

FORMACIÓN PROFESIONAL · GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA · UNIDAD 1

La empresa y su viabilidad

Jueves 14 de enero de 2027. Olimpia, Telmo y Priscila quieren montar Nexo Comercial, una distribuidora de menaje para hostelería en Valladolid. «Mil juegos al mes a 14,90 € son 14.900 €: vamos sobrados.» ¿Vender mucho es lo mismo que ser viable?

PARA EMPEZAR

En esta unidad aprenderás a...



Describir las funciones básicas de una empresa y analizarlas en conjunto como un sistema.



Valorar el papel de la iniciativa, la creatividad, la formación y la colaboración en una actividad emprendedora.



Identificar los componentes del entorno general y específico que rodean a una pyme.



Relacionar la cultura y la imagen de una empresa con sus objetivos.



Reconocer la responsabilidad social y las prácticas éticas, y registrar las hipótesis de un proyecto.

SITUACIÓN DE PARTIDA

«Mil al mes y vamos sobrados»

Jueves 14 de enero de 2027. Olimpia, Telmo y Priscila se reúnen en una nave vacía de un polígono de las afueras de Valladolid. Quieren montar una distribuidora de menaje para hostelería, que llamarán **Nexo Comercial**. Antes de firmar nada, discuten.

Olimpia: «Si vendemos **mil juegos al mes a 14,90 €**, son 14.900 € al mes: vamos sobrados.» Priscila pregunta cuándo se cobra cada venta y Telmo, cuánto cuesta traer los juegos hasta la nave. Los tres confunden «vender mucho» con «ser viable». Priscila abre su libreta: nada pasará al papel sin anotar de dónde sale. Producto de hoy: **ficha de empresa y registro de hipótesis**.

❓ Si vendes 1.000 unidades a 14,90 €, ¿cuánto facturas? ¿Es eso lo que ganas?

❓ ¿Qué información falta en la frase de Olimpia para poder decir que el negocio es viable?

❓ ¿Quién, además de los clientes, influye en que una distribuidora funcione?

❓ Si una venta de enero se cobra a 60 días, ¿cuándo entra ese dinero en la cuenta?

❓ ¿Qué documento escribirías para no olvidar de dónde sale cada cifra de un proyecto?

MAPA DE LA UNIDAD

Lo que vamos a ver

1.1 Funciones y sistema

1.2 Iniciativa y equipo

1.3 Entorno

1.4 Cultura e imagen

1.5 Ética e hipótesis

Vender mucho no es ser viable



Mil al mes y vamos sobrados.

¿Cuándo llega la mercancía y cuánto cuesta traerla?





Apunto cada hipótesis y de dónde sale.

CLAVE

Ninguna función va sola. Una venta es una decisión comercial con consecuencias en compras, almacén, caja y administración. Antes de prometer, pregunta qué función se ve afectada.

Una empresa es un sistema

Empresa

Unidad económica que combina personas, bienes, dinero e información para producir o distribuir bienes y servicios, ofrecerlos en el mercado y obtener un resultado, **asumiendo el riesgo** de que salga mal.

Empresa comercial

Nexo no fabrica nada: compra menaje a un fabricante y lo vende a comercios y hostelería. **Compra para revender**; la industrial transforma y la de servicios presta una actividad.

Sistema

Partes relacionadas que funcionan como un todo: **entradas** (dinero de los socios, mercancía, información), funciones que las transforman y **salidas** (juegos entregados, facturas, un resultado).

Tres flujos

Físico (la mercancía va al cliente), **financiero** (el dinero llega, normalmente después) y **de información** (pedido, albarán, factura).

CLAVE

Casi todos los problemas de un negocio nuevo nacen de que **los tres flujos no van a la vez**. Si una parte del sistema falla, el resto se resiente.

Cuatro funciones, tres socios

FUNCIÓN	QUÉ HACE	EN NEXO LA LLEVA
Aprovisionamiento y almacén	Elige proveedores, compra, recibe y guarda	Telmo
Comercial	Fija precios, vende, atiende al cliente	Olimpia
Administrativa y financiera	Registra, cobra, paga, busca financiación	Priscila
Dirección	Fija objetivos, decide y asume la responsabilidad	Olimpia, con los otros dos socios

Una sola promesa: Olimpia ofrece a un cliente 2.000 juegos en quince días. Comercial fija precio y fecha y confirma el pedido por escrito; compras y almacén piden la mercancía, le hacen sitio y la reciben; administración y finanzas pagan al proveedor, emiten la factura y esperan el cobro.

