

LUMBRE



Rentabilidad por pedido y por cliente: el coste de servir

Materia: Dirección de tienda · Encargado de sucursal

31/10/2026

Antes de empezar

Lección de rentabilidad comercial para el encargado. Separa el margen de la línea del resultado del pedido, ordena el coste de servir, propone una ficha por pedido y por cliente, lee la mezcla y fija qué decidir y qué escalar. Cifras didácticas; las definiciones internas de coste están pendientes.

QUÉ APRENDERÁS

- Calcular la rentabilidad de un pedido y de un cliente restando al margen de la línea el coste de servir —portes, entregas, devoluciones, retrabajo, preparación y visitas—, separar lo medido de lo estimado y decidir dentro de los límites aprobados cuándo ajustar, agrupar o escalar.

Rentabilidad por pedido y por cliente: el coste de servir

En una tienda del litoral mediterráneo, el cierre del trimestre deja una sensación incómoda: la facturación crece, pero el resultado no acompaña. El encargado repasa tres clientes ficticios. Una comunidad compra poco y acumula visitas y devoluciones. Un profesional compra mucho y pide entregas parciales urgentes en obras de varios municipios. Un hotel concentra pedidos en temporada y exige una franja estrecha. Ninguna línea parece mala; el conjunto no cuadra.

Concluir que «los pequeños no compensan» o que «los profesionales son el negocio» no se sostiene sin una ficha: venta real, coste de producto y coste de servir. Esta lección enseña a hacerla, leer la mezcla y decidir dentro de los límites aprobados.

Qué vas a poder hacer al terminar

Calcular la rentabilidad de un pedido y de un cliente restando al margen de la línea el coste de servir —portes, entregas, devoluciones, retrabajo, preparación y visitas—, separar lo medido de lo estimado y decidir dentro de los límites aprobados cuándo ajustar, agrupar o escalar.

- Hecho verificado: consta en la norma o en la aritmética citada.
- Buena práctica general: método razonable; no es política de la empresa por sí solo.
- Procedimiento interno pendiente: costes, tasas, portes, devoluciones y facultades que confirma dirección.

- Supuesto didáctico: situaciones y cifras ficticias para practicar; no son datos de la empresa.

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: Definición interna del coste de producto, del coste de servir y de la tasa horaria. Quién autoriza condiciones de entrega, agrupación de pedidos y avisos de coste adicional. Cómo se imputa el tiempo de preparación, visita y gestión sin registro horario. Política de portes, entregas parciales y devoluciones, y quién asume su coste. Criterio para agrupar pedidos por cliente, día de reparto o ruta.

1 · El margen de la línea no es el resultado del pedido

En el mostrador se mide el margen de la línea: precio menos coste del producto. Es necesario, pero no responde a la pregunta del encargado: **¿este pedido ha dejado dinero después de atenderlo?** Un pedido puede tener margen en todas sus líneas y perder dinero si la entrega, la devolución, el retrabajo o la preparación cuestan más.

El resultado del pedido es la **venta neta** —facturado menos descuentos y abonos— menos el **coste de producto** y el **coste de servir**. Este reúne lo que consume atenderlo: portes y entregas, devoluciones, retrabajo, preparación, visitas, gestiones y las condiciones acordadas que trasladan coste o riesgo, si la empresa las ha aceptado.

Ejemplo didáctico, no dato de la empresa: venta neta 600 €, coste de producto 420 €, margen 180 €. Servir cuesta 75 € —18 € de porte, 24 € de preparación, 18 € de visita y 15 € de retrabajo—, y el resultado es 105 €. El 42 % del margen se ha ido en servir. Con otra entrega urgente de 20 € quedan 85 €; si el retrabajo se repite, el pedido cruza el cero sin que cambie ningún precio.

La línea se vende; el pedido se sirve.

1. Supuesto didáctico: venta neta 600 €, coste de producto 420 € y coste de servir 75 €. ¿Cuál es el resultado del pedido?

- ☐ 180 €: es el margen de la línea.
- ☐ 105 €: se restan los 75 € de servir.
- ☐ 75 €: el coste de servir incluye el producto.
- ☐ 30 €: se descuentan margen y servicio.

2 · Qué se puede medir y qué solo se puede estimar

El coste de servir es una lista, no una cifra única. Unos componentes se leen en un documento; otros se estiman con un método declarado. Mezclarlos sin decirlo lleva a creer rentable un pedido porque solo se miró el producto, o a cargarle costes inventados.

