

FORMACIÓN PROFESIONAL · SIMULACIÓN EMPRESARIAL · UNIDAD 12

Revisar el proyecto y defender las decisiones

Un ensayo convincente hasta que Celso pregunta «¿y si vendéis un 20 % menos?» e Itziar contesta «eso lo sabe Tiago».

PARA EMPEZAR

En esta unidad aprenderás a...

- Integrar el dossier sin versiones contradictorias y con autoría identificable.
- Revisar la coherencia entre ventas, capacidad, recursos y financiación.
- Evaluar la continuidad a tres años y en un escenario adverso.
- Plantear una expansión acotada a otro país con requisitos y condición de aplazamiento.
- Preparar y realizar una exposición pública y una defensa individual.
- Decidir continuar, modificar o detener con condiciones y revisar tu propia organización.

SITUACIÓN DE PARTIDA

«Eso lo sabe Tiago»

Martes 9 de marzo de 2027. El equipo ensaya la defensa de **Nexo Oficina**: **Itziar** abre con soltura, **Tiago** enseña el plan, **Nayara** las operaciones y **Jacobo** los trámites y el control. Entonces **Celso** interrumpe: *«¿Qué ocurre si vendéis un 20 % menos de lo previsto? ¿Y por qué elegisteis esa financiación?»*.

Itziar mira a Tiago: *«Eso lo sabe él»*. Celso no acepta el relevo: *«En la defensa, cada uno responde por el proyecto entero»*. Y **Aldara**, que estará en el tribunal el **jueves 11**, añade: *«Habláis de vender en Portugal el año que viene. ¿Qué hace falta y cuándo diríais que todavía no?»*.

❓ **¿Qué hace que otra persona pueda reproducir los cálculos de tu proyecto?**

❓ **¿Una buena defensa tiene que terminar recomendando continuar?**

❓ **¿Cómo demostrarías tú, y no tu grupo, que dominas una decisión del proyecto?**

❓ **¿Vender más en otro país hace viable una expansión? ¿Qué más mirarías?**

MAPA DE LA UNIDAD

Lo que vamos a ver

12.1 Integrar el dossier

12.2 Revisar coherencia

12.3 Continuidad e internacionalización

12.4 Exposición y preguntas

12.5 Decisión y aprendizaje

Ocho capítulos, cada uno con su evidencia

Un dossier no es la suma de los trabajos de cada uno: es un único proyecto que se puede recorrer y comprobar.

CAPÍTULO	CONTENIDO	EVIDENCIAS
1. Problema y oportunidad	Necesidad detectada e innovación	Unidades 1 y 2
2. Mercado y propuesta	Investigación, segmentos, oferta y precio	Unidades 2 y 3
3. Organización y forma jurídica	Estructura, funciones y sociedad limitada	Unidad 4
4. Operaciones	Proceso, capacidad, circuito de compra y venta	Unidades 5 y 9
5. Financiación y viabilidad	Fuentes, plan anual, escenarios, inversión	Unidades 6 y 7
6. Puesta en marcha	Trámites, organismos y plazos	Unidad 8
7. Gestión y control	Personal, tesorería, contabilidad, fiscalidad, manual de control	Unidades 9, 10 y 11
8. Decisión y condiciones	Recomendación, escenarios y registro de cambios	Unidad 12

CLAVE

El tribunal tiene que poder ir de **cada afirmación a su documento**.

Si el precio cambió, que se note en todo el dossier

⚠️

Dos versiones

Kit Archivo a **35 €** en el capítulo 2 y a **32 €** en el 5. El tribunal no sabe cuál vale y duda de todas las cifras.

VS

✅

Una sola fuente

Cada cifra sale del **modelo de cálculo** o del caso, y el **registro de cambios** dice qué se cambió, cuándo, por qué y qué capítulos se revisaron.

CLAVE

Un dossier es **reproducible** si cada cifra tiene una única fuente, cada cambio está registrado y cada parte tiene autor y revisor.

12.1 · AUTORÍA IDENTIFICABLE

El registro de contribuciones

El trabajo es del grupo, pero cada parte tiene autor y revisor.

CAPÍTULO O TAREA	AUTOR/A	REVISÓ	VERSIÓN Y FECHA	EVIDENCIA
4. Operaciones	**Nayara**	Jacobo	v3 · 02/03/2027	Fichas 9 y 5
5. Viabilidad	**Tiago**	Itziar	v4 · 04/03/2027	Modelo de cálculo
7. Control	**Jacobo**	Tiago	v2 · 05/03/2027	Fichas 10 y 11

Registro de contribuciones: tabla que identifica el autor y el revisor de cada parte. «Todos hicimos todo» no es un registro.

