LUMBRE

Continuidad ante incidentes operativos

Materia: Dirección de tienda · Encargado de sucursal

31/10/2026

Antes de empezar

Lección de continuidad para el encargado de una tienda de pinturas con cuatro sucursales. Define qué se activa ante cada incidente, quién decide, a quién se avisa y qué se registra, con una ficha de continuidad. No sustituye las fichas de seguridad ni los procedimientos aprobados.

QUÉ APRENDERÁS

- Mantener la tienda en funcionamiento cuando falta personal clave, cae el TPV o la conexión, se avería un equipo o se retrasa el abastecimiento; comunicar con hechos al cliente y a dirección; y remitir derrames y emergencias a las fichas de seguridad y a los procedimientos vigentes sin improvisar instrucciones técnicas.

Continuidad ante incidentes operativos

Sábado, 10:05, tienda de la Tienda Centro. El TPV deja de responder y la conexión marca error. Hay cuatro clientes en el mostrador, un pintor esperando un color y dos pedidos que debían salir hoy. La persona que prepara color está de baja desde el jueves y la única compañera que sabe hacerlo está en la Tienda Polígono, a quince minutos.

A las 10:20 entra un aviso: el camión del proveedor no llegará hasta el lunes. La jornada no se puede detener, pero tampoco se puede improvisar. Lo que se separa de aquí no es un manual de informática: es una forma de decidir qué se activa, quién manda, qué se le dice a cada cliente y qué queda escrito para poder cuadrar y aprender.

> **Qué vas a poder hacer al terminar**
>
> Mantener la tienda en funcionamiento cuando falta personal clave, cae el TPV o la conexión, se avería un equipo o se retrasa el abastecimiento; comunicar con hechos al cliente y a dirección; y remitir derrames y emergencias a las fichas de seguridad y a los procedimientos vigentes sin improvisar instrucciones técnicas.

- 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.

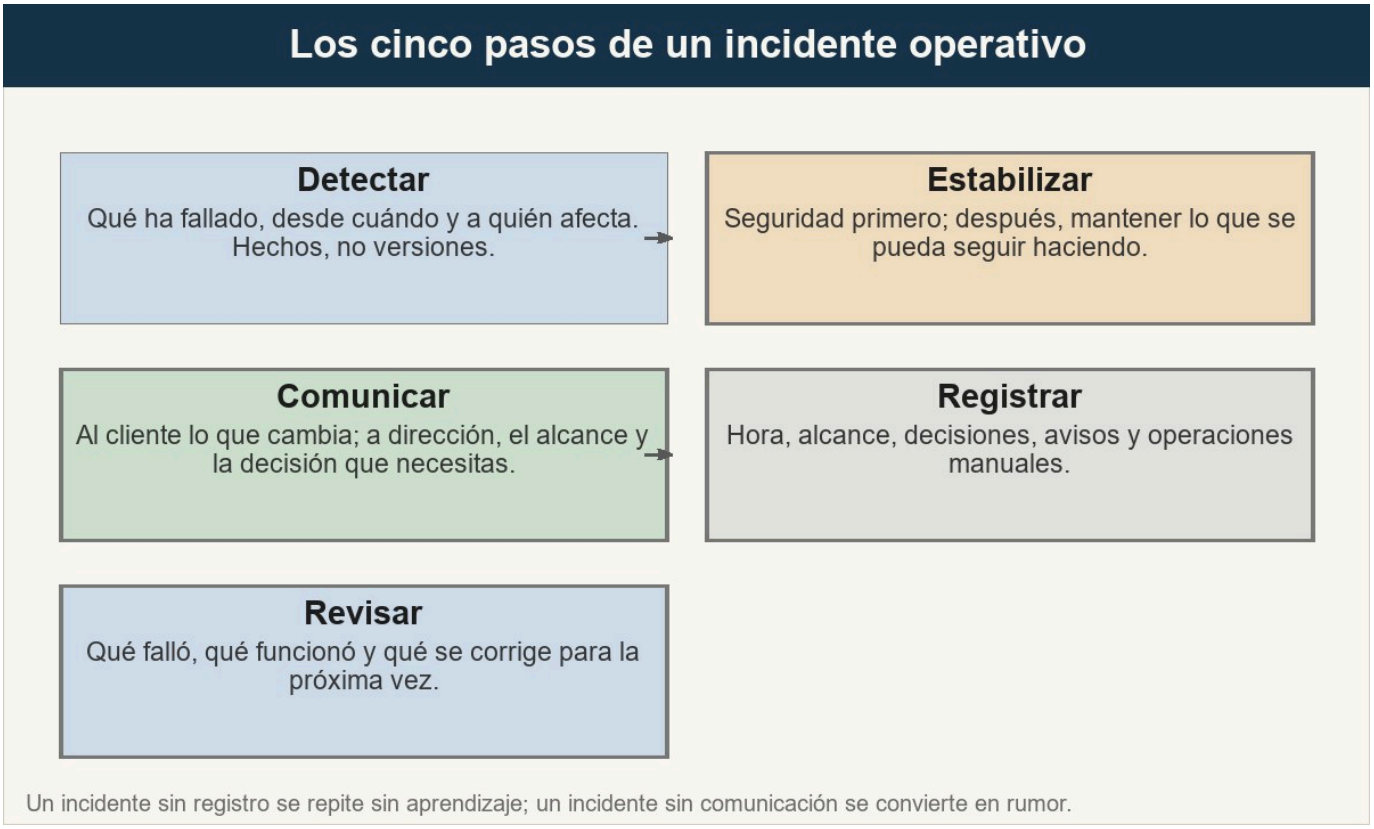
> **Dependencia interna pendiente**
> Esta lección distingue el método general de las decisiones que corresponden a Pinturas Especializadas. Antes de aplicar un umbral, un importe o una facultad, confirma con dirección: El plan de continuidad vigente y quién puede declarar un incidente. El procedimiento manual de facturación y cuadre cuando el TPV no está disponible. Las facultades del encargado para reprogramar pedidos, transferir entre tiendas o autorizar una entrega sin documento. Los contactos de mantenimiento, proveedores y dirección, y sus tiempos de respuesta comprometidos. Las fichas de seguridad de los productos y el procedimiento aprobado de actuación ante derrames.

