

L U M B R E



Surtido y proveedores: qué pedir, a quién y con qué condiciones

Materia: Dirección de tienda · Encargado de sucursal

31/10/2026

Antes de empezar

Lección de surtido y compras en una tienda de pinturas. Enseña a organizar el surtido por funciones, distinguir amplitud de profundidad, decidir altas y bajas con datos, evaluar proveedores con hechos verificables y separar lo que el encargado puede negociar de lo que debe escalar.

QUÉ APRENDERÁS

- Decidir qué referencias mantiene, incorpora, retira o profundiza una tienda por función y rotación; leer los datos de venta y rotura; y evaluar proveedores por plazo, incidencias, documentación y respuesta, negociando solo dentro de la facultad autorizada.

Surtido y proveedores: qué pedir, a quién y con qué condiciones

Un martes por la mañana, en la trastienda de la tienda del centro, el comercial de un proveedor enseña una línea nueva y ofrece «condiciones especiales si entramos con un pedido grande». En el mostrador, un profesional pregunta por una función que la tienda no cubre y se va a otra. En el sistema, dos referencias distintas compiten por la misma función y una de ellas lleva meses sin venderse.

El encargado tiene tres decisiones delante: qué hacer con la línea nueva, cómo cubrir la función que falta y qué hacer con la referencia que no rota. Ninguna se resuelve por simpatía, por lealtad ni por el precio unitario. Esta lección ordena esas decisiones con funciones, datos y criterios de proveedor, y fija el límite de lo que se puede negociar en tienda.

Qué vas a poder hacer al terminar

Decidir qué referencias mantiene, incorpora, retira o profundiza una tienda por función y rotación; leer los datos de venta y rotura; y evaluar proveedores por plazo, incidencias, documentación y respuesta, negociando solo dentro de la facultad autorizada.

- Hecho verificado: consta en la norma o en la documentación del fabricante citada.
- Buena práctica general: método de dirección razonado; no es, por sí solo, una política de Pinturas Especializadas.

- Procedimiento interno pendiente: umbrales, importes, plazos y responsables que debe confirmar dirección.
- Supuesto didáctico: las situaciones y cifras marcadas como ficticias sirven para practicar; no son datos de la empresa.

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: Los criterios internos de alta y baja de referencias: periodos sin venta, funciones mínimas y excepciones por tienda. Quién autoriza las compras y las condiciones comerciales, y con qué límite escrito por importe o por proveedor. Los pedidos mínimos, formatos y plazos comprometidos por cada proveedor del catálogo. La política de sustituciones: quién valida la compatibilidad y qué se comunica al cliente. El surtido común entre las cuatro tiendas y el cauce para aprobar excepciones locales.

1 · El surtido se decide por función, no por costumbre

En una tienda de pinturas, el surtido no es la lista de lo que el proveedor empuja ni la suma de lo que se ha vendido alguna vez. Es el conjunto de **funciones** que la tienda puede resolver cuando un cliente entra por la puerta: pintar una pared interior, renovar una puerta de madera, proteger una barandilla de metal, impermeabilizar una fachada que da al mar o preparar un soporte antes de pintar. Una referencia aislada no resuelve nada si falta el preparador, la herramienta o la ficha técnica que permite recomendarla.

El surtido se organiza por familias funcionales: **pintura decorativa** para paredes y techos; **esmalte** para acabados directos; **madera** para proteger y dar color a puertas, ventanas y muebles; **metal** para protección anticorrosiva y acabado; **impermeabilización** para fachadas, cubiertas y humedades; y **accesorios** para preparar, aplicar y limpiar. La familia no es una marca ni un pasillo: es una promesa de servicio. Si la tienda vende el bote pero no el preparador compatible ni la herramienta, la función queda a medias.

La costumbre —«esto siempre lo hemos tenido»— puede explicar por qué una referencia sigue en el lineal, pero no demuestra que cubra una función ni que rote. En el litoral mediterráneo, la humedad ambiental, la salinidad de la costa y la estacionalidad turística cambian la mezcla de funciones que pide cada tienda; no cambian el criterio: primero la función, después la referencia y el formato.

