Ese punto requiere atención aunque las ventas del período parezcan suficientes.

Punto de control. No reinicie el saldo al cambiar de mes ni copie el saldo inicial original en todas las filas. Un error de arrastre puede esconder el faltante de una semana y hacer que el cierre trimestral parezca correcto por casualidad.

PASO 08

Complete el horizonte y lea el mínimo

Continúe las semanas 8 a 13 con la misma lógica. La caja acumulada depende de lo ocurrido antes. Por eso un resumen mensual puede ocultar un bache entre el pago de una obligación y el abono de un cliente.

Sem	Inicial	Cobros	Pagos	Neto	Final
8	2.300.000	2.200.000	2.400.000	-200.000	2.100.000
9	2.100.000	2.000.000	2.000.000	0	2.100.000
10	2.100.000	2.600.000	3.000.000	-400.000	1.700.000
11	1.700.000	2.400.000	1.800.000	600.000	2.300.000
12	2.300.000	2.800.000	2.200.000	600.000	2.900.000
13	2.900.000	2.500.000	2.600.000	-100.000	2.800.000

Comprobación de las 13 semanas	CLP
Cobros totales	29.400.000
Pagos totales	29.000.000
Flujo neto acumulado	400.000
Saldo inicial más flujo neto	2.800.000
Saldo final mínimo en semana 5	1.400.000

El cierre de \$2.800.000 es mayor que el saldo inicial, pero no demuestra que todas las semanas sean cómodas. El mínimo de \$1.400.000 ocurre antes. Revise también los días dentro de una semana si hay pagos grandes: cobrar el viernes no financia automáticamente un pago del lunes.

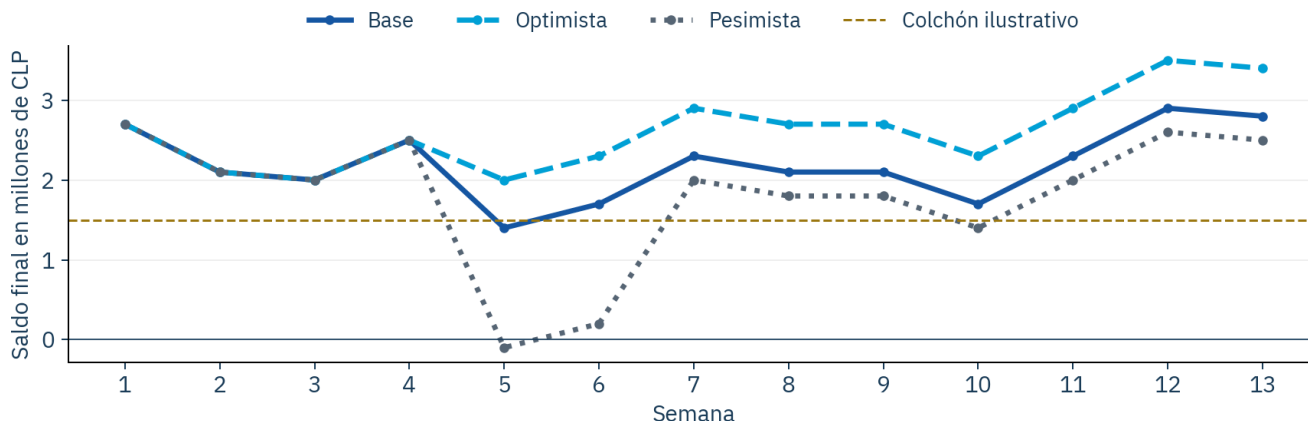
Interpretación útil. Identifique la primera semana bajo su colchón y la menor caja de todo el horizonte. Pregunte qué cobro concentra el riesgo y cuánto cambiaría el saldo si se retrasa. Después asigne una acción; mirar el total de ingresos sin mirar las fechas no resuelve el problema.

Punto de control. $\$2.400.000 + \$29.400.000 - \$29.000.000 = \$2.800.000$. La igualdad debe coincidir con la última fila, pero además cada semana debe cuadrar por separado.

PASO 09

Pruebe tres escenarios claros

Un escenario modifica supuestos concretos. Evite escribir “pesimista” sobre una copia idéntica o aplicar un porcentaje general sin explicar su origen. Mantenga una versión base que represente la mejor estimación actual, no la meta comercial.



Saldo final del caso en millones de CLP. El colchón de \$1.500.000 es una decisión ilustrativa, no una regla universal.

Escenario	Cambio respecto del caso base	Mínimo
Base	Fechas y montos de las tablas anteriores	\$1.400.000
Optimista	Cobro adicional confirmado para la simulación: \$600.000 desde semana 5	\$2.000.000
Pesimista	Se atrasan \$1.200.000 de semana 5 a 7 y aparece un pago extra de \$300.000 en semana 5	-\$100.000

En el pesimista, el atraso reduce las semanas 5 y 6 en \$1.200.000; el cobro se recupera en la 7. El gasto extra reduce todas las semanas desde la 5 en \$300.000. La semana 5 pasa de \$1.400.000 a -\$100.000. No elimine el cobro atrasado para siempre si solo cambió su fecha.