1 · Qué es un incidente operativo y cuándo se activa el plan

Un incidente operativo es un hecho que impide cumplir la operación prevista: falta la persona que sabe preparar color, el TPV no cobra, la conexión no carga pedidos, una máquina se para, el proveedor no llega. No es una molestia ni un imprevisto menor: es una interrupción que exige una decisión distinta de la habitual y, casi siempre, un aviso.

La activación no se decide por nerviosismo. Se decide con tres preguntas: **¿afecta a la seguridad de alguien?**, **¿impide cobrar, entregar o preparar lo comprometido?** y **¿va a durar más de lo que se puede absorber con el turno normal?**. Si la respuesta es sí a la primera, se activa de inmediato y la prioridad es la seguridad. Si es sí a la segunda o a la tercera, se activa el plan de continuidad y se avisa a quien corresponda.

Qué revisar: el alcance real, no el rumor. **Qué decidir:** quién asume el mando del incidente y qué se suspende. **Qué registrar:** hora de inicio, alcance, decisiones y hora de cierre. **Qué delegar:** las tareas que no dependen de la incidencia siguen su curso.



El ciclo de un incidente. La prisa se concentra en estabilizar; la comunicación y el registro no se saltan por ir más rápido.

1. A las 10:05 el TPV deja de responder y hay seis clientes esperando. ¿Cuál es la primera decisión del encargado?

☐ Llamar a dirección y esperar instrucciones antes de hacer nada.

☐ Acotar el alcance, asegurar que se puede seguir atendiendo lo urgente y avisar a quien corresponda con hechos.

☐ Cerrar la tienda hasta que vuelva la conexión.