Seis familias y la función que prometen

Familia	Función que resuelve	Profundidad mínima (ejemplo)	Riesgo si falta
Pintura decorativa	Paredes y techos, interior y exterior	Base y acabados para los soportes habituales	No se resuelve una reforma completa
Esmalte	Acabado directo sobre madera o metal	Formatos y acabados para los usos frecuentes	El cliente busca el acabado en otra tienda
Madera	Protección y color de puertas, ventanas y muebles	Láser, protector y tinte compatible	Se pierde el cliente de renovación
Metal	Protección anticorrosiva y acabado	Imprimación y acabado del mismo sistema	Trabajo exterior sin sistema completo
Impermeabilización	Fachadas, cubiertas y humedades	Solución por exposición y soporte	Derivación o compra urgente fuera
Accesorios	Preparación, aplicación y limpieza	Consumibles del sistema que se vende	Producto sin herramientas para aplicarlo

Mapa de funciones didáctico, no un surtido real ni una política de compra. La profundidad se decide con datos de cada tienda.

El surtido se lee por funciones. Cada familia promete resolver un trabajo completo, no solo vender un envase.

1. Un comercial propone dar de alta una referencia nueva. ¿Qué criterio debe pesar primero en la decisión?

- ☐ Que el proveedor insista y ofrezca una condición atractiva por el pedido.
- ☐ Que cubra una función que hoy no se resuelve o que los datos muestren demanda no atendida.
- ☐ Que sea más barata por unidad que la referencia que ya se vende.
- ☐ Que el envase sea más llamativo en el lineal.

2 · Amplitud y profundidad: dos decisiones que se confunden

La **amplitud** es el número de funciones que la tienda cubre. La **profundidad** es el número de opciones dentro de una misma función: formatos, bases, acabados, niveles de prestación y productos complementarios. Son decisiones distintas y se equivocan de forma distinta.

Amplitud sin profundidad produce un escaparate que no termina los trabajos: hay un bote de cada cosa, pero falta el formato que pide el profesional o el preparador compatible. Profundidad sin amplitud produce un almacén especializado que pierde al

cliente que venía por otra función. El equilibrio no se elige de una vez para siempre: se revisa con la venta, las roturas y las solicitudes que no se pueden atender.

Hay referencias **críticas**: si faltan, la tienda no puede terminar un trabajo y el cliente se va, aunque el resto del surtido sea amplio. Una referencia crítica no se retira solo porque venda poco; se retira cuando existe un sustituto aceptable y comprobado. Y un **sustituto aceptable** no es el bote más parecido: debe cubrir la misma función, sobre el mismo soporte, dentro del mismo sistema y con compatibilidad documentada. Si no hay ficha o no se puede comprobar, no es un sustituto: es una apuesta.

La cola larga también cuesta. Cada referencia de más ocupa estantería, inmoviliza dinero, caduca, obliga a formar a quien atiende y compite por la atención en el mostrador. Dos referencias que hacen lo mismo no son variedad: son un duplicado con dos lotes, dos fichas y dos facturas.

Ganar amplitud o ganar profundidad

equilibrio

Ganar amplitud

Se añaden familias o funciones nuevas. Más espacio, más formación y más pedidos mínimos. Riesgo: dispersión y referencias que no rotan.

Ganar profundidad

Se añaden formatos, bases o acabados dentro de una función. Mejor respuesta al profesional. Riesgo: duplicados y capital inmovilizado.

La decisión se toma por función y datos, no por el tamaño del catálogo del proveedor.

Amplitud y profundidad no son lo mismo. La primera abre funciones; la segunda complica la elección dentro de una función.

2. Clasifica cada situación según la decisión de surtido que sugiere. Son supuestos didácticos.

Elementos:

- Un cliente profesional pide cada semana una función que la tienda no cubre y se va a otra.
- Una referencia vende de forma estable y se agota en cada campaña.
- Dos referencias cubren la misma función, formato y acabado, y una apenas rota.
- El formato grande de una referencia no se vende y el pequeño se agota.
- Una función nueva aparece en las solicitudes de reforma y ninguna referencia la cubre.
- Una referencia lleva varias temporadas sin venderse, no es crítica y tiene sustituto compatible.

Alta	. . .
Ajustar profundidad	. . .
Baja	. . .