Punto de control. El saldo negativo representa un faltante que debe resolverse antes de ejecutar el plan. No equivale a un sobregiro autorizado ni a financiamiento concedido. Una línea de crédito tiene condiciones y costos propios. [3]

PASO 10

Registre cada cambio de escenario como un evento

Los escenarios de Taller Horizonte se pueden reconstruir desde sus eventos. El base mantiene los \$29.400.000 de cobros y \$29.000.000 de pagos del horizonte. El favorable agrega un cobro de \$600.000 en S5 como supuesto de simulación. El adverso mueve \$1.200.000 desde S5 a S7 y añade un desembolso de \$300.000 en S5.

Al mover un cobro, registre una resta en la semana de origen y una suma en la de destino. Es una modificación de calendario, no dos movimientos reales. La suma de ese cambio es cero dentro del horizonte. En cambio, el gasto adicional sí modifica la suma final. Mantener esta distinción permite explicar por qué el mínimo empeora aunque el cierre cambie poco.

Escenario y cambio	S5	S6	S7	Efecto S13
Favorable cobro adicional	+600.000	0	0	+600.000
Adverso mover un cobro	-1.200.000	0	+1.200.000	0
Adverso gasto adicional	-300.000	0	0	-300.000

La tabla muestra cambios en flujos semanales, no en saldos finales. El saldo acumula sus efectos: el atraso resta \$1.200.000 en S5 y S6, pero desaparece al cobrar en S7; el gasto de \$300.000 sigue afectando todos los saldos desde S5. Confundir flujo y saldo es una causa común de escenarios mal calculados.

Los cierres son \$2.800.000 base, \$3.400.000 favorable y \$2.500.000 adverso. Sus mínimos son \$1.400.000, \$2.000.000 y -\$100.000, respectivamente. El favorable no se incorpora como realidad hasta que exista evidencia suficiente del cobro adicional.

Control. Cada escenario tiene nombre, fecha, lista de cambios y razón. No cambie fórmulas ni saldo inicial para obtener el resultado deseado. Si la modificación empuja un cobro fuera de S13, el cierre sí se reduce aunque la deuda continúe vigente; anote el saldo que queda fuera del horizonte.

PASO 11

Identifique la variable que más amenaza la caja

Una sensibilidad cambia un supuesto por vez; un escenario combina varios hechos coherentes. Use primero sensibilidades para descubrir qué dato vale la pena confirmar. Después pruebe un escenario adverso que reúna riesgos que puedan ocurrir juntos. No use la suma de todos los peores resultados imaginables sin explicar qué decisión busca proteger.

En Taller Horizonte el mínimo base es \$1.400.000. La siguiente comparación conserva los demás eventos. El atraso individual mueve \$1.200.000 de S5 a S7. El mayor pago agrega \$300.000 en S5. El combinado reúne ambos, igual que el escenario adverso anterior.

Prueba	Mínimo CLP	Final S13 CLP	Qué investigar
Base	1.400.000	2.800.000	Calendario completo
Solo atraso	200.000	2.800.000	Confirmación del cliente
Solo pago extra	1.100.000	2.500.000	Costo y fecha del pago
Ambos cambios	-100.000	2.500.000	Cobertura antes de S5

Con un colchón interno de \$1.500.000, el faltante de seguridad del combinado es \$1.600.000, aunque el faltante para llegar a cero sea \$100.000. Informe ambas cifras. Elegir una meta de caja mayor no cambia el saldo bancario; cambia la magnitud de protección que el negocio decidió buscar.

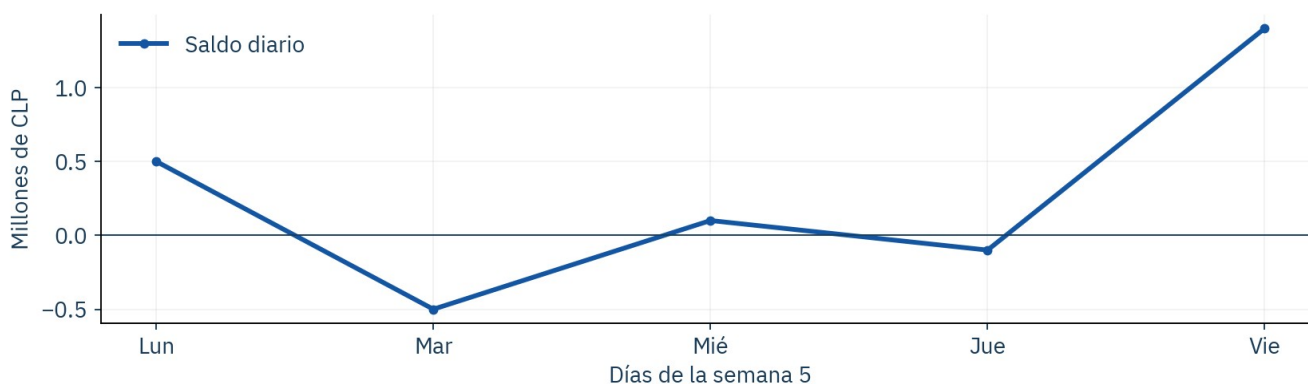
Extienda la prueba a concentración: identifique el mayor cliente y simule su retraso sustentado. Para moneda extranjera cambie el tipo de cambio sobre el saldo pendiente correspondiente, no sobre todo el flujo. Para ventas nuevas, revise que una caída de volumen también pueda afectar ciertos pagos, sin eliminar compromisos ya adquiridos.

