

FORMACIÓN PROFESIONAL · SIMULACIÓN EMPRESARIAL · UNIDAD 9

Operar compras, ventas y aprovisionamiento

Diez Kit Archivo vuelven de Estudio Roble el 21 de octubre: el almacén lo sabe, la hoja comercial también… y la deuda del cliente sigue igual. Aldara quiere un informe que se pueda comprobar.

PARA EMPEZAR

En esta unidad aprenderás a...

- Convertir la estrategia en un circuito con documentos y responsables.
- Comparar proveedores con coste, servicio y plazo.
- Ejecutar y medir el circuito de venta.
- Conciliar almacén, factura rectificativa y deuda del cliente.
- Analizar desviaciones entre plan y ejecución.
- Proponer una mejora con indicador y responsable.

SITUACIÓN DE PARTIDA

«Le sobran diez kits» «¿Y nadie avisó a administración?»

Octubre de 2026 es el primer mes de operación de **Nexo Oficina, S.L.** en la simulación del CIFP Valdeluz. El **5 de octubre** llega la mercancía de Proveedor Norte; el **9** se entregan **180 Kit Archivo** a Estudio Roble y el **13**, Kit Mesa y Organizadores a Taller Brezo.

El **miércoles 21**, **Rosalba Quintela** llama a **Itziar**: *«Nos sobran diez Kit Archivo; os los devolvemos»*. **Nayara** los revisa: están perfectos y se pueden revender. Itziar lo apunta en su hoja comercial; Nayara, en la ficha de almacén. **Nadie avisa a Jacobo**, y por la tarde **Tiago** ve que la deuda del cliente no cuadra con el almacén.

El **jueves 22**, **Aldara** reúne al equipo con **Celso**: *«Un proyecto bien presentado no demuestra que sepamos operar. Quiero un informe: qué pasó, cuánto nos cuesta y qué cambiamos para que no se repita»*.

❓ **¿Qué sabemos con certeza de la devolución y qué falta comprobar?**

❓ **¿Qué personas deben actuar y en qué orden?**

❓ **¿Qué documento permitiría verificar que la deuda del cliente es correcta?**

❓ **Antes de calcular nada: ¿crees que la devolución explica que octubre haya vendido menos de lo previsto? ¿Por qué?**

MAPA DE LA UNIDAD

Lo que vamos a ver

9.1 Del plan al circuito

9.2 Compras y proveedor

9.3 Ventas y canal

9.4 Inventario y devolución

9.5 Desviaciones y mejora

Octubre vendió menos: ¿por qué?


Aldara

«Octubre vendió menos de lo previsto. ¿Por qué?»

«Por la devolución de Estudio Roble, seguro.»


Itziar


Tiago

«La devolución solo explica **315 €**. Hay más causas.»

«Y para que no se repita: **aviso el mismo día** y revisión cada viernes.»


Nayara

CLAVE

Cada área tiene una parte de la historia. Para responder a Aldara hace falta un **circuito con documentos** que todos puedan comprobar.

Cada paso, su documento y su control

PASO	DOCUMENTO	RESPONSABLE	CONTROL ANTES DE SEGUIR
Necesidad de compra	Ficha de almacén	Nayara	Existencias y ventas previstas
Pedido	Comparativa y pedido PC-001	Nayara; autoriza Aldara	Condiciones comparadas por escrito
Recepción	Albarán y ficha de almacén	Nayara	Cantidades y estado
Oferta y venta	Oferta OF-001, albarán AL-001, factura V-001	Itziar; factura Jacobo	Descuento autorizado
Cobro y pago	Extracto bancario	Tiago	Importe, fecha y documento de origen
Incidencia	Expediente DEV-001 y rectificativa R-001	Quien la recibe abre; cierra Jacobo	Almacén, factura y deuda cuadran

La tabla describe **funciones**, no personas: en una empresa pequeña una persona puede tener varias.

CLAVE

Cada paso del circuito deja un documento que otro puede comprobar. **Si un paso no deja rastro, no se puede controlar.**

Mismas referencias, funciones separadas

Catálogo con referencia

Kit Archivo (A): coste 20 €, tarifa 35 €. Kit Mesa (B): 30 € y 50 €. Organizador (C): 10 € y 18 €, sin IVA. Comercial, almacén y administración hablan del mismo producto.

Circuito operativo

Secuencia de pasos en la que cada uno deja un documento que el siguiente puede comprobar: V-001, R-001, PC-001 sirven para encontrarlos.

Segregación de funciones

Separar quien autoriza, quien ejecuta y quien comprueba en los puntos críticos: nadie autoriza y revisa su propio trabajo.

Stock de seguridad

Existencias mínimas que se mantienen para atender imprevistos de demanda o de entrega.