3 · Los datos que deciden: venta, rotura y demanda no servida

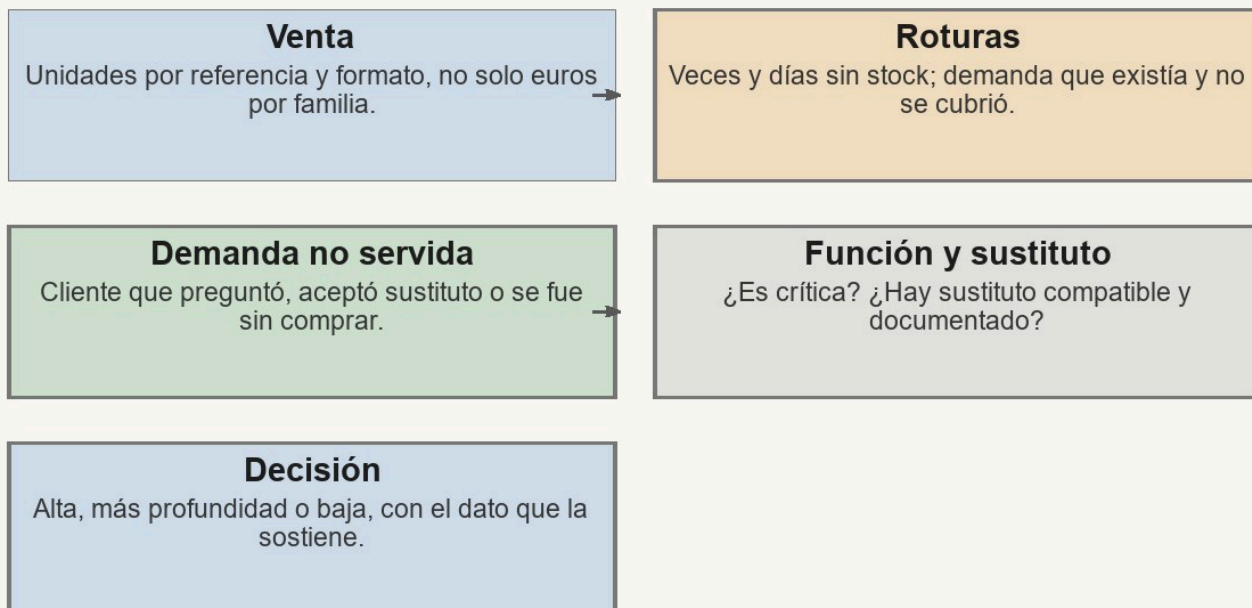
Para decidir un alta, una baja o un cambio de profundidad hacen falta tres señales, no una. La primera es la **venta** por referencia y formato: unidades, no solo euros, y separada por familia. La segunda es la **rotura**: cuántas veces y cuántos días faltó la referencia. Una rotura no es solo una venta perdida; es la prueba de que la demanda existía y el surtido no la cubrió. La tercera es la **demanda no servida**: el cliente que preguntó, no encontró, aceptó un sustituto o se fue. Si no se anota en el mostrador, desaparece del análisis.

Con esos datos se calculan dos medidas sencillas. La **rotación** del periodo es unidades vendidas divididas por el stock medio; la **cobertura** es el stock disponible dividido por la venta media diaria. Un supuesto didáctico: una referencia vende 120 unidades en 90 días y mantiene un stock medio de 20. La rotación es $120 / 20 = 6$ veces en el periodo; la venta media es $120 / 90 = 1,33$ unidades al día; la cobertura es $20 / 1,33 = 15$ días. Si el plazo de reposición declarado supera esos 15 días, la rotura está programada.

La lectura cambia la decisión. Una venta alta con roturas repetidas pide **profundidad**, no alta: la función ya está cubierta y lo que falta es cantidad o formato. Una venta baja sin roturas y con sustituto pide **baja**, salvo que sea crítica. Una función sin referencia y con solicitudes repetidas pide **alta**. Y comparar un mes de temporada con uno valle sin

ajustar lleva a decisiones equivocadas, sobre todo en una zona costera con campaña de exterior y llegada de profesionales.

De la señal a la decisión de surtido



Esquema didáctico. Los periodos y umbrales de decisión son criterios internos pendientes de confirmar.

La venta sola esconde demanda. La rotura y la solicitud no atendida completan la señal que lleva a la decisión.

3. Supuesto didáctico: una referencia vende 120 unidades en 90 días y el stock medio del periodo es de 20 unidades. ¿Cuál es la rotación del periodo, en veces?

