

L U M B R E



Tablero de control del encargado: qué medir y cómo leerlo

Materia: Dirección de tienda · Encargado de sucursal

31/10/2026

Antes de empezar

Lección de control de gestión para el encargado de una tienda de pinturas. Enseña a construir un tablero útil, a distinguir el dato de la conclusión y a detectar métricas que premian malas prácticas, sin fijar objetivos que correspondan a dirección.

QUÉ APRENDERÁS

- Seleccionar entre seis y diez indicadores comerciales, operativos y de servicio, definir su fórmula, fuente, frecuencia y responsable, y leer cada dato sin convertirlo en una conclusión que no sostiene.

Tablero de control del encargado: qué medir y cómo leerlo

Martes, 9:10, tienda de la Tienda Centro. Dirección pide para el viernes «un cuadro con lo importante de la semana». En la mesa hay cuatro versiones del mismo dato: el cierre del TPV marca 14.200 euros, la hoja del almacén habla de 13.980, un compañero insiste en que «hemos vendido más» y el WhatsApp del profesional dice que le faltan seis botes.

Nadie miente. Cada número se calculó con otra fórmula, otra fuente y otro periodo. El problema no es la falta de datos: es que no existe una definición compartida ni una lectura acordada. Este OA construye ese tablero y, sobre todo, enseña qué no se puede concluir con cada cifra.

Qué vas a poder hacer al terminar

Seleccionar entre seis y diez indicadores comerciales, operativos y de servicio, definir su fórmula, fuente, frecuencia y responsable, y leer cada dato sin convertirlo en una conclusión que no sostiene.

- 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: Qué indicadores exige dirección, con qué definición exacta y con qué periodicidad. Los objetivos o umbrales de cada indicador, que no se fijan en esta lección. La fuente oficial de cada dato y quién tiene permiso para extraerlo y corregirlo. El destinatario, el formato y la fecha de entrega del cuadro semanal de tienda.

1 · Tres familias de indicadores y una regla de lectura

Un tablero de tienda se organiza en tres familias que no se sustituyen entre sí. Los **comerciales** responden a qué se vende y con qué rentabilidad: ventas, ticket medio, margen. Los **operativos** responden a si la tienda puede cumplir: roturas, recepciones con diferencia, entregas fuera de plazo. Los **de servicio** responden a qué le ocurre al cliente: incidencias, devoluciones, reclamaciones y su causa.

La regla de lectura es siempre la misma: **un indicador es una señal, no una sentencia**. Antes de opinar hay que saber qué mide, sobre qué base y en qué periodo. Un aumento de ventas puede venir de un descuento que destruye margen; una caída de tickets puede ser la retirada de clientes pequeños o el efecto de agrupar compras. La cifra sola no elige entre esas explicaciones.

Qué revisar: que las tres familias estén representadas y que ninguna se mida solo porque es fácil. Qué preguntar: quién produjo el dato y con qué definición. Qué decidir: qué indicador abre una conversación esta semana. Qué registrar: la definición y la fecha de la última revisión. Qué delegar: la extracción, nunca la interpretación. Cuándo escalar: cuando el dato contradice la fuente oficial o afecta a una política que no es tuya.

Tres familias de indicadores y su límite

Familia	Qué responde	Ejemplos	Lo que no responde
Comercial	Qué se vende y con qué rentabilidad	Ventas, ticket medio, margen	Si el cliente queda bien atendido
Operativo	Si la tienda puede cumplir lo prometido	Roturas, entregas, recepciones	Si la demanda perdida era grande
Servicio	Qué le ocurre al cliente y por qué	Incidencias, devoluciones, quejas	Cuánto margen deja cada caso

Ninguna familia, sola, autoriza una conclusión sobre la tienda entera.

Las tres familias se necesitan. Un tablero solo comercial compra ventas con margen y con servicio; uno solo operativo mide esfuerzo sin resultado.

1. La rotura de stock de una referencia de imprimación sube de 9 a 14 líneas no servidas en una semana. ¿Qué pregunta responde ese indicador y qué no permite concluir?