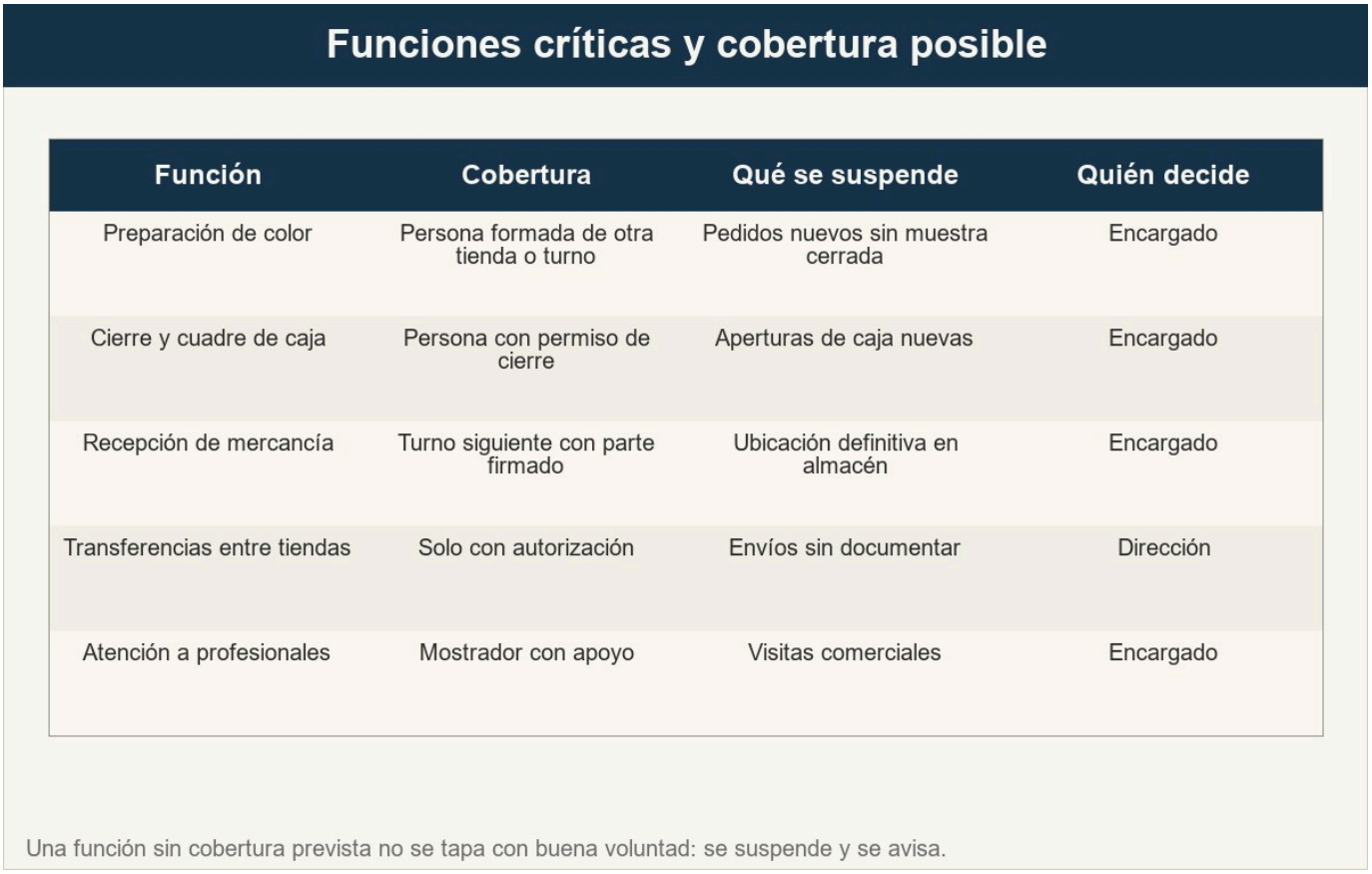
☐ Pedir a los clientes que vuelvan por la tarde sin dar más explicaciones.

2 · Ausencia de personal clave: cubrir sin improvisar

Toda tienda tiene personas que saben hacer cosas que nadie más sabe: preparar color, cerrar la caja, tramitar una transferencia, hablar con un proveedor. Cuando una de ellas falta, el riesgo no es que la tarea se haga peor: es que se haga sin criterio o que no se haga y nadie lo note.

La respuesta del encargado tiene tres partes. Primero, **identificar la función crítica**: no el puesto, la función concreta que se queda sin nadie. Segundo, **decidir la cobertura**: quién la asume, con qué apoyo y hasta dónde puede llegar sin consultar. Tercero, **suspender lo que no se puede cubrir con garantías**, avisando a quien lo esperaba. Cubrir a ciegas produce errores que después no se pueden atribuir ni corregir.

Qué preguntar: ¿qué pedidos dependen de esa función hoy?, ¿qué se puede aplazar?, ¿quién tiene la formación mínima y no está ya cubriendo otra cosa? **Qué registrar:** quién cubre, con qué límites y qué se ha suspendido. **Cuándo escalar:** si la ausencia supera la jornada o afecta a un compromiso con un cliente o a una tienda entera.



