

FORMACIÓN PROFESIONAL · GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA · UNIDAD 14

Expediente integrado y defensa profesional

Jueves 17 de febrero de 2028. Los socios de Nexo Comercial piden a Priscila que apruebe el plan de 2028 y explique cómo se sostendrá. Casimiro revisa que balance, IVA, Impuesto sobre Sociedades, presupuesto de tesorería e indicadores digan lo mismo.

PARA EMPEZAR

En esta unidad aprenderás a...



Revisar las hipótesis de un plan frente a los datos reales y registrar las desviaciones.



Contrastar la financiación con los activos y comprobar que cuadran.



Redactar un informe ejecutivo y comprobar que todos los documentos del expediente dicen lo mismo.



Enlazar contabilidad, fiscalidad, caja e indicadores en un cuadro de coherencia.



Probar el plan con una variación y defender una respuesta con datos.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Cerrar hoy o cerrar bien

Jueves 17 de febrero de 2028. Los socios de Nexo Comercial, S.L. piden a Priscila que apruebe el plan de 2028 y explique cómo se sostendrá. Casimiro, el asesor, revisa que todos los archivos coincidan: **balance, IVA, Impuesto sobre Sociedades, presupuesto de tesorería e indicadores**. Caso ficticio.

Olimpia quiere cerrar el plan hoy y recuerda que lo importante es vender: el plan prevé **12.000 juegos** en 2028. Casimiro recuerda que dos archivos con el mismo dato no pueden decir cosas distintas. Candelas, auxiliar de almacén, podría incorporarse en 2028: es una propuesta, todavía sin cifras. Priscila prefiere cerrarlo bien: presentará el **expediente integrado**, un **informe ejecutivo de una página** y una **defensa de cinco minutos**.

❓ ¿Qué hipótesis de las que hizo Nexo en UD1 crees que ha cambiado más? ¿Cómo lo comprobarías?

❓ Si el balance dice que los clientes deben 37.860,90 € y otro archivo usa 31.290,00 €, ¿qué documento corregirías primero y por qué?

❓ ¿Qué cabe en una página que los socios lean en dos minutos?

❓ ¿Qué harías si, con tu variación, el saldo de marzo quedara por debajo del colchón?

MAPA DE LA UNIDAD

Lo que vamos a ver

14.1 Revisión de hipótesis

14.2 Contraste de financiación y activos

14.3 Documentos

14.4 Contabilidad

14.5 Fiscalidad, caja, indicadores y riesgos

Vender, cuadrar y resumir



Yo prepararía los pedidos por la mañana.

Lo importante es vender.





Y que todo cuadre entre sí.

Aquí está: una página y los mismos datos en todos los archivos.



CLAVE

Un expediente se defiende cuando **cada dato se puede rastrear** hasta el documento que lo prueba y **todos los archivos dicen lo mismo**. Primero se comprueba; después se resume.

Lo previsto, lo real y la diferencia



Hipótesis

Dato que se da por bueno para poder planificar: un precio, un coste, un ritmo de ventas, un plazo de cobro. En UD1 Nexo dejó **siete** abiertas.



Desviación

Diferencia entre lo previsto y lo real, en valor y en porcentaje sobre lo previsto. En la hoja: =(C2-B2)/B2.



Tres preguntas

Cuánto pesa, por qué ocurre y si cambia alguna decisión. 0,035 € por juego en 8.000 juegos son 280,00 € menos de coste: favorable, no cambia nada.



Registro de hipótesis

Valor previsto, fuente, valor real, fecha y responsable. Se actualiza, no se borra. Una hipótesis sin fuente no se puede defender.

CLAVE

Desviación con explicación. Una desviación sin explicar es una alarma sin leer: cada diferencia relevante lleva su causa, su documento y la decisión que provoca.

