

L U M B R E



Detectar pérdidas, daños y productos sin rotación

Materia: Dirección de tienda · Encargado de sucursal

31/10/2026

Antes de empezar

Lección de supervisión de inventario en una tienda de pinturas. Enseña a separar la merma documentada de la diferencia inexplicada, a hacer conteos selectivos, a leer patrones, a tratar envases dañados y producto sin rotación, y a registrar un plan de acción que no confunda investigar con acusar.

QUÉ APRENDERÁS

- Distinguir una merma conocida de una diferencia desconocida; planificar conteos selectivos; analizar diferencias repetidas y productos sin rotación; registrar hallazgos con evidencia y proponer actuaciones autorizadas, sin acusar al personal sin pruebas.

Detectar pérdidas, daños y productos sin rotación

Un martes por la mañana, al reponer la balda de esmaltes, aparecen tres botes de 4 L con la tapa abollada y una fuga seca. El sistema registra 18 unidades de esa referencia y el conteo da 15. En el almacén, un palé de un color especial lleva meses ocupando sitio, y en los dos últimos conteos la misma referencia ha fallado.

La conversación se tensa cuando alguien dice «aquí hay algo raro». Este OA trata de lo contrario: de separar lo que tiene documento de lo que no, de investigar el patrón antes de mirar a las personas y de convertir el hallazgo en un registro y un plan de acción autorizado.

Qué vas a poder hacer al terminar

Distinguir una merma conocida de una diferencia desconocida; planificar conteos selectivos; analizar diferencias repetidas y productos sin rotación; registrar hallazgos con evidencia y proponer actuaciones autorizadas, sin acusar al personal sin pruebas.

- 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 margen de tolerancia de las diferencias de inventario y quién autoriza un ajuste. El procedimiento interno para declarar una merma y para retirar producto no vendible. La frecuencia oficial de los conteos selectivos y del inventario completo. El cauce para proponer una transferencia, una devolución o una salida autorizada de producto sin rotación.

1 · Merma conocida y diferencia desconocida

En una tienda de pinturas, no todas las faltas son iguales. Una **merma conocida** es la que tiene causa, fecha y documento: un bote que se cayó al descargar, un envase que llegó abollado, un producto caducado, una muestra que se abrió para enseñar un color o un material que ya no se puede vender. La merma se declara y se registra; no se esconde ni se compensa con otra referencia.

Una **diferencia desconocida** es la que aparece al contar y no tiene movimiento que la explique: el sistema dice 18, el estante tiene 15 y nadie sabe dónde están los tres. Puede ser una salida sin registrar, una transferencia mal cerrada, un error de formato o una pérdida real. La respuesta correcta no es ajustar el 18 al 15 ni acusar a nadie: es documentar el hallazgo, revisar los movimientos y escalar si el patrón se repite. La diferencia entre merma y pérdida no es el importe: es la existencia de una explicación verificable.

Merma conocida frente a diferencia desconocida

Merma conocida

Hay causa, fecha y documento: rotura, caducidad, muestra, envase no vendible. Se declara, se aísla y se registra con su evidencia.

Diferencia desconocida

No hay movimiento que la explique. Se documenta el conteo, se revisan los movimientos y se escala. No se ajusta ni se atribuye a una persona.

documento

Una rotura sin parte de rotura se convierte en una diferencia desconocida al contar.

La merma se declara; la diferencia se investiga. Confundirlas lleva a tapar una rotura o a acusar por un error de registro.

La merma no se tapa con un ajuste

Declarar una merma no es castigar a nadie: es hacer que el inventario refleje lo que pasó. Un ajuste sin causa convierte una rotura documentable en una diferencia inexplicada y borra la posibilidad de corregir el procedimiento que la produjo.

2 · Conteos selectivos: qué contar y por qué

No hace falta contar toda la tienda para saber dónde se pierde. El **conteo selectivo** elige pocas referencias y las cuenta bien: las de mayor valor o rotación, las que han fallado antes, las que acaban de recibir una transferencia, las que tienen caducidad o las que ocupan una zona cerrada. El objetivo no es producir un número grande, sino responder a una pregunta concreta: «¿esta referencia cuadra?».