Control. Señale qué parte del riesgo puede controlar y con cuánta anticipación. Una confirmación de cobro tiene valor si llega antes de comprometer un pago. Cuando el resultado depende de una sola entrada incierta, evite presentar la proyección base como una promesa de disponibilidad.

PASO 12

Revise los días dentro de la semana crítica

La semana 5 de Taller Horizonte termina con \$1.400.000, pero eso no garantiza que pueda efectuar todos sus pagos. Este desglose didáctico conserva exactamente sus \$2.100.000 de cobros y \$3.200.000 de pagos. Parte de \$2.500.000 el lunes. La secuencia muestra por qué necesita un control diario cuando los importes son relevantes.



El martes faltan \$500.000 pese a que la semana cierra positiva. El negativo es una necesidad de cobertura, no un sobregiro autorizado.

Día	Cobros	Pagos	Saldo final
Lunes	0	2.000.000	500.000
Martes	0	1.000.000	-500.000
Miércoles	600.000	0	100.000
Jueves	0	200.000	-100.000
Viernes	1.500.000	0	1.400.000

No netee el cobro del viernes con el pago del martes como si el dinero hubiera estado siempre disponible. Confirme horarios de abono, días hábiles, autorizaciones internas y condiciones del medio de pago. Si un pago depende de una transferencia todavía pendiente, señale esa dependencia antes de ejecutarlo.

Para resolver el bache puede analizar un cobro anticipado, un cambio de calendario acordado o recursos disponibles bajo condiciones verificadas. Cada opción tiene impacto y, a veces, costo. No reprogramme una obligación unilateralmente ni incorpore financiamiento solicitado como desembolsado.

Control. La suma diaria debe reconstruir el total semanal y el saldo del viernes debe coincidir con \$5. Mantenga esa prueba cuando haga cambios. Si el problema es intradiario, agregue horas de disponibilidad a los movimientos relevantes en vez de confiar solamente en una fecha de calendario.

PASO 13

Defina un colchón y un plan de acción

El colchón es el saldo mínimo que la empresa decide preservar para absorber variaciones. Estímelo con pagos indispensables, volatilidad de cobros, estacionalidad y capacidad real de reacción. No existe una cifra única apropiada para todas las pymes.

En este caso se fija un colchón ilustrativo de \$1.500.000. La semana 5 del escenario base queda \$100.000 por debajo; el pesimista queda \$1.600.000 por debajo. Son dos preguntas distintas: cuánto falta para no quedar negativo y cuánto falta para conservar el margen de seguridad elegido.

Acción posible	Efecto que debe probar	Condición
Confirmar el cobro principal	Reduce incertidumbre de fecha	Respuesta verificable del cliente
Reprogramar equipo de \$700.000	Mejora semana 5; mueve la salida	Acuerdo previo y sin costo omitido
Reducir una compra no comprometida	Disminuye pagos futuros	No compromete la operación
Evaluar financiamiento	Agrega entrada y servicio de deuda	Aprobación, costo total y capacidad de pago

Mover el equipo de semana 5 a 8 eleva el mínimo base a \$1.700.000 en este ejemplo: se libera caja antes del bache y se paga cuando el flujo lo permite. No mejora la caja final de la semana 13, porque el desembolso sigue dentro del horizonte. Verifique que proveedor, operación y contrato permitan hacerlo.

Deje una decisión trazable

Escriba la acción, el monto, el responsable, la fecha de respuesta y el efecto esperado. Si depende de terceros, márkela como pendiente. Un préstamo solicitado o una negociación iniciada no deben incorporarse como fondos asegurados.

Punto de control. Priorice obligaciones legales y contractuales con su asesor. El flujo muestra consecuencias económicas; no autoriza incumplimientos, retiros ni decisiones crediticias.

PASO 14

Prepare la temporada antes de que lleguen las ventas

La estacionalidad suele exigir compras y preparación antes del máximo de cobros. Use datos de períodos comparables, contratos vigentes y el calendario comercial actual. Ajuste eventos móviles, cierres, vacaciones operativas o cambios de canal; repetir el mismo mes del año anterior sin contexto puede desplazar el bache.

Caso ficticio Temporada Sur, independiente de Taller Horizonte. Tiene \$3.000.000 iniciales y prepara una campaña de seis semanas dentro de su flujo de trece. Los pagos de S2 incluyen una compra de stock de \$900.000. Todas las cifras de esta tabla son miles de CLP y representan movimientos bancarios, con impuestos cuando el supuesto del pago los incluye.

Semana	Inicial	Cobros	Pagos	Final
1	3.000	800	1.400	2.400
2	2.400	900	1.800	1.500
3	1.500	1.200	1.600	1.100
4	1.100	2.800	1.500	2.400
5	2.400	3.200	1.700	3.900
6	3.900	1.600	1.400	4.100

Los cobros suman \$10.500.000 y los pagos \$9.400.000. La caja final aumenta \$1.100.000, pero el mínimo aparece en S3 con \$1.100.000. Un presupuesto mensual o el total de campaña puede ocultar la necesidad previa de recursos.

