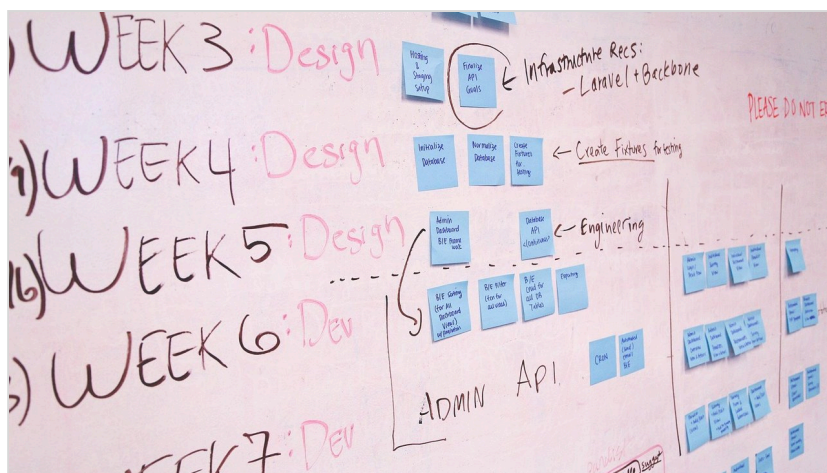


L U M B R E



Plan 30/60/90: convertir el diagnóstico en un plan

Materia: Dirección de tienda · Encargado de sucursal

31/10/2026

Antes de empezar

Lección de planificación para el encargado de una tienda de pinturas. Enseña a pasar del informe y del plan de mejora a un plan de noventa días: qué se estabiliza y se mide, qué causas se corrigen, qué se sostiene y se transfiere, con responsables, recursos, evidencias y revisión.

QUÉ APRENDERÁS

- Convertir el diagnóstico de la tienda en un plan de 30, 60 y 90 días con tres prioridades, un objetivo medible por tramo desde la línea base real, acciones con responsable y evidencia, dependencias previstas y puntos de control para sostener o reajustar.

Plan 30/60/90: convertir el diagnóstico en un plan

Jueves, 18:40, cierre de la tienda de la Tienda Centro. Sobre la mesa hay tres papeles que no encajan: el tablero de la semana, el informe con cinco problemas y un plan de mejora con nueve acciones abiertas. Dos son de hace un mes, nadie recuerda quién las pidió y una depende de un proveedor que no ha contestado.

Dirección pregunta para el lunes: «¿Qué vas a cambiar en los próximos noventa días y cómo lo sabremos?». No pide una lista más larga. Pide un orden, pocas prioridades, una forma de comprobar el avance y un responsable. Esta lección convierte el diagnóstico que ya existe en ese plan.

Qué vas a poder hacer al terminar

Convertir el diagnóstico de la tienda en un plan de 30, 60 y 90 días con tres prioridades, un objetivo medible por tramo desde la línea base real, acciones con responsable y evidencia, dependencias previstas y puntos de control para sostener o reajustar.

- Hecho verificable: consta en la norma o fuente citada.
- Buena práctica general: método razonable; no es, por sí solo, política de Pinturas Especializadas.
- Procedimiento interno pendiente: metas, recursos y calendario que confirma dirección.
- Supuesto didáctico: nombres, importes y fechas ficticios para practicar.

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: La línea base y los objetivos aprobados para cada indicador de la tienda. Quién valida el plan de 30/60/90 y con qué margen puede el encargado reajustarlo. Los recursos disponibles: horas de formación, inversión, apoyo de proveedores y refuerzo de personal. El calendario de revisión y las fechas de rendición de cuentas ante dirección. El formato oficial de rendición de cuentas y el grado de detalle que debe incluir.

1 · Un plan con horizonte no es una lista de deseos

Un informe semanal deja más problemas de los que una tienda puede resolver a la vez. La reacción habitual es una lista: revisar el almacén, formar al equipo, hablar con el proveedor, cambiar el escaparate. Ninguna tiene fecha, nadie es su dueño y ninguna dice cómo se sabrá que está terminada. Eso no es un plan: es una lista de deseos con formato de reunión.

El plan de 30, 60 y 90 días añade tres cosas. **Horizonte**: noventa días son unas doce semanas y la capacidad es finita; si todo es prioridad, el equipo elige por su cuenta lo más cómodo. **Secuencia**: algunas causas no se corrigen antes de medirlas y otras dependen de un proveedor o una obra. **Rendición de cuentas**: cada tramo tiene un objetivo, una evidencia y una fecha de revisión.