El encargado decide qué se cuenta, quién cuenta y qué se hace con el resultado. Cuando sea posible, el conteo se hace sin mirar primero la cifra del sistema: si el operario ve el 18 antes de contar, tiende a encontrar 18. Se cuenta por referencia y formato, unidad a unidad, y se registra el físico antes de comparar. La diferencia se anota, no se corrige en el momento. La frecuencia es una rutina propuesta; la oficial la fija la casa.

- Referencias de mayor rotación o valor: donde una diferencia se acumula más rápido.
- Referencias que ya han fallado en un conteo anterior: el patrón manda.
- Producto recién recibido o transferido: la entrada es el momento de mayor riesgo.
- Referencias con caducidad o con envase frágil: merma conocida que debe estar declarada.
- Zonas cerradas o de acceso limitado: se cuentan con más motivo, no con menos.
- Producto sin rotación: se cuenta para decidir, no solo para registrar.

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE

1. Cómo hacer un conteo selectivo que sirva



2. Ordena los pasos de un conteo selectivo.

Comparar el físico con el registrado y clasificar _____

Elegir la referencia y la pregunta que se quiere responder _____

Revisar los movimientos del periodo _____

Contar el físico sin mirar la cifra del sistema _____

Separar lo vendible de lo dañado o caducado _____

Registrar el resultado y proponer la acción _____

3 · Diferencias repetidas: el patrón antes que la persona

Una diferencia aislada es un incidente; la misma diferencia repetida es una señal del procedimiento. El encargado busca el patrón en cinco dimensiones: **referencia y formato, ubicación, turno, tipo de movimiento y proveedor o tienda de origen**. Si la misma referencia falla siempre después de una transferencia, el problema puede estar en la salida o en la recepción. Si falla siempre en el mismo turno, puede ser un registro que se hace tarde. Si falla en todas las referencias de un formato, puede ser una confusión de unidades.

El análisis de causas no empieza por «quién lo hizo», sino por «qué movimiento falta». Se revisan los documentos del periodo, se compara la unidad de medida y se comprueba si la referencia se parece a otra. Solo cuando el patrón está claro se decide la acción: corregir el registro, ajustar el procedimiento, declarar la merma o escalar. Acusar antes de tener el patrón es una forma de cerrar la investigación sin haberla hecho.

Leer el patrón de una diferencia repetida

Patrón	Qué sugiere	Qué comprobar
Siempre la misma referencia	Confusión de formato, código o acabado.	Etiqueta, código y unidad de medida.
Siempre después de una transferencia	Salida o recepción mal cerrada.	Documento de salida, recepción y cantidades.
Siempre en el mismo turno	Registro tardío o arqueo incompleto.	Tickets, cierre y cambios de turno.
Siempre en la misma ubicación	Producto mal ubicado o mezclado.	Hueco, etiqueta y referencias vecinas.
Todas las referencias de un formato	Error de unidad o de conversión.	Bultos, unidades y formato del envase.

Un patrón no es una prueba de conducta: es una pista sobre el movimiento que hay que revisar.

El patrón orienta la investigación. No demuestra una causa, pero dice dónde mirar y qué documento pedir.

Qué hacer ante una diferencia repetida, según lo que se haya comprobado.

Hallazgo	Decisión	Qué se registra
El movimiento existe pero no se registró	Corregir el registro con su documento.	Documento, fecha, antes y después.
La merma tiene causa conocida	Declarar la merma por el cauce correspondiente.	Causa, cantidad, evidencia y destino.
La diferencia no se explica y se repite	Escalar con el patrón y los documentos revisados.	Conteos, movimientos, hipótesis y acción propuesta.
El patrón apunta a una persona	No acusar: comprobar el proceso y el registro antes de concluir.	Hechos verificables, sin adjetivos ni atribuciones.

3. La misma referencia de esmalte de 4 L ha fallado en tres conteos seguidos. Siempre después de una transferencia desde otra tienda. ¿Cuál es la primera acción del encargado?

- ☐ Ajustar el inventario a la cifra contada y cerrar el caso.
- ☐ Hablar con la persona que prepara las transferencias para que explique qué pasó.
- ☐ Revisar los documentos de salida y recepción de esas transferencias y comprobar formato, cantidad y unidad antes de concluir.
- ☐ Dejar de vender la referencia hasta que aparezca el producto.