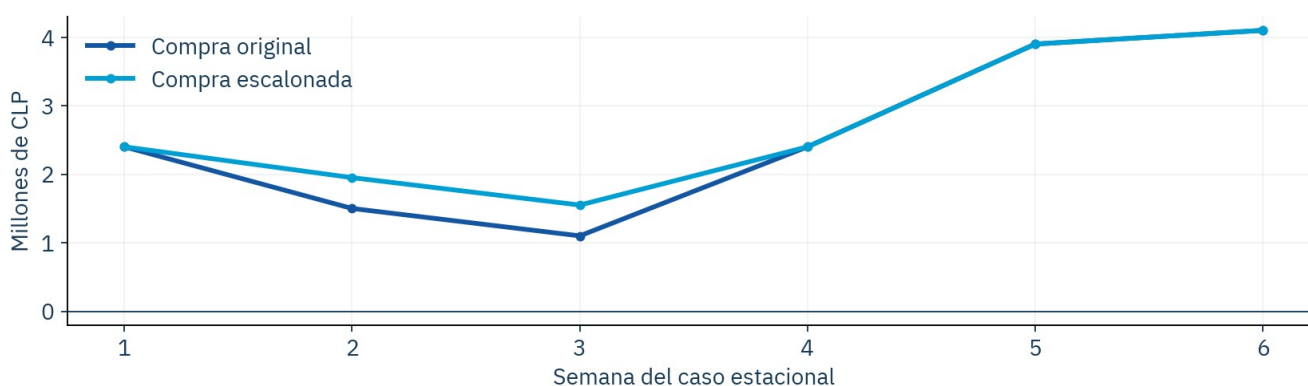
Antes de comprar, revise inventario inicial utilizable, plazos de reposición, unidades realmente comprometidas y posibilidad de entrega parcial. No reduzca stock de forma que haga imposible vender o cumplir. La alternativa debe conservar una operación viable y explicitar el riesgo de quiebre de existencias.

Control. Complete las siete semanas restantes de la empresa con obligaciones posteriores, devoluciones, impuestos y pagos a proveedores. El ejercicio de seis semanas explica el tramo estacional; no autoriza cerrar el horizonte cuando termina la campaña ni a tratar todo saldo final como dinero libre para retirar.

PASO 15

Prueba una compra escalonada y su condición

Temporada Sur evalúa dividir la compra de stock de \$900.000: pagar \$450.000 en S2 y \$450.000 en S4, siempre que el proveedor acepte y la mercadería llegue cuando se necesita. La compra total no disminuye y no se han supuesto recargos. Es una alternativa para probar antes de acordarla, no una modificación automática del calendario vigente.



La compra escalonada mejora el mínimo de \$1.100.000 a \$1.550.000. El cierre S6 sigue en \$4.100.000.

Los pagos de S2 bajan de \$1.800.000 a \$1.350.000 y los de S4 suben de \$1.500.000 a \$1.950.000. Los saldos alternativos son \$2.400.000, \$1.950.000, \$1.550.000, \$2.400.000, \$3.900.000 y \$4.100.000. Desde S4 ambas trayectorias vuelven a coincidir porque la segunda parte ya fue pagada.

Si el proveedor exige un recargo de \$30.000 en S4, incorpórelo: desde esa semana el escenario queda \$30.000 por debajo del original y termina en \$4.070.000. La mejora temporal tiene un costo que debe compararse con otras alternativas y con el riesgo operativo.

Prueba adversa adicional. Si se atrasan \$800.000 de cobros de S4 a S5, la alternativa sin recargo deja \$1.600.000 en S4 y recupera la diferencia en S5. Mantiene un mínimo de \$1.550.000 en S3. Si el atraso ocurre antes o es mayor, recalcula toda la trayectoria; no extrapole ese resultado.

Control. Registre fecha de respuesta del proveedor, calendario de entrega, monto de cada cuota y evidencia de aceptación. Mantenga base y alternativa separadas hasta confirmar. La aprobación de una compra no demuestra que el financiamiento de esa compra esté disponible.

PASO 16

Conecte inventario pedidos y caja

El inventario vincula tres momentos: comprar, vender y cobrar. Una empresa puede tener productos valiosos y no disponer del dinero para una obligación próxima. El flujo no reemplaza el registro de existencias, pero necesita sus decisiones de reposición, compras mínimas y unidades comprometidas. La guía de costos complementa esta mirada al separar consumo de pago.



El tiempo entre estos momentos determina parte de la necesidad de fondos. El esquema no supone plazos iguales.

Prepare un plan sencillo por familia de productos: inventario inicial utilizable más entradas esperadas menos consumo o despacho previsto. Verifique que no aparezcan existencias negativas. Traduzca cada compra necesaria a su calendario contractual de pagos y agregue transporte o anticipos cuando corresponda. El pedido de compra y su factura no son dos pagos distintos.

Ejemplo. Necesita 300 unidades, dispone de 80 y espera vender 250 antes de una reposición posterior. Comprar solo 170 alcanza para esas ventas si no existe merma, pero puede dejar cero reserva. Comprar 220 lleva existencias disponibles a 300; las cincuenta restantes consumen caja antes de venderse. La decisión necesita demanda, plazo y riesgo, además del saldo bancario.

No financie un escenario favorable vendiendo inventario que no ha comprado ni fabricado. Si el proveedor demora, la venta puede desplazarse, pero un anticipo ya pagado sigue siendo salida. Modele conjuntamente compra, entrega y cobro para evitar que una mejora aparente en caja dependa de una operación imposible.

