

Índice

INTRODUCCIÓN	9
Capítulo 1. Concepto e importancia	13
1. La proliferación de productos en el mercado	15
2. Fundamento de la función detallista de selección	17
3. Definición de surtido	19
Capítulo 2. Las referencias y su codificación	23
1. Concepto de referencia	25
2. Importancia de la codificación	27
3. La codificación estandarizada de las referencias	29
4. Composición de los códigos GTIN-13 para referencias	33
5. Otras aplicaciones de la codificación estandarizada	37
6. Anexo: prefijos y organizaciones miembro de GS1	42
Capítulo 3. La estructura del surtido	47
1. El universo de productos de un detallista	49
2. Los niveles del surtido	50
3. Criterios utilizados para clasificar el surtido	53
4. La categoría como nivel fundamental	56
5. El árbol de decisión del comprador	57
Capítulo 4. Las dimensiones del surtido	59
1. Las dimensiones básicas: amplitud y profundidad	61
2. Las dimensiones cualitativas del surtido	66
3. Otras dimensiones del surtido	69

Capítulo 5. La determinación del surtido trabajado en el punto de venta ...	73
1. Altas y bajas de referencias	75
2. Tipos de surtido	78
3. El surtido trabajado en el punto de venta	81
Capítulo 6. La selección del surtido	83
1. Proceso metodológico	85
2. Marco de comparación	87
3. La valoración de las referencias	92
4. Métodos de selección	100
5. Estudios y herramientas	110
Capítulo 7. Caso práctico de selección de surtido	117
Fase 1. Elección del universo de trabajo	120
Fase 2. Recolección y tratamiento de datos	124
Fase 3. Índice del Mix de Criterios (IMC)	127
Fase 4. Estructura del surtido	133
Fase 5. Selección del surtido	136
BIBLIOGRAFÍA	151

Introducción

El comercio minorista, desde los mismos inicios de la civilización, ha tenido una gran relevancia tanto económica como social. Ello es debido a diversos motivos, entre los que pueden citarse: el peso de este sector en la economía, el elevado volumen de transacciones que realiza, el necesario servicio que presta a la sociedad y el porcentaje de población ocupada que representa. Sin embargo, probablemente como consecuencia de la escasa dimensión que históricamente han tenido las organizaciones comerciales minoristas, no es hasta bien entrada la segunda mitad del siglo pasado cuando comienza a tenerse en cuenta este sector y empiezan a aparecer los primeros estudios específicos sobre gestión de las empresas minoristas.

Entre las áreas de gestión de una empresa detallista, se encuentra la función comercial y de marketing. No obstante, en el tratamiento académico de este área del comercio minorista confluye un doble retraso, ya que el marketing es una de las áreas de gestión que más tardíamente cobró entidad propia y, cuando lo hizo, se configuró desde la perspectiva de los fabricantes, para los que la distribución comercial formaba parte de su marketing mix. Junto al producto, el precio y la promoción se incluyen los canales de comercialización como un medio que los fabricantes tienen que utilizar para hacer llegar sus productos a los consumidores finales.

Sin embargo, en tiempos bastante recientes, la creciente importancia de las organizaciones detallistas debido al rápido proceso de concentración que han vivido, así como el cambio del poder de negociación que se ha trasladado de los fabricantes a los minoristas, han hecho que este planteamiento haya quedado superado. Surge entonces la necesidad de desarrollar el marketing de las empresas detallistas, e inicialmente se intentan traducir los conceptos de marketing desarrollados para los fabricantes y utili-

zarlos en las empresas detallistas. Este proceso es similar al que antes había sucedido con las empresas de servicios, para las que se adaptaron los conceptos clásicos de marketing del fabricante a pesar de no trabajar con un producto físico.

De esta forma, se está generando una doctrina de marketing para la distribución comercial, en la que hay que diferenciar entre el marketing estratégico y el marketing operativo de los detallistas. El primero, igual que para los fabricantes, abarca la segmentación y el posicionamiento, aunque incluye como factor diferencial añadido la localización de los puntos de venta. Respecto al marketing operativo, las empresas detallistas tratan de conquistar los mercados seleccionados actuando sobre los distintos componentes del marketing mix para estimular el comportamiento de compra de los clientes potenciales. Aunque determinados elementos del marketing mix, como la publicidad o el precio pueden tener un paralelismo más o menos claro con sus conceptos equivalentes para los fabricantes, no resulta tan fácil traducir la idea de canal o incluso la de producto a las empresas detallistas.

