



## ELEMENTOS A CONSIDERAR EN LA FORMACIÓN DE UNA POLÍTICA DE SURTIDO

### Resumen / Abstract

Las empresas del comercio, los servicios y la recreación nacional e internacional ocupan un lugar destacado dentro de la economía de cualquier sector por lo que es muy importante tener una política de surtido bien definida, debido a que constituye el punto de partida para el mejoramiento de la gestión logística de cualquier cadena comercial, y proporciona la satisfacción de las máximas necesidades de los clientes en los puntos de venta, además de garantizar la mayor rentabilidad a la organización.

*The companies of the trade, the services and the national and international recreation occupies an outstanding place inside the economy of any sector though is very important to have a very defined selection politics since it constitutes the starting point for the improvement of the logistical management of any one supply chain, and it provides the satisfaction of the maximum necessities of customer in the sale points, besides guaranteeing the biggest profitability to the organization*

### Palabras clave / Key words

Política de surtido, rentabilidad, lineal, referencias

*Selection politics, profitability, lineal, references*

---

**Ana María Gutiérrez Pradere**, Ingeniera Industrial, Máster en Gestión de Recursos Humanos, Asistente, Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, Ciudad de La Habana, Cuba  
e-mail:anamaria@ind.cujae.edu.cu

**Mayelin Peña Yantá**, Ingeniera Industrial, Instructora, Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, Ciudad de La Habana, Cuba  
e-mail:mayelinp@ind.cujae.edu.cu

Recibido: Enero del 2004  
Aprobado: Marzo del 2004

## INTRODUCCIÓN

En los años setenta, la política de los supermercados consistía en reducir el surtido disponible para los clientes, con el fin de limitar la oferta a los productos que más posibilidades de venta tenían. Utilizaban una aplicación del principio de Wilfredo Pareto consistente en que el 20 % de los productos determinan el 80 % de las ventas. La tendencia actual radica en tener una oferta lo más amplia posible de productos, para aumentar al máximo los clientes potenciales; el surtido tiende a ser amplio y profundo para convertirse en una regla de captación de clientes, con el objetivo de satisfacer al máximo las necesidades de los consumidores.

## DESARROLLO

La política de surtidos debe ser adecuada a cada punto de venta y desarrollarse sobre una base centralizada que permita adoptar esquemas de compras y de logística más racionales, incluyendo procedimientos para adecuarla a las especificidades de cada punto de venta. Dicha política establece la lista de surtidos que debe tener permanentemente puesto a la venta cada punto de venta de acuerdo con la especialización asignada a cada uno de ellos. Esta política de surtido debe constituir una norma tomada como referencia por cada punto de venta para asegurar la disponibilidad de los productos en la venta y formular sus pedidos. Esta debe constituir el punto de integración de la logística con otras importantes funciones tales como mercadeo, ventas, compras, abastecimiento y otras.

En la constitución de la política de surtido es necesario establecer determinados elementos que la conforman, los cuales se definirán en este trabajo.

Uno de los aspectos más importantes es el surtido, el cual representa el conjunto de artículos expuestos, en el punto de venta, susceptibles de ser adquiridos por los clientes. Todo surtido debe satisfacer un amplio abanico de necesidades de los clientes de un establecimiento, además de proporcionar la mayor rentabilidad al mismo.<sup>1,2</sup>

El surtido debe tender a una oferta de productos y(o) artículos tomando en cuenta estrictamente al mercado donde el agente de *merchandising* debe desarrollar los medios necesarios para el conocimiento nacional, regional y local de los mercados, el surtido eficiente como un proceso de colaboración entre distribuidores y proveedores para determinar la oferta óptima de productos en una categoría que alcance la satisfacción del consumidor objetivo, al mismo tiempo que mejora los resultados del negocio.<sup>3</sup>

Se debe tener en cuenta además que cualquier familia de productos y, por lo tanto, todo surtido, debe contribuir a asegurar la rentabilidad del punto de venta. Cada familia debe asegurar su propia rentabilidad.<sup>4</sup>

El surtido se puede ver como un arma competitiva debido a que al satisfacer una cuota de mercado con preferencia a otra, supone, evidentemente, actuar contra la competencia, pues se sobreentiende que se está dispuesto a asumir ciertos esfuerzos para atraer hacia la tienda parte del mercado y substrarlo, de esta forma, de la acción de otros establecimientos.<sup>5</sup>

