COMERCIO Y MARKETING · GRADO MEDIO

Gestión de compras

Módulo 1229



Jose Sande

COMPARTIENDO CONOCIMIENTO

Gestión de compras
Módulo 1229 · Grado medio
Técnico en Actividades Comerciales · Comercio y Marketing
Libro del alumno · Edición genérica · Primera edición: 2026
© Jose Sande, 2026
Edita: Compartiendo Conocimiento
Ágora, sus proveedores, sus personajes y los demás casos del libro son ficticios.
Licencia del PDF gratuito y condiciones de uso: permiso para compartir e imprimir.

Cómo es tu libro

Tu libro tiene diez unidades de 16 páginas en cuatro bloques: 1 · Saber qué hay que comprar (unidades 1 a 3), 2 · Elegir proveedor y cerrar el pedido (unidades 4 y 5), 3 · Recibir, pagar y controlar (unidades 6 y 7) y 4 · Revisar el surtido y trabajar con el programa (unidades 8 a 10). Todas las unidades siguen el mismo recorrido.

APERTURA	**Págs. 1-2 de cada unidad.** Una ilustración, lo que vas a aprender, la situación de partida, preguntas para empezar y el mapa de la unidad.
APARTADOS	**Págs. 3-10.** La teoría con los casos de Ágora: tablas, ejemplos con cálculos, documentos, un cómic, recuadros y actividades al final de cada apartado.
CASO RESUELTO	**Pág. 11.** Un caso de Ágora resuelto paso a paso, con su resultado.
PRÁCTICA	**Pág. 12.** La misma tarea con otro caso y una plantilla para rellenar.
LECTURA Y DEBATE	**Pág. 13.** Una historia breve con preguntas para pensar y debatir.
APRENDE CON LA IA	**Pág. 13.** La respuesta de una IA con errores: los buscas y la corriges.
ACTIVIDADES FINALES	**Pág. 14.** Comprueba, Aplica e Investiga, y el paso de «Mi plan de compras».
OJO PROFESIONAL	**Pág. 15.** Un documento de compras con errores para detectar y corregir.
AUTOEVALUACIÓN	**Pág. 16.** Diez preguntas y la lista «Ya sé...».

Los recuadros

Clave. La idea esencial, una definición o un error frecuente.

La norma dice. Lo que dice la norma, con su artículo y su fecha. Consulta siempre la versión vigente. En Canarias, Ceuta y Melilla el IVA se sustituye por otros impuestos indirectos, y en Navarra y el País Vasco hay particularidades de gestión tributaria: mira también la norma de tu territorio.

En tu sector. Cómo se aplica en otros sectores: comercio, hostelería, industria, construcción, transporte...

Para saber más. Una ampliación para quien quiera ir más allá.

Mi plan de compras. Un paso de tu proyecto en cada unidad.

Personajes. Joaquín hace sus prácticas en Ágora, una tienda de papelería, hogar y regalo, y tú trabajas con él. Con Joaquín, Soledad, Emilio, Mireya y Filomena verás cómo se prevé lo que hay que comprar, se calculan los stocks, se eligen proveedores, se negocia y se hace el pedido, se recibe y se comprueba la mercancía, se revisa la factura y se paga a tiempo, se evalúa el surtido y se trabaja con un programa de gestión. Los conocerás en la página 8.

Índice

BLOQUE 1 · SABER QUÉ HAY QUE COMPRAR

Unidad 1 · Cuando se acaba lo que se vende 9
1.1 La función de compras y el ciclo de compras ... 11
1.2 Calidad, nivel de servicio y just in time ... 12
1.3 Los costes logísticos de comprar ... 14
1.4 Ventas y existencias, día a día ... 16
1.5 Cuando falta producto: el coste de la rotura ... 17
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 19

Unidad 2 · Qué venderemos esta Navidad 25
2.1 Los datos de ventas y cómo ordenarlos ... 27
2.2 Previsión de ventas: media, crecimiento y tendencia ... 28
2.3 Estacionalidad: meses fuertes y flojos ... 30
2.4 Previsto frente a real ... 32
2.5 Por qué nos desviamos ... 33
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 35

Unidad 3 · Cuánto guardar y cuándo pedir 41
3.1 Stock mínimo, de seguridad y máximo ... 43
3.2 Punto de pedido y lote de compra ... 44
3.3 Rotación, cobertura y capacidad del almacén ... 46
3.4 Programar las compras de la campaña ... 48
3.5 El coste de quedarse sin stock ... 49
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 51

BLOQUE 2 · ELEGIR PROVEEDOR Y CERRAR EL PEDIDO

Unidad 4 · Encontrar proveedores y comparar sus ofertas 57
4.1 Dónde buscar proveedores 59
4.2 El fichero de proveedores 60
4.3 Criterios de selección y pesos 62
4.4 La solicitud de oferta 63
4.5 Comparar el coste total y elegir 65
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales 67

Unidad 5 · Negociar, pedir y dejarlo por escrito 73
5.1 Preparar la negociación 75
5.2 Negociar con el proveedor 76
5.3 Documentos de compra: de la oferta a la orden 78
5.4 El pedido y la comunicación con el proveedor 79
5.5 Condiciones de suministro y contrato 81
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales 83

BLOQUE 3 · RECIBIR, PAGAR Y CONTROLAR

Unidad 6 · Llega el pedido: recibir y comprobar 89
6.1 Recibir y contar 91
6.2 Incidencias en la recepción 93
6.3 Documentos de transporte y gastos 95
6.4 Desembalar sin dañar y sin contaminar 96
6.5 Registrar la entrada y detectar la pérdida desconocida 97
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales 99

Unidad 7 · La factura llega: comprobar, conservar y pagar 105
7.1 Leer una factura de proveedor 107
7.2 Comprobar factura, albarán y pedido 109
7.3 Medios de pago y plazos 111
7.4 Conservar facturas electrónicas 112
7.5 Pagar a tiempo y evaluar al proveedor 113
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales 115

BLOQUE 4 · REVISAR EL SURTIDO Y TRABAJAR CON EL PROGRAMA

Unidad 8 · Qué se vende, qué sobra y qué falta 121
8.1 Ratios para medir el surtido 123
8.2 Análisis ABC 124
8.3 Productos obsoletos y poco rentables 126
8.4 Plan de salida de existencias 128
8.5 Incorporar un producto nuevo 130
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales 131

Unidad 9 · Mirar fuera: clientes, ferias y competencia 137
9.1 Preguntar a los clientes 139
9.2 Leer los resultados 140
9.3 Novedades y tendencias 142
9.4 Vigilar a la competencia 143
9.5 De la información a la decisión de compra 145
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales 147

Unidad 10 · Gestionar las compras con un programa 153
10.1 Preparar el programa y la empresa 155
10.2 Altas: almacenes, proveedores, artículos y clientes 156
10.3 Puesto de venta y periféricos 158
10.4 Compra completa en el programa 159
10.5 Promociones, cobro, tickets y correcciones 161
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales 163

Mi plan de compras

En la página 14 de cada unidad, la caja «Mi plan de compras» te pide un paso de tu proyecto: de la hoja de control de existencias al expediente final de compras de una campaña.

Los diez pasos de tu proyecto

Paso 1. Hoja de control diario de existencias y coste de una rotura (unidad 1) 22
Paso 2. Previsión de ventas de Navidad y desviaciones (unidad 2)..... 38
Paso 3. Ficha de stocks y calendario de pedidos (unidad 3)..... 54
Paso 4. Fichero de proveedores y cuadro comparativo de ofertas (unidad 4) 70
Paso 5. Plan de negociación y orden de compra (unidad 5)..... 86
Paso 6. Registro de recepción y parte de incidencias (unidad 6)..... 102
Paso 7. Control de facturas y calendario de pagos (unidad 7)..... 118
Paso 8. Análisis del surtido y plan de salida de existencias (unidad 8)..... 134
Paso 9. Encuesta, vigilancia de la competencia y propuesta de novedades (unidad 9) 150
Paso 10. Expediente final de compras de la campaña (unidad 10)..... 166

Cómo trabajarás. Cada paso lleva versión, fecha y comprobación, y lo revisa otra persona. Guárdalos en la carpeta «00 Mi plan de compras»; en la unidad 10 los reúnes en tu expediente final.

Mi registro del proyecto

Paso 1. Versión _____ Fecha _____ Revisado por _____
Paso 2. Versión _____ Fecha _____ Revisado por _____
Paso 3. Versión _____ Fecha _____ Revisado por _____
Paso 4. Versión _____ Fecha _____ Revisado por _____
Paso 5. Versión _____ Fecha _____ Revisado por _____
Paso 6. Versión _____ Fecha _____ Revisado por _____
Paso 7. Versión _____ Fecha _____ Revisado por _____
Paso 8. Versión _____ Fecha _____ Revisado por _____
Paso 9. Versión _____ Fecha _____ Revisado por _____
Paso 10. Versión _____ Fecha _____ Revisado por _____

Ágora y sus proveedores

Todas las unidades se desarrollan en Ágora, una tienda ficticia de papelería, hogar y regalo con 96 m² de venta y un pequeño almacén, de septiembre a diciembre de 2026. Ágora compra a cinco proveedores habituales y compara ofertas de otros. Ágora, sus proveedores, sus documentos y sus cifras son ficticios. Los precios de compra del libro van sin IVA salvo que se diga lo contrario.



Dirección de la tienda. Fija el presupuesto de compras, autoriza los pedidos y decide con quién se compra. La lleva Soledad.

Venta y reposición. Atiende a los clientes, detecta lo que se agota y pide la reposición. Lo lleva Emilio.

Montaje y escaparate. Pide el material para montar la tienda de campaña. Lo lleva Mireya.

Administración. Comprueba facturas, paga a los proveedores y archiva los documentos. La lleva Filomena, a tiempo parcial.

Proveedores. Casamar Hogar, Papeles Saavedra, Regalarte, Central Fénix de Compras y Linde Equipamiento, además de otros talleres que envían ofertas, como Cerámicas Meseguer.

Quién es quién

Joaquín (19 años), persona en prácticas. Prepara las previsiones, compara ofertas y hace pedidos; es el personaje con el que trabajas.

Soledad (54 años), responsable de la tienda. Fija el presupuesto, autoriza las compras y decide.

Emilio (41 años), vendedor. Detecta las roturas de stock y pide la reposición.

Mireya (36 años), montadora y escaparatista. Pide el material de montaje para la campaña.

Filomena (47 años), administrativa a tiempo parcial. Comprueba facturas, paga y archiva.

Agripina, Aurelio, Sabina, Maximina y Fulgencio. Las personas de contacto de Casamar Hogar, Papeles Saavedra, Regalarte, Central Fénix y Cerámicas Meseguer.

Alfredo (58 años), comercial de Linde Equipamiento. Vende el mobiliario de tienda que necesita Ágora.



UNIDAD 1

Cuando se acaba lo que se vende

Bloque 1 · Saber qué hay que comprar

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Describir qué hace la función de compras en una tienda pequeña y en qué orden recorre una compra su ciclo.
- Distinguir calidad de compra, nivel de servicio y compra justo a tiempo, y calcular un nivel de servicio.
- Calcular los costes de comprar (de compra, de pedido, de almacenamiento y de rotura) con datos de Ágora.
- Llevar una hoja diaria de existencias con apertura, entradas, ventas y saldo, y comprobar que cuadra.
- Estimar lo que cuesta una rotura: ventas perdidas, margen perdido, venta asociada y compra urgente.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Jueves 10/09/2026. En Ágora, la tienda de papelería, hogar y regalo de Alcorna (caso ficticio), la balda de los cuadernos A5 (P01) lleva vacía desde el cierre del sábado 05/09, en plena vuelta al cole. El martes 08/09 Emilio pidió a Papeles Saavedra una entrega urgente con un sobrecoste de 45,00 €, que Soledad autorizó; llega esta tarde. Joaquín, la persona en prácticas, se sienta con ellos en la trastienda:

- Emilio apuntó cuántos clientes preguntaron por los cuadernos, pero no cuántos habría vendido;
- Soledad quiere saber cuánto ha costado la rotura y si la urgencia compensó;
- Joaquín propone una hoja de existencias diaria que avise antes de que llegue el problema.

PARA EMPEZAR

1. Si quedan 81 cuadernos y se venden 41 al día, ¿para cuántos días de venta hay? Si el proveedor tarda cuatro días en servir, ¿llega el pedido a tiempo?
2. Cuando un cliente pregunta por un cuaderno y no hay, ¿qué pierde la tienda: solo el margen de ese cuaderno?
3. ¿Qué datos apuntarías cada día para saber que un artículo está a punto de acabarse?
4. En una tienda de cuatro personas, ¿quién debe avisar de que falta producto y quién debe decidir comprarlo?



El ciclo de compras

1.1



Calidad y servicio

1.2



Costes de comprar

1.3



Ventas y existencias

1.4



Coste de la rotura

1.5

1.1 La función de compras y el ciclo de compras

Comprar no es solo pedir: es decidir qué falta, a quién se le pide, cuánto y cuándo, y comprobar después que llega lo pedido.

Qué hace la función de compras. La **función de compras** es el conjunto de tareas con las que una empresa consigue las mercaderías que necesita en la cantidad, la calidad, el momento y el precio adecuados. La **mercadería** es lo que se compra para revender: cuadernos, tazas, velas. En Ágora no hay departamento: lo hacen cuatro personas.

El ciclo de compras. El **ciclo de compras**, o aprovisionamiento, va de detectar que falta algo a valorar cómo ha cumplido el proveedor. Estas son sus fases habituales; si el proveedor ya es de confianza o la compra es urgente, algunas se abrevian, nunca la autorización ni el control.

Ágora numera sus documentos con el tipo, el año y un número (SO-2026-001 será su primera solicitud de oferta); los del proveedor llevan su propia numeración.

Fase	Qué se hace	Documento de Ágora
1. Detectar la necesidad	Ver qué falta y cuánto	NE (necesidad)
2. Pedir ofertas	Preguntar a varios proveedores	SO (solicitud de oferta)
3. Comparar y elegir	Coste total y criterios	CP (cuadro comparativo)
4. Negociar y pedir	Cerrar condiciones y confirmar	PC (pedido de compra)
5. Recibir y controlar	Contar, revisar y registrar	RE (recepción), IN (incidencia)
6. Comprobar y pagar	Factura, albarán y pedido	PA (pago)
7. Evaluar	Puntuar al proveedor	EV (evaluación)

Quién hace qué en Ágora. En una tienda pequeña todos hacen de todo y nadie se ocupa de nada. Por eso Ágora reparte el ciclo:

Persona	Parte del ciclo	Lo que no hace
Soledad Arjona	Autoriza las compras y fija el presupuesto	No ejecuta cada pedido
Emilio Cobos	Detecta roturas y pide reposición	No cambia precios ni condiciones
Mireya Lantero	Pide material de montaje, con medidas	No pide sin presupuesto aprobado
Filomena Salas	Comprueba facturas y paga (martes y jueves)	No elige proveedores
Joaquín Pardo	Prepara previsiones, comparaciones y pedidos	No decide solo por la empresa

CLAVE · QUIEN DETECTA NO DECIDE

En el ciclo de compras, una persona detecta la necesidad, otra autoriza el gasto y otra comprueba lo que llega. Separar las tareas evita errores y gastos que nadie ha aprobado. Y todo queda por escrito.

LA NORMA DICE

Código de Comercio (BOE-A-1885-6627), art. 325: «Será mercantil la compraventa de cosas muebles para revenderlas, bien en la misma forma que se compraron, o bien en otra diferente, con ánimo de lucrarse en la reventa.» Comprueba: la compra de 200 cuadernos para venderlos en la tienda es mercantil; la de una calculadora para la oficina de Ágora no lo es, porque no se revende. Consulta la versión vigente (consulta 23/11/2026).



ACTIVIDADES

1. Ordena estos pasos del ciclo de compras de Ágora: pagar la factura, recibir y contar las cajas, pedir ofertas, anotar que quedan 40 cuadernos, confirmar el pedido, comparar las ofertas, puntuar al proveedor.
2. Indica quién hace cada tarea en Ágora: a) autorizar una compra urgente de 45,00 € de sobrecoste; b) avisar de que casi no quedan cajas de regalo; c) comprobar una factura antes de pagarla; d) pedir material para montar el escaparate, con sus medidas.
3. Explica por qué la compra de 200 cuadernos para vender es una compraventa mercantil y la de una grapadora para la oficina de Ágora no lo es.

1.2 Calidad, nivel de servicio y just in time

Una compra es buena cuando llega lo pedido, a tiempo y al precio pactado. El precio bajo es solo una de las condiciones.

Comprar bien no es comprar barato. Una compra cumple cuando se dan a la vez cuatro condiciones. Si falla una, hay una **incidencia**, es decir, algo que no coincide con lo pactado y que hay que resolver.

Condición	Cómo se comprueba	Ejemplo de fallo
Calidad: el producto pedido	Se compara con el pedido	Tapa blanda en lugar de tapa dura
Cantidad pedida	Se cuentan las unidades	Llegan 180 cuadernos de 200
Fecha pactada	Se compara con la fecha de recepción	Llegan ocho días tarde
Precio acordado	Se compara con la oferta	Se factura sin el descuento

Nivel de servicio. El **nivel de servicio** mide qué parte de lo que piden los clientes puede servir la tienda: nivel de servicio = unidades servidas ÷ unidades demandadas × 100. Es un dato de la tienda, no del proveedor. Los cuadernos de la semana del 03/09 (la demanda de los días sin producto se estima con las ventas de los mismos días de la semana anterior) dan este resultado:

Día	Demanda	Servidas	Nivel de servicio
Jueves 03/09	41	41	100,00 %
Viernes 04/09	41	41	100,00 %
Sábado 05/09	50	40	80,00 %
Lunes 07/09	38	0	0,00 %
Martes 08/09	40	0	0,00 %
Semana	210	122	58,10 %

Soledad quiere, como objetivo de este ejercicio, un nivel de servicio del 95 % en los artículos que más se venden. Con 210 unidades demandadas, tendría que haber servido al menos 200 (210 × 0,95 = 199,5). Se quedó en 122.

Compra justo a tiempo. La compra **justo a tiempo** (en inglés, *just in time*) consiste en comprar poco y a menudo, de modo que la mercancía llegue cuando se necesita y no antes. El **stock** (las existencias de un artículo, en almacén o en tienda) baja, y con él el dinero parado y el espacio ocupado. A cambio, aumenta el riesgo de rotura y la dependencia de un proveedor muy puntual.

	Mucho stock	Justo a tiempo
Riesgo de rotura	Bajo	Alto
Dinero parado	Alto	Bajo
Pedidos al año	Pocos y grandes	Muchos y pequeños
Depende del proveedor	Poco	Mucho

Para Ágora el justo a tiempo puro no es posible. Papeles Saavedra tarda cuatro días en servir los cuadernos: hay que pedir antes de que se acaben, no cuando el cliente ya ha preguntado. Por eso las tiendas compran casi justo a tiempo, con un colchón: el **stock de seguridad**, unidades que se guardan por si la venta sube o el proveedor se retrasa. Cómo se calcula se verá en la unidad 3. Un pedido pequeño y frecuente cuesta más en portes; uno grande y raro deja más dinero parado: el punto medio depende de cada artículo.

LA NORMA DICE

Código Civil (BOE-A-1889-4763), art. 1101: quedan sujetos a la indemnización de los daños y perjuicios causados quienes, en el cumplimiento de sus obligaciones, incurran en dolo, negligencia o morosidad, y los que de cualquier modo contravengan lo pactado. Comprueba: si el proveedor entrega tarde o menos de lo pactado, Ágora puede reclamarle el cumplimiento y, si prueba el perjuicio, una indemnización; por eso cada pedido dice cantidad, precio y fecha. Consulta la versión vigente (consulta 23/11/2026).

ACTIVIDADES

4. Calcula el nivel de servicio del sábado 05/09 y el de la semana entera con los datos de la tabla.
5. Con una demanda semanal de 210 unidades y un objetivo del 95 %, ¿cuántas unidades había que servir como mínimo? Redondea hacia arriba.
6. Explica por qué Ágora no puede comprar los cuadernos justo a tiempo si Saavedra tarda cuatro días, y qué tendría que guardar para no quedarse sin producto.

1.3 Los costes logísticos de comprar

Comprar cuesta más que la factura: cada pedido, cada unidad guardada y cada hueco en la estantería tienen su coste.

Los cuatro costes. Un **coste logístico** es el dinero que cuesta mover, guardar y reponer la mercancía. En una tienda se distinguen cuatro:

Coste	Qué es	Ejemplo en Ágora
De compra	Lo que se paga por la mercancía, con descuentos y portes	200 cuadernos: 480,00 € más 24,00 € de portes
De pedido	Lo que cuesta cada pedido, tenga las unidades que tenga	Tramitar y recibir el pedido (los portes ya van en la compra)
De almacenamiento	Dinero parado, espacio y riesgo de que el producto quede viejo	504,00 € inmovilizados en 200 cuadernos
De rotura	Lo que se pierde cuando no hay producto	Margen no ganado, ventas asociadas y clientes que se van

Coste de compra. El coste de un artículo no es solo el precio de la tarifa: es el importe facturado, menos los descuentos, más los gastos hasta tenerlo en la tienda, como los portes. Saavedra cobra 24,00 € de portes por debajo de 600,00 € de base y no cobra nada desde 600,00 €. Para poder comparar pedidos de tamaños distintos, el coste se calcula por unidad: se divide el total pagado entre las unidades recibidas. Con tres tamaños de pedido de cuadernos P01 a 2,40 €:

Unidades	Base	Portes	Coste por unidad
200	480,00 €	24,00 €	2,52 €
240	576,00 €	24,00 €	2,50 €
250	600,00 €	0,00 €	2,40 €

LA NORMA DICE

Plan General de Contabilidad (Real Decreto 1514/2007, BOE-A-2007-19884), segunda parte, norma de registro y valoración 10.ª, apartado 1.1: el precio de adquisición de las existencias incluye el importe facturado por el vendedor después de deducir los descuentos y rebajas, y se añaden los gastos adicionales hasta que los bienes se hallan ubicados para su venta, como los transportes. Comprueba: 480,00 € de cuadernos y 24,00 € de portes dan 504,00 €, es decir, 2,52 € por unidad. Consulta la versión vigente (consulta 23/11/2026).

Pedir a menudo o de golpe: uno sube cuando baja el otro. Si Ágora necesita unos 800 cuadernos en el mes, puede pedir cuatro veces 200 o dos veces 400. Saavedra concede un 3 % desde 400 unidades del mismo artículo.

	Cuatro pedidos de 200	Dos pedidos de 400
Base por pedido	480,00 €	931,20 € (con el 3 %)
Portes por pedido	24,00 €	0,00 € (más de 600,00 €)
Coste del mes	2.016,00 €	1.862,40 €
Dinero parado en cada entrega	504,00 €	931,20 €

Pedir de 400 en 400 ahorra 153,60 € al mes, pero inmoviliza 427,20 € más por entrega (931,20 − 504,00): no es un gasto, pero ese dinero no sirve para otro pedido. Los cuadernos ocupan poco (200 unidades de 15 × 2 × 21 cm son 0,126 m³, el 1,58 % de los 8,00 m³ útiles del almacén): el espacio no frena. Con las agendas con fecha guardar de más es arriesgado: al acabar el año pierden valor (**riesgo de obsolescencia**).

CLAVE · NO HAY UN COSTE QUE SE PUEDA BAJAR SOLO

Pedir más veces baja lo que se guarda y sube lo que se gasta en pedidos. Pedir de golpe baja los pedidos y sube lo que se guarda. Tener poco stock baja el almacenamiento y sube el riesgo de rotura. Comprar bien es buscar el equilibrio.



ACTIVIDADES

7. Calcula el coste por unidad de un pedido de 240 cuadernos P01 a 2,40 € y comprueba que sale 2,50 €. ¿Cuánto debe pedir Ágora para no pagar portes a Saavedra?
8. Clasifica cada gasto como coste de compra, de pedido, de almacenamiento o de rotura: a) el tiempo de preparar y recibir un pedido; b) 504,00 € de cuadernos parados en el almacén; c) 228,80 € de margen que no se ganó; d) 288,00 € de la factura de 120 cuadernos.
9. Con los blocs P03 (coste 1,00 €), compara cuatro pedidos de 200 con dos de 400 (3 % de descuento desde 400 unidades; portes de 24,00 € por debajo de 600,00 € de base). ¿Cuál cuesta menos y cuánto dinero queda parado, con portes, en cada entrega?

1.4 Ventas y existencias, día a día

La hoja de existencias es el cuaderno de la tienda: si se rellena cada día, avisa de la rotura antes de que llegue.

Qué son las existencias. Las **existencias** son todo lo que la tienda tiene guardado para vender o para usar: las mercaderías (cuadernos, tazas), el material de embalaje (bolsas, cajas vacías) y los productos que ya no se pueden vender. El **saldo** de un artículo es cuántas unidades tiene la tienda en un momento. El saldo teórico se calcula; el saldo real se cuenta en un **inventario**. Si no coinciden, hay una diferencia que se investiga: puede ser una venta sin anotar, una rotura en el almacén o un error de cuenta.

La hoja diaria. Una hoja de cálculo con una fila por día de apertura y estas columnas basta para llevar un artículo:

Columna	Qué lleva	Cómo se obtiene
Fecha	Día de apertura	Se escribe (Ágora cierra domingos y festivos)
Apertura	Unidades al abrir	El saldo del día anterior
Entradas	Unidades que llegan	Del albarán del proveedor
Ventas	Unidades vendidas	Del cierre de caja del día
Saldo	Unidades al cerrar	Apertura + entradas − ventas

Ejemplo. Caja de regalo R02, semana del 14/09 (supuesto; Regalarte entrega 200 cajas el miércoles con su albarán):

Día	Apertura	Entradas	Ventas	Saldo
Lunes 14/09	260	0	21	239
Martes 15/09	239	0	22	217
Miércoles 16/09	217	200	20	397
Jueves 17/09	397	0	24	373
Viernes 18/09	373	0	21	352
Sábado 19/09	352	0	30	322

Con la primera fila en la fila 2 de la hoja (apertura en B, entradas en C, ventas en D y saldo en E), el saldo es =B2+C2-D2 y la apertura de la fila siguiente (B3) es =E2. La **cobertura** son los días de venta que quedan: saldo entre venta media diaria. El sábado, 322 ÷ 23 = 14,0 días (138 ventas entre 6 días); en la hoja, =REDONDEAR(E7/PROMEDIO(D2:D7);1).

Cómo se comprueba que cuadra. Tres reglas evitan casi todos los errores: cada entrada se anota con su albarán; cada venta sale del cierre de caja; y el saldo nunca es negativo. La hoja la rellena siempre la misma persona al cerrar, para que los datos sean comparables. Un saldo negativo no existe en la tienda: significa que falta anotar una entrada o que sobra una venta, y hay que buscar cuál antes de seguir. Para que la hoja avise de un error, en la columna F basta =SI(E2<0;"REVISAR";"").

CLAVE · EL SALDO TEÓRICO NO SE FÍA DE SÍ MISMO

La hoja suma y resta lo que se anota. Si falta un albarán, la hoja y el almacén se separan. Por eso el inventario existe: es la comprobación del registro.

PARA SABER MÁS

El inventario puede ser **permanente** (se anota cada entrada y cada salida, como en la hoja de Ágora) o **periódico** (se cuenta el almacén de vez en cuando y la diferencia son las salidas: ventas, mermas y otras). Ágora combina los dos: hoja diaria y recuento mensual.

LA NORMA DICE

Código de Comercio (BOE-A-1885-6627), art. 30.1: los empresarios conservan los libros, la correspondencia, la documentación y los justificantes de su negocio, debidamente ordenados, durante seis años a partir del último asiento, salvo lo que establezcan disposiciones especiales. Comprueba: Ágora guarda los albaranes y las hojas de existencias ordenados por fecha, también los de papel. Consulta la versión vigente (consulta 23/11/2026).

ACTIVIDADES

10. Completa el saldo de las tazas H02 de la semana del 14/09. Apertura del lunes: 120. Ventas de lunes a sábado: 14, 15, 13, 14, 16 y 22. El miércoles llegan 144 tazas con su albarán. ¿Cuál es la cobertura al cerrar el sábado (con la venta media sin redondear)?
11. En la hoja, la fila 5 tiene la apertura en B5, las entradas en C5, las ventas en D5 y el saldo en E5. Escribe la fórmula del saldo, la de la apertura de la fila 6 y una fórmula que muestre «REVISAR» si el saldo es negativo.
12. El jueves contaste 58 estuches en el almacén y la hoja dice 61. ¿Qué diferencia hay y cuánto vale a coste (4,00 € por estuche)? Escribe dos causas posibles.

1.5 Cuando falta producto: el coste de la rotura

Una balda vacía no solo deja de vender un cuaderno: se lleva con él otras ventas y, a veces, al cliente.

Qué es una rotura. Hay **rotura de stock** cuando un cliente pide un artículo y no hay unidades. Para estimar su coste hacen falta cuatro datos, uno en unidades y tres en euros, y la primera vez que ocurre hay que apuntarlos todos:

Dato	Qué es	Cómo se estima
Ventas perdidas	Unidades que se habrían vendido	Demanda estimada menos ventas reales
Margen perdido	Ganancia que no se obtuvo	Unidades perdidas × margen unitario
Venta asociada	Otras compras que el cliente no hizo	Clientes que llevaban algo más × margen de ese algo
Compra urgente	Sobrecoste por reponer deprisa	Lo que cobra de más el proveedor

Queda fuera una pérdida que no se calcula con exactitud: el cliente que no vuelve. Se anota, pero no se suma: el coste real es mayor que el de la hoja.

Cómo se estima la demanda perdida. Un día sin producto, las ventas son cero, pero la demanda no. Se estima con las ventas de los mismos días de la semana anterior, o con la media de los últimos días con producto. Ayuda que quien atiende apunte cada petición sin servir en una lista junto a la caja. El sábado 05/09 se esperaban 50 cuadernos y quedaban 40: 10 ventas perdidas, 26,00 € de margen.

¿Compensa una compra urgente? La compra urgente suele costar más y solo compensa si lo que se evita perder es mayor que ese sobrecoste. El martes 08/09 Saavedra habría servido por la vía normal en cuatro días (el sábado 12/09); la urgente llega en dos (el jueves 10/09). Se evitan dos días de rotura (jueves 10/09 y viernes 11/09). Se supone una demanda igual a la media de la semana, 42 cuadernos al día (210 ÷ 5), y cada uno deja 2,60 € de margen, es decir, 109,20 € cada día:

Dato	Cálculo	Resultado
Margen perdido por día	42 × 2,60 €	109,20 €
Margen que se evita en dos días	2 × 109,20 €	218,40 €
Sobrecoste de la urgencia		45,00 €
Ganancia neta de la urgencia	218,40 € − 45,00 €	173,40 €

Qué hacer la primera vez. Cuando se acaba un artículo, Ágora sigue cinco pasos: 1) anotar la fecha y el artículo; 2) apuntar cada petición sin servir; 3) avisar a Soledad, que autoriza el gasto; 4) comparar el sobrecoste de la urgencia con el margen que se pierde cada día; 5) buscar la causa: un plazo más largo, una venta que se disparó o un pedido que no se hizo.

CLAVE · STOCK CERO NO ES EFICIENTE

Un almacén vacío no inmoviliza dinero, pero tampoco vende. Lo que se ahorra en guardar se pierde en las ventas que no se hacen. Por eso el siguiente paso, en la unidad 3, es decidir cuánto guardar.

EN TU SECTOR

Papelería: la vuelta al cole concentra en dos semanas lo que se vende en un trimestre. **Alimentación:** el stock de seguridad está limitado por la caducidad. **Moda:** la rotura se cuenta por tallas y colores, no solo por artículo.

ACTIVIDADES

13. El sábado, Ágora tenía 45 tarjetas con sobre R04 (margen 1,20 €) y los clientes pidieron 60. ¿Cuántas ventas se perdieron y cuánto margen no se ganó?
14. Soledad dice: «Con el almacén vacío no tenemos dinero parado.» Responde con tres costes que ese razonamiento no cuenta.
15. Para los estuches P02 (margen 5,00 €) hay una demanda de 18 al día. Una entrega urgente cuesta 60,00 € más y ahorra dos días de rotura. ¿Compensa? Calcula la ganancia neta.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

El coste de la rotura de los cuadernos A5

Caso ficticio. Joaquín prepara con Emilio la hoja diaria de los cuadernos P01 del jueves 03/09 al martes 08/09 (el domingo 06/09 la tienda está cerrada) y calcula cuánto costó quedarse sin ellos.

Paso 1. La hoja diaria con la demanda estimada. El jueves se abre con 122 unidades. La demanda de los días sin producto se estima con los mismos días de la semana anterior.

Día	Apertura	Demanda	Ventas	Saldo
Jueves 03/09	122	41	41	81
Viernes 04/09	81	41	41	40
Sábado 05/09	40	50	40	0
Lunes 07/09	0	38	0	0
Martes 08/09	0	40	0	0

Paso 2. Ventas perdidas. Demanda menos ventas: 10 el sábado, 38 el lunes y 40 el martes. En total, 10 + 38 + 40 = **88 cuadernos**.

Paso 3. Margen perdido. Cada cuaderno deja 5,00 − 2,40 = 2,60 €. Margen perdido: 88 × 2,60 = **228,80 €**.

Paso 4. Venta asociada. Emilio calcula que uno de cada cuatro clientes (un cuaderno perdido = un cliente) llevaba también un estuche (P02, margen 5,00 €): 88 ÷ 4 = 22 estuches, 22 × 5,00 = **110,00 €**.

Paso 5. Compra urgente. El sobrecoste de la entrega urgente fue de **45,00 €**.

Parte del coste	Importe
Margen perdido de 88 cuadernos	228,80 €
Venta asociada (22 estuches)	110,00 €
Compra urgente	45,00 €
Coste de la rotura	383,80 €

RESULTADO

La rotura de los cuadernos A5 se estima en **383,80 €** (228,80 + 110,00 + 45,00), sin contar los clientes que no vuelven. Si solo se hubiese contado el margen de los cuadernos, el coste se habría quedado en el 59,6 % del real. La hoja de Joaquín habría avisado el jueves 03/09: con 81 unidades al cierre y 41 de venta diaria quedaban dos días de cobertura frente a los cuatro de plazo del proveedor.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué no se cuenta el domingo 06/09? b) ¿Cuántos estuches se habrían dejado de vender si la rotura hubiera sido de 40 cuadernos? c) ¿Qué cobertura tenía el artículo al cerrar el viernes 04/09?

PRÁCTICA

La rotura de los estuches P02

Caso ficticio. Del lunes 21/09 al sábado 26/09 de 2026, Ágora se queda sin estuches textiles P02 (coste 4,00 €, precio 9,00 €, margen 5,00 €). Emilio ha anotado la demanda diaria; Joaquín rellena la hoja y calcula lo que costó (archivo GC_UD01_INI).

Dato de partida	Valor
Apertura del lunes 21/09	70 estuches
Entradas en la semana	Ninguna
Demanda diaria, de lunes a sábado	18, 18, 18, 18, 17 y 22
Venta asociada	Uno de cada cuatro (un estuche = un cliente) lleva una bolsa de tela
Compra urgente	Sobrecoste de 30,00 €

Encargo. 1) Completa la hoja diaria con apertura, demanda, ventas y saldo, y escribe las fórmulas del saldo y de la cobertura. 2) Calcula las ventas perdidas y el margen perdido. 3) Calcula la venta asociada con la bolsa de tela R01 (margen 4,50 €; clientes enteros) y suma la compra urgente. 4) Escribe un informe de media página con el coste de la rotura y una propuesta para que no se repita.

Variante. Repite el cálculo con la tarjeta con sobre R04 (margen 1,20 €) y compara qué rotura cuesta más: la de más unidades o la de más margen (archivo GC_UD01_VAR y actividad 19).

Plantilla GC-P01 · Rotura de un artículo

Campo	Tu respuesta
Identificador (artículo y semana)	
Datos de partida	
Operaciones	
Resultado (coste de la rotura)	
Comprobación	
Incidencia y corrección	

Lista de cotejo

☐ Apertura = saldo anterior.

☐ Ninguna venta supera lo disponible.

☐ El informe cuantifica las unidades perdidas y los tres importes.

LECTURA Y DEBATE

La libreta de Adelaida



Relato ficticio. Adelaida lleva una panadería de barrio y, cada noche, antes de cerrar, apunta en una libreta tres cosas: los sacos de harina que quedan, los que ha gastado y el pan que ha sobrado. Nunca se lo ha enseñado a nadie. Durante tres semanas escribió lo mismo los viernes: «un saco más». No lo miró. El sábado a las seis de la mañana abrió el almacén y encontró dos sacos para una masa que pedía cuatro. Vendió pan hasta las once y tuvo que bajar la persiana, con la cola dando la vuelta a la esquina.

Esa noche abrió la libreta y pasó las páginas hacia atrás. Allí estaban las tres cruces de los viernes, tan claras que le dolieron. La harinera tarda dos días en servir. Si hubiera mirado el jueves, habría pedido a tiempo. Desde entonces la libreta tiene una columna nueva: cuántos días de harina quedan y el día en que hay que llamar.

Preguntas. 1) ¿Qué dato estaba en la libreta y no se miró? 2) Si la harinera tarda dos días y el viernes se gasta un saco más, ¿qué día debía haber pedido Adelaida y por qué? 3) ¿Qué columnas de la hoja de Ágora se parecen a la libreta de Adelaida y cuál le falta?

APRENDE CON LA IA

Joaquín pregunta a un asistente de IA cuánto costó la rotura de los 88 cuadernos que no se vendieron y si Ágora debería trabajar con el almacén casi vacío. Esto responde:

RESPUESTA DE LA IA

«La rotura de stock solo cuesta el margen de las unidades que no se vendieron: 88 cuadernos por 2,60 € son 228,80 €. No hace falta contar nada más. Además, un stock cero es lo más eficiente, porque no inmoviliza dinero: lo ideal es comprar únicamente cuando el cliente pide el artículo. La demanda perdida se puede calcular con las ventas del día anterior, sin más.»

Tu tarea. Localiza los fallos de la respuesta, rebátelos con los datos del caso resuelto de la página 19 (110,00 € de venta asociada, 45,00 € de compra urgente, cuatro días de plazo de Saavedra, demandas de 41, 41, 50, 38 y 40) y escribe la respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Escribe las siete fases del ciclo de compras de Ágora y el documento que se genera en cada una.
17. Escribe la fórmula del saldo diario y explica por qué un saldo negativo es siempre una señal de error.
18. Nombra los cuatro costes logísticos de comprar y pon un ejemplo de Ágora de cada uno.

Aplica

19. Variante del caso con la tarjeta con sobre R04 (margen 1,20 €), del lunes 28/09 al sábado 03/10. Apertura del lunes: 110. Demanda diaria: 35, 35, 36, 34, 38 y 60; no hay entradas. Calcula saldo, ventas perdidas y margen perdido.
20. Compara la rotura de R04 (actividad 19) con la de los estuches P02 de la práctica (41 unidades). ¿Cuál pierde más unidades y cuál pierde más margen? ¿Qué te dice eso de qué rotura hay que evitar primero?
21. Escribe una propuesta de media página para Soledad: qué columnas llevará la hoja, quién la rellenará cada día, cuándo se contará el almacén y con qué cobertura mínima saltará el aviso para pedir.

Investiga

22. Busca un informe publicado sobre roturas de stock en el comercio minorista. Anota quién lo publica, su fecha, su ámbito (país, sector, tamaño de empresas), el dato que ofrece y qué no te permite concluir sobre una tienda como Ágora.
23. Con permiso, pregunta en una tienda de tu entorno qué hace cuando se le acaba un artículo y cómo estima lo que pierde. Anota la fecha, el tipo de comercio y qué no puedes concluir con una sola respuesta.

MI PLAN DE COMPRAS · PASO 1 · HOJA DE CONTROL DIARIO DE EXISTENCIAS Y COSTE DE UNA ROTURA

Elige una empresa comercial simulada (puede ser Ágora u otra) y crea tu carpeta 00 Mi plan de compras. Guarda en ella la hoja de control diario de un artículo (apertura, entradas, ventas, saldo y cobertura) y un informe de media página con el coste de una rotura. Nombra el archivo UD01_P01_existencias_v01.

Comprueba tu expediente: el saldo nunca es negativo, las ventas perdidas están explicadas, el coste suma sus tres importes y otra persona ha revisado las fórmulas.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: hoja de control de existencias del bloc de notas P03

Documento ficticio (modelo didáctico), preparado por un compañero. Contiene **cuatro errores**. El bloc de notas cuesta 1,00 € y se vende a 2,50 €. Saavedra entregó 200 unidades el miércoles 16/09, con su albarán.

N.º	Día	Apertura	Entradas	Ventas	Saldo
1	Lunes 14/09	80	0	22	58
2	Martes 15/09	58	0	24	34
3	Miércoles 16/09	34	0	20	14
4	Jueves 17/09	14	0	26	−12
5	Viernes 18/09	0	0	25	−25
6	Domingo 20/09	−25	0	18	−43

Contexto: el compañero dejó la hoja así el lunes 21/09 porque «el programa no deja de salir en negativo». Observaciones de la hoja: «Miércoles: llega pedido de Saavedra, albarán en la carpeta».

Encargo. 1) Señala los cuatro errores y explica por qué lo son. 2) Corrige la hoja del miércoles al viernes con la entrada de 200 unidades y calcula el saldo del jueves. 3) Explica qué ha pasado con las ventas del domingo 20/09 y qué habría que hacer con ellas.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			

AUTOEVALUACIÓN

1. El orden correcto del ciclo de compras es...
a) pedir, detectar la necesidad, pagar y recibir.
b) detectar la necesidad, pedir ofertas, comparar, pedir, recibir, pagar y evaluar.
c) recibir, pagar, pedir y evaluar.