Por ello, surge el concepto de merchandising que es el conjunto de técnicas comerciales cuyo objetivo es hacer más atractiva la oferta de mercancías (productos o servicios) en el punto de venta para mejorar su rentabilidad. Estas técnicas incidirán fundamentalmente sobre cuatro áreas:

- Surtido de productos comercializados.
- Distribución del espacio de exposición disponible.
- Precios de venta al público.
- Publicidad y promoción en el punto de venta.

Una de las características más conflictivas del Merchandising es que éste recae sobre un producto sobre el que también influye la actividad de marketing de su fabricante (salvo para las marcas propias del detallista o en los casos de integración vertical). De hecho, los fabricantes han desarrollado lo que se denomina Trade Marketing o marketing del canal cuyo objetivo último es conseguir que se implemente su política de marketing en los distribuidores o detallistas. Si bien cabe matizar que las acciones de Trade Marketing pretenden generar un incremento de la demanda del consumidor que redunde en beneficio mutuo de fabricantes y distribuidores.

En este sentido el término (ECR), Respuesta Eficiente al Consumidor ofrece una estrategia en la que distribuidores y fabricantes se comprometen a trabajar conjuntamente con el objetivo de aportar valor añadido a los consumidores, con costes totales mínimos en los procesos de generación y satisfacción de la demanda. Dentro del ECR se distinguen dos vertientes: Oferta y Demanda. Mientras el área de la Oferta busca como forma de aportar valor al consumidor, una reducción de los costes de la cadena de suministro que repercuta en el precio pagado por el consumidor final, el área de la Demanda lo que pretende es incentivar al consumidor satisfaciendo mejor sus necesidades y en consecuencia, aumentando el valor que recibe en el intercambio.

El área de la Demanda de ECR consiste en una aproximación en colaboración entre fabricantes y distribuidores para generar demanda e incrementar las ventas gracias al

entusiasmo del consumidor. Dentro de esta área se ha desarrollado la metodología de la Gestión por Categorías, que es un proceso continuo de gestión compartido entre fabricante y distribuidor en base a unidades estratégicas de negocio que son las categorías. Se define una categoría como un grupo de productos diferenciables y estructurables que son percibidos por los consumidores como interrelacionados o substitutivos a la hora de dar respuesta a una necesidad específica.

Una vez delimitados estos conceptos (Merchandising, Trade Marketing, ECR de la demanda, Gestión por Categorías), conviene volver a centrarse en el Merchandising. Dentro de las áreas que abarca el Merchandising, la definición de un surtido óptimo, desde un punto de vista lógico, constituye necesariamente el primer paso, ya que no pueden establecerse las demás tácticas sin haberse decidido previamente los productos sobre los que aplicarlas. Esta elección es de especial relevancia ya que condiciona el acceso de los consumidores a los productos, máxime cuando en los puntos de venta no existe suficiente espacio para toda la variedad de productos que se oferta.

No cabe duda de que el surtido comercializado por un detallista tiene una vertiente estratégica, ya que ha de ser acorde con el público y el mercado que se pretende atacar y a su vez transmite una imagen determinada a los compradores que acuden al punto de venta. Ahora bien, sin olvidar las implicaciones estratégicas que tiene la gestión del surtido, el presente estudio se focalizará en su vertiente operativa. En esta vertiente operativa, la gestión del surtido tiene su eje central en la selección de las referencias, de entre todas las existentes en el mercado, que en cada momento un punto de venta va a ofertar a su clientela. Este proceso ha de ser continuo, ya que la constante aparición de nuevos productos en el mercado junto con el cambio de los gustos del consumidor, hacen necesaria una permanente adaptación del surtido.

La importancia de la gestión del surtido se ha acrecentado debido a tres tendencias de signo aparentemente contrario que confluyen sobre el mismo:

- Los fabricantes tienden a incrementar el número de sus productos como una fuente de crecimiento y diferenciación, pero de nada valen sus esfuerzos de marketing si los productos no están presentes en los puntos de venta.
- Los distribuidores tratan de reducir el número de referencias con que trabajan sus establecimientos para obtener ahorros logísticos y administrativos, aunque una mala selección de las referencias excluidas podría causar que el público dejara de acudir a sus tiendas.
- Los consumidores buscan cubrir sus necesidades presentes y futuras, por lo que están interesados en los lanzamientos, pero al mismo tiempo la profusión de productos similares “me too” les genera confusión.