- ☐ Responde a cuánto margen deja la imprimación; no permite saber si el cliente compró otra marca.
- ☐ Responde a la disponibilidad operativa; no permite saber cuántas ventas se perdieron fuera del registro.
- ☐ Responde a la satisfacción del cliente; no permite saber si el proveedor cumple plazos.
- ☐ Responde a la productividad del almacén; no permite saber si el mostrador vende bien.

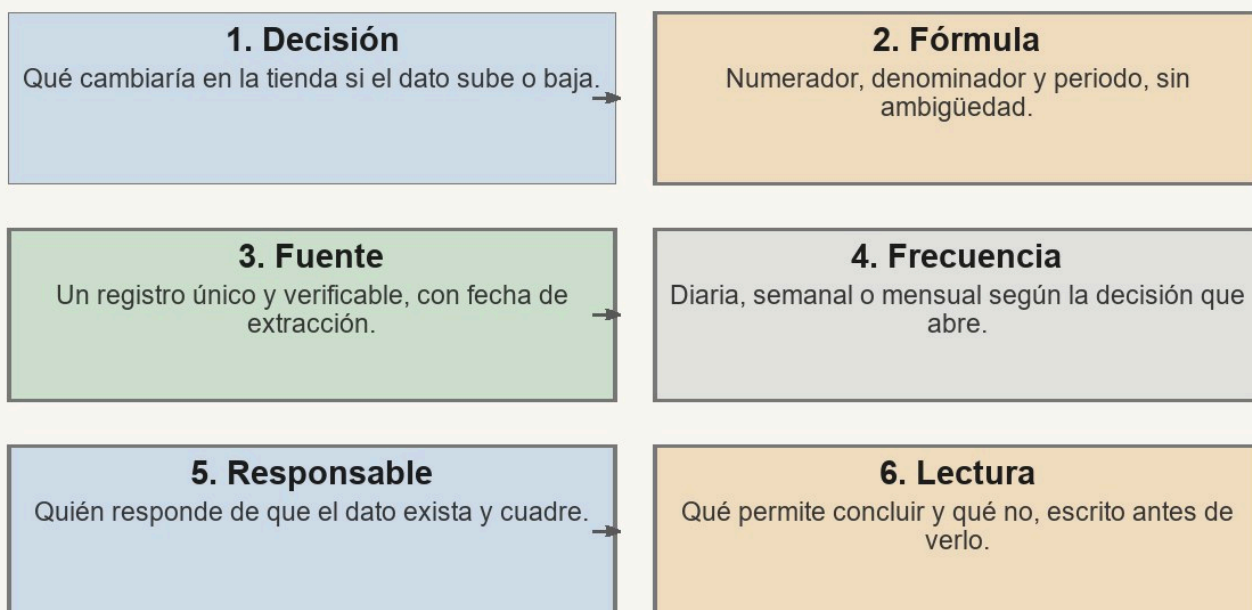
2 · La ficha de un indicador: seis campos que evitan discusiones

Dos personas pueden decir «las devoluciones han subido» y estar hablando de cosas distintas: una cuenta unidades, otra euros; una mira la semana natural, otra la semana de cierre; una incluye cambios de color y otra solo reembolsos. La ficha de indicador elimina esa ambigüedad con seis campos: **definición, fórmula, fuente, frecuencia, responsable y lectura correcta.**

La **fórmula** debe nombrar numerador y denominador. «Devoluciones» no es un indicador; «importe devuelto dividido entre ventas netas del mismo periodo» sí lo es. La **fuentes** debe ser única y verificable: el cierre del TPV, el registro de recepciones o la hoja de incidencias. Si dos fuentes discrepan, no se elige la que gusta: se investiga la diferencia. La **frecuencia** depende de la decisión: el efectivo se mira a diario; el margen, semanalmente; la definición del indicador, una vez al trimestre. El **responsable** es quien responde de que el dato exista y sea correcto, no quien lo sufre.

