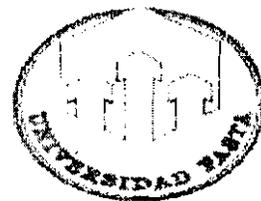


# Universidad FASTA



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**LICENCIATURA EN COMERCIALIZACION**

**CATEDRA: "TESIS DE LICENCIATURA"**

**El modelo ECR (Respuesta Eficiente al Consumidor)**

**AUTOR: Carla Bianchi**

**ASESORAMIENTO:**

▪TUTOR: Samir Fernández Hachin

Cargo: titular Canales de Distribución y Logística

▪DPTO. DE METODOLOGIA: Dra. Laura Cipriano



BIBLIOTECA  
FASTA

## INDICE

RESUMEN .....	3
INTRODUCCIÓN .....	4
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN .....	6
TEMA .....	6
PROBLEMA .....	6
OBJETIVO GENERAL .....	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
HIPÓTESIS .....	6
JUSTIFICACIÓN .....	7
DISEÑO METODOLÓGICO .....	7
ESTADO DE LA CUESTIÓN .....	8
MARCO TEÓRICO .....	9
1 LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN FÍSICA .....	10
1.1 Supermercado .....	11
1.2 Factores de cambio en la distribución física .....	14
1.3 Tendencias en la distribución física .....	14
2 INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO ECR .....	16
2.1 Que es Respuesta Eficiente al Consumidor .....	16
2.2 Que beneficios brinda ECR al mercado de productos de consumo masivo .....	17
2.3 Los componentes del ECR .....	18
3 ASPECTOS LOGÍSTICOS .....	19
3.1 Reaprovisionamiento Eficiente .....	19
3.2 Beneficios derivados del Reaprovisionamiento Eficiente .....	20
3.3 Costos de los inventarios de los proveedores .....	21
3.4 Herramientas y Técnicas del Reaprovisionamiento Eficiente .....	24
4 ASPECTOS COMERCIALES .....	31
4.1 Category Management o Administración por Categorías .....	31
4.2 Surtido Eficiente .....	32
4.3 Promoción Eficiente .....	37
4.4 Introducción Eficiente .....	38
5 ASPECTOS HUMANOS Y CULTURALES .....	41
6 MODELO CONCEPTUAL PARA CADA UNA DE LAS ESTRATEGIAS .....	43
6.1 Modelo conceptual - Reaprovisionamiento Eficiente .....	43
6.2 Modelo conceptual - Surtido Eficiente .....	45
6.3 Modelo conceptual - Promoción Eficiente .....	46
6.4 Modelo conceptual - Introducción Eficiente .....	48
7 COSTOS DE IMPLEMENTAR EL ECR .....	52
8 CASOS DE EMPRESAS QUE SE BENEFICIARON CON ECR .....	55
9 TÉRMINOS DE ECR .....	57
DISEÑO METODOLÓGICO .....	60
TRABAJO DE CAMPO .....	62
CONCLUSIONES DEL ESTUDIO .....	82
BIBLIOGRAFÍA .....	87

## **RESUMEN**

El objetivo planteado para el presente estudio es analizar el grado de aplicación e implementación que presentan en la actualidad las técnicas que comprenden el modelo ECR y así poder determinar la situación del mercado marplatense.

La técnica para la recolección de la información que se utilizará será la de entrevistas en profundidad.

Siendo Mar del Plata el área geográfica seleccionada para realizar el presente estudio, se procederá a construir la muestra mediante el método no probabilístico por juicio, a través del cuál se seleccionarán 3 unidades de muestreo entre las principales cadenas de supermercados con asentamiento en la ciudad.

## INTRODUCCIÓN

El contexto de inestabilidad económica y las altas tasas de inflación que caracterizaron a los años '80 generaron condiciones que beneficiaron relativamente a la Gran Distribución; pues, el aprovechamiento de las economías de escala y del poder de negociación con los proveedores (derivados de los grandes volúmenes de compra), le permitieron obtener importantes márgenes de ganancia sobre la base de altas tasas de rotación de los productos, y de la intermediación entre los plazos de pago y de compra. Durante estos años, el éxito comercial dependió básicamente del manejo de aspectos financieros aprovechando las altas tasas nominales de interés; sin importar otros, como ser: la gestión comercial, la reducción de costos operativos, o la incorporación de nuevas técnicas organizacionales.

A partir de los '90 surgen cambios, la volatilidad de la demanda y la creciente competencia intrasectorial hacen que las empresas tengan que pensar en formular una nueva estrategia comercial, para lograr éxito en los negocios tendrán que desarrollar capacidades competitivas de más largo plazo, orientadas a lograr una mayor eficiencia en la gestión comercial y de aprovisionamiento, reduciendo costos operativos.

Esto se puede lograr con la aplicación de las técnicas y herramientas que propone el modelo ECR. Efficient Consumer Response es un modelo estratégico de negocios en el cual proveedores y retailers trabajan en forma conjunta con el fin de entregar el mayor valor al consumidor, nace en los Estados Unidos y luego es aplicado con éxito en varios países de Europa. El objetivo final de ECR consiste en integrar los procesos logísticos y comerciales a lo largo de toda la cadena de abastecimiento de productos de consumo masivo, pasando de un esquema "push", donde los proveedores fuerzan el ingreso de los productos al mercado, a un esquema "pull" donde se responde a la demanda real del consumidor, logrando así una maximización de la satisfacción del cliente al mismo tiempo que se logra una reducción en los costos de operación.

Es destacable afirmar que si las cadenas de supermercados marplatenses quieren competir de igual a igual con las empresas que tienen la posibilidad de ir a la vanguardia deberán aplicar estas técnicas y herramientas que propone el ECR.

Por lo tanto en la siguiente tesis de graduación se evaluará el grado de aplicación y conocimiento del ECR y las principales fortalezas y debilidades que tienen los supermercados para implementar este modelo.

Para el desarrollo del trabajo se investigará acerca de la teoría sobre el ECR, y de todas las disciplinas intervinientes, en segundo lugar se realizará una entrevista en profundidad con el gerente de logística de las cadenas de supermercados

seleccionadas como muestra y para concluir se confrontará lo que propone en la teoría el modelo ECR con los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

**LINEA DE INVESTIGACION**

Tendencias y perfeccionamiento del supermercadismo.

**TEMA**

El modelo ECR (Respuesta Eficiente al Consumidor) en Mar del Plata.

**PROBLEMA**

Grado de desarrollo de las técnicas asociadas a ECR.

**OBJETIVO GENERAL**

Evaluar la aplicación e implementación de ECR en las principales cadenas de supermercados en la ciudad de Mar del Plata.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ◆ Verificar el grado de conocimiento de este modelo por los responsables de logística de las principales cadenas de supermercados en Mar del Plata.
- ◆ Analizar y evaluar con los principales referentes del sector en que medida se están aplicando en la actualidad las técnicas y herramientas que propone el modelo.
- ◆ Identificar fortalezas y debilidades para la aplicación del modelo (con el responsable del sector).
- ◆ Indagar sobre el futuro potencial de aplicación del ECR en los supermercados establecidos en Mar del Plata.
- ◆ Suministrar casos de empresas de otros países que se hayan beneficiado con la aplicación del ECR.

**HIPOTESIS**

La falta de aplicación del modelo ECR por las cadenas de supermercados de capital nacional e internacional en la ciudad de Mar del Plata, se debe a la falta de conocimiento sobre el modelo y su aplicación concreta y al poco compromiso por parte de la dirección de las empresas para llevar adelante un cambio organizacional y cultural profundo.

Variable dependiente: la aplicación del ECR por los supermercados en la ciudad de Mar del Plata.

Variable Independiente: conocimiento sobre la aplicación concreta del modelo ECR. Compromiso por parte de la dirección de las empresas.

## **JUSTIFICACIÓN**

Se evaluará cuál es el grado de conocimiento y aplicación de las técnicas y herramientas que propone el ECR e identificarán las fortalezas y debilidades que encuentran las empresas para llevarlas a la práctica.

Hoy en día a raíz de la gran competencia en el sector de consumo masivo, la industria de la distribución debe buscar nuevos modelos de gestión más creativos y eficientes si quiere recuperar el objetivo común de proveedores y retailers: el consumidor.

Entre las nuevas formas de distribución se encuentra el ECR, un nuevo modelo estratégico de negocios en el cuál proveedores y retailers trabajan en forma conjunta con el fin de entregar mayor valor al consumidor final, este modelo surge en Estados Unidos y luego es aplicado con éxito en varios países de Europa.

Si los supermercados de Mar del Plata quieren lograr mejorar sus procesos deberían aplicar las técnicas y herramientas que propone el modelo ya que hay innumerables casos prácticos de empresas que obtuvieron excelentes resultados.

## **DISEÑO METODOLOGICO**

**Universo de análisis:** Cadenas de supermercados de la Ciudad de Mar del Plata.

**Unidad de análisis:** Supermercado Carrefour, Supermercado Disco y Supermercado Toledo establecidos en la ciudad de Mar del Plata.

**Tipo de muestreo:** no probabilístico por juicio. La muestra se obtendrá a partir de criterios de elección basados en juicios personales. Se elegirá el supermercado Disco, Toledo y Carrefour de la ciudad de Mar del Plata, considerando que son los principales referentes del sector y representativos de toda la población. Se contactará al gerente de logística de la sede central de cada cadena de supermercado.

**Tipo de investigación:** El tipo de investigación que se realizará será exploratoria. El método que se utilizará para la relevación de datos será el de entrevistas en profundidad con el gerente de logística de las empresas seleccionadas como muestra, se harán preguntas abiertas para permitir al entrevistado expresar libremente su punto de vista incluyendo comentarios al margen y explicaciones útiles.