El plan no promete resultados: compromete decisiones y comprobaciones. Tampoco inventa metas: parte de la línea base y somete el objetivo a validación. Si dirección no lo aprueba, muestra qué se intentó y qué faltó.

Lista de deseos frente a plan 30/60/90

frente a

Lista de deseos

Diez acciones a la vez. Sin fecha ni dueño.
Todo es urgente. Nadie sabe qué se cerró.
Resultado: reuniones que se repiten.

Plan 30/60/90

Tres prioridades. Un objetivo por tramo.
Responsable, fecha y evidencia. Revisión
en los días 30, 60 y 90. Resultado:
decisiones que se pueden comprobar.

Esquema didáctico. Un plan no promete resultados: compromete decisiones, evidencias y fechas de revisión.

La diferencia no es la ambición: es el orden, la evidencia y la fecha de comprobación.

1. El informe semanal deja cinco problemas y nueve acciones abiertas. ¿Qué convierte esa lista en un plan de verdad?

- ☐ Añadir todas las acciones que faltan.
- ☐ Asignar tramo, dueño, fecha, recurso y evidencia a cada acción y fijar un objetivo por tramo.
- ☐ Ordenar las acciones por urgencia y enviarlas al equipo.
- ☐ Pedir a dirección que elija y limitarse a ejecutar.

2 · Los tres tramos: estabilizar, corregir, sostener

Los tres tramos son tres preguntas distintas.

30 días: estabilizar y medir. Qué está pasando y cuánto. Se contiene el síntoma que daña al cliente —una devolución mal gestionada, un pedido sin etiqueta—, se cierra la línea base con la misma fórmula y fuente durante cuatro semanas y se eligen tres prioridades. La salida es un dato.

60 días: corregir causas y consolidar rutinas. Por qué pasa y qué rutina lo evita. Entran la formación, el checklist, la regla de reposición, la conversación con el proveedor y el seguimiento de presupuestos. La causa se comprueba con evidencia. La salida es una rutina con tres semanas funcionando y un responsable claro.

90 días: sostener y transferir. Cómo se mantiene sin el encargado detrás. Se audita una muestra, se escribe el estándar, se forma a un sustituto y se revisa con dirección. La salida es que otra persona ejecute la rutina y que el indicador aguante cuatro semanas más.

Qué se hace en cada tramo

Tramo	Pregunta	Qué se hace	Evidencia de salida	Error típico
30 días	¿Qué pasa y cuánto?	Contener el síntoma, medir la línea base y elegir prioridades	Cuatro semanas de dato comparable y tres prioridades escritas	Abrir proyectos antes de medir
60 días	¿Por qué pasa?	Corregir la causa y consolidar la rutina con un dueño	Rutina funcionando tres semanas y causa comprobada	Confundir la causa cómoda con la causa real
90 días	¿Cómo se sostiene?	Auditar, documentar y formar a un sustituto	Cuatro semanas estables y otra persona ejecutando	Cerrar sin transferir

Modelo didáctico de planificación. Los plazos son un marco de trabajo; la empresa debe validar sus propios calendarios.

Cada tramo termina en una evidencia concreta, no en una sensación de progreso.

Treinta días no significa problema resuelto

El tramo 30 sirve para medir y contener, no para demostrar la solución. Prometer el resultado en el día 30 es prometer sin línea base. Si al terminar el tramo no hay dato comparable, el plan no está atrasado: está mal empezado.

2. Une cada tramo con la salida que lo cierra.

2.	30 días	-----
2.	60 días	-----
2.	90 días	-----
2.	Punto de control	-----

Opciones: Línea base cerrada y síntoma contenido · Causa corregida y rutina funcionando · Resultado sostenido y testigo transferido · Fecha para parar, reajustar o acelerar

3 · Elegir tres prioridades con impacto y esfuerzo

Con doce semanas por delante, la tentación es meter ocho prioridades. El equipo no puede con todo, elige lo que menos molesta y lo importante se queda a medias. **Tres prioridades es un máximo práctico**: con cuatro, alguien decide por su cuenta qué abandona.