Mapa de dependencias de una tienda de pinturas. Las coberturas concretas y los nombres se completan con la plantilla real de cada centro.

2. Cuando falta una persona clave, lo primero no es repartir sus tareas a ciegas: hay que identificar qué _____ se quedan sin nadie, decidir quién puede _____ cada una y qué se _____ hasta que vuelva, avisando a quien lo esperaba.

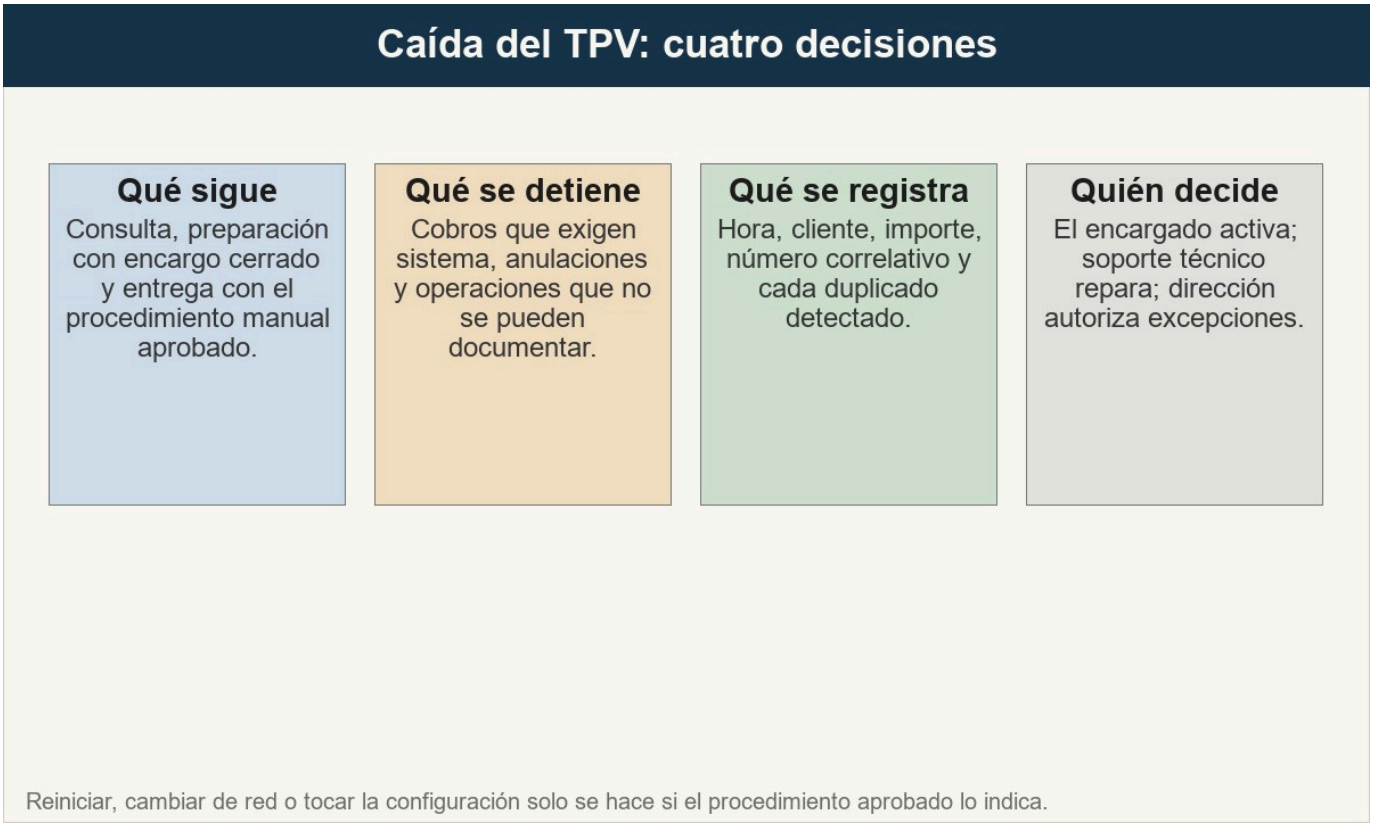
3 · TPV o conexión caídos: qué sigue funcionando y qué no

Cuando cae el TPV, la tienda no deja de existir: deja de cobrar como siempre. Lo primero es distinguir el alcance: ¿no responde el terminal, no hay conexión, no carga la web de pedidos o falla solo una parte? La respuesta cambia lo que se puede seguir haciendo. Lo segundo es decidir qué se atiende y qué se aplaza, y lo tercero, dejar un registro que permita cuadrar después.