Qué preguntar antes de usar un indicador: ¿qué decisión permite tomar?, ¿qué excluye?, ¿qué pasa si el denominador es pequeño?, ¿quién puede cambiarlo? Qué registrar: la versión de la definición y la fecha. Qué delegar: la extracción y el primer control de cuadro. Cuándo escalar: si la fuente oficial no está disponible o si el indicador se usa para evaluar a una persona sin haber acordado antes su definición.

Seis pasos para que un indicador sea utilizable



Un indicador sin decisión asociada ocupa espacio y crea discusiones que no producen ninguna acción.

La ficha se escribe antes de mirar el primer dato. Si la fórmula no se puede explicar en una frase, todavía no hay indicador.

El dato no es la conclusión

«Las ventas suben un 5 %» es un dato. «La tienda va mejor» es una conclusión que necesita margen, tráfico, ticket y servicio. «Hay que bajar precios» es una decisión que necesita aún más evidencia. El tablero sirve para separar los tres niveles, no para saltar del primero al tercero en la misma frase.

2. La ficha de un indicador tiene seis campos: definición, _____, fuente, _____, responsable y lectura correcta. La fórmula debe nombrar numerador y denominador; la fuente debe ser única y verificable.

3 · Ocho indicadores plausibles para una tienda de pinturas

No hace falta medir todo. Un tablero manejable para una tienda como las de Pinturas Especializadas puede cubrir las tres familias con ocho indicadores, cada uno con una decisión asociada. Esta selección es una **propuesta didáctica**, no una norma de la empresa ni una lista de objetivos.

La elección sigue tres criterios: que el dato exista o se pueda registrar sin inventar una pantalla; que el encargado pueda actuar sobre él en una o dos semanas; y que no empuje a nadie a hacer lo contrario de lo que se busca. Quedan fuera, por ahora, métricas de vanidad como el número de seguidores o el número de presupuestos emitidos sin seguimiento.

Qué revisar: que cada indicador tenga una persona y una fuente. Qué preguntar: qué parte del negocio queda fuera. Qué decidir: cuáles se miran a diario y cuáles en el cierre semanal. Qué registrar: la lista con su versión. Qué delegar: la extracción de cada bloque. Cuándo escalar: cuando dirección pida un indicador cuya fuente no existe o cuya definición no está acordada.

Ocho indicadores y la decisión que abren

Grupo	Indicadores	Decisión típica
Volumen	Ventas netas y ticket medio	Qué se vende y a quién
Rentabilidad	Margen bruto	Qué precio y qué mezcla se sostienen
Conversión	Presupuestos aceptados	Cómo se sigue una propuesta
Disponibilidad	Roturas relevantes	Qué se repone y con qué prioridad
Servicio	Incidencias, devoluciones y entregas	Dónde falla la promesa al cliente

Ocho es un máximo práctico para una tienda; diez ya obligan a decidir qué se deja de mirar.

Ocho indicadores agrupados por la decisión que abren. La tabla completa, con fórmula y fuente, está en la herramienta de trabajo.

- Ventas netas: ventas brutas menos devoluciones y descuentos del periodo. Responde al volumen, no a la rentabilidad.
- Ticket medio: ventas netas divididas entre el número de tickets. Sube si se pierden clientes pequeños o si se agrupan compras.
- Margen bruto: ventas netas menos el coste de lo vendido. Necesita un coste actualizado; no es el efectivo de la caja.
- Conversión de presupuestos: presupuestos aceptados divididos entre los emitidos en el mismo periodo. Con pocos presupuestos, un caso mueve el porcentaje.
- Roturas relevantes: líneas no servidas divididas entre líneas solicitadas. Solo recoge la demanda que llegó a preguntar.
- Incidencias registradas: número y tipo de incidencias del periodo. Más registros pueden significar más transparencia, no peor servicio.
- Devoluciones: importe devuelto dividido entre ventas netas. Hay que separar defecto, error de preparación y cambio de opinión.
- Cumplimiento de entregas: pedidos entregados en la fecha comprometida divididos entre pedidos comprometidos. Se puede inflar prometiendo plazos largos.

