

LUMBRE



Leer los resultados de la tienda sin engañarte

Materia: Dirección de tienda · Encargado de sucursal

31/10/2026

Antes de empezar

Lección de control de resultados para el encargado. Enseña a leer las cuatro cifras básicas de la tienda, a no confundir margen sobre venta con recargo sobre coste y a comparar meses y campañas con el mismo perímetro. Incluye un ejemplo numérico completo, rotulado como ficticio, y una ficha de lectura lista para usar.

QUÉ APRENDERÁS

- Interpretar ventas, operaciones, ticket medio y margen de una tienda de pinturas, distinguir el margen sobre venta del recargo sobre coste y comparar periodos equivalentes antes de decidir, utilizando una ficha de lectura de resultados.

Leer los resultados de la tienda sin engañarte

Es lunes por la mañana y el encargado de la Tienda Centro abre el resumen del mes. Octubre cerró con 49.600 € de ventas y noviembre con 46.500 €. La lectura rápida es que la tienda ha caído un 6,25 % y que hay que apretar. Pero octubre tuvo 31 días y una campaña de fachada de tres días; noviembre tuvo 30 y ninguna campaña. Además, el ticket medio no se ha movido: 155 € en los dos meses.

Mientras prepara el café, el encargado recibe dos mensajes. Un comercial le dice que «trabaja al 60 %» y le ofrece una promoción. Un compañero le propone bajar precios para recuperar ventas. Antes de responder a ninguno de los dos, necesita saber qué cifra está mirando, con qué la compara y qué margen le queda. Este OA trata de eso: de leer el resultado sin confundir un porcentaje con otro ni un mes con el siguiente.

Qué vas a poder hacer al terminar

Interpretar ventas, operaciones, ticket medio y margen de una tienda de pinturas, distinguir el margen sobre venta del recargo sobre coste y comparar periodos equivalentes antes de decidir, utilizando una ficha de lectura de resultados.

- 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: El periodo oficial de comparación y el calendario comercial que utiliza dirección para leer los resultados. Qué costes entran en el margen que se pide al encargado y con qué criterio se imputan. El umbral de desviación a partir del cual hay que escalar un resultado y el formato del informe. Quién valida las causas y las acciones antes de que se conviertan en un plan de tienda.

1 · Cuatro cifras que no significan lo mismo

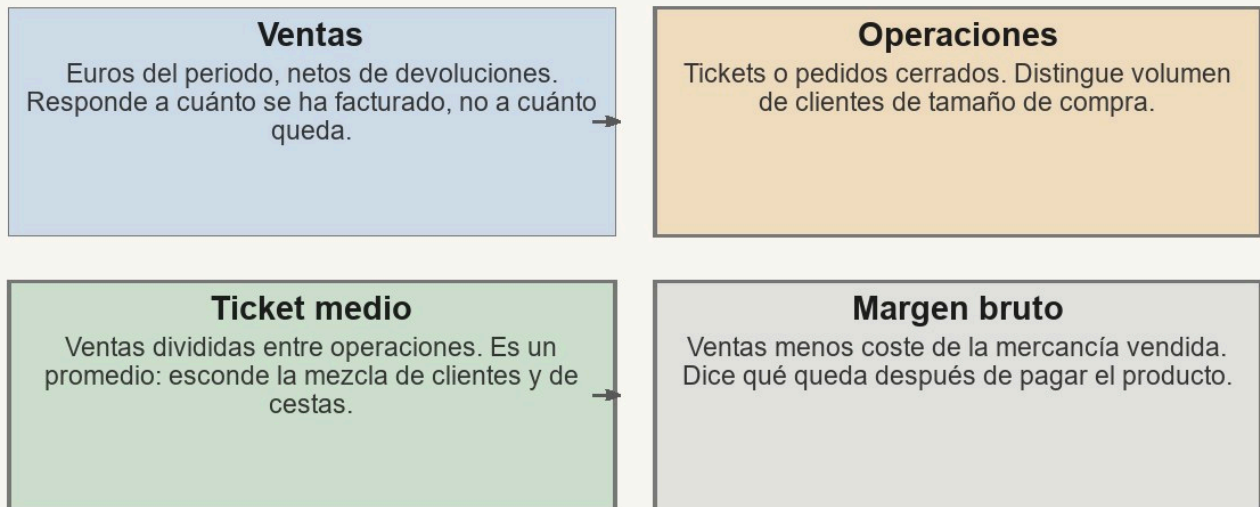
En una tienda de pinturas se miran cuatro cifras todas las semanas, y casi nunca significan lo mismo. **Ventas** es el dinero cobrado o facturado en el periodo.

