

L U M B R E



Descuentos y rentabilidad: lo que cuesta bajar el precio

Materia: Dirección de tienda · Encargado de sucursal

31/10/2026

Antes de empezar

Lección práctica de rentabilidad para el encargado. Trabaja el efecto del descuento sobre el margen, la diferencia entre descuento sobre venta y margen, el descuento escalonado, los costes que acompañan a una operación y el papel de la venta complementaria. Todos los porcentajes son supuestos didácticos, no políticas de la empresa.

QUÉ APRENDERÁS

- Calcular el efecto de un descuento sobre el margen, comparar descuentos simples y escalonados, incorporar costes extra como transporte o preparación y decidir con una calculadora de margen y descuento si una operación conviene antes de autorizarla.

Descuentos y rentabilidad: lo que cuesta bajar el precio

Un pintor habitual pide un 10 % sobre seis botes de 15 litros y, para compensar, ofrece llevarse dos rodillos, cinta y plástico. En la misma mañana, un comercial propone una promoción con un 10 % y, sobre el precio rebajado, otro 5 %. El transportista avisa de que llevar el pedido a la obra tiene un coste adicional que alguien tendrá que asumir.

El encargado tiene tres conversaciones abiertas y ninguna respuesta clara. Decir que sí «para no perder al cliente» puede dejar la operación sin margen; decir que no por principio puede perder una relación de años. Lo que necesita no es una política inventada, sino una calculadora y el criterio para usarla: qué cuesta cada punto de descuento, qué añade el complemento y qué coste falta por contar.

Qué vas a poder hacer al terminar

Calcular el efecto de un descuento sobre el margen, comparar descuentos simples y escalonados, incorporar costes extra como transporte o preparación y decidir con una calculadora de margen y descuento si una operación conviene antes de autorizarla.

- Buena práctica general: el método de dirección que sirve en cualquier tienda. No es, por sí solo, una norma de Pinturas Especializadas.
- Ejemplo hipotético: las situaciones, cifras e importes marcados como ficticios sirven para practicar; no son datos de la empresa.

- Política verificada de Pinturas Especializadas: solo aparece cuando consta en el material interno citado; si no consta, se dice expresamente.
- Parámetro pendiente de validación: los límites, importes, horarios y facultades que debe fijar dirección quedan como campos, nunca como normas inventadas.

Dependencia interna pendiente

Esta lección distingue el método general de las decisiones que corresponden a Pinturas Especializadas. Antes de aplicar un umbral, un importe o una facultad, confirma con dirección: Los porcentajes de descuento que puede autorizar el encargado y los que requieren dirección. Las condiciones de transporte, preparación y entrega que la empresa aplica y quién asume su coste. Las condiciones de pago y crédito a clientes profesionales, si la empresa las ofrece. El criterio para decidir cuándo una venta complementaria compensa un descuento y cómo se registra.

1 · Todo descuento se paga con margen

Un descuento reduce el precio de venta, pero no reduce el coste del producto. Por eso el porcentaje del descuento no equivale al porcentaje de margen que se pierde: la caída se mide sobre el margen, que es una cantidad más pequeña que el precio. En el supuesto ficticio de un bote de 60 € con coste de 40 €, el margen es de 20 €. Un descuento del 10 % baja el precio a 54 € y el margen a 14 €. El margen ha caído un 30 %, aunque el descuento sea del 10 %.

La relación empeora cuanto más estrecho es el margen. Con el mismo producto, un descuento del 20 % deja el precio en 48 € y el margen en 8 €: una caída del 60 %. Un descuento del 33,3 % deja el margen en cero. Por eso dos operaciones con el mismo porcentaje de descuento pueden tener efectos muy distintos según el producto y el coste.

El encargado no necesita rechazar todos los descuentos. Necesita **saber qué margen queda antes de concederlo** y qué contrapartida lo justifica: volumen, recurrencia, una venta complementaria, una entrega que el cliente valora o una condición de pago que reduce el riesgo. Sin esa contrapartida, el descuento es una pérdida de margen con fecha.

Lo que se descuenta y lo que se pierde

Precio: de 60 a 54 €

El descuento del 10 % son 6 € sobre el precio de venta. El cliente lo percibe como una rebaja moderada y la operación sigue pareciendo normal.

frente a

Margen: de 20 a 14 €

Los mismos 6 € se restan de un margen de 20 €. La caída es del 30 %. Con seis botes, el margen total pasa de 120 € a 84 €: 36 € menos.

Nunca calcules un descuento sobre el precio y lo llames pérdida de margen. Son bases distintas.