**Tiempo y lugar:** El trabajo de investigación se llevará a cabo en la ciudad de Mar del Plata. Se analizará la implementación de este modelo ECR en los supermercados de

esta ciudad. El periodo en el que se realizará el trabajo comprende los meses de julio y agosto del 2005.

## **ESTADO DE LA CUESTION**

ECR es la sigla en inglés que identifica a *Efficient Consumer Response*, (Respuesta Eficiente al Consumidor). Surge en 1993 como iniciativa de un conjunto de pequeñas cadenas de supermercados y empresas proveedoras en los Estados Unidos, a causa del gran negocio existente entonces entre Wal-Mart y Procter & Gamble, en el que manejaban unos precios muy diferentes a los que pagaba el resto de sus competidores. Esas empresas chicas no sabían qué hacer para contrarrestar ese enorme poderío, en busca de una solución, contratan a una consultora para que analice la cadena de abastecimiento e identifique cuáles eran las áreas de oportunidades que tenían para mejorar y de que manera podían lograr esas mejoras.

La consultora realiza el estudio y surge lo que se denominan ECR, que es un conjunto de estrategias logísticas y comerciales denominadas "*best practices*" que tienen como objetivo lograr ahorros, mediante la reducción de costos innecesarios a lo largo de toda la cadena de abastecimiento, para transferirlos directa o indirectamente al consumidor final, y de alguna manera competir de igual a igual con las grandes cadenas y empresas proveedoras que tienen la posibilidad de ir a la vanguardia.

Teniendo conocimiento de las iniciativas ECR que tienen lugar principalmente en USA y en varios países de Europa, la Comisión Directiva de Código (Asociación Argentina de Codificación de Productos Comerciales) comienza, en 1995, a analizar la posibilidad de impulsar la iniciativa Argentina, con el fin de poner en práctica los nuevos conceptos desarrollados a nivel mundial.

En abril de 1995 se conforma el Comité Ejecutivo ECR, integrado por los presidentes y/o directores generales de las siguientes empresas: Canale, Disco, Jumbo, La Anónima, Molinos Río de la Plata, Procter & Gamble, Refinerías de Maíz, Su Supermercado y Arlog.

Como primer paso de la iniciativa se planteó la necesidad de identificar los beneficios que produciría a nivel mercado la introducción de los conceptos planteados por ECR.

En octubre de 1995, se llevó a cabo un estudio que estuvo a cargo de la consultora Price Waterhouse, quien llevó a cabo el trabajo en conjunto con personal de CODIGO y representantes de un grupo de empresas que colaboraron en las estimaciones de beneficios e inversiones.

Estos son los antecedentes con los que se cuenta en relación a este nuevo modelo de negocios, lo que se pretende con este trabajo es identificar el grado de

aplicación de estas técnicas por los retailers de Mar del Plata y los obstáculos que se presentan a la hora de llevar a la práctica dichos conceptos.

## **MARCO TEORICO**

### **Enfoque teórico conceptual**

Las disciplinas que intervienen para el abordaje, tratamiento y desarrollo del problema son: el marketing, y la informática.

El tema del presente trabajo de investigación es el ECR un conjunto de estrategias logísticas y comerciales que busca reducir costos la largo de toda la cadena de abastecimiento, entonces el análisis se centrará en la rama del marketing que trata de la logística o distribución física. Se definirá que es la logística, las actividades de las cuales se ocupa como son: almacenaje, transporte, comunicaciones, tratamiento de la información, etc. Como nace la distribución física, los principales factores de cambio en la distribución física y las nuevas tendencias dentro de las cuales se encuentra el modelo ECR. Para poder determinar la implementación de este modelo por las cadenas de supermercados de Mar del Plata será necesario definir de qué se trata, cuales son sus componentes y estrategias.

Otra de las disciplinas que interviene en el estudio es la informática, dado que las técnicas y herramientas que propone este nuevo modelo de gestión no podrían ser implementadas si no fuese por los avances en la tecnología de la comunicación y procesamientos de datos disponibles hoy en día.

## **1 LOGISTICA Y DISTRIBUCION FISICA**

En los estadios más primitivos de la evolución de una sociedad, la comunidad se suele limitar, en la mayoría de los casos a satisfacer sus necesidades más primarias (alimentación, refugio, protección, etc.) de manera autosuficiente. Sin embargo si dicha sociedad pretende mejorar su calidad de vida, normalmente también precisa cubrir otro tipo de demandas. Generalmente para hacerlas frente, ya no son suficientes sus propios recursos, sino que necesita llevar a cabo un proceso de intercambio con otras comunidades más o menos próximas. Este proceso requiere agrupar (almacenar) y mover físicamente (transportar) artículos desde los lugares donde se obtienen hasta los puntos en los que se consumen. En efecto, siempre que existen individuos u organizaciones de una sociedad que disponen de un exceso de productos que otros necesitan, se dan las condiciones para que tenga lugar un proceso de intercambio.

Los canales de distribución o comerciales nacen como consecuencia de la multiplicidad de los intercambios de bienes entre los productores y los consumidores.

*El desarrollo de los canales de distribución se puede explicar, entre otras, por las siguientes razones:*

- ◆ Incrementan la eficiencia del proceso, al reducir el número de transacciones y, en consecuencia, su coste.
- ◆ Reducen las diferencias entre las disponibilidades de los fabricantes (grandes cantidades de una variedad reducida de productos) y las necesidades de los consumidores (pequeñas cantidades de una gran variedad de artículos).
- ◆ Facilitan a los clientes su proceso de búsqueda y elección, al reducir el número de contactos necesarios dentro del canal.

El proceso de distribución física de una empresa tiene lugar dentro de uno o varios canales de distribución.

Las actividades de distribución bajo la responsabilidad de los fabricantes suelen recibir el nombre de distribución física, mientras que aquellas que son competencia de los distribuidores (mayoristas, grandes superficies, etc.) a menudo se denomina distribución comercial. Sin embargo, en ambos tipos de distribución existen actividades idénticas, tales como: almacenaje, transporte, comunicaciones, tratamiento de la información, etc.

El concepto de distribución física está estrechamente relacionado con el de logística, realmente aquel fue el germen de éste.

*“Se entiende por distribución física al conjunto de actividades que se ocupan del flujo de productos terminados y del flujo de información a él asociado, desde el final del proceso de fabricación hasta que dichos productos se encuentran en manos de los clientes”.*

*“Logística es el conjunto de actividades que se ocupan del flujo total de materiales y del flujo de información a él asociado, que comienza con el aprovisionamiento de materias primas y finaliza con la entrega de los productos terminados a los clientes”.<sup>1</sup>*

Por tanto, la distribución física es un componente fundamental de la logística, al ser parte del sistema logístico más directamente relacionada con los clientes.

*Toda empresa que desee llevar a cabo, de una manera eficaz y eficiente, el conjunto de tareas inherentes a la distribución física, necesita gestionar dos flujos de naturaleza diferente:*

- ◆ El de productos, en dirección a los clientes. Este flujo está integrado por los productos terminados, sus envases, embalajes y medios de manipulación como paletas, cestas, etc.
- ◆ El de información. Entre sus componentes más importantes se encuentran: los pedidos que llegan a la empresa procedentes de los clientes; las confirmaciones de entrega de las mercancías, las incidencias ocurridas durante su desarrollo, etc., que son enviadas a la empresa por los responsables de llevar a cabo dichas actividades y las informaciones proporcionadas a los clientes por los responsables del servicio al cliente de la empresa, en relación con la situación del pedido, explicación y resolución de incidencias, etc.

### **1.1 Supermercado**

A partir de la década de los 50, podemos decir que el mercado entra plenamente en una época post-industrial, caracterizada por una competencia feroz entre fabricantes, debido a fenómenos tales como el desarme arancelario, la globalización de mercados, etc. De tal manera que ya es historia hablar de los bloques económicos tradicionales (Europa occidental, EE. UU., Japón, etc.) y hay que pensar en una mundialización de la economía, con centros de producción en los países en los que la fabricación resulte más barata. De esta manera, en las relaciones comerciales, el

<sup>1</sup> G. GUTIERREZ CASAS - B. PRIDA ROMERO - **Logística y distribución física**, España, Ed. Mc Graw-Hill, 1998, p. 18.

cliente pasa a ser el rey al que hay que dar satisfacción plena, ofreciéndole el producto que desea, en el momento en que lo solicite, de una forma rápida y eficaz y en el contexto de un servicio total.

Como consecuencia de lo expuesto anteriormente, se ha pasado progresivamente del comercio independiente y tradicional al predominio de las grandes superficies.

El supermercadismo revolucionó la forma de distribución de alimentos. La idea del autoservicio nace en Estados Unidos en la década del '30. En Argentina la tendencia apareció de manera muy tímida en la década del '50. Fueron iniciativas de "La Estrella Argentina" (con un local de 500 m<sup>2</sup> y 7 cajas), "El Hogar Obrero", y "Casa Tía". Este inicio fue posible a partir de la difusión de cajas registradoras electromecánicas que ya habían alcanzado su más alto nivel de maduración tecnológica.

En la década de los '60 se produce un salto no sólo cuantitativo. Aparece una cadena de supermercados de capitales estadounidenses. Es Minimax con 16 bocas y una dimensión promedio poco mayor de 1.000 m<sup>2</sup> cada una de ellas. En tanto el capital nacional sigue su expansión en esta rama. Fueron cadenas tales como Canguro, Gigante, Disco, Satélite y otras en el Gran Buenos Aires y en las principales ciudades del interior del país.