Control. Identifique compras obligatorias, propuestas y opcionales. Las opcionales pueden modelarse fuera de la base hasta aprobarse; las comprometidas deben permanecer. Conserve una lista de obsoletos o devoluciones esperadas cuyo valor contable no implica cobro inmediato. Evite sumar “inventario disponible” al saldo inicial como si fuera efectivo.

PASO 17

Muestre el financiamiento con todos sus movimientos

Un préstamo puede resolver una fecha y crear pagos posteriores. Presente el flujo operativo antes del financiamiento y una capa separada para desembolsos, amortización de capital, intereses y cargos conocidos. La disponibilidad de una línea, una solicitud presentada y un abono efectivo son estados distintos. Las condiciones dependen del producto y la evaluación del proveedor. [3]

Ejemplo didáctico sin recomendación de contratación. Un desembolso nominal de \$1.000.000 tiene un cargo inicial supuesto de \$20.000 descontado al abonar. Llegan \$980.000 a banco. Si usa la vista neta, registre una entrada de \$980.000 y explique el puente; no reste nuevamente los \$20.000 como salida. Si presenta bruto y cargo por separado, el efecto de caja debe ser el mismo.

Evento ficticio	Caja CLP	Tratamiento en el flujo
Desembolso neto	+980.000	Una entrada al acreditarse
Cuota con capital 200.000 e interés 15.000	-215.000	Salida completa
Capital pendiente luego de esa cuota	800.000	Control de deuda fuera de caja
Costo inicial retenido	20.000	Incluido en puente del abono

La deuda nominal inicial es \$1.000.000 aunque el banco haya abonado menos. Después de amortizar \$200.000 quedan \$800.000 de capital en este ejercicio. La clasificación contable del cargo inicial requiere revisión; el flujo se concentra en la fecha y monto de efectivo.

Si una cuota queda después de S13, manténgala en el calendario de deuda y advierta que existe. No use el límite del horizonte para presentar un préstamo como mejora permanente. Compare también el escenario adverso: un crédito puede cubrir el mínimo y dejar pagos que la operación todavía no sostiene.

Control. Revise monto aprobado, fecha posible de abono, garantías, comisiones, seguros, cuotas y otras condiciones antes de incorporar la alternativa como viable. Este material no aprueba crédito, calcula una tasa real de mercado ni recomienda un producto financiero. La decisión necesita evaluación profesional según su situación.

PASO 18

Actualice el flujo cada semana

Reserve un momento fijo. Al cerrar una semana, sustituya sus proyecciones por cobros y pagos reales respaldados. Concilie el saldo resultante con bancos y caja; luego agregue una nueva semana al final para conservar siempre 13 semanas hacia adelante.

Orden de trabajo	Responsable sugerido	Resultado
1 Descargar y ordenar movimientos	Administración	Archivo del período completo
2 Identificar ingresos y pagos	Tesorería o dueño	Cada movimiento con categoría
3 Comparar plan y realidad	Responsable del flujo	Desviaciones explicadas
4 Actualizar fechas futuras	Cobranza y compras	Supuestos vigentes
5 Revisar decisiones	Dueño y asesor cuando corresponda	Acciones con fecha y responsable

Ejemplo de desviación de la semana 1

Se proyectaron cobros de \$1.800.000 y pagos de \$1.500.000. La realidad fue \$1.600.000 y \$1.550.000. El neto real es \$50.000 y el saldo final real \$2.450.000. La diferencia contra los \$2.700.000 previstos es -\$250.000: \$200.000 de cobros menores y \$50.000 de pagos adicionales.

Si los \$200.000 solo se atrasaron, muévalos a una fecha sustentada sin duplicarlos. Si se perdieron definitivamente, cambie el supuesto y revise el tratamiento contable con el asesor. El nuevo saldo inicial de la semana 2 será \$2.450.000, no el saldo antiguo de la proyección.

Conserve fecha de actualización y nombre del responsable. Respalde una copia cerrada antes de modificar las próximas semanas. Una diferencia que se repite puede revelar plazos de cobro demasiado optimistas, gastos recurrentes omitidos o importaciones incompletas del banco.

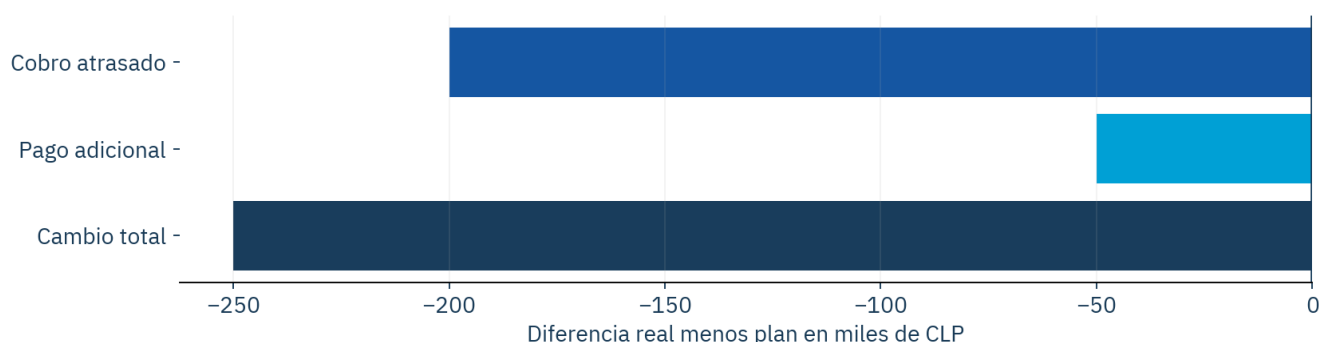
Punto de control. La reunión termina con decisiones y pendientes específicos. Evite invertir todo el tiempo en la presentación si falta confirmar el cobro que sostiene la próxima remuneración.