Operaciones es el número de tickets o pedidos cerrados. **Ticket medio** es ventas divididas entre operaciones. **Margen bruto** es ventas menos el coste de la mercancía vendida. Ninguna de las cuatro, por separado, dice si la tienda va bien.

Un ejemplo de mostrador: un pintor compra seis botes de 15 litros en una sola operación de 360 €. Seis particulares compran un bote cada uno y suman los mismos 360 € en seis operaciones. Las ventas son idénticas; el ticket medio, seis veces distinto; la carga de mostrador, la preparación y el riesgo de error, también. Si el encargado solo mira ventas, no ve nada de eso.

La primera regla es, por tanto, **leer las cuatro cifras juntas y en el mismo periodo**. La segunda es preguntar qué hay detrás de cada una antes de calificarla de buena o mala. Una subida de ventas puede venir de más operaciones, de un ticket más alto o de un precio distinto; una subida de operaciones puede ser más clientes o el mismo cliente entrando más veces a comprar menos.

Las cuatro cifras básicas de la tienda



Una cifra sola no permite decidir. El encargado lee las cuatro y busca la relación entre ellas.

Las cuatro cifras se leen juntas. El ticket medio relaciona las dos primeras; el margen introduce el coste y evita confundir facturación con rentabilidad.

1. Supuesto ficticio: respecto al mes anterior, las ventas suben un 8 %, las operaciones un 20 % y el ticket medio baja un 10 %. ¿Cuál es la lectura más prudente?

- ☐ La tienda ha crecido: hay más operaciones y más ventas.
- ☐ Ha entrado más gente o el mismo cliente ha comprado más veces, pero cada operación es más pequeña; hay que revisar la mezcla antes de celebrarlo.
- ☐ El margen ha subido un 10 %, porque el ticket medio y el margen se mueven juntos.
- ☐ No hay nada que interpretar: mientras las ventas suban, el resto es secundario.

2 · El ticket medio es una división que esconde dos historias

El ticket medio se calcula con una división sencilla: **ventas divididas entre operaciones**. En el ejemplo ficticio de octubre, 49.600 € entre 320 operaciones dan 155 €. Ese 155 € no es lo que gasta cada cliente: es el resultado de mezclar compras muy distintas en un único promedio.

Para leerlo hay que abrir la mezcla. ¿Cuántas operaciones son de profesional y cuántas de particular? ¿Cuántas superan los 150 €? ¿Cuántas son de menos de 30 €, esas que a veces solo llevan una brocha o un bote pequeño? ¿El pedido llegó por mostrador, por teléfono o por WhatsApp? Un mismo ticket medio puede esconder una tienda que ha perdido clientes pequeños y otra que ha ganado obras grandes.

El encargado no necesita un informe sofisticado para empezar: con el listado de operaciones del periodo puede separar tres tramos y dos tipos de cliente. Lo que no puede hacer es usar el promedio como si fuera una descripción de la tienda. **El ticket medio sirve para detectar un cambio, no para explicarlo.**

El mismo promedio, dos tiendas diferentes

320 operaciones de 155 €

Mezcla ficticia: 250 compras de particular a 64 € y 70 pedidos profesionales a 480 €. El profesional aporta 33.600 €; el particular, 16.000 €. Casi el 22 % de las operaciones aporta el 67,7 % de la venta.

frente a

320 operaciones de 155 €

Mezcla ficticia: 300 compras de particular a 140 € y 20 pedidos profesionales a 380 €. La tienda depende de muchas compras medianas y tiene menos concentración en pocos clientes.

Antes de actuar sobre el ticket medio, separa tramos y tipos de cliente. La media es el comienzo de la pregunta, no la respuesta.

Mismo ticket medio, dos realidades distintas. La media sola no distingue una tienda de particulares de una tienda de profesionales con obras.

ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

2. Ejemplo resuelto (datos ficticios): descomponer el ticket medio de octubre



3. Supuesto ficticio: en septiembre la tienda facturó 49.600 € con 320 operaciones. ¿Cuál fue el ticket medio en euros?

Respuesta: (€)

3 · Margen sobre venta: qué queda de cada euro

El **margen bruto** es la diferencia entre las ventas y el coste de la mercancía vendida. Si octubre vendió 49.600 € y el coste de lo vendido fue 31.000 €, el margen bruto es 18.600 €. Ese dinero no es beneficio: de ahí salen el alquiler, los salarios, la luz, los impuestos y todo lo demás. Pero es la primera cantidad que hay que proteger.

El **margen sobre venta** se calcula dividiendo el margen bruto entre las ventas y multiplicando por 100. En el ejemplo, 18.600 entre 49.600 da 0,375, es decir, un 37,5 %. Significa que de cada euro vendido quedan 37,5 céntimos después de pagar el producto; los otros 62,5 céntimos se han ido en el coste de la mercancía.

Este porcentaje es el que permite comparar operaciones de tamaño distinto y el que se deteriora cuando se concede un descuento. También es el que se confunde con más frecuencia con el recargo sobre coste. La diferencia no es un tecnicismo: una tienda que cree que tiene un 60 % de margen cuando en realidad tiene un 37,5 % toma decisiones de precio con una base falsa.

Margen sobre venta frente a recargo sobre coste

Margen sobre venta = 37,5 %

18.600 de margen dividido entre 49.600 de ventas. Responde a qué parte de cada euro vendido queda libre después de pagar el producto. Es la base para comparar rentabilidad entre líneas y periodos.

Recargo sobre coste = 60 %

18.600 de margen dividido entre 31.000 de coste. Responde a cuánto se añade sobre lo que costó el producto. Es la forma habitual de hablar de una tarifa o de una negociación con proveedor.

no son lo mismo

Un 37,5 % sobre venta equivale a un 60 % sobre coste en este ejemplo. Si alguien dice «trabajo al 60 %», pregunta siempre: ¿60 % de qué?

El mismo margen visto desde la venta y desde el coste. Son dos formas de describir una sola realidad; no son dos márgenes que se puedan sumar.

El margen no es el beneficio

El margen bruto solo descuenta el coste de la mercancía. No incluye alquiler, personal, energía, transporte, financiación ni impuestos. Un 37,5 % de margen bruto puede convertirse en pérdida después de los gastos de la tienda. La lectura correcta es comparar el margen con el periodo anterior y con el resto de tiendas, no tratarlo como resultado final.

4. Supuesto ficticio: ventas 49.600 € y coste de la mercancía vendida 31.000 €. ¿Cuál es el margen sobre venta en porcentaje? Responde solo con el número.

Respuesta: (%)

4 · Recargo sobre coste: el mismo margen visto desde el otro lado

El **recargo sobre coste** divide el margen bruto entre el coste, no entre la venta. Con los mismos datos, 18.600 entre 31.000 da 0,60, un 60 %. Es la cifra que aparece cuando un proveedor dice «este producto deja un 60 %» o cuando alguien compara una tarifa con el precio de compra. No está mal usarla: está mal confundirla con el margen sobre venta.

La relación entre ambos es matemática y conviene tenerla interiorizada. Si el margen sobre venta es del 37,5 %, el recargo es del 60 %. Si el margen sobre venta fuera del 50 %, el recargo sería del 100 %. Cuanto menor es el margen, más se separan las dos cifras. Por eso un comercial puede decir «trabajo al 60 %» y el encargado oír «tengo un 60 % de margen»: son afirmaciones distintas.

La consecuencia práctica aparece al negociar. Un descuento del 10 % se calcula sobre la venta, pero se resta entero del margen. En un producto de 60 € con coste de 40 €, el margen es 20 € (33,3 % sobre venta, 50 % sobre coste). Con un 10 % de descuento, el precio baja a 54 € y el margen a 14 €: ha caído un 30 %, no un 10 %. El cálculo completo se trabaja en el OA de descuentos y rentabilidad; aquí basta con retener que **el porcentaje del descuento y el porcentaje del margen no se restan**.

Ejemplo ficticio de octubre: las mismas cifras expresadas con cuatro fórmulas. La comprobación está en la última columna.