3. Une cada indicador con su fórmula correcta.

3.	Ticket medio	-----
3.	Margen bruto	-----
3.	Conversión de presupuestos	-----
3.	Roturas relevantes	-----
3.	Cumplimiento de entregas	-----
3.	Devoluciones	-----

Opciones: Ventas netas divididas entre número de tickets · Ventas netas menos coste de lo vendido · Presupuestos aceptados divididos entre emitidos · Líneas no servidas divididas entre líneas solicitadas · Entregas en fecha comprometida divididas entre comprometidas · Importe devuelto dividido entre ventas netas

4 · Cómo se lee cada indicador y qué no permite concluir

La tabla siguiente es el corazón de la lección: para cada indicador, una lectura defendible y un límite explícito. El límite no es un matiz académico; es lo que impide que una reunión de quince minutos se convierta en una discusión sobre interpretaciones.

Hay tres trampas frecuentes. La primera es **comparar sin base**: un ticket medio de 78 euros no dice nada si no se compara con el mismo periodo, con el mismo tipo de cliente y con el mismo criterio de tickets. La segunda es **confundir volumen con rentabilidad**: vender más botes con un descuento puede dejar el margen plano o negativo. La tercera es **leer un porcentaje sin denominador**: una conversión del 50 % sobre dos presupuestos no es una tendencia; es una anécdota.

Qué revisar: que la comparación use el mismo periodo y la misma fuente. Qué preguntar: ¿qué explicación alternativa cabe? Qué decidir: qué dato adicional hace falta para descartarla. Qué registrar: la lectura acordada, no solo el número. Qué delegar: el cálculo de variaciones. Cuándo escalar: cuando una lectura afecte a precios, política comercial o evaluación de personas.

Lectura correcta y límite de cada indicador. Los valores concretos de ejemplo son supuestos didácticos, no datos de Pinturas Especializadas.

Indicador	Lectura correcta	Lo que NO permite concluir
Ventas netas	Mide volumen vendido tras devoluciones y descuentos en un periodo comparable.	No mide rentabilidad ni salud de la tienda por sí sola.
Ticket medio	Mide el gasto medio por ticket; sube si se agrupan compras o se pierden clientes pequeños.	No mide satisfacción, fidelidad ni margen.

Indicador	Lectura correcta	Lo que NO permite concluir
Margen bruto	Mide lo que queda tras el coste del producto; depende de precio, mezcla y coste actualizado.	No es el efectivo disponible ni incluye todos los gastos.
Conversión de presupuestos	Mide cuántos presupuestos emitidos se aceptan; con base pequeña es muy volátil.	No mide la calidad del presupuesto ni el margen de lo aceptado.
Roturas relevantes	Mide líneas que no se pudieron servir sobre las solicitadas.	No mide la demanda perdida que nunca llegó al mostrador.
Incidencias registradas	Mide el volumen y tipo de incidencias anotadas; depende de la disciplina de registro.	No permite comparar tiendas sin la misma cultura de registro.
Devoluciones	Mide importe devuelto sobre ventas; hay que separar causa y destino del producto.	No distingue defecto, error de preparación y cambio de opinión.
Cumplimiento de entregas	Mide entregas en la fecha comprometida sobre las comprometidas.	No mide si el plazo prometido era razonable o competitivo.

4. Supuesto didáctico: una tienda registra 12.480 euros de ventas netas y 160 tickets en la semana. ¿Cuál es el ticket medio en euros? Redondea a dos decimales.

Respuesta: (euros)

5 · Métricas que premian lo que no quieres

La elección de una métrica cambia el comportamiento de quien se siente medido.

Minutos por cliente es el ejemplo clásico: si se convierte en el indicador principal, el equipo aprende a despachar rápido. Se recortan las explicaciones de preparación, se deja de comprobar el color con el cliente y se responde «eso es lo que hay». El tiempo baja y los errores suben, pero el número parece mejorar.