Por último, hay que reseñar que durante la exposición normalmente se hará mención a organizaciones minoristas con establecimiento que comercializan productos físicos. Esto es debido a que es la forma comercial más habitual en estos tiempos, aunque hay que reconocer el rápido crecimiento de las ventas realizadas sin estableci-

miento (internet, televenta, etc.) y al peso cada vez mayor de la comercialización de servicios de todo tipo (transporte, sistema financiero, seguridad, etc.). No obstante, los conceptos son aplicables a ambos tipos de formas comerciales, con o sin establecimiento, y a la venta de servicios utilizando una visión amplia de los mismos.

Para ilustrar esto, baste pensar en que del mismo modo que una tienda no puede ofertar toda la variedad de artículos que existen en el mercado, tampoco parece factible que un catálogo o una página web lo hagan, porque resultarían inmanejables. Además, no hay que olvidar que en la venta sin establecimiento también se debe entregar el producto, por lo que de alguna forma y en algún lugar se tiene que producir el aprovisionamiento y almacenaje de cada una de las referencias. Por otra parte, la principal razón para limitar el surtido es el elevado coste de cada artículo comercializado, pero no sólo por el espacio que requieren (de exposición o almacenaje), sino fundamentalmente por sus costes de gestión (altas, bajas, negociación, pedidos, fijación de precio, etc.).

En los capítulos siguientes efectuaremos un recorrido, que se iniciará en el entorno del comercio minorista, y en el que profundizaremos en los conceptos que lo sustentan. Entenderemos los términos universo de productos, categoría y referencia y nos familiarizaremos con un sinnúmero de aportaciones efectuadas por autores especializados, y que pretenden servir de marco de la gestión de surtido.

Expondremos también la aplicación práctica de esta disciplina, y como han sido resueltos casos reales de mercado, para ello mostraremos los diferentes procesos metodológicos vigentes hoy en día.

Por último aportaremos una propuesta metodológica buscando el objetivo último de seleccionar el surtido más eficiente. Para ello desarrollaremos la explicación teórica que lo sustenta y la completaremos con un caso práctico que ilustre todo el proceso.

Capítulo 1

Concepto e importancia

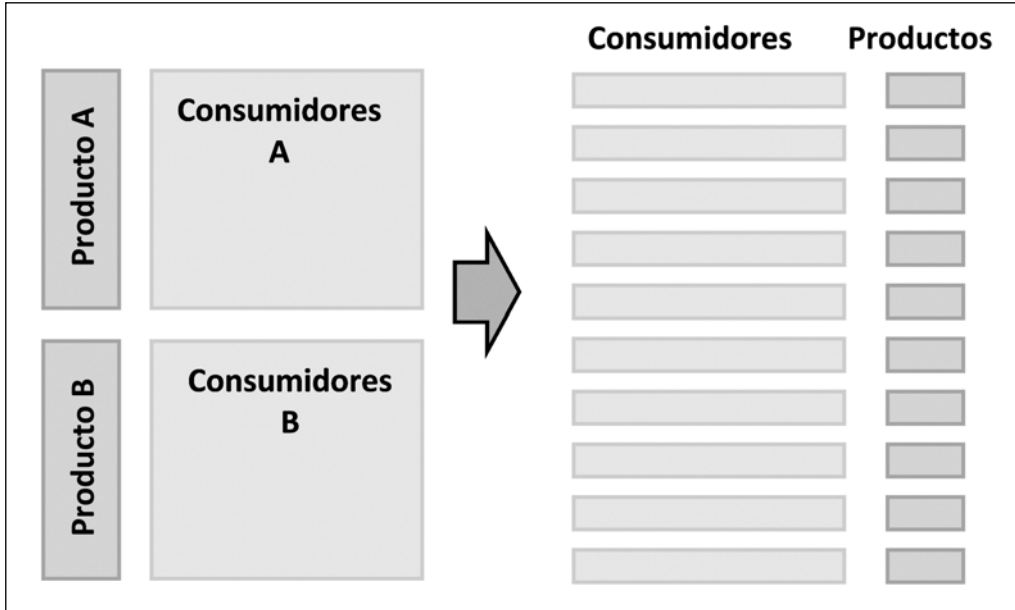
1. La proliferación de productos en el mercado.
2. Fundamento de la función detallista de selección.
3. Definición de surtido.