Respuesta: (veces)

4 · El proveedor no es una caja: es parte del sistema

Un proveedor no es solo quien entrega un producto a un precio. Sus condiciones deciden qué puede prometer la tienda y a qué coste. El **plazo** importa en su versión real, no en la del catálogo: el que se cumple y el que se avisa cuando falla. El **pedido mínimo** no es una cifra neutral: puede obligar a comprar más de lo que rota y a inmovilizar dinero. El **formato** debe encajar con el cliente: el particular y el profesional no compran el mismo tamaño ni la misma presentación.

El **embalaje** protege o genera roturas, y con él cambia el coste de recepción. La **documentación técnica y de seguridad** —ficha técnica y, cuando el producto lo requiera, ficha de datos de seguridad— permite recomendar, aplicar y cumplir; sin ella, el producto no está completo para la venta. La **estabilidad de la referencia** evita que una referencia desaparezca sin plan y obliga a prever sustituto. Y la **sustitución** que

propone el proveedor debe validarse: un equivalente comercial no siempre es compatible con el soporte, el sistema o el acabado que el cliente ya tiene.

El precio unitario más bajo puede ser el coste total más alto. Si el pedido mínimo inmoviliza stock, si el embalaje llega dañado, si el plazo obliga a mantener duplicados o si la falta de ficha obliga a devolver al cliente, la compra barata sale cara. El coste total incluye lo que se paga, lo que se almacena, lo que se rompe, lo que se gestiona y lo que se pierde por no poder servir.

Seis condiciones del proveedor que entran en la decisión

Plazo

El comprometido y el real.
Incluye cómo se avisa un retraso y qué margen deja a la tienda.

Mínimo y formato

Qué cantidad obliga a pedir y si el formato encaja con el particular y el profesional.

Embalaje y roturas

Cómo llega la mercancía, qué se considera dañado y cómo se documenta y repone.

Documentación

Ficha técnica y ficha de datos de seguridad vigentes para cada referencia.

Estabilidad

Frecuencia de cambio, descatalogación y plan previsto para la referencia.

Sustituciones

Qué propone el proveedor y quién comprueba la compatibilidad con el sistema.

Esquema didáctico. Las condiciones concretas de cada proveedor deben constar por escrito y confirmarse con dirección.

Seis condiciones que hay que conocer antes de decidir. Ninguna se sustituye por el precio unitario.

4. Une cada condición del proveedor con la pregunta que la comprueba.

4.	Plazo de entrega	-----
4.	Pedido mínimo	-----
4.	Documentación	-----
4.	Estabilidad	-----
4.	Sustituciones	-----
4.	Roturas	-----

Opciones: ¿Qué plazo se compromete por escrito y cómo se avisa un retraso? · ¿Qué mínimo y formato se aplican y cómo afectan al stock? · ¿Están la ficha técnica y la de seguridad vigentes? · ¿Con qué frecuencia cambia o se descataloga la referencia? · ¿Qué producto propone y quién valida la compatibilidad? · ¿Cómo se documenta y se repone una unidad dañada?

5 · Evaluar con hechos: plazo, incidencias, documentación y respuesta

Un proveedor se evalúa con hechos del periodo, no con la simpatía del comercial ni con el recuerdo de la última entrega. La norma **ISO 9001:2015**, en su apartado 8.4, pide criterios para la selección, evaluación, seguimiento y reevaluación de los proveedores externos; no impone una fórmula concreta. La fórmula, el periodo y el umbral son una decisión interna que debe estar escrita.

Cuatro criterios bastan para empezar. **Cumplimiento del plazo:** pedidos recibidos en la fecha comprometida divididos por pedidos recibidos; si hay retrasos, se anotan los días. **Incidencias por pedido:** pedidos con algún error, rotura, referencia equivocada o documentación ausente, divididos por pedidos recibidos. **Documentación:** ficha técnica y de seguridad presentes y vigentes en el momento de la venta. **Respuesta:** tiempo entre una consulta o incidencia y una respuesta útil, no solo un acuse de recibo. No hace falta inventar una puntuación única: con estos cuatro hechos y su denominador se puede conversar con el proveedor y con dirección.