Se miden: venta neta de facturas y abonos; coste de producto según el criterio interno; porte facturado; devolución y su abono; material extra de retrabajo con vale; entregas y visitas con albarán. **Se estiman:** tiempo de preparación, de visita, llamadas y correos, uso de vehículo u ocupación de espacio. Estimar exige una tasa en euros por hora y un registro de horas; sin tasa validada es una hipótesis, no un coste.

Tres reglas: **no contar dos veces** (si el coste de producto es «puesto en tienda», el porte de compra está dentro); **no mezclar bases** (con IVA y sin IVA); y **declarar el método** (tasa, horas y quién la validó).

La definición interna de cada coste está pendiente de confirmar: úsala cuando exista y marca «pendiente» cuando no.

Componentes del coste de servir

Componente	Cómo se obtiene	Tipo	Límite
Venta neta	Facturas menos descuentos y abonos	Medible	No es el cobro
Coste de producto	Unidades por coste interno	Medible	Definición pendiente
Portes y entregas	Factura del transportista y albaranes	Medible	Separar compra y cliente
Devoluciones	Abono y entrada de material	Medible	No explica la causa
Retrabajo	Material extra con vale y horas	Mixto	La hora es estimada
Preparación	Horas por tasa validada	Estimable	Tasa pendiente
Visitas y gestiones	Horas por tasa validada	Estimable	No toda visita es del pedido
Condiciones acordadas	Acuerdo escrito con el cliente	A confirmar	No se inventan

Separa lo documentado de lo estimado. Una cifra sin fuente es una opinión con decimales.

Cada componente tiene fuente y límite; lo no documentado se estima con método, no a ojo.

2. Clasifica cada dato por la forma en que se obtiene.

Elementos:

- Factura del transportista.
- Abono de una devolución.
- Entregas parciales en albaranes.
- Material extra con vale de salida.
- Tiempo de preparación.
- Tiempo de visita a obra.
- Llamadas de una incidencia.

Medible con documento	. . .
Solo estimable con método	. . .

3 · La ficha de rentabilidad de un pedido

La ficha cabe en una hoja y se calcula siempre en el mismo orden. No sustituye la contabilidad: hace visible el efecto de servir antes de decidir una condición o repetir un pedido que se come el margen.

Fórmula: resultado = venta neta – coste de producto – coste de servir. La venta neta es lo facturado menos descuentos y abonos; el coste de producto, las unidades servidas por el criterio interno; el coste de servir, los costes trazables más las horas por la tasa validada. El resultado se expresa también como porcentaje sobre la venta neta.

Ejemplo didáctico con cifras ficticias: venta bruta 660 €, descuento 30 € y devolución 30 €; venta neta 600 €. Coste de producto 420 €; margen 180 €. Coste de servir: porte 18 €, preparación 2 h × 12 €/h = 24 €, visita 1,5 h × 12 €/h = 18 € y retrabajo 15 €; total 75 €. Resultado: 600 – 420 – 75 = 105 €, un 17,5 %. El servicio se lleva 75 de los 180 € de margen.

Tres preguntas: **¿el resultado es positivo?** Si es negativo, el pedido consumió más de lo que aportó. **¿cuánto pesa el coste de servir?** Un peso alto puede ser estratégico. **¿se repite?** Un caso se corrige; un patrón se decide. El resultado no incluye estructura ni impuestos: sirve para comparar, no para cerrar el mes.

Cómo se calcula la ficha de un pedido

1

Venta neta: facturas menos descuentos y abonos.

2

Coste de producto: unidades servidas por coste interno.

3

Costes trazables: portes, retrabajo y material extra.

4

Tiempo estimado: horas por la tasa validada.

5

Resultado: venta neta menos los dos costes; porcentaje sobre la venta.

Esquema didáctico. La tasa horaria y la definición de coste son procedimientos internos pendientes de validar.

Siempre el mismo orden: venta neta, producto, costes trazables, tiempo estimado y resultado.

ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

3. Ejemplo resuelto (supuesto didáctico): pedido de 12 botes



4. Supuesto didáctico: venta neta 600 €, coste de producto 420 € y coste de servir 75 €. ¿Cuál es el resultado del pedido en euros?

Respuesta: (€)

4 · Rentabilidad por cliente y por tipo de cliente

Para medir a un cliente se agregan sus pedidos del mismo periodo: **resultado = venta neta total – coste de producto total – coste de servir total**. Se compara en euros y en porcentaje sobre la venta neta, junto al número de pedidos. Mucha venta con poco resultado no es mejor que menos venta con más resultado.