4 · Envases dañados y material no vendible

Un bote abollado, una tapa forzada, un envase con fuga seca o un producto caducado no son «casi vendibles»: son material que necesita una decisión. El encargado comprueba el estado, separa la unidad del stock vendible, la identifica con su referencia y su incidencia, y decide si se declara merma, se devuelve por el cauce que corresponda o se destina a la gestión de residuos del centro. Lo que no se hace es volver a colocarla en la estantería «porque aún pesa».

La decisión sobre un envase dañado tiene tres partes: **qué es** (rotura, caducidad, manipulación), **qué se puede hacer con él** (merma, devolución, residuo) y **quién lo autoriza**. La gestión concreta de restos de pintura, disolventes y envases contaminados sigue el plan y la clasificación de cada centro; este OA no improvisa instrucciones de manipulación. Lo que sí se exige es aislar, identificar y registrar antes de que el envase desaparezca del control.

Lo dañado no vuelve al stock por parecer lleno

Un bote con fuga puede contaminar otros envases y acabar vendiéndose por error. Se aísla, se identifica y se registra. La duda sobre si aún sirve no se resuelve en la estantería: se resuelve con la persona que tenga la facultad de decidir su destino.

4. Un bote de 4 L con la tapa abollada pero sin fuga puede volver a la estantería si se coloca detrás de los demás para que el cliente no lo vea primero.

- ☐ Verdadero
- ☐ Falso

5 · Productos sin rotación: decidir, no acumular

Un producto sin rotación no es un producto malo: es un producto que no se mueve al ritmo de la tienda. Puede ser un color especial que solo se pide por encargo, un producto de exterior con demanda de temporada, un material técnico de náutica o un formato grande que ocupa sitio. El encargado lo detecta con el historial de ventas de varios meses, no con la impresión de la última semana, y lo contrasta con la temporada y con los pedidos profesionales.

La decisión no es «aguantar hasta que se venda». Es elegir una actuación autorizada: dejar de reponer, reubicar para liberar espacio, proponer una transferencia a otra de las cuatro tiendas, devolver por el cauce que corresponda o proponer una salida comercial autorizada. Ninguna de esas actuaciones se decide en solitario si supera la facultad del encargado. Lo que sí puede hacer es poner el dato sobre la mesa: cuánto hay, desde cuándo, cuánto ocupa y qué coste tiene mantenerlo parado.

Cuatro situaciones de rotación y su actuación general

Alta rotación

Sostener disponibilidad y revisar cobertura. Un fallo aquí pesa más que en cualquier otra referencia.

Baja rotación estacional

Ajustar la reposición a la temporada y no acumular fuera de ella. Revisar el histórico, no la última venta.

Baja rotación técnica

Mantener lo justo para el cliente que lo necesita y evitar duplicar formatos. Se repone por pedido, no por costumbre.

Producto sin salida

Dejar de reponer y proponer una actuación autorizada: transferencia, devolución o salida comercial.

La actuación se propone con datos de ventas, stock y espacio; la autorización no se presume.

No todo producto parado se trata igual: la estacionalidad, la técnico y el producto sin salida piden decisiones distintas.

5. Clasifica cada situación según la actuación general que corresponde.

Elementos:

- Blanco mate de 15 L con rotación alta y pedidos profesionales cada semana.
- Esmalte de exterior con ventas solo en primavera y verano.
- Color especial pedido por encargo que lleva ocho meses en el almacén.
- Barniz náutico técnico con una venta al trimestre y dos formatos abiertos.
- Palé de un tono discontinuado que ocupa sitio y no ha tenido salidas.
- Imprimación universal con salidas semanales y stock por debajo de la cobertura.

Reponer y sostener	. . .
Dejar de reponer y revisar	. . .
Proponer salida autorizada	. . .

6 · Registro y plan de acción

Un hallazgo sin registro es una anécdota; un registro sin plan es un archivo. El encargado une las dos cosas en una tabla: qué se encontró, con qué evidencia, qué causa se sospecha, qué se propone, quién lo autoriza y en qué estado queda. La tabla no sustituye la investigación, pero permite que otra persona la continúe sin empezar de cero.

