

FORMACIÓN PROFESIONAL · PROYECTO INTERMODULAR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS · UNIDAD 8

# Defender la decisión y transferir el sistema

Martes 8 de junio de 2027. PI-AF-27 llega a su cierre: Vértice entrega la memoria, el modelo y el paquete de transferencia a Hugo, que operará el servicio. En la prueba de relevo Hugo no puede editar la hoja Entradas, y Nora pregunta: ¿qué ocurre si los clientes bajan a seis?

PARA EMPEZAR

# En esta unidad aprenderás a...

- Redactar una memoria ejecutiva con recomendación condicionada y límites.
- Entregar un modelo que otra persona pueda reproducir desde sus datos de entrada.
- Defender de forma individual una decisión, un control y un escenario adverso.
- Preparar y probar el relevo de la operación con roles, accesos y pendientes.
- Cerrar la aceptación con reservas, conservando la evidencia de los fallos.

SITUACIÓN DE PARTIDA

# Entregar no es aceptar

**Martes 8 de junio de 2027**. El proyecto **PI-AF-27** llega a su cierre: el piloto ha terminado y el comité ya decidió continuar con condiciones. **Vértice** (empresa ficticia de servicios administrativos) debe entregar la memoria, el modelo y el paquete de transferencia a **Hugo**, que será quien opere el servicio.

Leila prepara el paquete versionado y la memoria encuadernada; Mateo repasa con Hugo los permisos del paquete antes del relevo; y Nora hará una pregunta final: **¿qué ocurre si los clientes bajan a seis?**

❓ ¿Qué debe poder hacer una persona que recibe tu modelo sin hablar contigo?

❓ Si el volumen baja a seis clientes, ¿qué cifra del modelo cambia primero?

❓ ¿Se puede defender con rigor una recomendación de no continuar?

❓ ¿En qué se diferencia entregar un paquete de aceptarlo?

❓ ¿Qué evidencia de un fallo guardarías al cerrar el proyecto y por qué?

MAPA DE LA UNIDAD

# Lo que vamos a ver

**8.1** Redactar memoria ejecutiva

**8.2** Garantizar reproducibilidad

**8.3** Defender autoría individual

**8.4** Transferir operación

**8.5** Cerrar aceptación

# El paquete está completo, el permiso no



El paquete va completo y con su versión.

Hugo no puede editar la hoja Entradas: el permiso está mal.





Aceptación con reservas hasta corregir ese permiso.

**CLAVE**

**Entrega no es aceptación**: el equipo entrega el paquete; el receptor y quien autoriza lo aceptan, con o sin reservas, después de la prueba.

# Decidir sin abrir los anexos

### Qué es

Documento de una o dos páginas con los seis apartados del documento 1: necesidad, alternativas, viabilidad, plan y pruebas, evaluación y límites, y una **recomendación**. La plantilla T15 los desarrolla en campos.

### Recomendación condicionada

No basta «sí» o «no»: dice **en qué condiciones** es válida (corregir y repetir, al menos ocho clientes, fecha de revisión) y cuándo no lo sería.

### Comprobado, hipotético, pendiente

Comprobado: los resultados del piloto. Hipotético: la tasa del 8 % (didáctica), el cobro en el mes, sin impuestos en el VAN.
Pendiente: el acceso a personal de otras personas (el de Hugo ya se probó).

### Lo que no es

Un interés no es un contrato; una ayuda solicitada no es una ayuda concedida y no entra en el modelo.

CLAVE

**Los límites forman parte del resultado**: decir qué no permite concluir el trabajo (diez clientes no representan a todos; el VAN no incluye impuestos ni financiación) aumenta la credibilidad.

8.1 · DOCUMENTO 1

# Resumen de la memoria de PI-AF-27

Ficticio, 08/06/2027.

| APARTADO | CONTENIDO EN UNA LÍNEA |
|---|---|
| **Necesidad** | Decidir si Vértice implanta un servicio administrativo recurrente |
| **Alternativas** | Servicio propio, personal de Vértice o asesoría; no implantarlo; financiación A y B |
| **Viabilidad** | Desembolso 4.800,00 €; excedente 500,00 € al mes con 12 clientes; VAN 10.662,58 € |
| **Plan y pruebas** | Plan de 8 días; pruebas del piloto con 10 clientes: excedente 300,00 € |
| **Evaluación y límites** | Completitud 90 %, puntualidad 75 %; 9 interesados no son contratos |
| **Recomendación** | Continuar con condiciones; no continuar con seis clientes sin rediseño |

Cuatro pasadas: 1) la recomendación en una frase con su condición; 2) tres razones, cada una con una cifra, su unidad y su base; 3) los límites; 4) comprobar que cada cifra está en un anexo y coincide con él.