Se puede decir que el surtido no es más que la piedra angular sobre la que girará toda la actividad comercial en el punto de venta, satisfaciendo las máximas necesidades del cliente y la rentabilidad global del mismo, lo que implica que la gestión eficaz del surtido debe ofrecer en todo momento aquellos artículos que mejor se ajusten a las exigencias de la clientela, lo cual puede suponer introducir productos nuevos o eliminar aquellos que por diferentes causas no contribuyan a lo antes mencionado.

Se entiende por producto, cualquier bien material, servicio o idea para el consumidor o usuario, y que pueda satisfacer una necesidad. El término producto se utilizará, por tanto, de forma genérica, no incluyendo únicamente bienes materiales o tangibles, sino también servicios e ideas.<sup>6</sup>

También se pueden clasificar como:

**Producto tangible:** Es el producto físico, más calidad, marca, envase, estilo y diseño.

**Producto ampliado:** Incluye servicio posventa, el mantenimiento, la garantía, instalación, entrega y financiación.

**Producto total:** Es la combinación de lo tangible e intangible y distingue entre el producto genérico, el producto esperado, el producto aumentado y el producto potencial.

Un producto es la suma de los siguientes componentes:

- **Producto genérico:** Aspecto básico. Producto en sí mismo.
- **Producto esperado:** Expectativas mínimas del cliente. Incluye a entrega, condiciones de pago, formación, etcétera.

- **Producto aumentado:** Es la oferta que supera las expectativas del cliente o lo que él está acostumbrado a recibir (mejores condiciones de entrega, pago, etcétera).

- **Producto potencial:** Todo aquello que tiene un potencial factible de atraer y mantener clientes. Mientras él << producto aumentado >> significa todo lo que se hace, él << producto potencial >> se refiere a lo que todavía queda por hacer.

## Características de los diferentes tipos de surtidos

Existe una clasificación sobre los diferentes tipos de surtido pero para su mejor comprensión se hace necesario definir algunos conceptos tales como:

**Ancho del surtido:** Indica el número de secciones existentes en un punto de venta, así como el número de necesidades distintas satisfechas.

**Profundidad del surtido:** Determina el número de referencias que tiene una sección, es decir, la variedad de productos ofrecidos para satisfacer una misma necesidad.

Los diferentes **tipos de surtido** existentes pueden ser:

- Surtido ancho y profundo.

Se cubren con él todas las necesidades, ya que en cada punto de venta habrá tantas secciones y familias de productos como sean capaces de satisfacer los diversos deseos de la clientela. Ejemplo: En una tienda de modas que ofrece una amplia gama de productos se observa que tiene una amplitud de seis secciones que satisfacen las necesidades de modas niño, niña, juvenil, hombre, mujer y complementos, con la posibilidad de satisfacer, de cada sección, varias necesidades atendiendo a las marcas, colores, tallas, diseños, etc., que constituyen la profundidad del surtido. Ahora enfocado a una sección (ventanas) se tienen todas las grandes marcas y además ventanas de aluminio ligero, galvanizados, de madera, etcétera.

- Surtido ancho y poco profundo.

Es la cobertura de un máximo de necesidades inmediatas pero con elección limitada; por ejemplo, en una tienda de proximidad que tiene una amplitud de seis secciones, perfumería, electrodoméstico, ferretería, peletería, confecciones masculinas y femeninas, pero con la limitación de no satisfacer todas las necesidades en cuanto a marcas, diseños, tamaño del frasco, colores, variedad de equipos, que constituyen la poca profundidad del surtido. También puede verse que en la sección de ferretería de dicha tienda, habrá cafeteras, por supuesto, pero solo de una o dos marcas.

- Surtido estrecho y profundo.

Es un tipo de surtido que satisface pocas necesidades pero con una posibilidad de elección muy amplia. Ejemplo: En una tienda especializada en frutas y verduras el surtido es capaz de satisfacer dos necesidades, aquí el cliente se encontrará desde las frutas y verduras autóctonas de un país o región hasta las más exóticas y extravagantes que haya en el mercado, configurando así la profundidad del surtido.