Lo que el encargado no hace es inventar el procedimiento del sistema: no reinicia equipos siguiendo instrucciones de un cliente, no crea pantallas alternativas ni promete que «esto se arregla solo». Se apoya en el procedimiento manual aprobado, en el soporte técnico y en dirección. Si no existe procedimiento manual, esa es la

primera decisión que hay que escalar, porque el incidente ya ha revelado una dependencia.

Qué registrar: cada operación atendida sin TPV, con hora, cliente, importe y número correlativo, y cada operación anulada por duplicado. **Qué revisar al volver:** que no se haya cobrado dos veces ni quedado una entrega sin cargo. **Qué decidir:** qué operaciones no se pueden completar sin sistema y se aplazan con aviso.



La continuidad del mostrador cuando falla el sistema. El registro manual es lo que permite reconstruir la jornada al volver.

> **El procedimiento no se inventa en el mostrador**
>
> Si el sistema cae y nadie sabe cómo cobrar ni cómo documentar una entrega, el encargado no crea un método propio ni lo enseña como si fuera el oficial. Activa el procedimiento aprobado si existe; si no existe, lo escala como la primera urgencia del incidente y deja por escrito qué se ha hecho mientras tanto.

3. Supuesto didáctico: el TPV deja de responder a las 10:05 y vuelve a funcionar a las 11:20. ¿Cuántos minutos ha estado caído? Responde solo con el número.

Respuesta: _____ (minutos)

4 · Averías y retrasos de abastecimiento: informar sin prometer fechas

Una avería y un retraso se parecen en el efecto —no hay lo que se esperaba— y se diferencian en la causa y en la respuesta. La **avería** es un equipo que no funciona: afecta a lo que la tienda puede producir o cobrar y suele depender de un servicio técnico. El **retraso** es mercancía que no llega: afecta a lo que la tienda puede entregar y depende del proveedor y del transporte. Confundirlos lleva a dar explicaciones falsas: al cliente no le importa qué máquina falló, le importa si tendrá su pedido y cuándo.

La regla de comunicación es la misma en los dos casos: **se dice lo que se sabe, lo que no se sabe y cuándo se sabrá**. No se promete una fecha que depende de un tercero, ni se afirma que el proveedor «ha fallado» sin comprobarlo. Si hay alternativa —otra tienda, otro formato, otra referencia— se ofrece solo si está validada y disponible; si no, se propone una espera con fecha de actualización.

Qué revisar: qué pedidos comprometidos dependen de lo que falta. **Qué decidir:** qué se entrega, qué se reprograma y qué se anula con aviso. **Qué registrar:** cliente, pedido, nueva fecha y quién avisó. **Cuándo escalar:** cuando el retraso afecta a un compromiso de obra o a varias tiendas a la vez.

Diferencias entre avería y retraso, y qué se comunica en cada caso. Las alternativas concretas dependen de disponibilidad y política.

Situación	A qué afecta	Qué se puede decir	Qué no se promete
Avería de equipo	Preparación o cobro	Qué está fuera de servicio y cuándo viene el técnico	Que estará resuelto a una hora concreta
Retraso de proveedor	Entrega de pedidos	Qué pedidos se ven afectados y cuándo se actualiza	La fecha nueva antes de confirmarla
Falta de referencia	Producto concreto	Alternativas disponibles y sus límites	Que la alternativa es igual
Transferencia entre tiendas	Disponibilidad	Que se está comprobando y quién responde	Que llega hoy sin confirmación

4. Une cada situación (ficticia) con la información que corresponde dar al cliente.

4.	El proveedor no llega hasta el lunes	_____
4.	La máquina de color está averiada	_____
4.	La referencia no está en esta tienda	_____
4.	El TPV no cobra	_____

Opciones: Qué pedidos se reprograman y cuándo se confirma la nueva fecha · Qué pedidos de color se retrasan y cuándo se sabrá más · Alternativas disponibles o comprobación en otra tienda · Cómo se atiende hoy y qué queda pendiente de documentar

5 · Comunicar al cliente y a dirección: dos mensajes distintos

El cliente y dirección necesitan cosas distintas del mismo incidente. Al cliente le importa **su** pedido: qué cambia, qué se mantiene y cuándo tendrá noticias. A dirección le importa el **alcance**: qué ha fallado, desde cuándo, a cuántos clientes afecta, qué se ha decidido y qué necesitas que alguien autorice. Mezclar los dos mensajes produce clientes con información interna y dirección con anécdotas.