En los '70 se afianza la tendencia de los capitales nacionales en esta rama de actividad. El punto culminante es la retirada de Minimax y la compra de sus locales por Disco. El resto de cadenas existentes afianzó su posición y aparecieron nuevas tales como Norte y Supercoop.

Esta etapa de su expansión fue apoyada parcialmente por alguna legislación (Leyes 17.024 y 18.425) que promocionaba, entre otros, el comercio minorista bajo la modalidad de autoservicio bajo la forma de beneficios impositivos y prioridad en el abastecimiento eléctrico en un marco de agudo déficit energético.

Pero también en la década del '70 comienzan a aparecer algunos fracasos. Quienes bucearon en este proceso adjudican las caídas a empresarios sin la menor experiencia en el rubro y con errores muy gruesos. Los más memoriosos hablan de locales sin estacionamiento; ausencia de provisión de bolsas adecuadas a los compradores, etc.

La inestabilidad económica de la década del '80 no fue auspiciosa para el desarrollo de esta modalidad comercial. Primaron políticas especulativas por sobre las temáticas de los costos y la innovación en técnicas de gestión. Incluso con algunos retrocesos netos. Se produce la caída de la cadena Supercoop perteneciente a la Cooperativa "El Hogar Obrero" que culmina con el cierre de todas las sucursales a

inicios de la década de los '90. Sin embargo en aquel periodo existieron cambios importantes que contribuyen a marcar las condiciones actuales:

- ◆ Vuelven a reaparecer cadenas de capital internacional: Jumbo (Chile) y Carrefour (Francia), aunque con políticas muy cautelosas debido al marco macroeconómico. En el caso de Carrefour abrió sólo tres locales en el transcurso de quince años.
- ◆ Surgen los supermercados mayoristas: aparece Makro en este segmento y algunas cadenas minoristas ya existentes comienzan a tener inserción en esta modalidad.
- ◆ Los supermercados "chicos" realizan una tarea de afianzamiento, a pequeños pasos, pero de manera sistemática: Disco, Coto y Norte.

En los '90 aparece el espaldarazo definitivo para el desarrollo de este formato de comercialización minorista. Se expandieron las grandes superficies comerciales donde el supermercado pasa a ser el "ancla" de un conjunto mayor ("shopping center", "mall", etc.). Esto sumado a un entorno donde las condiciones de estabilidad de precios, de apertura de la economía; liberalización del flujo de capitales y desregulación de las normas comerciales y laborales hizo posible un desarrollo en gran escala del supermercadismo. Y por ende, sus efectos se expresaron en toda su dimensión.

Las cadenas existentes se expandieron (Jumbo, Carrefour, Tía, Coto), sobre todo en las grandes ciudades del interior del país. El proceso se agudiza a partir de 1995. Aparece el "gran jugador" del sistema comercial de Estados Unidos: Wal Mart. Se instala con un salón de 17.000 m<sup>2</sup> en Avellaneda a fin disputar de manera directa el dominio sobre esa zona que hasta ese momento ejercía Carrefour y que tenía allí unas de sus bocas de expendio más importantes de su propia cadena mundial.

Durante este periodo parece comenzar un irreversible cambio de hábitos de consumo de la población argentina, en especial la de los principales centros urbanos del país. Básicamente se trata de: la disminución de la frecuencia de compras y el incremento de los montos de las mismas; el crecimiento de la utilización del automóvil; la concentración de las compras durante el fin de semana y la expansión del consumo de productos congelados, permitidos por la rápida difusión de la utilización doméstica de refrigeradores y hornos de microondas. El ajuste cultural que no había sido posible en los años sesenta, demoró veinte años en permitir la generalización de la gran distribución.

Este fenómeno de contracción del negocio minorista tradicional se ha registrado en todos los países en los que se impuso la GD. Su rapidez y alcance, sin embargo,

han estado condicionados por las regulaciones económicas existentes en cada caso y por la simultaneidad o no con procesos de crisis y/o estancamiento económico.

### **1.2 Factores de cambio en la distribución física**

*Algunos de los más importantes factores o agentes responsables de los cambios que han tenido lugar en la distribución física son los siguientes:*

- ◆ Reducción del tiempo disponible por parte de los clientes para realizar la compra y aumento de sus exigencias de disponibilidad de productos en el punto de venta, como consecuencia, entre otros factores, de la incorporación de la mujer al trabajo y del reparto más equilibrado de las tareas del hogar entre los dos miembros de la pareja.
- ◆ Saturación de la oferta en ciertos sectores, como consecuencia de una competencia creciente, aumentando la dificultad de competir mediante precios y diferenciación de productos, siendo necesario competir mediante el servicio.
- ◆ Continúa aparición de nuevas posibilidades asociadas a diferentes tecnologías habitualmente utilizadas en la distribución física, como, por ejemplo, la informática, las telecomunicaciones, la manipulación de mercaderías, el almacenaje, el transporte, etc.
- ◆ Concentración de la distribución comercial (especialmente en los sectores de productos de gran consumo), con el consiguiente incremento del poder de negociación o presión de las nuevas empresas de distribución comercial sobre los fabricantes.
- ◆ Especialización del sector de la distribución comercial, con la posibilidad de desarrollar actuaciones logísticas conjuntas entre fabricantes y distribuidores.
- ◆ Exigencias de más y mejores servicios por parte de las empresas de distribución comercial y de reducciones de costes.

### **1.3 Tendencias en la distribución física**

La competencia en precios hará imprescindible eliminar al máximo las operaciones que no añadan valor desde el punto de vista del cliente.

El arma fundamental será conseguir una gestión integral de la cadena logística, incluyendo aprovisionamiento, fabricación y distribución física, con la máxima flexibilidad y fidelidad de las fuentes de aprovisionamiento, en donde la calidad y la productividad estén concertadas de antemano con los proveedores.

El Efficient Consumer Response es un movimiento de carácter mundial, que se desarrolla dentro del sector de consumo, caracterizado porque ha alcanzado un nivel de madurez muy elevado, que se traduce en unas exigencias concretas por parte del consumidor final, en los conceptos de calidad, precio y servicio. Este concepto supone un acuerdo entre fabricantes y canales de distribución, de tal manera que en lugar de hacerse la guerra, se crea un concepto de sistema abierto, en donde desaparece toda clase de barreras entre los diferentes componentes que genera la cadena logística, con objeto de optimizar sus rendimientos, a la vez que consiguen dar la máxima satisfacción al cliente. De esta forma se crea una organización virtual de carácter permanente, que permite eliminar toda clase de actividades duplicadas en esfuerzo, consiguiendo una estructura de costos óptima.

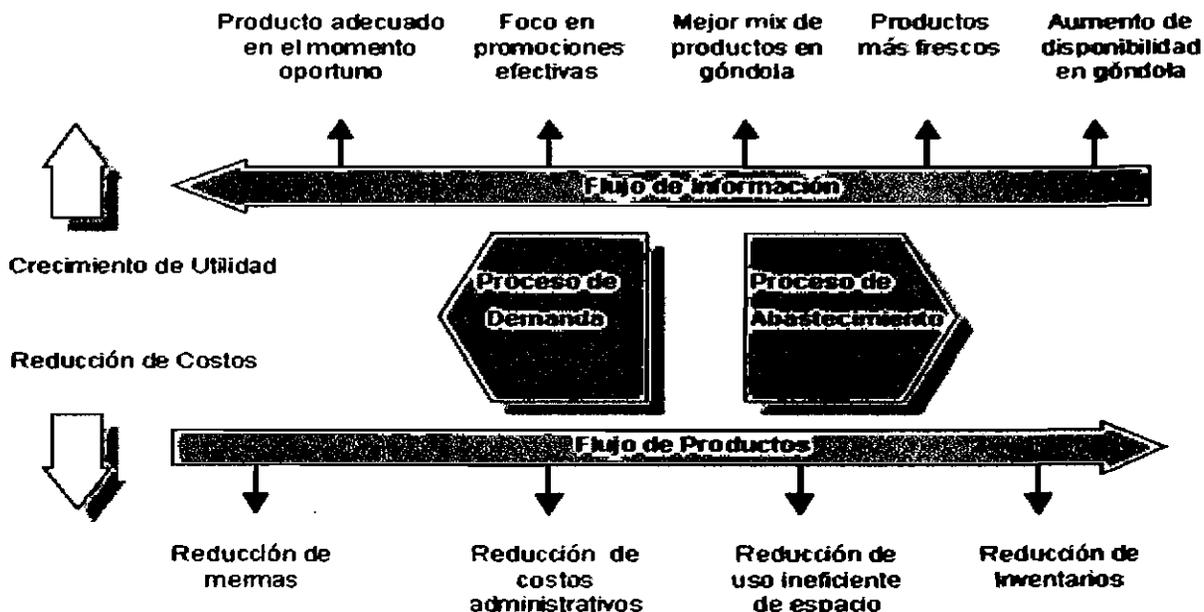
*El sistema se sustenta fundamentalmente sobre dos aspectos:*

- ◆ Comunicación amplia y abierta entre los diferentes eslabones de la cadena logística.
- ◆ Integración de los sistemas de información, sobre todo los conceptos EDI (intercambio electrónico de datos), EFI (transferencia electrónica de fondos), sistemas de codificación estandarizados, utilización conjunta de bases de datos.

## 2 INTRODUCCION AL CONCEPTO ECR

### 2.1 Que es Respuesta Eficiente al Consumidor

*ECR (Respuesta Eficiente al Consumidor) es un modelo estratégico de negocios en el cual retailers y proveedores trabajan en forma conjunta para entregar el mayor valor agregado al consumidor final.*<sup>2</sup>



Fuente: ECR Chile, **Que es ECR**, en: <http://www.ecrchile.cl/ecr/sitio/index.asp>

La implementación de las filosofías definidas por ECR busca aumentar la eficiencia de toda la cadena de abastecimiento en lugar de la de los componentes individuales.

