GUÍA GRATUITA · OCTUBRE 2026

Gestionar un ecommerce *con los números delante.*

La guía básica de finanzas para tiendas online en España: contabilidad, IVA, margen, publicidad, stock y caja.

> Vender no es ganar. Entre la cifra de ventas de tu tienda y el saldo de tu banco están las comisiones, las devoluciones, el stock, los anuncios y el IVA. Ahí vive tu margen, y de eso va esta guía.

PARA QUIÉN	Fundadores de tiendas online en España que ya venden y quieren entender qué pasa con su dinero
QUÉ INCLUYE	9 capítulos con ejemplos y fórmulas, un calendario semana a semana y los 12 errores más caros
AUTOR	Pablo Gil Diéguez · Founder y CFO externo, Mouni Partners · Madrid
FUENTE	Lo que publicamos en el blog de mouni.es, ordenado y resumido

ANTES DE EMPEZAR

Cinco capas, *en este orden.*

Esta guía junta en un solo sitio lo que explicamos en el blog de Mouni sobre las finanzas de una tienda online. Es la base: lo que tiene que estar en orden antes de pensar en crecer. Cada capítulo cabe en una o dos páginas y termina con los artículos donde está el detalle.

01
Números que son verdad
Contabilidad, pasarelas y banco cuadrados

02
Impuestos
IVA, OSS, 349 y devoluciones en su trimestre

03
Margen
Por pedido, por referencia y por canal

04
Publicidad y stock
Lo que puedes invertir y lo que puedes pedir

05
Caja y decisiones
Previsión, cuadro de mando y presupuesto

Cada capa se apoya en la anterior. Un ROAS calculado sobre una contabilidad que no cuadra es aritmética bonita sobre arena, y una previsión de caja sin el margen real de cada producto es un deseo con fórmulas.

01 **Que los números sean verdad** 03
Payouts, cuenta puente, integraciones con Holded, conciliación y stock

02 **Los impuestos de una tienda online** 05
Calendario, OSS y el umbral de 10.000 €, el 349 de tus anuncios, devoluciones y VeriFactu

03 **El margen: lo que te queda de cada venta** 07
Margen de contribución, por referencia y por canal

04 **Publicidad: ROAS, CAC y payback** 09
El ROAS por debajo del cual pierdes dinero, y la trampa del IVA

05 **Precios y descuentos** 10
Cuánto volumen aguanta una subida y cuánto cuesta un descuento

06 **Stock: donde se queda la caja** 11
Rotación, cobertura, stock de seguridad y el pedido de Black Friday

07 **Caja: beneficio no es dinero en el banco** 13
Del beneficio a la caja y la previsión a 12 semanas

08 **Qué mirar cada semana, cada mes y cada año** 15
Los KPIs de la tienda y el presupuesto anual

09 **Quién lleva qué** 16
Gestoría, asesoría especializada o CFO externo

\+ **El calendario de una tienda bien llevada** 17
La lista para tachar cada semana, mes, trimestre y año

\+ **Los 12 errores más caros** 18
Los que más vemos al heredar las finanzas de una tienda

Las cifras de los ejemplos son inventadas salvo las que se indican como datos reales anonimizados de tiendas que llevamos. La normativa citada es la vigente en octubre de 2026.

CAPÍTULO 01

Que los números *sean verdad.*

Todo lo demás (margen, ROAS, caja) se calcula sobre la contabilidad. Si la contabilidad registra lo que entra en el banco como si fueran ventas, todos los números que salen de ella están mal, aunque estén bien sumados.

El payout no es la venta

Shopify Payments, Stripe, PayPal o Redsys no te transfieren tus ventas. Te transfieren las ventas menos las devoluciones y menos sus comisiones, agrupadas y días después: en España, Shopify Payments suele liquidar entre 2 y 7 días después de la venta. A fin de mes siempre hay dinero ya cobrado a tus clientes que todavía no está en tu banco.

AGOSTO DE UNA TIENDA DE MODA QUE LLEVAMOS · DATOS REALES ANONIMIZADOS · EXPORT DE PAYOUTS DE SHOPIFY

Concepto	Importe
Cargos: ventas cobradas por la pasarela	10.770,98 €
Devoluciones	−378,30 €
Comisiones de la pasarela (2,36 % este mes)	−253,69 €
Neto del periodo	**10.138,99 €**
· del cual, ya abonado en el banco	4.632,66 €
· del cual, «in transit»: cobrado por Shopify y aún sin transferir	5.506,33 €

Tres cifras distintas, las tres correctas. Contabilizar el ingreso del banco como venta tiene tres efectos a la vez: declaras menos ventas y el IVA del modelo 303 sale mal, la comisión desaparece como gasto y el margen parece mejor de lo que es. Además, con la normativa DAC7 las plataformas informan a Hacienda de lo que cobra cada vendedor: si tú declaras el neto y ellas el bruto, el descuadre se ve solo.

Cómo se hace bien: una cuenta puente por pasarela

- **La venta**, por su importe completo con IVA, contra la cuenta de la pasarela (por ejemplo, una subcuenta 572.9 «Shopify Payments»). Nunca por el neto del payout.
- **La comisión**, como gasto (cuenta 626) contra la misma cuenta puente.
- **La devolución**, con su factura rectificativa. Ojo: Shopify no devuelve la comisión del pedido reembolsado, se queda como gasto.
- **El payout**, como un traspaso de la cuenta puente al banco, por lo efectivamente abonado.

La prueba del algodón: el saldo de la cuenta puente a fin de mes tiene que ser exactamente el «in transit» del export de Shopify, al céntimo. En la tienda del ejemplo, las comisiones de 12 meses fueron 2.071,60 €, un 2,56 % de lo cobrado, y no estaban como coste en su modelo financiero.

Mira la factura de la comisión. Shopify factura desde Irlanda. Si la factura dice «inversión del sujeto pasivo», te autorrepercutes el IVA en el 303 y va al 349. Si dice «exenta», no hay cuota ni 349. Si lleva IVA irlandés del 23 %, te falta el alta en el Registro de Operadores Intracomunitarios (ROI) y cargar tu NIF-IVA en Shopify: ese IVA no se deduce en tu 303.