CLAVE

En una pyme de tres socios, una misma persona puede llevar varias funciones. Lo que no cambia es que **todas dependen unas de otras**.

Los cuatro factores del éxito

Un **emprendedor** identifica una oportunidad y organiza recursos para aprovecharla, asumiendo el riesgo. La **cultura emprendedora** favorece que haya personas que lo hagan: crea empleo, impuestos, productos nuevos y vida económica.



Iniciativa

Actuar sin esperar a que otro lo pida. Olimpia ya ha visitado la nave y hablado con hosteleros.



Creatividad

Encontrar una solución o un hueco nuevos. Telmo propone vender **cajas de seis juegos** para facilitar el pedido.



Formación

Saber lo que hace falta para decidir bien. Priscila domina la hoja de cálculo; Telmo, el producto y los transportistas.



Colaboración

Repartir tareas y apoyarse en otros: los tres socios y, más adelante, asesores y proveedores.

CLAVE

Ninguno reúne los cuatro factores: por eso son un equipo. La trampa: cuando todos comparten el entusiasmo, nadie duda de las cifras. El contrapeso es Priscila: **«Cuadra, pero ¿es correcto?»**

El test de las cuatro preguntas

PREGUNTA	RESPUESTA DE NEXO
¿Qué problema resuelve?	Los comercios y restaurantes necesitan menaje nuevo y fiable, con entrega rápida
¿Para quién?	Comercios de menaje y hostelería de la región
¿Cuánto pagarían?	**Hoy, solo una creencia**: 14,90 € sin IVA
¿Qué ventaja tenemos?	Conocer el producto, el transporte y a los clientes

Una **idea de negocio** es un punto de partida; es **oportunidad** cuando responde a una necesidad real de clientes dispuestos a pagar un precio con el que la empresa gana dinero. El **plan de empresa** ordena la idea; su parte económica y financiera es el **expediente económico-financiero** de Nexo, con un paso por unidad.

CLAVE

Mientras la tercera respuesta sea una creencia, **la oportunidad no está acreditada**. El primer paso del expediente es el registro de hipótesis: todo lo que los socios dan por cierto y aún no han comprobado.

Lo que pasa fuera condiciona lo de dentro

COMPONENTE	QUÉ SE OBSERVA	EJEMPLO PARA NEXO
Económico	Consumo, empleo, tipos de interés, inflación	Si la hostelería gana o pierde clientes, compra más o menos menaje
Demográfico	Población, edad, dónde vive la gente	Más residentes y población flotante en las ciudades
Social	Hábitos, estilos de vida	Más comidas fuera de casa: más mesas que vestir
Cultural	Gustos, valores, tradiciones	Preferencia por la vajilla blanca lisa y fácil de reponer

A estos cuatro se suelen añadir el **legal**, el **tecnológico** y el **ambiental**. El **entorno específico** es el de su sector y su mercado: clientes (comercios y hostelería), proveedores (fabricantes de porcelana), competidores (mayoristas y tiendas en línea), entidades financieras y administraciones (Hacienda, Seguridad Social, ayuntamiento y comunidad autónoma).

CLAVE

El **general** afecta a todas las empresas y se consulta en estadísticas oficiales; el **específico** cambia con una llamada de un cliente o una tarifa nueva. Conviene mirar los dos a la vez.

Cada hecho, una afirmación comprobable

HECHO OBSERVADO	¿OPORTUNIDAD O AMENAZA?	HIPÓTESIS QUE GENERA
La hostelería regional reabre y renueva menaje	Oportunidad	Hay clientes en la región dispuestos a comprar
Dos competidores venden un juego similar a 13,50 €	Amenaza	14,90 € puede ser demasiado alto
El transporte desde fábrica sube de precio	Amenaza	El coste de 9,00 € por juego puede estar por debajo del real

Ninguna de las tres frases es todavía un dato: son hipótesis, y cada una necesita una fuente con **fecha** (una estadística oficial, las tarifas de un competidor, el presupuesto de un transportista).

CLAVE

Un dato del entorno, con fecha. Solo sirve si dice quién lo publica, a qué territorio se refiere y de cuándo es. Sin esas tres cosas es una impresión, no una fuente.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Actividad 9. Telmo descubre que dos competidores ofrecen un juego parecido a **13,50 €**. ¿Qué hipótesis del registro afecta?

A H4, las ventas de 1.000 juegos al mes

B H2, el precio de venta de 14,90 € sin IVA

C H7, el cobro a 60 días

✔ Es una amenaza del entorno específico (competidores) que pone en duda H2: «14,90 € puede ser demasiado alto». Antes de bajar el precio hay que averiguar más: no se decide sin contrastar.