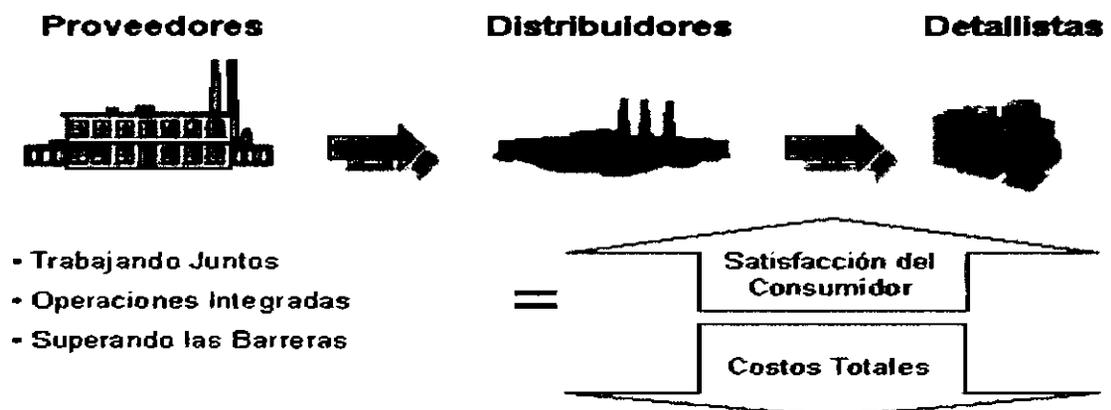
El objetivo final de ECR consiste en integrar los procesos logísticos y comerciales, pasando de un esquema "push" donde los industriales fuerzan el ingreso de los productos a los canales comerciales, a un esquema "pull" en el cuál se responde a la demanda real del consumidor, logrando así una maximización de su satisfacción al mismo tiempo que se reducen los costos totales de operación.

<sup>2</sup> Price Waterhouse - Código, **Situación de la industria argentina y oportunidades de mejora**, Buenos Aires, 1995, p.14

De esta forma, el consumidor final obtendrá:

- ◆ El producto correcto,
- ◆ En el lugar correcto,
- ◆ En el momento correcto,
- ◆ En la cantidad correcta,
- ◆ Al precio justo y
- ◆ De la forma mas eficiente

## 2.2 Que beneficios brinda ECR al mercado de productos de consumo masivo



Fuente: ECR Chile, **Que es ECR**, en: <http://www.ecrchile.cl/ecr/sitio/index.asp>

Como consecuencia de la aplicación del ECR se obtendrán beneficios significativos relacionados con:

- ◆ Reducción del inventario total a lo largo de la cadena
- ◆ Reducción de los costos de mantener el inventario.
- ◆ Disminución de costos operativos y administrativos.
- ◆ Eliminación de los excesos de costos de producción

- ◆ Minimización de la fluctuación de cronogramas de producción
- ◆ Reducción de los tiempos de aprovisionamiento
- ◆ Incremento de ventas
- ◆ Mejores relaciones entre proveedor-retailer

### **2.3 Los componentes del ECR**

Se distinguen cuatro estrategias principales que componen el ámbito de actuación del ECR: Surtido, Promoción, Lanzamientos y Reabastecimiento Eficientes.

Las cuatro estrategias básicas definidas por ECR hacen referencia a dos aspectos primordiales que caracterizan los negocios de producción, distribución y comercialización de bienes de consumo masivo. Estos son:

#### **a) Aspectos Logísticos**

Los aspectos logísticos están compuestos fundamentalmente por aquellos involucrados en el movimiento físico de productos y el flujo de información que los acompaña a lo largo de toda la cadena. Se toman en cuenta, entre otras, las prácticas de abastecimiento, generación de ordenes de reposición y compra, y manipuleo de productos.

#### **b) Aspectos Comerciales**

La base para el logro de estos objetivos consiste en la implantación de un proceso de administración por categorías, donde el proveedor y retailer trabajan en conjunto, compartiendo información y decisiones, con el fin de optimizar la oferta de productos la consumidor, incrementando las ventas totales y maximizando la rentabilidad de las compañías.



Fuente: ECR Venezuela, Areas estratégicas del ECR, en: <http://www.eanvenezuela.com>

### **3 ASPECTOS LOGISTICOS**

Los cambios en el entorno competitivo, que continúan produciéndose a ritmo acelerado, plantean nuevos desafíos a la dirección del sistema logístico en la mayoría de las empresas.

*"Hoy en día las estrategias empresariales han de adquirir una nueva perspectiva en la que, tanto los plazos de desarrollo del productos, como los plazos de entrega al cliente, deben estar estrechamente ligados a las demandas de un mercados que depende de necesidades personalizadas de cada usuario final.*

*Estas nuevas exigencias imponen a los sistemas logísticos actuales la necesidad de ser capaces de diseñar y desarrollar productos, procesos, servicios y sistemas de información cuyo objetivo prioritario sea el de mejorar la velocidad y la fiabilidad de la respuesta a las necesidades particulares de los clientes.*

*Para dar una respuesta adecuada a estos desafíos el sistema logístico necesita ampliar su concepción y establecer una cadena integrada de suministros que valla desde el proveedor de materias primas al usuario final del producto y donde cada relación proveedor cliente forme un eslabón en el que se debe: dotar a los diferentes subsistemas que forman parte de la cadena de suministros de la flexibilidad necesaria para responder adecuadamente a las variaciones que se produzcan en las demandas de los clientes.*<sup>3</sup>

Dentro de este campo el ECR ha definido una estrategia básica conocida como *Reaprovisionamiento Eficiente*.

#### **3.1 Reaprovisionamiento Eficiente**

*"Es la estrategia dentro del modelo ECR que plantea la modificación de la actual cadena logística de abastecimiento, llevándola desde un sistema "push" donde los productos son empujados hacia el retailer, a un sistema "pull" donde la reposición se realiza de acuerdo a la demanda real del consumidor".*<sup>4</sup>

Las órdenes de reposición de los productos son generadas automáticamente en base a los datos obtenidos en la línea de cajas o punto de venta (POS), a través del escaneo de los códigos de barras estándar de cada producto vendido.

La integración de la logística y de la información del punto de venta, reducen significativamente los costos asociados a la existencia de inventarios, preparación de pedidos y manipuleo de productos.

El conocimiento de los niveles de inventario del retailer por parte del proveedor y la automatización de las diversas transacciones vía EDI aseguran una mejor respuesta

<sup>3</sup> B. PRIDA ROMERO – G. GUTIERREZ CASAS, *Logística de aprovisionamientos*, España, Mc Graw-Hill, 1996, p. 71.

<sup>4</sup> ECR Venezuela, Areas estratégicas del ECR, en: <http://www.eanvenezuela.com>

en la entrega de productos, que se traduce en una disminución de los niveles de inventario, y menos costos operativos y financieros, a lo largo de la cadena de abastecimiento.

El modelo de Reaprovisionamiento Eficiente consiste, básicamente, en integrar los diferentes ciclos de reaprovisionamiento desconectados (góndola - trastienda, trastienda - depósito retailer, depósito retailer - depósito proveedor) en uno integral, posicionando al consumidor final como el primer eslabón de la cadena.

### **3.2 Beneficios derivados del Reaprovisionamiento Eficiente**

#### **Disminución de costos**

- ◆ Optimización y sistematización del proceso de reposición en góndola.
- ◆ Disminución de los quiebres de stock
- ◆ Reducción de los niveles de stock a lo largo de la cadena.
- ◆ Aumento del grado de palletización de entregas y recepción.

#### **Beneficios no cuantificables**

- ◆ Focalización de la demanda real del consumidor
- ◆ Mayor grado de satisfacción del consumidor
- ◆ Incremento en la fidelidad al local de ventas y a las marcas.
- ◆ Sistemas de información confiables e integrados
- ◆ Cooperación entre socios cada vez más fuertes
- ◆ Productos más frescos al alcance del consumidor.
- ◆ Reducción de la cantidad de productos en mal estado, mala presentación etc.

### **Beneficios adicionales**

El potencial de ahorro que existe por la optimización de las operaciones de producción y abastecimiento de materias primas y materiales, es de un orden de magnitud significativo dentro de los costos totales de los productores.

- ◆ Mayor precisión en el pronóstico de ventas. En base a esto los productores podrán realizar planes de producción más precisos y de esta manera bajar los **stocks de seguridad**.
- ◆ Programación de la producción en forma directa con la demanda real del consumidor y no basada en estimaciones en base a acuerdos comerciales de referencia.
- ◆ Disminución del stock de producto terminado y de materia prima en los depósitos del productor debido a una planificación mucho más acertada de producción.
- ◆ Optimización de transporte de materia prima.
- ◆ Programación de los recursos. Mayor capacidad de respuesta frente a picos y fluctuaciones de demanda.
- ◆ Reducción de los activos fijos y del capital de trabajo.

### **3.3 Costos de los inventarios de los proveedores**

El modelo que acerca de este tema desarrolla el Dr. Alberto Levy <sup>5</sup> es de gran utilidad dado que el mismo es sumamente explícito y permite profundizar en cada uno de los componentes que integran esta compleja situación de constitución de costos.

*Existen dos tipos de costos que son primordiales, a saber:*

#### **a) Costos de Abastecimiento**

Están integrados por:

- 1) *Costos fuera de Stock*

---

<sup>5</sup> Alberto LEVY, *Logística de comercialización*, Buenos Aires, Ed. Macchi, 1977.