El plan de acción distingue tres decisiones: **corregir** lo que es un error de registro, **declarar** lo que es merma conocida y **proponer** lo que necesita una decisión de dirección, como una transferencia o una salida comercial. Cada línea debe tener un responsable y una fecha de revisión. Si una línea no tiene evidencia, no se cierra: se deja abierta. Y si el patrón se repite, el plan incluye la causa del procedimiento, no solo la corrección del número.

Registro de diferencias de inventario y plan de acción. Ejemplo ficticio, no datos de la empresa.

Fecha	Referencia y formato	Físico	Registrado	Diferencia	Tipo	Evidencia	Causa probable	Acción propuesta	Autoriza	Estado
12/03 (ficticio)	Esmalte satinado 4 L	15	18	−3	Desconocida	Conteo y movimientos del mes	Salida sin registrar en revisión	Revisar tickets y transferencias; no ajustar	Pendiente	Abierta

Fecha	Referencia y formato	Físico	Registrado	Diferencia	Tipo	Evidencia	Causa probable	Acción propuesta	Autoriza	Estado
12/03 (ficticio)	Esmalte satinado 4 L (3 botes)	3 dañados	—	Merma	Conocida	Parte de rotura con descripción	Golpe en la recepción	Aislar y declarar; gestión de residuos del centro	Encargado	Cerrada
12/03 (ficticio)	Barniz náutico 1 L	40	40	0	Sin rotación	Ventas de seis meses	Demanda estacional	Dejar de reponer y proponer transferencia	Dirección	Propuesta

6. Completa la regla del registro. La merma _____ tiene causa y documento; la diferencia _____ no lo tiene; en ninguno de los dos casos se _____ el registro sin autorización.

7 · Caso trabajado: tres hallazgos en una mañana

El caso es ficticio. En una tienda de ejemplo, el conteo de un esmalte de 4 L da 15 unidades y el sistema registra 18. En la balda hay tres botes con la tapa abollada y una fuga seca; el coste unitario del supuesto es 9,20 €. En el almacén, un palé de un color especial lleva ocho meses sin salidas y ocupa el espacio de una referencia de rotación.

Los tres hallazgos no se tratan igual. Los tres botes dañados son **merma conocida**: se aíslan, se documentan y se valoran en $3 \times 9,20 = 27,60$ €. Las tres unidades que faltan son una **diferencia desconocida** hasta que se revisen los movimientos; no se ajustan ni se atribuyen a nadie. El palé es un problema de **rotación**: se propone una actuación autorizada con el dato de ventas y el espacio que ocupa. La mañana termina con tres líneas de registro y ninguna acusación.

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE

7. Ejemplo resuelto (datos ficticios): separar los tres hallazgos



8. Supuesto didáctico: tres botes dañados de un esmalte con coste unitario de 9,20 €. ¿Cuál es el valor de la merma conocida en euros?

Respuesta: (€)

8 · No acusar sin evidencia; rutina y escalamiento

La regla más importante de esta lección no es aritmética: **una diferencia no es una prueba de conducta**. Que una referencia falle en el turno de una persona no demuestra que esa persona se la haya llevado; que un compañero haya preparado la transferencia no demuestra que la cerrara mal. El encargado investiga movimientos, documentos y patrones. Si encuentra una conducta irregular, la escala por el cauce que corresponda con hechos verificables; no la convierte en una conversación de pasillo ni en una acusación sin prueba.

La rutina es sencilla: conteos selectivos periódicos, revisión del patrón cada mes, registro de cada hallazgo y seguimiento de las actuaciones propuestas. Se delega el conteo y la comprobación; se reserva la decisión de declarar, corregir o escalar. Y se escala cuando la diferencia se repite, cuando afecta a una referencia relevante, cuando la merma supera el límite que fije dirección o cuando la actuación propuesta necesita una facultad que el encargado no tiene.

- Documentar el hallazgo con conteo, fecha, referencia y evidencia antes de hablar de causas.
- Revisar los movimientos y el patrón; no atribuir la diferencia a una persona.
- Declarar la merma conocida y aislar el material no vendible.
- Proponer la actuación de rotación con datos de ventas, stock y espacio.
- Escalar la diferencia repetida o la actuación que supera la facultad propia.
- Revisar el plan al mes: qué se cerró, qué sigue abierto y qué se repite.