1. La proliferación de productos en el mercado

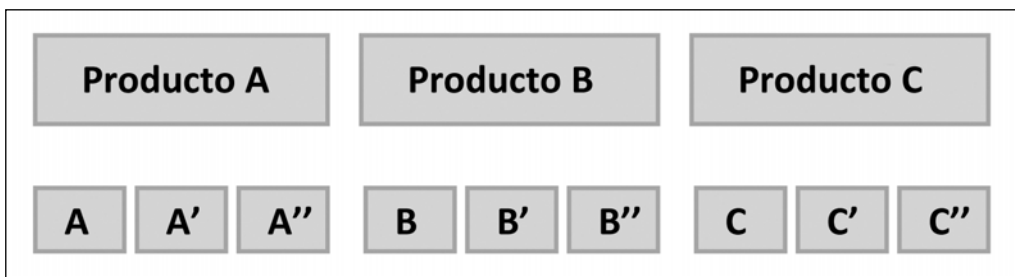
Las economías modernas de los países desarrollados se caracterizan por un **exceso de oferta** en lo que a la mayoría de productos se refiere, por lo que el consumidor ya no se enfrenta a un problema de escasez de productos para cubrir sus necesidades genéricas, sino a un problema de elección de aquellos que mejor las satisfacen entre la multiplicidad que se le ofrece. La cuestión ya no es encontrar leche para una correcta alimentación, sino elegir entre las múltiples marcas y tipos de leche que pueden hallarse en los lineales de los supermercados.

En líneas generales, pueden distinguirse dos fenómenos como los causantes de esta proliferación de artículos disponibles en el mercado: La hipersegmentación y la duplicidad de productos. Estos dos fenómenos responden al hecho de que los departamentos de marketing de los fabricantes tratan de descubrir continuamente nuevas necesidades de consumo que requieren productos cada vez más específicos, a la vez que les resulta muy difícil establecer vínculos estables y duraderos con los consumidores, ya que la fidelidad a las marcas está en un periodo de declive.

La **hipersegmentación** puede definirse como la penúltima etapa del proceso de división del mercado en conjuntos homogéneos de consumidores cada vez más reducidos, siendo el punto extremo de esta tendencia la individualización del consumidor. Esto implica que los productos se dirigen a consumidores cada vez más específicos y significa una mayor concreción de las necesidades que dichos artículos cubren. Por ejemplo, donde antes se hablaba de pantalones vaqueros, posteriormente se crearon divisiones menores atendiendo al color o al modo de lavado. De esta forma se generan productos diferentes que antes no existían al tiempo que se amplía el número de productos requerido por los consumidores al aumentar su deseo de variedad. El resultado es un incremento de las ventas totales aunque disminuyen las ventas por cada tipo de producto ofertado. Retomando el ejemplo anterior, una persona que tuviera dos pantalones vaqueros, acabará sustituyéndolos por un vaquero normal, uno lavado a la piedra y otro marrón.



Al final, lo que se obtiene es la generación de infinidad de mercados nicho para los que se desarrollan nuevos productos, y aunque en cada uno de estos nichos, por su pequeño tamaño, no cabe más que un número limitado de referencias, el saldo resultante es un crecimiento del número total de productos existentes en el mercado. Productivamente esto ha implicado que los fabricantes han tenido que incrementar su flexibilidad en aras de una mejor adaptación a las continuas divisiones y subdivisiones del mercado, aunque, para evitar el aumento de los costes, los fabricantes también han tenido que crecer mediante la concentración o la internacionalización, únicas formas de continuar obteniendo economías de escala gracias a la ampliación de la zona de comercialización de sus productos. Prueba de ello son las etiquetas en múltiples lenguas que pueden observarse en algunos productos, como por ejemplo los dentífricos, para que de este modo el mismo producto desarrollado para un nicho de consumidores con unas necesidades muy específicas pueda ser vendido en varios países.



En cuanto al fenómeno de la **duplicidad**, éste consiste en la imitación de aquellos productos que han alcanzado un cierto éxito en el mercado por parte de fabricantes competidores. Esto es posible porque cada vez es más difícil establecer barreras tecnológicas de entrada por parte de los fabricantes debido a la generalización de la ciencia y a los avances en las comunicaciones. Además, la defensa de la unicidad de los productos mediante los mecanismos de patente y propiedad intelectual resulta muy complicada para los productores, sobre todo si se tiene en cuenta que los detallistas, a través de los cuales comercializan sus productos, han tenido un papel especialmente activo en la generación de los denominados “me too” (réplica con otra marca de un producto ya existente) bajo su marca propia.