Costos por venta perdida: a partir del momento que la empresa incurre en una situación de fuera de stock en el punto de venta, el consumidor elabora una frustración dado que no encuentra el producto que busca y adquiere otro que lo sustituye. El canal de distribución también percibe la frustración de su pérdida de ganancia sobre ese producto.

2) *Costos de Procuración*

Desde el instante que se solicita un pedido de mercadería la empresa debe facilitar los medios necesarios (procurar) para cumplir con la entrega de la misma.

Están conformados por el siguiente detalle:

- ◆ Costos de procesamiento de pedido
- ◆ Costos de transmisión del pedido
- ◆ Costos de transporte del pedido
- ◆ Costos de manipulación del pedido

**b) Costos de Suministro**

Costos que deben tenerse en cuenta para disponer de las existencias suficientes de productos terminados a fin de abastecer la demanda. Incluye:

- ◆ Costo de capital
- ◆ Costo de almacenamiento
- ◆ Costo de deterioro u obsolescencia
- ◆ Costo de seguro

Lo que se debe buscar entonces es la definición exacta del nivel de la magnitud del suministro y la frecuencia de abastecimiento que, minimice el costo total del stock.

El tamaño óptimo del stock es, por consiguiente, uno de los principales objetivos del plan de logística.

**Stock económico o lote óptimo (contexto de certidumbre):<sup>6</sup>**

Los objetivos primordiales de este stock son:

- ◆ Abastecer la demanda
- ◆ No incurrir en costos derivados por tener demasiada o insuficiente volumen de existencias.

---

<sup>6</sup> Alberto LEVY, **Marketing avanzado**, Buenos Aires, Ed. Granica, 1996.

Para que el modelo pueda funcionar debe cumplir los siguientes requisitos:

- ◆ Conocimiento de la demanda
- ◆ Conocimiento del plazo de entrega

El procedimiento consiste en que cada vez que el stock disponible descienda hasta cierto nivel mínimo, basado en el plazo de entrega, se emite una orden por la cantidad previamente determinada.

El lote óptimo surgirá del análisis de los dos tipos de costos que están en conflicto, es la combinación óptima de ambos costos de almacenamiento y procuración, la cantidad de mercadería que tengo que pedir para hacer mínimo el costo total unitario.

**Stock de seguridad (contexto de incertidumbre):**

Si se desconoce la demanda habrá que diseñar la política de stocks de acuerdo a ese desconocimiento. La incertidumbre se extiende también a los tiempos de abastecimiento.

Los stocks de seguridad son necesarios para afrontar variaciones de distinta índole en la demanda, producción, transporte, proveedores etc. La cantidad del stock de seguridad es la que se mantiene para hacer frente a la incertidumbre.

La magnitud del stock de seguridad depende de:

- ◆ El nivel de certeza en la predicción de la demanda.
- ◆ El tiempo necesario para reponer el stock.
- ◆ La política de servicio establecida por la empresa.

Con referencia al tiempo de reposición de stock el tiempo que demore dicho stock en efectuar el recorrido desde el centro de producción hacia el depósito, es el plazo de entrega y puede verse afectado por diversas variables. Por ejemplo condiciones climáticas adversas retrasan la llegada prevista de un envío de mercaderías.

La función principal del stock de seguridad es aquella que le permite a la empresa satisfacer una demanda razonablemente grande. A través del cumplimiento de la misma la empresa recibirá reconocimiento de servicio por parte de los canales y consumidores obteniendo prestigio e imagen ideal.

La clave del stock de seguridad es, determinar de la manera más exacta posible la cantidad que debe contener, para no absorber costos financieros inútiles.

Para la determinación del cálculo se recurre a la ecuación desarrollada por Munier, quien plantea que:

*"Para que el stock de seguridad sea efectivo se lo debe considerar como un elemento de previsión y su resolución se debe realizar en función del riesgo que la empresa quiera afrontar para no quedarse sin stock, teniendo claro que si la empresa desea correr un bajo riesgo de agotamiento de existencia, el stock de seguridad será mayor que si decide lo contrario".<sup>7</sup>*

#### **Stock Estacional:**

Cuando una empresa comercializa bienes con periodos de demanda que fluctúan según la época del año, debe prever esa demanda anticipándose a ella, teniendo como consecuencia que aumentar la producción para tal fin .

Si la demanda es normal respecto a las predicciones, ese riesgo financiero se diluye, pero si la demanda es menor a lo previsto el aspecto financiero se transforma en un elemento que arruina la ecuación económica.

### **3.4 Herramientas y Técnicas del Reaprovisionamiento Eficiente**

*"Las compañías manejan sus cadenas de abastecimiento por medio de la información. Los mayores beneficios de la eficiencia logística resultan de los avances de la tecnología de la información, sobre todo las computadoras, terminales de punto de venta, código de productos uniformes, intercambio electrónico de datos y transferencia electrónica de fondos".<sup>8</sup>*

Llevar a la práctica Reaprovisionamiento Eficiente plantea fundamentalmente el desarrollo de un programa de reposición continua, modelo que reúne un conjunto de técnicas referidas a aspectos operativos y que requiere a su vez, de herramientas tecnológicas básicas con el fin de alcanzar la mayor productividad operativa a lo largo de la cadena.

#### **a) Código de barra**

Aplicar la identificación numérica y de barras a todos los productos comercializados permite tener una integridad en el escaneo. Se debe contar con lectores adecuados y una buena impresión de los códigos en los productos para lograr la meta de 99 % de precisión en la primer lectura.

El código de Barras o el Código del producto es utilizado de diferentes maneras a lo largo de la cadena comercial. Las computadoras programadas para procesar la información obtenida de los códigos por medio de lectores ópticos, dan como resultado

<sup>7</sup> N.J. MUNIER, *Sistemas de Distribución*, Buenos Aires, Ed. El Ateneo, 1976, p.115.

<sup>8</sup> Philip KOTLER, *Dirección de Mercadotecnia*, México, Ed. Price Hall, 2000, p.585.

el tipo de reportes que la compañía necesita para su toma de decisiones, la automatización y la agilización de la cadena de abastecimiento.

*Beneficios del código de Barras*

- ◆ Facturación al consumidor final
- ◆ Administración del espacio de góndola
- ◆ Administración de categorías (category management)
- ◆ Análisis del desempeño de productos en góndolas
- ◆ Generación de ordenes asistidas por computadora
- ◆ Administración del nivel de inventario
- ◆ Evaluación de nuevos items
- ◆ Análisis y evaluación de promociones
- ◆ Información para análisis de mercado
- ◆ Análisis de correlación de demanda inter e intra categorías
- ◆ Determinación del patrón de demanda del consumidor.

*Envases continentes*

La identificación de cajas de productos se realiza por medio del código DUN 14 (número de unidad de despacho).

La lectura de estos códigos tiene una serie de aplicaciones concretas:

- ◆ Altas de cajas de productos en depósitos en forma rápida y sin errores.
- ◆ Actualización inmediata de inventarios.
- ◆ Nivel de inventarios preciso.

### Identificación de pallets

En este caso el código a utilizar es el EAN/UCC 128 (artículo de numeración Europea). El mismo contiene toda la información inherente al pallet, artículos componentes, peso, cajas que se encuentran en el pallet, fecha. Etc.

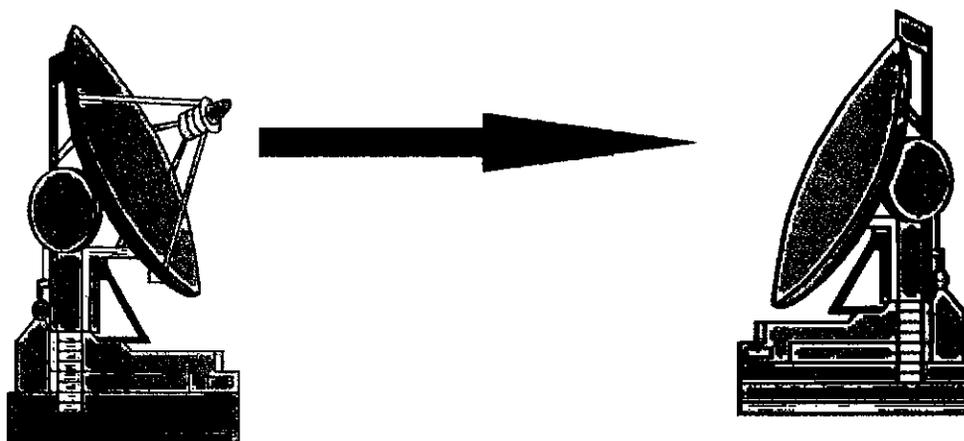
Esto permite realizar el control y el alta del pallet completo en la entrada al depósito, sin tener que abrir el mismo y leer cada código de envase continente o de productos.

### b) Intercambio Electrónico de Datos (EDI)

*"E.D.I. es el intercambio de documentos comerciales estandarizados a través de redes de telecomunicaciones entre aplicaciones informáticas de empresas relacionadas comercialmente."*<sup>9</sup>

El sistema de utilización EDI consiste en hacer que la aplicación informática del cliente, que detecta que hay que realizar un pedido de mercaderías, lo diga a la aplicación informática del proveedor que regulará y planificará los pedidos.

Transmitir información de computadora a computadora es más confiable y más preciso que copiar la información generada por un sistema e impresa en papel a otro formulario en papel y este último, a su vez, pasarlo a la computadora del proveedor/cliente.



<sup>9</sup> Juan José ORLANDO, *Distribución y Marketing*, Buenos Aires, Ed. Macchi, , 1997, p.158.

*Entre las transacciones EDI más utilizadas se encuentran:*

- ◆ Mantenimiento de productos.
- ◆ Anuncio de promociones.
- ◆ Cambio de precios.
- ◆ Orden de compra.
- ◆ Cronograma de planeamiento.
- ◆ Notificación de entregas.
- ◆ Facturación.
- ◆ Notas de crédito.
- ◆ Notas de débito.
- ◆ Ordenes de pago.