PASO 19

Explique la desviación antes de volver a proyectar

La comparación real versus plan debe explicar qué cambió, no solo mostrar un porcentaje. Use la versión cerrada al inicio de la semana como referencia. Si modifica retrospectivamente esa versión, pierde la posibilidad de aprender. Registre importe, causa, carácter temporal o permanente y efecto sobre las próximas semanas.

En S1 de Taller Horizonte se planearon \$1.800.000 de cobros y \$1.500.000 de pagos. Ocurrieron \$1.600.000 y \$1.550.000, respectivamente. La caja final real fue \$2.450.000 frente a \$2.700.000 previstos: diferencia de -\$250.000.



Puente de desviación de caja. Cobros menores y pagos mayores empeoran el saldo; el signo se conserva en el análisis.

La investigación identifica \$200.000 de un cliente que pagará en S2, y un gasto adicional de \$50.000 que no se recupera. Al iniciar S2 use \$2.450.000. Agregue el cobro atrasado de \$200.000 a los \$2.200.000 originalmente esperados, si su fecha está sustentada. Con pagos de \$2.800.000, el nuevo cierre S2 es \$2.050.000.

El saldo original de S2 era \$2.100.000. La brecha se reduce a \$50.000 porque el atraso se recuperó, pero el pago adicional permanece. Si mantuviera el saldo inicial antiguo y añadiera el cobro atrasado, inflaría la caja; si bajara el saldo inicial y olvidara el cobro recuperable, subestimaría la próxima semana.

Clasifique desviaciones por fecha, monto, alcance o error de registro. Un pago omitido no se arregla cambiando el supuesto comercial; una venta perdida no se trata como atraso indefinido. Mantenga evidencia y escale los patrones que se repiten.

Control. La suma de causas debe igualar la diferencia total. Si quedan \$10.000 sin explicación, muéstrelas como pendiente de investigación en vez de distribuirlos arbitrariamente. La actualización termina cuando el real concilia y los eventos futuros se ajustan sin duplicación.

SI LOS NÚMEROS NO CIERRAN

Detecte los errores frecuentes

Cuando el saldo proyectado parece demasiado holgado, vuelva al origen de los datos. Una revisión por movimientos suele encontrar problemas que no se ven al observar solamente la suma final.

Señal	Causa posible	Corrección práctica
Ingresos duplicados	Factura y abono sumados como cobros	Mantener ventas y cobros en registros distintos
Saldo inflado	Transferencia entre cuentas propias tratada como ingreso	Eliminar el efecto en el consolidado
Pagos muy bajos	Se omitieron impuestos, cuotas o retiros	Revisar compromisos fuera de proveedores
Todo se cobra puntual	Se usó vencimiento como certeza	Agregar evidencia y escenario adverso
Saldo no concilia	Comisión, reversa o movimiento sin registrar	Conciliar antes de cambiar la proyección

Trate los casos especiales de forma consistente

Transferencias propias. En el detalle de cada cuenta registre salida y entrada. En la caja consolidada de la misma empresa, el efecto neto es cero; no representa una nueva venta ni un gasto operativo.

Moneda extranjera. Mantenga el importe original y un supuesto de tipo de cambio para su equivalente CLP. Registre comisiones y pruebe variaciones. No mezcle dólares y pesos en una misma columna sin conversión explícita.

Tarjetas y plataformas. Compare ventas brutas, devoluciones, comisiones, reservas o retenciones contractuales y abono neto. Un saldo retenido por el operador no está disponible hasta su liberación; programe esa fecha solo con respaldo.

Deudas. La cuota completa consume caja. Distinga capital e intereses en el respaldo para mantener la contabilidad correcta, aunque el flujo resuma el pago bancario. Un refinanciamiento modifica fechas y costos; no lo trate como ahorro automático.

Punto de control. Si desconoce un movimiento, manténgalo identificado como pendiente y asigne su investigación. No invente ingresos o gastos para conseguir un saldo atractivo.

PASO 20

Pruebe la calidad del modelo antes de decidir

Una hoja que suma bien puede estar incompleta. Prepare controles de integridad, corte, clasificación y consistencia. Hágalos antes de revisar el gráfico o la presentación: un gráfico atractivo puede reproducir un error de origen durante varias semanas. Use una persona revisora cuando el tamaño del negocio lo permita; si no, una lista de pruebas y evidencia compensa parte de esa limitación.



Puerta de calidad. Cada etapa verifica un riesgo diferente; ninguna reemplaza a las demás.