Lo que la integración con Holded hace, y lo que no

Las integraciones oficiales de Holded con Shopify y WooCommerce traen pedidos, productos y stock, enlazados por SKU. Resuelven el «qué se vendió»; el «qué se cobró, cuánto costó cobrarlo y dónde está el dinero» sigue siendo conciliación.

QUÉ HACE CADA INTEGRACIÓN · SEGÚN LA DOCUMENTACIÓN DE HOLDED, OCTUBRE DE 2026

Qué	Shopify → Holded	WooCommerce → Holded
Ventas	Los pedidos pagados, como factura o ticket	Solo los pedidos en «Completado», con la fecha en que se completan
Productos	Solo los que tienen SKU	Solo con SKU, simples y variables
Stock	En los dos sentidos, con el módulo de inventario	En los dos sentidos o solo hacia Holded
Devoluciones	Generan una venta correctiva (rectificativa)	La ayuda y la web de Holded no coinciden: pruébalo con una devolución de prueba
Cobros y comisiones	No los concilia	No los concilia

> **WooCommerce y el trimestre:** un pedido pagado el 30 de septiembre y completado el 2 de octubre se factura en el cuarto trimestre. Antes de cada cierre, cuenta los pedidos pagados sin «Completado».

Antes de aprobar la primera factura: SKU únicos en todos los productos, una serie de numeración propia para la tienda, cada pasarela enlazada a su cuenta de tesorería en Holded, los impuestos revisados con tu asesor y un mes en borrador comparando tres cosas: pedidos de la tienda, facturas en Holded e ingresos del banco. Cuando cuadren, se aprueba en bloque.

Conciliar: la rutina de 20 minutos a la semana

Conciliar no es poner los movimientos en verde: es que cada euro del banco tenga detrás un documento y que el saldo contable y el del banco digan lo mismo el mismo día. Semanal, porque a los dos meses nadie recuerda qué era aquel cargo de 120 €.

- **Uno:** comprueba que las conexiones bancarias siguen vivas y han entrado los movimientos de la semana.
- **Dos:** captura las facturas de compra que falten. Sin documento no hay nada con qué emparejar.
- **Tres:** concilia de arriba abajo, con los payouts contra su cuenta puente, y deja aparte lo que no sepas resolver.
- **Cuatro:** compara el saldo contable con el del banco y persigue la diferencia hasta entenderla. Es el paso que casi nadie hace y el único que garantiza que lo anterior estaba bien.

El stock también es contabilidad

Si las existencias del balance solo se regularizan en diciembre, el margen de los otros once meses es una suposición: un mes con un pedido grande al proveedor parece malo y el siguiente, vendiendo ese stock, extraordinario. Valora el stock el último día de cada mes con el informe de Holded, haz el asiento de variación de existencias y guarda la valoración.

Y carga el **coste de entrada completo**: precio del proveedor más transporte, aranceles y seguro. Si importas y solo cargas la factura del fabricante, el margen bruto sale inflado un 10-20 % y todo lo que decidas con él sale torcido.

PARA PROFUNDIZAR Contabilizar Shopify Payments · Integración Shopify y Holded · Holded y WooCommerce · Conciliación bancaria · Inventario en Holded

CAPÍTULO 02

Los impuestos de *una tienda online.*

Una tienda online tiene los impuestos de cualquier sociedad y tres cosas propias: las ventas a particulares de otros países de la UE, los servicios que compras a empresas europeas (tus anuncios) y las devoluciones. Esto es el mapa; el cumplimiento formal es de la empresa con su asesor fiscal.

EL CALENDARIO FISCAL DE UNA TIENDA · SOCIEDAD EN RÉGIMEN GENERAL

Modelo	Qué es	Cuándo se presenta
303	IVA trimestral: el repercutido en tus ventas menos el deducible de tus compras	Del 1 al 20 de abril, julio y octubre; el cuarto trimestre, hasta el 30 de enero. Si lo domicilias, 5 días antes
369	Ventanilla única (OSS): el IVA de tus ventas a particulares de otros países de la UE	Durante el mes siguiente a cada trimestre
349	Informativa: tus operaciones con empresas de otros países de la UE. No se paga nada	Hasta el 20 del mes siguiente al trimestre; el último, hasta el 30 de enero. Mensual por encima de 50.000 € de entregas en el trimestre
202	Pagos a cuenta del Impuesto sobre Sociedades	Abril, octubre y diciembre. No se pueden aplazar

Ventas a la UE: el umbral de 10.000 €

Puedes cobrar IVA español a un particular de otro país de la UE solo si se cumplen dos condiciones a la vez: que el año pasado no superaras los 10.000 € sin IVA en ventas a consumidores de toda la UE (es la suma de todos los países, no por país) y que este año tampoco los hayas superado. Son unos 830 € al mes: se cruza antes de lo que parece. El pedido que te hace pasar el umbral ya va entero con el IVA del país del cliente.

EL MISMO PRODUCTO DE 100 € SIN IMPUESTOS, VENDIDO A TRES PARTICULARES

Cliente	IVA	Precio final	Dónde se declara
Madrid	21 % España	121,00 €	Modelo 303
Lyon (Francia)	20 % Francia	120,00 €	Modelo 369 (OSS)
Berlín (Alemania)	19 % Alemania	119,00 €	Modelo 369 (OSS)

- **Alta en OSS** con el formulario 035. Si ya tienes ventas en destino, preséntalo antes del día 10 del mes siguiente a la primera para que el régimen las cubra.
- **En la tienda**, impuestos por país y tu registro OSS activado: Shopify calcula bien el IVA de cada país, pero no presenta el 369 y su contador del umbral es orientativo (no suma tus otros canales).
- **Factura en todas las ventas OSS.** El email de confirmación del pedido no es una factura.
- **Ojo con la caja:** en el 369 no se deduce nada, siempre sale a pagar. El IVA de tus compras se recupera por el 303, a su ritmo.

Si tienes stock fuera de España (el programa paneuropeo de Amazon, un 3PL en Alemania), el umbral deja de aplicarte, las ventas dentro de ese país no van por OSS y necesitas registro fiscal allí. Párate antes de configurar nada.