Un ejemplo ficticio: de 10 pedidos, 8 llegan en la fecha comprometida y 2 con 3 y 6 días de retraso; el cumplimiento es $8 / 10 = 80 \%$. Un pedido llega con una rotura y otro sin la ficha técnica: dos incidencias en diez pedidos, 20 %. El dato no se convierte en una nota: se convierte en una pregunta concreta y en un plan. Si el retraso se repite, se valora un segundo proveedor; si la documentación falta, no se da el producto por completo hasta tenerla.

Evaluar un proveedor con cinco hechos

1

Fijar el periodo y el número de pedidos que se van a comparar.

2

Medir el plazo comprometido frente a la fecha real de recepción.

3

Registrar cada incidencia: rotura, error, referencia o documentación.

4

Comprobar que la ficha técnica y la de seguridad están vigentes.

5

Leer la respuesta a consultas e incidencias y decidir el plan.

Esquema didáctico. No se propone una puntuación ni un umbral de política: ambos deben confirmarse con dirección.

Evaluar no es puntuar: es contar hechos comparables y decidir qué conversación tener.

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE
EN LUMBRE

**5. Revisar un proveedor en
seis pasos**



6. Un proveedor con el precio unitario más bajo sigue siendo la mejor opción aunque acumule retrasos y no entregue la ficha técnica.

☐ Verdadero

☐ Falso

6 · Negociar dentro de la facultad y el coste de comprar a varios

El encargado negocia con datos y dentro de un marco; no negocia la empresa. Puede preparar una conversación con el proveedor, pedir mejoras operativas —día de entrega, embalaje, formato, documentación, protocolo de sustitución o respuesta a incidencias— y proponerlas con su motivo. Lo que no puede es conceder precios, bonificaciones, condiciones de pago, exclusividades o garantías que no estén dentro de la facultad escrita. Una condición concedida sin autoridad no es una mejora: es un compromiso que la empresa no ha aprobado y que alguien tendrá que deshacer.

La respuesta correcta ante una petición fuera de facultad es concreta: «lo planteo a dirección con estos datos». No es una negativa ni una promesa; es una forma de no cerrar en falso. El encargado puede argumentar con rotación, cobertura, incidencias y coste total, y puede pedir una prueba o un formato antes de comprometer un pedido grande. Lo que firma o acepta debe quedar registrado con la autorización correspondiente.

Comprar a varios proveedores tiene un efecto doble. Da continuidad cuando uno falla, permite comparar y puede mejorar el plazo o el formato. Pero también multiplica referencias duplicadas, lotes distintos, pedidos mínimos, facturas, fichas y tiempo de gestión. En productos de color, dos lotes pueden no coincidir y obligan a comprobar la trazabilidad; en accesorios, dos proveedores pueden vender el mismo artículo con códigos distintos. Repartir compras no es automáticamente mejor: es una decisión de coste total y de control, y la política de excepciones debe estar escrita.

Concentrar compras o repartirlas	
dependencia / complejidad	
<p>Concentrar</p> <p>Menos referencias duplicadas y menos gestión. Mayor dependencia si el proveedor falla. Riesgo: una rotura de suministro deja la función descubierta.</p>	<p>Repartir</p> <p>Alternativa y comparación entre proveedores. Más lotes, mínimos, fichas y facturas. Riesgo: duplicados y coste de gestión sin control.</p>

La alternativa se justifica por función crítica y continuidad, no por desconfianza genérica.

Concentrar simplifica; repartir protege. Ninguna de las dos opciones es gratis: se elige por función crítica y coste total.

7. El encargado puede _____ una mejora operativa al proveedor, pero no puede _____ un precio o una condición comercial fuera de la facultad escrita; cuando la petición supera su límite, la _____ con datos.

7 · Coordinar tiendas, evitar errores y medir

Con cuatro tiendas en el litoral mediterráneo, el surtido no puede ser una suma de decisiones aisladas. Hay una **base común** de funciones que todas deben poder resolver y **excepciones locales** que se justifican por cliente, ubicación o campaña. La tienda de la Tienda Polígono, con su atención temprana al profesional, puede necesitar profundidad en formatos que otra tienda no rota; una tienda de zona turística puede necesitar más exterior y menos mantenimiento de interior. La excepción se aprueba con datos, no por preferencia de quien pide.