La elección se hace con cuatro criterios:

- **Impacto.** A quién afecta, cuánto cuesta, cuántas veces se repite y qué riesgo evita. Se estima con la línea base.
- **Esfuerzo.** Horas, euros, permisos y coordinación.
- **Control.** ¿Decide el encargado o depende de dirección o del proveedor? Lo que no se controla es dependencia, no prioridad.
- **Señal.** Cuánto tarda el indicador en moverse. Una señal que llega el día 85 no sirve para el tramo 30.

La prioridad no es lo que más duele: es lo que más cambia con los recursos disponibles. Un problema que no se puede tocar este trimestre se documenta, se escala y se saca del plan.

Impacto y esfuerzo: dónde entra cada prioridad

Alto / bajo

Impacto alto y esfuerzo bajo. Entra en 30 días: reetiquetado, doble comprobación, registro de la causa de cada devolución.

Alto / alto

Impacto alto y esfuerzo alto. Entra en 60 días si el recurso está aprobado: formación, reposición, acuerdo con proveedor.

Bajo / bajo

Impacto bajo y esfuerzo bajo. Solo si sobra capacidad: orden visual o cartelería. No desplaza una prioridad.

Bajo / alto

Impacto bajo y esfuerzo alto. Se descarta o se documenta para otro trimestre: rediseño completo o cambio de sistema.

Matriz didáctica de priorización. No es una política de la empresa ni fija umbrales de impacto o esfuerzo.

La matriz ordena la conversación; no decide sola. El impacto se estima con datos.

3. Clasifica cada acción según el momento del plan en que tiene sentido.

Elementos:

- Reetiquetar los pedidos con nombre, obra y fecha antes de que salgan.
- Registrar durante cuatro semanas la causa de cada devolución.
- Formar a tres personas en el checklist de preparación.
- Acordar con el proveedor el plazo de las seis referencias críticas.
- Rediseñar por completo el almacén antes de medir la demanda.

30 días	. . .
60 días	. . .
Se descarta o espera	. . .

4 · Un objetivo por tramo, desde la línea base real

Un objetivo universal no sirve. «Reducir las devoluciones un 20 %» suena serio, pero no dice de qué cifra se parte, en cuánto tiempo ni qué no puede empeorar. La línea base usa el mismo indicador, la misma fórmula, la misma fuente y un periodo comparable: **cuatro semanas es el mínimo razonable**; ocho si el volumen semanal es pequeño. Sin dato, el objetivo del tramo 30 no es mejorar: es medir.

Un objetivo de tramo se escribe así: **de X a Y en N semanas, medido con esta fórmula y esta fuente, sin empeorar Z**. X es la línea base real; Y es una propuesta a validar; N son semanas comparables; Z es el contrapeso que evita mejorar una cosa a costa de otra.

Tres ejemplos que no sirven: «mejorar la preparación» (no dice cuánto), «reducir las devoluciones un 50 %» (sin base, periodo ni contrapeso) y «llegar al 2 % como la media» (una media no es un objetivo propio). Un objetivo útil se lee en voz alta y otra persona sabe qué mirar el día de la revisión.

De la línea base al objetivo del tramo

1

Mide cuatro semanas con la misma fórmula y la misma fuente.

2

Elige un indicador principal y un contrapeso que no pueda empeorar.

3

Escribe el objetivo: de X a Y en N semanas.

4

Define la evidencia que demostrará el cierre.

5

Fija la fecha y la pregunta de revisión.

El objetivo se propone desde el dato propio de la tienda. Los valores de otras tiendas o de un curso no sustituyen la línea base.

Primero el dato propio; después el objetivo; al final, la evidencia que lo demuestra.

ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

4. Ejemplo trabajado con datos ficticios: devoluciones de preparación



5. Con los datos ficticios del ejemplo, ¿qué reducción porcentual supone pasar de 210 euros a 120 euros en cuatro semanas? Redondea a un decimal.

Respuesta: (%)

5 · Acciones con dueño, fecha, recurso y evidencia

Una acción se escribe con un verbo que produce algo. «Formar al equipo» es una actividad; «tres personas aplican el checklist en veinte pedidos auditados con dos errores o menos» es un resultado con evidencia. La diferencia decide si el plan se cierra o se queda en el acta.

Cada acción lleva cinco campos. **Responsable único:** si hay dos dueños, no hay ninguno. **Fecha** con día concreto, no «semana 6». **Recurso:** horas, euros, etiquetas, permiso o espacio. **Dependencia:** qué tiene que ocurrir antes. **Evidencia de cierre:** qué se verá, dónde se guarda y quién lo comprueba. Si falta uno, es una intención.