Tus anuncios también son IVA: el 349 y la clave I

Google Ads y Meta facturan desde Irlanda y sus facturas llegan sin IVA. Eso obliga a dos cosas: autorrepercutirte el IVA en el 303 (lo apuntas como repercutido y como soportado a la vez, con efecto cero si deduces todo) y declarar la operación en el 349 con la clave I. Muchísimas tiendas hacen lo primero y se olvidan de lo segundo, y la AEAT cruza los dos modelos.

Requisito previo: el alta en el Registro de Operadores Intracomunitarios (ROI, en el modelo 036), que te da el NIF-IVA. Sin él, el proveedor europeo te cobra su IVA local y además sigues obligado a autorrepercutir el español: pagas dos IVA, y el extranjero solo se recupera por una vía lenta. Hazlo antes de la primera operación.

EL MAPA DEL IVA EUROPEO DE UN ECOMMERCE

Operación	Cómo se trata	Modelo
Vendes a particulares de la UE	Venta a distancia: IVA del país del cliente por encima del umbral	369 (OSS)
Vendes bienes a empresas de la UE con NIF-IVA	Factura exenta, NIF-IVA validado en VIES antes de facturar	349, clave E
Compras producto a un proveedor de la UE	Adquisición intracomunitaria, con autorrepercusión en el 303	349, clave A
Pagas Google Ads, Meta o software de la UE	Inversión del sujeto pasivo en el 303	349, clave I

Devoluciones: siempre con rectificativa

Una factura emitida no se borra: se corrige con otra. Para rectificar el IVA de una devolución hace falta una factura rectificativa, con su serie propia, la factura que corrige y el motivo. La de una factura simplificada puede ser también simplificada, así que no necesitas pedir el NIF al cliente. Se declara en el trimestre en que la emites, en el 303; si la venta fue por OSS, la corrección va en el 369 de un periodo posterior. En moda, las devoluciones pueden ser el 15-25 % de las ventas: no es un ajuste para final de año.

VeriFactu: 1 de enero de 2027 para sociedades

El programa con el que emites facturas tendrá que generar un registro inalterable de cada una y añadir un código QR. Las sociedades, desde el 1 de enero de 2027; los autónomos, desde el 1 de julio de 2027. Tu tienda no es tu software de facturación: lo es el programa o la app que pone el número a la factura (Holded, Sufio, la facturación de Shopify…), y es ese el que debe cumplir. Pide a tu proveedor la declaración responsable que acredita que su sistema es conforme.

10.000 €
al año en ventas a particulares de toda la UE: el umbral que te mete en OSS

Clave I
en el 349 para Google Ads, Meta y el software que facturan desde la UE

2027
1 de enero para sociedades, 1 de julio para autónomos: VeriFactu

Anti-humo: esto es el régimen general. Canarias (IGIC), los marketplaces que actúan como sujeto pasivo, el dropshipping desde fuera de la UE (IOSS) o los territorios forales tienen reglas propias. La firma y la responsabilidad del cumplimiento fiscal son de la empresa y su asesor.

PARA PROFUNDIZAR IVA en ventas a la UE y OSS · Modelo 303 · Modelo 349 · Factura rectificativa · VeriFactu

CAPÍTULO 03

El margen: lo que te queda *de cada venta.*

La facturación dice cuánto vendes. El margen de contribución dice cuánto te queda de cada venta después de pagar todo lo que existe porque esa venta ocurrió. Es el número sobre el que se deciden los precios, los descuentos, la publicidad y las compras.

Margen de contribución = *precio sin IVA* – producto – envío – pasarela – devoluciones

UN PEDIDO DE 49 € · EJEMPLO

Concepto	Por pedido
Precio de venta con IVA	49,00 €
Precio sin IVA: lo que es tuyo (el IVA lo ingresas en Hacienda)	40,50 €
Coste del producto, con el transporte desde el proveedor	−12,00 €
Envío al cliente y packaging	−5,50 €
Comisión de la pasarela de pago (≈2,5 % del cobro)	−1,20 €
Devoluciones: su coste medio, repartido entre todos los pedidos	−1,80 €
Margen de contribución antes de anuncios	**20,00 € · 49,4 %**

Ojo con el margen bruto: precio menos producto es un 70 %; el de contribución, un 49 %. Si decides con el primero, sobredimensionas anuncios y descuentos.

Por referencia: el más vendido casi nunca es el que más deja

La tabla de «más vendidos» de tu tienda ordena por unidades. La decisión se toma con otra columna: margen en euros, venta neta menos el coste de cada referencia. En el dashboard de ejemplo que tenemos publicado (una marca de moda real, anonimizada), el número 1 en unidades del mes, 52 unidades, iba rebajado, dejaba un 55 % de margen y generaba 833 €. El número 3, con 44 unidades, dejaba un 68 % y generaba 995 €.

52 uds · 833 €
El más vendido del mes, rebajado: 55 % de margen

44 uds · 995 €
El tercero en unidades: 68 % de margen y más dinero

Si decides el próximo pedido a fábrica o el presupuesto de anuncios con la columna de unidades, financias al producto equivocado. Para que la columna de margen exista hacen falta dos cosas aburridas: el coste de cada referencia cargado en el catálogo (no una media) y las ventas netas de devoluciones, con los payouts conciliados.

De dónde sale cada dato

Fuente	Qué aporta
La tienda (Shopify, WooCommerce, marketplaces)	Pedidos, unidades por referencia y talla, clientes nuevos y recurrentes, devoluciones
La contabilidad	Coste real de cada referencia, envíos, comisiones y devoluciones ya conciliados con el banco
Las plataformas de anuncios y sus facturas	Inversión por canal y campaña, para el coste de captación completo

Por canal: marketplace o web propia

Cada canal se come cosas distintas antes de llegar a tu bolsillo. En un marketplace, la comisión (que se calcula sobre el precio con IVA), su logística, la publicidad interna y unas devoluciones más caras. En tu web, la pasarela, el envío que no repercutes y, sobre todo, lo que te cuesta en anuncios traer el pedido.