- Surtido estrecho y poco profundo.

Surtido especializado, pero con poca posibilidad de elección. Lo constituyen casos un tanto particulares: el vendedor foráneo que solo vende algunas especialidades de frutas en el mercado, el comerciante de ventiladores, que vende siempre los mismos tres modelos, entre otros ejemplos. Este tipo de surtido tiende a desaparecer, pues los comercios tienen tendencia a la desespecialización o, por el contrario, a la muy concreta especialización (todos los quesos finos, la panadería especializada, la floristería, etcétera).

El tipo de surtido puede ser utilizado en definir las magnitudes de las secciones y de las familias.

**Secciones:** Engloban una serie de familias de artículos, que son controlados y gestionados por la persona encargada de la sección por ejemplos: droguería, caballeros, frutería, congelados.

**Familias:** Están formadas por un grupo de productos que satisfacen una misma necesidad y, a su vez, están constituidas por un conjunto de subfamilias. Ejemplos: plantas y jardinería, conjugando las magnitudes de anchura y profundidad se pueden obtener los diferentes tipos de tiendas y su vocación comercial, tal como se observa en la tabla 1.

**Subfamilias:** Constituyen una división de la familia y conforman el conjunto de referencias. En algunas actividades comerciales se utiliza la denominación de modelo. Por ejemplo: Fertilizantes.

**Referencias:** También denominadas series o, incluso, artículos. Es la parte indivisible de la estructura de un surtido, es decir, un producto concreto del establecimiento. Ejemplo: jugo natural, tropical island, 1 litro; puré de tomate, tropical island, 1 litro; etcétera.

En muchas tiendas se agrupan los productos por sectores o departamentos, los cuales constituyen los grandes centros de actividad de un comercio. Por ejemplo: calzado, perecederos, bazar, electrodomésticos y textil.

En otros casos, los artículos se agrupan por categorías que no es más que un conjunto de productos que el cliente considera que está relacionado entre sí, o bien, puede ser sustitutivo de otros en la satisfacción de una necesidad. Se estructurarán con la óptica del cliente respondiendo a su demanda. Cada categoría podrá dividirse en subcategorías respondiendo a necesidades incluidas en una de carácter global.<sup>7</sup>

## Criterios que se utilizan en la construcción del surtido

• **Criterio de semejanza.** Consiste en agrupar aquellos artículos dotados de una homogeneidad o similitud. La homogeneidad puede ser medida por diversos factores:

1. Procedimiento de fabricación.
  - Hecho a mano, fabricado en serie.
  - Vinos tintos, blancos o rozados.
  - Enlatados, salazones.
2. Materia prima utilizada en la fabricación.
  - Productos lácteos, celulosas, cárnicos.
  - Plásticos, acero inoxidable, aluminio.
3. Forma de conservación o mantenimiento.
  - Perecederos, no perecederos.
  - Un solo uso, recargables, admite recambios.
  - Lavado en seco, a máquina.
4. Estado natural.
  - Líquidos, vegetal, animal.
5. Forma de funcionamiento.
  - Manual, con cuerda, solar, a pilar.
  - Autoadhesivos.

• **Criterio de origen.** La adopción de este criterio implica unir aquellos artículos que tienen un origen común. Este puede ser visto de dos ángulos diferentes.

1. Proceden de la misma zona geográfica.
  - Vinos ( España, Italia, Puerto Rico, etcétera).
  - Porcelanas ( Italia, Canadá, China).
  - Cristal (México, Venezuela).

1. Son los mismos fabricantes o consumidores.
 

- LG (televisores, lavadoras, refrigeradores, equipos de música etcétera).

- Suchel Camacho (perfumería, útiles del hogar etcétera).

• **Criterio de uso o utilización del producto.** Por este criterio se colocan en una misma agrupación los artículos que varían dirigidos a un tipo de consumidor o sirven para usos complementarios.

1. Tipo de consumidor.
  - Señoras, caballeros, niños.
  - Productos *light*, dietéticos.
2. Usos complementarios.
  - Productos informáticos, camping, oficinas, desayuno.