Integridad. Compare el total de cuentas por cobrar modeladas con el registro comercial, explicando saldos fuera del horizonte, disputados o excluidos del adverso. Compare pagos con cuentas por pagar y compromisos aún no facturados. Revise las obligaciones recurrentes que no están en proveedores, como personas, impuestos o deuda.

Corte. Concilie saldo inicial, importación de banco y movimientos en tránsito usando la misma fecha. Si una cuenta está actualizada a viernes y otra a jueves, el total no representa un corte común. Evite sumar un traspaso propio como ingreso consolidado porque llegó a la cuenta destino después del cierre del origen.

Lógica. Recalcule saldo final = inicial + cobros – pagos en cada fila. Verifique arrastre entre semanas, total acumulado y mínimo. Pruebe un escenario simple de un cobro movido entre semanas y confirme que conserva su suma cuando ambas fechas quedan dentro del horizonte.

Acceso y versión. Limite quién modifica fórmulas y quién ingresa datos. Identifique la copia vigente, mantenga respaldo cerrado y conserve un historial de cambios materiales. No guarde claves bancarias en la planilla. Si usa importaciones automáticas, compruebe su fecha de actualización y movimientos rechazados.

Control. Documente pruebas aprobadas y pendientes con responsable. Un pendiente que pueda alterar la capacidad de pago debe impedir presentar esa cifra como confirmada. No declare “sin diferencias” únicamente porque el saldo final del horizonte coincide por casualidad.

PLANTILLA EDITABLE

Prepare su próxima revisión

Empresa _____ Fecha de corte _____ Responsable _____
 Saldo inicial conciliado \$ _____ Colchón elegido \$ _____

Complete los importes en CLP. Cada fila representa una semana consecutiva. Copie esta página para cada nueva versión; las tablas del DOCX son editables y no contienen cálculos automáticos.

Sem	Fechas	Inicial	Cobros	Pagos	Final
1	___ a ___	_____	_____	_____	_____
2	___ a ___	_____	_____	_____	_____
3	___ a ___	_____	_____	_____	_____
4	___ a ___	_____	_____	_____	_____
5	___ a ___	_____	_____	_____	_____
6	___ a ___	_____	_____	_____	_____
7	___ a ___	_____	_____	_____	_____
8	___ a ___	_____	_____	_____	_____
9	___ a ___	_____	_____	_____	_____
10	___ a ___	_____	_____	_____	_____
11	___ a ___	_____	_____	_____	_____
12	___ a ___	_____	_____	_____	_____
13	___ a ___	_____	_____	_____	_____

Comprobación: final = inicial + cobros – pagos. El inicial de la semana siguiente debe ser igual al final anterior. Calcule también el menor saldo del horizonte y la diferencia respecto del colchón.

Supuesto o acción prioritaria	Responsable	Fecha y respaldo
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Antes de aprobar, anote aparte cobros inciertos, pagos negociables y compromisos aún no confirmados. No borre supuestos de la versión previa: conservarlos permite entender por qué cambió una decisión. Si necesita más detalle, duplique las filas de respaldo y sume una sola vez cada movimiento en su semana.

PASO 21

Respalde las filas del resumen con eventos

La plantilla de trece semanas sirve para decidir; este registro sirve para explicar. Use una fila por cobro o pago esperado, con un identificador que no cambie entre versiones. Si un documento tiene cuotas, agregue una fila por cuota y mantenga un control del total. Estas tablas son editables y requieren cálculo manual o traslado a una planilla con fórmulas verificadas.

Empresa _____ Corte _____ Versión _____
Preparó _____ Revisó _____

ID y origen	Fecha prevista	Cobro CLP	Pago CLP	Estado
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

Supuesto o excepción	Respaldo y responsable	Próxima revisión
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Cómo completarla. Primero copie monto y vencimiento respaldados. Después determine la fecha esperada de efectivo y anote por qué difiere. Asigne semana usando el calendario del modelo. Finalmente sume cobros y pagos por separado y compare con el resumen. Una entrada de saldo inicial no vuelve a aparecer como cobro.

Para una medida en negociación, registre su fecha vigente en la base y la propuesta en el escenario. Si se acepta, archive el respaldo y actualice la base en la siguiente versión, dejando visible qué cambió. La palabra “conversado” no prueba que el monto o la fecha estén acordados.

Mantenga un auxiliar de eventos posteriores a S13. Al desplazar el horizonte, esos eventos entran cuando corresponde y no se pierden porque estaban fuera de la tabla. Lo mismo aplica a cuotas de deuda, compras comprometidas e ingresos de una venta de activo.

Control. El total por documento debe cuadrar con su saldo pendiente. Al marcar un evento como pagado o cobrado, vincule la referencia bancaria y el cierre real; retire esa misma expectativa del futuro para que no siga financiando dos veces la proyección.

PASO 22

Dirija una reunión semanal que termine en acciones

La reunión comienza con tres números: saldo real conciliado, menor caja prevista y primera fecha bajo el colchón. Continúa con los cambios desde la versión anterior y termina con decisiones. No necesita revisar en voz alta todas las filas; enfoque el tiempo en lo que puede cambiar la cobertura de obligaciones y en lo que todavía depende de una respuesta.

Rutina sugerida. Antes de reunirse, administración descarga movimientos y cobranza actualiza compromisos. Durante la revisión se validan desviaciones y escenarios. Después, cada responsable confirma sus acciones por el canal habitual y la persona a cargo guarda una versión fechada. Si trabaja solo, conserve el mismo orden para separar registro de decisión.