Misión, visión y valores

ELEMENTO	PREGUNTA QUE RESPONDE	PROPUESTA DE NEXO
Misión	¿Para qué existe la empresa?	Suministrar menaje fiable a comercios y hostelería, con precio claro y entregas puntuales
Visión	¿Qué quiere llegar a ser?	Ser un proveedor de referencia de la región
Valores	¿Cómo quiere trabajar?	Fiabilidad, claridad en los documentos y cuidado del producto

La **cultura empresarial** son los valores, creencias y formas de trabajar que comparten las personas de una empresa. No se escribe y ya está: se vive. En una empresa nueva la fijan los fundadores con lo que hacen la primera semana.

CLAVE

La visión es una **aspiración**, no una previsión. Sirve de guía cuando se baja a **objetivos medibles**, con cifra y fecha: «entregar en 48 horas el 95 % de los pedidos recibidos antes de las 12:00».

La imagen es la cultura vista desde fuera

LO QUE VE EL CLIENTE	IMAGEN QUE RECIBE	CULTURA QUE LA SOSTIENE
Pedido completo y albarán claro	Fiabilidad	Contar la mercancía contra el albarán
Factura con el número del pedido	Orden	Documento antes que palabra
Respuesta en el día a una incidencia	Cercanía	Una persona responsable de cada reclamación
Cajas sin roturas	Cuidado del producto	Palés bien montados y revisión al cargar

La regla de Telmo: «Lo que no está en el albarán no ha llegado». Si un cliente pide 1.200 juegos, es decir, 200 cajas de seis, nadie se conforma con que «más o menos esté todo». Anunciar «entrega en 24 horas» sin poder cumplirla daña la imagen.

CLAVE

Promesa y práctica. La publicidad y la conversación con el cliente son compromisos: antes de prometer un plazo, un precio o una calidad, comprueba que hay método y medios para cumplirlos.

Cada grupo de interés espera algo

GRUPO DE INTERÉS	QUÉ ESPERA DE NEXO	CÓMO SE LE RESPONDE
Socios	Resultados y cuentas claras	Registro de hipótesis y cuentas revisables
Clientes	Pedidos completos y precio claro	Albarán y factura correctos
Proveedores	Cobrar en el plazo pactado	Calendario de pagos
Administración	Obligaciones al día	Calendario fiscal (unidad 11)
Comunidad	Menos residuos y transporte eficiente	Embalaje reutilizable y rutas agrupadas

La **RSE** tiene tres planos: económico (ganar dinero con honestidad), social (tratar bien a clientes, proveedores y empleados) y ambiental (reducir embalajes y optimizar el transporte). Es también una **estrategia**: quien paga a tiempo e informa con claridad genera confianza.

CLAVE

Cumplir la ley es el mínimo; la RSE empieza un paso más allá y es **voluntaria**, no una obligación legal.

Dos formas de gestionar un pago

Nexo contrata con un transportista autónomo un servicio de **1.200,00 € al mes**. Telmo propone pagarle a 30 días; Olimpia, retrasar el pago 120 días para «tener más caja».

	PAGAR A 30 DÍAS	RETRASAR 120 DÍAS
Facturas del transportista pendientes de pago	1.200,00 €	4.800,00 €
Quién financia el retraso	Nadie	El transportista
Riesgo	Ninguno	Pérdida del proveedor, reclamaciones y mala imagen

4.800,00 − 1.200,00 = **3.600,00 € más de deuda viva**. Retrasar el pago no crea dinero: lo traslada de la caja del transportista a la de Nexo (regla: cada 30 días de plazo, un mes de facturas pendientes). Y supera el máximo de 60 días que la Ley de morosidad deja pactar entre empresas.

CLAVE

Las prácticas que **trasladan costes a terceros** (ahorrar a costa de otro, sin que lo sepa o sin que pueda negarse) casi siempre aparecen cuando falta dinero y hay prisa.

Treinta días si no se pacta otro



Art. 4.1: si las partes no pactan otro, el plazo de pago es de treinta días naturales desde la recepción de las mercancías o la prestación del servicio. Art. 4.3: por pacto, nunca más de 60 días naturales.

Ley 3/2004, de 29 de diciembre, por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales, arts. 4.1 y 4.3 · Consulta la versión vigente

SUJETO OBLIGADO

Nexo, como cliente del transportista autónomo: si no se pacta otro plazo, paga a treinta días naturales desde que recibe el servicio.

NO OBLIGA A…

…a tener una política de responsabilidad social: la RSE es voluntaria. La ley fija el mínimo; pagar a tiempo a un proveedor pequeño es, además, una decisión ética.