El descuento se calcula sobre el precio; la pérdida se mide sobre el margen. En el ejemplo, un 10 % de descuento destruye un 30 % del margen.

1. Supuesto ficticio: precio 60 €, coste 40 €. Se concede un 10 % de descuento. ¿Cuál de estas afirmaciones es correcta?

- ☐ El margen baja un 10 %, porque el descuento es del 10 %.
- ☐ El margen baja de 20 € a 14 €, un 30 % menos; el descuento se calcula sobre el precio.
- ☐ El margen sube, porque un precio más bajo vende más unidades.
- ☐ El margen no cambia si el cliente compra más de una unidad.

2 · Tres bases que no se mezclan: precio, coste y margen

En una conversación de mostrador se mezclan tres bases con mucha facilidad. El **precio** es lo que paga el cliente. El **coste** es lo que cuesta el producto. El **margen** es la diferencia. A partir de ahí, cada porcentaje se calcula sobre una base distinta: el descuento se calcula sobre el precio; el margen sobre venta, sobre el precio; el recargo sobre coste, sobre el coste.

Esa distinción explica por qué dos personas pueden mirar la misma operación y decir cifras que parecen incompatibles. Un producto de 60 € con coste de 40 € tiene un margen de 20 €, un 33,3 % sobre venta y un 50 % sobre coste. Las tres cifras son correctas; describen cosas distintas. El error aparece cuando se suman, se restan o se usan como si fueran la misma.

Antes de autorizar cualquier condición, el encargado escribe las tres bases en la calculadora: precio, coste y margen. Si falta el coste, no hay cálculo: hay una impresión. Y si el coste incluye transporte, preparación o merma, se incorpora antes de comparar, no después de haber dicho que sí.

Precio, coste y margen: cada porcentaje sobre su base

Concepto	Fórmula	Porcentaje	Ejemplo ficticio
Precio de venta	Lo que paga el cliente	Descuento sobre precio	60 €
Coste	Lo que cuesta el producto puesto en tienda	Recargo sobre coste	40 €
Margen bruto	Precio - coste	Margen sobre venta o sobre coste	20 €
Margen sobre venta	$\text{Margen} / \text{precio} \times 100$	Rentabilidad de la venta	33,3 %
Recargo sobre coste	$\text{Margen} / \text{coste} \times 100$	Relación con el precio de compra	50,0 %

Un descuento del 10 % se resta del precio, pero se paga con margen. No se puede expresar la pérdida como si fuera otro 10 %.

Cada porcentaje tiene su base. La matriz evita el error más caro del mostrador: aplicar un descuento sobre una base y medir la pérdida sobre otra.

ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

2. Ejemplo resuelto (supuesto didáctico): seis botes con un 10 % de descuento



3. Supuesto didáctico: precio 60 €, coste 40 € y descuento del 10 %. ¿Cuál es el margen unitario en euros después del descuento?

Respuesta: (€)

3 · El descuento escalonado no se suma

Un descuento escalonado aplica un porcentaje y, sobre el resultado, otro porcentaje. No es la suma de los dos. Un 10 % seguido de un 5 % no es un 15 %, sino un 14,5 %,

porque el segundo 5 % se calcula sobre un precio ya rebajado. La diferencia parece pequeña, pero se acumula en operaciones grandes y en promociones encadenadas.

Con el precio de 60 €: el primer 10 % deja 54 €; el 5 % sobre 54 € son 2,70 €; el precio final es 51,30 €. El descuento total es 8,70 €, un 14,5 % sobre 60 €. El margen unitario queda en 11,30 € (51,30 - 40), y el de seis botes, en 67,80 €. Frente a los 120 € iniciales, la operación ha perdido 52,20 € de margen.

El mismo mecanismo funciona al revés cuando se quiere recuperar un precio. Una subida del 10 % seguida de una bajada del 10 % no devuelve al precio inicial: $100 \times 1,10 \times 0,90 = 99$. En precios, los porcentajes encadenados se multiplican, no se suman. El encargado que lo sabe deja de discutir sobre el papel y calcula.

Cómo se encadena un descuento escalonado

1

Precio inicial: 60,00 €. Margen: 20,00 €.

2

Primer 10 %: $60,00 \times 0,90 = 54,00$ €. Descuento aplicado: 6,00 €.

3

Segundo 5 % sobre 54,00 €: $54,00 \times 0,95 = 51,30$ €. Descuento adicional: 2,70 €.

4

Descuento total: $6,00 + 2,70 = 8,70$ €, es decir, 14,5 % sobre 60,00 €.