2. En Ágora, quien autoriza el gasto de una compra urgente es...
a) Emilio.
b) Joaquín.
c) Soledad.

3. El nivel de servicio del sábado 05/09, con una demanda de 50 y 40 cuadernos servidos, fue del...
a) 20,00 %.
b) 80,00 %.
c) 125,00 %.

4. El nivel de servicio de la semana, con 210 unidades demandadas y 122 servidas, fue del...
a) 41,90 %.
b) 58,10 %.
c) 122,00 %.

5. Un pedido de 200 cuadernos a 2,40 € con 24,00 € de portes sale por unidad a...
a) 2,40 €.
b) 2,52 €.
c) 2,64 €.

6. Con la tarifa de Saavedra, un pedido de 250 cuadernos a 2,40 € paga...
a) 624,00 € con portes.
b) 600,00 € sin portes.
c) 576,00 € sin portes.

7. Una hoja diaria abre con 81 unidades, no tiene entradas y vende 41. El saldo es...
a) 122.
b) 40.
c) 41.

8. Un saldo negativo en la hoja significa casi siempre que...
a) hay mucho stock.
b) falta anotar una entrada o sobra una venta.
c) el artículo se vende bien.

9. El margen perdido de 88 cuadernos con un margen de 2,60 € cada uno es de...
a) 211,20 €.
b) 228,80 €.
c) 440,00 €.

10. Una compra urgente compensa cuando...
a) siempre.
b) el sobrecoste es menor que el margen que se pierde mientras llega el pedido normal.
c) nunca, porque es más cara.

Ya sé...

- ☐ explicar las fases del ciclo de compras y quién hace cada una en Ágora.
- ☐ calcular un nivel de servicio y distinguir calidad de compra y compra justo a tiempo.
- ☐ calcular el coste de compra de un pedido y comparar coste de pedido y de almacenamiento.
- ☐ llevar una hoja diaria de existencias con saldo y cobertura y detectar un saldo negativo.
- ☐ estimar el coste de una rotura: unidades perdidas y tres importes.



UNIDAD 2

Qué venderemos esta Navidad

Bloque 1 · Saber qué hay que comprar

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Reunir y ordenar en una hoja de cálculo las ventas mensuales de un artículo durante dos años.
- Calcular una previsión de ventas con la media móvil, el crecimiento y la recta de tendencia, y saber cuándo fiarte de cada método.
- Calcular índices estacionales y localizar los meses fuertes y flojos de un artículo.
- Comparar lo previsto con lo vendido mediante la desviación en unidades, en porcentaje y acumulada.
- Explicar las causas de una desviación y pasar de la previsión a la necesidad de compra.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Jueves 17/09/2026. En el mostrador de Ágora (caso ficticio), Soledad tiene que decidir cuántas tazas H02 compra para noviembre y diciembre. Mireya quiere saber cuánto sitio le toca en el almacén para el escaparate de Navidad. Joaquín ha reunido las ventas mensuales de la taza de dos años y las ha pasado a una hoja:

- en 2025 se vendieron 3.740 tazas y de enero a agosto de 2026, 2.001;
- el mes de junio de 2026 quedó por debajo de lo previsto y nadie sabe por qué;
- Soledad advierte de que no quiere una cifra «segura», sino un método que se pueda revisar.

Tu tarea es ayudar a Joaquín a obtener la previsión de la campaña.

PARA EMPEZAR

1. ¿Crees que Ágora venderá el mismo número de tazas en diciembre que en septiembre? ¿En qué te basas?
2. Si de enero a agosto de 2025 se vendieron 1.845 tazas y en 2026, 2.001, ¿han subido o bajado las ventas? ¿Más o menos en qué porcentaje?
3. Si esperabas vender 226 tazas en un mes y vendes 215, ¿qué ha pasado y cómo lo explicarías?
4. Además de la previsión de ventas, ¿qué otro dato necesitas para saber cuántas tazas hay que comprar?



Datos de ventas

2.1



Prever las ventas

2.2



Meses fuertes y flojos

2.3



Previsto y real

2.4



Causas de la desviación

2.5

2.1 Los datos de ventas y cómo ordenarlos

Una previsión vale lo que valen sus datos: antes de calcular hay que reunirlos, limpiarlos y ordenarlos.

De dónde salen las ventas. El historial de ventas sale del cierre de caja diario y del programa de la tienda: cada venta guarda la fecha, el artículo, las unidades y el importe. Para prever interesa la **serie de ventas**: las unidades vendidas de un artículo, mes a mes, durante varios años. Con un año solo se comparan meses entre sí; con dos se ve si el patrón se repite. Ágora trabaja con la taza H02: el año 2025 completo y de enero a agosto de 2026.

Cómo se prepara la serie. Seis pasos, siempre en este orden:

1. Elegir el artículo y el periodo.
2. Sacar las unidades vendidas de cada mes.
3. Restar las devoluciones.
4. Apartar las ventas únicas, es decir, pedidos grandes que no se repetirán (por ejemplo, 100 tazas para un evento).
5. Anotar junto al mes lo que lo explica: una rotura, una promoción, unas obras.
6. Conciliar: la suma del año más lo apartado es el total de ventas del artículo.

Una venta que no representa el comportamiento normal no se borra: se anota aparte. Cada caso raro tiene su tratamiento:

Dato	Qué se hace	Por qué
Devolución	Se resta de las ventas del mes	La venta no se quedó
Venta única de 100 tazas a una empresa	Se anota aparte	No se repetirá y subiría la media
Día con rotura	Se anota junto al mes	La demanda fue mayor que la venta
Mes con obras o promoción	Se anota la causa	Explicará una desviación futura

En Ágora, Joaquín prepara la hoja el primer día de apertura de cada mes y Filomena comprueba que el total cuadra con el cierre de caja. Si no cuadra, se busca la diferencia antes de seguir. Conviene recordar que las ventas no son la demanda: si un mes el producto se agota, se vende menos de lo que se habría vendido, como se vio con los cuadernos en la unidad 1.

La hoja de partida. Una fila por mes y una columna por año. Los datos de Ágora, ya sin devoluciones ni ventas únicas, son estos:

Mes	2025	2026
Enero	270	295
Febrero	240	262

Mes	2025	2026
Marzo	250	275
Abril	245	270
Mayo	235	258
Junio	215	215
Julio	200	218
Agosto	190	208
Septiembre	255	
Octubre	330	
Noviembre	520	
Diciembre	790	
Total	3.740	2.001 (ocho meses)

Con los meses en las filas 2 a 13 (enero en la 2), el total de 2025 es =SUMA(B2:B13), que da 3.740, y la media mensual es =PROMEDIO(B2:B13), que da 311,7 tazas. Para comparar de verdad hay que usar periodos iguales: los ocho meses de 2026 (2.001 tazas) se comparan con los mismos ocho de 2025, =SUMA(B2:B9), que dan 1.845.

CLAVE · PERIODOS IGUALES

Compara siempre los mismos meses de años distintos. Y recuerda que los meses no tienen los mismos días de apertura: Ágora abre 26 días en octubre y 25 en noviembre y en diciembre, porque cierra los domingos y los festivos.

ACTIVIDADES

1. Calcula el total de 2025, la media mensual y las ventas de enero a agosto de 2025 con los datos de la tabla.
2. Indica los tres meses de 2025 en los que más tazas se vendieron y los tres en los que menos.
3. Decide qué haces con cada dato antes de pasarlo a la hoja: a) 15 devoluciones de enero; b) una venta de 100 tazas a una empresa en julio, que no se repetirá; c) un día de agosto sin tazas por rotura.

2.2 Previsión de ventas: media, crecimiento y tendencia

Prever no es adivinar: es aplicar un método sencillo a datos reales y decir qué se ha supuesto.

Qué es una previsión. Una **previsión de ventas** es una estimación de las unidades que se venderán en un periodo futuro. No es una promesa: es una **hipótesis** que se revisa cuando llegan los datos reales. Hay tres métodos sencillos y cada uno ve una parte de la realidad.

Media móvil. Se calcula la media de los últimos meses. Con la media de junio, julio y agosto de 2026 (215, 218 y 208), la previsión para septiembre sería 213,7, es decir, 214 tazas. Pero en septiembre de 2025 se vendieron 255 y la previsión con crecimiento es 277: la media móvil se queda 63 tazas corta porque septiembre es un mes de subida. Sirve para artículos estables y a corto plazo.

Crecimiento sobre el año anterior. Se divide lo vendido en el periodo de este año entre lo vendido en el mismo periodo del año anterior: 2.001 ÷ 1.845 = 1,0846, es decir, el **108,46 %**. Las ventas han crecido un 8,46 %. Se aplica a cada mes de 2025 que falta por prever:

Mes	Ventas 2025	Previsión 2026
Septiembre	255	277
Octubre	330	358
Noviembre	520	564
Diciembre	790	857

Con el crecimiento en la celda E1, =SUMA(C2:C9)/SUMA(B2:B9), la previsión de septiembre es =REDONDEAR(B10*E1;0), que da 277. El redondeo es a unidades enteras, porque no se venden fracciones de taza.

Tres escenarios. Como una previsión es una hipótesis, se calcula con más de un supuesto. Ágora usa uno prudente (el 5 % con el que empezó el año), uno calculado (8,46 %) y uno optimista (10 %):

Escenario	Crecimiento	Diciembre	Noviembre y diciembre
Prudente	5 %	830	1.376
Calculado	8,46 %	857	1.421
Optimista	10 %	869	1.441

Entre el escenario prudente y el optimista hay 65 tazas en dos meses: cada punto porcentual de crecimiento mueve unas 13 tazas.

Recta de tendencia. Con los 20 meses de datos (de enero de 2025 a agosto de 2026), la hoja puede trazar la recta que mejor se acerca a los puntos. Sube 1,33 tazas cada mes y, prolongada hasta el mes 24 (diciembre de 2026), da 305 tazas. Es una recta con poca pendiente porque mezcla meses muy flojos con otros muy fuertes: dice hacia dónde va la media, pero no ve los picos. En diciembre de 2025 se vendieron 790.

Método	Cuándo usarlo	Qué no ve
Media móvil	Artículo estable, a corto plazo	Que el mes que viene sube o baja
Crecimiento interanual	Artículo con estación y dos años de datos	Cambios que ocurran dentro del año
Recta de tendencia	Ver la evolución general	Los picos y los valles



CLAVE · UNA PREVISIÓN ES UNA HIPÓTESIS

Escribe siempre el método y el supuesto («crecimiento del 8,46 %, como de enero a agosto»). Cuando llegue el dato real se compara y se corrige. Soledad no pide una cifra segura: pide una cifra explicada.

ACTIVIDADES

4. Calcula la media móvil de tres meses para septiembre de 2026 y compárala con la previsión de 277. ¿Por qué se queda corta?
5. Prevé septiembre y octubre con un crecimiento del 5 % en lugar del 8,46 %. Redondea a unidades enteras y compara con 277 y 358.
6. Explica por qué una recta de tendencia que da 305 tazas para diciembre no sirve para decidir la compra de Navidad.

2.3 Estacionalidad: meses fuertes y flojos

Septiembre no es diciembre: el calendario hace subir y bajar las ventas, año tras año.

Qué es la estacionalidad. La **estacionalidad** es la variación regular de las ventas según la época del año. La causan el calendario escolar, la Navidad, el clima, las vacaciones y también lo que ocurre en la zona: mercadillos, fiestas, obras o la apertura de otros negocios. Para medirla se usa el **índice estacional**: ventas del mes ÷ media mensual del año. Un índice mayor que 1 marca un mes fuerte; uno menor que 1, un mes flojo.

Mes	Ventas 2025	Índice
Enero	270	0,87
Febrero	240	0,77
Marzo	250	0,80
Abril	245	0,79
Mayo	235	0,75

Mes	Ventas 2025	Índice
Junio	215	0,69
Julio	200	0,64
Agosto	190	0,61
Septiembre	255	0,82
Octubre	330	1,06
Noviembre	520	1,67
Diciembre	790	2,53

La actividad de la zona. Además del calendario, cada barrio tiene su pulso: días de mercadillo, fiestas, el comienzo de unas obras o el cierre de un negocio. Ágora los anota junto al mes para entender, un año después, por qué salió distinto.

Cómo se lee. Con una media de 311,7 tazas al mes, diciembre vende 2,53 veces la media y agosto, 0,61. Solo octubre, noviembre y diciembre están por encima de la media: tres meses de doce reúnen el 44 % de las ventas del año (1.640 de 3.740). Ágora no puede comprar «una doceava parte» cada mes: compraría de más en verano y de menos en Navidad.

Para qué sirve el índice. Tiene tres usos: 1) planificar las compras y el espacio (Mireya ya sabe que diciembre necesita más sitio); 2) comparar meses distintos sin engañarse (agosto parece «malo» y es normal); y 3) prever. Con el crecimiento ya calculado, la media mensual prevista de 2026 es 3.740 × 1,0846 ÷ 12 = 338,0 tazas, y la de diciembre, 338,0 × 2,535 = 857 (2,535 es 790 ÷ 311,67, sin redondear a dos decimales). Es la misma cifra que daba aplicar el crecimiento a diciembre de 2025: basta guardar el índice de cada mes en una columna de la hoja.

CLAVE · UN SOLO AÑO NO BASTA

Un índice calculado con un único año puede estar torcido por una circunstancia de ese año (una obra, una rotura). Con dos o tres años se afina. Ágora solo tiene un año completo, y por eso lo trata como una primera aproximación y no como una ley.



ACTIVIDADES

7. Calcula el índice estacional de enero, de julio y de octubre con la media de 311,7 tazas y redondea a dos decimales.
8. Indica qué meses de 2025 tienen un índice mayor que 1 y qué porcentaje de las ventas del año reúnen.
9. Usa el índice del 108,46 % para prever octubre de 2026 y comprueba que sale 358 tazas.

2.4 Previsto frente a real

Una previsión que nadie compara con la realidad no sirve para aprender.

Qué se compara y cuándo. Cada mes, cuando se cierra, Joaquín añade a la hoja las ventas reales y las compara con lo previsto. Para enero-agosto de 2026, Ágora había previsto las ventas de 2025 más un 5 %: era el supuesto con el que empezó el año.

Mes	Previsto (2025 × 1,05)	Real	Desviación
Enero	284	295	+11
Febrero	252	262	+10
Marzo	263	275	+12
Abril	257	270	+13
Mayo	247	258	+11
Junio	226	215	−11
Julio	210	218	+8
Agosto	200	208	+8

Tres medidas. La **desviación** es la diferencia entre lo real y lo previsto: real − previsto. Si es positiva, se vendió más de lo esperado. La **desviación en porcentaje** es la desviación entre lo previsto. La **desviación acumulada** suma las desviaciones mes a mes. En la hoja, con lo previsto en B y lo real en C, la desviación es =C2-B2, el porcentaje es =(C2-B2)/B2 y la acumulada de la fila 5 es =SUMA(D2:D5).

Mes	Desviación	En %	Acumulada
Mayo	+11	4,5 %	57
Junio	−11	−4,9 %	46
Agosto	+8	4,0 %	62

Cómo se lee. En siete de los ocho meses las ventas superaron lo previsto y solo junio quedó por debajo. La desviación acumulada es de +62 tazas sobre 1.939 previstas, un 3,2 %, y un error medio de 10,5 tazas al mes (media de las desviaciones sin signo). Si casi todas tienen el mismo signo, es probable que no sea azar: el método se queda corto. Aquí el 5 % era menor que el crecimiento real, del 8,46 %.

Cuándo avisar. Soledad pide dos avisos: que la desviación acumulada pase del 5 % de lo previsto o que haya tres desviaciones seguidas del mismo signo. En Ágora el segundo aviso habría saltado en marzo, con enero, febrero y marzo positivos: era la señal de que el 5 % se quedaba corto.

El gráfico de dos líneas. Con los meses en el eje horizontal y las tazas en el vertical, se dibuja una línea para lo previsto y otra para lo real. Si las dos casi se superponen, la previsión va bien; si se separan siempre hacia el mismo lado, hay un sesgo; si una cae en un mes concreto, como la real en junio, hay algo que explicar.

CLAVE · MIRA EL SIGNO

Una desviación aislada puede ser casualidad. Varias seguidas con el mismo signo indican que hay que cambiar el supuesto, no solo disculparla.

ACTIVIDADES

10. Calcula la desviación de marzo y de mayo y su porcentaje sobre lo previsto.
11. Calcula la desviación acumulada hasta junio y explica qué significa que baje de 57 a 46.
12. Escribe las fórmulas de la hoja para la desviación, el porcentaje y la acumulada de la fila 7, con lo previsto en B y lo real en C.

2.5 Por qué nos desviamos

Una desviación no se tapa ni se castiga: se explica, se anota y se usa para prever mejor.

Causas internas y externas. Una desviación tiene causas que dependen de la tienda y otras que no:

Causa	Tipo	Ejemplo en Ágora
Promoción propia	Interna	Un descuento en tazas que adelanta compras
Rotura de stock	Interna	Los cuadernos del 05/09: se vende menos de lo que se pide
Cambio de escaparate	Interna	Una nueva colocación que lleva clientes a otra familia
Obras en la calle	Externa	El paso de clientes baja en junio de 2026
Calendario	Externa	Un festivo o un puente cambia los días de apertura
Competencia	Externa	Un comercio nuevo cerca baja o sube la demanda

Sobre las causas internas la tienda puede actuar; las externas no dependen de ella, aunque puede adaptar los pedidos. Cada causa pide un tratamiento distinto: una promoción propia se anota con su fecha, para no confundirla con demanda normal; una rotura de stock se anota junto al mes, porque las ventas quedaron por debajo de la demanda; y unas obras o un festivo se anotan como hechos puntuales. Lo importante es que la hoja diga qué pasó, no solo cuánto se vendió. Así Joaquín separa lo que puede repetirse de lo que no.

Cómo se investiga. Cinco pasos: 1) localizar la desviación mayor o la que tiene el signo contrario a las demás (en Ágora, junio); 2) preguntar en la tienda a quien estaba allí; 3) contrastar con los datos propios (roturas, promociones, días de apertura); 4) anotar la causa en la hoja con su fecha y quién la anota; 5) decidir si se corrige el método o solo se anota el hecho. Una causa que se puede repetir (la competencia, la moda) pide corregir; una que no (unas obras) solo pide anotarla. En junio de 2026, Emilio recuerda que las obras de la calle redujeron el paso de gente: −11 tazas, un −4,9 %, y que durante dos semanas hubo que dar la vuelta a la manzana para entrar en la tienda. Como las obras no se repetirán, el método no cambia, pero la nota evita que en junio de 2027 se tome ese dato como un mes flojo normal.

Así queda el registro de desviaciones de Ágora:

Meses	Desviación	Causa anotada	¿Se corrige?
Enero a mayo	+10 a +13 al mes	El crecimiento real supera el 5 % supuesto	Sí: cambia el supuesto
Junio	−11 (−4,9 %)	Obras en la calle	No: es un hecho puntual

Corregir la previsión. Las desviaciones del mismo signo sí piden corregir el supuesto. Joaquín sustituye el 5 % de enero por el 8,46 % que han dado los ocho meses y rehace septiembre-diciembre: 277, 358, 564 y 857 tazas.

De la previsión a la necesidad de compra. Prever ventas no es todavía decidir qué se compra. La **necesidad de compra** es lo que hay que pedir para cubrir la venta prevista y mantener un colchón de seguridad, teniendo en cuenta lo que ya hay en el almacén:

necesidad = ventas previstas + seguridad − stock disponible − pedidos en camino

Si se prevén 300 ventas, se quiere un colchón de 40 y hay 90 en el almacén (nada en camino), hay que comprar 300 + 40 − 90 = 250. El colchón se fija en la unidad 3. El caso resuelto de la página 35 lo calcula con las tazas de Navidad.

CLAVE · LA CAUSA VA EN LA HOJA

Anota la causa en la misma fila que la desviación. Dentro de un año nadie recordará por qué junio fue flojo, y la hoja sí.

ACTIVIDADES

13. Clasifica cada causa como interna o externa: a) adelantar el escaparate de Navidad; b) unas obras que cortan la calle; c) cinco días sin producto por un pedido que no se hizo; d) la apertura de un comercio de regalos en la misma calle.
14. En junio se previeron 226 tazas y se vendieron 215. Calcula la desviación y su porcentaje, y explica si cambiarías el método de previsión.
15. Redacta la nota que Joaquín anota en la hoja sobre la desviación de junio: fecha, mes, causa, efecto en unidades y quién la registra.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

La necesidad de tazas para Navidad

Caso ficticio. Joaquín prepara con Soledad cuántas tazas H02 hay que comprar para noviembre y diciembre de 2026 a partir de las ventas de dos años.

Paso 1. El crecimiento. Las ventas de enero a agosto de 2025 suman 1.845 tazas y las de 2026, 2.001. Crecimiento: 2.001 ÷ 1.845 = 1,0846, es decir, el **108,46 %**.

Paso 2. La previsión. Cada mes de 2025 se multiplica por 1,0846 y se redondea:

Mes	Ventas 2025	Previsión 2026
Septiembre	255	277
Octubre	330	358
Noviembre	520	564
Diciembre	790	857

Paso 3. La estacionalidad. Con una media mensual de 311,7 tazas en 2025, el índice de diciembre es 2,53, el de noviembre 1,67 y el de agosto 0,61: los dos últimos meses son los fuertes.

Paso 4. La desviación de junio. Con el 5 % supuesto en enero, junio estaba previsto en 226 tazas y se vendieron 215: −11, un −4,9 %. La causa son las obras en la calle y se anota en la hoja.

Paso 5. La necesidad de compra

Concepto	Cálculo	Tazas
Ventas previstas de noviembre y diciembre	564 + 857	1.421
Stock de seguridad de campaña (6 días de la venta media de diciembre)	857 ÷ 25 = 34,28; × 6	206
Stock disponible el 01/11 (supuesto, sin pedidos en camino)		−427
Necesidad	1.421 + 206 − 427	1.200

RESULTADO

Hay que comprar **1.200 tazas**, es decir, **100 cajas de 12**. La previsión es una hipótesis (crecimiento del 8,46 %) y se revisará cada mes con las ventas reales. Los 427 son el stock previsto para el 01/11 (supuesto del libro): lo que guarda la reposición normal, como mucho 192 tazas (se calcula en la unidad 3), más unas 235 tazas de cajas de campaña recibidas antes del 01/11 con su albarán (supuesto). Queda anotado como necesidad NE-2026-001.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué se divide entre 25 y no entre 30? b) ¿Cuántas cajas serían si el stock disponible fuera 400? c) ¿Qué pasaría si usaras la recta de tendencia (305 para diciembre)?

PRÁCTICA

La previsión de las velas H01

Caso ficticio. Joaquín repite el método con la vela en caja H01 (coste 3,00 €, precio 7,50 €). Las ventas mensuales en unidades son las de la tabla; parte del archivo GC_UD02_INI.

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
2025	190	170	180	175	165	150	140	135
2026	210	185	198	192	180	163	154	148

Septiembre a diciembre de 2025: 180, 260, 440 y 700 velas.

Encargo. 1) Calcula el crecimiento de enero a agosto y la previsión de septiembre a diciembre de 2026. 2) Calcula el índice estacional de cada mes de 2025 con la media mensual de 2025. 3) Compara lo previsto (2025 × 1,05) con lo real de los ocho primeros meses y calcula la desviación acumulada. 4) Redacta dos causas posibles de la mayor desviación en unidades.

Variante. Escenario prudente con un crecimiento del 5 %: compara la previsión de noviembre y diciembre con la anterior y di cuántas velas cambia la necesidad (archivo GC_UD02_VAR).

Plantilla GC-P02 · Previsión de un artículo

Campo	Tu respuesta
Identificador (artículo y año)	
Datos de partida	
Operaciones	
Resultado (previsión y desviaciones)	
Comprobación	
Incidencia y corrección	

Lista de cotejo

☐ Periodos iguales en el crecimiento.
☐ Previsión redondeada a unidades.
☐ Índices con dos decimales.
☐ Causas distintas para la mayor desviación.

LECTURA Y DEBATE

Los turrones de Aurelia



Relato ficticio. Aurelia vende turrones y mantecados en un puesto de mercado durante las fiestas. El año pasado vendió 1.000 cajas en diciembre y, al preparar este año, hizo la cuenta que hacía siempre: «Un 12 % más», dijo, y encargó 1.120 cajas. No miró el cuaderno de su marido, donde él había anotado que 180 de aquellas cajas se vendieron un único fin de semana, con un puente largo y un tiempo de postal. Sin ese fin de semana, el diciembre normal de Aurelia habría sido de 820 cajas.

El puesto abrió con la caja de dinero preparada y el almacén lleno. Los primeros fines de semana se vendió bien. Pero el puente no se repitió, y a mediados de mes las cajas seguían apiladas detrás del mostrador. Aurelia las vendió a mitad de precio en enero. Aquella noche leyó el cuaderno de su marido. Al margen de diciembre, con su letra pequeña, ponía: «puente». Desde entonces, junto a cada cifra anota la causa.

Preguntas. 1) ¿Qué dato explicaba el diciembre del año pasado y Aurelia no tuvo en cuenta? 2) Quita las 180 cajas del puente a las 1.000: ¿cuál sería la base y cuántas cajas saldrían con un 12 % más? 3) ¿Cómo anotarías esa causa en una hoja de ventas como la de Ágora?

APRENDE CON LA IA

Joaquín pregunta a un asistente de IA cuántas tazas se venderán en diciembre de 2026 y cuántas debe comprar Ágora. Esto responde:

RESPUESTA DE LA IA

«Con las ventas mensuales de enero de 2025 a agosto de 2026 (20 meses) la media es de 287,05 tazas y la recta de tendencia sube 1,33 tazas por mes. Prolongándola hasta el mes 24, diciembre de 2026, da unas 305 tazas. Como la tendencia es estable, no hace falta tener en cuenta la estacionalidad: la Navidad es un mes más. Basta con añadir un 10 % de colchón y comprar 336 tazas, 28 cajas de 12.»

Tu tarea. Localiza los fallos de la respuesta, rebátelos con los datos del caso resuelto de la página 35 (diciembre de 2025 vendió 790 tazas, la previsión de diciembre es de 857 y la necesidad de compra es de 1.200) y escribe la respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Explica la diferencia entre media móvil, crecimiento interanual y recta de tendencia, y di cuál usarías para prever diciembre de un artículo de Navidad.
17. Escribe la fórmula del índice estacional y la de la desviación en porcentaje.
18. Calcula el índice estacional de septiembre de 2025 y di si es un mes fuerte o flojo.

Aplica

19. Escenario prudente con la taza H02: usa un crecimiento del 5 % para prever septiembre a diciembre de 2026 (redondea a unidades) y calcula la necesidad con 6 días de seguridad (25 días de apertura en diciembre; redondea la seguridad hacia arriba) y 427 de stock.
20. Redondea hacia arriba la necesidad de la actividad 19 a cajas de 12 y di cuántas tazas faltarían si el crecimiento real fuera el del 8,46 %.
21. Escribe una nota para Soledad de media página: método usado, supuestos, resultado, qué mes revisaréis primero y qué desviación os haría cambiar el supuesto.

Investiga

22. Busca en una fuente estadística oficial las ventas del comercio minorista de los últimos doce meses y observa si hay estacionalidad. Anota quién publica el dato, la fecha de consulta, el ámbito (territorio y tipo de comercio) y qué no permite concluir sobre una tienda concreta.
23. Pregunta a alguien que venda por temporada (con permiso) cómo prevé sus ventas de la campaña. Anota la fecha, el tipo de negocio y qué no puedes concluir con una sola respuesta.
24. Elige un artículo de tu empresa simulada y haz una lista de tres hechos del último año (obras, fiestas, promociones) que habrían movido sus ventas.

MI PLAN DE COMPRAS · PASO 2 · PREVISIÓN DE VENTAS DE NAVIDAD Y DESVIACIONES

En tu carpeta 00 Mi plan de compras, guarda la hoja de previsión de un artículo de tu empresa simulada: dos años de ventas (reales o, si no los hay, ficticios y señalados como tales), el crecimiento, la previsión de la campaña, los índices estacionales y la comparación previsto-real con una nota de desviaciones. Nombra el archivo UD02_P02_prevision_v01.

Comprueba tu expediente: los periodos son iguales, cada previsión dice su método y su supuesto, las desviaciones tienen causa anotada y otra persona ha revisado las fórmulas. Guarda también el escenario prudente y el optimista.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: hoja de índices estacionales de la taza H02

Documento ficticio (modelo didáctico), preparado por un compañero. Contiene **cuatro errores**. La media mensual de 2025 es de 311,7 tazas.

Mes	Ventas 2025 en la hoja	Índice en la hoja
Julio	190	0,61
Agosto	255	0,82
Septiembre	330	1,06
Octubre	520	1,67
Noviembre	790	2,53
Diciembre	(sin dato)	

Contexto: el compañero usa el índice de noviembre de la hoja (2,53) para prever la campaña y Soledad, al verlo, pide revisar la hoja antes de decidir nada porque la previsión sale mucho mayor de lo habitual.

Encargo. 1) Señala los cuatro errores y explica por qué lo son. 2) Rehaz los índices de julio a diciembre con las ventas de 2025 de la tabla de 2.1. 3) Calcula en qué porcentaje habría inflado la hoja la previsión de noviembre (compara las ventas de la hoja con las correctas) y qué decisión de compra habría salido de ahí. 4) Escribe la comprobación que añadirías a la hoja para que un desplazamiento así salte a la vista.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			

AUTOEVALUACIÓN

1. Las ventas de enero a agosto de 2026 (2.001) y de 2025 (1.845) dan, como índice respecto al año anterior...
a) 2.001 − 1.845 = 156.
b) 2.001 ÷ 1.845 = 108,46 %.
c) 1.845 ÷ 2.001 = 92,2 %.

2. Aplicando ese crecimiento a las 255 tazas de septiembre de 2025, la previsión es...
a) 255.
b) 277.
c) 307.

3. La media mensual de 2025, con 3.740 tazas en el año, es...
a) 311,7.
b) 340,0.
c) 3.740.

4. El índice estacional de diciembre de 2025, con 790 ventas y media de 311,7, es...
a) 0,39.
b) 2,53.
c) 25,3.

5. La media móvil de los tres últimos meses disponibles, junio, julio y agosto de 2026 (215, 218 y 208), es...
a) 208.
b) 213,7.
c) 641.

6. En marzo se previeron 263 tazas y se vendieron 275: la desviación es...
a) −12.
b) +12.
c) +4,6.

7. La desviación acumulada de enero a agosto de 2026, sumando las ocho desviaciones mensuales, fue de...
a) +62.
b) +46.
c) −62.

8. Un ejemplo de causa externa de una desviación es...
a) una promoción de la tienda.
b) unas obras en la calle.
c) una rotura por un pedido que no se hizo.

9. La necesidad = previsión de noviembre y diciembre (1.421) + seguridad (206) − stock (427) = ...
a) 1.200.
b) 1.627.
c) 1.848.

10. Una previsión de ventas es...
a) una cifra segura.
b) una hipótesis que se revisa con los datos reales.
c) una copia del año anterior.

Ya sé...

- ☐ ordenar las ventas de dos años en una hoja y comparar periodos iguales.
- ☐ calcular una previsión con crecimiento, media móvil o recta de tendencia.
- ☐ calcular e interpretar índices estacionales.
- ☐ calcular la desviación (en unidades, en porcentaje y acumulada) entre lo previsto y lo real.
- ☐ explicar una desviación y pasar de la previsión a la necesidad de compra.
- ☐ calcular una previsión prudente, una calculada y una optimista.



UNIDAD 3

Cuánto guardar y cuándo pedir

Bloque 1 · Saber qué hay que comprar

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Calcular el stock de seguridad, el punto de pedido y el stock máximo de un artículo a partir de su consumo y de su plazo de entrega.
- Decidir cuándo hay que pedir comparando el stock con el punto de pedido, y cuánto, con un lote múltiplo de la caja del proveedor.
- Calcular la cobertura, la rotación y la capacidad del almacén para saber si lo que se pide cabe y se vende.
- Programar pedidos de reposición y de campaña con fecha de pedido y fecha de llegada, contando hacia atrás desde el día en que hace falta la mercancía.
- Comparar el coste de quedarse sin stock con el de tener de más y elegir un nivel de seguridad razonado.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Martes 29/09/2026. En el almacén de Ágora (caso ficticio), Emilio mira la estantería de las tazas H02 y propone lo de siempre: repetir el pedido de 100 tazas a Casamar. Joaquín abre su cuaderno con los datos del artículo:

- hay 95 tazas en el almacén y se venden 14 al día de media, aunque algún sábado se han vendido 22;
- Casamar tarda 6 días de apertura en servir un pedido normal;
- la Navidad está cerca y nadie sabe si el pedido de siempre llegará a tiempo.

Soledad no quiere una costumbre, sino una regla escrita que sirva para todos los artículos. Tu tarea es ayudar a Joaquín a fijar cuánto guardar, cuándo pedir y cuándo adelantar la compra de campaña.

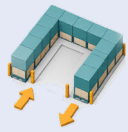
PARA EMPEZAR

1. Si hoy hay 95 tazas y se venden 14 al día, ¿para cuántos días de venta hay stock?
2. Mientras llega el pedido, que tarda 6 días, ¿cuántas tazas se venden de media?
3. ¿Cuántas tazas más querrías guardar por si un día se vende más de lo normal?
4. ¿Por qué no pedir 1.000 tazas de una vez para no tener que preocuparse más?



Cuánto guardar

3.1



Cuándo y cuánto pedir

3.2



Rotar y caber

3.3



Calendario de pedidos

3.4



Faltar o sobrar

3.5

3.1 Stock mínimo, de seguridad y máximo

Guardar de más cuesta dinero y espacio; guardar de menos cuesta ventas. El stock de seguridad busca el punto medio.

Los cuatro datos de partida. Hacen falta cuatro datos. El **consumo diario medio** es el número de unidades que se venden en un día normal. El **consumo diario máximo** es lo más que se ha vendido en un día, sin contar ventas únicas. El **plazo de entrega** son los días que pasan desde que se hace el pedido hasta que la mercancía está en el almacén. Y el **lote** es la cantidad que se pide cada vez. En Ágora, los plazos de reposición normal se cuentan en días de apertura, de lunes a sábado sin festivos, porque son los días en que se vende. Estos son los de la taza H02:

Dato	Valor	De dónde sale
Consumo diario medio	14 tazas	Un mes normal (358 ÷ 26 días de apertura ≈ 14)
Consumo diario máximo	22 tazas	El día más fuerte, sin ventas únicas
Plazo de entrega	6 días	Condiciones de Casamar
Lote	144 tazas	12 cajas de 12

De dónde salen el consumo medio y el máximo. Son hipótesis del libro apoyadas en la unidad 2: el medio, cercano a la previsión de octubre (358 ÷ 26 = 13,8); el máximo, el día más fuerte, sin ventas únicas. Se revisan cada mes.

Stock de seguridad. El **stock de seguridad** es el colchón de unidades que se guarda para cubrir los días en que se vende más que la media mientras llega el pedido. Se calcula así:

stock de seguridad = (consumo máximo − consumo medio) × plazo

Para la taza H02, (22 − 14) × 6 = 48 tazas. Durante los 6 días del plazo se venden 84 tazas de media; si fueran los 6 días más fuertes, 132. Las 48 de diferencia son el colchón para el peor caso.

Stock mínimo y stock máximo. El **stock mínimo** es el nivel por debajo del cual no se quiere bajar; algunos comercios lo llaman así, y en Ágora coincide con el stock de seguridad. El **stock máximo** es lo más que debe haber en el almacén: el stock de seguridad más el lote, que es lo que hay justo cuando llega un pedido y el colchón sigue intacto. Para la taza H02, 48 + 144 = 192. Entre el mínimo y el máximo el stock sube de golpe cuando llega el pedido y baja día a día con las ventas.

El **stock medio** es seguridad + (lote ÷ 2): 48 + 72 = 120 tazas.

Nivel	Qué es	Fórmula	Taza H02
Stock de seguridad (mínimo)	Colchón para los días fuertes	(máximo − medio) × plazo	48
Stock máximo	Lo más que debe haber	seguridad + lote	192
Stock medio	Lo que hay de media	seguridad + (lote ÷ 2)	120

Fijar de más o de menos. Los dos errores cuestan, pero de forma distinta, y por eso el colchón no se fija a ojo: se calcula con la fórmula y se revisa:

Si se fija…	Qué pasa	Ejemplo en Ágora
De menos	Roturas, ventas perdidas, urgencias	Tres sábados seguidos sin tazas en el escaparate
De más	Dinero parado, falta de espacio, deterioro	600 tazas en enero con el escaparate ya sin Navidad

CLAVE · EL COLCHÓN CUBRE DÍAS FUERTES, NO DESASTRES

El stock de seguridad absorbe un día de venta mayor que el medio y un retraso pequeño. No cubre que el proveedor falle una semana ni que cambie la demanda: para eso se revisan los datos cada mes.

EN TU SECTOR

Papelería: en septiembre sube el consumo de cuadernos. **Alimentación:** en los frescos el máximo es corto. **Moda:** el stock se reparte por tallas.

ACTIVIDADES

1. Calcula el stock de seguridad y el stock máximo del cuaderno P01 (consumo medio 28, máximo 45, plazo 4 días, lote 200).
2. Calcula el stock de seguridad de la taza H02 si Casamar tardara 3 días en lugar de 6 y explica por qué el stock de seguridad depende del plazo.
3. Indica si cada situación apunta a un stock fijado de más o de menos: a) tres sábados sin tazas; b) 600 tazas en el almacén en enero; c) cajas de tazas rotas por apilarlas demasiado.

3.2 Punto de pedido y lote de compra

El punto de pedido responde a «¿cuándo?» y el lote a «¿cuánto?». Confundir el punto de pedido con el stock de seguridad es el error más común.

El punto de pedido. El **punto de pedido** es el nivel de stock al que hay que lanzar el pedido para que llegue antes de que el artículo se agote. Se calcula así:

punto de pedido = consumo medio × plazo + stock de seguridad

Para la taza H02, 14 × 6 + 48 = 132 tazas. Las 84 primeras (14 × 6) son las que se venderán mientras llega el pedido, y las 48 restantes son el colchón. La regla de Ágora es clara: cuando el stock sea igual o menor que el punto de pedido, se pide. El 29/09 hay 95 tazas, que es menos que 132: hay que pedir hoy, no cuando queden 48.

El error más común. Si Ágora esperara a que quedaran 48 tazas, el pedido tardaría 6 días en llegar y en ese tiempo se venderían 84. El saldo proyectado al llegar sería 48 − 84 = −36: el stock real sería cero y faltarían 36 tazas, casi tres días de venta.

Regla	Pide con	Saldo proyectado al llegar	Resultado
Equivocada: pedir al llegar al stock de seguridad	48	48 − 84 = −36	Rotura de 36 tazas
Correcta: pedir al llegar al punto de pedido	132	132 − 84 = 48	Colchón intacto

Cuánto se pide: el lote. El **lote de compra** es la cantidad que se pide cada vez. No es una cifra cualquiera: es múltiplo de la unidad en que vende el proveedor. Casamar sirve las tazas en cajas de 12, así que el lote de 144 son 12 cajas; pedir 100 tazas no es posible, porque 100 no es múltiplo de 12 (serían 8 cajas, 96 tazas, o 9 cajas, 108). En este libro Ágora no calcula un lote económico: se pide el lote de la ficha, que es un múltiplo de la caja y tiene cabida en el almacén.

Artículo	Seguridad	Punto de pedido	Máximo
P01 Cuaderno A5	68	180	268
H02 Taza en caja	48	132	192
R02 Caja de regalo	45	150	245
P04 Agenda	36	90	136

Cuenta lo que ya has pedido. El programa no compara el punto de pedido solo con lo que hay en la estantería, sino con la **posición de stock**: lo que hay en el almacén más lo que ya está pedido y todavía no ha llegado (y aún no se puede vender). Si no, volvería a pedir cada día mientras el primer pedido está en camino. Por eso Joaquín anota en la hoja la fecha de cada pedido y la de su llegada, y cada mañana suma lo pendiente al stock antes de comparar.

Cómo se aplica cada día. Cada mañana, al abrir, Joaquín repasa la ficha de cada artículo con tres preguntas: cuánto hay (más lo ya pedido), cuál es su punto de pedido y, si el stock es igual o menor, cuántas cajas completas hay que pedir. Con el cuaderno P01, que tiene 150 en el almacén y un punto de pedido de 180, la respuesta es «sí»: se piden 200, un lote de 200: antes de que llegue quedan 38 (150 − 28 × 4) y, al entrar, 238, por debajo del máximo de 268.



CLAVE · DOS NÚMEROS, DOS PREGUNTAS

El stock de seguridad dice cuánto colchón se guarda; el punto de pedido dice cuándo se pide. El segundo incluye al primero y además lo que se vende mientras llega el pedido.

ACTIVIDADES

4. Calcula el punto de pedido del cuaderno P01 y di si hay que pedir con 150 cuadernos en el almacén.
5. Si Ágora pidiera las agendas P04 al llegar a su stock de seguridad (36), ¿qué saldo proyectado tendría al llegar el pedido? Consumo medio 9, plazo 6.
6. El lote de H02 es de 144 tazas y Casamar las sirve en cajas de 12. ¿Cuántas cajas son? Explica qué dos opciones tiene Emilio si quiere pedir 100.

3.3 Rotación, cobertura y capacidad del almacén

Un artículo que rota despacio ocupa sitio y dinero; un almacén lleno no admite más pedidos.

La cobertura. La **cobertura** es el número de días de venta que cubre el stock que hay: stock ÷ consumo medio diario. Con 95 tazas y 14 al día, la cobertura es 6,8 días: casi justa para los 6 días del plazo, sin colchón. El punto de pedido de H02 equivale a 9,4 días de cobertura (132 ÷ 14): por debajo, hay que pedir. R02 pasa de su máximo por una entrada extra tras el 19/09: se anota, no se pide.