La evidencia no es una foto de una reunión. Es un registro, una muestra auditada, una confirmación del proveedor o una comparación de cuatro semanas, y debe poder enseñarse sin explicaciones. Ejemplo ficticio: «reetiquetar los pedidos con nombre, obra y fecha»; Núria, mostrador, día 12; dos horas y etiquetas; dependencia, impresora; evidencia, veinte pedidos sin etiqueta ausente. Si la impresora falla, se mueve la fecha y se avisa: no se compensa con prisa.

6. Ordena los pasos para convertir una idea en una acción cerrable.

Asignar un único responsable con nombre. _____

Escribir la acción con un verbo y un resultado observable.

Archivar la evidencia y actualizar el estado del plan. _____

Fijar la fecha, el recurso y la dependencia. _____

Comprobar la evidencia en la fecha acordada. _____

6 · Dependencias, riesgos y puntos de control

Un plan sin dependencias supone que el proveedor contesta el mismo día y que nadie se pone enfermo. En el litoral mediterráneo el calendario manda: la reforma se concentra antes de la temporada turística y las vacaciones caen en fechas previsibles. Cuatro dependencias merecen una línea propia:

- **Proveedor.** Plazo, pedido mínimo y alternativa. Alerta: no hay confirmación escrita en la fecha acordada.
- **Obra.** Acceso, otros gremios, cambios del cliente y clima. Una acción que depende de una obra no se cierra desde la tienda.
- **Ausencias.** Vacaciones, bajas y refuerzos. Antes de asignar una acción, comprobar quién estará.
- **Campaña.** Picos de mostrador, fiestas locales y arranque de temporada. No se implanta un cambio en la semana de más carga si puede esperar.

El riesgo se escribe con cuatro campos: qué puede pasar, qué señal lo anuncia, qué se hará y quién responde. El plan necesita quince minutos semanales y una revisión formal en los días 30, 60 y 90.

Se para o se reajusta cuando la evidencia contradice la causa; la dependencia se retrasa más de dos semanas; el contrapeso empeora dos semanas seguidas; el recurso no está aprobado en el día 15; o el plan impide cubrir el mostrador en hora punta.

ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

7. La revisión de los días 30, 60 y 90 en cuatro preguntas



8. Si el proveedor confirma dos semanas más tarde, lo correcto es mantener la fecha del objetivo y pedir al equipo que compense con horas extra.

☐ Verdadero

☐ Falso

7 · Comunicar, cerrar el ciclo y pasar el testigo

El plan se comunica antes de empezar, no cuando ya hay resultados. Al equipo se le explica en una página: las tres prioridades y por qué, qué cambia esta semana, quién es dueño de cada acción, qué no se va a hacer este trimestre, a quién se avisa un bloqueo y qué se medirá. Conviene decir qué no se usará para culpar: un error declarado a tiempo es un dato; uno escondido se convierte en devolución. Un equipo que entiende el plan propone mejores acciones; uno que solo recibe tareas cumple hasta que el encargado deja de mirar.

A dirección se le lleva otra página: línea base, objetivo, recurso solicitado, decisión que se pide, fechas de control y riesgos. **Rendir cuentas no es justificarse:** es mostrar qué se decidió, qué evidencia hay y qué se hará con el resultado. Si el objetivo no se cumple, se lleva el dato, la causa y la siguiente decisión; no se cambia la fórmula para que cuadre.

El cierre tiene cuatro actos: comparar la línea base con el resultado; escribir qué funcionó y qué no; actualizar el estándar; y transferirlo. El testigo no se pasa con una explicación oral el último día: se pasa con el estándar escrito, una persona que lo ha ejecutado y una auditoría que lo demuestra. La revisión de los 90 días cierra con una base nueva; sin relevo, el plan solo ha hecho una pausa.

ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

9. Cinco frases de una reunión de cierre. Marca las que no se sostienen.



Herramienta de trabajo: plan 30/60/90 de la tienda

Se rellena con la línea base y se revisa en los días 30, 60 y 90. Las filas de ejemplo son ficticias: no son objetivos ni datos de Pinturas Especializadas.

Modelo didáctico a validar. Nombres, fechas y metas son ficticios; la base y los objetivos reales deben aprobarse.