5

Margen final: $51,30 - 40,00 = 11,30$ € por bote; 67,80 € por seis botes.

Porcentajes encadenados se multiplican: $0,90 \times 0,95 = 0,855$. El descuento efectivo es $1 - 0,855 = 0,145$.

El segundo porcentaje se aplica sobre el precio ya rebajado. Por eso 10 % + 5 % no es 15 %, sino 14,5 % sobre el precio inicial.

4. Supuesto didáctico: precio 60 €. Se aplica un 10 % y, sobre el precio resultante, otro 5 %. ¿Cuál es el precio final en euros?

Respuesta: (€)

4 · Costes y condiciones que se comen el margen

El margen de una operación no se decide solo con el precio del producto. Hay costes que acompañan al pedido y que alguien paga: transporte a la obra, preparación especial, embalaje, manipulación de un palé, espera en la descarga, devolución de

material sobrante o el tiempo de una persona que prepara el pedido fuera del mostrador. Si el encargado no los incorpora, el margen que calculó no existe.

El ejemplo ficticio lo muestra con claridad. Seis botes con un 10 % dejan 84 € de margen. Si el transporte a la obra cuesta 12 € y la empresa lo asume, el margen baja a 72 €. No es una catástrofe, pero cambia la decisión: la operación ya no deja un 23,3 % sobre la venta inicial, sino un 22,2 % sobre la venta rebajada. Y si el cliente pide entrega parcial en dos viajes, el coste puede duplicarse.

Las condiciones también cuentan. Un pago aplazado, una devolución generosa o una preparación urgente trasladan riesgo y coste a la tienda. La lección no es inventar condiciones ni cobrar por defecto: es **preguntar cuáles aplican y poner su coste en la misma hoja que el descuento**. Las condiciones de transporte y crédito son actividades que la empresa puede ofrecer o no; se confirman antes de prometerlas.

Operación ficticia de seis botes. La columna de margen se recalcula después de cada coste; no se estima de memoria.

Concepto	Sin descuento	Con 10 %	Con 10 % y transporte 12 €
Venta	360,00 €	324,00 €	324,00 €
Coste del producto	240,00 €	240,00 €	240,00 €
Coste de transporte	0,00 €	0,00 €	12,00 €
Margen de la operación	120,00 €	84,00 €	72,00 €
Margen sobre venta	33,3 %	25,9 %	22,2 %
Diferencia frente a la base	0,00 €	-36,00 €	-48,00 €

ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

5. Ejemplo resuelto (supuesto didáctico): descuento, transporte y complemento



6. Supuesto didáctico: seis botes con un 10 % de descuento dejan 84 € de margen. Si la tienda asume 12 € de transporte, ¿cuál es el margen final de la operación en euros?

Respuesta: (€)

5 · Venta complementaria: cuándo compensa y cuándo es un consuelo

La venta complementaria es una de las mejores herramientas para recuperar margen, pero no es automática. Un kit de rodillos, cinta y plástico puede dejar más margen

porcentual que la pintura, y además completa el trabajo del cliente. La pregunta correcta no es «¿le ofrezco algo?», sino «¿cuánto margen aporta ese algo y cuánto del descuento cubre?».

En el ejemplo ficticio, el descuento cuesta 36 € de margen. El kit de 42 € con coste de 21 € aporta 21 €. Recupera más de la mitad, pero no todo: el margen neto queda en 105 € frente a los 120 € iniciales. Para compensar exactamente los 36 €, el complemento tendría que dejar 36 € de margen, lo que exige un precio o un coste distintos. El encargado puede decirlo con números y buscar la combinación que funcione, sin prometer que «los complementos lo compensan todo».

Hay una segunda condición: el complemento debe ser útil para el trabajo. Ofrecer un producto que el cliente no necesita para recuperar margen es una venta forzada que se devuelve, se queda en el almacén o daña la relación. La venta complementaria bien hecha se apoya en el uso real: pintura de exterior con rodillo de pelo largo, esmalte con disolvente y brocha adecuada, barniz con lija y trapos. Es la lógica que ya se trabaja en el OA de venta cruzada.

Descuento solo frente a descuento con complemento

Solo descuento: 84 €

Seis botes con 10 %: venta 324 €, coste 240 €, margen 84 €. Frente a la operación sin descuento, se han perdido 36 € de margen.

frente a

Con kit: 105 €

Se añade un kit de 42 € con coste de 21 €. Venta 366 €, coste 261 €, margen 105 €. El complemento recupera 21 de los 36 € perdidos; quedan 15 € de diferencia.