EL MISMO PRODUCTO DE 60 € CON IVA EN LOS DOS CANALES · EJEMPLO

Por pedido	Marketplace	Web propia
Ingreso neto de IVA	49,59 €	49,59 €
Coste de producto	−18,00 €	−18,00 €
Comisión (15 % sobre 60 €) · pasarela	−9,00 €	−1,15 €
Logística y almacenaje · envío no repercutido	−4,90 €	−4,20 €
Publicidad interna · tarifa de la plataforma	−3,00 €	−1,00 €
Devoluciones (4 % · 2 %)	−2,00 €	−1,00 €
Captación: anuncios por pedido	—	−12,00 €
Margen de contribución	**12,69 € · 25,6 %**	**12,24 € · 24,7 %**

En la primera compra casi empatan: lo que el marketplace se lleva en comisión, tu web se lo lleva en publicidad. El empate se rompe en la segunda compra. En tu web el cliente es tuyo (tienes su email y su historial) y volver a venderle cuesta una fracción: el margen de esa segunda compra sube por encima de 24 €. En el marketplace, cada compra vuelve a pagar la comisión entera.

La pregunta útil no es qué porcentaje de tus ventas viene del marketplace, sino cuántos meses aguantarías si mañana ese canal se apagara. Y una palanca que casi nadie usa: subir un 8 % el precio en el marketplace para absorber su comisión.

Cómo tenerlo cada mes sin rehacer la contabilidad

- **Liquidaciones por su bruto.** Las de cada canal entran por las ventas, con las comisiones como gasto aparte, nunca por el neto que te ingresan.
- **Una etiqueta de canal** en cada venta y en cada coste directo, desde el principio. Reconstruirlo después es carísimo en horas.
- **El coste de producto al día:** revísalo cada vez que cambia una tarifa de proveedor o de transporte.
- **Los envíos gratis, como coste del canal.** «Envío gratis» significa que lo pagas tú, y en productos de ticket bajo se come el margen entero.

Anti-humo: un margen medio de toda la tienda sirve para orientarse, no para decidir. Bájalo al menos a categoría y canal, y en las referencias que más pesan, a SKU. El reparto del equipo o la oficina no entra en el margen de contribución: es estructura, y se paga con la suma de los márgenes de todos los canales.

PARA PROFUNDIZAR Margen por canal · Compras, margen y descuento máximo · Dashboard de ejemplo

CAPÍTULO 04

Publicidad: *ROAS, CAC y payback.*

El panel de anuncios compara ventas con inversión. No sabe lo que te cuesta el producto, ni el envío, ni las devoluciones. Hay tiendas con ROAS 3 que pierden dinero en cada venta y otras con ROAS 1,8 que van sobradas.

ROAS de equilibrio = *1 ÷ margen de contribución antes de anuncios* **· CPA máximo = ese margen en euros**

Con el pedido del capítulo anterior: 40,50 ÷ 20,00 = ROAS de equilibrio de 2,0. Por debajo de ese ROAS, cada venta que trae la campaña te cuesta dinero. Y lo máximo que puedes pagar en anuncios por pedido (el CPA máximo) son 20 €.

La trampa del IVA: el ROAS del panel no es el tuyo

Meta o Google pueden estar recibiendo el valor de cada venta con IVA, y a veces con el envío. Si es así, tu equilibrio en el panel no es 2,0, sino 49 ÷ 20 = 2,45 (el de sin IVA por 1,21). Pregunta a quien lleva tus campañas qué valor envía la tienda.

EL MISMO PEDIDO CON DISTINTOS ROAS EN EL PANEL · MIDIENDO CON IVA · MARGEN ANTES DE ANUNCIOS: 20 €

ROAS en el panel	Anuncios por pedido	Resultado por pedido	Lectura
2,0	24,50 €	−4,50 €	Pierdes dinero en cada venta
2,45	20,00 €	0,00 €	Equilibrio
3,0	16,33 €	+3,67 €	Deja un 9 % del precio sin IVA

Y el equilibrio es el suelo, no el objetivo. Lo que deja cada pedido aún tiene que pagar el equipo, el alquiler y las herramientas: si tu estructura se lleva un 12 % de las ventas, un ROAS que deja un 10 % por pedido te hace perder dinero a final de mes.

CAC, LTV y payback, sin engañarte

CAC

Todo lo que gastas en captar (anuncios, agencia o sueldo, herramientas, creadores, afiliados y el descuento de bienvenida) entre los **clientes nuevos**, no los pedidos. Suele salir un 20-60 % más alto que el que usas.

LTV

Lo que te deja un cliente, no lo que te compra, y a 12 o 24 meses. 500 € de compras con un 35 % de margen de contribución valen 175 €, no 500.

Payback

Lo que tardas en recuperar el CAC con el margen del cliente. Es lo que limita cuánto puedes invertir este mes: no es una métrica de marketing, es de tesorería.

Dos tiendas con el mismo LTV/CAC de 3 a 1 pueden vivir realidades opuestas. Si la primera compra cubre el CAC, recuperas el dinero el mismo mes. Si cubre la mitad y el resto llega con recompras, el payback es de diez meses y estás financiando tu propio crecimiento con caja, crédito del proveedor o una póliza.

PARA PROFUNDIZAR · ROAS de equilibrio · CAC, LTV y payback

CAPÍTULO 05

Precios y descuentos, *con la cuenta hecha.*

Las decisiones que más margen mueven son también las que más se toman a ojo. «Si subo precios se me van los clientes» se dice con mucha seguridad y casi siempre sin haber hecho el número, que es sencillo.

Ventas que necesitas conservar = *margen antes ÷ margen después*

Un producto a 100 € con 65 € de costes variables deja 35 € de margen de contribución. Si subes el precio un 10 %, el margen pasa a 45 €: 35 ÷ 45 = 0,78. Conservando el 78 % de las ventas ganas lo mismo, así que puedes perder hasta un 22 % de volumen sin empeorar. Si haces un 10 % de descuento, el margen cae a 25 €: 35 ÷ 25 = 1,4. Tienes que vender un 40 % más solo para quedarte igual.