Artículo	Stock el 29/09	Consumo medio	Cobertura	Punto de pedido
P01	150	28	5,4 días	180
H02	95	14	6,8 días	132
R02	340	21	16,2 días	150
P04	120	9	13,3 días	90

La rotación. La **rotación** mide cuántas veces se vende el stock medio en un periodo: unidades vendidas ÷ stock medio. Con la taza H02, el consumo de un mes normal es 364 tazas (14 × 26) y el stock medio es 120, así que la rotación es 364 ÷ 120 = 3,03 vueltas al mes. Para comparar artículos, se calcula también la cobertura media (stock medio ÷ consumo diario: 120 ÷ 14 = 8,6 días).

Artículo	Stock medio	Consumo del mes	Rotación mensual	Cobertura media
P01	168	728	4,33	6,0 días
H02	120	364	3,03	8,6 días
R02	145	546	3,77	6,9 días
P04	86	234	2,72	9,6 días

La agenda P04 es el artículo que rota más despacio (2,72 vueltas) y el cuaderno P01, el que más rápido (4,33). Cuanto menor es la rotación, más tiempo está el dinero parado. Aquí se calcula en unidades; en la unidad 8, a coste.



Cómo se lee la cobertura frente al plazo. Si la cobertura es menor que el plazo y no hay pedido en camino, hay riesgo de rotura; si está entre el plazo y el punto de pedido, hay que pedir hoy; si es mayor, se espera. P01 (5,4 días, con 4 de plazo) y H02 (6,8, con 6) están en la zona de pedir; R02 y P04, con más de 13 días, no. La tabla de arriba sirve de semáforo: cada mañana Joaquín mira primero los artículos con menos días de cobertura.

La capacidad del almacén. El almacén útil de Ágora tiene 8,00 m² de suelo y 2,00 m de alto: 16 m³. Como hay pasillos y estanterías, solo se aprovecha el 50 %: 8,00 m³ útiles (supuesto del libro). Una caja de 12 tazas mide 38 × 29 × 15 cm, es decir, 16.530 cm³ o 0,0165 m³. Las 100 cajas (1.200 tazas) de la campaña ocupan 1,65 m³, el 20,7 % del volumen útil, y por volumen caben 483 cajas en teoría. El máximo de reposición normal de H02, 192 tazas, son 16 cajas: 0,26 m³.

Cuando un pedido no cabe, hay cuatro salidas: pedir menos cantidad y más a menudo; pedir una entrega en dos tandas; sacar parte a la tienda, a la estantería de venta; y dar prioridad en el almacén a los artículos de rotación alta.

LA NORMA DICE

Plan General de Contabilidad (Real Decreto 1514/2007, BOE-A-2007-19884), segunda parte, norma de registro y valoración 10.ª, apartado 1.3: para dar valor a bienes intercambiables entre sí, se adopta con carácter general el método del precio medio o coste medio ponderado; el método FIFO es aceptable. Comprueba: si quedan 38 tazas a 4,50 € y llegan 144 a 4,62 €, el coste medio es (171,00 + 665,28) ÷ 182 = 4,59 € por taza (supuesto de precios). Consulta la versión vigente (consulta 23/11/2026).

ACTIVIDADES

7. Calcula la cobertura de R02 (340 cajas de regalo) y de P04 (120 agendas) y di cuál de los dos no necesita pedir hoy.
8. Calcula el stock medio y la rotación mensual de R02 (seguridad 45, lote 200, consumo del mes 546).
9. Calcula el volumen de una caja de tazas (38 × 29 × 15 cm) en metros cúbicos, el de 100 cajas y el porcentaje que ocupan de los 8,00 m³ útiles.

3.4 Programar las compras de la campaña

El plazo no se negocia con el calendario: se cuenta hacia atrás desde el día en que hace falta la mercancía.

Por qué no basta la reposición normal. La reposición normal está calculada con un consumo de 14 tazas al día. En la campaña, con la previsión de la unidad 2 (564 tazas en noviembre y 857 en diciembre, 25 días de apertura cada mes), el consumo medio es de 22,6 tazas al día en noviembre y de 34,3 en diciembre. Con el máximo de 192 tazas hay existencias para 8,5 días en noviembre y solo 5,6 en diciembre, menos que el plazo de 6. Solo las ventas del plazo en diciembre (34,28 × 6 = 205,7 tazas) ya superan el máximo, antes de sumar colchón. Por eso la campaña se compra aparte, en un pedido grande de 1.200 tazas con otro plazo: 15 días laborables, de lunes a viernes.

El calendario hacia atrás. Se parte del día en que la mercancía tiene que estar en el almacén y se resta cada paso:

Fecha	Qué ocurre	Cómo se cuenta
Lunes 05/10	Solicitud de oferta a los proveedores	Se piden precio y plazo a tres proveedores
Jueves 15/10	Comparativo de las ofertas listo	Diez días naturales para recibir y valorar
Miércoles 21/10	Pedido en firme (unidad 5)	Último día para llegar el 11/11
Miércoles 11/11	Llegada de las 100 cajas	15 días laborables desde el 21/10, sin contarlo

La necesidad de 1.200 tazas queda registrada en el documento NE-2026-001, que Soledad autoriza antes de pedir. Cada semana de retraso en el pedido es una semana de retraso en la llegada, y las 100 cajas tienen que caber en el almacén (apartado 3.3). Y el 11/11 deja las tazas en el almacén a tiempo de montar el escaparate y antes de que la reposición normal se quede corta.

Laborables y días de apertura. Los plazos de campaña se cuentan en días laborables (lunes a viernes) y los de reposición normal, en días de apertura (lunes a sábado). Contar mal desplaza la fecha: 15 días de apertura desde el 21/10 llevarían al sábado 07/11, cuatro días antes de la fecha real. Antes de apuntar una llegada, se lee en la oferta qué días cuenta el proveedor.

Cada cuánto se repone. El **ciclo de pedidos** es el tiempo que dura un lote: lote ÷ consumo medio. La taza H02 gasta su lote en 10,3 días, la caja R02 en 9,5 y el cuaderno P01 en 7,1. Así queda el calendario de reposición normal de la taza en octubre, contando cada plazo en días de apertura (el lunes 12/10 es festivo):

Pedido	Stock al abrir	Se pide	Llega	Stock al llegar
Martes 29/09	95	144	Martes 06/10	11 + 144 = 155
Jueves 08/10	127	144	Viernes 16/10	43 + 144 = 187

Para obtener la fecha de llegada se cuentan tantos días de apertura como indica el plazo: seis aperturas desde el martes 29/09 llevan al martes 06/10. Y el siguiente pedido se lanza el primer día en que el stock, al abrir, es igual o menor que el punto de pedido.

Otros pedidos grandes. El mismo método sirve para los marcos H03, que en pedido grande tienen 18 días laborables: un pedido el 21/10 llegaría el lunes 16/11 (desde el 22/10). Si el escaparate necesita los marcos antes, el pedido se adelanta. Después de Navidad, en enero, el consumo vuelve a su nivel normal y la reposición vuelve a las fórmulas de este apartado; se recalculan los niveles con las ventas reales.

CLAVE · SE CALCULA HACIA ATRÁS

Primero el día en que hace falta la mercancía y, desde ahí, el plazo, la comparación de ofertas y la solicitud. Un calendario que empieza cuando el producto ya falta, llega tarde.

ACTIVIDADES

10. Calcula cuántos días cubre el máximo de H02 (192 tazas) con el consumo de diciembre (34,28 al día) y compáralo con el plazo de 6 días.
11. Si las tazas de campaña tuvieran que estar en la tienda el miércoles 18/11 y el plazo fuera de 15 días laborables, ¿cuál sería el último día para hacer el pedido?
12. Calcula el ciclo de pedidos de P01 y de R02 y di cuál de los dos se repone más a menudo.

3.5 El coste de quedarse sin stock

La rotura y el exceso tienen un precio. Fijar el nivel de seguridad es comparar los dos.

Lo que cuesta no tener. Una rotura de stock cuesta, como se vio en la unidad 1, el margen de la venta perdida, el cliente que se va a otra tienda y la urgencia para volver a tener el producto. Con la taza H02, un día normal de rotura son 14 tazas por 5,50 € de margen: 77,00 € que no se recuperan.

Lo que cuesta tener de más. Guardar stock también cuesta: el dinero parado (lo que se pagó por las unidades y no se puede usar en otra cosa), el espacio que ocupan, y el riesgo de que se deterioren, se rompan o queden pasadas, como las agendas con fecha de un año anterior. El dinero parado no se pierde: se recupera cuando se vende. Pero mientras tanto Ágora no puede usarlo para otro pedido.

Artículo	Seguridad	Valor del colchón (a coste)	Margen perdido por día de rotura
P01	68	163,20 €	72,80 €
H02	48	216,00 €	77,00 €
R02	45	90,00 €	63,00 €
P04	36	180,00 €	63,00 €

Tres niveles de seguridad para H02. Se imagina que durante los 6 días de plazo se vende siempre al máximo, 22 tazas al día (132 en total), y se comparan tres niveles de seguridad con un pedido lanzado en el punto de pedido correspondiente:

Seguridad	Valor del colchón	Si se vende al máximo	Margen perdido
0	0,00 €	Rotura de 48 tazas	264,00 €
48	216,00 €	Sin rotura	0,00 €
96	432,00 €	Sin rotura	0,00 €

En este escenario fijo (seis días a 22 tazas), 48 bastan. Con 96 se duplica el dinero inmovilizado (432,00 €) sin evitar ninguna rotura más; con 0 se inmovilizan 216,00 € menos, pero se dejan de ganar 264,00 € de margen. Para decidir hay que estimar también lo que cuesta mantener el colchón (espacio, merma, financiación). Soledad elige 48.

Cómo se decide. Soledad se hace tres preguntas antes de subir o bajar el colchón de un artículo: 1) ¿cuánto margen se pierde por cada día sin producto?; 2) ¿cuánto dinero y cuánto sitio ocupa el colchón?; 3) ¿cuánto falla el proveedor y con qué plazo? Si la rotura esperada cuesta más que mantener el colchón y el proveedor falla, se sube; si el artículo es lento, caro o con fecha, se baja.

El límite del presupuesto. Tener de más tiene otro tope: el presupuesto. Las compras de noviembre y diciembre, valoradas a coste, suman 43.430,50 € (sin IVA, que Ágora deduce si cumple los requisitos); Soledad ha aprobado 46.000,00 €. Quedan 2.569,50 € de margen, el 5,59 % del presupuesto: no hay sitio para comprar «por si acaso» ni 100 cajas más de tazas.

PARA SABER MÁS

El **nivel de servicio** es el porcentaje de la demanda que se atiende con stock. En la unidad 1, Ágora se fijó el 95 % como objetivo: de cada 100 unidades que piden los clientes, 95 deben estar en la estantería. Un colchón de seguridad mayor sube el nivel de servicio, pero cada punto más cuesta cada vez más dinero parado.

CLAVE · MÁS SEGURIDAD NO SIEMPRE ES MEJOR

Sube el nivel de seguridad cuando el plazo es largo, el proveedor falla o el margen es alto. Bájalo cuando el artículo caduca, es caro o se mueve despacio. La cifra correcta compara la rotura posible con el coste de mantener el colchón.

ACTIVIDADES

13. Calcula el margen que se pierde en un día de rotura de R02 (21 al día, margen 3,00 €) y de P04 (9 al día, margen 7,00 €).
14. Calcula el valor a coste del stock de seguridad de R02 (45 unidades a 2,00 €) y compáralo con el margen de un día de rotura de R02.
15. Explica con las cifras de la tabla por qué Soledad prefiere 48 tazas de seguridad y no 96.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

El pedido de siempre frente al punto de pedido

Caso ficticio. El martes 29/09/2026, en octubre habrá 26 días de apertura, Joaquín calcula con Soledad cuándo y cuánto pedir de la taza H02 y comprueba si el pedido de campaña cabe.

Paso 1. Los datos. Consumo medio 14 tazas al día, máximo 22, plazo 6 días, lote 144 (12 cajas). Stock actual: 95.

Paso 2. Stock de seguridad. (22 − 14) × 6 = **48** tazas.

Paso 3. Punto de pedido. 14 × 6 + 48 = **132** tazas.

Paso 4. Stock máximo. 48 + 144 = **192** tazas.

Paso 5. Decisión. El stock actual (95) es menor que el punto de pedido (132): hay que pedir hoy 144 tazas. La cobertura de las 95 tazas es 95 ÷ 14 = 6,8 días, casi justa.

Paso 6. Los cuatro artículos de la práctica

Artículo	Stock	Seguridad	Punto de pedido	Máximo	¿Se pide?
P01	150	68	180	268	Sí (150 ≤ 180)
H02	95	48	132	192	Sí (95 ≤ 132)
R02	340	45	150	245	No (340 > 150; pasa del máximo)
P04	120	36	90	136	No

Paso 7. Almacén y presupuesto. El almacén útil son 8,00 m² × 2,00 m × 50 % = 8,00 m³; 100 cajas de 12 tazas (38 × 29 × 15 cm) ocupan 1,65 m³ (20,7 % de los 8,00 m³ útiles) y caben por volumen. El presupuesto de noviembre y diciembre (supuesto de campaña) es de 43.430,50 € frente a los 46.000,00 € aprobados: queda un margen de 2.569,50 € (5,59 %).

Paso 8. Qué pasa en diciembre. Con 857 tazas previstas y 25 días de apertura, el consumo es de 34,28 al día: el máximo de 192 tazas solo cubre 5,6 días, menos que el plazo de 6. La reposición normal no basta y la campaña se compra aparte, con pedido el 21/10 y llegada el 11/11.

RESULTADO

Hay que pedir hoy, no esperar a las 48 tazas de la costumbre: **punto de pedido 132, seguridad 48, máximo 192**. Se piden **P01 y H02**. Las 100 cajas de campaña ocupan **1,65 m³** de los **8,00 m³** y las compras caben en el presupuesto con un margen de **2.569,50 €**.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué se piden 144 tazas y no las 100 de siempre? b) ¿Con cuántas tazas llegaría el pedido si se hubiera pedido con 132 y se vendieran 14 al día? c) ¿Por qué no se pide R02 con 340 cajas?

PRÁCTICA

Ficha de stocks y calendario de pedidos

Caso ficticio. Joaquín prepara la ficha de los cuatro artículos de la unidad y el calendario de pedidos de octubre. Parte del archivo GC_UD03_INI; los plazos se cuentan en días de apertura y el lunes 12/10 es festivo.

Artículo	Medio	Máximo	Plazo	Lote	Stock el 29/09
P01	28	45	4	200	150
H02	14	22	6	144	95
R02	21	30	5	200	340
P04	9	15	6	100	120

Encargo. 1) Calcula con fórmulas el stock de seguridad, el punto de pedido y el stock máximo de cada artículo y marca los que hay que pedir hoy. 2) Calcula la cobertura el 29/09 y la rotación mensual de cada uno. 3) Monta el calendario de octubre: para cada artículo, fecha de cada pedido (el primer día en que el stock al abrir es igual o menor que el punto de pedido) y fecha de llegada. 4) Añade el tramo de enero de H02: el jueves 07/01/2027 el stock al abrir es el máximo (consumo medio; el 06/01 es festivo); ¿cuándo se pide y cuándo llega?

Variante. Casamar alarga el plazo de H02 de 6 a 10 días (archivo GC_UD03_VAR): recalcula la seguridad, el punto de pedido y el máximo, y di si el pedido de hoy cambia.

Plantilla GC-P03 · Ficha de stocks y calendario

Campo	Tu respuesta
Identificador (artículo y fecha)	
Datos de partida	
Operaciones (fórmulas)	
Resultado (niveles y pedidos)	
Comprobación	
Incidencia y corrección	

Lista de cotejo

☐ Fórmulas, no cifras escritas a mano.
☐ Punto de pedido mayor que el stock de seguridad.
☐ Stock máximo mayor que el punto de pedido.
☐ Fechas de llegada contadas en días de apertura.

LECTURA Y DEBATE

La nave llena de Basilia



Relato ficticio. Basilia tiene una ferretería y, un otoño, le dio miedo quedarse sin sacos de sal para el descalcificador. «Si me faltan, se van al grande», pensó, y compró 600 sacos a 5,00 € para llenar la nave que alquilaba detrás de la tienda. Eran 3.000,00 € de una vez. Vendía dos sacos al día y no se le ocurrió dividir 600 entre 2.

En febrero hizo el recuento. Había vendido 220 sacos y le quedaban 380, que a su ritmo duraban 190 días, más de seis meses. Eran 1.900,00 € parados en una nave que pagaba cada mes, y justo entonces le ofrecieron un lote de tornillería que no pudo comprar porque la caja estaba vacía. Esa noche Basilia escribió dos números en la pared de la nave: lo que consume al día y lo que tarda el camión. Desde entonces solo hace un pedido cuando el almacén baja de la marca.

Preguntas. 1) ¿Cuánto dinero tenía Basilia parado en febrero y para cuántos días de venta le daban los sacos que quedaban? 2) Si Basilia vende de media 2 sacos al día, como máximo 5, y el camión tarda 3 días, calcula su stock de seguridad y su punto de pedido. 3) Además de la venta, ¿qué protege un stock máximo?

APRENDE CON LA IA

Joaquín pregunta a un asistente de IA cuándo debe pedir la taza H02 y si hay que hacerlo hoy. Esto responde:

RESPUESTA DE LA IA

«El stock de seguridad de la taza H02 es (22 − 14) × 6 = 48 tazas. Ese es el nivel en el que se lanza el pedido: cuando queden 48 tazas, pide 144. Hoy hay 95 tazas, que es más que 48, así que todavía no hace falta pedir. El stock máximo será 48 + 144 = 192.»

Tu tarea. Localiza el fallo de la respuesta, rebátelo con los datos del caso resuelto de la página 51 (consumo medio 14, plazo 6, punto de pedido 132) y escribe la respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Explica con la taza H02 la diferencia entre stock de seguridad, punto de pedido y stock máximo.
17. Escribe las fórmulas del stock de seguridad, del punto de pedido, de la cobertura y de la rotación mensual.
18. Calcula el stock de seguridad, el punto de pedido y el stock máximo de la bolsa de tela R01 (medio 14, máximo 24, plazo 5, lote 100).

Aplica

19. Variante con plazo de 10 días para H02: calcula la seguridad, el punto de pedido y el máximo, y la cobertura que representa el nuevo punto de pedido.
20. Con el nuevo máximo de 224 tazas, calcula cuántas cajas completas de 12 hacen falta y cuánto volumen ocupan, y di si caben en el almacén.
21. Escribe una nota para Soledad con los niveles de H02, lo que se pide hoy, cuándo llega y qué pasa con la reposición normal en diciembre.

Investiga

22. Busca en la web de una tienda de menaje el plazo de entrega que anuncia en octubre y el que anuncia en campaña de Navidad. Anota quién publica el dato, la fecha de consulta, el ámbito (tipo de producto y destino) y qué no permite concluir para un proveedor concreto de Ágora.
23. Pregunta a alguien que lleve el almacén de un comercio pequeño (con permiso) cómo decide cuándo pedir. Anota la fecha, el tipo de negocio y qué no puedes concluir con una sola respuesta.
24. Mide un espacio de almacenaje de tu empresa simulada (o de tu casa), calcula los metros cúbicos útiles al 50 % y cuántas cajas de un artículo tuyo caben.

MI PLAN DE COMPRAS · PASO 3 · FICHA DE STOCKS Y CALENDARIO DE PEDIDOS

En tu carpeta 00 Mi plan de compras, guarda la ficha de stocks de cuatro artículos de tu empresa simulada, con consumo medio y máximo, plazo, lote, stock de seguridad, punto de pedido, stock máximo y cobertura, y el calendario de pedidos con fecha de pedido y de llegada. Nombra el archivo UD03_P03_stocks_v01.

Comprueba tu expediente: las fórmulas están a la vista, el punto de pedido es mayor que el stock de seguridad y menor que el máximo (el lote supera lo que se vende en el plazo), la capacidad del almacén está comprobada y otra persona ha revisado las fechas.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: ficha de artículo de la caja de regalo R02

Documento ficticio (modelo didáctico), preparado por un compañero. Contiene **cuatro errores**. El artículo es la caja de regalo R02 de Ágora.

Campo	Valor en la ficha
Artículo	R02 · Caja de regalo
Proveedor	Saavedra
Consumo medio / máximo	21 / 30 unidades al día
Plazo de entrega	6 días
Lote	120 unidades
Stock de seguridad	45
Punto de pedido	150
Stock máximo	120

Contexto: al cargar la ficha, el programa lanza una orden de pedido de R02 cada día, y Soledad pide revisarla antes de aprobar más pedidos.

Encargo. 1) Señala los cuatro errores y explica por qué lo son. 2) Corrige la ficha con los datos de Ágora: el proveedor de R02 es Regalarte y su plazo, 5 días. 3) Explica por qué un máximo menor que el punto de pedido deja la ficha siempre en situación de pedir y qué pasa si el programa no cuenta los pedidos ya en camino. 4) Escribe la comprobación que añadirías a la ficha para que el error salte a la vista.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			

AUTOEVALUACIÓN

1. El stock de seguridad de la taza H02 (medio 14, máximo 22, plazo 6) es…
a) 48.
b) 84.
c) 132.

2. Con ese mismo artículo, su punto de pedido (consumo medio × plazo + seguridad) es…
a) 48.
b) 132.
c) 192.

3. Su stock máximo, con un lote de 144, es…
a) 144.
b) 192.
c) 132.

4. El 29/09 hay 95 tazas H02 en el almacén, sin pedidos en camino, y el punto de pedido es 132: hay que…
a) pedir.
b) no pedir, porque sobra.
c) esperar a que queden 48.

5. La cobertura de 95 tazas con un consumo de 14 al día es de…
a) 6,8 días.
b) 1,5 días.
c) 13,3 días.

6. Con un stock medio de 120 y un consumo de 364 en el mes, la rotación mensual es…
a) 3,03.
b) 0,33.
c) 30,3.

7. Las 100 cajas de tazas de 38 × 29 × 15 cm ocupan aproximadamente…
a) 16,53 m^3.
b) 1,65 m^3.
c) 0,17 m^3.

8. El volumen útil del almacén de Ágora (8,00 m^2 de suelo, 2,00 m de alto, 50 % aprovechable) es de…
a) 16 m^3.
b) 8,00 m^3.
c) 2,00 m^3.

9. Si el pedido de campaña de Casamar tarda 15 días laborables y las tazas deben estar en el almacén el miércoles 11/11, el pedido se hace (sin contar el día del pedido) el miércoles…
a) 21/10.
b) 28/10.
c) 04/11.

10. Si se pide al llegar al stock de seguridad (48) con 14 tazas al día y 6 días de plazo, el saldo proyectado al llegar el pedido es…
a) 48 tazas.
b) −36 tazas.
c) 84 tazas.

Ya sé…

- ☐ calcular el stock de seguridad, el punto de pedido y el stock máximo de un artículo.
- ☐ decidir cuándo pedir comparando el stock con el punto de pedido.
- ☐ calcular la cobertura y la rotación de un artículo.
- ☐ comprobar si un pedido cabe en el almacén.
- ☐ programar un pedido contando hacia atrás desde la fecha de llegada.
- ☐ comparar el coste de la rotura con el del dinero parado.



UNIDAD 4

Encontrar proveedores y comparar sus ofertas

Bloque 2 · Elegir proveedor y cerrar el pedido

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Reconocer las fuentes donde se buscan proveedores y qué preguntar antes de pedir una oferta.
- Montar y mantener un fichero de proveedores con los datos que hacen falta para comprar y cuidar los datos de las personas de contacto.
- Fijar los criterios de selección y sus pesos antes de ver las ofertas.
- Redactar una solicitud de oferta que obligue a todos los proveedores a responder lo mismo.
- Calcular el coste total de cada oferta, puntuarlas con un baremo ponderado y recomendar una con argumentos.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Jueves 15/10/2026. En el mostrador de Ágora (caso ficticio), Joaquín tiene delante tres ofertas impresas para las 1.200 tazas H02 de la campaña de Navidad. El lunes 05/10 envió la solicitud de oferta SO-2026-001 y han contestado los tres:

- Casamar Hogar, el proveedor de siempre, el jueves 08/10;
- Central Fénix de Compras, una central de compras, el viernes 09/10;
- Cerámicas Meseguer, un taller nuevo que no conocen, el martes 13/10 (el lunes 12 fue festivo).

Emilio señala la del taller: es la más barata por unidad. Soledad decide mañana, viernes 16/10 (el pedido será el miércoles 21/10), y pide un cuadro comparativo con los pesos de siempre. Tu tarea es ayudar a Joaquín a elegir y a justificar la recomendación.

PARA EMPEZAR

1. Si una oferta cobra 3,95 € por taza y otra 4,50 €, ¿cuál es más barata? ¿Qué más necesitas saber para estar seguro?
2. ¿Qué pasa si el pedido llega después de la fecha en que se necesita la mercancía?
3. Si el taller pide el 50 % por adelantado, ¿qué riesgo asume Ágora?
4. ¿Por qué conviene decidir qué importa más (precio, plazo o pago) antes de abrir las ofertas?



Buscar proveedores

4.1



El fichero

4.2



Criterios y pesos

4.3



Pedir oferta

4.4



Comparar y elegir

4.5

4.1 Dónde buscar proveedores

Antes de pedir precio hay que saber a quién se le pide y qué se le va a preguntar.

Las fuentes. Un **proveedor** suministra a Ágora lo que necesita, sea para revender (tazas) o para la tienda (estanterías). Hay seis lugares donde buscarlos:

Fuente	Ventaja	Inconveniente	En Ágora
Fabricante o taller	Precio unitario bajo, sin intermediarios	Lote mínimo alto, pago por adelantado, plazos largos	Cerámicas Meseguer
Mayorista o distribuidor	Surtido amplio, pedidos pequeños, plazo corto	Margen del intermediario	Casamar, Saavedra, Regalarte
Central de compras	Precios por volumen agrupado, pago aplazado	Lotes cerrados, menos flexibilidad	Central Fénix
Feria o jornada profesional	Se ve el producto y se negocia en persona	Hay que viajar; riesgo de comprar por impulso	Ninguno todavía
Directorio o asociación	Listas de proveedores del sector	Datos sin comprobar	Candidatos que revisa Joaquín
Internet	Rápido, muchas ofertas	Cuesta comprobar quién hay detrás	Primer filtro

Una **central de compras** agrupa los pedidos de muchas tiendas para conseguir precio y ofrece, a cambio, lotes cerrados: Central Fénix vende las tazas en un lote de 1.200 y los marcos en múltiplos de 100. Un **mayorista** compra a muchos fabricantes y vende a tiendas pequeñas en cantidades reducidas, y por eso Ágora trabaja con tres.

Qué se pregunta antes de pedir oferta. Pedir una oferta cuesta tiempo al proveedor y a Ágora, así que Joaquín comprueba antes seis cosas:

1. ¿Vende a tiendas del tamaño de Ágora (96 m²)?
2. ¿Tiene un pedido mínimo, y es razonable para un comercio pequeño?
3. ¿Cuál es el plazo de entrega y quién paga el transporte?
4. ¿Cuándo y cómo se paga: por adelantado, a 30 días, a 60?
5. ¿Qué pasa si llega algo roto o incompleto?
6. ¿Tiene clientes parecidos a Ágora que puedan dar referencias?

Uno o varios proveedores. Depender de un solo proveedor es cómodo, pero arriesgado: si falla, no hay alternativa. Por eso Ágora tiene dos o tres candidatos para los artículos de más venta, como las tazas (Casamar, Central Fénix y, a prueba, el taller). Tener varios permite comparar y negociar, aunque cada pedido sea más pequeño y se pierda parte del descuento por volumen.

Con un proveedor desconocido, como el taller, se pide una muestra y, si su lote mínimo lo admite, un pedido pequeño de prueba. Si la prueba sale bien, se pasa a un pedido normal.

CLAVE · BUSCAR ES FILTRAR

Se parte de una lista larga y se reduce a tres o cuatro candidatos que cumplan lo básico. A esos se les pide oferta; al resto, no.

EN TU SECTOR

Papelería: mayoristas y distribuidores que sirven cada semana. **Alimentación:** proveedores locales para el fresco y mayoristas para el seco. **Moda:** fabricantes por colección, con pedidos mínimos por talla.

ACTIVIDADES

1. Clasifica estos proveedores según la fuente (fabricante, mayorista, central o feria): Casamar, Central Fénix, Meseguer, Saavedra.
2. Joaquín busca en Internet un proveedor nuevo de jarrones. Escribe cuatro preguntas que le haría por correo antes de pedir oferta.
3. Central Fénix vende los marcos en múltiplos de 100. Si Ágora necesita 480 marcos, ¿cuántos tendría que comprar y cuántos le sobrarían?

4.2 El fichero de proveedores

Una hoja ordenada permite elegir en minutos lo que, sin ella, se decide de memoria.

Qué es y qué lleva. El **fichero de proveedores** reúne en una hoja de cálculo los datos de cada proveedor, una fila por empresa. No sirve de nada si falta un dato o está viejo, así que Ágora guarda en cada ficha siempre lo mismo y en el mismo orden, para poder ordenar y filtrar la hoja:

Campo	Qué se anota	Ejemplo (Casamar Hogar)
Código y nombre	Identificación única	PR-01 · Casamar Hogar, S.A.
Qué suministra	Familias y artículos	Hogar: H01 a H04
Tarifa y descuentos	Precios y rebajas por volumen	Tarifa; 3 % desde 400 uds, 4 % desde 800
Portes	Cuándo se pagan	40,00 € por debajo de 1.000,00 €
Plazo	Días y de qué tipo	6 días de apertura; 15 laborables en tazas
Pago	Fecha y forma	30 días desde la factura, transferencia
Roturas y devoluciones	Cómo se reclaman	Abono si se comunica en cuatro días
Contacto	Persona y cargo	Agripina Gamboa, comercial
Valoración	Nota tras cada entrega	Se rellena desde la unidad 7
Última revisión	Fecha del último cambio	15/10/2026

Los cinco proveedores de Ágora. Estos son los datos clave que Joaquín ha reunido para el fichero, tomados de las condiciones que cada proveedor ha enviado por escrito.

Proveedor	Suministra	Plazo normal	Pago
Casamar Hogar	Velas, tazas, marcos y jarrones	6 días	30 días
Papeles Saavedra	Papelería y tarjetas	4 días (6 las agendas)	30 días
Regalarte	Bolsas, cajas y llaveros; marcos bajo pedido	5 días (6 laborables los marcos)	30 días
Central Fénix	Tazas y marcos en lotes cerrados	20 laborables tazas; 10 marcos	60 días
Cerámicas Meseguer	Tazas de taller	25 laborables	50 % anticipado

Cómo se usa cuando hay una necesidad. Cuando Soledad autoriza una compra, Joaquín filtra el fichero por la familia del artículo, mira plazo y pago y elige a quién pedir oferta. Para las tazas salen tres candidatos; para los marcos, también tres, pero no son los mismos:

Compra	Candidatos	Motivo
1.200 tazas H02	Casamar, Central Fénix, Meseguer	Los tres sirven tazas en esta cantidad
480 marcos H03	Casamar, Central Fénix, Regalarte	Meseguer solo hace tazas

Cómo se mantiene. El fichero se actualiza cada vez que llega una oferta, una tarifa nueva o una incidencia, y se guarda una versión por fecha para poder volver atrás. Cada condición lleva la fecha de la oferta de la que sale (una tarifa de hace un año no sirve para comparar) y no se anota hasta tenerla por escrito. Joaquín revisa el fichero entero una vez al trimestre. La columna de valoración se rellena tras cada entrega, con plazo, cantidad, calidad y respuesta a incidencias, y desde 90 puntos (regla interna de Ágora) pasa a «de confianza» (unidades 7 y 10).

Datos de personas. Una ficha incluye nombres y correos de personas de contacto, y son datos personales. Se guardan solo los necesarios para trabajar con la empresa y solo para eso, con acceso limitado y mientras hagan falta.

LA NORMA DICE

Ley Orgánica 3/2018 (BOE-A-2018-16673), art. 19, apartado 1: salvo prueba en contrario, se presume lícito el tratamiento de los datos de contacto y, en su caso, de la función o puesto de las personas que prestan servicios en una persona jurídica, siempre que se refiera únicamente a los datos necesarios para su localización profesional y su finalidad sea mantener relaciones con esa empresa. Comprueba: guardar nombre, cargo y correo profesional de Agripina Gamboa para pedir a Casamar es correcto; guardar su teléfono personal o su vida privada, no. Consulta la versión vigente (consulta 23/11/2026).

CLAVE · UNA CONDICIÓN SIN FECHA NO VALE

Anota siempre de qué oferta sale cada dato y en qué fecha. Si cambia el precio o el plazo, se cambia la ficha y se conserva la anterior.

ACTIVIDADES

4. Rellena la ficha de Papeles Saavedra con los datos de la tabla anterior y añade el código PR-02.
5. Indica qué dato de la ficha de Casamar cambiarías si el 20/10 Agripina avisa de que el plazo de las tazas pasa de 15 a 18 días laborables.
6. Decide si puedes guardar en el fichero: a) el correo profesional de un comercial; b) el teléfono de su casa; c) su cargo.

4.3 Criterios de selección y pesos

Quien decide qué importa después de ver las ofertas ya está eligiendo la que quiere.

Cinco criterios. Ágora compara las ofertas con cinco criterios, cada uno con un **peso**, que es el porcentaje de importancia que se le da, y todos suman 100:

Criterio	Peso	Qué mide
Coste total	35 %	Lo que cuesta de verdad la mercancía puesta en la tienda
Plazo	25 %	Cuándo llega frente a cuándo hace falta
Pago	15 %	Cuánto tiempo hay para pagar y si se paga antes de recibir
Calidad	15 %	Estado del producto, roturas, muestras
Servicio	10 %	Respuesta del comercial, atención a incidencias

Cómo se puntúa. Cada oferta recibe una nota de 1 a 5 en cada criterio, y la **puntuación final** suma cada nota multiplicada por su peso: puntuación = nota × peso para cada criterio, sumadas, dividido entre 100. Ágora usa estas reglas, que Soledad fijó antes de recibir las ofertas:

Nota	Coste total (frente a la más barata)	Plazo (días laborables)	Pago
5	La más barata	6 o menos	A 60 días
4	Hasta el 5 % más cara	De 7 a 15	A 45 días
3	Más del 5 al 10 %	De 16 a 20	A 30 días
2	Más del 10 al 20 %	De 21 a 24	Anticipo parcial
1	Más de un 20 % más	25 o más	Pago por adelantado

Soledad puntúa calidad y servicio con lo que sabe del proveedor; sin historial, como el taller, lo hace con prudencia. «Anticipo parcial» es pagar una parte antes de recibir (el 50 % del taller); «pago por adelantado», todo.

LA NORMA DICE

Ley 3/2004 (BOE-A-2004-21830), art. 4, apartado 3: el plazo de pago de una operación comercial puede ampliarse mediante pacto de las partes, sin que en ningún caso pueda acordarse un plazo superior a 60 días naturales. Comprueba: el pago a 60 días de Central Fénix es el máximo que se puede pactar entre empresas; sin pacto, el plazo es de 30 días naturales desde la recepción. Consulta la versión vigente (consulta 23/11/2026).

Por qué los pesos se fijan antes. Si Ágora decidiera los pesos al ver las ofertas, podría subir el del plazo porque el taller tarda mucho y la puntuación saldría como quien decide quería. Por eso los pesos se escriben antes de abrir los sobres y no se tocan dentro de una comparación (sí entre campañas, con el motivo anotado en la hoja). La variante de la práctica prueba si la decisión es sólida con otros pesos.



ACTIVIDADES

7. Calcula la puntuación de una oferta con notas 4, 4, 4, 4 y 4 y con notas 5, 1, 1, 1 y 1, usando los pesos de Ágora. ¿Qué te dice la segunda?
8. Explica con un ejemplo por qué es una trampa cambiar los pesos después de ver las ofertas.
9. Con las reglas de la tabla, ¿qué nota de plazo recibe una oferta de 12 días laborables y qué nota de pago una oferta a 45 días? ¿Y una que pide el 100 % por adelantado?

4.4 La solicitud de oferta

Si se pregunta distinto a cada proveedor, las respuestas no se comparan.

Qué es. Una **solicitud de oferta** es el escrito con el que Ágora pide a varios proveedores precio y condiciones de una compra concreta; no obliga a comprar. La **oferta** que llega tampoco es un pedido: si es firme (no orientativa), obliga al proveedor a vender en esas condiciones durante su **validez**. La compra obliga a ambas partes cuando hay acuerdo; el pedido (unidad 5) lo deja por escrito.

Qué lleva siempre. Ágora usa el mismo modelo para todos los proveedores, con estos campos:

Campo	La solicitud SO-2026-001
Referencia y fecha	SO-2026-001, lunes 05/10/2026
Destinatario	Casamar Hogar, Central Fénix, Cerámicas Meseguer
Producto y cantidad	Taza en caja de 12, 1.200 unidades (100 cajas)

Campo	La solicitud SO-2026-001
Fecha en que se necesita	En la tienda el miércoles 11/11/2026
Qué se pide	Precio, descuentos, lote mínimo, portes, plazo, forma de pago, validez de la oferta
Plazo para responder	Hasta el martes 13/10/2026
Cómo responder	Por correo, a Joaquín Pardo
Firma	Soledad (autoriza); redacta Joaquín

Qué se hace con las respuestas. Cada oferta recibe su referencia (OF-C-2026-118, OF-F-2026-044, OF-M-2026-007), se guarda con su fecha y se pasa al cuadro comparativo, tras comprobar que es firme, no solo orientativa, y que dice hasta cuándo vale. Una oferta que no contesta a algo de lo pedido se pregunta de nuevo antes de compararla. Y una oferta de palabra o por teléfono no vale para comparar: se pide por escrito.

Cuánto tiempo dar para responder. Se da el tiempo justo: unos cinco días laborables para un producto de catálogo, más para uno a medida. La solicitud de Ágora fue del lunes 05/10 al martes 13/10: ocho días naturales (cinco laborables: 6, 7, 8, 9 y 13), con el festivo del lunes 12. Una oferta que llega después del plazo se mira, pero solo se compara si ya están las demás y no cambia las reglas.

CLAVE · LA MISMA PREGUNTA PARA TODOS

La solicitud dice cuánta mercancía, para cuándo y qué condiciones quieres que te den. Así, cualquier diferencia entre las ofertas es real y no un malentendido, y todas llegan por escrito y con su validez.

Texto de la solicitud. Así queda el correo que Joaquín envió el lunes 05/10 (modelo didáctico): *«Buenos días. Ágora, tienda de papelería, hogar y regalo de Alcorna, desea una oferta para 1.200 tazas en caja de 12 (100 cajas) de entrega en nuestra tienda antes del miércoles 11/11/2026. Les rogamos que nos indiquen precio unitario, descuentos, lote mínimo, portes, plazo de entrega, forma de pago y validez de la oferta. Esperamos su respuesta por escrito antes del martes 13/10/2026. Esta solicitud no supone compromiso de compra. Joaquín Pardo, por Ágora.»*

ACTIVIDADES

10. Redacta una solicitud de oferta para 400 cuadernos P01 a Papeles Saavedra: referencia, fecha, producto, cantidad, fecha de entrega, qué se pide y plazo para responder.
11. Señala qué falta en esta solicitud: «Necesitamos tazas para Navidad, ¿cuánto cuestan?».
12. La solicitud se envió el lunes 05/10 y la oferta de Meseguer llegó el martes 13/10. ¿Cuántos días naturales tardó? ¿Qué día de la semana fue el 12/10 y por qué no cuenta como apertura? ¿Cuántos días laborables de respuesta hubo?

4.5 Comparar el coste total y elegir

El precio más bajo por unidad no es siempre la oferta más barata.



El coste total. El **coste total** de una oferta es lo que cuesta que la mercancía llegue a la tienda: la mercancía, menos los descuentos, más los portes y más lo que se compra de más cuando hay lote mínimo. Para compararlas se calcula también el **coste por unidad útil**: el coste total entre las 1.200 unidades que Ágora necesita (sirve para decidir; las sobrantes siguen siendo existencias).

Oferta	Cálculo	Coste total	Por taza útil
A · Casamar	1.200 × 4,50 € = 5.400,00 € − 4 % (216,00 €)	5.184,00 €	4,32 €
B · Central Fénix	1.200 × 4,30 € = 5.160,00 € + portes 96,00 €	5.256,00 €	4,38 €
C · Meseguer	1.500 × 3,95 € = 5.925,00 € + portes 150,00 €	6.075,00 €	5,06 €

La oferta B tiene un precio de lista menor que el de A, pero los portes la dejan 72,00 € por encima. La oferta C tiene el precio unitario más bajo y es la más cara: obliga a comprar 300 tazas que no se necesitan (1.185,00 €), los portes suman 150,00 €, el pago es del 50 % por adelantado (3.037,50 €) y llegarían el miércoles 25/11, 14 días naturales (12 de apertura) después que las de Casamar.

LA NORMA DICE

Ley 37/1992 (BOE-A-1992-28740), art. 78, apartados dos, 1.º, y tres, 2.º: la base imponible del IVA incluye los gastos de transporte y portes del vendedor y no incluye los descuentos y bonificaciones concedidos previa o simultáneamente a la operación y en función de ella. Comprueba: en la oferta A, la base es 5.184,00 € (el descuento del 4 % no entra) y el IVA del 21 % (supuesto) sería 1.088,64 €; en la B, los 96,00 € de portes sí entran en la base de 5.256,00 €. Consulta la versión vigente (consulta 23/11/2026).

Comparar en la misma base. Todos los precios se comparan sin IVA y para cubrir la misma necesidad: las 1.200 tazas (en C se cuentan las 1.500 que obliga a comprar el lote mínimo). Ágora recupera el IVA, de modo que no es un coste. Mezclar precios con y sin IVA falsea la comparación.