Para compensar del todo, el complemento debe aportar al menos el margen que se ha descontado. Cálculalo antes de prometerlo.

El complemento recupera parte del margen, no todo. La comparación debe hacerse con el margen real de cada línea, no con la intuición de que «lo compensa».

7. Supuesto didáctico: la operación con descuento deja 84 € de margen y el kit de complementos aporta 21 €. ¿Cuál es el margen total en euros?

Respuesta: (€)

6 · Condiciones, autorización y lo que no se inventa

Un descuento no se autoriza solo por el porcentaje. Se autoriza por la combinación de porcentaje, volumen, coste extra, condición de pago y recurrencia del cliente. Dos operaciones con el mismo 10 % pueden ser muy distintas: una de seis botes con recogida en tienda y otra de un palé con entrega en obra, preparación especial y pago aplazado. La segunda tiene más coste y más riesgo, aunque el descuento sea idéntico.

Antes de responder, el encargado comprueba cinco cosas: **quién es el cliente y cuánto compra, qué margen queda después del descuento, qué costes extra asume la tienda, qué condiciones se están prometiendo y si el porcentaje está dentro de su facultad**. Las tres primeras son cálculo; las dos últimas son política. La política de descuentos de Pinturas Especializadas no se inventa en esta lección: los límites concretos son un parámetro pendiente de validación por dirección.

Si la operación supera la facultad, se prepara el caso con números y se escala: cliente, volumen, precio, coste, margen antes y después, coste extra, condiciones y recomendación. Si la operación está dentro, se autoriza y se registra. Lo que no se hace es conceder primero y buscar la justificación después, ni compensar un descuento con un complemento sin haber calculado su margen.

Los porcentajes de esta lección no son de la empresa

El 10 %, el 5 %, el 14,5 % y todos los importes de los ejemplos son supuestos didácticos elegidos para que la aritmética se pueda comprobar. No son políticas de descuento, tarifas ni condiciones de la empresa. Cualquier porcentaje real debe constar por escrito y estar autorizado por quien tenga la facultad.

ACTIVIDAD
INTERACTIVA
DISPONIBLE EN
LUMBRE

8. Cinco frases de un encargado ante una petición de descuento. Marca las que no se sostienen.



7 · Usar la calculadora y dejar rastro

La calculadora de margen y descuento no es una hoja para hacer números: es una secuencia de control. Primero se escriben precio y coste; después, el descuento y el coste extra; al final, el margen resultante y la comparación con la operación sin descuento. Si el resultado no deja margen suficiente o no cubre el coste, la respuesta es no o es otra propuesta, no un número maquillado.

El orden evita tres errores frecuentes: calcular el descuento sobre el coste, olvidar el transporte y comparar el margen después del descuento con el precio antes del descuento. La calculadora obliga a poner cada cifra en su columna y a comprobar la resta final. Una operación de seis botes se calcula en menos de un minuto; una de un palé con entrega parcial, en dos.

El registro es parte de la decisión. Se anota cliente, operación, precio, coste, descuento, coste extra, margen antes y después, quién autorizó y qué contrapartida se acordó. Ese registro permite explicar la decisión dos semanas después y detectar si un tipo de operación se está volviendo crónicamente poco rentable. Sin registro, cada turno repite la misma discusión y nadie puede ver el patrón.

La prueba de los tres números

Antes de decir sí, escribe tres números: margen antes, margen después y coste extra. Si alguno falta, todavía no tienes una decisión: tienes una intención. La respuesta profesional puede ser «dame un momento, lo calculo y te confirmo», que además protege la relación.

- Revisar: precio, coste, unidades, descuento y coste extra antes de responder.
- Preguntar: qué contrapartida ofrece el cliente y qué condiciones de pago o entrega aplican.
- Decidir: autorizar, proponer una alternativa o rechazar con números.
- Registrar: cliente, operación, margen antes y después, autorización y contrapartida.
- Delegar o escalar: si el porcentaje supera la facultad o la condición no está confirmada, se prepara el caso y se escala.

9. Si un descuento deja margen positivo después de contar todos los costes, puede concederse sin comprobar la facultad del encargado.

☐ Verdadero

☐ Falso

Herramienta de trabajo: calculadora de margen y descuento

Copia estas filas en una hoja de cálculo o úsalas como lista de comprobación en el mostrador. La columna de ejemplo está cumplimentada con un supuesto ficticio de seis botes para que se vea la secuencia completa. No contiene porcentajes ni condiciones de Pinturas Especializadas.

Calculadora con ejemplo ficticio. Cada fila depende de la anterior; si una cifra falta, el resultado no es válido.