El mensaje al cliente tiene cuatro partes y ninguna sobra: qué ha pasado (sin tecnicismos ni culpas), qué afecta a su pedido, qué se mantiene y cuándo será la próxima actualización. El mensaje a dirección tiene otras cuatro: hechos con hora, impacto estimado, decisiones ya tomadas y decisión que se solicita con plazo. En los dos casos, la regla es no prometer lo que depende de un tercero.

Qué registrar: a quién se avisó, por qué canal y a qué hora. **Qué decidir:** quién comunica a cada cliente y quién centraliza la información para que no haya dos versiones. **Cuándo escalar:** si el incidente supera la jornada, afecta a varias tiendas o requiere una excepción que el encargado no puede autorizar.

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE

5. Ejemplo resuelto (ficticio): el sábado sin TPV

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE

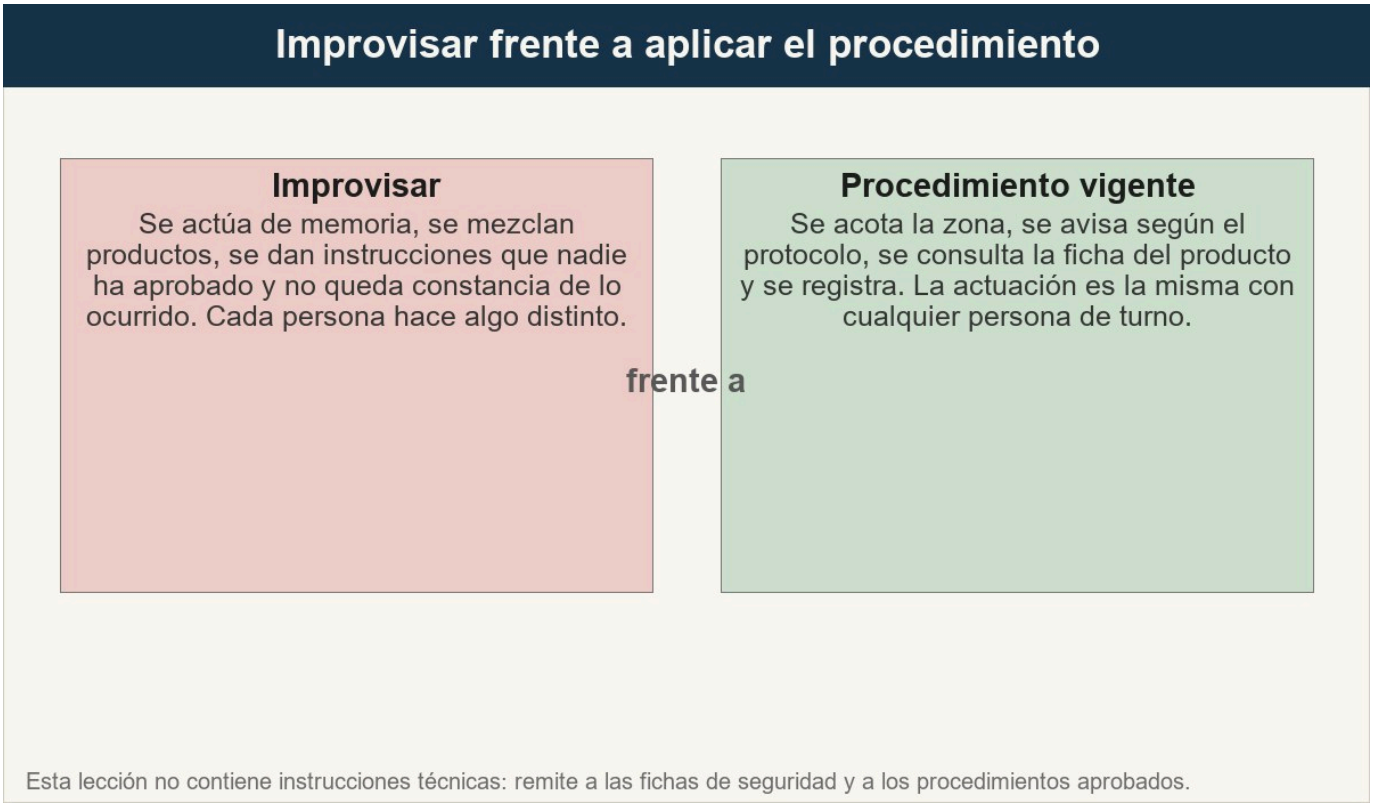
6. Estos son mensajes escritos durante el incidente. Marca los que no deben enviarse.