La puntuación. Con las reglas de 4.3, cada oferta recibe sus notas. El coste total: A es la más barata (5), B un 1,4 % más cara (4) y C un 17,2 % más cara (2). El plazo: A, 15 días laborables (4); B, 20 (3); C, 25 (1). El pago: A a 30 días (3); B a 60 (5); C con el 50 % por adelantado (2).

Criterio (peso)	A · Casamar	B · Fénix	C · Meseguer
Coste total (35)	5	4	2
Plazo (25)	4	3	1
Pago (15)	3	5	2
Calidad (15)	5	3	2
Servicio (10)	4	3	2
Puntuación	**4,35**	**3,65**	**1,75**

Para A, 5 × 35 + 4 × 25 + 3 × 15 + 5 × 15 + 4 × 10 = 435, que dividido entre 100 da 4,35. Cada nota va con su motivo en el cuadro, para que otra persona pueda repetir la cuenta. **La recomendación** razonada para Soledad es Casamar: no es la que tiene el menor precio por unidad, pero sí la de menor coste total, la que llega a tiempo y la de mejor calidad conocida.

Lo que no se ve en las cifras. Dos ofertas pueden valer lo mismo y tener riesgos distintos, y el cuadro debe decirlos:

Oferta	Riesgo principal
A · Casamar	Depender del proveedor de siempre; no admite devolver producto sano
B · Fénix	Lote cerrado de 1.200: si hay excedente, solo devuelve el 5 % con 10 % de gastos
C · Meseguer	Anticipo de 3.037,50 € a un proveedor sin historial y llegada tardía

El riesgo no cambia el número, pero sí la decisión: si Ágora quiere probar al taller, lo hará en enero con una muestra o un lote piloto, si Meseguer rebaja su mínimo de 1.500, y no con la campaña. El cuadro se guarda con la solicitud y las ofertas, fechado, para explicar la decisión más adelante.

CLAVE · RECOMENDAR ES ARGUMENTAR

El cuadro comparativo termina en una frase: qué oferta se recomienda, por qué y qué riesgo queda. La decisión final es de quien autoriza el gasto, que en Ágora es Soledad.

ACTIVIDADES

13. Una cuarta oferta D ofrece las 1.200 tazas a 4,40 € con un 3 % de descuento por volumen y portes de 40,00 €. Calcula su coste total y el coste por taza útil, y compárala con A.

14. Calcula cuánto tendría que adelantar Ágora a Meseguer y cuánto dinero quedaría en tazas sin necesidad (300 a 3,95 €).

15. Explica por qué B, con un precio de 4,30 € frente a los 4,32 € finales de A, no es la oferta más barata.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Tres ofertas para 1.200 tazas

Caso ficticio. El jueves 15/10/2026 Joaquín deja listo el cuadro comparativo de las ofertas recibidas a la solicitud SO-2026-001 del lunes 05/10.

Paso 1. Las ofertas. A, Casamar (OF-C-2026-118, del 08/10): 4,50 € con el 4 % por volumen, portes gratis, 15 días laborables, pago a 30 días. B, Central Fénix (OF-F-2026-044, del 09/10): 4,30 € en lote de 1.200, portes 96,00 €, 20 días, pago a 60 días. C, Meseguer (OF-M-2026-007, del 13/10): 3,95 €, lote mínimo de 1.500, portes 150,00 €, 25 días, 50 % anticipado.

Paso 2. Coste total sin IVA. A: 5.400,00 − 216,00 = **5.184,00 €** (4,32 por taza). B: 5.160,00 + 96,00 = **5.256,00 €** (4,38). C: 5.925,00 + 150,00 = **6.075,00 €** por 1.500 tazas, es decir, 5,06 € por cada una de las 1.200 necesarias.

Paso 3. Plazo. Con el pedido el miércoles 21/10 y días laborables de lunes a viernes, sin festivos locales en ese periodo, A llega el miércoles 11/11, B el 18/11 y C el 25/11.

Paso 4. Puntuaciones (pesos 35, 25, 15, 15 y 10):

Oferta	Notas	Cálculo	Puntuación
A	5 · 4 · 3 · 5 · 4	1,75 + 1,00 + 0,45 + 0,75 + 0,40	4,35
B	4 · 3 · 5 · 3 · 3	1,40 + 0,75 + 0,75 + 0,45 + 0,30	3,65
C	2 · 1 · 2 · 2 · 2	0,70 + 0,25 + 0,30 + 0,30 + 0,20	1,75

Paso 5. Qué riesgo queda. A depende del proveedor de siempre y no admite devolución de producto sano; si Soledad decide pedir a A, la negociación del 21/10 buscará mejorar el descuento sobre ese 4 %.

RESULTADO

Se recomienda **A · Casamar** con **4,35** puntos: coste total **5.184,00 €** y llegada el **11/11**. B puntúa 3,65 y C, 1,75: la oferta del taller es la de precio unitario más bajo (3,95 €) y la peor de las tres. Decide Soledad el viernes 16/10 y el pedido se hace el 21/10.

Paso 6. Qué queda por hacer. Joaquín guarda las tres ofertas con su referencia en la carpeta de la compra, actualiza las fichas de los tres proveedores con las condiciones nuevas y fecha 15/10/2026, y pasa el cuadro a Soledad. El pedido, con la negociación del descuento, se verá en la unidad 5.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué C cuesta 5,06 € por taza útil y no 3,95 €? b) ¿En cuánto supera B a A en euros y en porcentaje? c) ¿Cuántas tazas sobran si se acepta C y cuánto valen?

PRÁCTICA

Proveedores y ofertas para 480 marcos H03

Caso ficticio. Joaquín repite el método con 480 marcos H03 para el escaparate, pedido el miércoles 21/10. Parte del archivo GC_UD04_INI.

Oferta	Precio y condiciones	Plazo (laborables)	Pago
A · Casamar	6,00 €, 3 % desde 400 uds, portes gratis	18	30 días
B · Central Fénix	5,80 €, solo múltiplos de 100, portes 60,00 €	10	60 días
C · Regalarte	5,90 €, portes 48,00 €	6	30 días

Calidad y servicio (Soledad): A 4 y 4; B 3 y 3; C 4 y 4. Reglas y pesos del apartado 4.3.

Encargo. 1) Redacta la solicitud de oferta de los 480 marcos. 2) Calcula el coste total de cada oferta (en B, el lote de 500) y su fecha de llegada. 3) Puntúa y recomienda una. 4) Actualiza el fichero de cinco fichas con la ganadora.

Variante. Pesos 50, 15, 15, 10 y 10: ¿cambia la ganadora? Di qué indica eso (archivo GC_UD04_VAR).

Plantilla GC-P04 · Cuadro comparativo de ofertas

Campo	Tu respuesta
Identificador (solicitud y fecha)	
Datos de partida	
Operaciones (coste total y notas)	
Resultado (puntuación y recomendación)	
Comprobación	
Incidencia y corrección	

Lista de cotejo

☐ Todos los precios sin IVA y para la misma necesidad.
☐ Lote de 500 en la oferta B.
☐ Pesos sumados: 100.
☐ Recomendación con motivos y riesgo.

LECTURA Y DEBATE

La oferta más barata de Calixto



Relato ficticio. Calixto tiene una tienda de bicicletas y quería 60 cascos para tenerlos el 1 de marzo, cuando empieza la temporada. Pidió dos ofertas. La primera cobraba 14,00 € por casco, 120,00 € de portes y tardaba cuarenta días; la segunda, 15,50 € por casco, con portes gratis y entrega en doce días. «La primera es más barata», dijo, y firmó sin hacer más cuentas.

Pidió a mediados de febrero y los cascos llegaron a finales de marzo, con la temporada ya empezada y los clientes comprando en otra tienda. Calixto, además, había pagado 960,00 € frente a los 930,00 € de la otra oferta: 16,00 € por casco, no 14,00. Lo vendió con rebaja y aprendió a ordenar las cosas: primero el día en que necesita la mercancía y luego el precio. Ahora, cuando recibe una oferta, pone en una hoja el coste total y la fecha de llegada, y compara.

Preguntas. 1) Calcula el coste por casco de cada oferta, con los portes. 2) ¿Qué criterios que no miró Calixto cambiaban la decisión? 3) ¿Qué habrías puesto en una solicitud de oferta para que las dos respuestas fueran comparables?

APRENDE CON LA IA

Joaquín pregunta a un asistente de IA qué oferta de tazas recomendar a Ágora. Esto responde:

RESPUESTA DE LA IA

«Recomiendo la oferta C, de Cerámicas Meseguer. Es la más barata por unidad: 3,95 € frente a 4,50 € de Casamar y 4,30 € de Central Fénix. Para 1.200 tazas pagaría 4.740,00 €, un ahorro de 444,00 € sobre Casamar. El plazo de 25 días y el pago anticipado son detalles secundarios, porque el precio es lo que más pesa en una compra.»

Tu tarea. Localiza los fallos de la respuesta, rebátelos con los datos del caso resuelto de la página 67 (lote mínimo de 1.500, portes de 150,00 €, llegada el 25/11, 50 % anticipado y coste total de 6.075,00 €) y escribe la respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Explica con las tres ofertas de tazas la diferencia entre precio unitario y coste total.
17. Escribe los cinco criterios de Ágora con sus pesos y di por qué se fijan antes de ver las ofertas.
18. Calcula el coste total de la oferta B de las tazas y su coste por taza útil, y di qué parte son portes.

Aplica

19. Con la variante de pesos (50, 15, 15, 10, 10), calcula la puntuación de las tres ofertas de tazas del caso resuelto. ¿Cambia la recomendación?
20. Calcula cuántos euros más paga Ágora si elige B en lugar de A y cuántos si elige C, y explica de dónde sale la diferencia de C (tazas sobrantes, portes y ahorro por unidad).
21. Escribe una recomendación de media página para Soledad: oferta elegida, tres motivos con cifras, el riesgo que queda y qué se pide a Casamar en la negociación del 21/10.

Investiga

22. Busca en el sitio web de una central de compras o de una asociación de comerciantes cómo agrupan los pedidos de sus socios. Anota quién publica la información, la fecha de consulta, el ámbito (tipo de comercios y territorio) y qué no permite concluir para una tienda como Ágora.
23. Pregunta (con permiso) a alguien que compre para un comercio cómo busca proveedores nuevos. Anota la fecha, el tipo de negocio y qué no puedes concluir con una sola respuesta.
24. Elige un artículo de tu empresa simulada y haz una lista de tres posibles proveedores de distinta fuente (fabricante, mayorista, central) con una ventaja y un inconveniente de cada uno.

MI PLAN DE COMPRAS · PASO 4 · FICHERO DE PROVEEDORES Y CUADRO COMPARATIVO DE OFERTAS

En tu carpeta 00 Mi plan de compras, guarda el fichero de proveedores de tu empresa simulada con cinco fichas, la solicitud de oferta redactada de una compra concreta y el cuadro comparativo de tres ofertas con costes totales, puntuaciones y recomendación. Nombra el archivo UD04_P04_proveedores_v01.

Comprueba tu expediente: las fichas llevan fecha de cada condición, las tres ofertas están en la misma base y para la misma necesidad, los pesos suman 100 y otra persona ha revisado los cálculos.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: cuadro comparativo de 480 marcos H03

Documento ficticio (modelo didáctico), preparado por un compañero. Contiene **cuatro errores de fondo** (una cifra que se arrastra de otro error cuenta con él). Las ofertas son las de la práctica de la página 68.

Concepto	A · Casamar	B · Central Fénix	C · Regalarte
Precio por marco	6,00 € (3 %)	5,80 €	7,14 € (IVA incluido)
Unidades facturadas	480	480	480
Portes	gratis	60,00 €	48,00 €
Coste total	2.793,60 €	2.844,00 €	3.475,20 €
Plazo (laborables)	8	10	6
Pago	30 días	60 días	30 días
Puntuación	4,20	3,90	3,05

Recomendación del compañero: «Pedir a Casamar.» El cuadro no lleva fecha ni referencia de la solicitud. Contexto: Soledad ve que Regalarte, que cobra casi lo mismo que Casamar, sale 595,20 € más cara, y que Casamar serviría en 8 días lo que siempre tarda más de tres semanas.

Encargo. 1) Señala los cuatro errores y explica por qué lo son. 2) Rehaz el cuadro en la misma base (sin IVA), con el lote correcto en la oferta B y el plazo de A que dice la práctica. 3) Calcula la puntuación correcta de cada oferta con las notas de la práctica y di qué oferta debería recomendar. 4) Escribe la comprobación que añadirías al cuadro para que una mezcla de precios con y sin IVA salte a la vista.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			

AUTOEVALUACIÓN

1. El coste total de la oferta A de Casamar (1.200 tazas a 4,50 € con un 4 % de descuento) es...
a) 5.400,00 €.
b) 5.184,00 €.
c) 5.256,00 €.

2. El coste total de la oferta B de Central Fénix (4,30 € por taza, 1.200 tazas y 96,00 € de portes) es...
a) 5.160,00 €.
b) 5.256,00 €.
c) 5.184,00 €.

3. El coste por taza útil de la oferta C de Meseguer (6.075,00 € por 1.500 tazas, de las que solo se necesitan 1.200) es...
a) 3,95 €.
b) 5,06 €.
c) 4,38 €.

4. Con los pesos de Ágora, las notas 5, 4, 3, 5 y 4 de la oferta A dan una puntuación de...
a) 4,35.
b) 4,00.
c) 3,65.

5. Si el pedido se hace el miércoles 21/10 y el plazo es de 15 días laborables, las tazas de A llegan el...
a) 05/11.
b) 11/11.
c) 18/11.

6. El plazo de pago más largo que permite pactar la Ley 3/2004 entre empresas es de...
a) 30 días.
b) 60 días.
c) 90 días.

7. Una solicitud de oferta...
a) obliga a comprar.
b) no obliga a comprar.
c) equivale a un pedido.

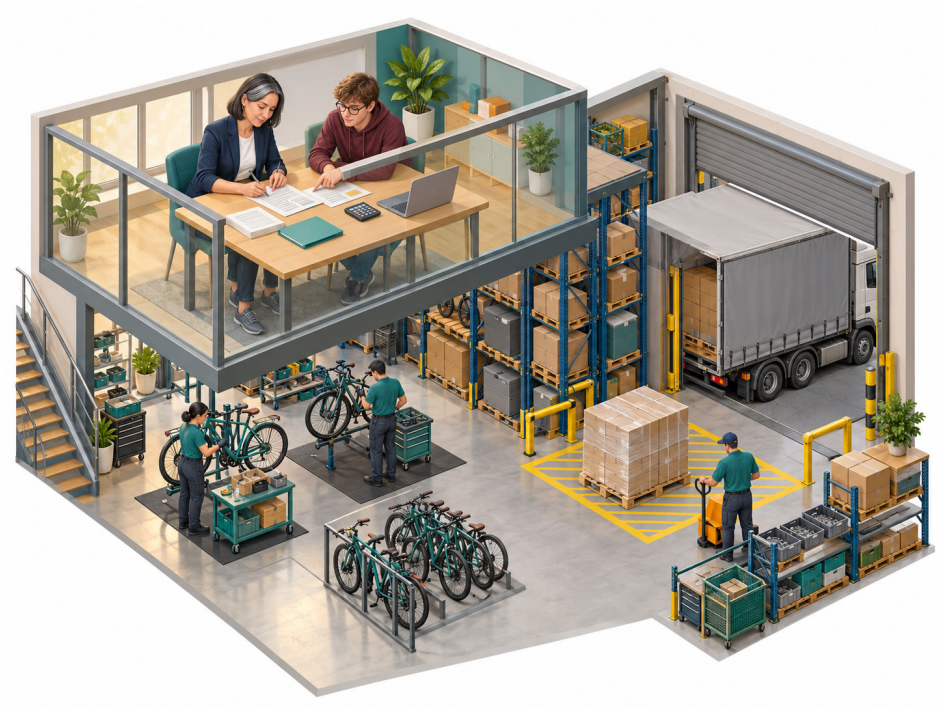
8. Para comparar ofertas de distintos proveedores hay que poner todos los precios...
a) con IVA unos y sin IVA otros.
b) sin IVA y para la misma necesidad.
c) con el precio de lista de cada tarifa.

9. En la base imponible del IVA, según el art. 78 de la Ley 37/1992, los portes...
a) se incluyen.
b) no se incluyen.
c) solo se incluyen por encima de 100,00 €.

10. En la práctica de los marcos, con los pesos normales gana...
a) A · Casamar.
b) B · Central Fénix.
c) C · Regalarte.

Ya sé...

- ☐ buscar proveedores en distintas fuentes y saber qué preguntarles antes de pedir oferta.
- ☐ montar y mantener un fichero de proveedores cuidando los datos de contacto.
- ☐ fijar criterios y pesos antes de ver las ofertas.
- ☐ redactar una solicitud de oferta que se pueda comparar.
- ☐ calcular el coste total de una oferta y puntuarla con un baremo ponderado.
- ☐ recomendar una oferta con argumentos y con el riesgo que queda.



UNIDAD 5

Negociar, pedir y dejarlo por escrito

Bloque 2 · Elegir proveedor y cerrar el pedido

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Preparar una negociación con un objetivo, un mínimo autorizado y concesiones calculadas.
- Conducir la conversación con el proveedor y anotar lo acordado.
- Distinguir los documentos de la compra, quién emite cada uno y cómo se enlazan por su referencia.
- Redactar y enviar una orden de compra completa, con base, IVA y total comprobados.
- Decidir cuándo basta un pedido y cuándo conviene un contrato de suministro, y leer las condiciones del proveedor.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Miércoles 21/10/2026. En el mostrador de Ágora (caso ficticio), Soledad ha elegido la oferta de Casamar para las 1.200 tazas H02 de Navidad, pero cree que el precio puede mejorar. Joaquín prepara la negociación con una videollamada a Agripina Gamboa, de Casamar, a las 10:00:

- Soledad fija como mínimo aceptable un 4 % de descuento (el que ya ofrece Casamar) y como objetivo, un 6 %;
- Mireya necesita además cuatro estanterías E1 de Linde Equipamiento para la zona de Navidad;
- las tazas deben estar en la tienda el miércoles 11/11, y todo debe quedar por escrito.

Tu tarea es ayudar a Joaquín a negociar, a redactar los pedidos y a comprobar que coinciden con lo acordado.

PARA EMPEZAR

1. Si 1.200 tazas valen 5.400,00 € a precio de lista, ¿cuánto dinero es cada punto de descuento?
2. ¿Qué puede ofrecer Ágora a Casamar a cambio de un descuento mayor sin que le cueste dinero?
3. Si un proveedor dice «sí» por teléfono a un pedido y después dice que entendió otra cantidad, ¿qué prueba tiene Ágora?
4. ¿Por qué es importante que el pedido lleve la referencia de la oferta aceptada?



Preparar 5.1



Negociar 5.2



Documentos 5.3



El pedido 5.4



Contrato 5.5

5.1 Preparar la negociación

La negociación se gana antes de la llamada: con un objetivo, un límite y algo que ofrecer.

Qué es negociar una compra. Negociar es hablar con el proveedor para mejorar las condiciones de una oferta (precio, portes, plazo, pago) sin romper la relación. No es discutir ni regatear sin motivo: es una conversación en la que cada parte consigue algo. La parte que menos prepara suele perder, porque acepta lo primero que oye o pide lo que no tiene sentido.

Qué se puede negociar. Casi nunca se negocia solo el precio. Cada condición de la oferta es una palanca:

Condición	Qué se puede pedir	Ejemplo en Ágora
Descuento	Un porcentaje mayor por volumen o por pedido en firme	Del 4 % al 6 % en las tazas
Portes	Que no se cobren, o que se cobren menos	Casamar ya los da gratis desde 1.000,00 €
Plazo de entrega	Adelantar o fijar una fecha	Todo el 11/11 en una sola entrega
Forma de pago	Más días para pagar	Central Fénix da 60 días; Casamar, 30
Roturas y devoluciones	Plazo más largo para reclamar	Casamar: cuatro días

Los tres números de Ágora. Antes de la llamada, Joaquín escribe tres cosas:

Concepto	Qué es	En las tazas
Objetivo	Lo que se quiere conseguir	6 % de descuento
Mínimo	Lo menos que se acepta; lo fija quien autoriza	4 % (autoriza Soledad)
Concesión	Lo que se puede dar a cambio	Pedido en firme hoy, entrega en una sola vez, pago a 30 días

Cada punto de descuento sobre el precio de lista de 5.400,00 € vale 54,00 €. El objetivo del 6 % dejaría la base en 5.076,00 € (324,00 € de descuento); el mínimo del 4 %, en 5.184,00 € (216,00 €). Entre uno y otro hay 108,00 €, que es lo que está en juego.

Qué información se lleva a la mesa. Cuatro datos:

1. La oferta de Casamar OF-C-2026-118, con su 4 % por volumen y los portes gratis.
2. El cuadro comparativo CP-2026-001: la oferta B costaba 5.256,00 €, 72,00 € más sobre el 4 %, y la C era inviable.
3. Que Casamar es el proveedor de siempre y que la compra es de campaña y en firme.
4. La fecha en la que hacen falta las tazas, el 11/11.

Quién decide qué. En Ágora, Soledad autoriza el gasto y fija el mínimo y el objetivo; Joaquín prepara y conduce la conversación pero no decide solo por la empresa; Emilio detecta roturas y no cambia precios ni condiciones. Si aparece algo fuera del plan (por ejemplo, un descuento mayor a cambio de comprar el doble), la respuesta es «lo consulto y te contesto hoy», y se anota qué se ha pedido y quién lo tiene que autorizar. Así Joaquín nunca promete algo que no puede cumplir, y el proveedor sabe que lo pactado en la llamada vale porque alguien lo ha autorizado.

La alternativa. Una negociación es más fuerte si hay otra opción. Para Ágora es la oferta B de Central Fénix, aunque débil: cuesta 126,00 € más que Casamar con un 5 % y llega el 18/11, tarde para el 11/11. Saber eso evita decir «sí» a cualquier cosa, y también amenazar con algo que no se haría: una amenaza que el proveedor sabe que es falsa le quita fuerza a todo lo que se diga después.

CLAVE · ENTRA CON UN LÍMITE

Si no sabes cuál es tu mínimo, aceptarás lo primero que te ofrezcan. Como táctica, el mínimo no se revela de entrada: se lleva escrito.

EN TU SECTOR

Papelería: el descuento por volumen se negocia en campaña escolar. **Alimentación:** el precio suele ser fijo y se negocia el plazo de pago. **Moda:** se negocia el calendario de entregas por colección.

ACTIVIDADES

1. Calcula el descuento y la base de las 1.200 tazas con un 6 %, un 5 % y un 4 %.
2. Explica por qué Ágora lleva a la mesa la oferta B aunque no vaya a elegirla.
3. Decide quién hace cada cosa: a) fijar el mínimo del 4 %; b) redactar la hoja de objetivo y concesiones; c) aceptar un descuento del 7 % a cambio de duplicar el pedido.

5.2 Negociar con el proveedor

Negociar es proponer algo a cambio de algo, no pedir y esperar.

Cómo se conduce la conversación. Una negociación sigue cinco momentos:

Momento	Qué se hace	En la llamada del 21/10
1. Abrir	Saludar y recordar el objetivo común	«Queremos pedir las tazas de siempre.»
2. Escuchar	Dejar que el proveedor explique su límite	Agripina: «El 4 % es lo que puedo hacer.»
3. Preguntar	Descubrir qué le importa a él	¿Le interesa una entrega única y un pedido en firme?
4. Proponer a cambio	Ofrecer algo que no cuesta caro	Pedir hoy y recibir todo el 11/11
5. Cerrar	Resumir por escrito lo acordado	«Entonces, el 5 %, 100 cajas, el 11/11.»

Concesiones que no cuestan. Joaquín propone confirmar el pedido en firme ese mismo día y recibirlo en una sola entrega el miércoles 11/11. A Casamar le conviene: sabe qué fabricar y no tiene que partir el envío en dos viajes. A Ágora no le cuesta dinero, porque necesitaba todo el 11/11. Agripina acepta el 5 %. Eso son 54,00 € más de descuento que con el 4 % (base 5.130,00 € frente a 5.184,00 €) y 126,00 € menos que la oferta B. Otra concesión que no cuesta es agrupar varios artículos en un solo pedido.

Errores típicos. Pedir sin ofrecer nada («dame el 10 %»); ceder pronto, a la primera propuesta; no escuchar el límite del otro; amenazar con cambiar de proveedor sin una alternativa real; discutir la persona en lugar de la oferta; y no anotar lo acordado. Ninguno cuesta dinero en el momento, pero todos lo cuestan después. Y cuando el proveedor dice que no, no se insiste en lo mismo: se pregunta qué haría falta para que dijera que sí, se pide tiempo para consultarlo o se cambia de condición.



Cómo se anota el resultado. Al terminar, Joaquín escribe cuatro líneas y las manda a Agripina para que las confirme: qué se pidió, qué se acordó (5 % de descuento sobre 4,50 € por taza), a cambio de qué (pedido en firme el 21/10 y una sola entrega el 11/11) y qué queda pendiente. Una confirmación por correo vale más que cualquier recuerdo de una llamada, y si hay un desacuerdo después es lo primero que se enseña.

La negociación con Linde. Mireya necesita cuatro estanterías E1, a 100,00 € de tarifa. Joaquín pide el 10 % y Alfredo, el comercial de Linde, contesta que su límite es el 8 %: más solo lo podría autorizar la dirección. La diferencia es de 8,00 € (40,00 € frente a 32,00 €); Soledad decide no esperar a la dirección y aceptar el 8 %. La entrega y el montaje se pactan con Mireya para el jueves 12/11, en lugar de los 10 días laborables de la oferta (lunes a viernes, sin festivos locales), que serían el miércoles 04/11.

CLAVE · SIEMPRE A CAMBIO DE ALGO

Cada vez que pidas, ofrece. Si el proveedor dice que no, pregunta qué necesitaría para decir que sí.

ACTIVIDADES

4. Ordena los cinco momentos de la negociación: cerrar, escuchar, proponer a cambio, abrir, preguntar.
5. Indica qué error se comete en cada frase: a) «Necesito un 10 % ya y, si no, me voy»; b) «Vale, el 4 %» dicho a la primera propuesta; c) «No me lo apunto, me acuerdo».
6. Con Linde, Ágora pidió el 10 % y obtuvo el 8 % en las cuatro estanterías. Calcula cuánto dinero supone la diferencia y razona por qué conviene aceptar.

5.3 Documentos de compra: de la oferta a la orden

Cada documento de una compra dice una cosa distinta, y todos se unen por un número que se copia de uno a otro, de la necesidad a la factura, sin cambiarlo nunca.

Los documentos. En una compra pasan por la mesa de Ágora seis tipos de documentos. Los emite uno u otro lado, cada uno cumple una función distinta y cada uno lleva una referencia que lo identifica:

Documento	Lo emite	Para qué sirve	Referencia en Ágora
Solicitud de oferta	Ágora	Pedir precio y condiciones	SO-2026-001
Oferta	El proveedor	Compromiso de vender con esas condiciones	OF-C-2026-118
Cuadro comparativo	Ágora	Comparar y recomendar	CP-2026-001
Orden de compra o pedido	Ágora	Encargar la mercancía	PC-2026-001
Albarán	El proveedor	Acompañar la entrega y detallar lo enviado	AL-C-4471 (unidad 6)
Factura	El proveedor	Reclamar el pago	FC-0377 (unidad 7)

La **orden de compra** encarga la mercancía; el **albarán** viene con ella; la **factura** pide el pago. Ninguno sustituye al otro, y cada uno se archiva con los demás de la misma compra. «Pedido» y «orden de compra» son el mismo documento y se usan indistintamente en este libro.

Qué datos mínimos lleva cada uno. Todos llevan quién los emite, la fecha y su número. Después, cada uno añade lo suyo:

Documento	Datos propios
Solicitud de oferta	Producto, cantidad, fecha de entrega, qué se pide, plazo para responder
Oferta	Precio, descuentos, portes, plazo, pago, validez
Orden de compra	Referencia de la oferta, cantidad, precio, entrega, pago, firma
Albarán	Qué se entrega, cuántas unidades y bultos, referencia del pedido
Factura	Datos fiscales obligatorios (unidad 7); vencimiento y referencia del pedido

El hilo que los une. Ágora numera sus documentos con el tipo, el año y un orden (por ejemplo, PC-2026-001) y copia en cada uno el número del anterior. Así, desde una factura se puede ir hacia atrás hasta la necesidad que la originó:

Paso	Documento	Dato que lo enlaza
1	Necesidad de compra NE-2026-001	1.200 tazas H02
2	Solicitud de oferta SO-2026-001	Cita la necesidad
3	Oferta OF-C-2026-118	Responde a la SO-2026-001
4	Cuadro comparativo CP-2026-001	Cita las tres ofertas
5	Pedido PC-2026-001	Cita la oferta aceptada

Oferta y pedido no son lo mismo. La oferta es lo que dice el proveedor; el pedido, lo que encarga el comprador. Cuando el proveedor acepta un pedido que coincide con su oferta, la compra queda cerrada y obliga a las dos partes. Por eso conviene que el pedido repita la oferta, línea por línea, y que cite su número, para que nadie tenga que adivinar a qué condiciones se refiere. Hasta que el proveedor acepta, el pedido es solo una propuesta del comprador.

CLAVE · UN NÚMERO QUE NO CAMBIA

La referencia de cada documento es la forma de encontrarlo después, y no se reutiliza ni se cambia. Si hay un error, se corrige con otro documento que cita el anterior, y el original no se tacha ni se destruye.

ACTIVIDADES

7. Empareja cada documento con quien lo emite: solicitud de oferta, oferta, orden de compra, albarán y factura.
8. Ordena la cadena de documentos de las tazas, desde la necesidad hasta el pedido.
9. Explica con un ejemplo de Ágora la diferencia entre una oferta y un pedido.

5.4 El pedido y la comunicación con el proveedor

Un pedido bien escrito evita discutir después qué se había pedido.

Procedimiento. Ágora hace siempre lo mismo para pedir, sea una compra grande como las tazas o una pequeña como un pedido de cuadernos, y lo anota en la hoja de pedidos para que cualquiera pueda seguirlo:

1. Soledad autoriza el gasto con su firma.
2. Joaquín redacta la orden de compra con la referencia de la oferta y con las condiciones acordadas.
3. Revisa la orden línea a línea frente a la oferta y frente a lo anotado en la negociación.
4. La envía por correo al comercial y pide confirmación de que la ha recibido.
5. Guarda una copia y apunta en la hoja de pedidos pendientes la fecha de entrega: figura como pendiente de recibir en la posición de stock.

6. Compara la confirmación del proveedor con su orden: si algo no coincide, se corrige antes de que salga la mercancía.

Qué lleva la orden. La orden de compra PC-2026-001 a Casamar, del miércoles 21/10/2026, dice lo siguiente, sin abreviaturas ni «como siempre»:

Campo	Contenido
Proveedor	Casamar Hogar, S.A. (Agripina Gamboa)
Referencia de la oferta	OF-C-2026-118, con el 5 % acordado el 21/10
Producto y cantidad	Taza H02 en caja de 12: 100 cajas = 1.200 tazas
Precio	4,50 € por taza
Descuento	5 % = 270,00 €
Base imponible	5.130,00 € (4,275 € por taza)
IVA 21 % (supuesto)	1.077,30 €
Total	6.207,30 €
Entrega	Miércoles 11/11/2026, en la tienda, en una sola entrega
Pago	Transferencia a 30 días desde la fecha de factura
Firma	Soledad Arjona (autoriza)

LA NORMA DICE

Ley 37/1992 (BOE-A-1992-28740), art. 90, apartado uno: el IVA se exige al tipo del 21 %, salvo lo dispuesto en el artículo siguiente. Comprueba: sobre la base de 5.130,00 €, el IVA es 5.130,00 × 0,21 = 1.077,30 € y el total, 6.207,30 €. Ágora recupera este IVA, por eso las comparaciones de la unidad 4 se hacían sin IVA. Consulta la versión vigente (consulta 23/11/2026).

El segundo pedido. La orden PC-2026-002 a Linde Equipamiento: 4 estanterías E1 × 100,00 € = 400,00 €; descuento del 8 % = 32,00 €; neto 368,00 €; portes 30,00 € (el pedido no llega a 1.500,00 €); montaje 4 × 20,00 € = 80,00 €; base 478,00 €; IVA 100,38 €; total **578,38 €**. Entrega y montaje, el jueves 12/11/2026, con la oferta OF-L-2026-052 de Linde como referencia.

Cómo se envía y dónde se guarda. Ágora comunica con sus proveedores por cuatro medios y cada uno deja una constancia distinta:

Medio	Para qué se usa	Qué constancia deja
Correo electrónico	Pedidos, confirmaciones y reclamaciones	Fecha, hora y texto completo
Teléfono	Avisar de una urgencia o aclarar una duda	Ninguna, salvo que se confirme por escrito
Portal del proveedor	Pedidos repetidos con catálogo y precios	Número de pedido y registro en el portal
Formulario web	Primera petición a un proveedor nuevo	Acuse automático, no siempre con el texto

Por eso, por norma de Ágora, el pedido va por correo y una llamada solo avisa; el acuse prueba que llegó y la confirmación, que el proveedor acepta. Orden, oferta y confirmación se guardan juntas y los dos pedidos constan como pendientes.

La confirmación. Joaquín compara la del proveedor con su copia: referencia, cantidad, precio, descuento, fecha, lugar y pago. Si algo difiere, lo escribe ese mismo día.

ACTIVIDADES

10. Calcula base, IVA y total de un pedido de 400 cuadernos P01 a Saavedra (2,40 € por unidad, 3 % de descuento a partir de 400 unidades y portes gratis desde 600,00 € de base).
11. Redacta en cuatro líneas el correo con el que Joaquín envía la orden PC-2026-001 a Agripina.
12. Casamar confirma el pedido por teléfono y dice 4,50 € por taza sin mencionar el descuento. ¿Qué haces, por qué medio, cuándo y qué constancia dejas?

5.5 Condiciones de suministro y contrato

Cuando se compra una vez basta un pedido; cuando se compra siempre conviene fijar las reglas por escrito.



Pedido o contrato. Un **contrato de suministro** es el acuerdo por el que un proveedor se obliga a entregar mercancía de forma repetida en unas condiciones fijas, y el comprador, a pagarla. Un pedido sirve para una compra puntual. La decisión depende de cuánto se repite la compra y de cuánto cambian los precios y las cantidades entre un pedido y el siguiente:

Situación	Qué conviene	Ejemplo en Ágora
Compra puntual	Pedido con la oferta	Las 1.200 tazas de Navidad
Compra repetida con precio estable	Contrato de suministro	Cuadernos de Saavedra todos los meses
Bien duradero con instalación	Pedido con pacto escrito	Las 4 estanterías de Linde con montaje

Qué recoge un pliego de condiciones. Cuando se firma un contrato, se fijan por escrito: los productos y sus precios; las cantidades y el calendario de entregas; la calidad exigida; el plazo y la forma de pago; qué pasa con roturas, faltas y devoluciones; cuánto dura el acuerdo y cómo se termina. Así se sabe qué se puede exigir.

LA NORMA DICE

Código Civil (BOE-A-1889-4763), art. 1450: la venta se perfecciona entre comprador y vendedor, y es obligatoria para ambos, si convienen en la cosa y en el precio, aunque ni la una ni el otro se hayan entregado. Y art. 1255: los contratantes pueden establecer los pactos, cláusulas y condiciones que tengan por conveniente, siempre que no sean contrarios a las leyes, a la moral ni al orden público. Comprueba: cuando Soledad confirma el pedido PC-2026-001 y Casamar lo acepta, las dos partes quedan obligadas; por eso debe decir lo acordado. Consulta la versión vigente (consulta 23/11/2026).

Leer las condiciones del proveedor. Cada proveedor aplica sus condiciones generales. Antes de aceptarlas, Joaquín busca seis cosas:

1. Cuánto tiempo vale la oferta (la de Linde, 30 días naturales).
2. Qué pasa con las roturas y las faltas: Casamar las abona si se comunican en cuatro días.
3. Si se admiten devoluciones: Casamar no admite devolver producto sano; Saavedra sí, hasta el 10 % sin abrir en 30 días.
4. Quién paga el transporte y desde qué importe: Casamar, gratis desde 1.000,00 € de base.
5. Cómo y cuándo se paga: a 30 días desde la factura, por transferencia.
6. Qué garantía hay y qué pasa si hay un desacuerdo: la oferta de Linde lo fija en el propio documento, porque Ágora es empresa y no es consumidora.

Si el proveedor entrega tarde o menos de lo pactado, Ágora puede reclamar (art. 1101 del Código Civil, unidad 1); por eso la fecha de entrega se escribe en el pedido.

CLAVE · SI NO ESTÁ ESCRITO, NO SE ACORDÓ

Un pedido por teléfono, un «como siempre» o una promesa verbal son muy difíciles de probar. Pide siempre una confirmación escrita con cantidad, precio, fecha y condiciones.

ACTIVIDADES

13. Decide si basta un pedido o conviene un contrato de suministro: a) 1.200 tazas de Navidad, una vez; b) cuadernos P01 cada mes durante un año; c) cuatro estanterías con montaje.
14. La oferta de Linde tiene una vigencia de 30 días naturales. Si es del miércoles 14/10, ¿hasta qué día de la semana y fecha vale? ¿Se puede aceptar el 21/10?
15. Casamar no admite devolución de producto sano. Explica qué riesgo supone para el pedido de 1.200 tazas y cómo lo reduce el cálculo de la unidad 2.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Del 4 % al 5 % y dos pedidos confirmados

Caso ficticio. El miércoles 21/10/2026, Joaquín negocia con Casamar y con Linde y redacta las dos órdenes de compra.

Paso 1. El plan. Soledad autoriza un mínimo del 4 % y un objetivo del 6 % en las 1.200 tazas H02. Precio de lista: 1.200 × 4,50 € = 5.400,00 €. Cada punto vale 54,00 €.

Paso 2. La negociación. Agripina ofrece el 4 %. Joaquín propone confirmar el pedido en firme ese mismo día y recibirlo en una sola entrega el miércoles 11/11, y consigue el **5 %**: 270,00 € de descuento.

Paso 3. El pedido PC-2026-001 a Casamar

Concepto	Cálculo	Importe
Precio de lista	100 cajas = 1.200 tazas × 4,50 €	5.400,00 €
Descuento 5 %	5.400,00 × 0,05	−270,00 €
Base imponible	5.400,00 − 270,00 (4,275 € por taza)	5.130,00 €
IVA 21 % (supuesto)	5.130,00 × 0,21	1.077,30 €
Total		**6.207,30 €**

Paso 4. El pedido PC-2026-002 a Linde. Cuatro estanterías E1 × 100,00 € = 400,00 €; Alfredo concede el 8 % (su límite; Ágora pedía el 10 %) = 32,00 €; neto 368,00 €; portes 30,00 €; montaje 4 × 20,00 € = 80,00 €; base 478,00 €; IVA 100,38 €; **total 578,38 €**. Entrega y montaje el jueves 12/11/2026.

Paso 5. Ahorro y comprobación. Frente a la oferta A del 4 %, el 5 % ahorra 54,00 € de base; frente a la B de Central Fénix, 126,00 €. Joaquín compara las dos órdenes línea a línea con lo acordado y las envía a las 12:30, con el aviso de que esperan confirmación por escrito.

Paso 6. Archivo. Joaquín guarda cada orden con su oferta y su confirmación en la carpeta de la compra y apunta los dos pedidos en la hoja de pedidos pendientes. La llegada de las tazas, el 11/11, se verá en la unidad 6.

RESULTADO

Pedido a Casamar con el **5 %**: base **5.130,00 €**, IVA **1.077,30 €**, total **6.207,30 €**, entrega el 11/11 en una sola vez y pago a 30 días. Pedido a Linde: **578,38 €**, entrega y montaje el 12/11. Todo por escrito, con la referencia de cada oferta.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Cuánto vale un punto de descuento en las tazas? b) ¿Cuántos euros de base pierde Ágora si se cierra en el 4 % en lugar del 5 %? c) ¿Por qué los portes de Linde son 30,00 € y los de Casamar no se pagan?

PRÁCTICA

Plan de negociación y orden de compra de 900 velas H01

Caso ficticio. Joaquín prepara con Soledad el pedido de 900 velas en caja H01 a Casamar (coste de tarifa 3,00 €, 75 cajas de 12). Parte del archivo GC_UD05_INI.

Condiciones de Casamar: 3 % de descuento desde 400 unidades y 4 % desde 800; portes gratis desde 1.000,00 € de base; pago a 30 días desde la factura. Soledad autoriza un mínimo del 4 % y un objetivo del 6 %. Tras la negociación, Agripina mantiene el 4 % y acepta una entrega única el jueves 12/11/2026.

Encargo. 1) Redacta un plan de negociación de una página: objetivo, mínimo, dos concesiones y la información que llevas. 2) Calcula el valor de un punto de descuento y el importe del 4 % y del 6 %. 3) Redacta la orden de compra con referencia de la oferta, cantidad, precio, descuento, base, IVA y total, entrega y pago. 4) Comprueba la orden línea a línea con lo acordado.

Variante. Casamar ofrece el 4 % solo si el pedido llega a 800 unidades. Con cajas de 12, el primer pedido que llega a 800 es de 804 (67 cajas): calcula cuánto cuesta pedir 780 (65 cajas) con el 3 % y 804 con el 4 %, cuántas velas más son y si compensa (archivo GC_UD05_VAR).

Plantilla GC-P05 · Orden de compra

Campo	Tu respuesta
Identificador (referencia y fecha)	
Datos de partida	
Operaciones (descuento, base, IVA)	
Resultado (total y condiciones)	
Comprobación	
Incidencia y corrección	

Lista de cotejo

☐ Referencia de la oferta.
☐ Cantidad en cajas completas.
☐ Base, IVA y total cuadran.
☐ Fecha y lugar de entrega, y forma de pago.