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE

9. Cinco frases de un encargado ante una diferencia de inventario. Marca las que no se sostienen.



Herramienta de trabajo: registro de diferencias de inventario y plan de acción

Usa una línea por hallazgo y no mezcles merma conocida con diferencia desconocida. La tabla sirve para investigar y para proponer, no para ajustar. El ejemplo está cumplimentado con el caso ficticio del apartado 7. Los límites de autorización y el cauce oficial los fija la casa.

Registro y plan de acción. Ejemplo ficticio, no datos de la empresa.

Fecha	Referencia y formato	Físico	Registrado	Diferencia	Tipo	Evidencia	Causa probable	Acción propuesta	Autoriza	Estado
12/03 (ficticio)	Esmalte satinado 4 L	15	18	-3	Desconocida	Conteo y movimientos del mes	Salida sin registrar en revisión	Revisar tickets y transferencias; no ajustar	Pendiente	Abierta
12/03 (ficticio)	Esmalte satinado 4 L (3 botes)	3 dañados	—	Merma	Conocida	Parte de rotura con descripción	Golpe en la recepción	Aislar y declarar; gestión de residuos del centro	Encargado	Cerrada
12/03 (ficticio)	Barniz náutico 1 L	40	40	0	Sin rotación	Ventas de seis meses	Demanda estacional	Dejar de reponer y proponer transferencia	Dirección	Propuesta

Cómo usarla

Una línea sin evidencia no se cierra. Una línea con diferencia desconocida no se ajusta: se investiga y se escala. La tabla se revisa al mes para ver qué se repite y qué actuación sigue pendiente.

Repaso activo

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE

10. Memoria: hallazgo y tratamiento

Empareja cada hallazgo con la decisión que le corresponde.



ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE

11. Tarjetas de repaso: merma y rotación



ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE

12. Chequeo: merma, daños y rotación



Para dominar este tema

Detectar pérdidas no es encontrar culpables: es encontrar movimientos que no cuadran y decisiones que faltan. El encargado que separa la merma documentada de la diferencia inexplicada puede declarar la primera, investigar la segunda y proponer una actuación para la tercera sin convertir la tienda en un tribunal.

La regla que resume la lección: **sin documento es merma o diferencia, pero nunca ajuste; sin patrón no hay causa; sin evidencia no hay acusación**. Si mañana aparece un producto que lleva meses parado, no lo escondas: pon el dato sobre la mesa y propón una salida autorizada.

- Fuente interna: «Existencias físicas, registradas y disponibles» (OA 28461), para la regla de no ajustar registros sin causa, evidencia y autorización.

- Fuente interna: «Control de existencias y rotación» (28511) y «Organización del almacén y control de existencias» (28517).
- Relacionado en el portal: «Preparar y registrar transferencias» (28462), para la salida autorizada de producto sin rotación.
- Los importes, cantidades y situaciones marcados como ficticios son supuestos didácticos; no son datos de la empresa.
- Contexto público: el escenario (tiendas y canales de la casa).

Para mirarlo de otra manera

La nevera y la fecha de caducidad

En una nevera, un yogur caducado no se esconde detrás de los frescos: se retira, se anota si hace falta y se decide qué hacer con él. Si se deja, ocupa sitio y puede contaminar lo demás. Un envase dañado en la tienda funciona igual: no se vuelve a colocar detrás de los buenos; se aísla, se identifica y se decide su destino.

Lo que no se ve también cuenta

El producto escondido sigue ocupando inventario y espacio. La merma declarada es la única que permite tomar decisiones sobre el surtido.

Cómo convertir un hallazgo en un plan de acción

1. Describe el hallazgo con referencia, formato, cantidad y fecha.
2. Aporta la evidencia: conteo, parte de rotura, documentos de movimiento o historial de ventas.
3. Clasifica: merma conocida, diferencia desconocida o producto sin rotación.
4. Propón una actuación concreta y su consecuencia.
5. Indica quién debe autorizarla y en qué estado queda.
6. Fija una fecha de revisión y comprueba si el patrón se repite.

Si no puedes completar el paso 2, todavía no tienes un plan: tienes una impresión. Vuelve al conteo o a los documentos antes de proponer una actuación.

Referencia curricular

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

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



<https://pinturaspecializadas.lumbre.lat/object/detectar-perdidas-danos-y-productos-sin-rotacion>

Material educativo generado desde Lumbre · lumbre.lat