El tipo de cliente ayuda a prever qué coste buscar, no a juzgar. **Particular:** compra pequeña y frecuente, suele recoger y consulta; su coste por euro vendido tiende a ser alto en atención. **Profesional:** compra por obra, pide entrega en el tajo, presupuestos, entregas parciales y devolución de sobrantes; volumen y coste pueden ser altos.

Comunidad: decide en junta, exige visitas, documentación y plazos largos. **Hotel:** concentra el trabajo en temporada, con ventanas estrechas y urgencias.

Son **patrones didácticos**, no perfiles de la empresa ni juicios sobre personas. Un particular puede ser el cliente más rentable y un profesional puede consumir el margen de tres pedidos. Deciden los datos del cliente concreto, en el mismo periodo.

Una devolución puede ser un error de la tienda, material que sobraba o una reclamación legítima. ISO 10002:2018 da directrices para tratar quejas; no decide quién paga el porte ni si se acepta. Eso depende de la causa y de lo acordado.

Qué coste mirar en cada tipo de cliente

Particular

Compra pequeña y frecuente. Mira visitas, tiempo de mostrador, preparación y devoluciones. Puede ser el más fiel y el que más atención consume por euro.

Profesional

Compra por obra. Mira portes, entregas parciales, urgencias, devolución de sobrantes y retrabajo. La facturación alta no garantiza resultado.

Comunidad

Decide en junta. Mira horas de visita y gestión, documentación, plazos y condiciones acordadas. El pedido grande y espaciado puede ocultar coste.

Hotel

Concentra el trabajo en temporada. Mira ventanas de entrega, urgencias de mantenimiento y estacionalidad. Un mes bueno no representa el año.

Patrones didácticos, no perfiles de Juliá Pinturas. Se comparan clientes concretos, en el mismo periodo y con la misma base.

El tipo orienta la sospecha; el dato del cliente decide.

5. Un cliente profesional compra más, así que su rentabilidad por cliente siempre es mayor que la de un particular.

☐ Verdadero

☐ Falso

5 · La mezcla: muchos pedidos pequeños o pocos grandes

La mezcla explica por qué dos clientes con la misma facturación dejan resultados distintos. Parte del coste de servir se repite en cada pedido —preparación, manipulación, porte, gestión— y se multiplica cuando los pedidos son pequeños y frecuentes.

Supuesto didáctico: 2.000 € de venta con un 30 % de margen, 600 €. En 20 pedidos de 100 € con 20 € de coste cada uno, el coste es 400 € y el resultado 200 €. En 4 pedidos de 500 € con los mismos 20 €, el coste es 80 € y el resultado 520 €. La diferencia de 320 € es el precio de la frecuencia.

El pedido pequeño no es el enemigo. Para un particular sin espacio, comprar poco y a menudo es razonable; forzarle un palé sería perder la venta. La pregunta es si puede **agruparse** sin empeorar el servicio: acumular pedidos de la semana, fijar un día de reparto, preparar por lotes o proponer una cantidad mayor si el producto no caduca. Agrupar es operativa y acuerdo con el cliente.

El extremo contrario también cuesta: pocos pedidos grandes crean picos, ocupan espacio y concentran urgencias. Mide coste y margen por pedido y comprueba si agrupar es posible sin romper la promesa.

Muchos pedidos pequeños frente a pocos grandes	
frente a	
<p>20 pedidos de 100 €</p> <p>Venta 2.000 €, margen 600 € y 20 € de coste por pedido: 400 €. Resultado: 200 €. La frecuencia se come dos tercios del margen.</p>	<p>4 pedidos de 500 €</p> <p>La misma venta y margen, con 20 € por pedido: 80 € de coste. Resultado: 520 €. La diferencia son 320 € de coste evitado.</p>

Supuesto didáctico. Agrupar solo vale si el cliente puede esperar y la operación lo permite; no hay mezcla universal.

La misma venta y margen dejan 200 € o 520 € según cómo se agrupen los pedidos.

6. Supuesto didáctico: pasar de 20 pedidos a 4 pedidos, con un coste de servir de 20 € por pedido. ¿Cuántos euros de coste de servir se evitan?

Respuesta: (€)

6 · Detectar lo que consume sin retorno y decidir dentro de límites

Detectar un pedido o cliente que consume sin retorno exige mirar la ficha y el patrón. Señales: coste de servir mayor que el margen de la línea o desproporcionado de forma repetida; devoluciones que se repiten sin defecto; entregas parciales y urgencias que son la norma; presupuestos y visitas que no se convierten; preparaciones que paran el mostrador; pedidos por debajo de un mínimo, si la empresa lo ha definido.