CLAVE

El 10 % de descuento a Estudio Roble lo negocia Itziar, pero **lo autoriza Aldara**: quien negocia no se autoriza a sí misma.

Norte o Sur: compara con los mismos datos

Necesidad: el 1 de octubre había 200 A, 100 B y 200 C; ventas comprometidas 180 A, 80 B y 150 C. Con un stock de seguridad, Nayara compra **100 A, 50 B y 100 C**.

CONDICIÓN	PROVEEDOR NORTE	PROVEEDOR SUR
Mercancía (100 A, 50 B, 100 C)	4.500,00 €	4.500,00 €
Descuento comercial	—	2 % = −90,00 €
Portes	Incluidos	60,00 €
Base de la compra	**4.500,00 €**	**4.470,00 €**
Pago	Mitad a los 2 días; resto a 30 días	Al contado, en el pedido
Plazo de entrega	El mismo día del pedido	6 días hábiles

Factura C-001 de Norte: 4.500 € + 945 € de IVA = **5.445 €**. Pagó 2.722,50 € el 7 de octubre y aplazó el resto hasta el 4 de noviembre. Sur fue un ejercicio aislado: no hubo compra.

CLAVE

Sur ahorra 30 € de base, pero cobra todo al contado y entrega una semana más tarde: **no habría llegado a tiempo para servir a Estudio Roble el día 9**.

Si no se pacta el plazo, treinta días



*Si no se ha fijado fecha o plazo de pago en el contrato, el plazo es de **treinta días naturales** desde la recepción de las mercancías (art. 4.1). Las partes pueden pactar otro plazo, con un máximo de **sesenta días naturales** (art. 4.3).*

Ley 3/2004, de medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales, arts. 4.1 y 4.3 · consulta la versión vigente

SUJETO OBLIGADO

Las empresas que compran y venden entre sí: Nexo como cliente de Proveedor Norte y como proveedora de Estudio Roble y Taller Brezo.

NO OBLIGA A…

No impide aplazar el pago dentro del máximo: el aplazamiento de Norte (resto a 30 días) es financiación del proveedor sin coste explícito.

CLAVE

Un acuerdo por teléfono también obliga, pero es difícil de probar: **confírmalo por escrito**, en el pedido o en un correo.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Si Nexo hubiera comprado a Proveedor Sur (base 4.470 €, IVA del 21 %, pago al contado en el pedido del 5 de octubre), ¿cuánto habría pagado en octubre?

A 4.470,00 €, porque el IVA no se paga al proveedor

B 5.408,70 €, todo el 5 de octubre

C 2.704,35 €, la mitad a los dos días

✔ 4.470 × 1,21 = 4.470 + 938,70 = 5.408,70 €, al contado. Con Norte, en octubre solo salieron 2.722,50 € (la mitad de 5.445 €): el resto, el 4 de noviembre.

Cuatro documentos que deben coincidir

1

Oferta OF-001

180 Kit Archivo a 35 € con un **10 %** de descuento comercial, autorizado por Aldara. No acredita entrega ni cobro.

→

2

Albarán AL-001

9 de octubre: prueba la entrega y lo firma el cliente.

→

3

Factura V-001

9 de octubre: 180 × 31,50 € = 5.670 € de base, 1.190,70 € de IVA y **6.860,70 €** de total.

→

4

Cobro

Estudio Roble pagó la mitad el 19 de octubre (3.430,35 €); el resto se pactó para el 6 de noviembre.

CLAVE

Vender no termina al firmar el pedido: **termina cuando el cliente ha pagado lo que se le facturó**.

Base, IVA y total de V-001 y V-002

Base = unidades × precio neto · IVA = base × 21 %

V-001 · Estudio Roble (9/10)	180 × 31,50 €	**5.670,00 € + 1.190,70 € = 6.860,70 €**
V-002 · Taller Brezo (13/10)	80 × 50 € + 150 × 18 €	**6.700,00 € + 1.407,00 € = 8.107,00 €**
Cobrado en octubre	8.107 (15/10) + 3.430,35 (19/10)	**11.537,35 €**

El 10 % de V-001 estaba en la oferta y lo autorizó la dirección: reduce la base. Un «te lo dejo un poco más barato» por teléfono no está autorizado ni documentado y crea un conflicto cuando llega la factura.

CLAVE

El IVA repercutido **no es un ingreso de Nexo**: es un importe que cobra para Hacienda.

Los indicadores de octubre

INDICADOR DE OCTUBRE	CÁLCULO	RESULTADO
Ventas facturadas (antes de devoluciones)	5.670 + 6.700	12.370,00 €
Ventas netas	12.370 − 315 (devolución)	**12.055,00 €**
Pedidos servidos	V-001 y V-002	2
Importe medio facturado por pedido	12.370 / 2	6.185,00 €
Cobrado en el mes (con IVA)	8.107 + 3.430,35	11.537,35 €

El total con IVA de las dos facturas (14.967,70 €) no es la venta: incluye el IVA repercutido.