−22 %
de volumen aguanta una subida del 10 % con un margen del 35 % antes de empeorar

+40 %
de ventas necesitas para compensar un descuento del 10 % con ese mismo margen

−33 %
de clientes aguanta la misma subida si tu margen es del 20 %: el margen fino es el que más necesita subir

El descuento máximo: la cuenta que evita vender a coste

Antes de cualquier campaña, suma lo que de verdad te cuesta servir un pedido. Así cambió un Black Friday de una marca de moda real, cinco minutos antes de lanzarlo:

COSTE REAL POR PEDIDO · MARCA DE MODA REAL, DATOS ANONIMIZADOS

Concepto	Por pedido
Coste de producto (≈1 unidad por pedido)	13,10 €
Envío y packaging	4,00 €
Comisión de la pasarela	0,95 €
Captación: anuncios ÷ pedidos en la semana de campaña	5,95 €
Coste real por pedido	**24,00 €**

Con un precio medio de 40 €, el −40 % en todo el catálogo que estaba listo dejaba el precio en 24 €: exactamente el coste real. Margen cero, en los días más caros del año en anuncios. Se cambió por un descuento variable y se vendió prácticamente lo mismo. El margen, no.

- **Uno:** calcula el coste real por pedido (producto, envío, pasarela y captación) antes de fijar ningún descuento.
- **Dos:** fija un margen mínimo por referencia, por debajo del cual no se descuenta.
- **Tres:** descuento variable según el margen de cada referencia: fuerte donde hay colchón, suave donde no. Nunca el mismo porcentaje para todo el catálogo.

Para subir precios sin romper nada: empieza por los clientes nuevos, que no tienen precio anterior; sube a los existentes por tramos, con fecha y el motivo en una línea; que cambie algo, aunque sea pequeño; y asume que alguien se irá. Si no se va nadie, probablemente te has quedado corto.

PARA PROFUNDIZAR — Fijar precios sin perder margen — Descuento máximo

CAPÍTULO 06

Stock: donde *se queda la caja.*

En una tienda online el cobro es casi inmediato y el stock se paga semanas o meses antes de venderse. Casi toda la caja que necesita tu tienda para crecer está en el almacén, y una parte no se venderá nunca a precio completo.

Rotación = *coste de las ventas ÷ inventario medio a coste* · **Días de inventario = 365 ÷ rotación**

Tres detalles que cambian el resultado: todo a coste, nunca las ventas a precio de venta (con un 60 % de margen, la rotación saldría más del doble de la real); el inventario medio de los doce cierres mensuales, no el del 31 de diciembre; y el stock de la tienda cuadrado con el de la contabilidad.

ROTACIÓN POR CATEGORÍA DE UNA TIENDA DE COSMÉTICA · ÚLTIMOS 12 MESES · EJEMPLO

Categoría	Coste de ventas	Stock medio	Rotación	Días
Cuidado facial	240.000 €	40.000 €	6,0	61
Corporal	90.000 €	30.000 €	3,0	122
Packs y ediciones limitadas	30.000 €	50.000 €	0,6	608
Total	**360.000 €**	**120.000 €**	**3,0**	**122**

La media de 3 escondía el problema: packs y ediciones limitadas ocupan el 42 % del almacén para vender el 8 % del total. Venden 2.500 € a coste al mes; con cuatro meses de cobertura bastarían 10.000 € de stock. Los otros 40.000 € son caja ya pagada que no sirve para nada mientras siga en la estantería.

Cobertura en semanas, por talla y referencia

Cobertura = stock ÷ venta semanal. Es lo que convierte «creo que nos queda poco» en «la M de esta referencia aguanta 3,4 semanas: el pedido tiene que estar en fábrica esta semana». Y la media vuelve a engañar: en el dashboard de ejemplo, la talla M cubre casi 14 semanas a nivel de tienda, pero hay una referencia con la M a cero semanas y su campaña de anuncios activa, mandando tráfico a una ficha que no puede vender.

Antes de confirmar una compra a fábrica: sell-through por talla del último lanzamiento, margen de cada referencia, stock que sigue vivo del pedido anterior y cobertura en semanas. Si una talla se agota en días y otra sigue en el almacén, el siguiente pedido corrige el reparto, no lo repite.

Stock de seguridad y punto de pedido

El **stock de seguridad** es el colchón para cuando un día vendes más de la media o la fábrica tarda más de lo prometido. El **punto de pedido** es el nivel de stock al que hay que lanzar la reposición.

Punto de pedido = $\textit{venta media diaria} \times \textit{plazo de entrega} + \textit{stock de seguridad}$

Stock de seguridad = $Z \times \sqrt{(\textit{plazo} \times \textit{desviación de la venta}^2 + \textit{venta media}^2 \times \textit{desviación del plazo}^2)}$

Z es el nivel de servicio que eliges: 1,28 para el 90 %, 1,65 para el 95 %, 2,05 para el 98 % y 2,33 para el 99 %. La desviación se saca con DESVEST en Excel sobre las ventas diarias de 8 a 12 semanas, sin días de rebajas. Ejemplo: un collar que vende 4 unidades al día (desviación de 1,8) con una fábrica que tarda 17 días (desviación de 2).

STOCK DE SEGURIDAD Y PUNTO DE PEDIDO SEGÚN EL NIVEL DE SERVICIO · EJEMPLO

Nivel de servicio	Z	Stock de seguridad	Punto de pedido
90 %	1,28	14 uds	82 uds
95 %	1,65	18 uds	86 uds
98 %	2,05	22 uds	90 uds
99 %	2,33	25 uds	93 uds

Calcúlalo por variante (talla, color, largo), no por referencia: una referencia con 40 unidades puede tener la M agotada. Y reserva el 99 % para lo que más vende, porque cada punto de servicio cuesta bastante más stock.

El pedido de temporada: Black Friday y Navidad

Con 17 días de plazo, lo que no llega antes de la Black Week ya no se vende en la Black Week. El pedido de temporada no se calcula con el punto de pedido, sino con la demanda prevista hasta la siguiente llegada posible. En una marca de joyería que llevamos, la venta diaria de la Black Week de 2025 fue 6 veces la de las ocho semanas anteriores.