Unidades vendidas sin margen produce otro efecto: se empuja la venta de lo que sea, se concede cualquier descuento y se coloca producto que el cliente no necesita. La tienda bate récord de unidades y pierde dinero. **Número de presupuestos emitidos** premia llenar el mostrador de papeles sin seguimiento. **Llamadas atendidas** premia colgar rápido. **Ventas totales como único criterio** premia vender a cualquier precio y desplazar el problema al margen y a las devoluciones.

La alternativa no es dejar de medir, sino **emparejar la métrica con su contrapeso**. Si se mide tiempo, se mide también la incidencia posterior. Si se mide unidad, se mide margen. Si se mide presupuesto emitido, se mide conversión y motivo de rechazo. Qué revisar: qué comportamientos activa la métrica en el mostrador. Qué preguntar al

equipo: ¿qué harías para mejorar este número? Qué decidir: qué contrapeso se añade antes de publicar el tablero. Qué registrar: la decisión y el motivo. Qué delegar: la propuesta de contrapesos al equipo. Cuándo escalar: si dirección pide una métrica que incentiva una práctica prohibida.

Métrica aislada frente a métrica con contrapeso

Minutos por cliente

Premia despachar rápido. Castiga explicar la preparación, comprobar el color y resolver dudas. El tiempo baja y los errores se trasladan a la semana siguiente.

Incidencias por causa

Mide cuántas incidencias se repiten y por qué. No convierte la prisa en mérito y permite actuar sobre la causa: formación, etiqueta, procedimiento o carga.

qué activa

Antes de publicar una métrica, pregúntate qué haría el equipo para mejorarla sin mejorar el servicio.

La misma necesidad de rapidez se puede medir de dos maneras. Una premia esconder el problema; la otra lo hace visible.

El tablero también es una política

Elegir qué se mide y cómo se presenta decide qué se prioriza. Un tablero con diez indicadores de volumen y ninguno de margen está diciendo al equipo que venda a cualquier precio. Un tablero con tiempos y sin calidad está diciendo que corra. La selección debe ser explícita y revisable.

5. Medir los minutos por cliente es una forma fiable de mejorar la calidad del servicio porque reduce la espera en el mostrador.

☐ Verdadero

☐ Falso

6 · Ejemplo resuelto: leer una semana del tablero

Semana ficticia de la tienda de la Tienda Centro. Todas las cifras son un **supuesto didáctico** y están construidas para que la aritmética cuadre. El objetivo no es decidir si la semana fue buena, sino practicar la lectura cruzada y separar lo que se sabe de lo que se sospecha.

Datos: ventas netas 14.200 euros frente a 13.500 la semana anterior; tickets 190 frente a 200; margen bruto 31,2 % frente a 32,8 %; presupuestos aceptados 9 de 24 frente a 10 de 20; roturas 14 líneas frente a 9; incidencias 7 frente a 4; devoluciones 320 euros frente a 210; entregas en fecha 46 de 50 frente a 44 de 50. La semana anterior no tuvo promoción ni festivo; esta tampoco, así que la comparación es razonable en calendario.

Qué revisar: las variaciones y sus denominadores. Qué preguntar: qué parte del crecimiento viene de precio, de mezcla o de volumen. Qué decidir: qué hipótesis se comprueba primero. Qué registrar: la lectura y la tarea de verificación. Qué delegar: el desglose por familia y por vendedor. Cuándo escalar: si el margen cae dos semanas seguidas o si la causa propuesta afecta a precios.

ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

6. Ejemplo resuelto (datos ficticios): la semana 12 en cuatro pasos



7. Con los datos ficticios de la semana 12, ¿qué conclusión está mejor sostenida por el tablero?

- ☐ La tienda mejoró porque las ventas suben un 5,2 % y el ticket medio un 10,7 %.
- ☐ El margen en euros queda casi plano mientras las ventas suben; hay que comprobar precio, mezcla y descuentos antes de hablar de mejora.
- ☐ El servicio empeoró con seguridad porque las incidencias suben de 4 a 7.
- ☐ La conversión de presupuestos bajó porque el equipo vendió menos presupuestos.