LECTURA Y DEBATE

El pedido de Herminio



Relato ficticio. Herminio tiene una librería pequeña y, a principios de noviembre, llamó por teléfono a su distribuidor para encargar libros de cuentos para la campaña de Reyes: «Pónganme diez cajas». La persona que contestó apuntó en un papel «dos veces diez» y Herminio colgó convencido de que todo estaba claro. No pidió confirmación por escrito, porque «con estos de toda la vida no hace falta».

Dos semanas después llegó un camión con veinte cajas, a 90,00 € cada una: 1.800,00 € en lugar de los 900,00 € que había calculado. Herminio llamó indignado, pero no tenía ni un papel que demostrara qué había pedido. Se quedó con las cajas, tuvo que vender al por mayor lo que no cabía en la tienda y desde entonces manda siempre un correo con cantidad, precio y fecha antes de colgar.

Preguntas. 1) ¿Cuántos euros de más pagó Herminio y por qué no pudo reclamarlos? 2) ¿Qué cuatro datos tenía que haber escrito en el pedido? 3) ¿Qué habría pasado si Herminio hubiera enviado un correo con «diez cajas» y el distribuidor lo hubiera confirmado?

APRENDE CON LA IA

Joaquín pide a un asistente de IA que redacte el pedido de las tazas y la forma de negociar con Casamar. Esto responde:

RESPUESTA DE LA IA

«Asunto: Pedido. Buenos días, Agripina. Mándennos las tazas como siempre. Queremos un 15 % de descuento; si no nos lo conceden, cambiaremos de proveedor. Quedamos a la espera. Un saludo.»

Tu tarea. Localiza los fallos de la respuesta, rebátelos con los datos del caso resuelto de la página 83 (oferta OF-C-2026-118, 100 cajas, 4,50 € con el 5 % acordado, entrega el 11/11, objetivo del 6 % y oferta B) y escribe la respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Explica con las tazas la diferencia entre objetivo, mínimo y concesión.
17. Escribe los datos que debe llevar una orden de compra y por qué cada uno evita una discusión con el proveedor.
18. Calcula base, IVA y total del pedido PC-2026-001 y comprueba que el total es 6.207,30 €.

Aplica

19. Variante de la práctica: calcula el coste de 780 velas con el 3 % y de 804 con el 4 %, y decide si compensa pedir 24 velas más.
20. Calcula cuántas cajas de 12 hacen falta para llegar a 800 velas y cuántos días de venta extra suponen las velas de más sobre 780 (consumo medio de H01: 12 al día).
21. Escribe el plan de negociación de una página para un pedido de tu empresa simulada: objetivo, mínimo, alternativa, concesiones, información que llevas y qué dirás si el proveedor propone algo que no puedes decidir tú.

Investiga

22. Busca las condiciones generales de venta de un proveedor real de tu sector, en su web. Anota quién las publica, la fecha de consulta, el ámbito (tipo de cliente y territorio) y qué no permite concluir para un pedido concreto de Ágora. Subraya las tres cláusulas que más te afectarían.
23. Pregunta a alguien que compre para un comercio (con permiso) cómo prepara una negociación y qué hace con lo acordado después. Anota la fecha, el tipo de negocio, si usa un mínimo escrito y qué no puedes concluir con una sola respuesta.
24. Lee en el BOE el artículo 1450 del Código Civil y escribe con tus palabras cuándo queda cerrada una compra, con un ejemplo de Ágora. Anota la fecha de consulta y la versión del texto, y qué no puede decirte el artículo sobre un pedido concreto.

MI PLAN DE COMPRAS · PASO 5 · PLAN DE NEGOCIACIÓN Y ORDEN DE COMPRA

En tu carpeta 00 Mi plan de compras, guarda el plan de negociación de una página de una compra de tu empresa simulada y la orden de compra redactada con las condiciones acordadas, con base, IVA y total comprobados. Nombra el archivo UD05_P05_pedido_v01.

Comprueba tu expediente: la orden cita la oferta aceptada, cantidad, precio, descuento, fecha y lugar de entrega y forma de pago; el total cuadra; y otra persona ha comparado la orden con la oferta línea a línea.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: orden de compra PC-2026-001 a Casamar

Documento ficticio (modelo didáctico), preparado por un compañero. Contiene **cuatro errores**. La oferta aceptada es la A de la página 67, con el 5 % negociado (caso de la página 83).

Campo	Valor en la orden
Referencia y fecha	PC-2026-001 · 21/10/2026
Proveedor	Casamar Hogar, S.A.
Producto	Taza H02 en caja de 12
Cantidad	120 cajas = 1.440 tazas
Precio	4,50 € por taza, sin descuento
Base imponible	6.480,00 €
IVA 21 % (supuesto)	1.360,80 €
Total	7.840,80 €
Entrega	A convenir
Pago	Al recibir la mercancía

Contexto: Agripina confirma el pedido por correo y Soledad, al leer la cifra, dice que no coincide con lo que autorizó.

Encargo. 1) Señala los cuatro errores y explica por qué lo son. 2) Corrige la orden con lo acordado (100 cajas, 5 % de descuento, entrega y pago de la página 83) y calcula base, IVA y total. 3) Calcula cuántos euros más habría pagado Ágora con la orden errónea. 4) Escribe la comprobación que haría Joaquín para no enviar una orden que no coincida con la oferta.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			

AUTOEVALUACIÓN

1. El descuento del 5 % sobre las 1.200 tazas a 4,50 € es de…
a) 270,00 €.
b) 216,00 €.
c) 324,00 €.

2. La base imponible del pedido PC-2026-001 es…
a) 5.130,00 €.
b) 5.184,00 €.
c) 5.400,00 €.

3. El IVA del 21 % (supuesto) sobre esa base es…
a) 1.077,30 €.
b) 1.088,64 €.
c) 1.134,00 €.

4. El total del pedido a Casamar es…
a) 5.130,00 €.
b) 6.207,30 €.
c) 6.272,64 €.

5. Frente a la oferta B de Central Fénix (5.256,00 € de base), el pedido a Casamar con el 5 % (base de 5.130,00 €) ahorra…
a) 54,00 €.
b) 72,00 €.
c) 126,00 €.

6. El neto de las cuatro estanterías E1 (100,00 € cada una) con el 8 % de descuento de Alfredo es…
a) 368,00 €.
b) 392,00 €.
c) 400,00 €.

7. El total del pedido a Linde (base 478,00 € con portes y montaje, IVA del 21 %) es…
a) 478,00 €.
b) 578,38 €.
c) 600,00 €.

8. En el plan de negociación de Ágora, el mínimo de una negociación es…
a) lo que se quiere conseguir.
b) lo menos que se acepta, fijado por quien autoriza.
c) lo que ofrece el proveedor.

9. El documento con el que Ágora encarga la mercancía y que, al aceptarlo el proveedor, obliga a las dos partes es…
a) la solicitud de oferta.
b) el cuadro comparativo.
c) la orden de compra o pedido.

10. Un correo de pedido que dice «mándennos las tazas como siempre» está mal redactado porque…
a) no lleva cantidad, precio, fecha ni referencia de la oferta.
b) es demasiado largo.
c) no lleva IVA.

Ya sé…

- ☐ preparar una negociación con objetivo, mínimo y concesiones.
- ☐ conducir una negociación y anotar lo acordado.
- ☐ distinguir los documentos de compra y enlazarlos por su referencia.
- ☐ redactar una orden de compra con base, IVA y total comprobados.
- ☐ comparar una orden con la oferta aceptada línea a línea.
- ☐ decidir si basta un pedido o conviene un contrato y leer las condiciones del proveedor.



UNIDAD 6

Llega el pedido: recibir y comprobar

Bloque 3 · Recibir, pagar y controlar

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Comprobar bultos, cantidad, plazo, calidad y precio de un pedido cuando llega, con el albarán y el pedido delante.
- Decidir qué se firma al transportista y escribir una reserva que proteja la reclamación.
- Redactar un parte de incidencias, valorarlo y reclamar al proveedor dentro de plazo.
- Distinguir el albarán, la carta de porte y los gastos de transporte y enlazarlos con el pedido y la factura.
- Abrir los bultos sin dañar la mercancía y separar los residuos de embalaje.
- Registrar la entrada, actualizar el stock y calcular la pérdida desconocida.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Miércoles 11/11/2026. A las 10:30 llega a Ágora el camión de Casamar Hogar con las tazas de Navidad: el pedido PC-2026-001 es de 100 cajas de 12 tazas (1.200 unidades). El repartidor tiene prisa y tiende el albarán AL-C-4471 a Joaquín. Emilio ha salido a la puerta del almacén y avisa de una cosa:

- el albarán dice 98 cajas, no 100;
- una de las cajas está golpeada en una esquina y se oye cristal;
- Soledad espera las tazas para el escaparate y pregunta si ya se pueden poner a la venta.

Joaquín tiene que decidir qué firma, qué anota y qué reclama, y después dejar la entrada registrada sin falsear el stock.

PARA EMPEZAR

1. El albarán dice 98 cajas y el pedido dice 100: ¿qué miras antes de coger el bolígrafo?
2. El repartidor tiene prisa. ¿Firmas ya o cuentas primero? ¿Qué escribirías junto a la firma?
3. Si descubres una caja rota por la tarde, ¿hasta cuándo puedes reclamar al proveedor?
4. En la hoja hay 305 tazas y al contarlas salen 301. ¿Qué ha podido pasar con las 4 que faltan?



6.1 Recibir y contar

Lo que se firma en la puerta es lo que luego hay que demostrar. Se cuentan los bultos antes de firmar y el contenido, sin demora.

La recepción de mercancías. La **recepción** es el momento en que Ágora comprueba que lo que llega es lo que pidió. Es el primer control de las compras: si algo falta o llega roto y nadie lo anota ese día, después es mucho más difícil reclamarlo. Se compara siempre el **pedido de compra** (lo que Ágora pidió y en qué condiciones), el **albarán** (el documento con que el proveedor dice que entrega) y la **mercancía** real. Quien recibe no decide solo si algo se acepta: anota lo que ve, con fecha y hora, y deja la decisión sobre devoluciones y abonos a Compras. Así todos los datos que llegan a Soledad son comparables y ninguna recepción depende de la memoria de nadie.

Qué se comprueba. Son cinco cosas, y cada una tiene su documento de referencia:

Se comprueba	Cómo	Con qué se compara
Bultos	Contar las cajas, una a una	Albarán y pedido
Cantidad	Contar las unidades de cada caja (muestra)	Pedido
Plazo	Mirar la fecha de llegada	Fecha prometida en la oferta
Calidad	Mirar embalaje y producto	Pedido y muestra
Precio	Ver si el albarán o la factura lo traen	Oferta aceptada

El **control cuantitativo** mira cuánto llega (bultos y unidades); el **control cualitativo** mira cómo llega (golpes, humedad, producto distinto). Si el albarán dice una cosa y el recuento otra, manda el recuento: el albarán solo dice lo que el proveedor cree que ha enviado.

Documento 1 · Albarán AL-C-4471 de Casamar Hogar

(modelo didáctico)

Campo	Contenido
Proveedor y fecha	Casamar Hogar, S.A. · 11/11/2026
Destinatario y pedido	Ágora · PC-2026-001
Artículo	H02 Taza en caja · 98 cajas de 12 = 1.176 uds
Bultos	98
Precios	No figuran: se comprueban con la oferta

La regla de Ágora. Se cuentan todos los bultos con el albarán delante, sin copiar su cifra. Se abren todas las cajas que lleguen dañadas y una muestra del 10 % de las demás (redondeando hacia arriba) para contar unidades y mirar el producto. Si en la muestra aparece un fallo, se abre todo. Con 98 cajas y una golpeada, quedan 97 sin daño: se abren la golpeada y 10 más.

Con el transportista delante. El repartidor lleva su propio documento de entrega, que es el que se firma. Hay un orden que protege a Ágora:

1. Contar los bultos y mirar el estado exterior antes de firmar, aunque haya prisa.
2. Si algo falla, escribirlo en el documento del transportista junto a la firma: el número de bultos recibidos, el bulto dañado y que el contenido no se ha podido comprobar. Eso es una **reserva**.
3. Firmar con el nombre legible y la hora, y quedarse con una copia.
4. Hacer fotos del bulto dañado y del albarán antes de abrir nada.
5. Comprobar el contenido sin demora y avisar al proveedor por escrito el mismo día.

Ejemplo. La reserva de Joaquín. «Recibidas 98 cajas de las 100 del pedido PC-2026-001 (albarán AL-C-4471: 98). Una caja con la esquina hundida; contenido sin comprobar. Se firma con reserva.»



LA NORMA DICE

Código de Comercio, art. 336: quien examina las mercaderías a su contento al recibirlas no puede reclamar después por defecto de cantidad o calidad; si las recibe enfardadas o embaladas, puede reclamar dentro de los cuatro días siguientes al de su recibo. Consulta la versión vigente. Comprueba: texto consolidado en boe.es, Código de Comercio, art. 336.



ACTIVIDADES

1. Ordena los pasos de la recepción: abrir la muestra, hacer fotos, contar los bultos, firmar con reservas, avisar al proveedor, mirar el estado exterior. Di cuáles van antes y cuáles después de firmar.
2. Papeles Saavedra entrega 600 cuadernos A5 en cajas de 50: el pedido era de 12 cajas y llegan 11. Calcula cuántas unidades faltan y cuántas cajas hay que abrir en la muestra si ninguna viene dañada.
3. El repartidor dice: «Firme conforme y ya lo mira usted luego». Escribe qué le contestas y qué pones en su documento si de las 11 cajas una llega mojada.

6.2 Incidencias en la recepción

Una incidencia bien descrita se resuelve por escrito y con pruebas. Una mal descrita se convierte en una discusión.

Qué es una incidencia. Una **incidencia** es cualquier diferencia entre lo que Ágora pidió y lo que recibe. Se anotan en un **parte de incidencias**: un documento con número propio (IN-2026-001), la fecha, el pedido y el albarán, el artículo, la cantidad, el motivo, las pruebas y lo que se pide al proveedor. Un parte por incidencia y un número por parte: así cada problema se puede seguir hasta su cierre. Lo abre quien recibe (Joaquín o Emilio), lo valora Compras y lo cierra Soledad cuando el proveedor repone o abona.

Incidencia	Qué se hace en el momento	Qué se pide al proveedor
Falta de bultos o de unidades	Reserva escrita; contar de nuevo	Enviar lo que falta o abonarlo
Rotura o daño	Reserva, foto y apartar el producto	Reponer o abonar
Producto distinto del pedido	No darlo de alta; apartarlo	Cambiarlo; no se paga
Exceso	No aceptarlo sin hablar con Compras	Retirarlo o ampliar el pedido
Retraso o precio distinto	Anotar la fecha o el precio	Explicación; factura con el precio pactado

Reposición, abono y devolución. Son las tres salidas habituales. La **reposición** es que el proveedor envíe de nuevo lo que falta o lo que llegó roto. El **abono** es que devuelva su importe, normalmente con un documento que se resta de la factura. La **devolución** es enviar el producto de vuelta. Las condiciones de Casamar son las del acuerdo: roturas y faltas se abonan si se comunican en cuatro días, y no admite devolución de producto sano. Elegir una salida u otra depende de la urgencia: lo que Ágora necesita para vender se repone; lo que ya no hace falta se abona.

Cuánto vale la incidencia. Se valora al precio neto al que Ágora ha comprado, ya con el descuento. Las tazas se compraron a 4,50 € con el 5 % de descuento: 4,275 € por taza.

Documento 2 · Parte de incidencias IN-2026-001

(modelo didáctico)

Campo	Contenido
Fecha y pedido	11/11/2026 · PC-2026-001 · albarán AL-C-4471
Proveedor	Casamar Hogar (Agripina Gamboa)
Falta	2 cajas = 24 tazas × 4,275 € = 102,60 €
Rotura	1 caja golpeada, 8 tazas rotas × 4,275 € = 34,20 €
Pruebas	Fotos de la caja y del albarán; reserva en el documento del transportista
Petición	Enviar las 24 tazas que faltan y abonar las 8 rotas
Total	136,80 €

Los plazos mandan. Cada tipo de defecto tiene su plazo y hay que conocerlo antes de que corra. Si la mercancía llega embalada y falla la cantidad o la calidad, hay **cuatro días** desde el recibo. Si es un defecto interno de la cosa que no se ve al abrir, **treinta días** desde la entrega. En la compra civil (estanterías de uso), los defectos ocultos se reclaman en **seis meses** desde la entrega.

Cuenta bien el plazo. Las tazas se recibieron el miércoles 11/11: los cuatro días acaban el domingo 15/11. Ágora no espera: el parte se envía el 11/11. Un correo de reclamación lleva asunto, referencias del pedido y del albarán, cantidades, pruebas, lo que se pide y la fecha de respuesta.

Ejemplo. El correo del 11/11. Asunto: «IN-2026-001 · PC-2026-001 · AL-C-4471: faltan 2 cajas y 8 tazas rotas». En el cuerpo, qué ha pasado, las fotos adjuntas, lo que se pide (reponer las 2 cajas y abonar 34,20 €) y la fecha en que se espera respuesta.

LA NORMA DICE

Código de Comercio, art. 336: cuatro días siguientes al recibo para reclamar por defecto de cantidad o calidad de lo recibido embalado; art. 342: treinta días siguientes a la entrega por vicios internos. Código Civil, art. 1490: seis meses desde la entrega para las acciones por defectos ocultos. Consulta la versión vigente. Comprueba: boe.es, textos consolidados, el artículo y la fecha de la última versión.

ACTIVIDADES

4. Clasifica cada caso y di qué le pedirías al proveedor: a) llegan 130 cajas de regalo R02 en lugar de 100; b) un palé de Regalarte llega cuatro días después de lo prometido; c) Saavedra manda tarjetas R04 en lugar de bloc de notas P03; d) el albarán trae un precio de 2,10 € y la oferta decía 2,00 €.
5. Un pedido de 96 velas H01 (8 cajas de 12) llega con 7 cajas y 3 velas rotas en una de ellas. Con un precio neto de 2,88 €, calcula el valor de las unidades que faltan, el de las rotas y el total del parte.
6. Escribe el procedimiento de reclamación a Agripina Gamboa por las tazas del 11/11 (quién avisa, en qué plazo, por qué medio y con qué pruebas) y redacta el correo con asunto, referencias y petición.

6.3 Documentos de transporte y gastos

Cada documento prueba una cosa distinta. Para reclamar hace falta saber cuál es cuál.

El albarán del proveedor. El **albarán** acompaña a la mercancía y sirve de prueba de que se ha entregado. Lleva el nombre del proveedor y de Ágora, un número (AL-C-4471), la fecha, la descripción de los artículos, las cantidades y los bultos; puede llevar o no los precios. No es una factura: no justifica el IVA ni obliga a pagar por sí solo. Se firma o se sella como recibido y se archiva junto al pedido.

La carta de porte. Documenta el contrato del transporte, que existe aunque no se extienda. Entre el proveedor que envía (cargador) y la empresa de transporte (porteador) se acuerda quién transporta, qué, hacia dónde y cuánto cuesta. Cualquiera de las partes puede exigir que se extienda y debe contener, entre otras cosas, el lugar y la fecha de emisión, el nombre y la dirección del cargador, del porteador y del destinatario, la naturaleza de las mercancías y el número de bultos y quién paga el transporte.

El documento de entrega del transportista. Es el que firma Joaquín en la puerta. Prueba que la entrega se hizo, en qué estado y cuántos bultos. Es donde se escribe, en el momento de la entrega, la reserva frente al transportista por lo que se ve; lo que no se ve se comunica por escrito en siete días.

LA NORMA DICE

Ley 15/2009, del contrato de transporte terrestre de mercancías, art. 10: cualquiera de las partes puede exigir una carta de porte con las menciones que indica, entre ellas la naturaleza de la mercancía, el número de bultos y si el precio del transporte lo paga el cargador o el destinatario. Art. 60.1: el destinatario manifiesta por escrito sus reservas al porteador en el momento de la entrega; en pérdidas y averías no manifiestas, dentro de los siete días naturales siguientes. Consulta la versión vigente. Comprueba: boe.es, Ley 15/2009, arts. 10 y 60.

Portes pagados y portes debidos. Si el transporte lo paga el proveedor y ya va en el precio o en la factura, son **portes pagados**. Si se cobran al recibir, son **portes debidos**: Ágora los paga y los anota como gasto de ese pedido. Cada proveedor trabaja con sus condiciones:

Proveedor	Portes	Gratis desde
Casamar Hogar	40,00 €	1.000,00 € de base
Papeles Saavedra	24,00 €	600,00 € de base
Regalarte	36,00 € (48,00 € en marcos)	1.500,00 € de base

El hilo de documentos. Cada compra deja una cadena de documentos con el mismo número de pedido: el pedido PC-2026-001, el albarán AL-C-4471, la recepción RE-2026-001, la incidencia IN-2026-001 y, un día después, la factura FC-0377. Si el número de pedido falta en el albarán o en la factura, Joaquín lo anota en el registro, sin tocar el original, para poder enlazarlos.

Ejemplo. Los portes del pedido de Regalarte. Ágora pide 400 cajas de regalo R02 a 2,00 €: 800,00 € de base. No llega a 1.500,00 €, así que paga 36,00 € de portes y la base se queda en 836,00 €. Cada caja cuesta realmente 836,00 / 400 = 2,09 € sin IVA, no 2,00 €. En la hoja de entrada se anota el pedido, el albarán, la base y los portes por separado.

ACTIVIDADES

7. Escribe una frase que diga para qué sirve cada documento: pedido, albarán, documento de entrega del transportista, carta de porte y factura.
8. Papeles Saavedra sirve un pedido de 480,00 € de base. Calcula los portes que cobra, qué porcentaje de la base suponen y qué base necesitaría Ágora para no pagarlos.
9. El albarán AL-C-4471 no lleva el número del pedido. ¿Qué haces con él antes de archivarlo y por qué?

6.4 Desembalar sin dañar y sin contaminar

Abrir una caja también se hace bien o mal. Una cuchilla mal usada rompe el producto y una montaña de cartón mezclado sale cara.

Herramientas adecuadas. Para abrir cajas se usa un cúter de seguridad con cuchilla retráctil o con tope, que corta la cinta sin hundirse en el contenido. Se completa con guantes de trabajo, calzado cerrado y, para llevar las cajas, un carro de mano. Una navaja suelta o una llave no son herramientas de apertura.

Cómo se abre. Se pone la caja sobre una superficie firme y a una altura cómoda, no en el suelo. Se corta solo la cinta de la tapa, con la cuchilla poco saliente, de lado a lado. Se abren las solapas, se retira el relleno sin tirar de las piezas y se sacan los artículos con las dos manos. Las cajas de cristal o cerámica no se vuelcan. Si hay una caja con daño, se fotografía antes de abrirla y se conserva su embalaje hasta que el proveedor responda: es la prueba de lo que ocurrió.

Para no dañar a quien trabaja. Las cajas pesadas se llevan con carro o entre dos personas. La cuchilla se guarda cerrada.



Para no contaminar. Contaminar es mezclar lo que no debe mezclarse: dejar cartón mojado junto a producto limpio, abrir cajas sobre el suelo sucio o echar en el contenedor de cartón el film con restos de cinta y etiquetas. Una fracción de residuo mal separada puede perder su valor.

Material	Qué sale de la recepción	Dónde va
Cartón	Cajas, separadores	Contenedor de papel y cartón
Plástico	Film, burbujas, bolsas	Contenedor de envases
Madera	Palés	Punto de recogida o devolución, si el albarán lo dice
Fleje y cinta	Restos pequeños	Resto, si no se pueden reciclar

Los envases también tienen norma. Las cajas con que llegan los pedidos son **envases comerciales**. Cuando se vacían pasan a ser residuos de envases y quien los tiene los entrega separados, según las normas de su municipio. La ley ordena las prioridades: primero evitar residuos, después reutilizar y luego reciclar.

LA NORMA DICE

Real Decreto 1055/2022, de envases y residuos de envases, art. 2: define el envase comercial como el destinado al uso propio de la actividad comercial y el residuo de envase como el que su poseedor desecha o tiene obligación de desechar. Ley 7/2022, de residuos, art. 8: el orden de prioridad es prevención, reutilización, reciclado, otra valorización y eliminación. Consulta la versión vigente. Comprueba: boe.es, artículo y fecha de la última versión.

Ejemplo. El cartón del 11/11. Con 0,40 kg de cartón por caja (supuesto), 97 cajas son 38,80 kg para el contenedor; la golpeada (0,40 kg) se guarda hasta el abono.

ACTIVIDADES

10. Haz una ficha de herramientas: relaciona la caja de tazas, el palé con film y la caja de jarrones con la herramienta y la precaución de cada una.
11. Separa estos residuos en cartón, plástico, madera o resto: caja de tazas, film de un palé, palé, cinta adhesiva, burbujas, separador de cartón.
12. Justifica con la jerarquía de residuos qué haces con el cartón y por qué se guarda el embalaje de la caja golpeada. ¿Hasta cuándo?

6.5 Registrar la entrada y detectar la pérdida desconocida

Dar de alta lo que llega parece lo más fácil de la recepción. Si se hace mal, el stock miente durante meses.

La hoja de registro de entrada. Cuando la mercancía está contada y revisada, se anota en la hoja de entradas, que es la base del stock. Se registra el pedido, el albarán, el artículo, la cantidad pedida, la recibida, las unidades rotas, las entradas útiles, lo pendiente de llegar y las observaciones. Solo entran en el stock vendible las **entradas útiles**: las recibidas menos las rotas. Lo roto se anota como baja con el número de la incidencia. Lo que falta no se da de alta ni se da por perdido: se anota como pendiente de llegar, con la fecha en que el proveedor ha prometido enviarlo, para que nadie lo cuente como stock. Si el proveedor no confirma la fecha, se anota «sin fecha» y se le reclama por escrito.

Ejemplo. El registro de entrada RE-2026-001 (modelo didáctico)

Concepto	Unidades
Pedidas (PC-2026-001)	1.200
Recibidas (AL-C-4471)	1.176
Rotas (IN-2026-001)	8
Entradas útiles	1.168
Pendientes de llegar (18/11)	24

No se falsea el stock. Joaquín no puede dar de alta 1.200 tazas «para que cuadre con el albarán». El stock refleja lo que hay en el almacén: 1.176 recibidas menos 8 rotas. Cuando lleguen las 24 que faltan, se hará otro registro de entrada con su fecha. Corregir una cifra sin dejar rastro es lo que convierte un error en un problema. Por eso el orden es siempre el mismo: contar el stock previo, anotar lo recibido, restar lo roto con su incidencia y apuntar lo pendiente.

El stock teórico y el contado. El **stock teórico** es el que dice la hoja: lo que había, más las entradas, menos las ventas y las bajas. El **stock contado** es el que se cuenta en el almacén. Antes de dar de alta las tazas, Emilio cuenta las que ya había: la hoja decía 305 y en el estante hay 301.

La pérdida desconocida. La **pérdida desconocida** es la diferencia entre el stock teórico y el contado que no se explica con ninguna baja registrada. Pueden ser errores al cobrar, roturas que nadie anotó, hurtos o fallos de la hoja. Se calcula así:

1. Pérdida en unidades = stock teórico − stock contado = 305 − 301 = 4 tazas.
2. Valor = unidades × coste registrado (4,50 €) = 18,00 €.
3. Porcentaje = pérdida / stock teórico = 4 / 305 = 1,31 %.

El ajuste se hace con un registro que dice qué se ha corregido, por qué y quién lo autoriza: Emilio cuenta, Joaquín anota y Soledad da el visto bueno. Tras ajustar y recibir, el stock es 301 + 1.168 = 1.469 tazas.

CLAVE · CONTAR NO ES AJUSTAR

Contar da la cifra real. Ajustar es cambiar la hoja para que coincida, y solo se hace con una nota de motivo. La pérdida desconocida no se «reparte» entre otras cosas ni se tapa con una entrada de más.

ACTIVIDADES

13. En el almacén de Ágora hay 520 cuadernos P01 en la hoja y se cuentan 511. Calcula la pérdida en unidades, su valor a 2,40 € y su porcentaje.
14. Un pedido de 48 jarrones H04 en 2 cajas de 24 llega completo, pero se rompen 5. Calcula las entradas útiles y el valor de las rotas con un coste de 9,00 €. ¿Cuántos jarrones quedan en el stock vendible?
15. Explica por qué Joaquín no puede dar de alta las 24 tazas que faltan el 11/11, y qué hará el 18/11 cuando lleguen.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Las tazas que llegan a medias

Caso ficticio. Miércoles 11/11/2026. Joaquín y Emilio reciben el pedido PC-2026-001 de Casamar Hogar. Los datos de partida: 100 cajas de 12 tazas pedidas, a 4,50 € con el 5 % de descuento (4,275 € por taza).

Paso 1. Contar y comparar

Dato	Pedido	Albarán AL-C-4471	Recuento
Cajas	100	98	98
Tazas	1.200	1.176	1.176
Estado	—	—	1 caja golpeada

Paso 2. Firmar con reserva. Joaquín escribe en el documento del transportista: «98 cajas de 100; una caja golpeada, contenido sin comprobar. Firmo con reserva». Hace dos fotos y deja constancia de la hora.

Paso 3. Abrir la caja golpeada. Emilio la abre: de las 12 tazas, 8 están rotas. Las otras 4 se revisan y están bien.

Paso 4. Valorar el parte IN-2026-001

Concepto	Cálculo	Importe
Faltan 2 cajas	24 × 4,275 €	102,60 €
Rotas	8 × 4,275 €	34,20 €
Total		136,80 €

Paso 5. Reclamar a tiempo. Los cuatro días desde el recibo acaban el domingo 15/11; Joaquín envía el parte el mismo miércoles 11/11. Casamar repone las 2 cajas el miércoles 18/11 y se abonan las 8 rotas.

Paso 6. Registrar la entrada. Entradas útiles: 1.176 − 8 = 1.168. Antes de recibir, la hoja decía 305 y el recuento 301: pérdida desconocida de 4 tazas × 4,50 € de coste registrado = 18,00 € (4 / 305 = 1,31 %). Stock tras la entrada: 301 + 1.168 = 1.469 tazas, a las que se sumarán las 24 del 18/11.

RESULTADO

Reserva firmada, parte IN-2026-001 de 136,80 € enviado el mismo día, 1.168 entradas útiles y una pérdida desconocida de 18,00 € anotada con su motivo.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Cuánto vale la incidencia si Casamar hubiera aplicado el 4 % en lugar del 5 %? b) ¿Qué pasaría con el abono si el parte se enviara el 16/11?

PRÁCTICA

Las velas que llegan tarde

Caso ficticio. Casamar Hogar debía entregar el martes 03/11/2026 otro pedido de 900 velas H01 (distinto del de la unidad 5) (75 cajas de 12) a 3,00 € con el 4 % de descuento y lo entrega el jueves 05/11. Se cuentan 74 cajas y en una hay 5 velas rotas. La hoja daba 412 velas antes de recibir y en el estante hay 409.

Encargo. En una hoja de cálculo (archivos GC_UD06_INI, GC_UD06_SOL y GC_UD06_VAR): 1) parte de incidencias con importes; 2) registro de entrada; 3) pérdida desconocida; 4) correo de reclamación.

Plantilla GC-P06 · Recepción de velas H01

Campo	Tu respuesta
Identificador del parte	
Datos de partida: cajas pedidas y contadas	
Falta y rotura: unidades y valor con el precio neto	
Total de la incidencia, días de retraso y fecha límite (con día)	
Entradas útiles y stock tras la entrada	
Pérdida desconocida: unidades, valor y porcentaje	
Comprobación: las unidades cuadran	
Incidencia y corrección: reserva escrita y petición al proveedor	

Variante. La misma mercancía llega sin albarán y con el transportista con prisa. Razona qué firmas, qué anotas en su documento y qué haces después para no perder la reclamación.

Lista de cotejo

☐ Reserva escrita.

☐ Importes con precio neto.

☐ Fecha límite con día.

☐ Entrada solo con unidades útiles.

LECTURA Y DEBATE

Efraín firma con una mano



Relato ficticio. Efraín es jefe de cocina de un restaurante pequeño. Los martes recibe el pescado: cuatro cajas de hielo y dos cajones de mejillones. El camión llega con prisa y el repartidor le tiende el albarán. Efraín tiene el móvil en una mano y el bolígrafo en la otra; firma sin contar y sin mirar el hielo.

Esa tarde, al preparar el servicio, falta un cajón de mejillones. Efraín llama al proveedor. «El albarán lo firmó usted conforme», responde la voz. Nadie anotó cuántas cajas entraron, ni a qué hora, ni en qué estado. Perdió el cajón, la comida del menú del día y media hora discutiendo con el proveedor.

Al día siguiente Efraín cuelga un cartel en la puerta de la cocina: «Primero se cuenta; después se firma». Desde entonces, deja el móvil en el bolsillo, cuenta las cajas con el repartidor y escribe en el albarán lo que ve, aunque tarde dos minutos más.

Preguntas. 1) ¿Qué certifica una firma sin reservas? 2) ¿Qué habría anotado Efraín si hubiese contado antes de firmar? 3) ¿Qué ritual de recepción adoptarías en un comercio como Ágora?

APRENDE CON LA IA

Joaquín pregunta a un asistente de IA cómo recibir las tazas con un repartidor con prisa y esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«Lo más práctico es firmar el albarán conforme sin abrir las cajas, porque llegan precintadas y el proveedor es de confianza. Si luego hay algún problema, puedes reclamar dentro de los 30 días siguientes sin necesidad de dejar nada por escrito en el momento de la entrega. Y si falta alguna caja, basta con llamar por teléfono al proveedor; no hace falta enviar fotos ni un parte.»

Tu tarea. Localiza los fallos de la respuesta, rebátelos con los datos del caso (98 cajas de 100, una caja golpeada, plazo de cuatro días) y escribe la respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. Enumera las cinco cosas que se comprueban al recibir un pedido y con qué documento se compara cada una.
17. ¿Qué es una reserva y dónde se escribe? ¿Qué cambia si no se escribe?
18. Un pedido llega embalado el viernes 13/11 con un defecto de calidad. ¿Qué día acaba el plazo de cuatro días y qué haces?
19. Define pérdida desconocida y explica cómo se calcula su valor y su porcentaje.
20. Ordena el hilo de documentos de las tazas (pedido, albarán, carta de porte, nota de portes, recepción, incidencia, factura) y di cómo se enlazan con el pedido y la factura.

Aplica

21. Casamar entrega 60 marcos H03 en lugar de 72 y 3 llegan con el cristal roto. Con un precio neto de 5,82 € (6,00 € con el 3 %), calcula el valor de las faltas, de las rotas y el total del parte.
22. Haz el registro de entrada con las entradas útiles y escribe qué importe se pide de abono.
23. Aplica la variante de la práctica: la mercancía llega sin albarán. Escribe la nota que pones en el documento del transportista y los tres pasos siguientes.

Investiga

24. Busca en boe.es el texto consolidado del art. 336 del Código de Comercio y anota la fecha de la última versión, el ámbito (compraventa entre empresas) y una cosa que no permite concluir (por ejemplo, que la reclamación pueda esperar a que se compruebe el contenido de las cajas).
25. Busca las condiciones de devolución que publica un proveedor del sector comercial que elijas y anota fuente, fecha, ámbito y qué no permite concluir sobre Ágora.

MI PLAN DE COMPRAS · PASO 6 · REGISTRO DE RECEPCIÓN Y PARTE DE INCIDENCIAS

Guarda en la carpeta 00 Mi plan de compras el archivo UD06_P01_recepcion_v01 con la lista de comprobación, el parte de incidencias con importes y el registro de entrada con el stock actualizado. Evidencia: el parte con fecha de envío y la hoja de entrada.
Comprueba tu expediente: las entradas útiles son recibidas menos rotas; el plazo de reclamación tiene fecha y día de la semana; la pérdida desconocida está calculada y justificada.
☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: hoja de entrega del transportista HE-5518

Documento ficticio (modelo didáctico), firmado por Joaquín. Contiene **cinco errores**.

N.º	Casilla	Contenido
1	Pedido de referencia	PC-2026-002 (Linde Equipamiento)
2	Bultos entregados / recibidos	100 / 100
3	Hora de firma	10:42
4	Estado al recibir	Conforme
5	Reservas	Ninguna
6	Foto de la caja golpeada	10:44
7	Plazo para reclamar al proveedor	30 días (hasta el 11/12/2026)
8	Firmado por	Sin nombre ni hora legibles

Encargo. Señala los cinco errores principales, explica cada uno y escribe la reserva que debió figurar y el correo de reclamación a Casamar.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. Ágora recibe un palé y el albarán dice 98 cajas pero al contarlas salen 96. ¿Qué cifra se toma para reclamar?
a) La del albarán, porque la firma el proveedor.
b) La del recuento, porque es lo que ha llegado.
c) La del pedido, porque es lo acordado.

2. Una caja llega visiblemente golpeada y el repartidor tiene prisa. ¿Qué haces con la firma?
a) Firmar conforme y revisar después.
b) Escribir la reserva junto a la firma, con el número de bultos y el daño.
c) No firmar y rechazar todo el pedido.

3. Mercancía embalada con un defecto de cantidad o calidad: ¿de cuánto tiempo se dispone para reclamar según el art. 336 del Código de Comercio?
a) Cuatro días desde el recibo.
b) Treinta días desde el pedido.
c) Seis meses desde el pago.

4. Las tazas se reciben el miércoles 11/11/2026. El plazo de cuatro días acaba…
a) el viernes 13/11.
b) el domingo 15/11, y por eso se reclama el mismo día.
c) el miércoles 18/11.

5. Faltan 24 tazas y hay 8 rotas, a 4,275 € por taza neta. El valor del parte es…
a) 128,25 €.
b) 136,80 €.
c) 144,00 €.

6. El albarán de un proveedor sirve para…
a) justificar el IVA soportado.
b) probar la entrega de la mercancía, no para deducir IVA.
c) fijar el precio definitivo.

7. Un pedido de Saavedra de 480,00 € de base, con portes gratis desde 600,00 €, paga de portes…
a) 0,00 €.
b) 24,00 €.
c) 36,00 €.

8. Las cajas de cartón vacías de una recepción se llevan…
a) al contenedor de papel y cartón.
b) con el film, al contenedor de envases.
c) con el resto, sin separar.

9. Se reciben 1.176 tazas y 8 llegan rotas. Las entradas útiles son…
a) 1.200.
b) 1.176.
c) 1.168.

10. El stock teórico es 305 y el contado 301, con las existencias a su coste registrado de 4,50 €. La pérdida desconocida es…
a) 4 unidades, 18,00 € al coste de 4,50 €.
b) 4 unidades, 17,10 € al precio neto de la compra.
c) 305 unidades.

Ya sé…

- ☐ contar y comprobar un pedido contra el albarán y el pedido de compra.
- ☐ escribir una reserva y firmar el documento del transportista.
- ☐ redactar y valorar un parte de incidencias dentro de plazo.
- ☐ distinguir albarán, carta de porte y gastos de transporte.
- ☐ abrir, desembalar y separar los residuos de embalaje.
- ☐ registrar la entrada y calcular la pérdida desconocida.



UNIDAD 7

La factura llega: comprobar, conservar y pagar

Bloque 3 · Recibir, pagar y controlar

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Leer una factura de proveedor: datos obligatorios, cláusulas y base del IVA.
- Comprobar una factura contra el pedido y el albarán: aceptar, rectificar o pedir abono.
- Elegir el medio de pago, calcular el vencimiento y conocer qué ocurre si se paga tarde.
- Guardar las facturas recibidas en PDF de forma ordenada y con garantías.
- Montar un calendario de pagos con quién autoriza y quién paga.
- Valorar a un proveedor con plazo, cantidad, calidad y respuesta a las incidencias.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Jueves 26/11/2026. Filomena trabaja en Ágora los martes y los jueves por la mañana. Hoy ha puesto sobre la mesa tres papeles de las tazas de Navidad: el pedido PC-2026-001, el albarán AL-C-4471 y la factura FC-0377 de Casamar Hogar. Joaquín los mira con ella y Soledad pide respuesta antes del mediodía:

- la factura cobra 1.200 tazas, pero el 11/11 llegaron 1.176 y 8 estaban rotas;
- las 24 tazas que faltaban llegaron el miércoles 18/11;
- hoy ha llegado también el abono AB-0019 por las 8 rotas: hay que saber qué se paga, cuándo y cómo.

Joaquín tiene que dejar la factura comprobada, aplicar el abono y poner la fecha de pago en el calendario.

PARA EMPEZAR

1. ¿Qué datos tiene que llevar una factura para que Ágora pueda darla por buena?
2. La factura dice 1.200 tazas y el albarán 1.176. ¿Se paga todo lo que dice la factura?
3. Si una factura vence un domingo, ¿se paga el viernes anterior o el lunes siguiente?
4. Una factura llega en PDF por correo. ¿Cuánto tiempo hay que guardarla y cómo se hace?



Leer la factura 7.1



Comprobar 7.2



Pagos y plazos 7.3



Conservar 7.4



Pagar y valorar 7.5

7.1 Leer una factura de proveedor

La factura es el papel que le dice a Ágora cuánto debe y por qué. Se lee entera antes de pagar.

Qué es una factura. La **factura** es el documento que expide el proveedor para reclamar un pago y justificar la operación. El albarán prueba que se entregó la mercancía; la factura prueba la operación y el IVA. Entre empresas se expide una **factura completa**; la simplificada, sin los datos del cliente, solo vale en casos limitados o, si el cliente empresario lo exige, con su NIF, domicilio y cuota; Ágora pide la completa. Solo con la factura (también electrónica), y no con el albarán ni el pedido, Ágora puede deducirse el IVA soportado.