El registro de hipótesis

HIPÓTESIS	PREVISTO	REAL	DESVIACIÓN	EVIDENCIA
Precio de venta	14,90 €	14,90 €	0,00 €	facturas emitidas
Coste de compra por juego	9,00 €	8,965 €	−0,035 € (−0,39 %)	facturas del proveedor y del despacho
Ventas	1.000 u al mes	1.000 u al mes	0	libro de facturas emitidas
Cobro a clientes	60 días	62,8092 días	+2,8092 días (+4,68 %)	PMC del 4T de 2027
Inversión inicial	60.000,00 €	72.630,00 €	+12.630,00 € (+21,05 %)	plan de inversión de UD3
Gastos recurrentes al mes	3.500,00 €	3.443,33 €	−56,67 € (−1,62 %)	facturas y recibos de 2027
Retribución de los promotores	0,00 €	0,00 €	riesgo declarado	decisión de los socios

Umbral de revisión de los socios, por ejemplo el 10 %: el coste de compra (−0,39 %) y el cobro (+4,68 %) quedan dentro; la inversión (+21,05 %) lo supera y se explica: inmovilizado 49.600,00; fianza 4.200,00; constitución 900,00; existencias 17.930,00 €.

CLAVE

Pequeña y favorable: se anota. Pequeña y desfavorable: se vigila con el presupuesto. Grande y explicada: se documenta y se corrige el plan de financiación. **Riesgo declarado** (promotores sin retribución): se recalcula el punto muerto con la hipótesis nueva.

La estructura a 31/12/2027

MASA DEL BALANCE	IMPORTE (€)	PESO SOBRE EL ACTIVO
Activo no corriente	49.345,00	35,67 %
Activo corriente	88.985,40	64,33 %
Patrimonio neto	114.884,64	83,05 %
Pasivo no corriente	14.794,31	10,69 %
Pasivo corriente	8.651,45	6,25 %

Activo = patrimonio neto + pasivo = **138.330,40 €**. Recursos permanentes: 114.884,64 + 14.794,31 = **129.678,95 €**, mucho más que el activo no corriente; la diferencia, **80.333,95 €**, es el fondo de maniobra de UD12.

CLAVE

Todo activo tiene un origen. Cada euro del activo lo financian los socios (patrimonio neto) o los acreedores (pasivo). Si no suman lo mismo, hay un error en algún documento.

Del plan a la realidad



Plan de UD3

Inversión de 72.630,00 € financiada con 135.000,00 €: capital de 110.000,00 € y un préstamo de 25.000,00 €.



Cuadre de la deuda

25.000,00 − 4.243,33 de principal devuelto = **20.756,67 €** = 14.794,31 a largo + 5.962,36 a corto (lo que vence en 2028).



Estructura

83,05 % del activo financiado por los socios y 16,95 % por deuda (10,69 % a largo y 6,25 % a corto; cifras redondeadas). Da holgura; no usar la deuda como palanca es una decisión de los socios, no un error.



La furgoneta A

Cabe en la caja de 30.125,97 €, pero dejaría 6.125,97 €: faltarían 8.874,03 € para el colchón. Caja, préstamo, leasing o renting se comparan con las mismas condiciones.

CLAVE

En tu sector (Gestión de ventas y espacios comerciales): un punto de venta de 120 m² vende 216.000,00 € al año y paga 28.800,00 € de alquiler: 1.800,00 € por m² y un alquiler del 13,3333 % de las ventas. Con un 15 % menos de ventas: 1.530,00 € por m² y 15,6863 %.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Del préstamo de 25.000,00 € se han devuelto 4.243,33 € de principal. El balance lo reparte en 14.794,31 € a largo y 5.962,36 € a corto. ¿Cuánto debe Nexo a 31/12/2027?

A 25.000,00 €

B 20.756,67 €

C 4.243,33 €

✔ 25.000,00 − 4.243,33 = 20.756,67 = 14.794,31 + 5.962,36. Cada cifra del balance debe rastrearse hasta un documento (actividad 5 y autoevaluación 4).