CLAVE

Retrasar 120 días el pago de 1.200,00 € al mes supera el máximo de 60 días que la Ley de morosidad deja pactar entre empresas (art. 4.3) y deja **4.800,00 €** pendientes en la caja del transportista.

Del deseo al dato

❓

Hipótesis

Afirmación sobre el negocio que todavía no se ha probado y que puede **contrastarse con un dato**. «Vendemos mil juegos al mes» es, hoy, una opinión comercial.



Previsión acreditada

Estimación respaldada por una **fuente identificable y un método**. Una opinión escrita como previsión sin fuente es un error con apariencia de dato.

🗂️

Registro de hipótesis

Cinco columnas: n.º, hipótesis, fuente, estado y cómo se contrastará. El estado pasa de «no acreditada» a «contrastada» o «descartada» cuando llega el dato.

✅

Viabilidad

Un proyecto es viable cuando puede mantenerse: hay clientes, el margen cubre los costes, el resultado es positivo y **la caja no se queda sin dinero**.

CLAVE

En tu sector · Marketing y publicidad. Una agencia de seis personas (caso ficticio) da por hecho que cobra a 30 días. Tres contratos anteriores se cobraron a 38, 52 y 61 días: de media **50,33 días**. Registra la fuente y cambia la hipótesis a «50 días».

CASO RESUELTO · PASO A PASO

El registro de hipótesis de Nexo



Priscila, para los socios

Viernes 15 de enero de 2027: pasa a limpio la reunión del jueves. Siete hipótesis, todas «no acreditadas». Caso ficticio.

1. **Registrar las siete hipótesis.** H1 clientes (Olimpia); H2 precio 14,90 € sin IVA (Olimpia); H3 coste 9,00 € por juego en almacén (Telmo); H4 1.000 juegos al mes (Olimpia); H5 gastos recurrentes 3.500,00 € al mes (Priscila); H6 inversión inicial 60.000,00 €, estimación inicial que se revisa en la unidad 3 (Telmo y Priscila); H7 cobro a 60 días (Olimpia).

2. **Calcular en el papel.** Margen por juego 14,90 − 9,00 = 5,90 €. Ventas 14.900,00; coste de la mercancía 9.000,00; margen 5.900,00; gastos 3.500,00; resultado del mes **2.400,00 €**.

3. **Ver lo que el papel no dice.** Los 14.900,00 € son ventas, no beneficio. Con cobro a 60 días, las ventas del mes 1 no se cobran hasta ya entrado el mes 3, mientras hay que pagar mercancía y gastos (unidades 3 y 12).

4. **Probar si una hipótesis falla.** Con 700 juegos: 700 × 5,90 − 3.500,00 = 630,00 €, un 73,75 % menos. Con un coste de 10,00 €: 1.000 × 4,90 − 3.500,00 = 1.400,00 €.

✔ **Resultado en el papel: 2.400,00 € al mes, no 14.900,00 €; con 700 ventas, 630,00 €. El proyecto no puede darse por viable hasta contrastar H1 a H7 con los documentos de la última columna.**

Ventas no es resultado

Resultado en el papel = (precio − coste) × unidades − gastos recurrentes

Ventas del mes (H2 × H4)	14,90 × 1.000	**14.900,00 €**
Coste de la mercancía vendida (H3 × H4)	9,00 × 1.000	**9.000,00 €**
Margen	14.900,00 − 9.000,00	**5.900,00 €**
Resultado del mes, en el papel	5.900,00 − 3.500,00	**2.400,00 €**
Si se venden 700 (H4 falla)	700 × 5,90 − 3.500,00	**630,00 €**
Si el coste es 10,00 € (H3 falla)	1.000 × 4,90 − 3.500,00	**1.400,00 €**

Bajar de 1.000 a 700 ventas (un 30 % menos) reduce el resultado de 2.400,00 a 630,00 €: **1.770,00 € menos, un 73,75 %**. Actividad 20: con 800 juegos y coste de 9,50 €, 800 × 5,40 − 3.500,00 = 820,00 € (cambian H3 y H4).

CLAVE

Tres palabras distintas: **ventas** (14.900,00 €), **resultado** (2.400,00 € en el papel) y **caja** (depende de cuándo se cobra: H7).

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Práctica P01. Cubertería de 24 piezas: precio 19,00 € sin IVA, coste estimado 12,50 €, 400 juegos al mes y 300,00 € de gastos adicionales de almacenaje. ¿Resultado del mes en el papel?