**CLAVE**

Sin lenguaje de venta: «excelente» o «claramente rentable» se sustituyen por la cifra y su base («500,00 € al mes», «90 % de 60 expedientes»; «véase hoja Inversion»).

8.2 · DOCUMENTO 2

# Fórmulas del modelo

Un modelo es **reproducible** cuando se entregan fórmulas, hipótesis, versiones y fuentes, no solo resultados. Ficticio, versión v02.

| CONCEPTO | FÓRMULA | RESULTADO CON 12 CLIENTES (€) |
|---|---|---|
| **Ingresos** | clientes × precio | 1.440,00 |
| **Variable** | clientes × variable unitario | 240,00 |
| **Excedente** | ingresos − variable − fijo | 500,00 |
| **Resultado recurrente** | excedente − amortización | 400,00 |
| **VAN** | flujos descontados − desembolso | 10.662,58 |

Amortización: 100,00 € al mes. Desembolso: 4.800,00 € (3.600,00 de equipos y 1.200,00 de gastos iniciales). Flujos: 6.000,00 € al año durante tres años al 8 %.

**CLAVE**

Un resultado pegado como número, sin su fórmula, **no se puede comprobar**: es un dato, no un cálculo.

8.2 · DOCUMENTO 3

# Cinco hojas, un solo sitio para cambiar

Hojas del modelo y contenido (ficticio).

| HOJA | QUÉ CONTIENE | SE MODIFICA |
|---|---|---|
| **Entradas** | Clientes, precio, variable, fijo, equipos, tasa | Solo aquí |
| **Modelo** | Ingresos, variable, excedente, resultado | Nunca a mano |
| **Escenarios** | 12, 9, 6 y 10 clientes | Sin tocar Entradas |
| **Inversion** | Desembolso, flujos y VAN | Nunca a mano |
| **Tesoreria** | Cobros, pagos y saldo por periodo | Con los datos de la oferta |

Las hipótesis (cobro y pago en el mes, sin crecimiento, sin financiación ni impuestos en el VAN) se escriben en Entradas, a la vista, con fecha y persona. Quien cambie una hipótesis crea una versión nueva y anota por qué. El archivo UD08_modelo_PI-AF-27_v02 lleva fecha y autor; la v01 se conserva.

**CLAVE**

Prueba de reproducibilidad: «cambia los clientes a 9» y otra persona debe llegar sola a un VAN de **1.385,03 €**. Si cambias el dato y nada se mueve, hay un valor pegado.

# La función de VAN no incluye el periodo 0

**VAN = valor actual de los flujos − desembolso**

| | | |
|---|---|---|
| Valor actual de los flujos | 6.000,00 / 1,08 + 6.000,00 / $1,08^2$ + 6.000,00 / $1,08^3$ | **15.462,58** |
| Desembolso (periodo 0) | se resta aparte | **−4.800,00** |
| VAN, 12 clientes | 15.462,58 − 4.800,00 | **10.662,58** |
| VAN, 9 clientes | flujos de 2.400,00 € al año | **1.385,03** |

La hoja Inversion muestra en celdas separadas el valor actual de los flujos, el desembolso y su diferencia. La fórmula se escribe, nunca se pega como valor.

**CLAVE**

Olvidar la resta da un resultado que parece excelente (15.462,58 €) y es **4.800,00 € mayor** que el real.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

# En el paquete, la celda del VAN contiene el número 10.662,58 pegado. Cambias los clientes a 6 y la celda no se mueve. ¿Qué pasa?

A Nada: el VAN no depende de los clientes

B Hay un valor pegado: se sustituye por la fórmula y se repite la prueba

C Hay que borrar la hoja Entradas

✔ Si cambias el dato y nada se mueve, hay un valor pegado. Con la fórmula, seis clientes darían un VAN de −7.892,52 € (actividad 6).

# El proyecto es del equipo; la evaluación, de cada persona



## Qué se defiende

Cada integrante explica de forma oral y con datos **una decisión**, **un control** y **un escenario adverso**.



## Qué se pregunta

«¿Qué dato cambiaste y qué resultado se movió?», «¿cómo sabes que esta cifra es correcta?», «¿qué harías si el precio bajara a 110,00 €?».