7 · Rutina del tablero: qué delegar y cuándo escalar

Un tablero que no tiene hora en la agenda no se usa. La rutina mínima tiene tres momentos. **Diario, diez minutos antes de abrir o al cerrar:** efectivo, ventas del día anterior, roturas visibles y incidencias abiertas. **Semanal, treinta minutos:** las ocho fichas completas, comparación con la semana anterior y tres preguntas de verificación. **Mensual:** revisar definiciones, fuentes y si algún indicador ha dejado de abrir decisiones.

El reparto evita que el encargado se convierta en analista. La extracción del TPV y del cierre de caja la puede hacer la persona de administración o el responsable de turno; el registro de incidencias, quien las recibe; la revisión de roturas, almacén. El encargado no renuncia a la interpretación: la firma. Y deja por escrito qué se decidió, quién lo hace y cuándo se comprueba.

Qué revisar: que el tablero se haya actualizado antes de la reunión. Qué preguntar: qué indicador ha cambiado y qué explicación alternativa existe. Qué decidir: una acción por indicador desviado, no cinco. Qué registrar: decisión, responsable, fecha y evidencia de cierre. Qué delegar: extracción y primeras comprobaciones. Cuándo escalar: cuando la tendencia dura tres semanas, cuando el dato contradice la fuente oficial o cuando la acción necesita un límite que el encargado no tiene.

ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

8. Cómo implantar el tablero en cuatro pasos



9. Clasifica cada tarea del tablero según la rutina que le corresponde.

Elementos:

- Contar el efectivo y comprobar el cierre de caja.
- Revisar las líneas no servidas y las referencias críticas.
- Comparar las ocho fichas con la semana anterior.
- Llamar a los presupuestos no aceptados y registrar el motivo.
- Revisar si las definiciones y las fuentes siguen siendo válidas.
- Decidir qué indicador se retira porque ya no abre ninguna decisión.

Diario	. . .
Semanal	. . .
Mensual	. . .

Herramienta de trabajo: tablero de indicadores de la tienda

Copia esta tabla en una hoja de cálculo o en el cuaderno de la tienda. Complétala con las definiciones y fuentes que valide dirección. El ejemplo de la última fila es ficticio y sirve para ver cómo se escribe una lectura correcta; no es un objetivo ni un dato de Pinturas Especializadas.

Modelo de tablero. Las filas son una propuesta didáctica; los umbrales y objetivos no se incluyen porque los fija dirección.

Indicador	Fórmula	Fuente	Frecuencia	Responsable	Lectura correcta
Ventas netas	Ventas brutas - devoluciones - descuentos	Cierre del TPV	Diaria y semanal	Encargado	Mide volumen, no rentabilidad
Ticket medio	Ventas netas / número de tickets	Cierre del TPV	Semanal	Encargado	Puede subir al perder clientes pequeños
Margen bruto	Ventas netas - coste de lo vendido	TPV y coste actualizado	Semanal	Encargado y dirección	No es el efectivo de la caja
Conversión de presupuestos	Aceptados / emitidos	Registro de presupuestos	Semanal	Responsable comercial	Con base pequeña es muy volátil
Roturas relevantes	Líneas no servidas / solicitadas	Registro de faltantes	Diaria y semanal	Almacén	No recoge la demanda que no preguntó
Incidencias registradas	Número por tipo y periodo	Registro de incidencias	Semanal	Encargado	Más registros pueden ser más transparencia
Devoluciones	Importe devuelto / ventas netas	TPV y registro de devoluciones	Semanal	Encargado	Hay que separar causa y destino
Cumplimiento de entregas	En fecha / comprometidas	Registro de pedidos	Semanal	Encargado	Se infla prometiendo plazos largos
Ejemplo ficticio: ticket medio	$14.200 / 190 = 74,74$ euros	Cierre del TPV, semana 12	Semanal	Encargado	Sube un 10,7 % con un 5 % menos de tickets; no prueba mejora

Cómo usarla

Si una fila no tiene fuente o responsable, no se usa para decidir: se completa primero. Un tablero con cifras que nadie firma es una colección de opiniones con formato de tabla.