6 · Derrames y emergencias: remitir al procedimiento, no improvisar

Un derrame de producto, una salpicadura o un accidente no son un incidente operativo más: son situaciones en las que la prioridad es la seguridad de las personas y en las que la tienda no puede inventar instrucciones. El encargado conoce los riesgos y sabe activar el protocolo, pero **no improvisa** la limpieza de un químico ni sustituye a los servicios de emergencia. Se aplican las fichas de seguridad, los procedimientos aprobados y la formación recibida.

En el momento, su papel es acotar y activar: delimitar la zona para que nadie más se exponga, avisar según el procedimiento y facilitar la información del producto —referencia y ficha— a quien corresponda. Después, registrar el hecho y revisar qué falló. Las instrucciones técnicas de limpieza, neutralización o primeros auxilios no se escriben en esta lección: están en las fichas y en los procedimientos vigentes, y son ellos los que mandan.

Qué revisar: que las fichas estén accesibles y actualizadas y que el equipo sepa dónde están. **Qué decidir:** a quién se avisa y qué zona se acota. **Qué registrar:** hora, producto, alcance, actuaciones y personas afectadas. **Cuándo escalar:** siempre que haya daño a una persona, un producto desconocido o un derrame que supere lo que el procedimiento permite gestionar en tienda.



Ante un derrame, la diferencia no es la velocidad: es si la actuación está prevista y documentada o se inventa en el momento.

7. Ante un derrame de producto químico, el encargado debe indicar al equipo cómo neutralizarlo con los medios disponibles para no perder tiempo esperando instrucciones.

☐ Verdadero

☐ Falso

7 · La ficha de continuidad y el cierre del incidente

La ficha de continuidad es el documento que convierte una reacción en un plan. Responde a cinco preguntas antes de que ocurra el incidente: **qué se activa** en cada tipo de fallo, **quién decide** y con qué límite, **a quién se avisa** y en qué orden, **qué se registra** para poder cuadrar y aprender, y **cuándo se revisa** la propia ficha. Debe caber en una hoja y estar accesible sin conexión, porque precisamente se usa cuando los sistemas no funcionan.

El cierre del incidente tiene tres actos. **Cuadrar**: cotejar las operaciones manuales con el sistema y resolver duplicados. **Comunicar el cierre** a quien se avisó al principio, con lo ocurrido y lo que queda pendiente. **Revisar**: identificar la causa, qué funcionó y qué se corrige. Un incidente que se cierra sin revisión deja la tienda igual de expuesta que antes.

Qué revisar: que cada persona sepa qué le toca sin leer la ficha entera. **Qué decidir:** qué corrección entra en la próxima semana y quién la ejecuta. **Qué registrar:** causa, impacto, decisiones y aprendizaje. **Qué compartir:** el aprendizaje con las otras tiendas, porque un fallo en una suele repetirse en las demás.

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE

8. Ejemplo resuelto (ficticio): dos días sin la persona de color

9. Ordena el cierre de un incidente operativo.

Revisar la causa y acordar una corrección con responsable

_____

Cotejar las operaciones manuales con el sistema y resolver duplicados

_____

Compartir el aprendizaje con las demás tiendas _____

Comunicar el cierre a quien se avisó al inicio _____

Registrar causa, impacto y decisiones tomadas _____

Herramienta de trabajo: ficha de continuidad de la tienda

Se rellena con el equipo antes de que ocurra el incidente y se guarda en un lugar accesible sin conexión. No sustituye al plan corporativo ni a las fichas de seguridad: los concreta para esta tienda. La última columna trae un ejemplo ficticio.

Modelo de ficha de continuidad. Los contactos, límites y procedimientos reales deben validarse con dirección.