## Bitácora T14

Persona, fecha, tarea, aportación, evidencia, revisión, uso de IA, verificación humana, aprendizaje y límite. Una cifra de una IA no vale hasta calcularla.



## Variación inesperada

Tres pasos: **impacto** (qué cifras cambian), **modelo actualizado** (se cambia el dato en Entradas, no el resultado) y **decisión**.

**CLAVE**

Convence la respuesta que enseña el dato, la fórmula y la comprobación, y reconoce lo que no se ha podido comprobar. Ensaya con otra persona del equipo que haga de equipo docente (simulación didáctica).

# Una defensa de tres minutos

Esquema ficticio: cada tramo con la prueba que lo sostiene.

| TRAMO | CONTENIDO | PRUEBA QUE LO SOSTIENE |
|---|---|---|
| **Decisión (1 min)** | Qué se decidió y por qué | Acta o solicitud de cambio |
| **Control (1 min)** | Qué se comprobó y cómo | Registro de prueba con entrada y salida |
| **Adverso (1 min)** | Qué pasa si baja el volumen | Hoja Escenarios actualizada |

Ejemplo de bitácora: el estudiante calcula 6 clientes y obtiene −100,00 €, detecta que la IA decía 100,00 €, corrige y adjunta el cálculo. Solo se usan datos ficticios.

**CLAVE**

Las preguntas pueden ser individuales y distintas dentro del mismo equipo: nadie puede apoyarse en lo que dijo otra persona.

# ¿Y si los clientes bajan a seis?

Respuesta a la variación: se cambia solo el dato de clientes en Entradas.

| CONCEPTO | PLAN, 12 CLIENTES (€) | SEIS CLIENTES (€) |
|---|---|---|
| **Ingresos** | 1.440,00 | 720,00 |
| **Variable** | 240,00 | 120,00 |
| **Excedente** | 500,00 | −100,00 |
| **Resultado recurrente** | 400,00 | −200,00 |

Los ingresos cubren el variable, pero no el fijo de 700,00 €: faltan 100,00 € al mes para que el excedente sea cero y 200,00 € para que lo sea el resultado. Decisión: no recomendar la continuidad sin ajustar el modelo.

**CLAVE**

**En tu sector**. Comercio: por debajo del umbral, ajustar precio, reducir fijos o cerrar la línea. Industria: una línea con la mitad del pedido se renegocia o se redimensiona. Servicios: si no llega al umbral de clientes, se rediseña o se pospone.

# Dónde están los dos umbrales

Precio 120,00 €, variable 20,00 €, fijo 700,00 € y amortización 100,00 € al mes: cada cliente aporta 100,00 € de margen.

| ESCENARIO | EXCEDENTE (€) | RESULTADO RECURRENTE (€) | LECTURA |
|---|---|---|---|
| **12 clientes (plan)** | 500,00 | 400,00 | VAN 10.662,58 € |
| **10 clientes (piloto)** | 300,00 | 200,00 | Por encima de los dos umbrales |
| **9 clientes** | 200,00 | 100,00 | VAN 1.385,03 € |
| **8 clientes** | 100,00 | 0,00 | Umbral contable: resultado nulo |
| **7 clientes** | 0,00 | −100,00 | Umbral monetario: excedente nulo |
| **6 clientes** | −100,00 | −200,00 | VAN −7.892,52 € (flujos de −1.200,00 € al año) |

Ocho clientes: resultado operativo recurrente de 0,00 €, anterior al gasto inicial, la financiación y los impuestos; no es un beneficio neto (Práctica P08).

**CLAVE**

Alternativas con seis: captar un cliente más (siete: excedente 0,00 €) o dos (ocho: resultado 0,00 €), o revisar el fijo de 700,00 €.

# Permisos previstos del paquete

Paquete versionado: manual, roles, accesos, mantenimiento y pendientes con fechas (plantilla T16). Ficticio, T07.

| DOCUMENTO | ROL DE HUGO | LECTURA | EDICIÓN |
|---|---|---|---|
| **Hoja Entradas** | Receptor y mantenimiento | Sí | Sí |
| **Hojas Modelo e Inversion** | Lector | Sí | No |
| **Carpeta de personal** | Sin rol | No | No |
| **Memoria** | Lector | Sí | No |

Prueba de relevo (T09 y T16): Hugo encuentra el paquete v02, reproduce el excedente de 500,00 € y el VAN de 10.662,58 € y comprueba que **no** abre la carpeta de personal, como debe. Pero su permiso sobre Entradas es de **solo lectura**.