#### *Beneficios*

El sistema EDI, proporciona ventajas a las empresas interconectadas al mismo en las áreas operativas, contables, comerciales y logísticas.

Los principales beneficios son los siguientes:

- ◆ Reducción de costos administrativos.
- ◆ Aumento de la disponibilidad del capital de trabajo.
- ◆ Mejora de la calidad de información del proceso de negocios.

Es indispensable alcanzar una masa crítica de proveedores y retailers que adopten la tecnología EDI, de manera que impulsen al resto del mercado a su utilización.

#### **C) Ordenamiento Asistido por Computadora (CAO)**

Por medio de ésta técnica, la generación de pedidos para la reposición de productos, se realiza con base en la información de la demanda real, capturada en la línea de caja en el punto de venta. Por medio de la facilidad que le brinda el escaneo de los productos a la salida del local del detallista, para obtener información real y al momento, se puede integrar toda la cadena de abastecimiento y su logística desde la línea de caja hasta el proveedor.

Con esta técnica ya no será necesario tener un gondolero revisando los faltantes de mercadería en la tienda, para luego generar un pedido y por ende, se evitarán tanto costos innecesarios en los cuáles se incurre al ejercer esta labor que no agrega valor al sistema, evitando los sobrepedidos o hasta falta de producto en la góndola por falta de atención debido a la ineficiencia del encargado.

*Existe una serie de requerimientos para contar con CAO, a saber:*

- ◆ Precisión en los datos recogidos a través del escaneo en el punto de venta.
- ◆ Recepción electrónica de un pedido.
- ◆ Determinación precisa del nivel de inventario de los items.

*El nivel de inventario de un ítem estará determinado por lo siguiente:*

- ◆ Recepción de productos
- ◆ Transferencias entre distintos locales de venta
- ◆ Devoluciones de los clientes
- ◆ Ventas de los productos
- ◆ Devoluciones a proveedores o al depósito propio.
- ◆ Ajustes que se podrían practicar como consecuencia de robos, daños etc.

*Beneficios*

- ◆ Reducción de quiebres de stock.
- ◆ Incremento de las ventas.
- ◆ Disminución de los costos de mano obra operativa y administrativa.

- ◆ Reducción de inventario en la trastienda y depósitos tanto del retailer como del proveedor.
- ◆ Reducción del ciclo de pedido y entrega.
- ◆ Disponibilidad en góndola de la cantidad apropiada de cada uno de los productos.
- ◆ Eliminación de la necesidad de llevar a cabo inventarios físicos.

#### **d) Sistema de Recepción Electrónica**

Esta técnica permite el libre flujo de la información sin necesidad de papeles. Se puede manejar en el ámbito interno (desde el centro de distribución del detallista para la bodega del punto de venta), o en el ámbito externo conectándose vía EDI, pero lo importante es que haya comunicación entre proveedor y detallista, para informar con anterioridad el arribo en fecha, y hora cantidad de la mercadería.

*Existen dos tecnologías diferentes para realizar este tipo de intercambio electrónico de documentos:*

La tecnología de **Intercambio Directo** resulta más apropiada donde los productos y las cantidades que son ordenadas y recibidas no se encuentran determinadas hasta que el proveedor llega al local de ventas. Implantar esta tecnología requiere que el retailer posea una computadora personal con el software apropiado en el dock de recepción. El representante del proveedor (el transportista) debe tener a su vez, una computadora de mano para procesar la transacción y luego conectarse a la PC del retailer para transmitir la información. En caso de que el transportista no posea la computadora, una opción es que el mismo reingrese el documento en la PC de recepción del retailer.

Para entregas en donde las cantidades son determinadas con anterioridad al despacho, la técnica a utilizar es la de **Intercambio por Redes**. El proveedor transmite en forma electrónica un aviso de despacho con anterioridad al arribo físico de la mercadería. Una vez recibidos los productos son escaneados (a través de la identificación de envases continentes y pallets) y el control se realiza en forma automática contra el documento electrónico previamente enviado.

**e) Cross Docking**

La mercadería recibida en el centro de distribución, no requiere ser almacenada antes de enviarla a su destino final, o sea, la mercadería no tiene almacenamientos intermedios, pues cuando llega el producto al centro de distribución, en vez de almacenarlo, se coloca en un área de envío predefinida, o bien, se mantiene la mercadería en un apartado sin almacenarla, para luego buscarle su destino.

La implantación de técnicas de Cross Docking reduce los inventarios a lo largo de la cadena de abastecimiento, costos de almacenamiento, manipuleo de materiales y roturas.

Hay que tener pleno conocimiento del tiempo cuando los productos arriban, así como también cuándo y a qué destino serán enviados, la cantidad que llega y la cantidad que será despachada.

De esta manera se contará con la información necesaria para poder definir las ubicaciones antes que arribe la mercadería y asignar los recursos necesarios para su operación.

**f) Entregas Directas al Punto de Venta (DSD)**

Esta herramienta se refiere específicamente a las entregas realizadas por el proveedor, directamente en el punto de venta, sin que el producto pase por el centro de distribución del detallista.

*Los productos que deben ser entregados de esta forma son:*

- ◆ Productos perecederos, tales como lácteos, panificados, etc.
- ◆ Productos frágiles como galletas, papas tostadas u otros.
- ◆ Productos de alta rotación, como las bebidas gaseosas.
- ◆ Productos de poco peso y gran volumen, como el papel higiénico, servilletas de papel, etc.

## 4 ASPECTOS COMERCIALES

### 4.1 Category Management o Administración por Categorías

*"Proceso de negocios diseñado entre el proveedor y el retailer con el fin de lograr la mayor eficiencia y rentabilidad de una categoría de productos para ambos, a través de satisfacer las necesidades del cliente en forma efectiva. Esto se logra mediante el manejo de las categorías como Unidades Estratégicas de Negocios diferentes".<sup>10</sup>*

Este manejo de Unidades Estratégicas de Negocio permitirá generar objetivos de venta y/o rentabilidad particulares para cada categoría, en base al volumen y/o importancia de la misma en el total del local.

Una categoría se define como:

*"Un grupo manejable de productos que los consumidores perciben como interrelacionados para satisfacer sus necesidades".<sup>11</sup>*

Dentro de estos aspectos se encuentran las tres restantes *estrategias* de ECR: *Surtido, Promoción e introducción Eficiente de Nuevos Productos.*

Los objetivos de esta estrategia se encuentran asociados principalmente con un aumento de las ventas y un mayor nivel de satisfacción del cliente, que asegure su fidelidad al producto y a la cadena.

La base para el logro de estos objetivos consiste en la implantación de un proceso de Administración por Categorías, donde el proveedor y el comerciante trabajan en conjunto, compartiendo información y decisiones con el fin de optimizar la oferta de productos al consumidor, incrementando las ventas totales y maximizando la rentabilidad de las compañías, al definir las categorías de productos como unidades estratégicas de negocios.

<sup>10</sup> Price Waterhouse - Código, Ob. Cit., p.88

<sup>11</sup> *ibid.*

## **4.2 Surtido Eficiente**

*“El surtido de toda familia de productos debe satisfacer lo mejor posible la demanda del consumidor y ofrecer la mejor rentabilidad posible.  
En el primer caso la definición de surtido debe tender a una oferta de producto lo más estrictamente al mercado, es decir, corresponder a las necesidades reales expresadas por los consumidores.  
En el segundo caso, todo surtido, debe contribuir a asegurar la rentabilidad del punto de venta”.<sup>12</sup>*

Estos dos objetivos, unidos en teoría, son a veces difícilmente compatibles a causa de las prácticas de la competencia que, en algunos sectores y para determinadas familias, han hecho que los gerentes decidieran sobre uno u otro de los objetivos.

### **Método de elaboración de surtido**

El método se desglosa en las siguientes etapas:

#### *Segmentación del mercado de la familia estudiada*

La construcción del surtido de una familia de productos solo es posible a partir de un buen conocimiento del mercado, lo que supone:

- ◆ Razonar a nivel de una familia homogénea de productos. Es decir de un conjunto de artículos que corresponden a necesidades homogéneas. Por ejemplo, el café, esta compuesto de dos familias distintas, los torrefactos y los solubles.
- ◆ Proceder a la segmentación de la familia estudiada, lo que supone dividir un mercado en tantas categorías de necesidades de consumidor como pueda existir.

Cualquier procedimiento de segmentación de mercado tiene que ser exhaustivo, para tener una visión más global de la familia estudiada. Este procedimiento se llama segmentación no divisible, pero el usuario se verá a menudo obligado a limitarse a una segmentación intermediaria.

Tomemos el ejemplo de la familia de bombillas: los diferentes niveles de segmentación están representados por las características siguientes:

- ◆ Rosca de tornillo o de bayoneta.

---

<sup>12</sup>Dominique MOUTON, **Merchandising Estratégico**, Barcelona, Ed. Gestión 2000, 2003, p. 81

- ◆ Potencia de iluminación (100W, 75W, 60W, 25W)
- ◆ Bombillas opacas o transparentes
- ◆ Condicionantes especiales (colores, larga duración, ....)

En relación a estos criterios de segmentación, citemos en primer momento un segmento final o no divisible y luego un segmento intermediario.

- ◆ Una bombilla con rosca de tornillo, flameada y opaca, de una potencia de 25W es un segmento no divisible.
- ◆ Una bombilla de rosca de bayoneta, de una potencia de 100W es un segmento intermediario.