En los casos de duplicidades, el consumidor se encuentra ante productos que ofrecen composiciones y beneficios muy similares cuya única seña de identidad diferencial es la marca. Desafortunadamente, aunque el producto que es lanzado en primer lugar suele tener mayores probabilidades de éxito, no siempre la marca pionera consigue apropiarse del concepto en la mente de los consumidores por lo que el esfuerzo innovador puede quedar sin recompensa. Así, en cuanto hubo cosechado éxito un gel de baño que incorporaba en su composición la avena, muchos fabricantes comenzaron a comercializar variedades de avena de sus geles de baño y pronto los detallistas la incluyeron como una variedad más de su marca propia. En consecuencia, este fenómeno también ejerce un efecto multiplicador del número de referencias que se pueden encontrar en el mercado.

2. Fundamento de la función detallista de selección

En este contexto de crecimiento continuo del número de productos existentes en el mercado, una de las funciones básicas de los detallistas es la de realizar la selección de aquellos productos que van a ofrecer a sus compradores. Conceptualmente, esta función es necesaria para salvar la incoherencia que existe entre el conjunto de bienes y servicios que generan los productores y la variedad que exigen los consumidores. Ahora bien, ha de tenerse en cuenta que esta incoherencia se produce en un doble sentido.

Por un lado, cada productor considerado individualmente no es capaz de fabricar todos los productos que cubran completamente las necesidades de un determinado mercado o segmento de mercado, por lo que **el detallista buscará combinar la oferta de varios fabricantes para dar respuesta a la exigencia de variedad de los compradores**. Por ejemplo, un estanco ofrecerá a su clientela cajetillas de cigarrillos de muchas marcas fabricados por diferentes empresas.

Esta afirmación podría parecer contradictoria al enfrentarla con el incremento de peso de las marcas blancas y con la tendencia a la integración vertical de la producción y la venta detallista. Sin embargo, utilizando una perspectiva amplia, estas dos

Ello no es sólo debido a la continúa proliferación de productos más o menos diferenciados, sino también a que **los costes de los detallistas se incrementan a medida que lo hace la variedad de productos puestos a la venta**. Estos costes son múltiples, aunque pueden catalogarse básicamente en dos grandes grupos: Costes logísticos y costes de gestión. Cada producto nuevo que sea introducido en el surtido requerirá ser dado de alta, implicará un mantenimiento en los sistemas informáticos, habrá que negociar su precio y las promociones temporales con el proveedor, tendrá que realizarse un pedido, recibir y revisar la mercancía, repasar y pagar la factura, almacenar cada artículo separadamente y controlarlo, llevarlo y colocarlo en el lugar de venta, dedicarle un cierto espacio para su exposición, etiquetar su precio de venta al público, etc. Por tanto, para todos los detallistas con independencia de las características del mercado en el que operen, existe una motivación en términos de costes para limitar la variedad de artículos ofrecidos.

Sin embargo, esta limitación tampoco puede llevarse al extremo y establecer un surtido inamovible. Los gustos de la gente cambian, el consumo evoluciona con el tiempo, los productos quedan desfasados, se producen innovaciones tecnológicas. En buena lógica, **los detallistas han de estar continuamente adaptando los productos que ofrecen a lo requerido en cada momento por su clientela si no quieren ver cómo decrecen sus ventas**, por lo que han de realizar constantemente altas y bajas en su surtido. En cierto modo, la proliferación de referencias en el mercado significa que los consumidores globalmente considerados, piden una mayor variedad y que incluso están dispuestos a pagar algo por ello. En consecuencia, en la mayoría de los detallistas se está produciendo un descenso de las ventas por producto o unidad de almacenaje, por lo que uno de los puntos críticos en la gestión del detallista será determinar la variedad de productos a ofrecer. De esta decisión de los detallistas sobre la mayor o menor variedad de su oferta dependen tanto sus costes como su volumen de ventas, y, por tanto, la rentabilidad de sus puntos de venta.