Pedido de temporada = *demanda hasta la siguiente llegada − stock al recibirlo + stock de seguridad*

EL COLLAR: PEDIDO QUE LLEGA EL 14 DE NOVIEMBRE, SIGUIENTE POSIBLE EL 7 DE DICIEMBRE (23 DÍAS) · 30 UDS EN ALMACÉN Y 18 DE COLCHÓN

Escenario	Venta diaria	Demanda en 23 días	Pedido
Prudente: ×4	16 uds	368 uds	356 uds
Alto: ×6	24 uds	552 uds	540 uds

- **Salto por referencia**, con lo que vendió cada una en la Black Week anterior frente a sus semanas previas.
- **Escenarios con su coste**: cuánto cuesta cada pedido y qué sobraría si la campaña sale floja. Los 184 uds de diferencia son lo que está en juego.
- **El dinero en el calendario**: un pedido grande se paga antes de venderse. Ponlo en la previsión de caja antes de firmarlo.
- **Un segundo pedido para diciembre**, decidido con la Black Week real, reduce el riesgo del primero.

Y el stock que no rota

La rotación dice dónde está el problema, no qué hacer con él. Con una referencia o categoría parada hay tres salidas: no recomprar hasta que baje, liquidarla con un descuento que sepas cuánto margen te deja (capítulo 5) o moverla a otro canal. El producto dañado, caducado o descatalogado se separa del resto, se da de baja o se provisiona con tu asesor, y la rotación se mide sobre lo que de verdad se puede vender.

> **La señal que menos se mira:** una rotación que baja de un año a otro vendiendo lo mismo. Significa que compras más de lo que vendes, y que el crecimiento del stock se está comiendo tu caja aunque la cuenta de resultados diga que ganas dinero.

PARA PROFUNDIZAR Rotación de inventario · Stock de seguridad y punto de pedido · Compras con tiempo

CAPÍTULO 07

Caja: el beneficio no es *dinero en el banco.*

«Hemos ganado dinero este mes y no hay dinero en el banco.» No es un error de nadie: el beneficio dice si el negocio funciona; la caja, si llega a fin de mes. Un mismo mes puede dar 18.000 € de beneficio y 9.000 € menos en el banco.

DEL BENEFICIO A LA CAJA · UNA TIENDA ONLINE EN OCTUBRE · EJEMPLO

Partida	Efecto en caja
Beneficio del mes: 60.000 € de ventas sin IVA, 27.000 € de coste de lo vendido y 15.000 € de otros gastos	+18.000 €
Amortizaciones: gasto que no sale del banco	+500 €
Stock pagado y aún sin vender: el pedido de Black Friday	−16.000 €
IVA del tercer trimestre pagado el 20 de octubre, menos el IVA cobrado este mes	−6.000 €
Pago fraccionado del Impuesto sobre Sociedades (modelo 202)	−1.500 €
Cuota del préstamo: la parte de capital	−2.500 €
Ventas de los últimos días que se cobran en noviembre	−1.500 €
Variación del banco en el mes	**−9.000 €**

Las seis cosas que separan el beneficio de la caja

- **Lo vendido y no cobrado.** En una tienda es poco, pero existe: los payouts en tránsito.
- **El stock.** Se paga antes de venderse y no es gasto hasta que se vende.
- **Los impuestos que no son tuyos.** El IVA cobrado engorda el banco durante el trimestre y sale de golpe el día 20.
- **Los pagos a cuenta.** El 202 de abril, octubre y diciembre sale del banco sin ser gasto del mes.
- **Los préstamos.** Lo que te prestan no es ingreso; de la cuota, solo los intereses son gasto.
- **Las inversiones.** Se pagan de una vez y se reparten en varios años como amortización.

Regla práctica: cada mes, mira el beneficio, la caja y la cuenta que los une. Si no sabes explicar con cuatro o cinco partidas por qué no coinciden, ahí hay una decisión mal informada esperando. Y aparta cada mes el IVA del trimestre, en otra cuenta si hace falta, para que el día 20 no sea una sorpresa.

También pasa al revés: el banco lleno puede esconder pérdidas. El IVA cobrado pendiente de pagar o un préstamo recién recibido hacen que la caja parezca sana. Y el Impuesto sobre Sociedades se paga sobre el beneficio, haya caja o no.

La previsión de tesorería a 12 semanas

Una tabla con una columna por semana y cuatro filas que mandan: saldo inicial, cobros previstos, pagos comprometidos y saldo final, que es el inicial de la semana siguiente. Debajo, el detalle por conceptos. No hace falta un software caro; hace falta hacerlo bien y hacerlo siempre.

12 semanas
El plazo en el que todavía puedes actuar: adelantar un cobro, retrasar una compra o negociar una póliza sin prisa

15 - 30 min
Lo que dura la actualización de cada lunes si los datos salen de la contabilidad y del banco conectado

1 colchón
Un saldo mínimo fijado de antemano, por ejemplo un mes de gastos de estructura. Bajar de ahí es la alarma

Así se ve el aviso: hay 95.000 € en el banco, pero la semana del 20 de octubre coinciden el IVA del tercer trimestre y el pago fraccionado de Sociedades, y la previsión baja a 36.000 €, por debajo de un colchón de 41.000 € (un mes de gastos de estructura). Visto en septiembre, da tiempo a adelantar cobros o tener hablada una póliza. Visto el 18 de octubre, no.

Qué va dentro en una tienda online

Cobros

- Los payouts de cada pasarela con su calendario real, no el día de la venta.
- Los marketplaces, con su ciclo de liquidación.
- Las ventas esperadas, aparte y con criterio conservador: es la capa que convierte una previsión en un cuento cuando se infla.

Pagos

- Proveedores y compras de stock comprometidas, con sus hitos: confirmación, entrega o a 30 días.
- Nóminas y seguros sociales, préstamos, alquiler y suscripciones.
- Impuestos: 303, 369, retenciones y el 202 de abril, octubre y diciembre, que no se puede aplazar.

El ritual del lunes

- **Cierra la semana pasada** con los movimientos reales del banco y compáralos con lo previsto: qué entró, qué no y por qué.
- **Actualiza los vencimientos** con las facturas emitidas y recibidas en los últimos siete días.
- **Añade la semana 13** al final del horizonte.
- **Mira la fila que importa:** si alguna semana baja del colchón, esa es la conversación de la semana. Tienes dos meses para arreglarlo en lugar de dos días.