A 7.600,00 €, las ventas del mes

B 2.600,00 €, el margen del mes

C 2.300,00 €

✔ Margen por juego 19,00 − 12,50 = 6,50 €; margen del mes 400 × 6,50 = 2.600,00 €; menos 300,00 € de almacenaje = 2.300,00 €. Los 7.600,00 € son ventas, no beneficio, y el coste de 12,50 € figura como estimación.

OJO PROFESIONAL

La ficha de Olimpia, marcada como APROBADO

Ficha de empresa y registro de hipótesis de Nexo Comercial, v1 (documento ficticio, borrador del lunes 18/01/2027). Fuente: sin identificar. Comprobación: no registrada. Cinco de las seis líneas contienen un error (presentar una estimación como si fuera un dato también cuenta).

N.º	APARTADO	CONTENIDO DEL BORRADOR	¿BIEN?
1	Clientes (H1)	Comercios de menaje y hostelería de la región; fuente: Olimpia; estado: no acreditada	✔
2	Ventas (H4)	1.000 juegos al mes: previsión confirmada	✘ hipótesis no acreditada
3	Coste (H3)	9,00 € por juego	✘ estimación de Telmo, sin fuente ni estado
4	Inversión (H6)	60.000,00 €	✘ estimación inicial, sin partidas
5	Cobro (H7)	Inmediato, en cada entrega	✘ a 60 días
6	Resultado	Ventas de 14.900,00 € al mes: beneficio	✘ resultado en el papel 2.400,00 €

CLAVE

Para pasar a APROBADO, la ficha necesita fuente y estado en cada línea y la comprobación registrada; cada línea corregida, el documento que la pasaría a «contrastada»: pedidos firmes, ofertas de tres proveedores, presupuestos de cada partida, condiciones pactadas con cada cliente.

TU EXPEDIENTE ECONÓMICO-FINANCIERO · PASO 1

Ficha de empresa y registro de hipótesis

Para tu empresa simulada, guarda el archivo UD01_P01_ficha_hipotesis_v01, con fecha y versión, con:

1

La ficha

Actividad, producto, clientes, funciones y socios.

→ 2

El registro

Cada hipótesis con su fuente, su estado y cómo se contrastará.

→ 3

El resultado en el papel

Calculado con las hipótesis del registro, separando ventas, resultado y caja.

CLAVE

Comprueba tu expediente: cada hipótesis tiene fuente identificada; **ninguna opinión figura como previsión acreditada**; cada cambio de estado lleva su fecha y el documento que lo justifica. Hecho, revisado y guardado.

APRENDE CON LA IA

La respuesta que recibió Priscila

Priscila preguntó a un asistente de IA si el negocio es viable con 1.000 juegos al mes a 14,90 €, gastos de 3.500,00 € y cobro a 60 días. Pulsa cada tarjeta.

«El beneficio mensual es de 14.900,00 €»

BULO

Son ventas. Con un coste estimado de 9,00 € y gastos de 3.500,00 €, el resultado en el papel es 2.400,00 €.

«Como Olimpia conoce el sector, las 1.000 ventas son una previsión acreditada»

BULO

Es una opinión comercial: hipótesis H4, no acreditada hasta tener pedidos firmes.

«El cobro a 60 días no afecta a la caja»

BULO

Las ventas del mes 1 no entran hasta el mes 3, mientras hay que pagar mercancía y gastos.

«No se puede dar por viable sin contrastar H1 a H7»

REALIDAD

Viable exige clientes, margen, resultado positivo y caja. Hoy las siete hipótesis están «no acreditadas».

REPASO

Ideas clave

- La empresa combina personas, bienes, dinero e información y asume un riesgo; Nexo compra para revender.
- Funciones básicas (aprovisionamiento y almacén, comercial, administrativa y financiera, dirección) que forman un sistema.
- Tres flujos: físico, financiero (normalmente después) e información; los problemas nacen de que no van a la vez.
- Iniciativa, creatividad, formación y colaboración; oportunidad = clientes dispuestos a pagar.
- Entorno general (económico, demográfico, social, cultural…) y específico (clientes, proveedores, competidores…).
- Un dato del entorno dice quién lo publica, a qué territorio se refiere y de cuándo es.
- Misión, visión y valores; objetivos medibles con cifra y fecha. La imagen es la cultura vista desde fuera.
- La RSE es voluntaria; retrasar un pago traslada el coste a un tercero (Ley 3/2004, arts. 4.1 y 4.3).
- Registro de hipótesis con fuente, estado y contraste: 2.400,00 € en el papel, no 14.900,00 €.



¡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**