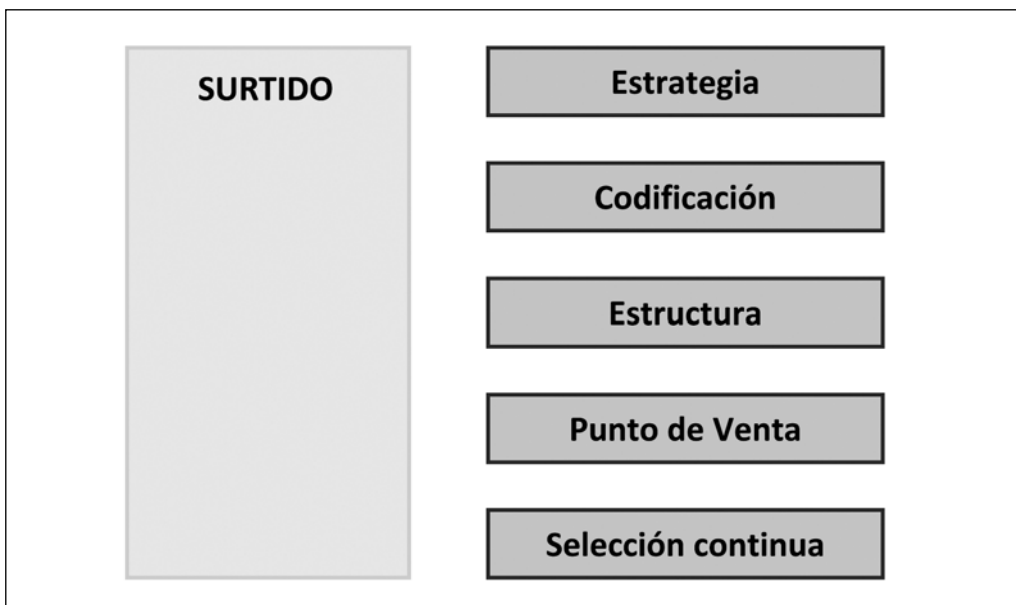
3. Definición de surtido

Una vez establecida la importancia de la función de selección de productos que realiza el detallista, habrá de abordarse con detalle qué se entiende por surtido. **El surtido de un detallista podría definirse como el conjunto de referencias que ofrece en sus puntos de venta**. A partir de esta definición se obtendrá un guión que permitirá profundizar en el concepto de surtido y de este modo se intentarán ofrecer de manera ordenada todas las implicaciones que el surtido tiene para el detallista.

En primer lugar, como paso previo a la concreción del surtido a ofrecer en los puntos de venta, una empresa **detallista** ha de haber tomado ciertas decisiones estratégicas que condicionarán la composición de su surtido. No debe olvidarse que el merchandising, dentro del cual se incluye la determinación del surtido, forma parte de la etapa operativa del marketing del detallista y carecería de sentido si no fuera la consecuencia e implementación de una estrategia previamente definida. Por tanto, las

posibles referencias a incluir en el surtido dependerán del tipo y tamaño de los puntos de venta, del sector de actividad en el que haya escogido operar el detallista, de la existencia de marca propia, de las características de la clientela a la que quiere dirigirse y del posicionamiento que pretenda adoptar. En definitiva, el surtido ha de ser coherente con las estrategias de cartera, segmentación y posicionamiento del detallista que configuran su negocio.

En segundo lugar, en esta obra hasta ahora se han utilizado como sinónimos términos tales como producto, artículo o referencia, al igual que sucede en el lenguaje coloquial. Sin embargo, ha llegado el momento de ser estrictos en el uso de estas palabras, por lo que habrá de definirse unívocamente qué se entiende por referencia, ya que ésta es la unidad básica del surtido. Sin profundizar todavía en exceso, puede decirse que una **referencia** es la designación de un artículo concreto, de un determinado tamaño y de una variedad específica, que equivale a la unidad de inventario logística. Así, cuando se habla de un refresco, para alcanzar el nivel básico de referencia habrá de



especificarse el tipo (con o sin gas), el sabor (cola, naranja, limón, etc.), la marca, la variedad (con o sin cafeína, normal o light, etc.), el tamaño de la unidad de consumo (33 centilitros, 2 litros, etc.), el tipo de envase (PET, lata, botella de cristal retornable, botella de cristal no retornable, etc.) e incluso la agrupación de comercialización (individual, duplo, agrupación de seis, etc.) hasta identificar indubitablemente el producto concreto al que se está aludiendo. En consecuencia, cualquier cambio, por mínimo que sea, que afecte a las especificaciones logísticas del producto o incluso a sus condiciones de comercialización, significará que se trata de una referencia distinta porque habrá de ser gestionada separadamente por el detallista. Avanzando lo que posterior-

mente se expondrá con más detalle, el modo generalmente empleado para identificar las distintas referencias es el de su codificación o asignación de una secuencia alfanumérica de caracteres, evitando de esta forma las confusiones que las descripciones literales pueden provocar.