Cada documento prueba una cosa

DOCUMENTO	QUÉ PRUEBA	FECHA DE REFERENCIA
Factura y extracto bancario	una operación y su cobro o pago	emisión, vencimiento y fecha del banco
Balance y cuenta de pérdidas y ganancias	situación y resultado	31/12/2027
Memoria	criterios de valoración y hechos relevantes	31/12/2027
Declaraciones de IVA e IS	la obligación fiscal y su plazo	trimestre o ejercicio declarado
Presupuesto de tesorería	cobros, pagos y saldo previstos	de febrero a abril de 2028
Informe de inversión	la decisión sobre A y B	01/02/2028
Informe ejecutivo	la síntesis para los socios	17/02/2028

Trazabilidad: todo dato cita su origen con documento, fecha y página o línea («balance a 31/12/2027, activo corriente»). Los identificadores no se reinician ni se reutilizan (UD14_P14, EI-2028-01) y las versiones se numeran, no se pisan.

CLAVE

Un expediente es un conjunto de documentos que **se citan unos a otros**: cada dato debe poder rastrearse hasta el papel que lo prueba.

Cinco reglas para que todo cuadre

1. **Misma cifra y misma base**
   El mismo dato lleva la misma cifra y la misma base: con o sin IVA.
2. **Misma fecha de referencia**
   Un saldo a 31/12/2027 no se mezcla con uno a 31/01/2028.
3. **Mismo tipo**
   El 15 % del IS no puede ser el 17 % en otro archivo.
4. **Un solo origen**
   El dato se calcula en un sitio y los demás lo citan.
5. **Cambios registrados**
   Todo cambio queda registrado con fecha y motivo.

CLAVE

Emisión, vencimiento y cobro son **tres fechas**: el presupuesto usa la fecha prevista de cobro o de pago, normalmente el vencimiento, o la estimada si ya hay retraso. Una factura del 31/01/2028 a 60 días fecha de factura vence el 31/03/2028.

La cuenta de pérdidas y ganancias de 2027

CONCEPTO	IMPORTE (€)
Importe neto de la cifra de negocios	117.980,55
Aprovisionamientos	−71.720,00
Otros gastos de explotación	−34.146,48
Amortización del inmovilizado	−4.455,00
Resultado de explotación	**7.659,07**
Gastos financieros	−1.272,44
Resultado antes de impuestos	**6.386,63**
Impuesto sobre beneficios (15 %)	−957,99
Resultado del ejercicio	**5.428,64**

Comprobaciones del cierre: Debe = Haber en cada asiento; activo (138.330,40 €) = patrimonio neto + pasivo; el resultado coincide en la cuenta y en el balance; Bancos = extracto (28.015,15 €); Clientes (430), 37.860,90 € con IVA, coincide con los cobros de enero y febrero (19.831,90 + 18.029,00).

CLAVE

Un dato, una cuenta. Si un dato sale de una cuenta, todos los documentos que lo usan deben coincidir con ella; si difieren, se vuelve al asiento y al documento de origen.

Base, cuota y gasto por impuesto

Base = resultado antes de impuestos ± ajustes · Cuota = base × tipo

Base imponible	6.386,63 − 640,00 (LIS art. 11.3)	**5.746,63 €**
Cuota corriente (4752)	5.746,63 × 15 %	**861,99 €**
Gasto por impuesto (6300)	6.386,63 × 15 %	**957,99 €**
Efecto fiscal a reservas (113)	640,00 × 15 % (NRV 15.ª)	**96,00 €**

Los 640,00 € son los gastos de constitución cargados a reservas. El gasto total (957,99 €) se reparte entre la deuda con Hacienda (861,99 €) y la reserva (96,00 €).

CLAVE

Con el 17 % saldría 976,93 €: **un tipo distinto en otro archivo** rompe la regla de coherencia del mismo tipo.