**CLAVE**

Hugo necesita escribir en Entradas, pero no modificar a mano las fórmulas de Modelo ni de Inversion: el permiso sobre el archivo y la protección de las hojas son **dos controles distintos**.

# Demasiado amplio o demasiado estrecho



## Permiso demasiado amplio

Abrir la carpeta de personal **expone datos**. Se protege la confidencialidad.

VS



## Permiso demasiado estrecho

Leer sin poder editar Entradas **impide operar**. Se protege la continuidad del servicio.

**CLAVE**

Los dos son defectos de la transferencia y se anotan como **reserva**, con responsable y fecha. Se corrige el permiso del rol «receptor y mantenimiento», se registran la autorización, el cambio y la repetición de la prueba, y se conservan ambos registros.

8.4 · DOCUMENTO 7

# Contenido del paquete

Ficticio, T16.

| PARTE | QUÉ RECOGE | RESPONSABLE |
|---|---|---|
| **Manual** | Cómo actualizar clientes y leer escenarios | Leila |
| **Roles y accesos** | Quién edita y quién solo lee | Mateo |
| **Mantenimiento** | Revisión mensual de clientes reales | Hugo |
| **Pendientes** | Permiso y prueba de acceso, con fecha | Nora |

Pendientes con fecha: corregir los permisos antes del viernes 11 de junio de 2027 y, el lunes 14, hacer la prueba documentada y repetir el relevo.

**CLAVE**

Un sistema se ha transferido cuando otra persona lo puede usar **sin ayuda** y **sin acceder a lo que no le corresponde**.

8.5 · DOCUMENTO 8

# Acta didáctica de aceptación

Conforme, **con reservas** o no conforme. Firman Nora (patrocinadora ficticia) y Hugo (receptor). Plantilla T13; ficticia, 08/06/2027.

| RESERVA | RESPONSABLE | FECHA | CIERRE |
|---|---|---|---|
| **Permiso de Hugo en Entradas** | Mateo | 11/06/2027 | Prueba el 14/06 |
| **Acceso a personal (otras personas)** | Mateo | 11/06/2027 | Prueba el 14/06 |
| **Revisión de continuidad** | Nora | 28/06/2027 | Acta de revisión |

Al cerrar se archivan modelos, pruebas e incidencias, incluidas las que fallaron (el primer resultado del piloto, la ficha con el precio equivocado, el permiso mal puesto), en 06_Entrega con su fecha. En la revisión, el acta se actualiza con una versión nueva y la anterior se conserva.

CLAVE

**Reserva, no reproche**: una condición con responsable y fecha. Se cierra con la repetición del control, no con un comentario. Ni «entregado» ni «presentado» significan «aceptado».

CASO RESUELTO · PASO A PASO

# El comité pregunta por seis clientes



## Nora, con el equipo

Martes 08/06/2027, al final de la defensa: «¿Qué ocurre si los clientes bajan a seis?». Caso ficticio.

1. **Impacto.** Ingresos 6 × 120,00 = 720,00; variable 6 × 20,00 = 120,00; excedente 720,00 − 120,00 − 700,00 = **−100,00 €**; resultado −100,00 − 100,00 = **−200,00 €** al mes.

2. **Modelo actualizado.** Se cambia solo el dato de entrada (clientes: 6) en Entradas y se lee Escenarios; no se tocan fórmulas ni resultados.

3. **Riesgo y alternativa.** Operar con pérdidas. Rediseñar: siete clientes (excedente 0,00), ocho (resultado 0,00) o revisar el fijo. VAN a tres años con −1.200,00 € al año: −7.892,52 €.

4. **Decisión y revisión. No se recomienda la continuidad sin ajustar el modelo**; revisión el lunes 28/06/2027 con los clientes reales.

5. **Defensa individual.** Cada integrante contesta con su decisión, su control y su escenario adverso, con su bitácora de autoría y de IA.

✔ Una conclusión negativa bien fundada es una decisión válida: el éxito es **razonar con datos**, no aprobar siempre la inversión.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

# En la prueba de relevo, Hugo reproduce el VAN y no abre personal, pero **no puede editar Entradas**. ¿Cómo queda la aceptación?