CLAVE

Autor y revisor identificados: así se puede comprobar **quién domina qué** y quién lo ha revisado.

Tres tipos de datos que no se deben mezclar

Antes de defender un proyecto, búscale tú las contradicciones.



Observados

Comprobados en una fuente: una norma, un tipo de cotización, un precio publicado. Por ejemplo, el **21 %** de IVA de los kits.



Simulados

Los del caso de octubre, que el equipo ha ejecutado y conciliado: la devolución de diez Kit Archivo, el resultado de **1.246,30 €**.



Estimados

Las hipótesis del plan: ventas de **180.000 €** al año, coste variable del **60 %**, crecimiento del 5 %.

CLAVE

Separa datos observados, simulados y estimados. Un **límite declarado** no es una debilidad: es rigor.

¿Encajan las cifras de los capítulos?

COMPROBACIÓN	PLAN ANUAL	CASO DE OCTUBRE	¿COHERENTE?
Coste de Teodoro (mensual)	2.378,70 €	2.378,70 €	Sí
Alquiler (mensual)	800,00 €	800,00 €	Sí
Margen sobre ventas	40,00 %	39,44 %	Sí: sin el descuento de A sería 42,29 %
Costes fijos del mes	5.500,00 €	3.508,70 €	**No comparable**: octubre no incluye dirección (1.500 €) ni otros costes (491,30 €)
Intereses	15 € al mes, como previsión	FIN-01 (3.000 €) devuelto el 31/12/2026 con 45 € de intereses	**Revisar**: FIN-01 no se prorroga; la financiación de 2027 es un préstamo nuevo

CLAVE

Coherente no significa idéntico: significa que las cifras **se explican** entre sí.

Octubre no demuestra el plan anual

4.755 € − 5.500 € = −745 €

Margen bruto de octubre (caso)	dato simulado	**4.755,00 €**
Costes fijos del caso de octubre	sin dirección ni otros costes	**3.508,70 € → resultado 1.246,30 €**
Costes fijos del plan (1/12)	5.500 € = 3.508,70 + 1.500 + 491,30	**resultado −745,00 €**

No es un error del caso: es un límite. Y cuando cambias una hipótesis, revisa todo lo que depende de ella: si el coste variable sube al **62 %**, cambian el umbral, los escenarios, la necesidad de financiación y la recomendación final.

CLAVE

Por eso **1.246,30 × 12** no es el resultado anual: octubre no incluye todos los costes del plan.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

¿Qué tipo de dato es «la devolución de diez Kit Archivo» en el dossier de Nexo?

A Observado: está comprobado en una fuente oficial

B Simulado: forma parte del caso de octubre ejecutado y conciliado

C Estimado: es una hipótesis del plan anual

✔ La devolución es del caso de octubre, que el equipo ha ejecutado y conciliado: dato simulado. Las ventas de 180.000 € serían estimadas; el 21 % de IVA, observado.

Escenarios del plan anual (hipótesis)

ESCENARIO	VENTAS	COSTE VARIABLE (60 %)	COSTES FIJOS	RESULTADO
Adverso (−20 %)	144.000 €	86.400 €	66.000 €	**−8.400 €**
Base	180.000 €	108.000 €	66.000 €	**6.000 €**
Favorable (+10 %)	198.000 €	118.800 €	66.000 €	**13.200 €**

Umbral de rentabilidad = 66.000 ÷ 0,40 = **165.000 €** de ventas. Margen de seguridad = 180.000 − 165.000 = **15.000 €**, el 8,33 % de las ventas base. Resultado antes de impuestos.

CLAVE

Un margen de seguridad del 8,33 % es **estrecho**: crecer no es una obligación.

Tres años en positivo no demuestran la continuidad

Supuesto de referencia: ventas +5 % y costes fijos +3 % al año.

Año 1

6.000 €

Ventas 180.000 €; contribución 72.000 €; fijos 66.000 €.

Año 2

7.620 €

Ventas 189.000 €; contribución 75.600 €; fijos 67.980 €.

Año 3

9.360,60 €

Ventas 198.450 €; contribución 79.380 €; fijos 70.019,40 €.

¿Qué falta?

Más datos

Inversiones y su reposición, circulante, tesorería por fechas, financiación y sus condiciones, capacidad y requisitos legales.

CLAVE

Una cuenta de resultados creciente **no basta**: la continuidad necesita caja, financiación, capacidad y requisitos.