Amortización e impuesto

FECHA	N.º	CUENTA	DEBE	HABER
31/12/2027	1	681 Amortización del inmovilizado material	4.455,00	
		2818 Amort. acumulada de elementos de transporte		2.625,00
		2815 Amort. acumulada de otras instalaciones		1.050,00
		2817 Amort. acumulada de equipos para proceso de información		600,00
		2816 Amort. acumulada de mobiliario		180,00
31/12/2027	2	6300 Impuesto corriente	957,99	
		4752 H. P., acreedora por impuesto sobre sociedades		861,99
		113 Reservas voluntarias		96,00

Las amortizaciones del asiento 1 (4.455,00 €) son las mismas de la cuenta de resultados y del flujo de caja de UD12: si cambian, se revisan los tres documentos.

CLAVE

A partir de lo amortizado en 2027 (9 meses, con todos los bienes en servicio a la vez), las cuotas anuales (furgoneta 3.500,00; instalaciones 1.400,00; equipos 800,00; mobiliario 240,00) suman los **5.940,00 €** de costes fijos de UD13.

Plazos del IVA y del IS



Reglamento del IVA, art. 71.4: la declaración trimestral se presenta en los veinte primeros días naturales del mes siguiente y, la del cuarto trimestre, en los treinta primeros de enero (si el último día es inhábil, pasa al primer hábil siguiente: Ley 39/2015, art. 30.5). Ley 27/2014 del IS, art. 124.1: la declaración se presenta en los veinticinco días naturales siguientes a los seis meses posteriores al fin del período impositivo.

Reglamento del IVA, art. 71.4; Ley 39/2015, art. 30.5; Ley 27/2014, del Impuesto sobre Sociedades, art. 124.1 · Consulta la versión vigente

SUJETO OBLIGADO

Nexo Comercial. IVA del 4T de 2027: del 01 al 30/01/2028; el 30 es domingo, el último día efectivo es el lunes 31 y Priscila fijó el jueves 27. IS de 2027 (861,99 €): del 01 al 25/07/2028; el 25 es martes y una fecha interna razonable es el lunes 17/07/2028.

NO OBLIGA A…

…a contar como cobro la devolución del IVA de 2027 (13.594,35 €): es un derecho, no efectivo. El presupuesto base no la cuenta por prudencia: llega meses después de presentar la declaración.

CLAVE

El IVA a devolver (13.594,35 €) y el IS (861,99 €) son los dos importes fiscales que más veces reaparecen en otros documentos: deben ser **los mismos en todos**.

Marzo, el mes tenso

SALDO FINAL (€)	FEBRERO	MARZO	ABRIL
Presupuesto base	34.780,31	16.534,43	24.251,50
V1 · cobro de diciembre el 28/04	16.751,31	−1.494,57	24.251,50
V1 + V4 · y préstamo al 7,50 %	16.733,97	−1.529,25	24.199,48

Colchón: 15.000,00 €. En el presupuesto base, marzo (después de pagar el 70 % del pedido 4) solo deja **1.534,43 €** por encima del colchón. Con V1, un hueco de **16.494,57 €**: la cuenta de crédito (15.000,00 € del 01/03 al 28/04/2028, al 7,50 %, base 365: 178,77 €) sola no basta.

CLAVE

Indicadores: liquidez 10,2856, disponibilidad 3,2382, endeudamiento 0,2041, rentabilidad financiera 4,73 %, punto muerto de 8.392 juegos y margen de seguridad del 30,0667 %. Se leen juntos: una liquidez alta no quita el riesgo de marzo.

Una señal, una respuesta

RIESGO	SEÑAL	RESPUESTA PREPARADA
Cobro lento (un cliente como Gala paga más tarde)	el saldo de marzo baja del colchón	disponer de la cuenta de crédito (15.000,00 € del 01/03 al 28/04/2028, al 7,50 %, cuestan 178,77 €); en V1 no basta sola
Subida del coste de compra	el margen unitario baja	revisar el precio o el proveedor
Menor venta	las unidades se acercan al punto muerto	aplazar parte del pedido y reducir stock
Cambio de financiación	sube la cuota	renegociar o amortizar antes
Promotores sin retribución	los socios necesitan cobrar	decidir una retribución y recalcular el punto muerto

La señal debe medirse con un dato del expediente (el saldo de marzo, las unidades vendidas, la cuota) y la respuesta debe tener un coste conocido.

