Unidad 2 · Qué venderemos esta Navidad

Resumen · Libro del alumno, págs. 25–40

Prever es una **hipótesis** que se revisa cada mes. Con dos años de ventas ordenados y **periodos iguales** se calcula el **crecimiento** (2.001 ÷ 1.845 = 108,46 %) y se aplica al año anterior: la previsión de las tazas es 277, 358, 564 y 857. La **media móvil** y la **recta de tendencia** no ven la estacionalidad: la tendencia da 305 para diciembre, cuando se vendieron 790. El **índice estacional** (ventas del mes ÷ media mensual) separa meses fuertes (diciembre 2,53, noviembre 1,67) de flojos (agosto 0,61). La **desviación** compara previsto y real (junio: −11 tazas, −4,9 %, por obras en la calle) y se anota con su causa. De la previsión sale la **necesidad de compra**: 564 + 857 + 206 de seguridad − 427 de stock = **1.200 tazas**, 100 cajas de 12.

2.1 · Los datos de ventas y cómo ordenarlos

- **Periodos iguales.** Compara siempre los mismos meses de años distintos. Y recuerda que los meses no tienen los mismos días de apertura: Ágora abre 26 días en octubre y 25 en noviembre y en diciembre, porque cierra los domingos y los festivos.
- **De dónde salen las ventas.** El historial de ventas sale del cierre de caja diario y del programa de la tienda: cada venta guarda la fecha, el artículo, las unidades y el importe.
- **Cómo se prepara la serie.** Seis pasos, siempre en este orden:
- **La hoja de partida.** Una fila por mes y una columna por año.

2.2 · Previsión de ventas: media, crecimiento y tendencia

- **Una previsión es una hipótesis.** Escribe siempre el método y el supuesto («crecimiento del 8,46 %, como de enero a agosto»). Cuando llegue el dato real se compara y se corrige. Soledad no pide una cifra segura: pide una cifra explicada.
- **Qué es una previsión.** Una **previsión de ventas** es una estimación de las unidades que se venderán en un periodo futuro.
- **Media móvil.** Se calcula la media de los últimos meses.
- **Crecimiento sobre el año anterior.** Se divide lo vendido en el periodo de este año entre lo vendido en el mismo periodo del año anterior: 2.001 ÷ 1.845 = 1,0846, es decir, el **108,46 %**.
- **Tres escenarios.** Como una previsión es una hipótesis, se calcula con más de un supuesto.
- **Recta de tendencia.** Con los 20 meses de datos (de enero de 2025 a agosto de 2026), la hoja puede trazar la recta que mejor se acerca a los puntos.

2.3 · Estacionalidad: meses fuertes y flojos

- **Un solo año no basta.** Un índice calculado con un único año puede estar torcido por una circunstancia de ese año (una obra, una rotura). Con dos o tres años se afina. Ágora solo tiene un año completo, y por eso lo trata como una primera aproximación y no como una ley.
- **Qué es la estacionalidad.** La **estacionalidad** es la variación regular de las ventas según la época del año.
- **La actividad de la zona.** Además del calendario, cada barrio tiene su pulso: días de mercadillo, fiestas, el comienzo de unas obras o el cierre de un negocio.
- **Cómo se lee.** Con una media de 311,7 tazas al mes, diciembre vende 2,53 veces la media y agosto, 0,61.
- **Para qué sirve el índice.** Tiene tres usos: 1) planificar las compras y el espacio (Mireya ya sabe que diciembre necesita más sitio); 2) comparar meses distintos sin engañarse (agosto parece «malo» y es normal); y 3) prever.

2.4 · Previsto frente a real

- **Mira el signo.** Una desviación aislada puede ser casualidad. Varias seguidas con el mismo signo indican que hay que cambiar el supuesto, no solo disculparla.
- **Qué se compara y cuándo.** Cada mes, cuando se cierra, Joaquín añade a la hoja las ventas reales y las compara con lo previsto.
- **Tres medidas.** La **desviación** es la diferencia entre lo real y lo previsto: real − previsto.
- **Cómo se lee.** En siete de los ocho meses las ventas superaron lo previsto y solo junio quedó por debajo.
- **Cuándo avisar.** Soledad pide dos avisos: que la desviación acumulada pase del 5 % de lo previsto o que haya tres desviaciones seguidas del mismo signo.
- **El gráfico de dos líneas.** Con los meses en el eje horizontal y las tazas en el vertical, se dibuja una línea para lo previsto y otra para lo real.

2.5 · Por qué nos desviamos

- **La causa va en la hoja.** Anota la causa en la misma fila que la desviación. Dentro de un año nadie recordará por qué junio fue flojo, y la hoja sí.
- **Causas internas y externas.** Una desviación tiene causas que dependen de la tienda y otras que no:
- **Cómo se investiga.** Cinco pasos: 1) localizar la desviación mayor o la que tiene el signo contrario a las demás (en Ágora, junio); 2) preguntar en la tienda a quien estaba allí; 3) contrastar con los datos propios (roturas, promociones, días de apertura); 4) anotar la causa en la hoja con su fecha y quién la anota; 5) decidir si se corrige el método o solo se anota el hecho.
- **Corregir la previsión.** Las desviaciones del mismo signo sí piden corregir el supuesto.
- **De la previsión a la necesidad de compra.** Prever ventas no es todavía decidir qué se compra.

CASO RESUELTO · LA NECESIDAD DE TAZAS PARA NAVIDAD

Hay que comprar **1.200 tazas**, es decir, **100 cajas de 12**. La previsión es una hipótesis (crecimiento del 8,46 %) y se revisará cada mes con las ventas reales. Los 427 son el stock previsto para el 01/11 (supuesto del libro): lo que guarda la reposición normal, como mucho 192 tazas (se calcula en la unidad 3), más unas 235 tazas de cajas de campaña recibidas antes del 01/11 con su albarán (supuesto). Queda anotado como necesidad NE-2026-001.

NO CONFUNDAS

- Media móvil, crecimiento interanual y recta de tendencia.
- Índice estacional y crecimiento.
- Causa interna y causa externa de una desviación.
- Previsión (hipótesis) y dato real.

DÓNDE SE EXPLICA EN EL LIBRO

- **2.1** Datos de ventas · 27–28
- **2.2** Prever las ventas · 28–30
- **2.3** Meses fuertes y flojos · 30–32
- **2.4** Previsto y real · 32–33
- **2.5** Causas de la desviación · 33–34

Material complementario del libro del alumno. Las personas, empresas y situaciones de los casos son ficticias, salvo que se indique otra cosa.