Portugal: más ventas, menos margen

5.000 − 3.000 − 250 = 1.750 € · 35 %

Pedido tipo	100 Kit Mesa × 50 €	**5.000 €**
Coste de la mercancía	—	**3.000 €**
Transporte	—	**250 €**
Contribución	1.750 ÷ 5.000	**35 % (frente al 40 % nacional)**

Itziar propone vender a empresas portuguesas en 2028. Es un ejercicio aislado: un pedido tipo, no un plan.

CLAVE

Más ventas **no significan más viabilidad**: cada pedido a Portugal deja 5 puntos menos de contribución.

La exención del IVA tiene requisitos



Están exentas del IVA las entregas de bienes transportados a otro Estado miembro cuando el adquirente es un empresario o profesional con un número de identificación a efectos del IVA asignado por otro Estado miembro y lo ha comunicado al vendedor; la exención exige incluir esas operaciones en la declaración recapitulativa de operaciones intracomunitarias.

Ley 37/1992, del IVA, art. 25.uno · consulta la versión vigente

SUJETO OBLIGADO

Nexo, como vendedora: comprueba el número de IVA del cliente, prueba el transporte y declara las entregas en el modelo 349.

NO OBLIGA A…

No hace «más rentable» la venta: la exención no cambia el precio, el coste ni el transporte, y sin requisitos no hay exención.

CLAVE

Exenta no significa **gratis** ni **segura**: significa cumplir requisitos y declararlos.

Qué comprobar antes de vender fuera

REQUISITO O COSTE	QUÉ COMPROBAR	FUENTE
Cliente con número de IVA válido	Consulta en el sistema VIES	Comisión Europea
Alta como operador intracomunitario	Declaración censal (modelo 036)	Agencia Tributaria
Declaración recapitulativa	Modelo 349 en su plazo	Agencia Tributaria
Transporte y prueba del envío	Dos ofertas de transportista y, en cada envío, carta de porte CMR firmada y factura del transporte	Reglamento del IVA, art. 13.2
Idioma, catálogo y atención	Coste y responsable	Equipo

Condición de aplazamiento: aplazar la expansión si en 2027 las ventas nacionales no superan el umbral de **165.000 €**, si la utilización de la capacidad pasa del **90 %** o si la contribución por pedido, con el transporte real, baja del **35 %**.

CLAVE

Una expansión se propone con **requisitos, costes y una condición de aplazamiento**.

Ocho minutos: lo que decidisteis y por qué

MINUTOS	CONTENIDO	QUIÉN
0–1	Problema y propuesta en una frase	Itziar
1–3	Mercado y decisión comercial, con un dato	Itziar
3–5	Operaciones y control: el caso de octubre y la devolución	Nayara y Jacobo
5–7	Viabilidad, escenarios y financiación	Tiago
7–8	Recomendación y condiciones	Todo el equipo

Empieza por el problema, no por el índice; una cifra por diapositiva; un gráfico en lugar de una tabla larga; mira al tribunal, no a la pantalla. Enlaza las cifras de las diapositivas a la hoja de cálculo del modelo y ensaya con cronómetro.

CLAVE

Las diapositivas **apoyan**, no leen por ti.

Una buena respuesta tiene cuatro piezas

Cada persona responde sobre todo el proyecto y sobre una variación (otro escenario, otro dato).

1 → 2 → 3 → 4

1 Afirmación

«El proyecto aguanta un 8 % menos de ventas.»

2 Evidencia

«El umbral es 165.000 €.»

3 Cálculo

«15.000 ÷ 180.000», el 8,33 % de las ventas base.

4 Límite

«Si el coste variable se mantiene en el 60 %.»

CLAVE

Responde con afirmación, evidencia, cálculo y límite. **«Eso lo hizo otra persona» no es una respuesta.**

Del relevo a la respuesta propia


Celso

¿Qué ocurre si vendéis un 20 % menos de lo previsto?

Eso lo sabe Tiago, que hizo el plan.


Itziar


Celso

En la defensa, cada uno responde por el proyecto entero. ¿De dónde sale esa cifra? ¿Qué no sabéis todavía?

Con 144.000 € la contribución es 57.600 €; menos 66.000 € de fijos, perdemos 8.400 €. Sin cambios, no aguantaría.


Itziar

CLAVE

Ensaya: ¿de dónde sale esta cifra?, ¿qué pasa si…?, ¿por qué esta alternativa y no otra?, ¿qué no sabéis todavía?, ¿qué haríais distinto?

Continuar, modificar o detener: cualquiera vale si está sustentada

La mejor recomendación no es la más optimista, sino la mejor sustentada. Debe incluir:

La decisión

Continuar, modificar o detener (o aplazar).