Los errores que la vuelven inútil

Hacerla por meses (un mes en positivo puede tener una semana en descubierto). Usar la fecha de la factura en vez de la del cobro real. Olvidar los impuestos y los pagos anuales: seguros, licencias, la paga extra. Una sola línea de «ventas». Y que la mantenga a mano alguien que no ve las facturas: así dura tres semanas.

PARA PROFUNDIZAR Beneficio y flujo de caja · Previsión de tesorería a 12 semanas

CAPÍTULO 08

Qué mirar cada semana, *cada mes y cada año.*

No hacen falta cuarenta métricas. Hacen falta pocos números, siempre los mismos, cada uno comparado con algo, y que lleguen a tiempo para decidir.

CADA LUNES · LA TIENDA

- Ventas por canal frente a la misma semana del año anterior, nunca sumadas.
- Margen por referencia y colección, frente al objetivo.
- ROAS por canal frente a tu ROAS de equilibrio.
- Ticket medio y tasa de conversión.
- Devoluciones por producto: el número que más margen esconde en moda.
- Cobertura de stock por referencia.
- Caja disponible y pagos de los próximos 15 días.

CADA MES · EL CIERRE

- Ventas frente al presupuesto y frente al año anterior.
- Margen bruto y margen de contribución por canal.
- EBITDA del mes, en euros y en porcentaje.
- Margen de seguridad: cuánto podrían caer las ventas antes de perder dinero (estructura ÷ margen = punto de equilibrio).
- Punto más bajo de caja en las próximas 12 semanas, frente al colchón.
- Rotación por categoría, con los últimos 12 meses móviles.
- Días de pago a proveedores.

Cada número con su referencia. «Margen bruto: 45 %» no dice nada; «45 % frente al 47 % del presupuesto y al 44 % del año pasado», sí. Si al terminar de leer no sale ninguna acción con nombre y fecha, sobran indicadores o faltan referencias. Y el orden de lectura: primero la caja, después el margen, las ventas al final.

El presupuesto del año que viene

Octubre y noviembre son los meses para hacerlo. «Las ventas de este año más un 10 %, entre doce» no es un presupuesto: es un deseo con fórmulas. Para una tienda online:

- **Ingresos de abajo arriba**, canal a canal (web, marketplace, tienda física), cada uno con su hipótesis de pedidos, ticket y mes de inicio.
- **Costes variables en porcentaje** de lo vendido, sacados de tu histórico: producto, envíos, pasarelas y publicidad.
- **Personal persona a persona**, con el coste para la empresa: la cotización suma en torno a un 31-33 % sobre el bruto.
- **Estacionalidad real**: Black Friday, Navidad y rebajas pesan lo que pesaron en los dos últimos años, no un doceavo.
- **Pásalo a caja** con los plazos de cobro, los pedidos de temporada, el IVA y los pagos a cuenta.
- **Escenarios cambiando solo la línea más incierta**, y las decisiones que dependen de cada uno escritas con fecha: «si a final de marzo la web va un 10 % por encima, se contrata en abril».

Cada mes, presupuesto, real y diferencia, y solo se explican las diferencias grandes. Tienes la plantilla en Excel, gratis, en mouni.es/downloads.

PARA PROFUNDIZAR Cuadro de mando: 8 KPIs · Presupuesto anual, con plantilla · Los KPIs de un CFO de ecommerce

CAPÍTULO 09

Quién lleva *qué*.

No todas las tiendas necesitan un CFO. Todas necesitan que alguien haga bien la base. Gestoría, asesoría contable y CFO externo se usan mezclados; lo que importa es qué trabajo cubre cada uno.

QUÉ CUBRE CADA OPCIÓN EN UNA TIENDA ONLINE

Trabajo	Gestoría generalista	Asesoría especializada en ecommerce	CFO externo para ecommerce
Contabilidad e impuestos trimestrales	Sí	Sí	Sí, si lleva la asesoría incluida
Payouts conciliados contra pedidos	Rara vez	Sí	Sí
OSS y 349 bien llevados	A veces	Sí	Sí
Margen por producto y canal	No	A veces	Sí
Previsión de caja y pedidos a fábrica	No	No	Sí

Las tres preguntas que destapan a una generalista: ¿cómo contabilizáis los payouts de la pasarela? ¿Quién vigila mi umbral de OSS? ¿Con qué fecha cierro el mes? Una asesoría especializada responde las tres en un minuto. Una generalista te dirá «eso lo vemos cuando toque».

Cuándo te hace falta la capa de CFO

— Facturas más de 200.000 € al año y sigues decidiendo con el saldo del banco.
— No sabes tu margen por producto, ni aproximado.
— Los anuncios crecen y el beneficio no.
— Cada trimestre el IVA te pilla por sorpresa.
— Vas a dar un salto: financiar stock, vender en la UE o entrar en un marketplace nuevo.

El umbral real no es de facturación, es de complejidad. Una tienda de un millón con un producto y un canal se lleva bien con una buena asesoría y una hoja de cálculo. Una de 200.000 € con tres canales, stock, devoluciones y ventas en varios países ya tiene decisiones que no caben en la cabeza de nadie. Cuenta canales, países, referencias y formas de cobro antes que euros.

Y cuándo no

Si el problema es contable (facturas sin registrar, banco sin conciliar, modelos tarde), lo primero es que esa capa funcione: un CFO sin contabilidad al día debajo no puede hacer su trabajo. Si el negocio es simple y estable, una asesoría que cierre a tiempo y un Excel con cuatro números (caja proyectada, margen bruto, gasto fijo y cobros pendientes) te dan buena parte del valor por una fracción del coste.

Anti-humo: un CFO externo no arregla un negocio sin margen ni sube las ventas. Te dice con números qué funciona, qué no y cuánta cuerda tienes para arreglarlo. La decisión sigue siendo tuya, y el cumplimiento fiscal, de la empresa y su asesor.

PARA PROFUNDIZAR — Gestoría para ecommerce · Cuándo contratar un CFO externo · Qué hace un CFO de ecommerce

PARA TACHAR

El calendario de una tienda *bien llevada.*

Todo lo de la guía, convertido en rutina. Si cada casilla tiene un responsable y una fecha, la mayoría de los sustos de este documento no llegan a pasar.