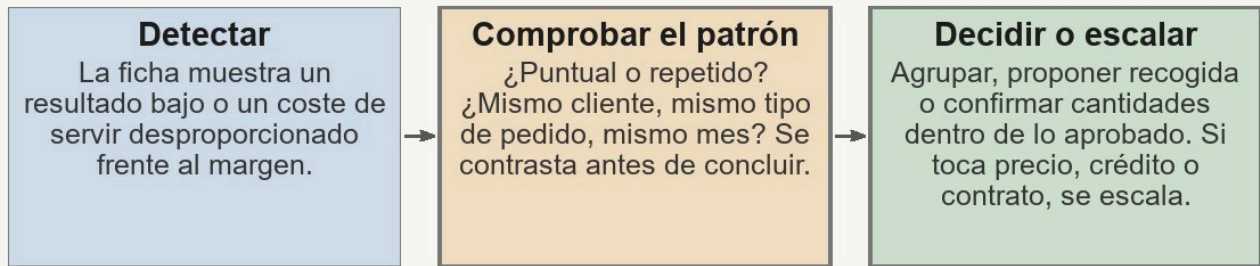
Ninguna señal demuestra nada por sí sola. Un pedido caro puede abrir una obra grande; una devolución puede ser un error de la tienda. Se mira el patrón y se contrasta con el cliente.

Dentro de límites aprobados: proponer recogida en tienda, agrupar pedidos en un día de reparto, confirmar cantidades antes de preparar, avisar de un coste adicional si la empresa lo ha aprobado, sugerir un tamaño eficiente y registrar la incidencia. **Sin autorización:** cobrar portes, cambiar precios o descuentos, imponer mínimos, negar

el servicio, alterar crédito o prometer entregas no aceptadas. La frontera es la facultad.

Escalar cuando el cliente es estratégico o tiene acuerdo firmado; cuando la causa es estructural; cuando afecta a precio, crédito o contrato; cuando es comunidad u hotel con interlocutores propios; y cuando falta el coste validado. Se escala con un caso: cliente, periodo, cifras, patrón, propuesta y qué se necesita aprobar.

De la señal a la decisión



Esquema didáctico. Las medidas concretas y quién las autoriza son un procedimiento interno pendiente.

Primero el dato, después el patrón y al final la facultad.

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE

7. Decidir sin inventar condiciones



ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE

8. Seis frases de un encargado ante un cliente con coste alto. Marca las que no se sostienen.



7 · Errores frecuentes e indicadores que no engañan

Los errores caros no son de aritmética: son de mirada.

Cargar todos los costes a ojo. Un porcentaje fijo «para cubrir gastos» esconde que unos pedidos consumen mucho y otros poco. Un coste estimado necesita método y tasa.

Comparar periodos distintos. Un trimestre con campaña no se compara con un mes tranquilo, ni una venta con IVA con otra sin IVA.

Confundir facturación con rentabilidad. Supuesto didáctico: facturar 5.000 € y dejar 200 € puede ser menos rentable que facturar 1.500 € y dejar 300 €.

Premiar volumen que pierde dinero. Un descuento por volumen o una entrega gratuita pueden aumentar unidades y reducir resultado. **Olvidar devoluciones y retrabajo** también falsea: son costes que no aparecen en la línea. Y **contar dos veces** infla el gasto si el porte de compra ya está en el coste de producto.

El encargado revisa pocos indicadores, siempre con la misma fórmula. La tabla no fija objetivos: dice qué mide cada uno, de dónde sale, cada cuánto se mira y qué no dice.

Indicadores descriptivos, sin objetivos universales. Frecuencia y umbrales deben confirmarse con dirección.

Indicador	Fórmula	Fuente	Frecuencia	Limitación
Resultado del pedido	Venta neta – producto – servir	Ficha	Por pedido	Depende de la tasa
Peso del coste de servir	Coste de servir / margen × 100	Ficha	Por pedido	No dice si es estratégico
Resultado por cliente	Resultados / venta neta × 100	Fichas agregadas	Trimestral	Mezcla y estacionalidad
Devoluciones sobre venta	Abonos / venta bruta × 100	Abonos	Mensual	No distingue causa
Entregas por pedido	Albaranes / pedidos	Albaranes	Mensual	No mide urgencia
Pedidos con coste alto	Nº con coste mayor que el margen	Fichas	Mensual	Umbral pendiente

9. El resultado de un pedido es la venta neta menos el coste de producto y el coste de _____ . Para comparar clientes hay que usar el mismo _____ y la misma base. Si una decisión cambia el precio o las condiciones de crédito, el encargado debe _____ .