Un conocimiento exhaustivo del mercado exige un inventario de unos 85 segmentos como mínimo que componen la familias de las bombillas. Pero es más que probable que la naturaleza de las informaciones estadísticas en este mercado lleve a utilizar únicamente una segmentación intermediaria de 20 a 30 segmentos.

*Conocimiento de la estructura del mercado:*

El surtido de un establecimiento debe adaptarse a su zona de clientela habitual.

¿Cuáles son los instrumentos que permiten responder a esta preocupación?

- ◆ Los paneles de distribución o de consumo, cuyos datos son proporcionados a nivel nacional o regional,
- ◆ Los geotipos, combinados con los gastos de consumo, contribuyen a la respuesta local en el marco de la definición de un surtido.
- ◆ Los estudios locales, que podrían efectuarse a nivel de la zona de clientes habituales, para determinar las necesidades de los consumidores en cada familia de productos.

*Búsqueda del número normal de referencias:*

Esta etapa es una de las más complejas porque, por una parte, los industriales multiplican la producción de referencias (sin suprimir las antiguas que financian las inversiones) y por otra, las superficies de los establecimientos de los distribuidores tienden a disminuir, mientras que los pasillos se ensanchan.

Métodos de definición del número de referencias:

1) Definición de normas del número de referencias:

La práctica de un conjunto de competidores homogéneo en una misma localización geográfica debe reflejar la realidad del mercado.

El método que se puede utilizar para el cálculo de la norma de referencia es el de los mínimos cuadrados.

2) Búsqueda a partir de los 20/80

La ley de Pareto, más conocida por la ley de los 20/80, tiene numerosas aplicaciones a nivel profesional.

Una familia homogénea de productos alcanza su nivel óptimo de facturación cuando el 20% de las referencias constituye alrededor del 80% de la cifra de facturación y cuando el 50% de las referencias constituye más o menos el 90% de la cifra de facturación.

- ◆ Por encima de la zona normal: faltan referencias
- ◆ Por debajo de la misma: sobran referencias

Toda familia de productos puede tener una curva de ventas distinta de la estructura normal. Diversos fenómenos pueden explicar esta anomalía: precios incoherentes, implantación anormal, surtido inadecuado. La experiencia demuestra que esta última hipótesis es a menudo la razón principal de la inadecuación de las ventas. Esto significa que:

Cuando la estructura de ventas es demasiado concentrada (el 15% de las referencias constituye el 90% de la cifra de facturación) la principal explicación está en la insuficiencia de referencias del surtido.

Cuando la estructura de ventas está demasiado atomizada (el 40% de las referencias constituye el 40% de la cifra de facturación), la razón más corriente es el exceso de referencia en la familia.

Cuando la estructura de ventas de una familia de productos está lo más cerca posible de la curva normal, el número de referencias de esa familia puede ser mantenido.

3) Búsqueda del número mínimo de referencias:

La mejor respuesta al mercado consiste en cubrir el mayor número de necesidades expresadas por el consumidor. En número de referencias, esto significa cubrir el mayor número de segmentos. Entonces, el número mínimo de referencias es, por lo menos, igual al 80% del número total del segmento. Este índice del 80% es un valor indicativo por debajo del cual la experiencia demuestra que hay un riesgo de pérdida de clientela, por posibilidad de elección insuficiente.

4) Búsqueda del número máximo de referencias:

Un surtido cuyas referencias son poco visibles desprende una muy mala imagen de elección porque, aún cuando el número de referencias sea importante, la legibilidad de implantación es mala y el cliente no encuentra lo que había venido a buscar.

Por ello, el número máximo de referencias de una familia de productos esta vinculado:

- ◆ Al lineal desarrollado total atribuido a la familia de productos,
- ◆ Al lineal mínimo atribuido por término medio a una referencia.

Partiendo de estos elementos, el método es el siguiente:

- ◆ El lineal mínimo por artículo, es decir, su umbral de visibilidad esta vinculado a dos fenómenos clásicos del comportamiento del consumidor: su velocidad media de desplazamiento por el almacén (1m/s) y su tiempo de percepción de una determinada referencia (1/3 de segundo). La gestión de estos dos factores desemboca en un umbral de visibilidad por artículo de 30 cm.
- ◆ Sobre un elemento standard (de 1.33m) es posible implantar 4 referencias, lo que corresponde, a 5 niveles usuales de presentación, a 22 referencias en total.
- ◆ Según el número de elementos atribuido a la familia o el lineal total desarrollado, es muy fácil calcular el número máximo de referencias relacionándolo con el umbral de visibilidad del lineal total.

Tomemos el ejemplo de una familia de galletas azucaradas implantada habitualmente en 5 niveles y dotada de 7 elementos standard (1.33m) de suelo. El cálculo del número máximo de referencias:

$$\text{Número máx.} = (1,33\text{m} \times 7 \times 5) / 0,30\text{m} = 155 \text{ referencias.}$$

## Estrategia de Surtido Eficiente

*Esta estrategia tiene como objetivo la optimización del uso del espacio del local y de las góndolas, ofreciendo al consumidor aquellos productos que realmente necesita, evitando duplicaciones de oferta. De esta forma se pretende lograr un incremento en la satisfacción del cliente, al mismo tiempo que un incremento del total de ventas de las categorías de productos analizadas, maximizando su rentabilidad.<sup>13</sup>*

La forma de lograr estos objetivos en un ambiente ECR consiste en implantar el esquema de gestión de negocios de Administración por categorías en forma conjunta entre retailers y proveedores.

La estrategia de surtido eficiente abarca:

- ◆ Asignación del espacio de góndola y cantidad de frentes para los diferentes productos.
- ◆ Tipos y categorías de productos en exhibición.
- ◆ Posicionamiento de las distintas marcas.
- ◆ Reducción del espacio asignado que no agrega valor.
- ◆ Esquema y políticas de precio.

Una vez más, el esquema de trabajo conjunto es indispensable. El proveedor suele tener un conocimiento mas acabado y profundo acerca del perfil del consumidor debido a sus trabajos de campo y estudios de mercado. Por otra parte, el retailer tiene los medios para facilitar información detallada acerca de consumos reales (información captada por el punto de venta). Por lo tanto, el trabajo en forma conjunta en la tarea de surtido, que generalmente es realizada solo por el retailer, permitirá mejorar el proceso de negocios.

Dentro de este nuevo esquema, los socios de negocios compartirán la información acerca del análisis de mercado, sobre las distintas necesidades de los consumidores y en que medida los productos que existen dentro de las categorías satisfacen a los distintos grupos de consumidores.

Un esquema de Surtido Eficiente implicará el desarrollo de objetivos comunes basados en un entendimiento auténtico del perfil del consumidor, su demanda y el objetivo de las diferentes categorías.

---

<sup>13</sup> Zet. Chavarria VARGAS, ECR, [tp://www.geocities.com/Eureka/Office/4595/ecr.html](http://www.geocities.com/Eureka/Office/4595/ecr.html).

En base a esto se definirá:

- ◆ El surtido de los productos que se ajuste a la necesidad real del consumidor.
- ◆ El posicionamiento estratégico y el tamaño óptimo de las categorías a exhibir.

### **4.3 Promoción Eficiente**

#### **Promoción de ventas**

*“La promoción de ventas consiste en un conjunto variado de elementos para el incentivo, sobre todo a corto plazo, diseñado para estimular una compra mas rápida y/o mayor de productos particulares por parte de los consumidores o el comercio”.<sup>14</sup>*

En tanto que la publicidad ofrece una razón para comprar, la promoción de ventas ofrece un incentivo para comprar.

Las acciones promocionales pueden estar dirigidas a los siguientes intervinientes en la distribución:

Promoción al consumidor: muestras, cupones ofertas, descuentos, concursos, degustaciones, etcétera.

Promoción comercial dirigida a los distribuidores: concepciones de compra, mercadería sin cargo, publicidad cooperativa, concurso de venta para distribuidores, concesiones por espacios.

Promoción al personal de ventas: gratificaciones, concursos, campañas de venta, premios, etc.

#### **Estrategia de Promoción Eficiente**

Esta estrategia define nuevos esquemas de promoción que aseguren un mayor impacto sobre el consumidor, sin generar costos adicionales para el manejo de los productos por parte de los proveedores y retailers. La planificación de las promociones y el análisis conjunto del impacto dentro de las categorías permitirá diseñar esquemas adecuados para cada punto de venta, obteniendo mayor rentabilidad de las actividades de promoción.

Promoción eficiente fomenta el desarrollo de técnicas en forma conjunta entre el proveedor y retailer, teniendo como meta satisfacer la demanda real del consumidor. En este sentido, ambos deben contar con una política de intercambio de información amplia y confiable.

---

<sup>14</sup> Philip KOTLER, Ob. Cit., p.664.

El esquema de administración por categorías permitirá manejar y evaluar los programas de promoción en forma eficiente, de manera de no interferir con los programas de surtido y otros esquemas de comercialización de productos.

El concepto de Promociones Eficientes forma una parte esencial del concepto de Respuesta Eficiente al Consumidor. Los resultados que se pueden obtener dependen en gran medida del grado de integración de las técnicas y prácticas de PE con el resto de los conceptos que contempla el aspecto comercial de ECR.

#### **4.4 Introducción Eficiente**

##### **Dilema del desarrollo de un nuevo producto**

*Los nuevos productos incluyen productos originales, productos mejorados, modificados y las nuevas marcas que la empresa desarrolla mediante sus esfuerzos de investigación y desarrollo.<sup>15</sup>*

Debido a la intensa competencia las empresas que no desarrollan nuevos productos corren un gran riesgo. Los artículos existentes son vulnerables a las modificaciones en las necesidades y gustos del consumidor, las nuevas tecnologías, la reducción del ciclo de vida de los productos y el aumento en la competencia doméstica y extranjera.