Las razones con sus cifras

Umbral de 165.000 €, margen de seguridad de 15.000 €, escenario adverso de −8.400 €.

Las condiciones

Qué tendría que cumplirse para seguir: por ejemplo, ventas por encima del umbral.

La revisión

La fecha o el hito en que se vuelve a decidir.

CLAVE

Una recomendación tiene **decisión, razones, condiciones y revisión**. Aplazar también es una buena respuesta si está sustentada.

Tu plan individual: explica tus desviaciones

Cada persona revisa su propia organización con las fichas del manual de control: qué planificó, qué tiempo previó, cuánto tardó, con quién se coordinó y qué cambiaría.

TAREA	PREVISTO	REAL	DESVIACIÓN	CAUSA	QUÉ CAMBIARÉ
Ficha 11 (Tiago)	3 h	5 h	**+2 h**	Rehízo el balance tras un error de 472	Revisar cada asiento con su documento antes de sumar

El **registro de cambios final** permite que otra persona retome el proyecto: versiones, decisiones tomadas, hipótesis cambiadas y pendientes.

CLAVE

Aprender del proyecto es explicar **tus** desviaciones, no solo las de la empresa.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

¿Y si vendemos un 20 % menos?



Itziar responde al tribunal

Jueves 11 de marzo de 2027. Plan anual de referencia: ventas 180.000 €, coste variable 60 %, costes fijos 66.000 €. Hipótesis, no datos observados. Caso ficticio.

1. **Afirmación.** «Con un 20 % menos de ventas, el plan da pérdidas: no aguantaría sin cambios.»

2. **Evidencia y cálculo.** 144.000 × 40 % = 57.600 € de contribución − 66.000 € de fijos = **−8.400 €** antes de impuestos (base: 72.000 − 66.000 = 6.000 €).

3. **Qué tendría que cambiar.** Bajar los fijos a **57.600 €** (−8.400 €) o el coste variable a **78.000 €** como máximo (54,16 % de las ventas; con el 54,17 % aún perdería 4,80 €), o una combinación.

4. **Límites.** El cálculo mantiene el 60 % y los fijos, sin impuestos ni caja. No confunde el plan con octubre, cuyo resultado (1.246,30 €) no incluye todos los costes.

5. **Decisión.** Continuar con condiciones: revisar trimestralmente las ventas acumuladas; si a mitad de año quedan por debajo del 90 % del plan, aplicar el plan de reducción de costes antes de cualquier expansión.

✔ **Una defensa sólida: afirmación, evidencia, cálculo y límite, y una decisión con condición. Itziar no dice «inviable»: dice qué tendría que cambiar y cuándo se revisa.**

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

En el escenario adverso, ¿hasta cuánto tendrían que bajar los costes fijos de Nexo para no perder dinero con 144.000 € de ventas?

A Hasta 57.600 €

B Hasta 86.400 €

C Hasta 66.000 €, porque no influyen

✔ Con 144.000 € la contribución es 144.000 × 0,40 = 57.600 €: los fijos tendrían que bajar 8.400 €, de 66.000 a 57.600 €. 86.400 € es el coste variable del escenario.

REPASO

Ideas clave

- Un dossier reúne el proyecto en ocho capítulos y remite cada afirmación a su evidencia.
- Es reproducible si cada cifra tiene una única fuente, cada cambio está registrado y cada parte tiene autor y revisor.
- Separa los datos observados, simulados y estimados, y comprueba que los capítulos usan las mismas cifras.
- Octubre no demuestra el plan: con los costes fijos del plan habría dado 4.755 − 5.500 = −745 €; 1.246,30 × 12 no es el resultado anual.
- Umbral de 165.000 € (66.000 ÷ 0,40) y margen de seguridad de 15.000 €, el 8,33 %: un margen estrecho.
- Con un 20 % menos de ventas el plan pierde 8.400 €; para no perder habría que bajar los fijos a 57.600 € o el coste variable a 78.000 €.
- Tres años en positivo (6.000; 7.620; 9.360,60 €) no prueban la continuidad sin caja, financiación, capacidad ni requisitos.
- El pedido tipo a Portugal deja un 35 % de contribución frente al 40 % nacional; la expansión lleva requisitos (VIES, 036, 349, prueba del transporte) y condición de aplazamiento.
- En la defensa, cada persona responde por todo el proyecto con afirmación, evidencia, cálculo y límite.
- Una recomendación (continuar, modificar o detener) lleva decisión, razones, condiciones y revisión; el plan individual explica tus propias desviaciones.



¡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**