La **transferencia** entre tiendas resuelve una urgencia, pero no sustituye una decisión de surtido. Si una tienda pide siempre la misma referencia a otra, el problema es de surtido o de reposición, no de logística. Cuando una referencia se descataloga, la continuidad exige un plan común: sustituto validado, comunicación al cliente y retirada ordenada en todas las tiendas, no una solución distinta en cada mostrador.

Los errores frecuentes tienen consecuencia operativa. Comprar por **precio unitario** sin mirar el coste total acaba en stock inmovilizado o roturas. Mantener referencias por **lealtad al proveedor** impide liberar espacio y dinero. Dar de alta **sin ficha técnica** deja al vendedor sin argumentos y al cliente sin garantía de uso. Aceptar **sustituciones sin comprobar compatibilidad** traslada el problema al soporte y vuelve como reclamación. Ninguno de los cuatro se corrige con más catálogo: se corrige con criterio y registro.

Indicadores propuestos con fórmula, fuente y límite. La cadencia y los umbrales son criterios internos pendientes; no son política de la empresa.

Indicador	Fórmula	Fuente	Frecuencia propuesta	Limitación
Plazo de entrega	Fecha de recepción menos fecha de pedido, en días; media o mediana por proveedor.	Fechas de pedido y de albarán o recepción.	Por pedido y resumen mensual.	No mide si el pedido llegó completo; festivos y transporte alteran la lectura.
Incidencias por pedido	Pedidos con incidencia divididos por pedidos recibidos, por cien.	Registro de recepción (M4·O16).	Mensual.	Depende de que la incidencia se registre; no pondera su gravedad.
Rotación	Unidades vendidas divididas por el stock medio del periodo.	Ventas y stock.	Mensual o por temporada.	El stock medio puede ser estimado; no dice nada del margen.
Cobertura	Stock disponible dividido por la venta media diaria.	Stock, reservas y ventas.	Semanal.	La venta pasada no predice picos; hay que descontar reservas.
Referencias duplicadas	Recuento de referencias que cubren la misma función, formato y acabado.	Ficha de surtido y proveedor.	Semestral.	Exige comprobar compatibilidad, no solo comparar nombres.

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE

8. Revisar el surtido en cinco pasos



ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE

9. Cinco frases de un encargado durante una revisión de surtido. Marca las que no se sostienen.



Herramienta de trabajo: ficha de surtido y proveedor

Se abre una ficha por cada par referencia-proveedor y se revisa con el periodo cerrado. La ficha no decide sola: ordena la función, el dato, la condición y el límite para que la decisión se pueda explicar después. El ejemplo está cumplimentado con supuestos didácticos.

Modelo didáctico de ficha de surtido y proveedor, pendiente de validar con dirección. Los ejemplos son ficticios, no datos de la empresa.

Campo	Qué se anota	Ejemplo didáctico	Límite
Referencia y familia	Código interno, familia funcional y formato.	Esmalte sintético, formato pequeño (ejemplo).	El código real lo asigna la empresa.
Función que cubre	Soporte, uso y acabado que resuelve.	Renovar y proteger una puerta de madera expuesta.	Una función puede necesitar varios productos.
Cliente y uso	Particular o profesional, frecuencia y canal.	Profesional de mantenimiento, uso recurrente (ejemplo).	No sustituye el dato de venta.
Venta del periodo	Unidades por formato, no solo euros.	120 unidades en 90 días (ficticio).	No cuenta la demanda no servida.
Roturas	Veces y días sin stock.	Tres roturas en el trimestre (ficticio).	Solo vale si se registra en el momento.
Rotación y cobertura	Fórmulas del apartado 3, con periodo.	6 veces y 15 días (cálculo ficticio).	Depende del stock medio y de la temporada.
Proveedor y plazo	Proveedor, plazo declarado y cumplimiento.	Proveedor A; 8 de 10 pedidos en plazo (ficticio).	El plazo declarado no es el plazo real.

Campo	Qué se anota	Ejemplo didáctico	Límite
Mínimo y formato	Pedido mínimo, formatos y embalaje.	Mínimo y formato a confirmar con dirección.	No se negocia fuera de la facultad.
Documentación	Ficha técnica y de seguridad, versión.	Ficha y SDS vigentes (a comprobar).	La versión cambia; hay que revisarla.
Decisión	Alta, más profundidad, baja o condicional.	Mantener y ajustar profundidad (ejemplo).	Se revisa con el siguiente periodo.