Paso	Qué escribes	Fórmula	Ejemplo ficticio
1. Precio unitario	Precio de venta sin descuento	Dato	60,00 €
2. Coste unitario	Coste del producto puesto en tienda	Dato	40,00 €
3. Margen antes	Precio menos coste	$60 - 40$	20,00 €
4. Descuento	Porcentaje autorizado sobre el precio	Dato	10 %
5. Precio con descuento	Precio por $(1 - \text{descuento})$	$60 \times 0,90$	54,00 €
6. Margen después	Precio con descuento menos coste	$54 - 40$	14,00 €
7. Caída del margen	Diferencia dividida entre el margen antes	$(20 - 14) / 20$	30 %
8. Unidades	Número de unidades de la operación	Dato	6
9. Margen total	Margen después por unidades	14×6	84,00 €
10. Coste extra	Transporte, preparación u otro coste asumido	Dato	12,00 €
11. Margen final	Margen total menos coste extra	$84 - 12$	72,00 €
12. Comprobación	Venta - coste - coste extra	$324 - 240 - 12$	72,00 €

Cómo usarla

Si el paso 7 te sorprende, vuelve al 3: la caída siempre se mide sobre el margen, no sobre el precio. Si el paso 11 es negativo, la operación pierde dinero con esos costes y no se autoriza por el hecho de que el descuento parezca pequeño.

Repaso activo

ACTIVIDAD
INTERACTIVA
DISPONIBLE EN
LUMBRE

10. Memoria: concepto y fórmula

Empareja cada concepto con la fórmula o la idea que le corresponde.



ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE

11. Tarjetas de repaso rápido



ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE

12. Chequeo: decidir con la calculadora, no con la intuición



Para dominar este tema

Un descuento no se mide por lo que baja el precio, sino por lo que se lleva del margen. El encargado que calcula antes de responder puede decir que sí con una contrapartida, decir que no con un número o proponer otra cosa con argumentos. Las tres respuestas son profesionales; la única que no lo es es conceder y esperar a ver qué pasa.

La regla que resume la lección: **precio, coste y margen en la misma hoja; descuento y coste extra antes de decidir; facultad y registro antes de cerrar**. Si la operación supera el límite o las condiciones no están confirmadas, se prepara el caso con números y se escala. Los porcentajes de los ejemplos son supuestos didácticos: los reales se consultan, no se inventan.

- Fuente interna: «Preparar un presupuesto verificable» (OA 28457), para el control de precios, descuentos y autorizaciones.
- Fuente interna: «Técnicas de venta cruzada y recomendación de complementos» (28524), para la venta complementaria útil.
- Relacionado en el portal: «Leer los resultados de la tienda sin engañarte» (M3·O9), para el margen sobre venta y el recargo sobre coste.
- Los importes, porcentajes y condiciones marcados como ficticios son supuestos didácticos; no son datos ni políticas de Pinturas Especializadas.

Para mirarlo de otra manera

El cubo y el agujero

El precio es el cubo y el margen es el agua que queda dentro. Un descuento no quita agua del cubo entero: abre un agujero en la parte baja, donde está el margen. Un agujero del 10 % del cubo puede vaciar un 30 % del agua si el nivel es bajo. Cuanto menos margen tiene el producto, menos agua queda y más rápido se vacía.

Mira el nivel antes del agujero

Antes de conceder un descuento, mira cuánta agua hay. Si el margen es de 20 € y el descuento se lleva 6 €, queda un 70 % del nivel. Si el margen fuera de 8 €, el mismo descuento se llevaría el 75 %.

Calcular una operación en sesenta segundos

1. Escribe precio y coste unitarios. Si el coste no está, pide el dato antes de seguir.
2. Calcula el margen antes: precio menos coste.
3. Aplica el descuento sobre el precio y recalcula el margen después.
4. Multiplica por las unidades y resta el coste extra que asume la tienda.
5. Compara con la operación sin descuento y decide: autorizar, proponer otra cosa o escalar.

Si el resultado te obliga a estirar un supuesto para que salga positivo, no es una operación rentable: es una operación que necesita otro precio, otro coste o una contrapartida que todavía no está acordada.

Referencia curricular

Materia:	Dirección de tienda · Encargado de sucursal
-----------------	---

Versión interactiva completa (con actividades, videos y autoevaluación):



<https://pinturasespecializadas.lumbre.lat/object/descuentos-y-rentabilidad-lo-que-cuesta-bajar-el-precio>

Material educativo generado desde Lumbre · lumbre.lat