Herramienta de trabajo: ficha de rentabilidad de pedido y cliente

Se abre una ficha por pedido y se agrega por cliente al cierre del periodo. Primero lo documentado; después lo estimado con tasa validada. El ejemplo es el supuesto didáctico de 12 botes.

Modelo didáctico de ficha, pendiente de validar con dirección. El ejemplo es ficticio; las definiciones de coste y la tasa no son políticas de la empresa.

Campo	Fórmula o fuente	Ejemplo didáctico	Límite
1. Cliente y periodo	Identificación y fechas	Cliente ficticio A / trimestre	Mismo periodo para comparar
2. Venta bruta	Facturas emitidas	660,00 €	Sin IVA y misma base
3. Descuentos y abonos	Facturas y abonos	60,00 €	Incluye devolución, no su causa
4. Venta neta	$2 - 3$	600,00 €	No es el cobro real
5. Coste de producto	Unidades por coste interno	420,00 €	Definición pendiente
6. Costes trazables	Portes, retrabajo y material extra	33,00 €	Solo lo documentado
7. Tiempo estimado	Horas por tasa validada	42,00 €	Estimación declarada
8. Coste de servir	$6 + 7$	75,00 €	No incluye estructura
9. Resultado del pedido	$4 - 5 - 8$	105,00 €	Antes de estructura e impuestos
10. Resultado sobre venta	$9 / 4 \times 100$	17,5 %	No fija ningún objetivo

Cómo usarla

Si una fila no tiene fuente, escribe «pendiente» y no la conviertas en coste. La ficha compara y propone; no autoriza un cambio de precio, porte o crédito.

Repaso activo

ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

10. Memoria: concepto y significado

Empareja cada concepto
con la idea que le
corresponde.



ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN
LUMBRE

11. Tarjetas de repaso rápido



ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE
EN LUMBRE

12. Chequeo: ¿ves lo que cuesta servir?



Para dominar este tema

Un pedido no se juzga por el margen de sus líneas, sino por lo que queda después de servirlo: venta neta menos coste de producto menos coste de servir. Lo difícil es separar lo que se mide de lo que se estima, usar el mismo periodo al comparar y no cargar a ojo. Un cliente no es bueno o malo por su tipo: es un patrón de pedidos que se puede leer.

Mide el pedido, agrupa cuando puedas, decide dentro de tu facultad y escala con números. Ninguna cifra es un objetivo ni una política de la empresa: son supuestos didácticos y definiciones pendientes. La ficha explica una decisión; no sustituye la autorización.

- ISO 9001:2015, Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos: enfoque a procesos (cláusula 4.4) y mejora (cláusula 10). Ficha: <https://www.iso.org/standard/62085.html> (consulta 2026-10-24).
- ISO 10002:2018, Gestión de la calidad — Satisfacción del cliente — Directrices para el tratamiento de las quejas. Ficha: <https://www.iso.org/standard/71536.html> (consulta 2026-10-24).
- Fuente interna pendiente: definición de costes, tasa horaria, portes, devoluciones y facultades; debe confirmarla dirección.
- Relacionado: M3·O9 (resultados), M3·O10 (descuentos) y M3·O12 (pedidos complejos).

Para mirarlo de otra manera

La factura es la foto; el pedido es la película

La factura enseña un instante: lo que se vendió y a qué precio. El pedido dura: se prepara, se entrega, a veces se devuelve y a veces hay que rehacerlo. Quedarse con la foto explica por qué a final de mes falta dinero. El coste de servir es el tiempo entre la foto y el cobro.

Tres restas, en orden

Venta neta, menos coste de producto, menos coste de servir. Si el resultado es pequeño, pregunta qué parte del servicio puedes agrupar.

Revisar un cliente en quince minutos

1. Elige un periodo cerrado y reúne facturas, abonos y albaranes.
2. Suma venta neta, coste de producto y costes trazables.
3. Añade las horas con la misma tasa para todos los clientes.
4. Calcula resultado en euros y porcentaje, y cuenta pedidos.
5. Compara con el periodo anterior: puntual o patrón.

Sin tasa no hay comparación

Si cada revisión usa una tasa distinta, las cifras no se comparan. La tasa y la definición de coste deben ser las mismas y estar validadas.

Referencia curricular

Materia:

Dirección de tienda · Encargado de sucursal

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



<https://pinturasespecializadas.lumbre.lat/object/rentabilidad-por-pedido-y-por-cliente-el-coste-de-servir>

Material educativo generado desde Lumbre · lumbre.lat