Indicador	Fórmula	Resultado	Comprobación
Ventas netas	Euros del periodo	49.600 €	Dato de partida
Coste de la mercancía vendida	Euros del periodo	31.000 €	Dato de partida
Margen bruto	Ventas - coste	18.600 €	49.600 - 31.000
Margen sobre venta	Margen / ventas x 100	37,5 %	18.600 / 49.600
Recargo sobre coste	Margen / coste x 100	60,0 %	18.600 / 31.000
Ticket medio	Ventas / operaciones	155 €	49.600 / 320

5. Con el mismo supuesto ficticio (margen bruto 18.600 € y coste 31.000 €), ¿cuál es el recargo sobre coste en porcentaje? Responde solo con el número.

Respuesta: (%)

5 · Comparar periodos equivalentes, no meses de calendario

Octubre tuvo 31 días y noviembre 30. Comparar los totales sin más produce una caída del 6,25 %, pero la venta diaria cae solo un 3,125 %: 49.600 entre 31 son 1.600 € al día, y 46.500 entre 30 son 1.550 €. La diferencia sigue existiendo, pero ya no es la misma historia.

Y aún falta el segundo ajuste. Supongamos que octubre incluyó una campaña de fachada de tres días que aportó 2.400 € (dato ficticio). Si se separa ese efecto, la venta ordinaria de octubre fue de 47.200 € en 31 días, es decir, 1.522,58 € al día. Noviembre, sin campaña, vendió 1.550 € al día. Lo que parecía una caída se convierte en una ligera mejora de la venta corriente. La conclusión cambia por completo si no se ajusta.

Antes de comparar hay que igualar cinco cosas: **número de días, días de apertura y festivos, campañas y promociones, perímetro** (mismas tiendas, mismas devoluciones, mismo tratamiento de impuestos) y **mezcla de producto**. Si algún factor no se puede aislar, se declara la limitación en la ficha. Un dato con una limitación escrita es útil; un dato sin ella es una trampa.

Total del mes frente a venta diaria comparable

Lectura del total

Octubre 49.600 € frente a noviembre 46.500 €. Parece una caída del 6,25 %. Pero octubre tiene 31 días, noviembre 30 y octubre incluyó una campaña de 2.400 €. La cifra mezcla cosas distintas.

frente a

Lectura comparable

Octubre: $49.600 / 31 = 1.600$ € al día; sin campaña, $47.200 / 31 = 1.522,58$ €. Noviembre: $46.500 / 30 = 1.550$ € al día. La venta corriente no cayó: mejoró un 1,8 %.

Ajusta días y campañas antes de calificar el mes. Si no puedes aislar un factor, escríbelo como limitación.

El total mensual mezcla días, campañas y calendario. La venta diaria ajustada permite comparar; la diferencia que queda es la que merece una investigación.

ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

6. Ejemplo resuelto (datos ficticios): comparar octubre y noviembre



7. Ordena el método para comparar dos periodos sin engañarte.

Separar campañas, obras puntuales y otros efectos extraordinarios

Definir el periodo y comprobar que la fuente y el corte son los mismos

Buscar la causa de la diferencia que queda con datos de la tienda

Normalizar por días de apertura y calendario

Comparar los mismos indicadores y la misma mezcla

6 · Detectar la causa antes de decidir

Cuando una cifra se desvía, la tentación es actuar en la primera dirección que aparece: bajar precios, lanzar una promoción o cambiar el escaparate. Casi siempre es prematuro. En una tienda de pinturas, una desviación puede venir de al menos ocho familias de causas: **mezcla de cliente** (más particular y menos profesional), **precio** (descuentos, cambio de tarifa), **disponibilidad** (falta de la referencia que arrastra la venta), **calendario** (festivos, días de apertura), **campaña** (una acción puntual del periodo anterior), **clima** (exterior y fachada), **obras o clientes perdidos** y **calidad del dato** (tickets duplicados, devoluciones no imputadas).

Cada causa tiene una evidencia distinta y una decisión distinta. Si el problema es un stockout, la acción es reposición y aviso al cliente; si es un descuento excesivo, la acción es revisar la autorización y el margen; si es una campaña, la acción es no anualizar su efecto; si es una obra que terminó, la acción es visitar al cliente y buscar la siguiente. Decidir sin diagnosticar produce soluciones que empeoran el problema: bajar precios cuando falta stock solo destruye margen.

El encargado debe formular al menos tres hipótesis y buscar para cada una un dato que la apoye o la descarte. No hace falta un estudio: con el listado de operaciones, el informe de existencias, el calendario y dos llamadas se puede avanzar mucho. Lo que no vale es elegir la hipótesis que confirma la decisión que ya se quería tomar.