<b>TABLA 1</b>			
<b>Formas comerciales según la magnitud del surtido</b>			
Surtido ancho y profundo	Surtido estrecho y profundo	Surtido ancho y poco profundo	Surtido estrecho y poco profundo
Supermercados	Tiendas especializadas	Tiendas de localidad	Tiendas de descuentos
Grandes almacenes	-	Autoservicios	Puesto de un mercado
Hipermercados	-	Almacenes populares	Comercio ambulante

• **Criterio de diferencias.** Mientras que los criterios anteriores se basan en agrupar las referencias que presentaban unas características comunes, el criterio de diferencias consiste en buscar productos que presenten diferencias sensibles; y una vez encontrados, incluirlos en agrupaciones distintas. Dos son las formas a través de las cuales se lleva a cabo este criterio:

1. Utilizando la partícula **NO**. consiste en identificar sección, categoría o familia de productos importantes o clásicas de un punto de venta, por ejemplo, alimentación, textil, conservas, congelados, etc. Las secciones, categoría o familias opuestas se denominarían no alimentación, no textil, no conservas, no congelados, etcétera.

2. Utilizando el término **OTROS**. Aquí a diferencia del criterio anterior, no se identifica una sola sección, sino un conjunto (dos o más), aquellos productos que no entran en estas agrupaciones se unen en uno distinto en el epígrafe otros. Por ejemplo, una tienda textil puede tener las secciones de señora, caballero, joven, niño y **otros**.

El criterio de diferencias es muy útil para formar las grandes divisiones, secciones o departamentos de un punto de venta.

## Herramientas para la gestión y el análisis de surtido

### • El análisis ABC.

Es el método más utilizado en la determinación del surtido y permite tomar decisiones sobre los productos que se quedan y los posibles a eliminar del surtido. Este método se podrá utilizar atendiendo a las siguientes variables:

- Volumen de ventas en unidades físicas por referencia.
- Volumen de ventas en pesos por referencia.
- Volumen de beneficio bruto por referencia.

Este método consiste en fraccionar el conjunto de referencias en tres grupos denominados A, B, C. los criterios de selección figuran en la tabla 2.

En el grupo A se ubicarán los productos con un número reducido de referencias, que consiguen grandes ventas o beneficios; el grupo B, con un número mediano de referencias, genera medias ventas o beneficios; y en el grupo C, cuyo número de referencia es elevado, se obtienen escasas ventas o beneficios.

Posteriormente se procederá a ordenar las referencias de mayor a menor interés en un cuadro que se construirá con cuatro columnas en cada una de ellas se ubicarán las referencias, ventas, beneficio bruto, unidades vendidas y puntuación respectivamente y las filas según la cantidad de referencias. Parece evidente que las referencias que por todos los criterios estén ubicadas en la clase A serán más importantes y, por el contrario, las peores serán las que se sitúen por todos los criterios en la clase C. En la ordenación de las referencias se pueden suscitar algunas situaciones dudosas, por ejemplo, entre dos referencias una perteneciente a A1, B2 y C3, y otra que presenta una pertenencia exclusiva al grupo B (B1, B2, B3), ¿en qué orden deberían colocarse? Para decidir en estas situaciones, se propone en función de su pertenencia a cada clase por cada criterio. Este baremo podría consistir, siempre que los criterios tuviesen el mismo peso, en asignar cinco puntos por cada vez que una referencia está en la clase A, tres puntos por pertenecer a B y un punto por cada aparición en la C. Si existen criterios con mayor peso que otros caben dos soluciones; puntuar de forma diferenciada esos criterios o multiplicar el baremo establecido por la ponderación.

### • La regla 20/80 o Ley Pareto.

Esta regla, junto con el análisis ABC, es la más utilizada para determinar los productos que más afectan el volumen de venta de cualquier establecimiento.

Mediante este análisis se quiere demostrar que un número reducido de referencias, el 20 %, proporciona unas ventas elevadas, el 80 %. Al mismo tiempo, indicará que un número elevado de referencias, el 80 %, proporciona unas ventas de un 20 %.

El cálculo se realiza de forma similar al análisis ABC, dando importancia generalmente a la variable de ventas, procediéndose a ordenar las referencias de mayor a menor venta. Se calculan los porcentajes sobre el total de las ventas de cada referencia y, después, los porcentajes acumulados. Una vez realizados los cálculos pertinentes, se obtienen las conclusiones y se realiza la gráfica correspondiente.