Datos que debe llevar. Una factura completa tiene, entre otros datos:

Dato	En la factura FC-0377
Número (y serie), correlativo	FC-0377
Fecha de expedición	11/11/2026
Nombre y NIF del proveedor y de Ágora, con domicilio	Casamar Hogar, S.A. y Ágora (ficticios)
Descripción de la operación	1.200 tazas H02 en caja
Base imponible	5.130,00 €
Tipo y cuota del IVA	21 % · 1.077,30 €
Fecha de la operación, si es otra	11/11/2026 (entrega)

LA NORMA DICE

Real Decreto 1619/2012, de 30 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de facturación, art. 6: toda factura lleva número (y serie) correlativo, fecha de expedición, nombre y NIF de quien la expide y del destinatario, domicilio, descripción de la operación, base imponible, tipo y cuota del impuesto y la fecha de la operación si es distinta. Consulta la versión vigente. Comprueba: boe.es, texto consolidado, art. 6.

Documento 1 · Extracto de la factura FC-0377 de Casamar Hogar a Ágora

(modelo didáctico)

Concepto	Importe
1.200 tazas H02 × 4,50 €	5.400,00 €
Descuento por volumen, 5 %	−270,00 €
Base imponible	5.130,00 €
IVA 21 %	1.077,30 €
Total	6.207,30 €

Debajo, las cláusulas: pedido PC-2026-001, albarán AL-C-4471, transferencia a 30 días desde la fecha de factura (vence el 11/12/2026) e intereses de demora.

Qué dicen las cláusulas. Cada cláusula se compara con la oferta aceptada:

Cláusula	Qué dice	Qué se comprueba
Descuento	Se resta del bruto y la base baja	Que es el pactado: el 5 %
Portes	Se suman a la base si se cobran	Que no se cobran por encima de 1.000,00 €
Forma de pago	Transferencia	Que es la acordada
Plazo	30 días desde la fecha de factura	Que no pasa de 60 días naturales
Intereses de demora	Los del contrato; si no hay, los legales	Que no excluyen los 40 € ni el interés

Plazos para que llegue. La factura se expide antes del día 16 del mes siguiente a la operación. Además, el proveedor debe hacerla llegar antes de que pasen quince días naturales desde que se recibe la mercancía.

CLAVE · LA BASE DEL IVA

El IVA del 21 % se calcula sobre la base **después** del descuento y con los portes incluidos: 21 % de 5.130,00 € = 1.077,30 €. Si se calcula sobre el bruto de 5.400,00 €, la cuota sale 56,70 € de más.

Qué pasa al aceptarla. Dar la factura por conforme es validarla y programar el pago, no pagarla ni renunciar a reclamar. Si tiene un error y Ágora no avisa, puede pagar de más o perder la deducción del IVA: se lee antes, dato por dato, con la oferta aceptada al lado.

ACTIVIDADES

1. Localiza en la factura FC-0377 los siete datos de la tabla y comprueba que llegó dentro de los quince días de la recepción de las tazas.
2. Regalarte factura el 20/11 un pedido de 600 cajas de regalo R02 a 2,00 € más 36,00 € de portes. Calcula la base, el IVA del 21 % y el total.
3. Explica por qué el IVA se calcula sobre la base con el descuento ya restado y con los portes sumados, y qué pasaría si se calculara antes del descuento.

7.2 Comprobar factura, albarán y pedido

Tres papeles que cuentan la misma compra tienen que decir lo mismo. Si no, se pregunta antes de pagar.

La conciliación. Conciliar es poner la factura, el albarán y el pedido uno al lado del otro y ver si coinciden. Se hace con los tres papeles a la vez, nunca de memoria: una fila por cada dato que debe coincidir. Filomena sigue siempre el mismo orden:

1. Mismo número de pedido en los tres papeles.
2. Cantidades: lo facturado, lo pedido y lo que de verdad llegó.
3. Precios y descuentos: los de la oferta aceptada.
4. Portes y otros cargos: solo si estaban pactados.
5. IVA y total: se rehacen las cuentas.
6. Incidencias abiertas: partes sin cerrar.
7. Conforme o no conforme, con la fecha y quién lo dice.

Documento 2 · Conciliación de la factura FC-0377

Dato	Pedido	Albarán	Factura
Tazas	1.200	1.176 + 24 el 18/11	1.200
Precio y descuento	4,50 € · 5 %	no figura	4,50 € · 5 %
Portes	gratis	no figura	0,00 €
Total	6.207,30 €	no figura	6.207,30 €

Todo cuadra salvo una cosa: de las 1.176 tazas recibidas el 11/11, 8 llegaron rotas, y esas ya no se van a vender. Las 24 que faltaban se repusieron el 18/11 con otro albarán y están bien facturadas.

Qué se anota al concluir. La conciliación termina con una conclusión escrita: «conforme», «conforme con abono pendiente» o «no conforme», con la fecha y quién la firma. Filomena concilia la FC-0377 el jueves 26/11 y la deja «conforme con abono».



Qué se hace si no coincide. Si la factura no cuadra, la regla de Filomena es no pagar lo que no se debe y pagar a tiempo lo que sí.

Diferencia	Qué se pide	Documento
Se factura algo que no llegó o llegó roto	Abono	Factura rectificativa de abono
Precio o descuento distinto al pactado	Factura corregida	Factura rectificativa
IVA o datos de la factura mal	Factura corregida	Factura rectificativa
Faltas que van a llegar	Esperar y anotar	Nota en la conciliación

El **abono** es una factura rectificativa que resta importe: sirve cuando se devuelve mercancía, hay roturas o se concede un descuento posterior.

Ejemplo. El abono AB-0019. Rectifica la FC-0377: abona 8 tazas rotas.

Concepto	Cálculo	Importe
Tazas rotas	8 × 4,50 €	36,00 €
Descuento 5 %		−1,80 €
Base		34,20 €
IVA 21 %		7,18 €
Total del abono		41,38 €

Lo que se paga. El abono resta 41,38 € de la factura de 6.207,30 €: Ágora paga 6.207,30 − 41,38 = 6.165,92 €, la cifra que irá al calendario de pagos. Si el abono llegara después de pagar, se descontaría de la siguiente factura de Casamar, nunca de otra. El abono lleva su propio número (AB-0019) y se archiva junto a la factura que rectifica. En el registro de facturas, la FC-0377 queda anotada con su abono, para que nadie la pague por el total.

LA NORMA DICE

Real Decreto 1619/2012, art. 15: debe expedirse factura rectificativa cuando la original no cumple los requisitos de los arts. 6 o 7, cuando las cuotas se determinaron incorrectamente o cuando se modifica la base imponible, por ejemplo, por devoluciones de mercancía o descuentos posteriores. Las rectificativas llevan serie propia (art. 6). Consulta la versión vigente. Comprueba: boe.es, texto consolidado, art. 15.

ACTIVIDADES

4. Papeles Saavedra factura 800 cuadernos P01 a 2,40 € con un total de 2.323,20 €; el pedido decía el 3 % de descuento. Calcula el total correcto y la diferencia, y di qué pedirías.
5. Casamar factura 60 marcos H03 a 6,00 € con el 3 % de descuento, pero llegan 57. Calcula base, IVA y total de la factura y el abono de los 3 que faltan.
6. Clasifica cada caso en abono o factura corregida: a) precio de 2,50 € en lugar de 2,40 €; b) mercancía rota; c) falta el NIF de Ágora; d) descuento concedido después de la entrega.

7.3 Medios de pago y plazos

Pagar bien es pagar lo debido, por el medio adecuado y antes de que venza.

Los medios de pago. Entre empresas se usan sobre todo estos:

Medio	Cómo funciona	Para qué lo usa Ágora
Transferencia	Ágora ordena pagar desde su cuenta	Casi todos los pagos a proveedores
Adeudo domiciliado	El proveedor cobra en la cuenta con permiso de Ágora	Pagos que se repiten
Tarjeta	Pago inmediato	Compras pequeñas
Pagaré	Promesa escrita de pagar en una fecha	Poco habitual
Efectivo	Billetes y monedas	Solo importes pequeños

Qué lleva una orden de transferencia. El proveedor como beneficiario, su cuenta (la de la factura, no la de un correo cualquiera), el importe exacto, la fecha de ejecución, el concepto con el número de factura (FC-0377) y quién la autoriza. Un error en la cuenta o en el importe es muy difícil de corregir después.

El **efectivo** tiene un límite: no pueden pagarse en efectivo las operaciones con un empresario o profesional de 1.000 € o más, y se suman los pagos en que se divida una misma operación. Los justificantes de pago se guardan cinco años. Todas las compras de este libro se pagan por transferencia, que además deja justificante.

El plazo de pago. El **plazo de pago** es el tiempo del que dispone el cliente para pagar. Si no se pactó nada, son treinta días naturales desde la recepción de la mercancía. Por pacto se puede ampliar, **sin superar nunca los 60 días naturales**. Un plazo pactado en «días hábiles» o de 90 días no cumple la ley.

Situación	Plazo de pago
Sin pacto	30 días naturales desde la recepción
Con comprobación de conformidad	30 días desde la aceptación (la comprobación dura como mucho 30 días)
Con pacto	Lo pactado, nunca más de 60 días naturales

Cómo se calcula el vencimiento. Casamar pacta 30 días desde la fecha de factura. Para FC-0377: 11/11/2026 + 30 días = viernes 11/12/2026. Se cuentan **días naturales**, también sábados, domingos y festivos. Ágora añade una regla de seguridad: si el vencimiento cae en domingo o festivo, se paga el último día laborable anterior. La factura de Regalarte del 20/11 vence el domingo 20/12 y se paga el viernes 18/12.

Si se paga tarde. El deudor entra en mora automáticamente por no pagar en plazo, sin necesidad de aviso. Debe pagar el interés pactado o, si no hay pacto, el interés legal de demora, más 40 € de costes de cobro. Si Ágora pagase la factura de Casamar el lunes 14/12, tres días tarde, ya estaría en mora y, salvo que no fuera responsable del retraso, debería los intereses y los 40 €.

LA NORMA DICE

Ley 3/2004, de 29 de diciembre, contra la morosidad en las operaciones comerciales: art. 4.1, plazo de treinta días naturales desde la recepción si no hay pacto; art. 4.3, por pacto no más de 60 días naturales; art. 5, mora automática; art. 7, interés del contrato o, si no hay pacto, BCE más ocho puntos; art. 8, 40 € de costes de cobro. Ley 7/2012, art. 7: sin efectivo desde 1.000 € con empresarios. Consulta la versión vigente. Comprueba: boe.es, textos consolidados, los artículos citados.

ACTIVIDADES

7. Calcula el vencimiento y el día de pago de una factura de Casamar del 02/12/2026 con 30 días desde la fecha de factura (el 01/01/2027 es festivo).
8. ¿Puede Ágora pagar en efectivo una factura de 1.495,56 €? ¿Y una de 800,00 €? Explica la regla y qué medio elegirías y por qué.
9. Un proveedor propone pagar a 75 días. ¿Puede aceptarlo Ágora? Escribe qué contraoferta harías.
10. Una factura sin pacto de plazo se recibe el 20/11 y la mercancía se recibió el 18/11. ¿Cuándo vence, de qué día se cuenta el plazo y qué pasa con la factura si llega antes que la mercancía?

7.4 Conservar facturas electrónicas

Una factura guardada de cualquier manera es una factura que no se encuentra cuando hace falta.

El PDF recibido por correo. Muchos proveedores envían la factura en PDF. Para la ley vale igual que la de papel si se puede garantizar tres cosas: que viene de quien dice (**autenticidad del origen**), que no ha cambiado (**integridad**) y que se puede leer durante todo el tiempo de conservación (**legibilidad**).

La regla de archivo de Ágora. Filomena guarda cada PDF sin tocarlo, con un nombre fijo que empieza por la fecha de recepción: AAAA-MM-DD_proveedor_FC-número. La factura FC-0377 recibida el 12/11/2026 se guarda como 2026-11-12_casamar_FC-0377.pdf, en la carpeta Facturas recibidas, año 2026, proveedor Casamar. Se hacen **dos copias de seguridad** en sitios distintos: una en otro disco y otra en un servicio compartido de la empresa.

El registro de facturas recibidas. Es una hoja con una fila por factura: número, fecha, proveedor, base, IVA, total, fecha de recepción, vencimiento y estado (pendiente, conciliada, pagada).

Registro de facturas recibidas

(modelo didáctico)

N.º	Proveedor	Total	Recibida	Vence	Estado
FC-0377	Casamar	6.207,30 €	12/11	11/12	Conciliada
AB-0019	Casamar	−41,38 €	26/11	—	Aplicada
FC-L-0198	Linde	578,38 €	23/11	23/12	Pendiente

Quién toca el registro. Solo Filomena y Soledad lo modifican; Joaquín lo consulta. Cada cambio deja fecha y persona. Si falta una factura, se pide por escrito al proveedor.

Qué se escribe y dónde. El PDF original no se edita ni se subraya. La anotación «conforme», la fecha y la firma de quien concilia van en la hoja de registro o en un archivo aparte.

Cuánto tiempo. Las facturas recibidas se conservan durante el plazo de la Ley General Tributaria; los libros y justificantes del negocio, seis años desde el último asiento. Ágora aplica al menos seis años, sin distinguir tipos de factura, y más si hay inspección o litigio.

LA NORMA DICE

Real Decreto 1619/2012, art. 8: las facturas pueden expedirse en papel o en formato electrónico si se garantiza la autenticidad del origen, la integridad del contenido y la legibilidad durante todo el periodo de conservación; los controles de gestión de la actividad pueden servir como prueba. Art. 19: las facturas recibidas se conservan con su contenido original, ordenadamente, durante el plazo de la Ley General Tributaria. Código de Comercio, art. 30.1: seis años. Consulta la versión vigente. Comprueba: boe.es, textos consolidados.

ACTIVIDADES

11. Escribe el nombre de archivo que corresponde a la factura de Regalarte FC-1160 recibida el 21/11/2026 y la carpeta donde se guarda.
12. Llega por correo una factura con el número FC-0377 que ya consta como pagada. ¿Qué haces con ella y qué compruebas en el registro?
13. Explica por qué no se rellena ni se marca el PDF original, dónde se anota la conformidad y qué garantía de la ley se perdería si se editara y se guardara una copia modificada.

7.5 Pagar a tiempo y evaluar al proveedor

Pagar a tiempo es parte del trato. Valorar al proveedor, también: de ello dependen las próximas compras.

El calendario de pagos. Es una lista de todo lo que vence, ordenada por fecha de pago. Filomena la prepara; **Soledad autoriza** cada pago y Filomena lo ordena desde el banco. Antes de programar cada pago, comprueba que la factura está conciliada y que se ha restado cualquier abono pendiente. Una factura sin conciliar no entra en el calendario. El calendario se revisa los martes y los jueves, días en que Filomena programa los pagos autorizados. Las cuatro facturas de diciembre de Ágora:

Proveedor	Vence	Se paga	Importe
Casamar	viernes 11/12	viernes 11/12	6.165,92 €
Regalarte	domingo 20/12	viernes 18/12	1.495,56 €
Linde	miércoles 23/12	miércoles 23/12	578,38 €
Saavedra	viernes 25/12 (festivo)	jueves 24/12	2.253,50 €

Los pagos de diciembre suman 10.493,36 €. El de Casamar es el importe tras el abono: 6.207,30 − 41,38 = 6.165,92 €.

Por qué importa el calendario. El dinero de diciembre es el de las ventas de Navidad: pagar a todos el mismo día deja la cuenta sin margen.

Quién hace qué. Joaquín prepara la conciliación y propone los pagos; Filomena registra la factura, comprueba el calendario y ordena la transferencia; Soledad autoriza. Joaquín no ordena pagos solo.

La ficha de valoración. Tras la entrega, Ágora puntúa de 0 a 100 a cada proveedor con cuatro criterios y sus pesos: plazo, 30 %; cantidad, 25 %; calidad, 25 %; respuesta a incidencias, 20 %. Desde 90 puntos, el proveedor es **de confianza**.

Documento 3 · Evaluación EV-2026-001 de Casamar Hogar

Criterio	Cómo se mide	Puntos	Peso	Aporta
Plazo	Llegó el día prometido	100,0	30 %	30,00
Cantidad	1.176 de 1.200 en la primera entrega	98,0	25 %	24,50
Calidad	8 rotas de 1.176	99,3	25 %	24,83
Respuesta a incidencias	Abono a los 15 días (26/11)	70,0	20 %	14,00
Total				93,33

Casamar es de confianza (93,33). Su punto débil es la respuesta: tardó en abonar.

Qué se hace con la nota. Ágora aplica una regla sencilla, que es un supuesto del libro:

Puntos	Situación	Qué se hace
90 o más	De confianza	Se mantiene y se le encargan compras grandes
De 70 a 89	En seguimiento	Se habla con el proveedor y se vuelve a valorar
Menos de 70	A revisar	Se busca una alternativa para el siguiente pedido

CLAVE · QUÉ HACER CON LA NOTA

La valoración no es un castigo: sirve para decidir a quién se compra la próxima vez. Se guarda en la ficha del proveedor, con fecha y firma.

ACTIVIDADES

14. Ordena los pagos de diciembre por fecha de pago y suma el total que saldrá de la cuenta hasta el 18/12.
15. Evalúa a Regalarte con plazo 100, cantidad 96,0, calidad 98,0 y respuesta 85, con los pesos de Ágora, y di si es de confianza y qué harías si hubiera sacado 72 puntos.
16. Redacta la orden de pago de Linde: importe, concepto, fecha, quién la autoriza y quién la ejecuta.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

La factura de las tazas

Caso ficticio. Jueves 26/11/2026. Filomena y Joaquín comprueban la factura FC-0377 de Casamar Hogar antes de ordenar el pago.

Paso 1. Los datos de la factura

Dato	Valor
Fecha de expedición y de recepción	11/11/2026 · 12/11/2026
Base, IVA 21 % y total	5.130,00 € · 1.077,30 € · 6.207,30 €
Plazo	30 días desde la fecha de factura

Llega un día después de la entrega: dentro de los quince días de la ley.

Paso 2. Conciliar con el pedido y el albarán. El pedido PC-2026-001 y la factura coinciden: 1.200 tazas, 4,50 € y el 5 % de descuento. Las 24 tazas de la segunda entrega llegaron el 18/11. Quedan las 8 tazas rotas del 11/11.

Paso 3. Aplicar el abono AB-0019, emitido el 26/11, 15 días después de la reclamación

Concepto	Importe
8 × 4,50 €	36,00 €
Descuento 5 %	−1,80 €
Base	34,20 €
IVA 21 %	7,18 €
Total del abono	41,38 €

Paso 4. Importe a pagar y fecha. 6.207,30 € − 41,38 € = 6.165,92 €. Vencimiento: 11/11 + 30 días = viernes 11/12/2026. Soledad autoriza hoy y Filomena deja programada la transferencia de ese día (pago PA-2026-001).

Paso 5. Valorar al proveedor. Plazo 100,0; cantidad 98,0; calidad 99,3; respuesta a incidencias 70,0. Con los pesos del 30, 25, 25 y 20 %: 93,33.

RESULTADO

Factura conciliada, abono AB-0019 de 41,38 € aplicado, pago de 6.165,92 € el viernes 11/12/2026 y Casamar valorada con 93,33 puntos (de confianza).

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Cuánto habría pagado Ágora si no hubiera pedido el abono? b) ¿Qué plazo máximo podría haber pactado Casamar?

PRÁCTICA

Tres facturas para diciembre

Caso ficticio. Filomena recibe tres facturas que cotejar con su pedido y su albarán: F1 de Papeles Saavedra (800 cuadernos P01 a 2,40 € con el 3 % de descuento; factura del 25/11 por 2.323,20 €); F2 de Regalarte (600 cajas R02 a 2,00 € y 36,00 € de portes; factura del 20/11 con IVA del 10 %, total 1.359,60 €); F3 de Linde (578,38 €, factura del 23/11).

Encargo. En una hoja de cálculo (archivos GC_UD07_INI, GC_UD07_SOL y GC_UD07_VAR): concilia las tres facturas, rehaz las correctas, monta el calendario de pagos de diciembre y valora a Saavedra: 8 de 10 entregas a tiempo, 3.920 de 4.000 unidades, 38 defectuosas y respuesta de 85 puntos.

Plantilla GC-P07 · Conciliación y pagos de diciembre

Campo	Tu respuesta
Identificador de cada factura	
Datos de partida: lo pedido y lo facturado	
Importes correctos de F1 y F2 (base, IVA y total) y si F3 cuadra	
Vencimiento y día de pago de cada factura	
Valoración de Saavedra: puntos y conclusión	
Comprobación: suma de los pagos de diciembre	
Incidencia y corrección: qué pides a cada proveedor	

Variante. Regalarte ofrece pagar F2 a 60 días en lugar de 30. Calcula el nuevo vencimiento, comprueba que respeta el máximo legal y explica el efecto en la tesorería de diciembre.

Lista de cotejo

☐ Facturas cotejadas con pedido y albarán.
☐ Importes rehechos.
☐ Fechas con día de la semana.
☐ Pagos en día laborable.

LECTURA Y DEBATE

Las dos facturas de Imelda



Relato ficticio. Imelda es la administrativa de un taller mecánico pequeño. Un lunes, el proveedor de repuestos le envía por correo una factura en PDF. Ella la comprueba, la apunta en una hoja suelta y ordena el pago.

Dos semanas después, el mismo proveedor le manda por correo ordinario la misma factura en papel, con otro número porque la había emitido de nuevo para otro departamento. Imelda ve el papel, ve el importe y vuelve a ordenar el pago. El taller paga dos veces 1.184,00 € y tarda tres semanas en recuperar uno de los pagos.

Aquel mes Imelda abre un registro de facturas recibidas: una fila por factura, con fecha, proveedor, importe y estado. Antes de pagar cualquier papel, busca primero en el registro. En seis meses no vuelve a pagar nada dos veces.

Preguntas. 1) ¿Qué falló en la gestión de Imelda? 2) ¿Qué datos del registro habrían avisado del duplicado? 3) ¿Qué harías tú si una misma factura te llegase por dos vías?

APRENDE CON LA IA

Joaquín pregunta a un asistente de IA hasta cuándo puede pagar la factura FC-0377 y si Ágora podría aceptar a otro proveedor un pago a 90 días. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«Entre empresas se puede pactar el pago a 90 días si las dos partes están de acuerdo. La factura FC-0377 vence a 30 días hábiles desde el 11/11, es decir, el 24/12, porque no se cuentan sábados, domingos ni festivos. Y si se paga unos días tarde no pasa nada hasta que el proveedor lo reclame por escrito.»

Tu tarea. Localiza los fallos, rebátelos con los datos del caso (pago a 30 días naturales desde la fecha de factura, máximo pactado de 60 días naturales, vencimiento el viernes 11/12) y escribe la respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

17. Enumera cinco datos obligatorios de una factura completa y di sobre qué base se calcula el IVA.
18. ¿Qué es una conciliación y qué siete pasos sigue Filomena?
19. Diferencia entre abono y factura corregida, con un ejemplo de cada una.
20. ¿Cuál es el máximo de días que se puede pactar para pagar entre empresas y cómo se cuentan?
21. ¿Qué tres cosas debe garantizar una factura electrónica durante su conservación?
22. Escribe tres reglas de archivo de Ágora para los PDF de facturas recibidas (nombre, carpeta y copias).

Aplica

23. Calcula el vencimiento y el día de pago de una factura de Linde del 23/11 con 30 días desde la fecha de factura y la de una de Papeles Saavedra del 25/11.
24. Aplica la variante de la práctica: Regalarte ofrece 60 días. Calcula el vencimiento y el total que saldría de la cuenta en diciembre.
25. Un proveedor te factura 1.200 unidades a 4,30 € más 96,00 € de portes. Calcula la base, el IVA y el total y comprueba si el pago a 60 días respeta la ley.

Investiga

26. Busca en boe.es el art. 4 de la Ley 3/2004 y anota la fecha de la última versión, el ámbito (operaciones comerciales entre empresas) y qué no permite concluir (por ejemplo, el interés de demora de un semestre concreto).
27. Busca en la web de una asociación de comerciantes o de una cámara de comercio un modelo de registro de facturas recibidas; anota la fuente, la fecha, el ámbito y qué no permite concluir sobre Ágora.

MI PLAN DE COMPRAS · PASO 7 · CONTROL DE FACTURAS Y CALENDARIO DE PAGOS

Guarda en la carpeta 00 Mi plan de compras el archivo UD07_P01_facturas_v01 con la conciliación de tres facturas, el calendario de pagos de diciembre y la ficha de valoración de un proveedor. Evidencia: la hoja de conciliación con las tres comprobaciones y el calendario con fecha de pago y quién autoriza.

Comprueba tu expediente: cada factura se ha rehecho con base, IVA y total; las rectificativas citan la factura que corrigen; los vencimientos tienen día de la semana; ningún plazo supera los 60 días naturales; la valoración suma 100 %.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: factura FC-0391 de Casamar Hogar

Documento ficticio (modelo didáctico), creado solo para este ejercicio: sustituye hipotéticamente a la FC-0377 y no es una segunda factura exigible. Se refiere al pedido PC-2026-001 y al albarán AL-C-4471. Contiene **cinco errores de fondo** (una cifra que se arrastra de otro error cuenta con él).

N.º	Campo	Contenido
1	Fecha de expedición	(en blanco)
2	Destinatario	Ágora, sin NIF
3	Importe bruto: 1.200 tazas × 4,50 €	5.400,00 € (base imponible: 5.400,00 €)
4	IVA 21 % sobre 5.400,00 €	1.134,00 €
5	Descuento 5 % (al final)	−270,00 €
6	Total	6.264,00 €
7	Plazo de pago	45 días hábiles

Encargo. Señala los cinco errores y explica cada uno, rehaz la cuenta (base, IVA y total) y redacta la petición de factura rectificativa a Casamar con asunto, referencias, qué se corrige y fecha de respuesta.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. Filomena recibe una factura de Casamar Hogar para Ágora. Para que sea una factura completa debe llevar...
a) solo el nombre y el importe.
b) número, fecha, datos de las dos partes, base, tipo y cuota del IVA.
c) únicamente el número de albarán.

2. En una factura con un descuento del 5 % y sin portes, el IVA del 21 % se calcula sobre...
a) el bruto antes del descuento.
b) la base después del descuento y con los portes.
c) el total con IVA.

3. FC-0377: 5.130,00 € de base con IVA del 21 %. La cuota es...
a) 1.077,30 €.
b) 1.134,00 €.
c) 1.050,00 €.

4. Casamar factura 8 tazas rotas a 4,50 € con el 5 % de descuento. El abono con IVA es de...
a) 36,00 €.
b) 41,38 €.
c) 43,56 €.

5. Casamar abona las tazas rotas con el documento AB-0019. Un abono es...
a) una factura rectificativa que resta importe.
b) un recibo de pago.
c) un descuento verbal.

6. Entre empresas, el plazo máximo que se puede pactar es de...
a) 30 días naturales.
b) 60 días naturales.
c) 90 días hábiles.

7. FC-0377 del 11/11/2026 con pago a 30 días desde la fecha de factura vence el...
a) lunes 14/12.
b) viernes 11/12.
c) viernes 25/12.

8. Una factura vence el domingo 20/12. Según la regla de Ágora, se paga el...
a) lunes 21/12.
b) viernes 18/12.
c) sábado 19/12.

9. Una factura llega a Ágora en PDF por correo electrónico. Para conservarla, ese PDF se...
a) edita para marcarlo como pagado.
b) guarda sin tocarlo, con un nombre fijo y copia de seguridad.
c) imprime y se borra el original.

10. Casamar plazo 100, cantidad 98,0, calidad 99,3 y respuesta 70 con pesos del 30, 25, 25 y 20 % suma...
a) 90,00.
b) 93,33.
c) 98,50.

Ya sé...

- ☐ leer una factura y comprobar sus datos y su base de IVA.
- ☐ conciliar factura, albarán y pedido y pedir un abono.
- ☐ calcular el vencimiento y elegir el medio de pago.
- ☐ guardar las facturas recibidas con garantías.
- ☐ montar un calendario de pagos con autorización.
- ☐ valorar a un proveedor con cuatro criterios.



UNIDAD 8

Qué se vende, qué sobra y qué falta

Bloque 4 · Revisar el surtido y trabajar con el programa

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Calcular las ventas, el margen y la rotación de cada artículo con cifras de la tienda.
- Clasificar el surtido en grupos A, B y C y decidir qué se hace con cada grupo.
- Detectar productos obsoletos o poco rentables y montar un plan de revisión mensual.
- Redactar un plan de salida de existencias con etapas, precios, fechas y resultado esperado.
- Valorar si un producto nuevo merece entrar en el surtido.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Miércoles 02/12/2026. Ha cerrado noviembre y Soledad quiere decidir qué se compra en enero. Ágora tiene 12 artículos, vendió 39.320,00 € sin IVA en el mes y su margen fue del 57,41 %. En la trastienda, Emilio, Joaquín y ella miran la hoja de ventas:

- Emilio propone quitar la tarjeta con sobre R04, porque deja solo 1,20 € por unidad;
- se prevé que queden 38 agendas con fecha de 2026 que no se van a vender a precio normal;
- hay que decidir qué artículos se refuerzan, cuáles se vigilan y qué salida se da a las agendas.

Joaquín prepara las cuentas; Soledad decide.

PARA EMPEZAR

1. ¿Un artículo que deja poco dinero por unidad es siempre un mal artículo?
2. Si un jarrón se vende 100 veces y una tarjeta 1.320, ¿cuál da más dinero a la tienda?
3. ¿Qué se hace con una agenda de 2026 que el 1 de enero ya no sirve?
4. ¿Qué hay que mirar antes de meter un producto nuevo en la tienda?



Medir el surtido

8.1



Ordenar con ABC

8.2



Obsoletos

8.3



Dar salida

8.4



Producto nuevo

8.5

8.1 Ratios para medir el surtido

Antes de decidir qué se compra hay que medir lo que se vende.

Qué se mide. Un **ratio** es una cifra que compara dos datos para poder juzgar. Ágora mide cada artículo cada mes con cuatro: las **ventas** (unidades vendidas por el precio sin IVA), el **margen bruto** (ventas menos el coste de lo vendido), el **porcentaje de margen** (margen entre ventas, por cien) y la **rotación**.



Las cifras de las tazas H02 en noviembre. Joaquín las calcula con la ficha del artículo en la mano:

Ratio	Cómo se calcula	Tazas H02
Ventas	568 uds × 10,00 €	5.680,00 €
Coste de lo vendido	568 uds × 4,50 €	2.556,00 €
Margen bruto	5.680,00 − 2.556,00	3.124,00 €
Porcentaje de margen	3.124,00 / 5.680,00 × 100	55,00 %
Stock medio	(560 al 01/11 + 480 al 30/11) / 2	520 uds
Stock medio a coste	520 uds × 4,50 €	2.340,00 €
Rotación	2.556,00 / 2.340,00	1,09

Sumando los doce artículos, Ágora vendió 39.320,00 € y obtuvo 22.573,00 € de margen bruto: el 57,41 % sobre las ventas. La rotación global de la tienda fue 1,36 (16.747,00 € de coste vendido entre 12.270,00 € de stock medio a coste).

La rotación. La **rotación** dice cuántas veces se renueva el stock en el periodo. Se calcula con el **coste de lo vendido** entre el **stock medio a coste**. El **stock medio** se estima con la media del stock al empezar y al acabar el mes, porque en el mes entran y salen unidades. Las dos cifras van a coste: lo que Ágora pagó, no lo que cobró.

CLAVE · LAS MISMAS BASES

Numerador y denominador, siempre a coste y con el stock medio. Si las ventas van a precio y el stock a coste, el cociente sale de más: las tazas darían 5.680,00 / 2.340,00 = 2,43 y no 1,09.

Qué dice una rotación. Las tazas rotan 1,09 veces al mes: el stock se renueva cada 27,5 días (30 / 1,09). Una rotación alta significa poco dinero parado, pero también riesgo de quedarse sin stock. Una rotación baja puede indicar exceso de stock y, con los meses, un artículo que ya no se vende.

Qué cifra mira cada decisión. Ninguna cifra sirve sola:

Decisión	Cifra principal	Para qué
Qué se refuerza	Ventas y margen total	Ver qué sostiene la tienda
Cuánto se pide	Rotación y stock medio	Ajustar el pedido al ritmo real
Si un artículo sigue	Margen total y rotación juntos	No juzgar por un solo dato

ACTIVIDADES

1. Calcula las ventas, el margen bruto y el porcentaje de margen del jarrón H04 en noviembre: 100 unidades, precio 20,00 € y coste 9,00 €.
2. Las bolsas R01 vendieron 530 unidades; tenían 400 al empezar noviembre y 360 al acabar. Coste 3,50 €. Calcula el stock medio, la rotación y cada cuántos días se renueva.
3. Joaquín calcula la rotación del bloc P03 dividiendo sus ventas a precio (610 uds × 2,50 €) entre el stock medio a coste (350 uds × 1,00 €). Rehaz el cálculo y explica por qué su resultado es incorrecto.

8.2 Análisis ABC

No todos los artículos pesan igual: unos pocos sostienen la mayor parte de las ventas. El ABC los ordena.

Qué es. El **análisis ABC** ordena los artículos de más a menos ventas y los reparte en tres grupos. El **grupo A** son los que más pesan; el **B**, los intermedios; el **C**, los que menos aportan. Cada comercio fija sus cortes. Ágora usa estos, que son una regla de la casa: A hasta el 70 % de las ventas acumuladas, B hasta el 90 % y C el resto. Un artículo es A si, antes de sumarlo, el acumulado no había llegado al 70 %.

Cómo se hace. Joaquín lo monta en la hoja de cálculo en cinco pasos:

1. Calcular las ventas de cada artículo (unidades por precio).
2. Ordenarlos de mayor a menor.
3. Calcular el porcentaje de cada uno sobre el total (39.320,00 €).
4. Sumar los porcentajes en una columna acumulada.
5. Poner la letra según el acumulado anterior: menos del 70 % es A, menos del 90 % es B, el resto es C.

Por qué el 70 y el 90. Los cortes los decide cada comercio: otros usan el 80 % y el 95 %. Ágora elige 70 y 90 para que el grupo A tenga pocos artículos y se pueda vigilar de cerca. Si se cambian, hay que cambiarlos siempre, para poder comparar un mes con otro. Con cortes más altos entrarían más artículos en el grupo A y ya no se podrían vigilar cada semana con el personal que tiene la tienda.

Documento 1 · ABC de ventas de noviembre de 2026

(modelo didáctico)

Artículo	Ventas	%	Acumulado	Grupo
H02 Taza en caja	5.680,00 €	14,45	14,45	A
R02 Caja de regalo	4.800,00 €	12,21	26,65	A
R01 Bolsa de tela	4.240,00 €	10,78	37,44	A
P04 Agenda	4.080,00 €	10,38	47,81	A
H03 Marco	3.290,00 €	8,37	56,18	A
P01 Cuaderno A5	3.250,00 €	8,27	64,45	A
H01 Vela en caja	3.225,00 €	8,20	72,65	A
R04 Tarjeta con sobre	2.640,00 €	6,71	79,36	B
P02 Estuche textil	2.430,00 €	6,18	85,54	B
R03 Llavero en caja	2.160,00 €	5,49	91,04	B
H04 Jarrón en caja	2.000,00 €	5,09	96,12	C
P03 Bloc de notas	1.525,00 €	3,88	100,00	C

La vela H01 cierra el grupo A: antes de sumarla el acumulado era 64,45 %, menor que 70 %. El grupo A reúne siete artículos y el 72,65 % de las ventas; el B, tres y el 18,39 %; el C, dos y el 8,96 %.

Qué se hace con cada grupo. El grupo no es un premio: es una orden de trabajo.

Grupo	Qué pesa	Qué se hace
A	7 artículos, 72,65 %	No quedarse sin stock; revisar cada semana; cuidar al proveedor y el precio
B	3 artículos, 18,39 %	Revisar cada mes; ajustar el pedido a la rotación
C	2 artículos, 8,96 %	Comprobar si merecen el espacio; dar salida o dejar de pedir si rotan poco

Las familias. Antes de bajar al detalle, Joaquín mira el peso de cada familia del catálogo en las ventas del mes:

Familia	Ventas	% de las ventas	Margen bruto
Papelería	11.285,00 €	28,70	6.335,00 €
Hogar	14.195,00 €	36,10	8.039,00 €
Regalo	13.840,00 €	35,20	8.199,00 €

Las tres pesan parecido. Hogar vende más, pero Regalo deja más margen: 8.199,00 € con menos ventas. Papelería tiene artículos A, B y C; Hogar, A y C; Regalo, A y B; por eso el ABC se hace artículo por artículo y no por familias. Mirar las familias sirve para otra cosa: saber en qué parte de la tienda está el dinero y dónde conviene que haya más espacio en las baldas.

Por qué el ABC no basta. El ABC por ventas dice cuánto pesa un artículo, pero no si deja dinero ni cuánto cuesta tenerlo. Por eso se completa con el margen total y la rotación. Un artículo A con rotación baja no se quita sin más: se revisa su demanda y, si procede, se piden lotes menores.

EN TU SECTOR

En una tienda pequeña el ABC no necesita ningún programa: basta una hoja con una columna de ventas, otra de acumulado y una fórmula de suma. Lo difícil no es calcularlo, sino repetirlo cada mes con el mismo criterio para poder comparar.

ACTIVIDADES

4. Calcula las ventas y el porcentaje sobre las ventas totales (39.320,00 €) de las cuatro tarjetas y regalos: R01, R02, R03 y R04. ¿Qué porcentaje de las ventas suma toda la familia Regalo?
5. Un comercio tiene cinco artículos con ventas de 5.000, 3.000, 1.200, 500 y 300 €. Clasifícalos con el criterio de Ágora y calcula el acumulado de cada uno.
6. Soledad pregunta si basta con el ABC por ventas. Responde con el jarrón H04 (margen unitario 11,00 €, grupo C) y las tarjetas R04 (1,20 €, grupo B).

8.3 Productos obsoletos y poco rentables

Un artículo que no se mueve cuesta dinero cada semana. Hay que verlo pronto y con datos, no por intuición.

Qué es cada cosa. Un producto **obsoleto** es el que ha perdido su salida: por moda, por cambio de modelo o porque su fecha ha pasado. Una agenda de 2026 en enero es el ejemplo más claro. Un producto **caducado** tiene una fecha límite de uso o de venta; en Ágora no hay alimentos, pero sí fechas de temporada. Un producto **poco rentable** deja poco margen total o tiene demasiado dinero parado en el stock. No todo artículo de poco margen unitario es poco rentable: depende de cuánto se vende. Y un artículo que se vende bien hoy puede ser obsoleto mañana, por eso se revisa cada mes.

Cómo se detectan. Ágora vigila cuatro señales, porque ninguna sirve sola. Las ventas del periodo se comparan con las del mes anterior; la satisfacción de los clientes se recoge en caja, preguntando a quien devuelve algo y apuntando las quejas por artículo y fecha:

Señal	Qué se mira	Ejemplo en Ágora
Rotación baja	La rotación frente a la media de la tienda (1,36 al mes)	Marcos H03 1,07; tazas H02 1,09; jarrones H04 1,11
Fecha pasada	El año o la temporada impresos	Las 38 agendas con fecha de 2026
Ventas en caída	Tres meses seguidos de ventas a la baja	Se ve en la hoja de ventas mensual
Quejas y devoluciones	Lo que dicen los clientes de ese artículo	Un estuche con las costuras flojas

Margen unitario no es rentabilidad. Emilio propone quitar las tarjetas R04 porque dejan 1,20 € por unidad. Joaquín compara los dos artículos con los datos del mes:

Dato	Tarjeta R04	Jarrón H04
Precio sin IVA	2,00 €	20,00 €
Coste	0,80 €	9,00 €
Margen por unidad	1,20 €	11,00 €
Unidades vendidas	1.320	100
Margen total	1.584,00 €	1.100,00 €
Rotación	1,47	1,11
Grupo ABC	B	C

Para cada señal hay una respuesta distinta: la rotación baja, revisar cantidad y frecuencia del pedido; la fecha pasada, dar salida; la caída de ventas, mirar si hay algo mejor o si llega el fin de temporada; la queja, hablar con el proveedor.



Las tarjetas dejan más dinero que los jarrones, aunque cada una deje poco. Soledad marca R04 como **vigilar y reforzar**. Los 90 jarrones de stock medio inmovilizan 810,00 € a coste: H04 queda en **vigilar**.

Qué hacer según el grupo y la rotación. Se cruzan los dos datos:

Grupo	Rotación alta	Rotación baja
A	Reforzar y no quedarse sin stock	Revisar cantidad y frecuencia del pedido; no quitar
B o C	Mantener con poco stock	Candidato a dar salida o dejar de pedir

El plan de revisión mensual. Para no mirar solo cuando hay un problema, Soledad fija una revisión el primer miércoles no festivo de cada mes: el 13/01/2027 (el 06/01 es festivo), el 03/02/2027 y el 03/03/2027. Joaquín prepara la hoja con las ventas y el stock de cada artículo; Emilio cuenta el stock de los artículos marcados; Soledad decide. Se mira la rotación, el grupo ABC, la fecha y las quejas; si un artículo A rota poco, se revisan también su demanda, su margen y el plazo del proveedor antes de decidir.

ACTIVIDADES

7. Señala los tres artículos con menor rotación de noviembre (H03 1,07; H02 1,09; H04 1,11) y di, con su grupo ABC, qué harías con cada uno.
8. Escribe el plan de revisión del mes de febrero: fecha con día de la semana, quién hace qué, qué datos se miran y qué decisión puede salir.
9. Clasifica como obsoleto, poco rentable o correcto, y explica por qué: a) una agenda con fecha de 2026 en enero; b) una vela sin ventas en dos meses; c) la tarjeta R04 con 1,20 € de margen y 1.320 ventas; d) un estuche con quejas de las costuras.

8.4 Plan de salida de existencias

Lo que no se vende pierde valor cada semana. El plan dice cuántas unidades, a qué precio y hasta cuándo.