- ¿Qué cambió en la mezcla: profesionales, particulares, obras, mostrador o teléfono?
- ¿Cambió el precio medio de venta o el coste de compra en alguna familia?

- ¿Hubo faltas de existencias en las referencias que más arrastran otras ventas?
- ¿El periodo anterior o el actual incluyen campaña, festivo o cierre de tienda?
- ¿Se han imputado todas las devoluciones y se han eliminado duplicados?
- ¿Qué dice el equipo de mostrador que no aparece en el informe?

8. Une cada señal con la comprobación que mejor la explica.

8.	El ticket medio sube y las operaciones bajan	-----
8.	Las ventas están planas y el margen baja	-----
8.	Caída concentrada en pintura de exterior	-----
8.	Ventas altas el último día del mes	-----
8.	Dos tiendas con resultados muy distintos	-----

Opciones: Revisar la mezcla: puede haberse perdido compra pequeña o ganado obra grande · Revisar descuentos concedidos y coste de compra del periodo · Contrastar clima, campaña de fachada y estacionalidad · Comprobar pedidos profesionales puntuales o cierre de obra · Comparar surtido, horario, clientela y obras, no solo la cifra final

7 · La ficha de lectura y el límite de lo que decide el encargado

La ficha de lectura de resultados se rellena siempre en el mismo orden: periodo y fuente, ventas, operaciones, ticket medio, coste, margen, comparación homogénea, tres causas candidatas con su evidencia, decisión propuesta y responsable. El orden importa porque impide empezar por la conclusión. Una ficha que solo lleva cifras no sirve para dirigir; una que lleva cifras, comparación y causa sirve para decidir y para explicar la decisión.

El encargado **lee, interpreta y propone**. No fija el objetivo de ventas, no cambia la tarifa y no decide el coste que se imputa: eso corresponde a dirección y administración. Lo que sí decide es la respuesta operativa dentro de su facultad: reforzar una referencia, reorganizar el mostrador, ajustar la preparación de pedidos, pedir una transferencia o preparar una visita a un cliente profesional. Lo que debe registrar es la lectura, la causa comprobada y la acción con fecha y responsable.

Hay tres situaciones en las que hay que escalar sin esperar al cierre: una desviación que supera el umbral que fije dirección (parámetro pendiente), una causa que está fuera de la tienda (tarifa, compra, crédito o surtido) y una decisión que afecta a varias tiendas. Escalar no es enviar el informe: es enviar la ficha con una recomendación y el dato que la sostiene, tal como se trabaja en el OA del papel del encargado.

Una cifra sin comparación no es un diagnóstico

«Hemos vendido 46.500 €» no dice si el mes es bueno o malo. Hace falta el periodo comparable, el objetivo acordado y la mezcla. Si falta cualquiera de los tres, la ficha se completa con la limitación escrita y la decisión se limita a lo que el dato permite.

- Revisar: periodo, fuente, ventas, operaciones, coste, margen y comparación homogénea.
- Preguntar: qué cambió en la mezcla, el precio, la disponibilidad, el calendario o la campaña.
- Decidir: qué acción operativa cabe dentro de la facultad y cuál debe esperar.
- Registrar: la ficha completa con causas, evidencia, acción, fecha y responsable.
- Delegar o escalar: administración valida el coste; dirección fija objetivo y umbral; se escala si la causa es externa o afecta a varias tiendas.

ACTIVIDAD
INTERACTIVA
DISPONIBLE EN
LUMBRE

9. Cinco frases de un encargado al comentar el mes. Marca las que no se sostienen como lectura de resultados.



Herramienta de trabajo: ficha de lectura de resultados

Copia esta ficha en una hoja de cálculo o en el cuaderno de la tienda y rellénala siempre en el mismo orden. La columna de ejemplo está cumplimentada con datos ficticios de octubre para que se vea el nivel de detalle que se espera; no son datos de Pinturas Especializadas. Los campos de objetivo y umbral los fija dirección.

Ficha de lectura con ejemplo ficticio. La última fila es la que convierte la lectura en una decisión trazable.