Elemento	Qué debe contener	Ejemplo ficticio
Qué se activa	Tipo de incidente y primera acción prevista	TPV caído: procedimiento manual y aviso a soporte
Quién decide	Puesto que asume el mando y qué puede autorizar	Encargado: entregas ya preparadas; resto, dirección
A quién se avisa	Orden de avisos y contacto	Soporte, dirección, clientes afectados
Qué se registra	Datos mínimos para cuadrar y aprender	Hora, operaciones, importes, decisiones
Qué se suspende	Tareas que no se hacen sin el recurso que falta	Pedidos nuevos de color sin muestra cerrada
Cuándo se revisa	Periodicidad y responsable de la ficha	Primer lunes de mes, encargado
Cierre	Cuadre, comunicación y revisión de causa	Cotejo 11:20, aviso 12:00, revisión lunes

> **Cómo usarla**
>
> Una ficha que solo conoce el encargado no sirve: el incidente puede ocurrir en su día libre. Se prueba una vez al trimestre con un supuesto sencillo y se corrige lo que no funcione.

Repaso activo

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE

10. Memoria: incidente y primera decisión

Empareja cada incidente con la primera decisión que le corresponde.

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE

11. Tarjetas de repaso rápido

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE

12. Chequeo: sostener la tienda cuando algo falla

Para dominar este tema

La tienda no se sostiene porque nunca falle nada, sino porque cuando algo falla hay una decisión prevista. El encargado que acota el alcance, cubre funciones con límites, comunica con hechos y registra lo ocurrido convierte una mañana caótica en un incidente gestionado.

La regla que resume la lección: **primero se acota, después se decide, se avisa y se registra**. Y hay un límite que no se cruza: ante un derrame o una emergencia, las instrucciones no se improvisan; se aplican las fichas de seguridad y los procedimientos aprobados. Si mañana falla algo que no está en la ficha, esa es la primera corrección que hay que añadir.

- Fuente interna: «Seguridad y prevención de riesgos en la tienda» (OA 28515), para riesgos y remisión a fichas de seguridad.
- Fuente interna: «Primeros auxilios y actuación ante accidentes en tienda» (28530), para el protocolo de emergencias.
- Fuente interna: «Gestión de residuos y responsabilidad ambiental» (28525), para el tratamiento de restos y envases.
- Fuente interna: «Priorizar mostrador y canales a distancia» (28467), para el orden de atención y el traspaso escrito.
- Los nombres, horas y situaciones marcados como ficticios son supuestos didácticos; no son datos de la empresa.

Para mirarlo de otra manera

El plan de evacuación no se improvisa en el incendio

Un edificio tiene un plan de evacuación escrito, señalizado y probado. Nadie espera al incendio para decidir por dónde se sale ni quién avisa. La ficha de continuidad es el mismo instrumento para la operación: se escribe en frío, se prueba con un supuesto y se corrige antes de necesitarla.

> **La prueba del día libre**
>
> Si el plan solo funciona cuando estás tú, no es un plan: es tu memoria. La ficha debe permitir que otra persona active lo básico sin llamarte.

Los primeros diez minutos de un incidente

1. Acota el alcance: qué falla, desde cuándo y a quién afecta.
2. Comprueba si hay riesgo para personas; si lo hay, aplica el procedimiento y avisa.
3. Decide qué se mantiene, qué se aplaza y quién asume cada función.
4. Avisa a dirección con hechos, impacto y la decisión que necesitas.
5. Abre el registro con hora y empieza a anotar cada operación manual.

No hace falta tener toda la información para empezar: hace falta no dejar el registro para el final. Lo que no se anota en el momento se reconstruye de memoria y ya no sirve para cuadrar.

Otro caso: la transferencia que nadie autorizó

Un cliente necesita seis botes que solo hay en otra tienda. El encargado de la Tienda Centro llama, confirma existencias y quiere enviar a alguien a recogerlos. La transferencia entre tiendas no es una decisión de mostrador: requiere autorización y documento. Lo que hace es registrar la necesidad, comprobar la disponibilidad, informar al cliente de que se está gestionando y elevar la solicitud con el plazo que necesita. El cliente recibe una respuesta con fecha de actualización, no una promesa de transporte.

Referencia curricular

Materia:	Dirección de tienda · Encargado de sucursal

Versi\u00f3n interactiva completa (con actividades, v\u00eddeos y autoevaluaci\u00f3n):

https://pinturasespecializadas.lumbre.lat/object/continuidad-ante-incidentes-operativos

Material educativo generado desde Lumbre · lumbre.lat