Cada semana LUNES

- [ ] Conciliar el banco y los payouts de cada pasarela (20 minutos).
- [ ] Capturar las facturas de compra que falten.
- [ ] Actualizar la previsión de caja a 12 semanas y mirar si alguna baja del colchón.
- [ ] ROAS por canal frente a tu ROAS de equilibrio, con o sin IVA según mida la plataforma.
- [ ] Cobertura de stock por talla, y referencias sin stock con anuncios activos.
- [ ] Pagos de los próximos 15 días.

Cada mes CIERRE

- [ ] Cierre contable en una fecha fija, los primeros días del mes.
- [ ] Saldo de cada cuenta puente igual al «in transit» de la pasarela.
- [ ] Valorar el stock a fin de mes y hacer el asiento de existencias.
- [ ] Descargar las facturas de Shopify, apps y marketplaces.
- [ ] Margen por referencia y por canal; costes de producto al día.
- [ ] Cuadro de mando y presupuesto frente a real (explicar lo que se desvíe más de un 10 %).
- [ ] Rotación por categoría con los últimos 12 meses.

Cada trimestre IVA

- [ ] En WooCommerce, pedidos pagados que siguen sin «Completado».
- [ ] Rectificativas de todas las devoluciones del trimestre.
- [ ] 303 hasta el día 20 (5 días antes si se domicilia); el cuarto, hasta el 30 de enero.
- [ ] 369 si estás en OSS, y el contador del umbral de 10.000 € sumando todos tus canales.
- [ ] 349 con la clave I de Google, Meta y el software europeo.
- [ ] El 202 de abril, octubre y diciembre, ya en la previsión de caja.

Cada año OCTUBRE-ENERO

- [ ] Presupuesto del año siguiente por canal, con escenarios, en octubre o noviembre.
- [ ] Pedido de temporada con escenarios y su pago en la previsión.
- [ ] Revisión de precios: como mínimo una vez al año.
- [ ] Recuento físico de stock con acta, y el stock obsoleto revisado con tu asesor.
- [ ] Resumen anual de IVA y cierre del ejercicio.
- [ ] VeriFactu: declaración responsable de tu software antes del 1 de enero de 2027.

RESUMEN

Los 12 errores *más caros.*

Los que más vemos al heredar las finanzas de una tienda online. Si te reconoces en tres o más, ya sabes por dónde empezar.

#	Error	Por qué cuesta	Cap.
1	**Contabilizar el payout como venta**	Ventas e IVA mal declarados y comisiones que desaparecen	01
2	**Regularizar el stock solo en diciembre**	Once meses de margen inventado	01
3	**No darse de alta en OSS al pasar los 10.000 €**	Ventas a regularizar país a país	02
4	**Google Ads y Meta fuera del 349**	El descuadre que más requerimientos genera	02
5	**Comisiones con IVA irlandés por no estar en el ROI**	Un IVA que no se deduce en el 303	01
6	**Decidir con el margen bruto**	Sin envío, pasarela ni devoluciones, el 70 % es en realidad un 49 %	03
7	**Comparar el ROAS del panel, con IVA, con un equilibrio sin IVA**	Un «ROAS 2» que pierde 4,50 € por pedido	04
8	**Calcular el LTV sobre facturación**	Multiplica por tres lo que vale un cliente	04
9	**El mismo descuento para todo el catálogo**	Vender a coste la semana más cara en anuncios	05
10	**Comprar con el agregado, no por talla y referencia**	Tallas agotadas en días y otras paradas en el almacén	06
11	**Mirar el beneficio y no la caja**	Contratar o invertir en el mes en que el banco no lo aguanta	07
12	**Una previsión de caja por meses y con la fecha de factura**	La semana en descubierto no se ve hasta que llega	07

Por dónde empezar si solo tienes una tarde: exporta los payouts del último mes y comprueba que tus ventas contables son los cargos, no lo ingresado en el banco. Después, calcula el margen de contribución de tus cinco referencias que más venden con la tabla del capítulo 3. Con esos dos números ya sabes si el resto de la guía es urgente.

SOBRE MOUNI

Si prefieres que *lo llevemos nosotros.*

Somos una asesoría fiscal y contable con CFO externo para tiendas online, en Madrid, y Solution Partner de Holded, nivel Silver. Llevamos las finanzas de marcas de moda y ecommerce como Satenier, Moray o Dame Après Paris, siempre dentro de su Holded.

Todo lo de esta guía es lo que hacemos cada semana: payouts conciliados, cierre mensual con fecha, IVA, OSS y 349 en su trimestre, margen por referencia y canal, compras de temporada con escenarios y la caja a 12 semanas.

400 €

Empresa Fiscal. Modelos trimestrales, conciliación bancaria mensual y reporte cada lunes, dentro de tu Holded

desde 1.000 €

CFO externo. La asesoría fiscal y contable incluida, más conciliación semanal, P&L por canal y producto y previsión a 12 meses

desde 1.500 €

CFO + Admin. Todo lo anterior, más pagos, cobros y administración del día a día

Precios al mes, sin IVA, públicos en mouni.es/precios. Sin permanencia. La licencia de Holded va aparte, a nombre de tu empresa.

¿Hablamos 20 minutos?

Miramos tus números contigo y te decimos qué está bien y qué no, aunque decidas seguir con tu asesoría actual.

Reservar 20 minutos →

mouni.es/cfo-externo-ecommerce · pablo@mouni.es



Pablo Gil Diéguez
Founder y CFO externo · Mouni Partners, S.L. · Calle Alcalá, 59, Madrid

Solution Partner
Holded Silver

Esta guía es divulgativa y no sustituye el asesoramiento sobre tu caso. Las cifras de los ejemplos son inventadas salvo las indicadas como datos reales anonimizados de tiendas que llevamos. La normativa es la vigente en octubre de 2026 y puede cambiar. La firma y la responsabilidad del cumplimiento fiscal son de la empresa con su asesor fiscal. ¿Te la ha reenviado alguien? Descárgala gratis en mouni.es/guia-gestionar-ecommerce.