Acción concreta	Responsable	Evidencia de cierre
Confirmar cobro de 1.200.000 para S5	Cobranza	Respuesta con monto y fecha
Verificar pago de equipo de 700.000	Compras	Condición vigente o acuerdo nuevo
Actualizar estimación tributaria	Contador y administración	Período monto y fecha aplicable
Revisar el bache diario de S5	Tesorería o dueño	Calendario diario con cobertura
Guardar versión y pendientes	Responsable del flujo	Archivo fechado y lista de acciones

Use estados específicos: pendiente de respuesta, acordado, ejecutado y verificado. “Ejecutado” significa que se hizo la acción; “verificado” indica que su efecto llegó al banco o al documento correspondiente. Una llamada realizada no equivale a dinero recibido y una solicitud enviada no equivale a cambio contractual aceptado.

Registre también decisiones de no actuar y su motivo. Por ejemplo, no anticipar una compra hasta validar demanda o no usar una reserva de impuestos para cubrir una promoción. Eso evita reabrir la misma discusión sin información nueva y deja claro qué condición permitiría cambiarla.

Control. Cada acción tiene fecha anterior al momento en que se necesita el efecto. Si la respuesta llega después del pago crítico, el plan no es operativo. Cuando aparece una alerta importante entre reuniones, actualice el escenario y comuníquela sin esperar al siguiente cierre semanal.

LISTA DE CONTROL

Cierre con una decisión concreta

Use esta lista en la preparación inicial y en cada revisión. Una casilla pendiente debe convertirse en una acción con dueño; no basta con advertir que “falta información”.

- ☐ El corte de bancos y caja usa la misma fecha y excluye fondos ajenos o restringidos del disponible.
- ☐ Los cobros pendientes tienen saldo, fecha probable y evidencia del supuesto.
- ☐ Los pagos incluyen obligaciones periódicas, cuotas, impuestos, inversiones y retiros.
- ☐ El IVA está tratado consistentemente y el contador revisó la estimación tributaria.
- ☐ Las transferencias internas no inflan ingresos ni egresos consolidados.
- ☐ Cada saldo inicial coincide con el saldo final anterior.
- ☐ Los 13 netos suman lo mismo que cobros totales menos pagos totales.
- ☐ El escenario adverso prueba atrasos y costos concretos.
- ☐ Se revisó el mínimo de caja y, si corresponde, los días críticos dentro de la semana.
- ☐ Las medidas pendientes no se muestran como acuerdos confirmados.
- ☐ La última semana real está conciliada y la siguiente usa su saldo efectivo.
- ☐ La versión está fechada, respaldada y compartida solo con quienes corresponde.

Tres preguntas para la reunión

¿Qué pago indispensable puede quedar sin cobertura? ¿Qué cobro necesita confirmación hoy? ¿Qué decisión debe tomarse antes de que ya no exista margen para negociar? Use montos y fechas en las respuestas.

Ejemplo de acuerdo útil. “Administración confirmará antes del jueves el cobro de \$1.200.000 previsto para la semana 5. El dueño revisará la compra del equipo si no hay respuesta. La siguiente versión mostrará ambos resultados posibles”. Esto es más operativo que pedir genéricamente “mejorar la caja”.

Cuándo pedir ayuda. Si aparece un faltante para obligaciones próximas, diferencias bancarias sin explicar o dependencia continua de nueva deuda, revise el plan con su contador o asesor financiero. Un flujo es una alerta temprana, no una garantía de solvencia ni una aprobación de crédito.

GLOSARIO Y FUENTES

Consulte antes de cambiar un supuesto

Término	Significado en esta guía
Cobro y pago	Entradas y salidas efectivas de dinero.
Flujo neto	Cobros menos pagos de un período.
Saldo final	Saldo inicial más el flujo neto.
Colchón	Mínimo interno elegido para absorber variaciones.
Escenario	Cambios explícitos y coherentes de supuestos.
Sensibilidad	Prueba que cambia una variable por vez.
Conciliación	Comparación de registros y banco con diferencias explicadas.

Fuentes primarias verificadas el 07 de octubre de 2026. Los ejemplos, diagramas, rutinas y tablas son elaboración didáctica EMS. Las fuentes respaldan conceptos indicados y accesos oficiales; no validan los resultados de una empresa ni convierten los supuestos en obligaciones generales.

[\[1\] SII · Tasa general del IVA del 19%](#)

Actualización oficial 10 de junio de 2025. El tratamiento de cada operación requiere revisión particular.

[\[2\] SII · Servicios online e impuestos mensuales](#)

Confirme allí instrucciones y vencimientos aplicables. No se fija un día mensual universal en esta guía.

[\[3\] CMF Educa · Bancos y productos de financiamiento](#)

Distingue depósitos y crédito; las condiciones de préstamos dependen de cada caso y evaluación.

[\[4\] SII · Requisitos para usar el crédito fiscal IVA](#)

Actualización oficial 09 de junio de 2025. El ejercicio de desfase no sustituye la determinación tributaria.

[Sercotec · Gestión financiera](#)

Formación complementaria en planificación, contabilidad y financiamiento. Revise acceso y calendario vigente.