**A** Conforme, porque el paquete se entregó

**B** Con reservas, hasta corregir el permiso y repetir la prueba

**C** No conforme, y se borra el registro de la prueba

✔ La reserva (Mateo, 11/06/2027) se cierra con la prueba del lunes 14/06; los dos registros se conservan (actividad 11).

TU PROYECTO AVANZA · PASO 8

# Memoria y transferencia

Guarda en 06_Entrega el archivo UD08_memoria_PI-AF-27_v01 con cinco partes:

1 → 2 → 3 → 4

**1 Memoria**

Memoria ejecutiva con recomendación condicionada.

**2 Modelo**

Modelo reproducible con sus hojas y versiones, y bitácora de autoría y de IA.

**3 Relevo**

Paquete de transferencia con la prueba de relevo.

**4 Aceptación**

Acta de aceptación con reservas; nota de autoría y defensa individual preparada.

**CLAVE**

Control: seis clientes, −100,00 € de excedente y −200,00 € de resultado; ocho clientes, 0,00 € de resultado. Otra persona reproduce el VAN desde Entradas; las incidencias no se han borrado.

OJO PROFESIONAL

# Acta de transferencia con cinco errores

Documento ficticio de Mateo, martes 08/06/2027, 12:30. Cinco de las siete filas fallan.

| N.º | CAMPO | CONTENIDO |
|---|---|---|
| 1 | Estado y control | APROBADO; fuente: sin identificar; comprobación: no registrada |
| 2 | Defensa | Una exposición convincente sustituye a las fórmulas; el modelo no se entrega |
| 3 | Escenario de ocho clientes | Ingresos 960,00 €; excedente 100,00 €; beneficio neto 100,00 € |
| 4 | Prueba de relevo | Hugo encuentra la v02, reproduce el VAN de 10.662,58 € y no abre personal |
| 5 | Permisos encontrados en la prueba | Hugo, solo lectura sobre la hoja Entradas; sin acceso a personal |
| 6 | Aceptación | Sin reservas, por haber entregado el paquete |
| 7 | Evidencias | Se borran las incidencias cerradas del piloto para dejar el expediente limpio |

Para cada error: entrada, corrección, motivo y evidencia necesaria. La versión corregida no altera ni oculta el original.

**CLAVE**

Pistas: con ocho clientes el resultado recurrente es 0,00 € y no es un beneficio neto; entregar no es aceptar; las incidencias se archivan, no se borran.

APRENDE CON LA IA

# La respuesta que recibió Hugo

Hugo preguntó a un asistente de IA cómo debe valorarse el proyecto si dirección no aprueba la inversión. Pulsa cada tarjeta.

**«Si dirección rechaza la inversión, el proyecto debe considerarse incorrecto»**

**BULO**

Una conclusión negativa bien fundada con datos es válida: el éxito es razonar.

**«Con seis clientes el excedente sigue siendo positivo: los ingresos son 720,00 €»**

**BULO**

720,00 − 120,00 − 700,00 = −100,00 €; resultado −200,00 € (documento 5).

**«Basta una exposición convincente; las fórmulas pueden quedarse sin entregar»**

**BULO**

Sin fórmulas, hipótesis, versiones y fuentes nadie puede reproducir el cálculo.

**«Corregida, la decisión es no continuar con seis clientes sin ajustar el modelo»**

**REALIDAD**

Con revisión el 28/06/2027 y la alternativa de siete u ocho clientes o un fijo menor.

REPASO

# Ideas clave

- La memoria ejecutiva permite decidir sin abrir los anexos y termina en una recomendación condicionada.
- Separa lo comprobado (piloto), lo hipotético (tasa del 8 %) y lo pendiente (acceso a personal de otras personas; el de Hugo ya se probó).
- Reproducible = fórmulas, hipótesis, versiones y fuentes; se cambia solo Entradas, nunca un resultado.
- VAN = valor actual de los flujos − desembolso: 15.462,58 − 4.800,00 = 10.662,58 €; con 9 clientes, 1.385,03 €.
- Seis clientes: excedente −100,00 € y resultado −200,00 € al mes; VAN −7.892,52 €.
- Siete clientes anulan el excedente; ocho, el resultado recurrente (0,00 €, que no es beneficio neto).
- Defensa individual: una decisión, un control y un escenario adverso, cada uno con su prueba; bitácora T14.
- Transferir es probar el relevo: Hugo debe editar Entradas y no abrir personal; un permiso incorrecto es una reserva.
- Aceptación con reservas, cada una con responsable y fecha; las incidencias y los fallos se archivan, no se borran.



# ¡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**