Qué es. Un **plan de salida** es el calendario con el que se vende un stock que ya no sale a precio normal. Lleva cinco datos: qué artículo y cuántas unidades; las etapas, con precio y fechas; quién decide y quién cuenta; el objetivo, que es **recuperar el coste en lo posible**; y qué se hace con lo que quede.

Las 38 agendas. Ágora compró agendas P04 con fecha de 2026 a 5,00 € y las vende a 12,00 €. Según Soledad, solo 38 no se venderán a precio normal en diciembre. Son 190,00 € de coste que, desde el 1 de enero, perderán casi todo su valor. Los cálculos de la unidad van sin IVA; el 21 % se añade en caja.

Documento 2 · Plan de salida de las agendas P04

(modelo didáctico)

Etapa	Fechas	Uds	Precio	Ingreso
1 · 25 % menos	jueves 03/12 a martes 15/12	18	9,00 €	162,00 €
2 · 20 % menos	miércoles 16/12 a miércoles 23/12	14	7,20 €	100,80 €
3 · precio final	jueves 24/12 a jueves 31/12	6	4,00 €	24,00 €
Total		38		286,80 €

Resultado esperado. El ingreso es 286,80 € y el coste, 190,00 €: el plan recupera el coste y deja 96,80 € de más. Cada etapa aporta distinto: la 1 deja 72,00 € sobre el coste, la 2, 30,80 €, y la 3 pierde 6,00 €, porque se vende a 4,00 € lo que costó 5,00 €.

Cómo se fijan los precios. El 25 % menos que 12,00 € deja 9,00 €. La etapa 2 (7,20 €) es un 20 % menos que 9,00 € y un 40 % menos que 12,00 €. La tercera etapa fija un precio final de 4,00 €, que también es una rebaja. El número de unidades de cada etapa es una previsión de Soledad: 18, 14 y 6 son supuestos del libro.

Qué se enseña al cliente. Cada cartel lleva, con IVA, el precio anterior (el menor de los 30 días previos) y el reducido: 14,52 → 10,89 €, 10,89 → 8,71 € y 8,71 → 4,84 €. No se tacha un precio nunca cobrado.

Cómo se controla. Emilio cuenta las agendas que quedan los días del cambio de etapa, el miércoles 16/12 y el jueves 24/12. Si una etapa se agota antes de la fecha, Soledad decide si adelanta la siguiente y lo deja escrito. Las agendas sin vender el 31/12 se inventarían y Soledad decide su destino: donarlas, regalarlas con una compra o darlas de baja con documento.

Documento 3 · Hoja de seguimiento de las agendas

(modelo didáctico)

Fecha	Quedan al abrir	Vendidas en la etapa	Ingreso acumulado
jueves 03/12	38		0,00 €
miércoles 16/12	20	18	162,00 €
jueves 24/12	6	14	262,80 €
jueves 31/12	0	6	286,80 €

LA NORMA DICE

Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista, art. 14: no se pueden hacer ventas al público con pérdida si se reputan desleales, y esto ocurre en cuatro casos: cuando inducen a error sobre el nivel de precios de otros productos del establecimiento, desacreditan la imagen de un producto o establecimiento ajeno, forman parte de una estrategia para eliminar a un competidor o contienen información falsa sobre el precio. Hay venta con pérdida cuando el precio es inferior al de compra según factura, deducida la parte proporcional de los descuentos, más los impuestos indirectos. Consulta la versión vigente. Comprueba: boe.es, texto consolidado, art. 14.

Qué dice esto del plan. Las seis últimas agendas se venden a 4,00 € cuando costaron 5,00 €: es una venta bajo el coste. Por eso el precio va escrito y no engaña sobre ningún otro artículo. El art. 20 exige el precio anterior en el cartel y el art. 30 reserva la «liquidación» a causas legales. No es un dictamen: Soledad lo consulta antes de fijar la tercera etapa.

CLAVE · UN PLAN COMPLETO

Un plan de salida no es «rebajar hasta que se venda». Es un calendario con precios, fechas, cantidades, un responsable y un objetivo medible: recuperar lo más posible del coste del lote.

ACTIVIDADES

10. Calcula el ingreso de las 38 agendas con un plan de dos etapas: 24 con el 25 % menos que 12,00 € y 14 con el 50 % menos. Compáralo con los 286,80 € del plan de Ágora.

11. El 31/12 quedan 4 agendas sin vender. Calcula el coste que queda parado y propón dos acciones posibles.

12. Con las etapas 1 y 2 del plan de Ágora ya se ingresan 262,80 €. ¿Cuánto más que el coste (190,00 €)? ¿Qué precio mínimo tendría que tener la etapa 3 para no perder dinero con cada agenda y con el lote entero?

13. Calcula para cada etapa el margen por unidad sobre el coste de 5,00 € y su porcentaje; multiplícalos por las unidades y comprueba que suman 96,80 €.

8.5 Incorporar un producto nuevo

Un producto nuevo ocupa espacio y gasta dinero. Entra si cumple unos criterios, y siempre a prueba.

Tres criterios de entrada. Antes de comprar la primera unidad, Ágora hace tres preguntas:

Criterio	Pregunta	Umbral de Ágora
Rentabilidad	¿Cuánto deja por unidad?	Margen de **2,00 € o más** por unidad
Complementariedad	¿Se vende junto a lo que ya hay o le quita las ventas?	Debe completar un artículo existente
Espacio	¿Cabe sin sacar a un artículo A?	Una balda que ya tenga hueco

El umbral de 2,00 € es una regla de la casa. La **complementariedad** es la relación entre productos que se compran juntos: un cuaderno y su estuche.

Ejemplo. El cuaderno A6. Muchos clientes de P01 piden uno más pequeño. Soledad estudia la hipótesis de un cuaderno A6 a 1,80 € de coste, para vender a 4,00 €:

Criterio	Datos del cuaderno A6	Resultado
Rentabilidad	4,00 − 1,80 = 2,20 € por unidad (55,00 % sobre ventas)	Cumple
Complementariedad	Se vende junto al A5 y el estuche	Por comprobar
Espacio	Ocupa menos que el A5 en la misma balda	Cumple

La ficha del producto nuevo. Antes del pedido, Joaquín anota proveedor, coste, precio, margen por unidad, balda y fecha de revisión.

La prueba pequeña. Soledad no quiere pedir mil. Propone un pedido de prueba de 100 unidades: 180,00 € de coste, sin IVA. Con 45 unidades vendidas se ingresan 180,00 €, lo que costaron las 100; las otras 55 ya serían margen. Si se venden las 100, el ingreso es 400,00 € y el margen, 220,00 €. En la revisión del 13/01/2027 se decide si se pide más, se deja igual o se retira.

CLAVE · ENTRAR A PRUEBA

Un producto nuevo entra con pocas unidades, un margen que cumple el umbral y una fecha de revisión. Si no se vende, se retira con un plan de salida.

ACTIVIDADES

14. Un proveedor ofrece un bloc de bolsillo a 1,90 € de coste para vender a 3,80 €. ¿Cumple el umbral de 2,00 €? ¿Cuál sería el precio mínimo para cumplirlo?
15. Con el pedido de prueba de 100 cuadernos A6 a 1,80 €, calcula cuántas unidades hay que vender a 4,00 € para recuperar el coste y qué margen deja vender las 100.
16. Una vela aromática pequeña cuesta 2,60 € y se vendería a 5,50 €. Aplica los tres criterios de Ágora y decide si entra y cómo.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

El cierre de noviembre

Caso ficticio. Miércoles 02/12/2026. Joaquín prepara las cuentas con los datos de los 12 artículos y Soledad decide.

Paso 1. Los totales del mes

Dato	Valor
Ventas de noviembre	39.320,00 €
Coste de lo vendido	16.747,00 €
Margen bruto	22.573,00 € (57,41 % sobre ventas)

Paso 2. El ABC. Por ventas, el orden es H02, R02, R01, P04, H03, P01, H01, R04, P02, R03, H04 y P03. Grupo A: H02, R02, R01, P04, H03, P01 y H01, con el 72,65 % de las ventas. Grupo B: R04, P02 y R03. Grupo C: H04 y P03.

Paso 3. Las tarjetas R04. Dejan 1,20 € por unidad, pero vendieron 1.320: 1.584,00 € de margen, más que los jarrones H04 (1.100,00 €). Soledad no las quita: las marca como **vigilar y reforzar**.

Paso 4. La rotación (coste de lo vendido entre stock medio a coste)

Artículo	Stock medio	Rotación
P01 Cuaderno A5	300 uds	2,17
R02 Caja de regalo	520 uds	1,85
R04 Tarjeta con sobre	900 uds	1,47
H04 Jarrón en caja	90 uds	1,11
H02 Taza en caja	520 uds	1,09
H03 Marco	220 uds	1,07

Paso 5. Las agendas. Las 38 agendas P04 con fecha de 2026 cuestan 190,00 €. Plan de salida: 18 a 9,00 €, 14 a 7,20 € y 6 a 4,00 €. Ingreso: **286,80 €**, es decir, 96,80 € más que el coste.

Paso 6. El cuaderno A6. Coste 1,80 €, precio 4,00 €: margen 2,20 € (55,00 %), sobre el umbral de 2,00 €; complementariedad por comprobar. Prueba: 100 unidades.

RESULTADO

Las ventas de noviembre fueron 39.320,00 € y el margen, 22.573,00 € (57,41 %). Siete artículos suponen el 72,65 % de las ventas, R04 se queda y se vigila (1.584,00 € de margen), las 38 agendas dan 286,80 € y el cuaderno A6 se propone a prueba.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Cuántos euros más que su coste ingresan las agendas con el plan? b) ¿Por qué las tazas H02 (grupo A) y los jarrones H04 (grupo C), con rotación baja, reciben decisiones distintas?

PRÁCTICA

El surtido de noviembre

Caso ficticio. Soledad pide a Joaquín la hoja completa del surtido para decidir los pedidos de enero. Datos de noviembre (unidades vendidas / stock medio): P01 650/300 · P02 270/150 · P03 610/350 · P04 340/260 · H01 430/380 · H02 568/520 · H03 235/220 · H04 100/90 · R01 530/380 · R02 960/520 · R03 540/400 · R04 1.320/900. Coste y precio: P01 2,40/5,00 · P02 4,00/9,00 · P03 1,00/2,50 · P04 5,00/12,00 · H01 3,00/7,50 · H02 4,50/10,00 · H03 6,00/14,00 · H04 9,00/20,00 · R01 3,50/8,00 · R02 2,00/5,00 · R03 1,50/4,00 · R04 0,80/2,00.

Encargo. En una hoja de cálculo (archivos GC_UD08_INI, GC_UD08_SOL y GC_UD08_VAR): calcula ventas, margen total, rotación y grupo ABC de los 12 artículos, comprueba los totales y redacta un plan de salida de las 38 agendas en tres etapas con precios de 9,60 €, 7,80 € y 6,00 € (12, 14 y 12 unidades). Fechas con día de la semana y margen de cada etapa.

Plantilla GC-P08 · Surtido de noviembre y plan de agendas

Campo	Tu respuesta
Identificador del archivo y periodo	
Datos de partida: unidades, stock medio, coste y precio	
Ventas, margen total y rotación de cada artículo	
ABC de los 12 artículos y decisión por grupo	
Plan de salida: etapas, fechas, precios y resultado	
Comprobación: totales de ventas y margen	
Incidencia y corrección: qué cambias si un dato no cuadra	

Variante. Repite el ABC ordenando por margen total en lugar de por ventas. Indica qué artículos cambian de posición y cuáles cambian de grupo, y explica qué te dice el resultado.

Lista de cotejo

☐ Ventas 39.320,00 €.

☐ Rotación con stock medio a coste.

☐ Letras con el criterio de Ágora.

☐ Plan con fechas y resultado frente al coste.

LECTURA Y DEBATE

Los tres montones de Leopoldo



Relato ficticio. Leopoldo es zapatero y tiene una tienda con más de treinta modelos. Al acabar cada mes pone sobre el mostrador una caja por cada modelo y los reparte en tres montones: los que sostienen la tienda, los que ayudan y los que estorban.

Para saber en qué montón va cada modelo, ya no se fía de la memoria: apunta cada venta durante un trimestre. Cuando suma, descubre algo que no esperaba. El par más barato, una zapatilla de lona que él casi no quería vender porque le deja pocos euros, es el que más gente trae a la tienda; muchos clientes entran por ella y salen con otro par o con unos cordones. En cambio, tres modelos caros y bonitos, de buen margen, llevan meses sin salir de la estantería.

Leopoldo vuelve a ordenar sus pedidos. Pide más lona y menos modelos caros, y pone en rebaja los que no se mueven antes de que cambie la temporada.

Preguntas. 1) ¿Por qué Leopoldo no quería vender la zapatilla barata y qué descubrió? 2) ¿Qué datos de la lectura corresponden a las ventas y cuáles al margen unitario? 3) ¿Qué montón sería cada modelo en Ágora: la tarjeta R04, el jarrón H04, la taza H02?

APRENDE CON LA IA

Joaquín pregunta a un asistente de IA qué artículo conviene retirar del surtido de Ágora y cómo va la rotación de las tarjetas. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«Retira las tarjetas con sobre R04: dejan solo 1,20 € por unidad, el margen unitario más bajo del surtido. Además su rotación es 2,20, porque el coste de lo vendido (1.056,00 €) entre el stock final (480,00 €) sale 2,20, así que ya se venden solas y no hace falta reforzarlas. Con el hueco compra más jarrones H04, que dejan 11,00 € por unidad.»

Tu tarea. Localiza los fallos, rebátelos con los datos del caso (R04 deja 1.584,00 € de margen frente a 1.100,00 € de H04; la rotación se calcula con el stock medio de 900 uds, no con el final) y escribe la respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

17. Define con una fórmula las ventas, el margen bruto, el porcentaje de margen y la rotación.
18. ¿Por qué la rotación se calcula con el stock medio y con las dos cifras a coste?
19. Explica el criterio ABC de Ágora y di cuántos artículos y qué porcentaje de ventas tiene cada grupo en noviembre.
20. Nombra tres señales de que un artículo es obsoleto o poco rentable y qué dato mira Ágora en cada una.
21. ¿Qué cinco datos lleva un plan de salida y cuál es su objetivo?
22. ¿Qué tres criterios aplica Ágora para incorporar un producto y cuál es el umbral de margen por unidad?

Aplica

23. Aplica la variante de la práctica: ordena H02, R02, R01 y P04 por margen total, calcula el acumulado tras P04 como porcentaje de 22.573,00 € y di si algún artículo cambia de grupo.
24. Las velas H01 vendieron 430 unidades con un stock medio de 380. Calcula su rotación y cada cuántos días se renueva, y compárala con la de las tazas.
25. Hay 50 agendas con fecha de 2026 a 5,00 € de coste y 12,00 € de precio. Plan: 20 a 9,00 €, 20 a 7,20 € y 10 a 4,00 €. Calcula el ingreso y el resultado frente al coste.

Investiga

26. Busca en boe.es el art. 14 de la Ley 7/1996 y anota la fecha de la última versión, el ámbito (ventas al público) y qué no permite concluir.
27. Busca en una asociación de comerciantes o publicación del sector un criterio para incorporar productos nuevos o clasificar el surtido; anota la fuente, la fecha, el ámbito y qué no permite concluir sobre Ágora.

MI PLAN DE COMPRAS · PASO 8 · ANÁLISIS DEL SURTIDO Y PLAN DE SALIDA DE EXISTENCIAS

Guarda en la carpeta 00 Mi plan de compras el archivo UD08_P01_surtido_v01 con el ABC de los 12 artículos, la rotación y el margen total de cada uno y el plan de salida con fechas, precios y resultado esperado. Evidencia: la hoja con los totales y el plan firmado por quien decide.

Comprueba tu expediente: las ventas suman 39.320,00 €; la rotación usa el stock medio a coste; los grupos A, B y C suman el 100 %; el plan señala las unidades vendidas por debajo del coste y las justifica, y no usa fechas sin día de la semana.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: informe de rotación de noviembre

Documento ficticio (modelo didáctico), preparado por un compañero en prácticas y revisado por Joaquín el miércoles 02/12/2026. Contiene **cinco errores**.

N.º	Línea	Contenido
1	Periodo	01/11/2026 a 31/12/2026
2	Tazas H02: ventas	568 uds × 10,00 € = 5.680,00 €
3	Tazas H02: stock medio a coste	520 uds × 4,50 € = 2.340,00 €
4	Rotación de las tazas H02	5.680,00 / 2.340,00 = 2,43
5	Tarjetas R04: stock	Se usa el stock del 30/11 (600 uds × 0,80 € = 480,00 €): rotación 2,20
6	Margen de las tazas H02	5,50 € = 122,2 % de margen (sobre el coste)
7	Conclusión	«Las tazas rotan más de dos veces al mes: sobra stock de tarjetas y falta de tazas.»

Encargo. Señala los cinco errores y explica cada uno, rehaz la rotación de H02 y R04 y el porcentaje de margen de H02 sobre ventas, y redacta tres líneas para Soledad con la conclusión correcta.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. Las tazas H02 venden 568 unidades a 10,00 € con coste de 4,50 €. Su margen bruto es…

a) 3.124,00 €.
b) 2.556,00 €.
c) 5.680,00 €.

2. En Ágora, la rotación de un artículo se calcula…

a) con las ventas a precio entre el stock final.
b) con el coste de lo vendido entre el stock medio a coste.
c) con el margen entre las ventas.

3. Un artículo tenía 560 unidades el 01/11 y 480 el 30/11. Su stock medio es de…

a) 480 unidades.
b) 520 unidades.
c) 1.040 unidades.

4. En el ABC de Ágora, el corte del grupo A se fija en el…

a) 50 % de las ventas.
b) 70 % de las ventas.
c) 90 % de las ventas.

5. En noviembre, los siete artículos del grupo A suman el…

a) 72,65 % de las ventas.
b) 57,41 % de las ventas.
c) 18,39 % de las ventas.

6. Las tarjetas R04 dejan 1,20 € por unidad y venden 1.320. Su margen total es…

a) 1.584,00 €.
b) 1.320,00 €.
c) 1.100,00 €.

7. Soledad revisa en enero un artículo del grupo C cuya rotación es baja y cuyas ventas caen tres meses seguidos. Ese artículo es…

a) el que más se refuerza.
b) un candidato a dar salida o dejar de pedir.
c) el que siempre se compra más.

8. El plan de salida de las 38 agendas ingresa…

a) 286,80 €.
b) 190,00 €.
c) 456,00 €.

9. Frente al coste de 190,00 € de las 38 agendas, el plan de salida de Ágora deja…

a) 96,80 € de más.
b) 286,80 € de más.
c) 190,00 € de menos.

10. El cuaderno A6 (coste 1,80 €, precio 4,00 €) deja 2,20 € por unidad. Con el umbral de 2,00 €…

a) no cumple.
b) cumple.
c) cumple solo si el stock rota más de dos veces.

Ya sé…

- ☐ calcular ventas, margen y rotación de un artículo.
- ☐ clasificar el surtido con el criterio ABC de Ágora.
- ☐ detectar un producto obsoleto o poco rentable.
- ☐ montar un plan de revisión mensual.
- ☐ redactar un plan de salida con etapas y resultado.
- ☐ valorar un producto nuevo con tres criterios.



UNIDAD 9

Mirar fuera: clientes, ferias y competencia

Bloque 4 · Revisar el surtido y trabajar con el programa

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Redactar una encuesta corta para clientes sin inducir la respuesta.
- Tabular las respuestas, calcular porcentajes y reconocer los límites de una muestra pequeña.
- Anotar novedades y tendencias con su fuente y su fecha.
- Comparar tus precios con los de otro comercio con un índice, sin salirte de la ley.
- Resumir lo que sabes en una nota para decidir qué comprar, qué probar y qué no comprar.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Jueves 10/12/2026. Antes de cerrar el pedido de enero, Soledad quiere saber qué piensan los clientes de tres artículos y cómo están los precios de un comercio del barrio. En el mostrador, Joaquín tiene la hoja de la encuesta, cerrada el sábado 05/12 con 60 respuestas, y las notas que Mireya trajo de una feria:

- Emilio ha leído las 12 respuestas del sábado 05/12 y asegura que los clientes quieren más velas;
- Mireya ha anotado un cuaderno pequeño que vio en la feria el jueves 03/12;
- el lunes 07/12, Joaquín apuntó los precios públicos del escaparate del comercio del barrio.

Joaquín ordena los datos; Soledad decide qué se compra.

PARA EMPEZAR

1. Si 12 clientes dicen que quieren más velas, ¿quiere más velas «la gente»?
2. ¿Qué diferencia hay entre preguntar «¿te gustan nuestras tazas?» y «¿no crees que nuestras tazas son las más bonitas?»
3. ¿Se puede mirar los precios de otro comercio? ¿Y ponerse de acuerdo con él?
4. Mireya vio un producto nuevo en una feria. ¿Qué tiene que anotar para que luego sirva?



Preguntar 9.1



Leer resultados 9.2



Novedades 9.3



Competencia 9.4



Decidir 9.5

9.1 Preguntar a los clientes

Una encuesta bien hecha cuesta un minuto por cliente y dice más que una opinión suelta. Mal hecha, solo repite lo que quiere oír quien pregunta.

Para qué se pregunta. Antes de escribir nada, Joaquín apunta qué decisión debe ayudar a tomar la encuesta: qué se compra en enero. Una **encuesta** es una serie de preguntas iguales para todos, con respuestas que se pueden contar. Una **entrevista** es una conversación: da ideas, y solo se puede sumar si se clasifican las respuestas con un mismo criterio. Ágora hace una encuesta corta, de cinco preguntas, que se pasa en la caja y se contesta en un minuto. Con pocas preguntas, la gente responde; con muchas, contesta cualquier cosa o se marcha.

Tipos de pregunta. Cada tipo sirve para algo distinto:

Tipo	Cómo es	Ejemplo en Ágora
Cerrada, de opción	Se elige entre pocas respuestas	«¿Con qué frecuencia compras aquí?»
Escala	Una nota del 1 al 5	«De 1 (nada) a 5 (mucho), ¿cuánto te gusta la taza en caja?»
Abierta	Cada cliente responde con sus palabras	«¿Qué producto echas en falta?»

Cómo se redacta bien. Las preguntas tienen que ser neutras y no empujar hacia una respuesta. Cinco reglas:

1. Una sola idea por pregunta: no «¿te gustan los cuadernos y los llaveros?».
2. Palabras neutras: sin «excelente», «bonito» ni «barato» dentro de la pregunta.
3. Sin sugerir la respuesta: no «¿no crees que…?».
4. La misma escala en todas las preguntas: 1 es lo más bajo y 5, lo más alto.
5. Ningún dato personal que no haga falta: la encuesta es anónima y no se anotan respuestas ligadas a un cliente.

Documento 1 · Cuestionario de Ágora de diciembre

(modelo didáctico)

N.º	Pregunta	Tipo
1	¿Con qué frecuencia compras en Ágora? (cada semana / cada mes / menos de una vez al mes)	Opción
2	De 1 (nada) a 5 (mucho), ¿cuánto te gusta la taza en caja?	Escala
3	De 1 (nada) a 5 (mucho), ¿cuánto te gusta el llavero en caja?	Escala
4	De 1 (nada) a 5 (mucho), ¿cuánto te gusta el cuaderno A5?	Escala
5	¿Qué producto echas en falta en la tienda?	Abierta

La prueba previa. Antes de pasar la encuesta a 60 personas, Joaquín la prueba con tres: si alguien duda o pregunta qué significa algo, la pregunta se reescribe.

Cuántas respuestas y cuándo. Ágora quiere 60 respuestas. Las recoge en dos semanas, de lunes a sábado, por la mañana y por la tarde, para no preguntar solo a quien viene un día o a un tipo de cliente. Si solo se pregunta un sábado o solo a los conocidos, hay un **sesgo**: algunos clientes tienen más probabilidad de participar y el resultado se distorsiona.

CLAVE · UNA PREGUNTA, UNA IDEA

Si una pregunta contiene dos ideas, o una palabra que empuja, la respuesta no se puede interpretar. Se cambia antes de empezar, no después.

Cómo se tabula. En la hoja de cálculo, una fila por cuestionario y una columna por pregunta. Para cada artículo se cuentan las respuestas 5, 4, 3, 2 y 1, se suman las de 4 y 5 y se divide entre las respuestas válidas (aquí, las 60). La primera comprobación es que el total sea 60. Si una respuesta viene en blanco, no se inventa: se anota «sin respuesta» y se cuenta aparte.

ACTIVIDADES

1. Redacta una pregunta neutral con escala del 1 al 5 para saber qué opinan los clientes del precio de las velas H01.
2. Señala el defecto de cada pregunta y reescríbela: a) «¿Qué te parecen nuestros cuadernos y nuestros llaveros?»; b) «¿Te gusta nuestra excelente atención?»; c) «¿Cuánto dinero gastas al año en regalos?».
3. En una simulación, reparte 60 respuestas entre el lunes 14/12 y el sábado 19/12, con mañana y tarde cada día, y comprueba el total.

9.2 Leer los resultados

Los números de la encuesta responden a una pregunta concreta. Hay que saber también qué no responden.

El porcentaje de valoración. Para saber si un artículo gusta, Joaquín cuenta cuántos clientes lo valoran con **4 o 5** y lo divide entre el total de respuestas. La nota media completa la imagen. Estos son los resultados de la encuesta, recogida del lunes 23/11 al sábado 05/12.

Documento 2 · Resultados de la encuesta, 60 respuestas

(modelo didáctico)

Artículo	5	4	3	2	1	4 o 5	%	Media
H02 Taza en caja	31	21	5	3	0	52	86,7	4,33
R03 Llavero en caja	17	24	12	5	2	41	68,3	3,82
P01 Cuaderno A5	26	21	8	4	1	47	78,3	4,12

Cómo se lee una nota media. La media resume las cinco notas en una sola cifra, pero dos artículos pueden tener la misma media con repartos muy distintos. Por eso se mira también el porcentaje de 4 o 5 y el reparto de la tabla.

Qué dicen. Las tazas gustan mucho: 52 de 60. El cuaderno A5 también (47 de 60). El llavero es el menos valorado: aprueba, pero con dudas. En la pregunta 1, 18 clientes compran cada semana (30,0 %), 27 cada mes (45,0 %) y 15 menos de una vez al mes (25,0 %). En la pregunta abierta, 34 clientes contestan algo. Joaquín agrupa las respuestas por temas y las cuenta:

Tema de la pregunta 5	Clientes
Más velas	14
Un cuaderno más pequeño	11
Otras peticiones sueltas	9
Sin respuesta	26

Las respuestas abiertas dan ideas: 14 de 60 es el 23,3 % de las personas encuestadas, no el 23 % de todos los clientes, y significa que 14 nombraron las velas sin que nadie se las sugiriera.

Los límites de una muestra pequeña. Emilio solo ha leído las 12 respuestas del sábado 05/12. Joaquín las compara con las 60:

Artículo	12 del sábado	60 respuestas	Diferencia
H02 Taza en caja	91,7 %	86,7 %	+5,0 puntos
R03 Llavero en caja	50,0 %	68,3 %	−18,3 puntos
P01 Cuaderno A5	83,3 %	78,3 %	+5,0 puntos

Doce respuestas son el 20 % de las 60 y vienen de un solo día. Con 12, un solo cliente cambia el porcentaje 8,3 puntos; con 60, 1,7. Por eso el llavero sale con 50,0 % el sábado y con 68,3 % en el conjunto.



CLAVE · QUÉ PERMITE UNA ENCUESTA DE 60 RESPUESTAS

Permite comparar artículos y detectar lo que más gusta. No permite decir cuántos clientes de la ciudad piensan algo ni sacar conclusiones de un solo día. Se anota siempre la fecha y el número de respuestas.

ACTIVIDADES

4. Calcula el porcentaje de valoración 4 o 5 del cuaderno P01 (47 de 60) y del llavero R03 (41 de 60) y ordénalos de más a menos valorado.
5. Calcula la nota media del llavero R03 con las respuestas de la tabla (17, 24, 12, 5 y 2) y compárala con la del cuaderno P01.
6. Explica por qué «11 de 12 clientes piden velas» no permite afirmar que «el 90 % de los clientes quiere velas». Da tres razones.

9.3 Novedades y tendencias

Un producto nuevo se descubre en una feria o en un papel. Para que sirva, se anota con quién lo dijo y cuándo.

Dónde se mira. Ágora no sigue una sola fuente. Cada una da algo distinto y exige una precaución:

Fuente	Qué da	Qué cuidar
Ferias del sector	Ver y tocar el producto; hablar con el fabricante	Todo está pensado para vender: se anota, y no se pide sin verificar precio y condiciones
Publicaciones del sector	Tendencias del año y cifras de ventas	La fecha del número y quién lo escribe
Fuentes en línea	Rapidez; webs de proveedores y asociaciones	Cualquiera publica: se contrasta con otra fuente



Cómo se anota una novedad. Mireya volvió el jueves 03/12 de una feria con una ficha por producto. La **ficha de novedad** recoge qué es, de dónde sale la información, cuándo se vio y qué falta por comprobar.

Documento 3 · Ficha de novedad FN-2026-001

(modelo didáctico)

Campo	Contenido
Producto	Cuaderno A6 con tapa de tela
Fuente	Stand del fabricante en una feria de papelería y regalo
Fecha	jueves 03/12/2026 (act. jueves 10/12/2026)
Anotada por	Mireya

Campo	Contenido
Dato	Precio orientativo de coste: 1,80 € sin IVA (oferta verbal)
Opinión	«Será la novedad del invierno» (dicho por el comercial)
A contrastar	Según la encuesta (05/12), 11 de 60 piden uno más pequeño
Propuesta	Pedido de prueba de 100 unidades

Qué se hace con las fichas. Las fichas se guardan juntas, ordenadas por fecha. En cada revisión mensual, Soledad mira las nuevas y decide si alguna pasa a prueba. Una novedad que lleva dos revisiones sin ninguna señal más se archiva.

Moda o tendencia. Una **moda** sube deprisa y baja deprisa; una **tendencia** se sostiene durante varias temporadas. No se sabe al principio, pero hay señales: que aparezca en varias fuentes independientes, que los clientes lo pidan y que no dependa de una sola campaña de promoción. Una novedad con una sola señal se anota y se vigila; con varias señales y poco riesgo, se prueba.

LA NORMA DICE

Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales, art. 19: se presume amparado en el interés legítimo el tratamiento de los datos de contacto y de la función de las personas que trabajan en una empresa, si se refiere solo a los datos necesarios para localizarlas profesionalmente y la finalidad es solo mantener relaciones con la empresa. Por eso Mireya guarda de cada tarjeta solo los datos de empresa necesarios (nombre, cargo, correo y teléfono) y nada más. Consulta la versión vigente. Comprueba: boe.es, texto consolidado, art. 19.

PARA SABER MÁS

Las publicaciones del sector, las asociaciones de comerciantes y las cámaras de comercio suelen publicar informes de tendencias cada temporada. Sirven para contrastar lo que se vio en una feria. Se anotan con su fecha: una tendencia de hace tres años puede estar ya pasada.

ACTIVIDADES

7. Con estos datos, rellena una ficha de novedad: Mireya vio el viernes 04/12 una caja de velas aromáticas pequeñas en la web de un proveedor; el precio no figura. Indica qué es dato, qué es opinión y qué hay que contrastar.
8. Clasifica como moda, tendencia o sin datos suficientes: a) un llavero que solo aparece en un vídeo; b) un cuaderno pequeño visto en tres fuentes y pedido por 11 clientes; c) un producto que se vende un mes y desaparece.
9. Elige tres fuentes de novedades para una tienda de papelería y regalo y escribe, de cada una, qué guardarías (fuente, fecha, ámbito) y una precaución.

9.4 Vigilar a la competencia

Mirar lo que hace otro comercio es normal. Ponerse de acuerdo con él, no.

Qué se compara. Un comercio del barrio vende artículos parecidos. Ágora compara cuatro aspectos, que se resumen en esta tabla.

Aspecto	Qué se mira	Cómo se anota
Precio	El precio de etiqueta de artículos iguales o muy parecidos	Artículo exacto, precio de etiqueta, fecha
Surtido	Qué artículos tiene y cuáles no	Lista de referencias
Presentación	Escaparate, orden y cartelería	Descripción breve
Servicio	Horario, envoltorio, reservas	Lo que se puede ver o saber en público

Qué artículos se comparan. Se eligen artículos que se venden en las dos tiendas y que sean realmente iguales o muy parecidos: misma medida, mismo material. Comparar un cuaderno con otro de otra calidad no sirve.

Cómo se recoge, sin salirse de la ley. Solo se usa información pública: el escaparate, las etiquetas, la web, los folletos. Joaquín anotó el lunes 07/12/2026 los precios de etiqueta de cinco artículos del comercio del barrio y los pasó a precio sin IVA (todos al 21 %) para compararlos con los de Ágora. Lo que Ágora no hace es llamar a otro comercio para fijar un precio común o repartirse a los proveedores.

LA NORMA DICE

Ley 15/2007, de 3 de julio, de Defensa de la Competencia, art. 1: se prohíbe todo acuerdo o práctica concertada entre empresas que impida, restrinja o falsee la competencia y, en particular, la fijación de precios o de otras condiciones comerciales y el reparto de las fuentes de aprovisionamiento. Consulta la versión vigente. Comprueba: boe.es, texto consolidado, art. 1.

El índice de precios. Un **índice de precios** compara el precio propio con el del competidor: precio de Ágora entre precio del competidor, por cien. Con 100, los dos cobran lo mismo; con más de 100, Ágora es más cara; con menos, más barata.

Documento 4 · Índice de precios frente al comercio del barrio

(precios sin IVA, 07/12/2026)

Artículo	Ágora	Comercio del barrio	Índice
P01 Cuaderno A5	5,00 €	4,80 €	104,2
H02 Taza en caja	10,00 €	11,50 €	87,0
R03 Llavero en caja	4,00 €	4,00 €	100,0
R01 Bolsa de tela	8,00 €	7,50 €	106,7
H03 Marco	14,00 €	15,90 €	88,1
Media			97,2

Qué dice y qué no. La media simple de los cinco índices es 97,2: Ágora queda 2,8 puntos por debajo de 100. Pero la media esconde diferencias: dos artículos son más caros (P01 y R01), uno igual y dos más baratos. Además, solo son cinco artículos de doce, de un solo día, y el precio no mide la calidad ni el servicio. Por eso se repite cada trimestre.

Qué se hace con el índice. Un índice solo señala dónde mirar. Si un artículo está por encima de 100, se mira su valoración y su rotación antes de tocar nada. Si está por debajo, se mira si el margen sigue cumpliendo.

CLAVE · NO COPIAR PRECIOS

Bajar el precio de P01 y R01 solo para igualar al comercio del barrio no tiene en cuenta la calidad ni el servicio de Ágora, y se haría con cinco artículos de un solo día. Primero se mira la valoración de los clientes; después, el precio.

Qué no se hace. No se fotografía a clientes ni a empleados del otro comercio, ni se copian sus catálogos, ni se pide un precio fingiendo una compra grande. Se mira lo que cualquier persona puede ver desde la calle o en su web.

ACTIVIDADES

10. Calcula el índice de precios de P03 (Ágora 2,50 €, comercio del barrio 2,60 €) y de R04 (Ágora 2,00 €, comercio del barrio 1,80 €) e interprétalos.
11. Di si es legal o no y por qué: a) apuntar los precios del escaparate de otro comercio; b) llamar a su dueño y acordar subir la taza a 11,00 € en las dos tiendas.
12. Explica qué te dice y qué no te dice el índice medio de 97,2 para decidir los precios de Ágora.
13. Compara, en una tabla, los cuatro aspectos (precio, surtido, presentación y servicio) de Ágora con los de un comercio de tu zona, con fecha y fuente de cada dato.

9.5 De la información a la decisión de compra

Con las cifras delante hay que escribir qué se hace. La nota para Soledad debe caber en una página.

La nota de conclusiones. Un montón de datos no decide nada. Joaquín los resume en una nota de una página con tres apartados: **qué se mantiene**, **qué se prueba** y **qué no se compra o no se cambia**. Cada conclusión lleva el dato que la apoya, su fuente con fecha y un límite: lo que ese dato no permite concluir. Sin el límite, una cifra parece más segura de lo que es.

Documento 5 · Nota de conclusiones para Soledad, 10/12/2026

(modelo didáctico)

Conclusión	Dato	Fuente y fecha	Límite
Mantener H02 y R03	86,7 % y 68,3 % valoran con 4 o 5	Encuesta de 60 respuestas, 23/11 a 05/12	Solo clientes que entran; falta contrastar ventas y margen
Probar un cuaderno A6	11 de 60 echan en falta uno más pequeño	Encuesta 05/12; ficha FN-2026-001, 03/12	Es una petición, no una compra: se prueba con 100 unidades
No bajar precios solo por imitar	Índice medio 97,2; P01 104,2 y R01 106,7	Etiquetas del comercio del barrio, 07/12	Cinco artículos; sin calidad ni servicio

Dato, opinión y prueba. Para separar lo que se sabe de lo que se cree, Soledad pide siempre estas tres etiquetas:

Etiqueta	Qué es	Ejemplo
Dato	Algo que se puede comprobar	47 de 60 valoran el cuaderno con 4 o 5
Opinión	Lo que alguien piensa o dice	«Las velas van a arrasar»
Prueba	Lo que se hará para comprobarlo	Pedir 100 cuadernos A6 y revisarlos el 13/01/2027

Qué se hace con cada conclusión. Las conclusiones se convierten en tareas con responsable y fecha:

Tarea	Quién	Cuándo
Decidir el pedido de prueba del cuaderno A6 (100 uds)	Soledad	jueves 10/12/2026
Revisar las ventas del A6	Joaquín prepara, Soledad decide	miércoles 13/01/2027
Repetir la encuesta con las mismas preguntas	Joaquín y Emilio	marzo de 2027
Revisar los precios del comercio del barrio	Joaquín	cada trimestre

Qué pasa con las velas. Las 11 peticiones de velas del sábado son un dato de un día; que casi toda la clientela las quiera es una opinión. Soledad lo anota, lo vuelve a preguntar y no compra el doble. De las 14 menciones de velas, 11 (78,6 %) son del sábado, el 20 % de las encuestas: una señal, no una decisión.

Cómo se guarda. Joaquín guarda en una sola carpeta el cuestionario, la hoja de resultados, las fichas de novedad, la hoja de precios y la nota, con fechas en los nombres. Quien herede el trabajo dentro de un año podrá repetir la encuesta y comparar los resultados con los de ahora. Un archivo ordenado también evita repetir preguntas que ya se hicieron y ahorra tiempo a Soledad cuando tenga que decidir de nuevo. Cada archivo lleva su fecha y el nombre de quien lo ha hecho, para saber de dónde sale cada cifra.

EN TU SECTOR

En una tienda pequeña, la encuesta útil es la que se repite cada trimestre con las mismas preguntas. Así se comparan los resultados entre sí y se ve qué cambia, en vez de empezar de cero cada vez.

ACTIVIDADES

14. Redacta la nota de conclusiones con tres conclusiones, el dato de cada una, su fuente con fecha y su límite, usando los resultados de este apartado.
15. Clasifica como dato, opinión o prueba: a) «Los clientes quieren el llavero en más colores»; b) 41 de 60 valoran el llavero con 4 o 5; c) pedir 20 llaveros de color nuevo y mirar las ventas en enero.
16. Aplica la variante de la práctica a las tazas: con las 12 respuestas del sábado (11 valoran con 4 o 5), ¿qué conclusión sobre las tazas sigue en pie y cuál deja de ser fiable?

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Lo que dicen los clientes y lo que hace el barrio

Caso ficticio. Jueves 10/12/2026. Joaquín prepara la nota para Soledad con la encuesta y los precios del comercio del barrio.

Paso 1. La encuesta de 60 respuestas

Artículo	Valoran con 4 o 5	Porcentaje
H02 Taza en caja	52 de 60	86,7 %
R03 Llavero en caja	41 de 60	68,3 %
P01 Cuaderno A5	47 de 60	78,3 %

Paso 2. Las 12 respuestas del sábado. Emilio solo ha leído las del sábado 05/12: 11 de 12 piden velas (91,7 %). Joaquín las compara con el conjunto: son el 20 % de la muestra (12 de 60), de un solo día. El llavero baja a 50,0 % (6 de 12) frente a 68,3 %: la muestra pequeña y de un día difiere del conjunto.

Paso 3. El índice de precios (precio de Ágora entre precio del comercio del barrio, por cien)

Artículo	Índice
P01 Cuaderno A5: 5,00 / 4,80	104,2
H02 Taza en caja: 10,00 / 11,50	87,0
R03 Llavero en caja: 4,00 / 4,00	100,0
R01 Bolsa de tela: 8,00 / 7,50	106,7
H03 Marco: 14,00 / 15,90	88,1

La media simple de los cinco índices es **97,2**.

Paso 4. Las tres conclusiones, cada una con su límite. Mantener las tazas y los llaveros, porque se valoran bien con 60 respuestas; probar un cuaderno A6, porque 11 de 60 lo echan en falta y la feria lo ofrece; no bajar precios solo por imitar, porque la media de cinco artículos es 97,2.

RESULTADO

La encuesta de 60 respuestas da 86,7 %, 68,3 % y 78,3 % de valoración 4 o 5; las 12 respuestas del sábado no se pueden generalizar; el índice de precios medio es 97,2. Se mantienen H02 y R03, se prueba un cuaderno A6 con 100 unidades y no se bajan precios por imitar.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Qué porcentaje de la muestra total son las 12 respuestas del sábado? b) ¿Qué dos artículos de la tabla de precios son más caros en Ágora que en el comercio del barrio?