CLAVE

Las ventas se miden **sin IVA, netas de devoluciones y con su periodo**. El total de la factura no es la venta.

Entradas, salidas y existencias

PRODUCTO	INICIAL	+ COMPRA	− VENTA	+ DEVOL.	FINAL	COSTE	VALOR FINAL
A · Kit Archivo	200	100	180	10	**130**	20 €	2.600 €
B · Kit Mesa	100	50	80	0	**70**	30 €	2.100 €
C · Organizador	200	100	150	0	**150**	10 €	1.500 €
Total							**6.200 €**

Como el coste unitario no cambió en octubre, la valoración es sencilla: unidades × coste. Existencias iniciales: 4.000 + 3.000 + 2.000 = 9.000 €.

CLAVE

La caja vuelve al estante en un minuto; **la deuda del cliente necesita su propio documento**.

Retorno físico y corrección de la deuda



DEV-001 · el almacén

Inspección y entrada en la ficha: diez Kit Archivo en condiciones de reventa. El almacén pasa a 130 A.

VS



R-001 · la deuda

Factura rectificativa que reduce la base en 10 × 31,50 = 315 €, el IVA en 66,15 € y el total en 381,15 €. Cita V-001, la causa y los importes en negativo.

CLAVE

Sin R-001, el almacén dice 130 A y la cuenta de Estudio Roble **sigue reclamando diez kits que ya no tiene**. V-001 no se borra ni se sobrescribe.

Devolución que cambia la base: factura rectificativa

⚖️

Es obligatorio expedir factura rectificativa cuando se producen las circunstancias que, según el artículo 80 de la Ley del IVA, dan lugar a la modificación de la base imponible, como la devolución de mercancías.

Real Decreto 1619/2012, Reglamento de facturación, art. 15.2 · consulta la versión vigente

SUJETO OBLIGADO

Nexo, que expidió V-001: Jacobo emite R-001 con referencia a la factura que rectifica.

NO OBLIGA A…

El mismo artículo prevé una excepción para algunas devoluciones: búscala en el BOE (actividad final 10).

CLAVE

Se corrige con un documento nuevo que cita el original: **nunca se cambia 180 por 170 en V-001**.

Lo que debe el cliente después de R-001

6.860,70 − 3.430,35 − 381,15 = 3.049,20 €

Total de V-001	180 × 31,50 € + 21 %	**6.860,70 €**
Cobro del 19 de octubre	mitad del total	**−3.430,35 €**
R-001	−315 € de base − 66,15 € de IVA	**−381,15 €**
Pendiente, vence el 6/11		**3.049,20 €**

Efecto económico: las ventas bajan 315 € y vuelven al almacén diez kits que costaron 200 €; el margen de octubre baja **115 €**, sin contar costes que el caso no da (tiempo de gestión, transporte).

CLAVE

La devolución reduce la deuda, pero **no cambia por sí sola la fecha pactada**: cerrar la incidencia y cobrar son estados distintos.

Plan (1/12) frente a real

Referencia escrita previa: plan anual de **180.000 €** de ventas con un coste variable del **60 %**, repartido por igual entre doce meses (simplificación que se declara).

OCTUBRE	PLAN (1/12)	REAL	DESVIACIÓN
Ventas netas	15.000,00 €	12.055,00 €	−2.945,00 €
Consumo de mercaderías	9.000,00 €	7.300,00 €	−1.700,00 €
Margen bruto	6.000,00 €	4.755,00 €	**−1.245,00 €**
Margen sobre ventas	40,00 %	39,44 %	−0,56 puntos

Consumo = existencias iniciales + compras − existencias finales = 9.000 + 4.500 − 6.200 = 7.300 €. El margen bruto aún no descuenta alquiler, personal ni otros gastos (unidad 11).

CLAVE

Una desviación solo existe si había antes una **referencia escrita**: inventar la previsión cuando ya se conoce el resultado no es análisis.

−2.945 € de ventas: no todo es la devolución

−2.945 €
desviación de ventas frente al plan

630 €
descuento del 10 % en 180 Kit Archivo

315 €
devolución de diez Kit Archivo

2.000 €
resto: menos unidades vendidas de lo planificado

2.945 − 630 − 315 = 2.000 €. Para explicar ese resto con detalle haría falta la previsión de unidades por producto, que el plan anual no da.

CLAVE
Atribuirlo todo a la devolución es un error: **la devolución solo explica 315 € de los 2.945 €**.

No todos los productos dejan lo mismo



A: 5.355 − 3.400 = 1.955 €. B: 4.000 − 2.400 = 1.600 €. C: 2.700 − 1.500 = 1.200 €. Total: 4.755 €.