CLAVE

Un riesgo sin señal no se ve y una señal sin respuesta no sirve. **Candelas**: su contratación cambiaría los gastos fijos y el punto muerto; sin cifras de su coste, se anota como propuesta pendiente de presupuesto.

Un guion corto y fijo

Minuto 1	Minuto 2	Minuto 3	Minuto 4	Minuto 5
La decisión	**Tres datos**	**Lo que cambió**	**El riesgo**	**El siguiente paso**
La que se pide y por qué ahora.	Los que la sostienen, con su documento.	Las desviaciones de las hipótesis respecto al plan.	El principal, su señal y su respuesta con coste.	La fecha y las preguntas.

CLAVE

Se defiende lo que se puede comprobar. Priscila lo ensaya con cronómetro: **si no cabe en cinco minutos, sobran datos**.

El expediente de Nexo en una página



Casimiro, para Priscila

Cerrar un expediente: primero se comprueba, después se resume. Caso ficticio.

1. **Hipótesis que se desvían.** Se mantienen precio, ventas y retribución; se desvían coste de compra (−0,39 %), cobro (+4,68 %), inversión (+21,05 %) y gastos recurrentes (−1,62 %).

2. **Cuadro de coherencia.** Efectivo 28.015,15; clientes 37.860,90 (con IVA); IVA a devolver 13.594,35; IS 861,99; resultado 5.428,64; punto muerto 8.392 juegos: coinciden en todos los documentos.

3. **Decisión.** Aprobar el plan de 2028 y proponer la furgoneta A, condicionada a financiar o aplazar al menos 8.874,03 €.

4. **Datos y riesgo.** VAN de A 8.023,22 €; caja 30.125,97 € (desembolso 24.000,00 €); margen de seguridad 30,0667 %. Con flujos −20 %, VAN 1.618,57 €, pero la caja de marzo queda cerca del colchón.

5. **Siguiente paso y evidencias.** Acordar el pago de la furgoneta antes del 15/03/2028 (70 % del pedido 4). Evidencias: balance a 31/12/2027, presupuesto de tesorería e informe de inversión.

✔ Los seis datos del cuadro coinciden en todos los documentos y el informe cabe en una página. La conclusión vale con estas hipótesis; si cambian, cambia el expediente y se registra.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Con V1 y V4 juntas, marzo cierra en −1.529,25 €. ¿Cuánto habría que disponer de la cuenta de crédito para volver al colchón de 15.000,00 €?

A 1.529,25 €: lo justo para no quedar en negativo

B 16.529,25 €: más que los 15.000,00 € de la cuenta, así que hay que combinarla con un aplazamiento

C 15.000,00 €: el límite de la cuenta basta

✔ 15.000,00 + 1.529,25 = 16.529,25 €, por encima del límite de 15.000,00 €: la cuenta de crédito sola no basta (actividad 20).

OJO PROFESIONAL

Expediente EI-2028-01, marcado como APROBADO

Documento ficticio, preparado por un becario. Fuente sin identificar, comprobación no registrada. Nota del revisor: «Cada archivo está bien por separado». Cinco de las ocho líneas contienen un error.