PRÁCTICA

Qué piensan los clientes y a cuánto está el barrio

Caso ficticio. Soledad pide a Joaquín una segunda encuesta, de las velas, las bolsas y las agendas, y un segundo índice de precios. Resultados de 60 respuestas (cuántas notas 5, 4, 3, 2 y 1): H01 26/18/10/4/2 · R01 15/20/15/7/3 · P04 25/21/8/4/2. Las 12 del sábado valoran con 4 o 5: H01 11, R01 5 y P04 9. Precios sin IVA de Ágora y del comercio del barrio el 07/12: P04 12,00/12,50 · H01 7,50/7,00 · R02 5,00/5,25 · P02 9,00/9,60 · H04 20,00/18,50.

Encargo. En una hoja de cálculo (archivos GC_UD09_INI, GC_UD09_SOL y GC_UD09_VAR): diseña un cuestionario de cinco preguntas, tabula las 60 respuestas con porcentaje y nota media, calcula el índice de precios de los cinco artículos y redacta una nota de conclusiones con tres conclusiones y su límite.

Plantilla GC-P09 · Encuesta e índice de precios

Campo	Tu respuesta
Identificador del archivo y periodo	
Cuestionario de cinco preguntas	
Tabulación: 4 o 5, porcentaje y media de cada artículo	
Índice de precios de los cinco artículos y media	
Tres conclusiones con su límite	
Comprobación: el total de respuestas suma 60	
Incidencia y corrección: qué cambias si un dato no cuadra	

Variante. Repite la tabulación solo con las 12 respuestas del sábado (ya incluidas en las 60) y compara con las 60. Indica qué conclusiones dejan de ser fiables y por qué.

Lista de cotejo

☐ Preguntas neutras con una sola idea.

☐ Total 60.

☐ Índices con un decimal.

☐ Cada conclusión con fuente y límite.

LECTURA Y DEBATE

El cartel de la feria de Leandro



Relato ficticio. Leandro tiene una juguetería. En una feria ve un juguete de madera con luces y sonidos y un cartel enorme: «El éxito de la Navidad». El comercial le asegura que se agota en todas partes. Leandro se entusiasma, no apunta nada y encarga doscientas unidades.

Cuando el pedido llega, su hija, que le ayuda los sábados, le pregunta: «¿Cuántos clientes te lo han pedido?». Leandro no sabe qué contestar. Ninguno. Tampoco recuerda en qué stand estaba, ni quién se lo ofreció, ni qué otros juguetes comparables había visto.

Aquel invierno vende cuarenta. El resto queda en el almacén hasta el verano. Desde entonces, Leandro lleva a las ferias una libreta: anota el producto, el stand, la fecha, quién se lo dijo y qué falta por comprobar. Pide unas pocas unidades de prueba y mira, antes de pedir más, si los clientes preguntan por él.

Preguntas. 1) ¿Qué anotó Leandro en la feria y qué debería haber anotado? 2) ¿Qué era dato y qué era opinión en lo que le dijo el comercial? 3) ¿Qué habrías hecho tú con la ficha de novedad del cuaderno A6 de Ágora?

APRENDE CON LA IA

Joaquín pregunta a un asistente de IA qué conclusiones sacar de las 12 respuestas del sábado y de los precios del comercio del barrio. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«El 90 % de los clientes de Ágora quiere más velas, así que conviene duplicar el pedido de velas en enero. Además, el comercio del barrio es más barato en el cuaderno P01 y en la bolsa R01: copia sus precios en todos los artículos para igualarlo y vender más.»

Tu tarea. Localiza los fallos, rebátelos con los datos del caso (12 respuestas son el 20 % de las 60 y de un solo día; Ágora ya es más barata que el comercio del barrio en las tazas y los marcos y la media es 97,2; copiar precios no tiene en cuenta ni calidad ni servicio) y escribe la respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

17. Diferencia encuesta y entrevista y di qué tipos de pregunta tiene el cuestionario de Ágora.
18. Escribe tres reglas para redactar una pregunta sin inducir la respuesta.
19. ¿Cómo se calcula el porcentaje de valoración y por qué se mira el total de respuestas?
20. ¿Qué datos lleva una ficha de novedad y qué diferencia hay entre moda y tendencia?
21. ¿Qué información de la competencia puede recoger Ágora y qué no puede hacer según la Ley 15/2007?
22. ¿Qué lleva cada conclusión de la nota para Soledad?

Aplica

23. Aplica la variante de la práctica: con las 12 respuestas del sábado (H01 11, R01 5, P04 9), calcula el porcentaje de cada artículo y la diferencia con el de las 60 respuestas. ¿Qué artículo cambia más?
24. El comercio del barrio sube la taza a 11,70 € y baja el cuaderno a 4,70 €. Recalcula los índices de H02 y P01 y la media de los cinco artículos.
25. Se recogen 25 respuestas sobre el estuche P02: 6 notas 5, 9 notas 4, 6 notas 3, 3 notas 2 y 1 nota 1. Calcula el porcentaje de 4 o 5 y la media, y di si 25 respuestas bastan para decidir.

Investiga

26. Busca en boe.es el art. 1 de la Ley 15/2007 y anota la fecha de la última versión, el ámbito (acuerdos entre empresas) y qué no permite concluir (por ejemplo, que mirar precios públicos sea ilegal).
27. Busca en la web de una asociación de comerciantes o de una cámara de comercio una guía para hacer una encuesta a clientes; anota la fuente, la fecha, el ámbito y qué no permite concluir sobre Ágora.

MI PLAN DE COMPRAS · PASO 9 · ENCUESTA, VIGILANCIA DE LA COMPETENCIA Y PROPUESTA DE NOVEDADES

Guarda en la carpeta 00 Mi plan de compras el archivo UD09_P01_mercado_v01 con el cuestionario de cinco preguntas, la hoja de resultados con porcentajes, el cuadro del índice de precios y una nota de conclusiones de una página con la propuesta de novedades. Evidencia: la hoja de resultados y la nota firmada por quien decide.
Comprueba tu expediente: las preguntas son neutras y de una sola idea; el total de respuestas de cada pregunta suma 60; los índices llevan un decimal; cada conclusión tiene fuente con fecha y límite.
☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: borrador del cuestionario de enero

Documento ficticio (modelo didáctico), preparado por un compañero en prácticas y revisado por Joaquín el jueves 10/12/2026. Contiene **cinco errores**.

N.º	Línea	Contenido
1	Pregunta 1	¿Con qué frecuencia compras en Ágora? (cada semana / cada mes / menos de una vez al mes)
2	Pregunta 2	¿Te gustan los cuadernos y los llaveros?
3	Pregunta 3	¿No cree que nuestras tazas son las más bonitas del barrio?
4	Pregunta 4	Valora de 1 (muy bien) a 5 (muy mal) el precio de las velas
5	Pregunta 5	Nombre, DNI y teléfono
6	Cómo se pasa	Solo los sábados de 12:00 a 13:00, a los clientes que pasan por caja

Encargo. Señala los cinco errores y explica cada uno, reescribe la pregunta 3 de forma neutral y con una escala de 1 a 5, y propone cómo repartir la recogida de 60 respuestas.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. En la encuesta de 60 respuestas, 52 clientes valoran con 4 o 5 las tazas H02. El porcentaje es…
a) 52,0 %.
b) 86,7 %.
c) 60,0 %.

2. El llavero R03 lo valoran con 4 o 5 41 de 60 clientes. Su porcentaje es…
a) 68,3 %.
b) 41,0 %.
c) 73,2 %.

3. Las 12 respuestas del sábado son, respecto a las 60 totales, el…
a) 12 %.
b) 20 %.
c) 50 %.

4. ¿Qué pregunta de encuesta es neutral?
a) ¿No cree que nuestras tazas son las más bonitas?
b) ¿Te gustan nuestros cuadernos y nuestros llaveros?
c) De 1 a 5, ¿cuánto te gusta la taza en caja?

5. Una ficha de novedad debe llevar siempre…
a) la fuente y la fecha.
b) solo el precio.
c) el nombre del cliente.

6. Una novedad que aparece en una sola fuente y no la pide ningún cliente se anota como…
a) tendencia confirmada.
b) novedad a vigilar.
c) pedido seguro.

7. El cuaderno P01 cuesta 5,00 € en Ágora y 4,80 € en el comercio del barrio. Su índice de precios es…
a) 96,0.
b) 104,2.
c) 100,0.

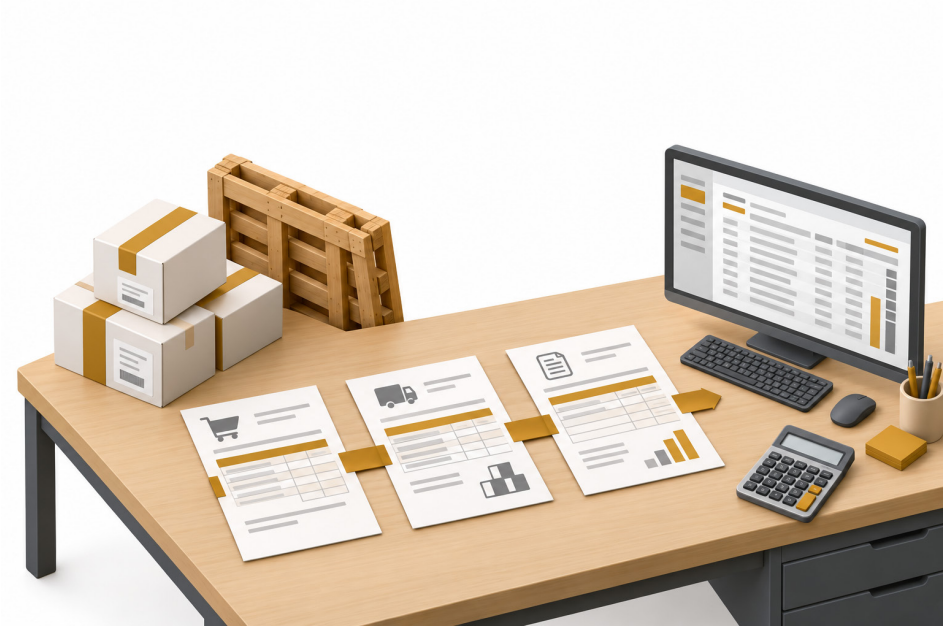
8. El índice medio de los cinco artículos es 97,2. Eso significa que, en estos cinco artículos, Ágora es, de media…
a) más cara que el comercio del barrio.
b) igual de cara.
c) algo más barata.

9. Según la Ley 15/2007, art. 1, Ágora no puede…
a) anotar los precios del escaparate de otro comercio.
b) acordar con otro comercio los precios de venta.
c) leer la prensa del sector.

10. De la ficha de una feria, «será la novedad del invierno», dicho por el comercial, es…
a) un dato comprobado.
b) una opinión que hay que contrastar.
c) una prueba.

Ya sé…

☐ redactar preguntas neutras de una sola idea.
☐ tabular una encuesta y calcular porcentajes.
☐ reconocer los límites de una muestra pequeña.
☐ anotar una novedad con su fuente y su fecha.
☐ calcular un índice de precios sin salirme de la ley.
☐ resumir la información en una nota de conclusiones.



UNIDAD 10

Gestionar las compras con un programa

Bloque 4 · Revisar el surtido y trabajar con el programa

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Preparar un programa de gestión de práctica y dar de alta la empresa con su IVA y sus series de documentos.
- Dar de alta almacenes, proveedores, artículos y clientes sin duplicados y con los datos obligatorios.
- Colocar y probar el puesto de venta (pantalla, lector, impresora y cajón) cuidando la espalda, el cuello y las muñecas.
- Registrar una compra completa: pedido, albarán de entrada, factura recibida y contabilización.
- Definir una promoción, cobrar un ticket y corregir un error con trazabilidad, sin alterar lo emitido.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Martes 15/12/2026. Ágora va a pasar sus pedidos y albaranes a un programa de gestión. Filomena, que trabaja en la oficina los martes y los jueves, ha preparado en el programa de práctica una simulación del pedido previsto para enero y una promoción de tarjetas. Joaquín la acompaña y Soledad quiere ver el resultado antes de fiarse:

- el pedido es de 500 cuadernos P01 a Papeles Saavedra, con total 1.408,44 €;
- la promoción es un 3 por 2 en las tarjetas con sobre R04;
- hay que decidir qué datos se dan de alta primero, cómo se prueba una compra completa y cómo se corrige un ticket mal emitido sin falsear los registros.

Filomena maneja el programa; Joaquín aprende y comprueba; Soledad decide.

PARA EMPEZAR

1. ¿Por qué hay que dar de alta primero al proveedor y los artículos, y solo después hacer el pedido?
2. Un ticket sale con un precio equivocado. ¿Se cambia el precio de la ficha del artículo y se imprime otro?
3. ¿Puede el cajón de monedas abrirse sin que se cobre nada? ¿Qué debería pasar?
4. Si el pedido, el albarán y la factura dicen lo mismo, ¿qué se hace en el programa con esa factura?



10.1 Preparar el programa y la empresa

Un programa mal preparado guarda errores desde el primer día. Se prepara con una lista y se comprueba cada paso.

Qué es un programa de gestión. Un **programa de gestión** es una aplicación que guarda en un mismo sitio los datos de la tienda: proveedores, artículos, pedidos, compras, ventas y cobros. Ágora usa una versión de práctica: sirve para aprender y para probar sin tocar datos reales. Se comprueba que cada operación relevante deja un registro con fecha y usuario, y por eso el orden importa.

Los pasos de la preparación. Filomena sigue siempre la misma lista y comprueba cada paso antes de pasar al siguiente:

Paso	Qué se hace	Cómo se comprueba
1. Instalar	Se instala la versión de práctica en el equipo de la oficina, con un usuario administrador	Abre sin errores y muestra la versión
2. Crear la empresa	Nombre, NIF, domicilio y ejercicio 2026 (datos de práctica, sin NIF real)	La ficha de la empresa muestra todos los campos rellenos
3. Configurar el IVA	Tipo general del 21 % como valor por defecto; otros tipos de práctica	Un artículo de 10,00 € sin IVA da 12,10 € con IVA
4. Series de documentos	Un prefijo y un contador por cada tipo de documento	El primer documento sale con el número esperado
5. Usuarios y permisos	Cada persona con su usuario y solo los permisos que necesita	Cada usuario ve solo lo suyo
6. Copia de seguridad	Una copia automática diaria y otra a mano antes de cambios grandes	Se restaura una copia de prueba

El IVA. El tipo general es el 21 %, que Ágora aplica a todos sus artículos. Si en la ficha de un artículo se pone otro tipo, el programa cobra otro importe en todos los tickets. Los datos de la empresa de la prueba son ficticios y no sirven para ningún trámite real: el nombre y el NIF no se cambian a la ligera cuando ya hay documentos emitidos, porque aparecen en todos ellos. Por eso el tipo se configura una vez y se comprueba con una cuenta sencilla.

Las series. Una **serie** es la numeración propia de un tipo de documento. Ágora usa estas, con el año en el número:

Documento	Serie	Ejemplo
Pedido a proveedor	PC-2026-	PC-2026-003
Recepción de mercancía	RE-2026-	RE-2026-003
Ticket (factura simplificada)	TK-2026-	TK-2026-0001
Rectificación de ticket	RT-2026-	RT-2026-0001

Cada serie es correlativa: no se salta ni se repite un número, y los anulados quedan justificados, para que cualquiera pueda ver si falta algún documento.

Usuarios y permisos. Soledad es administradora. Filomena compra y registra facturas. Emilio vende y cobra. Joaquín, que está en prácticas, consulta, prepara y no modifica documentos ya emitidos. Cada cambio queda con el usuario que lo hizo, y las contraseñas son personales: nadie usa el usuario de otra persona, ni siquiera para ir más rápido. Si alguien se marcha o cambia de puesto, se cambian sus permisos ese mismo día.

CLAVE · PRIMERO COMPROBAR, LUEGO USAR

Después de configurar, se hace una prueba con un dato conocido: un artículo de 10,00 € debe dar 12,10 €. Si el resultado no es el esperado, se corrige el IVA antes de crear ningún documento.

ACTIVIDADES

1. Ordena los seis pasos de preparación de un programa de gestión y escribe, para cada uno, cómo se comprueba que está bien hecho.
2. Asigna permisos a Soledad, Filomena, Emilio y Joaquín y justifica por qué Joaquín no modifica documentos emitidos.
3. Un artículo de 10,00 € sin IVA se configura por error con IVA del 10 %. Calcula el precio de venta con IVA con el 10 % y con el 21 % y la diferencia por unidad.

10.2 Altas: almacenes, proveedores, artículos y clientes

Una ficha completa a la primera es una ficha que no hay que arreglar luego. El programa solo es tan bueno como los datos que se le dan.

Qué es un alta. Un **alta** es el registro de un dato nuevo en el programa: un proveedor, un artículo, un almacén o un cliente. El orden es el de la compra: primero el almacén donde entra la mercancía, luego los proveedores y los artículos, y al final los clientes, que en Ágora son pocos (empresas que piden factura). El programa de práctica trae ya un cliente genérico, «cliente de mostrador», para los tickets.

La ficha del proveedor. Estos son los campos que se piden y por qué:

Campo	Obligatorio	Para qué sirve
Nombre y NIF	Sí	Identifica al proveedor y evita duplicados
Domicilio	Sí	Aparece en pedidos y facturas
Contacto profesional	En parte	Nombre y cargo; correo o teléfono, si hacen falta
Forma y plazo de pago	Sí	Calcula el vencimiento de cada factura
Descuentos y portes	No	Se aplican solos en el pedido

La ficha del artículo. Cada artículo lleva una referencia única, una descripción, la familia, el proveedor, el coste, el precio de venta sin IVA, el tipo de IVA, el almacén y el stock mínimo. Si el coste es mayor que el precio, el programa no lo impide: es un error de quien da el alta, y hay que revisarlo siempre. Una revisión rápida de las fichas nuevas, con otra persona, ahorra muchos errores.

Documento 1 · Ficha del artículo P01

(modelo didáctico)

Campo	Valor
Referencia	P01
Descripción	Cuaderno A5
Proveedor	Papeles Saavedra
Coste	2,40 €
Precio de venta sin IVA	5,00 €
Tipo de IVA	21 %

Cómo se evitan los duplicados. Un proveedor repetido hace que el programa trate como dos a uno solo: reparte sus pedidos y su descuento. Se evita con tres hábitos: buscar antes de dar el alta, escribir el nombre siempre igual (sin abreviaturas ni mayúsculas distintas) y usar el NIF, que no se repite, como dato de control. Después de cada alta, se busca por NIF y debe salir una sola ficha.

Importar un fichero. Ágora tiene el fichero de proveedores que se hizo en la unidad 4. En lugar de escribir ficha por ficha, el programa lo importa: una fila por proveedor, con las mismas columnas que la ficha. Después de importar se comprueban las filas importadas y las rechazadas, que cada NIF salga una sola vez y que los datos obligatorios estén completos.

LA NORMA DICE

Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, art. 19: se presume amparado en el interés legítimo el tratamiento de los datos de contacto y de la función de las personas que trabajan en una empresa, si son solo los necesarios para localizarlas profesionalmente y la finalidad es mantener relaciones con esa empresa. Por eso la ficha del proveedor guarda solo los datos de empresa necesarios (nombre, cargo, correo y teléfono). Consulta la versión vigente. Comprueba: boe.es, texto consolidado, art. 19.

Las altas de la prueba. Para el pedido de enero, Filomena da de alta tres proveedores (Papeles Saavedra, Casamar Hogar y Regalarte) y seis artículos: P01 Cuaderno A5, P04 Agenda y R04 Tarjeta con sobre, de Saavedra; H02 Taza en caja, de Casamar; y R01 Bolsa de tela y R02 Caja de regalo, de Regalarte. Cada artículo lleva su coste y su precio del catálogo.

ACTIVIDADES

4. Prepara la ficha de alta de Regalarte con los campos obligatorios y las condiciones de pago (pago pactado a 30 días desde la fecha de factura; 3 % desde 1.000 unidades; portes de 36,00 €, gratis desde 1.500,00 € de base).
5. Al dar de alta «Papeles Saavedra, S.L.», el programa ya muestra «SAAVEDRA PAPELES SL» con el mismo NIF. ¿Qué haces y qué compruebas?
6. El fichero de proveedores tiene cinco filas y dos de ellas llevan el mismo NIF. ¿Cuántos proveedores quedan tras la importación y cómo lo compruebas?

10.3 Puesto de venta y periféricos

El puesto de venta se usa todo el día. Si está bien colocado, se trabaja mejor y no duelen la espalda ni las muñecas.

Qué hay en el puesto. Un puesto de venta de Ágora tiene cuatro elementos: una **pantalla** para ver el ticket, un **lector de códigos** para pasar los artículos, una **impresora de tickets** y un **cajón de monedas** que se abre al cobrar. Los aparatos que se conectan al ordenador se llaman **periféricos**.

Cómo se colocan. La colocación depende de quién cobra y de qué hace con cada mano:

Periférico	Cómo se coloca	Qué se evita
Pantalla	Con el borde superior hacia la altura de los ojos y frente al cuerpo, no de lado	Cuello girado o inclinado
Lector	A mano, para pasar el artículo sin estirar el brazo	Hombro y muñeca forzados
Impresora	Cerca, para coger el ticket sin girar el tronco	Giros repetidos de la espalda
Cajón	Debajo del mostrador, a la altura de la cintura	Agacharse cada vez que se cobra

Cómo se trabaja. Se cambia de postura a lo largo del día; los antebrazos se apoyan y las muñecas quedan rectas, sin torcerlas; y los paquetes pesados se dejan en la balda baja, no sobre el mostrador.

LA NORMA DICE

Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, art. 15.1 d): el empresario debe adaptar el trabajo a la persona, en particular en la concepción de los puestos de trabajo y la elección de los equipos y métodos de trabajo, para atenuar el trabajo monótono y repetitivo y reducir sus efectos en la salud. Consulta la versión vigente. Comprueba: boe.es, texto consolidado, art. 15.

Cómo se prueban. Cada periférico se prueba antes de abrir la tienda con una operación conocida:

Periférico	Prueba	Resultado esperado
Lector	Pasar el código de un cuaderno P01	Sale «Cuaderno A5» a 5,00 € sin IVA
Impresora	Imprimir un ticket de prueba	Sale con fecha, número y total
Cajón	Cerrar un cobro de prueba	Se abre al cobrar; otras aperturas, registradas
Pantalla	Leer un ticket de cinco líneas desde la posición de trabajo	Se lee sin inclinar el cuello

El cierre de caja. Al acabar el día se hace el **cierre de caja**: se cuenta el dinero y se compara con lo que dice el programa. Si no cuadra, se anota la diferencia y se busca el motivo.

ACTIVIDADES

7. Describe, con un esquema de palabras (izquierda, derecha, delante), cómo colocarías pantalla, lector, impresora y cajón en el mostrador de Ágora y justifica cada colocación.
8. Escribe la prueba de apertura de la tienda: qué haces con cada periférico y qué resultado esperas.
9. Una dependienta nota dolor en la muñeca derecha tras cuatro horas de cobros. Propón tres cambios en la colocación o en la forma de trabajar.

10.4 Compra completa en el programa

Una compra pasa por tres documentos y un registro contable. En el programa, cada paso nace del anterior y se comprueba con él.

El recorrido. La compra de 500 cuadernos P01 a Papeles Saavedra, que Filomena prueba en el programa de práctica, recorre cuatro pasos. Cada documento se genera a partir del anterior para que no haya que volver a escribir los datos:

1. **Pedido a proveedor:** lo que Ágora pide y a qué precio.
2. **Albarán de entrada:** lo que llega de verdad y se acepta; al registrarlo, el stock sube.
3. **Factura recibida:** lo que cobra el proveedor, comparado con el albarán.
4. **Contabilización:** se registra la factura para que quede pendiente de pago con su vencimiento. En este libro no se hacen asientos contables.



De dónde sale cada documento. El programa enlaza los datos para que no se escriban dos veces:

Documento	Se genera desde	Qué cambia en el programa
Pedido PC-2026-003	La necesidad NE-2026-003 y la oferta OF-S-2026-231	Queda pendiente de recibir
Albarán de entrada RE-2026-003	El pedido	El stock sube con lo recibido
Factura recibida	El albarán	Queda pendiente de contabilizar
Contabilización	La factura	Queda pendiente de pago con su vencimiento

Documento 2 · Pedido PC-2026-003 a Papeles Saavedra

(modelo didáctico, prueba en el programa)

Concepto	Cálculo	Importe
500 cuadernos P01	500 × 2,40 €	1.200,00 €
Descuento 3 % (desde 400 uds)		−36,00 €
Base imponible		1.164,00 €
Portes	Gratis desde 600,00 € de base	0,00 €
IVA 21 %		244,44 €
Total		1.408,44 €

Qué se comprueba en cada paso. En el albarán, que las unidades sean las recibidas. En la factura, que cantidades, precios y totales coincidan con el pedido y el albarán. En la contabilización, que el vencimiento sea el pactado (30 días desde la fecha de factura): la factura de prueba, con fecha simulada del martes 22/12/2026, vence el jueves 21/01/2027.

La cadena de documentos. Pedido, albarán, factura, registro contable y pago quedan enlazados: se ve qué se pidió, qué llegó, qué se facturó y qué se debe. Por eso un documento emitido no se borra: se corrige con otro que lo cita.



Si la factura no cuadra. Si llegan menos unidades de las facturadas, el albarán queda con lo recibido y se pide al proveedor el abono de la diferencia, con una factura rectificativa ligada a la original (RD 1619/2012, art. 15). El programa guarda la incidencia y no contabiliza la factura hasta resolverla, o la contabiliza con el abono ligado, y anota quién decidió y cuándo.

CLAVE · TRES DOCUMENTOS Y UN REGISTRO

Pedido, albarán y factura se enlazan y no se borran. Un error se corrige con un documento nuevo que cite al anterior.

ACTIVIDADES

10. Calcula el pedido de 400 cuadernos P01 a Saavedra (2,40 €, 3 % desde 400 unidades, portes gratis desde 600,00 € de base): bruto, descuento, base, IVA y total.
11. De esos 400 cuadernos llegan 392. Calcula la base, el IVA y el total del abono de los 8 que faltan, con el mismo 3 % de descuento.
12. Calcula el vencimiento y el día de la semana de una factura de Saavedra del martes 22/12/2026 a 30 días desde la fecha de factura.
13. Explica por qué no se puede borrar el albarán cuando ya se ha contabilizado la factura y qué se hace si el albarán tiene un error.

10.5 Promociones, cobro, tickets y correcciones

Cobrar es repetir muchas veces una cuenta sencilla. Lo difícil no es cobrar bien, sino corregir bien cuando algo sale mal.

La promoción 3 por 2. Una **promoción** es una condición de venta que el programa aplica sola. Soledad ha pedido un 3 por 2 en las tarjetas con sobre R04: al llevarse tres, solo se cobran dos. Para definirla, Filomena indica el artículo, la condición (tres unidades), el efecto (una gratis) y las fechas de vigencia. La promoción debe estar autorizada por Soledad y se prueba con un ticket antes de usarla.

El ticket. El **ticket** es el justificante de la venta (aquí, una factura simplificada): lleva fecha, número de serie y de ticket, las líneas con su precio con IVA, la promoción, la base, el IVA y el total. Las tarjetas R04 se venden a 2,00 € sin IVA, 2,42 € con IVA. La taza H02, 10,00 € sin IVA, 12,10 € con IVA.

Documento 3 · Ticket TK-2026-0001

(modelo didáctico)

Línea	Cálculo	Importe
1 taza H02	1 × 12,10 €	12,10 €
3 tarjetas R04	3 × 2,42 €	7,26 €
Promoción 3 por 2	1 tarjeta gratis	−2,42 €
Base imponible	10,00 + 4,00	14,00 €
IVA 21 %		2,94 €
Total		16,94 €

El cobro. El cliente paga 20,00 € en efectivo: el programa calcula el cambio, 20,00 − 16,94 = 3,06 €, y abre el cajón. El medio de pago (efectivo o tarjeta) queda registrado en el ticket y en el cierre de caja.

Cuando el ticket sale mal. El segundo ticket del día, TK-2026-0002, se cobró sin aplicar la promoción: 12,10 + 7,26 = 19,36 €, 2,42 € de más. Se corrige sin tocar el ticket ni el precio de la ficha del artículo: se emite una **rectificación** RT-2026-0001 (factura simplificada rectificativa) que cita el ticket original y devuelve 2,42 € (2,00 € de base más 0,42 € de IVA). El cierre de caja cuadra:

Documento 4 · Cierre de caja de la prueba

(modelo didáctico)

Concepto	Importe
Fondo de caja inicial	100,00 €
TK-2026-0001, efectivo	16,94 €
TK-2026-0002, efectivo	19,36 €
RT-2026-0001, devolución en efectivo	−2,42 €
Efectivo que debe haber	133,88 €
Efectivo contado	133,88 €
Diferencia	0,00 €

LA NORMA DICE

Real Decreto 1619/2012, de 30 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de facturación, art. 4: puede cumplirse la obligación de facturar con factura simplificada, entre otros casos, cuando el importe no exceda de 400 € con IVA incluido o deba expedirse factura rectificativa. Art. 15: debe expedirse factura rectificativa cuando la original no cumple los requisitos, las cuotas son erróneas o cambia la base imponible. Consulta la versión vigente. Comprueba: boe.es, texto consolidado, arts. 4 y 15.

Cambiar un precio. Un cambio de precio en la ficha de un artículo vale para los tickets que se emitan a partir de entonces. Los emitidos no cambian. Por eso, antes de cambiar un precio, se anota la fecha desde la que vale y se emite un ticket de prueba con el precio nuevo. Si Ágora sube el cuaderno P01 de 5,00 a 5,10 €, el margen pasa de 2,60 € a 2,70 € por unidad (52,94 % sobre ventas); el ticket de dos cuadernos pasa de 12,10 € a 12,34 €.

Informes y gráficos. Con los registros, el programa hace informes: compras por proveedor, ventas por artículo y existencias por almacén. Un gráfico de barras sirve para comparar familias: las ventas de noviembre fueron 11.285,00 € en Papelería, 14.195,00 € en Hogar y 13.840,00 € en Regalo. Cualquier informe es tan fiable como los datos que se dieron de alta: un artículo con el coste mal puesto falsea el margen de todos los informes en que aparece, y un proveedor duplicado reparte sus compras entre dos fichas. Por eso Soledad pide que los informes se comparen siempre con una cifra conocida, como las ventas totales del mes, y que se guarde una copia de cada informe de cierre.

ACTIVIDADES

14. Calcula el ticket de dos tazas H02 y tres tarjetas R04 con la promoción 3 por 2: base, IVA y total.
15. Un cliente paga el ticket anterior con un billete de 50,00 €. ¿Cuánto cambio se le da?
16. El ticket de la actividad 14 se emitió sin aplicar la promoción. Calcula cuánto se cobró de más y redacta la rectificación: qué cita, qué importe devuelve y qué no se hace con el ticket original.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

La prueba del programa

Caso ficticio. Martes 15/12/2026. Filomena y Joaquín simulan en el programa de práctica el pedido previsto para enero y emiten dos tickets; Soledad los revisa.

Paso 1. Las altas. Se dan de alta el proveedor Papeles Saavedra y el artículo P01 (coste 2,40 €, precio 5,00 € sin IVA, IVA 21 %). Se comprueba que al buscar por NIF sale una sola ficha y que el IVA general del 21 % da 12,10 € para un artículo de 10,00 €.

Paso 2. El pedido PC-2026-003

Concepto	Importe
500 cuadernos × 2,40 €	1.200,00 €
Descuento 3 %	−36,00 €
Base (portes gratis)	1.164,00 €
IVA 21 %	244,44 €
Total	1.408,44 €

Paso 3. Albarán y factura. El albarán de entrada RE-2026-003 recoge las 500 unidades y el stock de P01 sube 500. La factura de prueba, con fecha simulada del martes 22/12/2026, repite los mismos importes y se contabiliza con vencimiento el jueves 21/01/2027.

Paso 4. La promoción y el ticket TK-2026-0001. Una taza H02 y tres tarjetas R04, con dos de las tres cobradas: base 14,00 €, IVA 2,94 €, total **16,94 €** (12,10 € la taza y 4,84 € las dos tarjetas). Paga con 20,00 €: cambio 3,06 €.

Paso 5. El error y la corrección. El ticket TK-2026-0002 se cobra sin promoción: 19,36 €, 2,42 € de más. No se toca el ticket ni la ficha: se emite la rectificación RT-2026-0001 por −2,42 € (2,00 € de base y 0,42 € de IVA). La caja cuadra: 100,00 + 16,94 + 19,36 − 2,42 = 133,88 €.

RESULTADO

El pedido pasa por el programa con 1.164,00 € de base, 244,44 € de IVA y 1.408,44 € de total, y la factura simulada se contabiliza con vencimiento el 21/01/2027. El ticket con promoción es de 16,94 € y el error se corrige con una rectificación de 2,42 €, sin cambiar lo emitido.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué no se corrigió el error cambiando el precio en la ficha del artículo? b) ¿Cuánto debería haber en caja si el fondo era de 100,00 € y solo se hubiese hecho el primer ticket en efectivo?

PRÁCTICA

La prueba completa en el programa

Caso ficticio. Soledad pide a Filomena y a Joaquín repetir la prueba, pero ahora con una entrega incompleta. Datos: Papeles Saavedra, 500 cuadernos P01 a 2,40 € con el 3 % de descuento y portes gratis; el albarán de entrada recoge solo 480 unidades y la factura, del 22/12/2026 a 30 días desde la fecha de factura, llega por las 500. Ticket de práctica: un marco H03 (14,00 € sin IVA) y tres tarjetas R04 (2,00 €) con el 3 por 2, que se emite sin promoción.

Encargo. En el programa de gestión de práctica (archivos GC_UD10_INI, GC_UD10_SOL y GC_UD10_VAR): da de alta tres proveedores (Saavedra, Casamar y Regalarte) y seis artículos (P01, P04, R04, H02, R01 y R02), registra el pedido, el albarán de 480 unidades y la factura, pide el abono de lo que falta, define la promoción 3 por 2, emite el ticket y corrígelo con una rectificación. Escribe un informe de una página con cada paso, su comprobación y los importes.

Plantilla GC-P10 · Informe de prueba

Campo	Tu respuesta
Identificador de la prueba y fecha	
Altas: proveedores, artículos y comprobación sin duplicados	
Pedido: base, IVA y total	
Albarán de 480 uds y factura: diferencia y abono	
Factura corregida y vencimiento	
Promoción, ticket correcto y ticket emitido sin promoción	
Rectificación del ticket y cierre de caja	
Comprobación: los importes enlazan y no se ha borrado nada	

Variante. Sube el precio de P01 de 5,00 € a 5,10 €. Indica qué cambia en los tickets nuevos, qué no cambia en los ya emitidos y el nuevo margen por unidad.

Lista de cotejo

☐ Sin duplicados.

☐ Importes de pedido, albarán y factura enlazados.

☐ Abono calculado con el mismo descuento.

☐ Rectificación sin tocar el ticket original.

LECTURA Y DEBATE

El proveedor duplicado de Serafina



Relato ficticio. Serafina tiene una tienda de barrio y siempre ha llevado sus compras en una libreta. Un día decide pasarlas a un programa de gestión. Da de alta a sus proveedores uno por uno, con prisa, y al de las latas lo escribe dos veces: «Conservas Marín» y «Marín, conservas». Para el programa son dos proveedores distintos.

Al día siguiente, el programa le propone dos pedidos pequeños, uno por ficha, en lugar de uno grande. Y cuando va a aplicar el descuento por volumen, el programa le da la mitad: el proveedor concede el descuento a partir de cierta cantidad y ninguno de los dos pedidos la alcanza. Serafina cree que el programa «se ha equivocado» y no entiende por qué la libreta le salía más barata.

Una vecina que trabaja en una gestoría le enseña a buscar por NIF y a unir las dos fichas en una sin perder los documentos. Desde entonces, antes de dar de alta un proveedor, Serafina lo busca; después, comprueba que sale una sola ficha.

Preguntas. 1) ¿Qué error cometió Serafina al dar de alta al proveedor? 2) ¿Por qué el descuento se partió en dos? 3) ¿Qué comprobarías tú después de cada alta en el programa de Ágora?

APRENDE CON LA IA

Joaquín pregunta a un asistente de IA cómo corregir un ticket ya emitido con un precio erróneo y qué hacer con un albarán de la prueba. Esta es la respuesta:

> **RESPUESTA DE LA IA**
>
> «Para corregir un ticket ya emitido basta con cambiar el precio en la ficha del artículo y volver a imprimirlo. Una vez contabilizada la factura puedes borrar el albarán, porque ya no hace falta y así queda el programa más limpio.»

Tu tarea. Localiza los fallos, rebátelos con los datos del caso (la rectificación RT-2026-0001 de 2,42 € cita el ticket y no cambia lo emitido; el albarán RE-2026-003 se conserva en la cadena de documentos) y escribe la respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

17. ¿Qué seis pasos tiene la preparación del programa y cómo se comprueba el IVA?
18. ¿Qué es una serie de documentos y por qué debe ser correlativa?
19. ¿Qué campos son obligatorios en la ficha de un proveedor y qué tres hábitos evitan los duplicados?
20. ¿Dónde se coloca cada periférico del puesto de venta y cómo se prueba?
21. ¿Qué tres documentos y qué registro contable tiene una compra completa y qué se comprueba en cada uno?
22. ¿Cómo se corrige un ticket mal emitido y qué no se hace nunca?

Aplica

23. Aplica la variante de la práctica: P01 pasa de 5,00 a 5,10 €. Calcula el nuevo margen por unidad y su porcentaje sobre ventas, y el ticket de dos cuadernos antes y después del cambio.
24. Define una promoción 3 por 2 en los llaveros R03 (4,00 € sin IVA) y calcula el ticket de tres llaveros con dos cobrados: base, IVA y total.
25. Con las ventas de noviembre por familia (Papelería 11.285,00 €, Hogar 14.195,00 € y Regalo 13.840,00 €), calcula el porcentaje de cada una y elige el gráfico adecuado.

Investiga

26. Busca en boe.es el art. 15 del Real Decreto 1619/2012 y anota la fecha de la última versión, el ámbito (factura rectificativa) y qué no permite concluir (por ejemplo, el formato exacto de la rectificación de un ticket en un programa).
27. Busca en la web de una cámara de comercio o de una asociación de comerciantes una guía para elegir un programa de gestión para un pequeño comercio; anota la fuente, la fecha, el ámbito y qué no permite concluir sobre Ágora.

MI PLAN DE COMPRAS · PASO 10 · EXPEDIENTE FINAL DE COMPRAS DE LA CAMPAÑA

Reúne en la carpeta 00 Mi plan de compras el archivo UD10_P01_expediente_v01 con el índice de los diez pasos, el informe de prueba del programa (pedido, albarán, factura, ticket y rectificación) y la lista de lo que queda por mejorar. Evidencia: el expediente completo, con cada paso y su archivo.

Comprueba tu expediente: los importes de pedido, albarán y factura enlazan (o la diferencia consta con su abono); no hay proveedores ni artículos duplicados; ningún documento emitido se ha borrado; el cierre de caja cuadra; cada paso tiene su fecha con día de la semana.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: ficha del artículo H02 en el programa

Documento ficticio (modelo didáctico), revisado por Joaquín el martes 15/12/2026 antes de abrir la tienda. Contiene **cinco errores**.

N.º	Campo	Contenido
1	Referencia	H02
2	Descripción	Taza en caja
3	Proveedor	(sin asignar)
4	Coste	12,00 €
5	Precio de venta sin IVA	10,00 €
6	Tipo de IVA	10 %
7	Stock mínimo	−20
8	Código de barras	El mismo que el del marco H03

Encargo. Señala los cinco errores y explica cada uno, calcula el margen y el precio con IVA correctos y el efecto en los tickets y en los informes, y escribe la corrección que harías sin alterar los tickets ya emitidos.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. Filomena acaba de configurar el IVA general del programa. Una buena comprobación inmediata es...
a) crear un pedido de 500 unidades.
b) comprobar que 10,00 € sin IVA dan 12,10 € con IVA.
c) borrar el artículo y empezar de nuevo.

2. Los pedidos de Ágora llevan el prefijo PC-2026- y un número. La serie de documentos debe ser...
a) correlativa, sin repetidos y con los anulados justificados.
b) distinta cada día.
c) libre, según quién la escriba.

3. Filomena va a dar de alta a un proveedor nuevo. Para evitar duplicados, primero lo busca y usa como dato de control...
a) el nombre abreviado.
b) el NIF.
c) el teléfono.

4. La ficha de un proveedor guarda como datos de contacto...
a) el DNI y el domicilio personal del comercial.
b) nombre, cargo y los datos de empresa necesarios.
c) cualquier dato que se tenga.

5. El borde superior de la pantalla del puesto de venta debe quedar...
a) por debajo de la cintura.
b) aproximadamente a la altura de los ojos.
c) muy por encima de la cabeza.

6. El pedido de 500 cuadernos P01 a 2,40 € con un 3 % de descuento y portes gratis tiene una base de...
a) 1.164,00 €.
b) 1.200,00 €.
c) 1.408,44 €.

7. El IVA del 21 % de ese pedido es...
a) 252,00 €.
b) 244,44 €.
c) 36,00 €.

8. Una taza H02 (12,10 €) y tres tarjetas R04 con el 3 por 2 dan un total de...
a) 19,36 €.
b) 16,94 €.
c) 14,00 €.

9. Un ticket mal emitido se corrige...
a) cambiando el precio de la ficha del artículo.
b) con una rectificación que cita el ticket original.
c) borrando el ticket.

10. Una vez contabilizada la factura, el albarán...
a) se borra para dejar el programa limpio.
b) se conserva en la cadena de documentos.
c) se sustituye por una factura nueva.

Ya sé...

- ☐ preparar un programa de gestión y comprobar su IVA y sus series.
- ☐ dar de alta proveedores y artículos sin duplicados.
- ☐ colocar y probar un puesto de venta con criterios ergonómicos.
- ☐ registrar una compra de pedido a factura contabilizada.
- ☐ definir una promoción y emitir un ticket correcto.
- ☐ corregir un ticket sin alterar lo emitido.

josesande.com