CLAVE

El descuento del 10 % baja el margen de A al **36,51 %**; C deja el porcentaje más alto, aunque A aporta más euros.

«Más atención» no es una mejora

🙏

Propuesta vaga

«A partir de ahora, más atención con las devoluciones.» No dice quién, qué, cuándo ni cómo se comprueba.

VS

📏

Mejora operativa

Desde el 2 de noviembre, quien reciba una devolución abre DEV en la hoja compartida y avisa a administración el mismo día. Indicador: días entre recepción y rectificativa; objetivo, 1 día; revisión, 30 de noviembre.

CLAVE

Explica una desviación con **referencia, causa y cifra**; propón la mejora con **responsable, indicador y fecha de revisión**.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Nayara informa de la devolución de diez Kit Archivo



Nayara prepara el informe de una página para Aldara (23 de octubre)

Nexo Oficina, S.L., octubre de 2026 (datos del caso A). No hay más compras ni ventas hasta el 31: las cifras ya son las del mes. Caso ficticio.

1. **Qué pasó.** 21/10: Estudio Roble devuelve diez Kit Archivo de V-001. Inspección favorable y entrada en almacén (DEV-001). Nadie avisa a administración; por la tarde Tiago ve el descuadre y Jacobo emite R-001 con referencia a V-001.

2. **Ventas, consumo y margen.** Ventas netas 12.370 → 12.055 € (−315). Existencias finales 6.000 → 6.200 € (+200). Consumo 7.500 → 7.300 € (−200). Margen bruto 4.870 → 4.755 € (**−115 €**).

3. **Cliente y almacén.** Deuda de Estudio Roble: 3.049,20 €, vence el 6/11. Kit Archivo: 130 unidades, 2.600 €. El IVA repercutido baja 66,15 €.

4. **Dónde se perdió.** Comercial y almacén lo registraron, pero el circuito no tenía un aviso obligatorio a administración.

5. **Medida.** Aviso el mismo día con DEV en la hoja compartida (quien recibe); Jacobo emite la rectificativa en 24 horas; Tiago comprueba cada viernes almacén, rectificativas y saldos. Indicador: días entre recepción y rectificativa. Revisión: 30/11.

✔ Un informe útil reconstruye el recorrido, cuantifica el efecto (−315 € de ventas, −115 € de margen) y deja una medida que otra persona puede comprobar.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

¿Por qué la devolución de diez Kit Archivo reduce el margen de octubre en 115 € y no en 315 €?

A Porque el IVA de la devolución (66,15 €) compensa parte de la pérdida

B Porque solo se pierden los 115 € del descuento del 10 %

C Porque los diez kits vuelven al almacén: el consumo baja 200 € (10 × 20 €) y 315 − 200 = 115 €

✔ Las ventas bajan 315 €, pero las existencias finales suben 200 € y el consumo baja 200 €. Margen: −315 + 200 = −115 €. Si los kits no pudieran revenderse, no volverían como existencias vendibles y el margen bajaría más.

REPASO

Ideas clave

- Un circuito operativo convierte la estrategia en pasos con documento, responsable y control: si un paso no deja rastro, no se puede controlar.
- Segregación de funciones: nadie autoriza y comprueba su propio trabajo en un punto crítico, y todos usan las mismas referencias (PC-001, V-001, R-001).
- Comprar bien es cubrir la necesidad al menor coste total: Sur ahorra 30 € de base (4.470 € frente a 4.500 €), pero exige pago al contado y entrega una semana más tarde.
- Sin plazo pactado, se paga a los 30 días naturales desde la recepción; como máximo se pueden pactar 60 (Ley 3/2004, arts. 4.1 y 4.3).
- La venta pasa por oferta, albarán, factura y cobro; V-001: 180 × 31,50 € = 5.670 € de base y 6.860,70 € de total.
- Las ventas se miden sin IVA y netas de devoluciones: las de octubre son 12.055 €, no los 14.967,70 € facturados con IVA.
- La devolución exige dos controles: DEV-001 para el retorno físico y la rectificativa R-001 (−315 € de base, −66,15 € de IVA, −381,15 € de total) para la deuda.
- Tras R-001, Estudio Roble debe 3.049,20 €, que siguen venciendo el 6 de noviembre.
- Consumo = existencias iniciales + compras − existencias finales = 9.000 + 4.500 − 6.200 = 7.300 €; margen bruto, 4.755 € frente a 6.000 € del plan.
- La desviación de ventas (−2.945 €) tiene varias causas: descuento (630 €), devolución (315 €) y menos unidades; la mejora necesita responsable, indicador y fecha de revisión.



¡Ahora te toca a ti!

Repasa, practica y comprueba lo que has aprendido.

📝 **Resumen**

✅ **Test**

👆 **Interactivos**

Libro, presentaciones, resúmenes y tests gratis en **josesande.com**