Tramo	Acción	Responsable	Fecha	Recurso	Evidencia	Control
30	Registrar causa en cada devolución	Núria	Día 7	2 h y hoja	100 % clasificadas	Día 15
30	Revisar los tres más frecuentes	Marc	Día 10	3 h	Tres fichas con foto	Día 15
30	Contar líneas no servidas 4 semanas	Almacén	Día 5	1 h/semana	Registro de 4 semanas	Día 30
30	Clasificar presupuestos por motivo	Encargado	Día 8	2 h	24 de 24 con motivo	Día 30
60	Checklist y doble check en pedidos de más de 3 líneas	Núria	Día 45	4 h formación	20 pedidos con 2 errores o menos	Día 60
60	Acordar plazo y stock con proveedor	Encargado	Día 50	Reunión y pedido	Confirmación escrita	Día 60
60	Llamar a todo presupuesto alto en 48 h	Marc	Día 40	3 h/semana	100 % con llamada	Día 60
90	Auditar veinte pedidos al mes	Encargado	Día 75	2 h/mes	8 semanas en el nivel	Día 90
90	Formar al sustituto en el checklist	Núria	Día 80	4 h	Sustituto auditado	Día 90
90	Revisión con dirección y nuevo plan	Encargado	Día 90	2 h	Acta con base nueva	Día 90

Cómo usarla

Si una fila no tiene responsable, recurso o evidencia, no está lista: se completa o se retira.

Repaso activo

ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

10. Memoria: pieza y función del plan

Empareja cada pieza del
plan con la función que
cumple.



ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN
LUMBRE

11. Tarjetas de repaso rápido



ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

12. Chequeo: ¿tu diagnóstico ya es un plan?



Para dominar este tema

Un diagnóstico se convierte en plan cuando alguien elige tres prioridades, escribe un objetivo por tramo desde la línea base y asigna a cada acción un dueño, una fecha, un recurso y una evidencia. Los 30 días estabilizan y miden; los 60 corrigen la causa; los 90 sostienen y pasan el testigo. El plan no promete resultados: compromete decisiones y comprobaciones.

La regla: **sin línea base no hay objetivo, sin evidencia no hay cierre y sin transferencia no hay mejora sostenida**. Si dirección pide una meta que la tienda no puede sostener, no se inventa: se muestra el dato, se propone un objetivo y se declara qué falta. Si el plan se desvía, se reajusta con la evidencia delante, no se reescribe la historia.

- ISO 9001:2015, apartados 6 (planificación) y 10 (mejora):
<https://www.iso.org/standard/62085.html> (consulta 2026-10-24).
- ISO 31000:2018, Gestión del riesgo. Directrices:
<https://www.iso.org/standard/65694.html> (consulta 2026-10-24).
- Fuente interna: «Tablero de control del encargado» (M6·O21), «El informe semanal» (M6·O22) e «Investigar problemas y verificar mejoras» (M6·O23).
- Definiciones internas de indicadores: pendientes de confirmar con dirección; esta lección no fija metas ni umbrales de la empresa.

- Nombres, importes, fechas y porcentajes marcados como ficticios son supuestos didácticos; no son datos de Pinturas Especializadas.

Para mirarlo de otra manera

La obra no empieza por el acabado

Un pintor no empieza pintando la pared el primer día. Primero comprueba el soporte y mide la humedad; después corrige grietas, imprima y deja secar; al final aplica el acabado y comprueba el resultado. El plan de 30/60/90 sigue el mismo orden: medir y contener, corregir la causa y consolidar, sostener y transferir. Saltarse la preparación para enseñar antes el color es lo que provoca que el trabajo vuelva.

La prueba del soporte

Si no puedes decir cuál es la línea base, qué la mide y cuántas semanas lleva registrada, todavía estás en la fase de preparación. No pasa nada: el error es pintar encima.

De la frase del informe a una acción cerrable

1. Convierte el problema en un resultado observable: qué cambiará y dónde se verá.
2. Escribe el verbo y el objeto: «revisar», «acordar», «auditar».
3. Asigna un único responsable con nombre y apellido.
4. Fija día, recurso y dependencia; sin recurso, la acción no está aprobada.
5. Define la evidencia y dónde se archivará para que otra persona la compruebe.

Si la acción no cabe en una línea con esos cinco campos, probablemente es un proyecto. Se parte en acciones más pequeñas o se saca del trimestre; no se deja como frase genérica.

Referencia curricular

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

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



<https://pinturasespecializadas.lumbre.lat/object/plan-30-60-90-convertir-el-diagnostico-en-un-plan>

Material educativo generado desde Lumbre · lumbre.lat