Cómo usarla

Una ficha por referencia y proveedor, no una por familia. Si un campo no se puede rellenar con un dato, se escribe «pendiente» y se explica qué falta; no se completa con una suposición. La ficha sirve para decidir y para rendir cuentas, no para acumular papeles.

Repaso activo

ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

10. Memoria: concepto de surtido y significado

Empareja cada concepto con la definición que le corresponde.



ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

11. Tarjetas de repaso: surtido y proveedores



ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

12. Chequeo: decidir surtido y evaluar proveedores



Para dominar este tema

El surtido no se decide por costumbre ni por el catálogo del proveedor: se decide por función y por datos. La amplitud abre funciones; la profundidad resuelve dentro de una función; la referencia crítica se protege y el duplicado se revisa. La venta sola esconde demanda: las roturas y la demanda no servida muestran lo que el cliente pidió y no encontró.

El proveedor forma parte del sistema. Su plazo, pedido mínimo, formato, embalaje, roturas, documentación y estabilidad cambian lo que la tienda puede prometer y cuánto le cuesta. Se evalúa con hechos —plazo, incidencias, documentación y respuesta—, no con simpatía ni con una puntuación inventada. El encargado puede proponer y argumentar; los precios y las condiciones comerciales se negocian solo dentro de la facultad escrita, y lo que la supera se escala con datos.

La regla que resume la lección: **ninguna referencia sin función, ninguna decisión sin dato y ninguna condición fuera de facultad**. Si mañana aparece una referencia nueva, una queja de plazo o una petición de excepción, vuelve a la ficha: función, venta, rotura, documentación y coste total. Lo que no se puede explicar con esos campos todavía no es una decisión de surtido.

- ISO 9001:2015, apartado 8.4 «Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente»: criterios de selección, evaluación, seguimiento y reevaluación de proveedores. <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html> (consulta 2026-10-24).
- Fichas técnicas y fichas de datos de seguridad de los fabricantes del catálogo: fuente operativa para función, compatibilidad, formato, condiciones de uso y documentación.
- Criterios internos de alta y baja de referencias, autorización de compras, pedidos mínimos, sustituciones y surtido común: pendientes de confirmar con dirección; no se presentan como política vigente.
- Relacionado en el portal: «Controlar la disponibilidad, las reservas y la reposición» (M4·O14), «Detectar pérdidas, daños y productos sin rotación» (M4·O15) y «Supervisar la recepción, la preparación y la entrega» (M4·O16).
- Los importes, unidades y situaciones marcados como ficticios son supuestos didácticos; no son datos de la empresa.

Para mirarlo de otra manera

La despensa y la lista de la compra

Una despensa bien surtida no es la que tiene más botes: es la que permite cocinar lo que se come en casa. Si se llena de ofertas que nadie usa, ocupa espacio y caduca. Si falta lo básico, se sale corriendo a comprarlo y se paga más. El surtido de la tienda funciona igual: la función es el plato que se quiere resolver; la profundidad, los formatos que se usan de verdad; y la lista de la compra se escribe con lo que se ha vendido y lo que se ha dejado de vender.

Compra por función, no por oferta

Una condición atractiva sobre una referencia que no cubre ninguna función es una ganga solo para el almacén. Antes de aceptar, pregunta qué trabajo resuelve, quién lo compra y qué cuesta mantenerlo.

Cinco pasos para revisar el surtido con datos

1. Agrupa las referencias por función y señala las que no tienen cobertura.
2. Añade venta por formato, roturas y demanda no servida del periodo.
3. Calcula rotación y cobertura; comprueba el plazo real de reposición.
4. Decide por referencia: alta, más profundidad, baja o condicional.
5. Coordina la decisión con las otras tiendas y fija la fecha de revisión.

Sin denominador no hay decisión

«Vende poco» o «siempre se ha vendido» no son datos. Hazlo comprobable: unidades, periodo, stock medio, roturas y solicitudes. La decisión que no se puede explicar con números se convierte en preferencia.

Referencia curricular

Materia:

Dirección de tienda · Encargado de sucursal

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



<https://pinturasespecializadas.lumbre.lat/object/surtido-y-proveedores-que-pedir-a-quien-y-con-que-condiciones>

Material educativo generado desde Lumbre · lumbre.lat