Bloque	Qué se escribe	Ejemplo ficticio (octubre)	Fuente
Periodo y corte	Fechas, días de apertura y fecha de extracción	1 a 31 de octubre, 31 días, corte del 1 de noviembre	Sistema de gestión
Ventas netas	Euros netos de devoluciones	49.600 €	Listado de operaciones
Operaciones	Tickets o pedidos cerrados	320	Listado de operaciones

Bloque	Qué se escribe	Ejemplo ficticio (octubre)	Fuente
Ticket medio	Ventas / operaciones	155 €	Cálculo propio
Coste de lo vendido	Coste de la mercancía vendida en el periodo	31.000 €	Administración
Margen bruto	Ventas - coste	18.600 €	Cálculo propio
Margen sobre venta	Margen / ventas x 100	37,5 %	Cálculo propio
Recargo sobre coste	Margen / coste x 100	60,0 %	Cálculo propio (no confundir)
Comparación homogénea	Periodo equivalente, días y campañas ajustados	47.200 € ordinarios / 31 = 1.522,58 € al día	Listado y calendario
Tres causas candidatas	Hipótesis con el dato que la apoya o la descarta	Campaña, mezcla profesional y stockout de una referencia	Datos y equipo
Decisión y responsable	Acción, fecha y persona; o escalamiento con recomendación	Reponer referencia y visitar a dos profesionales el martes	Encargado

Cómo usarla

Si falta el coste o la comparación, no cierras la ficha con una conclusión: escribe «pendiente» y la fecha en que lo tendrás. Una ficha incompleta sirve para pedir el dato; una ficha rellena con supuestos sirve para equivocarse más rápido.

Repaso activo

ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

10. Memoria: cifra y significado

Empareja cada indicador
con lo que mide de verdad.



ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE

11. Tarjetas de repaso rápido



ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE

12. Chequeo: leer el resultado antes de actuar



Para dominar este tema

Leer resultados no es sumar lo que ha entrado en caja: es explicar por qué entró y qué queda después de pagar el producto. El encargado que domina esta lectura distingue ventas de margen, margen sobre venta de recargo sobre coste y total del mes de periodo comparable. Con esas tres separaciones, una cifra deja de ser un titular y se convierte en una pregunta útil.

La regla que resume la lección: **compara lo comparable, separa las dos bases del margen y busca la causa antes de tocar el precio**. Si mañana el resultado se desvía y no puedes completar la ficha, no improvises una conclusión: escribe qué falta, quién lo tiene y para cuándo. Un dato pendiente bien identificado vale más que una decisión tomada sobre una cifra mal leída.

- Fuente interna: «Preparar un presupuesto verificable» (OA 28457), para el control de precios, descuentos y documentos.
- Fuente interna: «Control de existencias y rotación» (28511), para relacionar disponibilidad y venta.
- Relacionado en el portal: «El papel del encargado y sus límites de autoridad» (M1·O1), para separar lectura, decisión y escalamiento.
- Los importes, porcentajes, campañas y situaciones marcados como ficticios son supuestos didácticos; no son datos de Pinturas Especializadas.

Para mirarlo de otra manera

El marcador y la posesión

En un partido, el marcador dice quién va ganando, pero no explica por qué. La posesión, los tiros y las ocasiones ayudan a interpretar si el resultado es sostenible o afortunado. En la tienda pasa lo mismo: las ventas son el marcador; las operaciones, el ticket y el margen son la posesión. Mirar solo el marcador lleva a celebrar un mes que se ha ganado con una campaña que no se repetirá.

La pregunta del vestuario

Después de cada partido, el entrenador no pregunta solo el resultado: pregunta qué funcionó y qué se puede repetir. El encargado hace lo mismo con el mes: qué parte del resultado es repetible y qué parte fue circunstancia.

Leer la ficha en diez minutos

1. Apunta periodo, días de apertura y fuente. Si el corte no coincide, para y corrígelo.
2. Copia ventas, operaciones y coste. Calcula ticket, margen y las dos bases del margen.
3. Compara con el periodo equivalente, no con el mes anterior tal cual.
4. Escribe tres causas posibles y el dato que apoyaría cada una.
5. Decide una acción dentro de tu facultad o prepara el escalamiento con recomendación.

Si en el paso 3 descubres que falta un dato, no rellenes la ficha con una estimación: anota quién lo tiene y cuándo lo pides. La ficha también sirve para dejar constancia de lo que no se sabía.

Referencia curricular

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

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



<https://pinturasespecializadas.lumbre.lat/object/leer-los-resultados-de-la-tienda-sin-engañarte>

Material educativo generado desde Lumbre · lumbre.lat