**TABLA 2**  
**Criterios de selección A, B, C**

Criterios	Clase A	Clase B	Clase C
Ventas (unidades monetarias)	Grandes ventas	Medianas ventas	Bajas ventas
Beneficio bruto	Grandes beneficios	Medianos beneficios	Bajos beneficios
Ventas (unidades físicas)	Grandes cantidades	Medianas cantidades	Bajas cantidades

No siempre tiene que salir exactamente la relación 20/80 puede haber desviaciones hacia arriba o hacia abajo pero no muy notables.

Todo este análisis se completará comparando la evolución de ventas de estos productos o referencias con los de años anteriores, aportando más información al respecto.

• **Cálculo del número mínimo y el número máximo de referencias.**

Lo primero que se debe saber es cuántos metros de lineal corresponden a la familia de productos que se van trabajar.

**Lineal:** Es el perímetro formado por las caras delanteras de las estanterías, góndolas y muebles de presentación de una tienda.

**Sublineal:** Es la división que se marca dentro de un lineal.

Pero se ha de tener en cuenta que el lineal mínimo que se estipula para que un artículo pueda ser percibido visualmente por el comprador oscila entre 25 y 50 cm en función del tamaño del establecimiento. Cuando se tengan los datos correspondientes al lineal de desarrollo\* de una familia, se calcula el número mínimo y máximo de referencias.<sup>8</sup>

$$\text{Número mínimo de referencias} = \frac{\text{Longitud de un estante del lineal}}{\text{Lineal mínimo de una referencia}}$$

$$\text{Número máximo de referencias} = \frac{\text{Lineal desarrollado}}{\text{Lineal mínimo de una referencia.}}$$

## CONCLUSIONES

1. La política de surtido garantiza una adecuada organización y administración de los productos que conforman el surtido en cada punto de venta.

2. La estructura y magnitud del surtido deben ser determinadas según las características de cada punto de venta.

3. La modificación del surtido debe estar justificada por la utilización de métodos estadísticos, estudios del mercado y la aplicación de encuestas elaboradas a partir de los criterios utilizados para introducir o eliminar un producto del surtido.

4. La política de surtido se debe actualizar periódicamente.

5. La optimización de surtido por tipología de punto de venta asegura la perfecta cohesión entre la oferta y la demanda del punto de venta. ☐

## RECOMENDACIONES

1. El surtido definido en los puntos de venta debe satisfacer la mayoría de las necesidades de sus clientes y garantizar altos índices de rentabilidad.

2. Para definir los productos que conformarán el surtido, se utilizarán los criterios que se consideren necesarios de acuerdo con las características de cada punto de venta.

\* Es el resultado de multiplicar el lineal medido a ras de suelo por el número de estantes que tiene un mueble.

## REFERENCIAS

1. **ESCRIVÁ, J. Y F. CLAR:** *Marketing en el punto de venta* pp. 42-56, Ed. Mc GrawHill, España, 2000.
2. **LEAL, A.:** "El surtido", en: *Distribución y Merchandising* Conferencia impartida en la Maestría en Administración de Empresas en la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana, junio, 1997.
3. **ORDUÑA, I.:** *Recomendaciones ARCO sobre surtido eficiente*, pp. 40-46, Código 84, No. 75, noviembre-diciembre, España, 1999.
4. **MOUTON, D.:** *Merchandising estratégico*, Ed. Gestión 2000 SA, Barcelona, España, 1990.
5. <http://ecu3.msh.org/readroom/espanol/custserv.htm#E341E14>
6. **SANTESMASES, M.:** *Marketing -Conceptos y Estrategias-*, pp. 33-42, Ed. Pirámide SA, Madrid, España 1991.
7. **VILALLONGA, M.:** *Gestión por categoría, la forma de gestión del futuro*, Código 84, No. 62, septiembre-octubre 1997.
8. **OTHON, ALAIN Y AMAURY MARTÍNEZ:** "Diseño de la política de surtido Grupo Corporativo CUBALSE", Trabajo de Diploma, Curso 2002 - 2003.