N.º	LÍNEA	CONTENIDO	¿BIEN?
1	Efectivo a 31/12/2027	28.015,15 €	✔
2	Clientes en el balance	31.290,00 €, sin IVA; en el presupuesto, 37.860,90 €	✘ 37.860,90 € con IVA en los dos
3	Cuenta de crédito	disposición el 27/12/2027 y devolución el 03/12/2027	✘ se devuelve antes de disponer: fue del 27/09 al 03/12 (unidad 12)
4	Impuesto sobre Sociedades	17 % en la memoria y 15 % en la fiscalidad	✘ 15 % en todos: 861,99 €
5	Punto muerto de 2028	8.000 juegos; en el informe de inversión, 8.392	✘ 8.392 juegos
6	Saldo inicial del presupuesto	25.015,15 €	✘ 28.015,15 €
7	Colchón mínimo	15.000,00 €	✔
8	IVA a devolver	13.594,35 €, sin contar como cobro hasta que se reciba	✔

CLAVE

«Cada archivo está bien por separado» no basta: **dos archivos con el mismo dato no pueden decir cosas distintas**. Antes de aprobarlo: cuadro de coherencia, fuente de cada dato y registro de cambios.

Expediente integrado, informe y defensa

Reúne los documentos de tu expediente (identificador UD14_P14):

1 → 2 → 3

1 Hipótesis y coherencia

Registro de hipótesis revisado y cuadro de coherencia entre balance, IVA, IS, presupuesto y ratios.

2 Variación y respuesta

Tu variación del presupuesto con su respuesta y su coste.

3 Informe y defensa

Informe ejecutivo de una página y defensa de cinco minutos que empiece por la decisión.

CLAVE

Comprueba: efectivo inicial 28.015,15 €, clientes con IVA (37.860,90 €), IS al 15 % (861,99 €), punto muerto de 8.392 juegos y los mismos saldos, fechas y tipos en todos los archivos. Anota qué documento cambia si cambia cada hipótesis y quién debe avisar a los demás.

APRENDE CON LA IA

La revisión que recibió Nicanor

Nicanor dio a un asistente de IA el balance, el presupuesto y el informe (que dice clientes 31.290,00 € e impuesto de 976,93 € al 17 %). Pulsa cada tarjeta.

«Los tres archivos son correctos»

BULO

Cada uno puede estar bien por separado, pero no dicen lo mismo: el informe contradice al balance en clientes y en el impuesto.

«La diferencia entre 37.860,90 y 31.290,00 € se debe a criterios distintos y es normal»

BULO

31.290,00 × 1,21 = 37.860,90: uno excluye el IVA. El mismo dato debe llevar la misma base: clientes con IVA.

«861,99 € frente a 976,93 € también es normal»

BULO

976,93 € sale de aplicar el 17 % a 5.746,63 €. El tipo es el 15 %: 861,99 €. Se corrige el informe.

«El balance cuadra en 138.330,40 € y el saldo inicial es 28.015,15 €»

REALIDAD

Eso sí es correcto. Hay que corregir el informe, registrar el cambio con fecha y motivo y repetir el cuadro de coherencia.

REPASO

Ideas clave

- Desviación = real − previsto, en valor y en % sobre lo previsto: cobro +4,68 %, inversión +21,05 %, coste de compra −0,39 %.
- Registro de hipótesis con previsto, fuente, real, fecha y responsable; umbral de revisión (10 %); se actualiza, no se borra.
- Activo 138.330,40 € = patrimonio neto + pasivo; recursos permanentes 129.678,95 €; fondo de maniobra 80.333,95 €.
- Deuda bancaria: 25.000,00 − 4.243,33 = 20.756,67 € = 14.794,31 a largo + 5.962,36 a corto.
- Cinco reglas de coherencia: misma cifra y base, misma fecha, mismo tipo, un solo origen y cambios registrados.
- Informe ejecutivo de una página: decisión, tres datos, riesgo, siguiente paso y evidencias.
- IS de 2027: base 6.386,63 − 640,00 = 5.746,63; cuota 861,99 € al 15 %; gasto 957,99 € y 96,00 € a reservas.
- Caja: marzo deja 1.534,43 € sobre el colchón; con V1, −1.494,57 €; con V1 + V4, −1.529,25 €: la cuenta de crédito sola no basta.
- Cada riesgo con una señal medible y una respuesta con coste; defensa de cinco minutos que empieza por la decisión.



¡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**