En tercer lugar, cuando se habla de surtido se hace mención a un conjunto de referencias. No obstante, la idea de conjunto no implica sólo una agrupación o adición de artículos, sino también la existencia de alguna causa o razón que permite establecer qué productos pueden formar parte de dicho conjunto y presupone la existencia de un cierto orden dentro del mismo. Del mismo modo, teniendo en cuenta la gran cantidad de referencias que pueden conformar el surtido de un detallista, será necesario establecer una cierta ordenación que permita trabajar con subconjuntos del surtido, lo que facilitará el manejo de las referencias y permitirá acceder a ellas de una forma más eficaz. Por tanto, un componente fundamental del concepto de surtido será el de su **estructura** o clasificación de los productos que forman parte de él, para lo que se utilizará el concepto de niveles del surtido, entendiendo por tales las distintas divisiones y subdivisiones que se van a realizar en el mismo.

Por otra parte, para poder evaluar el surtido de un punto de venta deberán incluirse las **dimensiones** del mismo. De un lado, las dimensiones cuantitativas, entendiendo por tales básicamente la amplitud y la profundidad del surtido. De otro lado, las dimensiones cualitativas del mismo, que pueden definirse como la coherencia del surtido, siempre que sea tomada en un sentido amplio. Para comprender plenamente el significado de estas dimensiones habría que profundizar en el concepto previo de niveles del surtido que se verá más adelante, por lo que por el momento bastará una definición aproximada de estas dimensiones.

La amplitud del surtido corresponde al número de agrupaciones de productos homogéneos que el detallista decide trabajar en sus puntos de venta. Por ejemplo, una carnicería puede elegir trabajar con carne de vacuno, de ovino, de porcino y de pollo, mientras que otra puede incluir además carne de caballo, de avestruz, de toro de lidia, de jabalí, de perdiz, de conejo, etc. En este caso, el surtido de la segunda carnicería sería más amplio que el de la primera.

En cuanto a la profundidad, ésta se define por el número de referencias que se incluyen dentro de cada agrupación homogénea del surtido. En el ejemplo anterior, si la primera carnicería, dentro de la carne de vacuno sólo cuenta con piezas de solomillo y tapa, su surtido será menos profundo que el de la segunda que además ofrece entrecot, chuletón, babilla, cadera, etc.

Como dimensión cualitativa, la coherencia corresponde a la complementariedad que tienen entre sí las distintas agrupaciones del surtido. Volviendo al ejemplo de las carnicerías, sería más coherente que una de ellas ofreciera adicionalmente huevos que el que incluyera marisco en su surtido.

En cuarto lugar, las referencias del surtido son **ofrecidas en los puntos de venta**, por lo que habrá de articular los mecanismos necesarios para que las decisiones sobre

el surtido sean efectivamente implementadas en los puntos de venta. Con independencia de que se esté ante una gran empresa detallista con multitud de puntos de venta o ante una única tienda gestionada por un empresario individual, en ambos casos existe un proceso de selección de las referencias a ofertar y es necesario trasladar esas decisiones al punto de venta. Probablemente, en el caso del empresario individual será una misma persona la que decida y ejecute lo decidido, mientras que en las grandes empresas detallistas la fijación de un surtido se realiza en diferentes etapas, muchas de ellas desde centrales de gestión alejadas de los puntos de venta, aunque siempre incluyen una fase final de adaptación a las especificidades del punto de venta concreto y su implantación.

En último lugar, la selección de referencias del surtido constituye un proceso continuo para el que se han desarrollado una serie de **metodologías y estudios** así como unas **herramientas** que los soportan. El conocimiento de todo ello resultará básico para una eficaz gestión del surtido, por lo que se expondrá al final de esta obra junto con una propuesta metodológica original que pretende recopilar las principales aportaciones existentes en la actualidad.