Repaso activo

ACTIVIDAD
INTERACTIVA
DISPONIBLE EN
LUMBRE

10. Memoria: indicador y pregunta que responde

Empareja cada indicador con la pregunta que permite responder, no con un objetivo.



ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN
LUMBRE

11. Tarjetas de repaso rápido



ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE
EN LUMBRE

12. Chequeo: ¿sabes qué mide tu tablero?



Para dominar este tema

Un tablero de control no demuestra que la tienda vaya bien: demuestra que alguien decidió qué mirar y qué dejar fuera. El encargado que escribe la fórmula, la fuente y la lectura correcta antes de ver el dato se protege de dos errores caros: discutir sobre cifras que no son comparables y tomar decisiones de precio o de equipo con una sola señal.

La regla que resume la lección: **sin fórmula no hay indicador, sin fuente no hay dato y sin lectura correcta no hay decisión**. Si mañana dirección pide un número que no existe, no se inventa: se propone una ficha, se identifica la fuente y se declara qué no se podrá concluir con ella.

- Fuente interna: «Control de existencias y rotación» (28511), para la relación entre disponibilidad y venta.
- Relacionado en el portal: «Formar, observar y mejorar» (28512), cuya métrica de minutos por cliente se revisa críticamente en el apartado 5.
- Relacionado en el portal: «Preparar, comprobar y entregar pedidos» (28458) y «Recibir mercancía y gestionar diferencias» (28464).
- Contexto público: el escenario, para la actividad de casa de pintura y decoración en el litoral mediterráneo.

- Los importes, porcentajes y situaciones marcados como ficticios son supuestos didácticos; no son datos de la empresa.

Para mirarlo de otra manera

El salpicadero no se mira con un solo testigo

Un conductor no decide si el coche está bien solo por la velocidad. Mira combustible, temperatura y testigos. Si la temperatura sube, no acelera para compensar: para o revisa. Un tablero de tienda funciona igual: ventas, margen y servicio son testigos distintos, y ninguno sustituye a los demás.

La prueba del testigo único

Si tu tablero tiene diez luces pero solo miras una, no tienes un tablero: tienes una obsesión con formato de panel. Elige pocas señales y explica qué decisión abre cada una.

Cómo escribir la ficha de un indicador en cinco minutos

1. Escribe la decisión que quieres tomar: reponer, ajustar precio, formar o revisar un procedimiento.
2. Redacta la fórmula con numerador, denominador y periodo.
3. Localiza una fuente única y comprueba que se puede extraer con la frecuencia necesaria.
4. Asigna un responsable con nombre y apellido, no un departamento.
5. Escribe qué permite concluir y qué no antes de mirar el primer dato.

Si no puedes completar el paso 5, el indicador todavía no está listo: cualquier cifra servirá para defender una opinión previa. La lectura correcta se escribe en frío, no después de ver el resultado.

Otro caso: la rotura que no era del almacén

Supuesto didáctico: las roturas de una referencia suben durante dos semanas. El almacén repone a tiempo y el proveedor cumple. Al cruzar el dato con presupuestos se descubre que tres profesionales pidieron la misma referencia para obra y nadie avisó de la cantidad. La causa no era la reposición: era la comunicación entre mostrador y almacén. La acción fue un aviso de obra con cantidad y fecha, no un pedido mayor. La lección: la rotura es una señal; la causa puede estar en otro proceso.

Referencia curricular

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

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



<https://pinturasespecializadas.lumbre.lat/object/tablero-de-control-del-encargado-que-medir-y-como-leerlo>

Material educativo generado desde Lumbre · lumbre.lat