Al mismo tiempo hay factores que impiden el desarrollo exitoso de nuevos productos:

- ◆ Escasez de ideas importantes de nuevos productos en áreas específicas: quizá queden pocas maneras de mejorar algunos productos básicos como acero, detergentes y otros.
- ◆ Mercados fragmentados: la intensa competencia lleva a la fragmentación de los mercados. Las empresas deben dirigir sus productos a segmentos más pequeños, lo que significa menos ventas y utilidad para cada producto.
- ◆ Restricciones sociales y gubernamentales: los nuevos productos deben satisfacer criterios públicos, como la seguridad del consumidor y la compatibilidad ecológica. Los requerimientos gubernamentales hacen mas lentas

---

<sup>15</sup> Philip KOTLER, Ob. Cit., p.316

las innovaciones en la industria farmacéutica; y complican el diseño del producto y las decisiones sobre publicidad en industrias como la de química, automotriz y juguetera.

- ◆ Costo del proceso de desarrollo de nuevos productos: la empresa debe enfrentar, el aumento en los costos de investigación y desarrollo, producción y comercialización.
- ◆ Falta de capital: algunas empresas con buenas ideas no pueden reunir el dinero necesario para investigarlas.
- ◆ Menor tiempo de desarrollo: es probable que muchos competidores tengan la misma idea al mismo tiempo, y la victoria será para el más rápido.
- ◆ Reducción del ciclo de vida del producto: cuando un nuevo producto tiene éxito, lo rivales lo copian con tanta rapidez que el ciclo de vida del producto se reduce de manera considerable.

### **Estrategia de introducción eficiente**

La introducción eficiente tiene como objetivo optimizar las inversiones realizadas en desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, disminuyendo el porcentaje de lanzamientos fallidos al mercado.

Fundamentalmente se plantea el trabajo conjunto entre proveedores y retailers aliados estratégicamente para compartir información del consumidor y analizar los futuros lanzamientos de producto.

Compartir estas actividades con los retailers, que se encuentran en contacto directo con los consumidores y que son quienes tienen un panorama mas completo de la totalidad de la categoría, las duplicaciones de ofertas existentes, los segmentos no explotados y las reacciones del público a los nuevos productos introducidos en sus locales, sumado a la posibilidad de realizar mayor cantidad de tests pre-lanzamiento y de obtener información del consumidor a menor costo, plantean una nueva forma de trabajo con grandes oportunidades de beneficios.

La disponibilidad de información compartida y el trabajo conjunto, con el aporte de las experiencias concretas de cada uno de los participantes dentro de la cadena de abastecimiento permitirá una disminución del porcentaje de lanzamientos fallidos de

los proveedores y asegurará un mayor retorno de la inversión en investigación y desarrollo.

## 5 ASPECTOS HUMANOS Y CULTURALES

*Tradicionalmente, la mayoría de las organizaciones se han visto siempre a sí mismas como entidades que existen independientemente unas de otras y que de hecho necesitan competir entre ellas a fin de sobrevivir. Se trata casi de una ética darwiniana de la supervivencia del más apto la que impulsa la mayor parte de la estrategia de la compañía. Sin embargo una filosofía de este tipo puede ser autodestructiva si conduce a una no voluntad de cooperar para competir.*

*Por ejemplo, un fabricante de camisas forma parte de una cadena de producción que se extiende corriente arriba a través de los tejedores de las telas y los fabricantes de las fibras, y corriente abajo a través de los distribuidores y vendedores al por menor hasta el consumidor. Cada una de estas organizaciones de la cadena dependen una de otras, y sin embargo, paradójicamente, por tradición no suelen cooperar una con otras.<sup>16</sup>*

Todavía se da hoy en día el caso de relaciones con distribuidores o minoristas que son adversas antes que cooperativas, hay compañías que buscan conseguir reducciones de costes o mejoras de los beneficios a expensas de sus socios proveedores en la cadena, pero no se dan cuenta que simplemente transferir los costes corriente arriba o corriente abajo no las hace más competitivas, porque en definitiva todos los costes se abrirán camino hasta el mercado final, donde quedarán reflejados en el precio pagado por el último usuario.

ECR requiere un gran cambio en todo el ámbito empresarial. Si bien los aspectos tecnológicos son un componente indispensable, estos no son los más importantes. El cambio profundo viene dado en el ámbito cultural y organizacional.

Este cambio cultural implica aceptar nuevas formas de hacer negocios y nuevas formas de trabajar dentro y fuera de la organización.

Sin duda alguna el factor más crítico para el éxito del ECR es el compromiso de la alta dirección. Un fuerte liderazgo por parte de la gerencia general crea el ambiente necesario para el cambio. Será necesario eliminar las barreras interdepartamentales y crear relaciones horizontales entre diferentes niveles y sectores de la compañía.

Por otra parte, la modificación cultural que implica percibir el negocio no solo desde la óptica de la propia compañía sino ubicándola con un rol determinado dentro de la cadena de abastecimiento compuesta por proveedores, retailers y fundamentalmente el consumidor final, genera la necesidad de apertura e integración inter-compañías con aquellos que siempre han sido identificados como adversarios, para trabajar en forma conjunta con el fin de lograr la mayor eficiencia del negocio y la satisfacción del cliente.

---

<sup>16</sup> Martín CHRISTOPHER, **Logística y Aprovisionamiento**, Barcelona, Ed. Folio S.A., 1994, p.24.

Será necesario aplicar una política de socios de negocios de tipo "gana/gana", en donde los socios dejarán de competir entre si para concentrarse tanto en la eliminación de los costos que no agregan valor al producto como en lo que el consumidor demanda.

Existen algunos principios que los nuevos socios deberán tener en cuenta para poder lograr los mayores beneficios, a saber:

- ◆ Acordar mutuamente los objetivos, estrategias, tácticas y sistemas de medición.
- ◆ Considerar al consumidor final como el foco común y el destinatario de todos los esfuerzos
- ◆ Intercambiar información, punto clave para el éxito.
- ◆ Contar con comunicaciones multifuncionales.
- ◆ Definir sistemas de recompensa colaborativos.
- ◆ Construir una relación de confianza día a día.

Es importante comprender que ninguno de los socios tiene, en forma particular, todos los conocimientos necesarios para lograr el esquema de trabajo lo mas eficiente posible y que, por el contrario, el trabajo conjunto es el que permitirá lograr los mejores resultados.

## **6 MODELO CONCEPTUAL PARA CADA UNA DE LAS ESTRATEGIAS**

A continuación se expondrá el modelo conceptual ECR desarrollado para cada una de las estrategias <sup>17</sup>

### **6.1 Modelo conceptual - Reaprovisionamiento Eficiente**

#### **Integración de la cadena**

El objetivo de la Respuesta Eficiente al Consumidor es el manejo rápido y confiable tanto de la información, como de los productos en la cadena logística. Colocar el producto requerido por el consumidor en el momento adecuado y en la cantidad necesaria.

La integración de los eslabones de la cadena logística provocan cambios e importantes beneficios en los miembros integrantes de la misma.

La utilización de bases de datos compartidas permitirá la disminución significativa de tareas administrativas.

El hecho de compartir información es de suma importancia para el éxito del nuevo concepto. El compromiso entre los miembros es de vital importancia en la confluencia exitosa de los esfuerzos emprendidos.

#### **Venta al consumidor**

Bajo el concepto de ECR, el punto de venta es el generador del acto de reposición. El nuevo esquema de trabajo "pull" es comandado por las decisiones del consumidor final. Dicha decisión queda registrada mediante la información recogida en la línea de cajas a través del escaneo de los códigos de barras EAN (artículo de numeración Europea) 13 de las unidades de venta. Esta información será la encargada de accionar el mecanismo de reposición que se extiende hasta el depósito de producto terminado del proveedor.

La información precisa del punto de venta reviste suma importancia. Para trabajar bajo el concepto ECR, hay que alcanzar un nivel de precisión del 99% o más en la primer lectura en el escaneo de los productos en línea de cajas, para contar con la información de base necesaria para operar programas de reposición continua y de ordenes de reposición asistidas por computadoras en forma efectiva. Además es necesario contar con el 100% de los productos con código EAN 13.

---

<sup>17</sup> Price Waterhouse – Código, **Estudio de Factibilidad ECR en Argentina.**

El retailer, debe contar con vinculación entre los sistemas utilizados en sus bocas, depósitos o centro de distribución y la administración central, para lograr un flujo preciso y rápido de información, evitando cargas manuales y reprocesamientos.

La información del punto de venta es transmitida vía EDI al proveedor. Este es el encargado de realizar el reaprovisionamiento de productos al retailer a medida que disminuyen sus stocks, producto de la demanda del consumidor final y únicamente en las cantidades necesarias para recomponer el nivel de inventario previamente acordado. La disponibilidad de este tipo de datos brindara mayor grado de confiabilidad en la planificación, evitando de este modo factibles quiebres de stock y sobre-stocks en el proveedor, así como también reducción de costos de manufactura.

### **Reaprovisionamiento del salón de ventas**

La determinación de las cantidades a reponer, así como el momento de hacerlo efectivo, se realizará a partir de la información surgida del sistema del punto de venta. La utilización de esta información vinculada a un sistema de administración de inventarios que discrimine las existencias en el salón y las de la trastienda, permitirá generar órdenes de reposición en forma automática a medida que los productos sean demandados por el consumidor final.



Este esquema de operación deberá contar con puntos de reaprovisionamiento al salón de ventas que permitan retirar de depósito cajas completas, evitando el retorno de bultos abiertos al mismo. De esta forma se mantendrá una mayor precisión en los inventarios, evitando robos y rotura de mercadería.

### **Administración de la Trastienda**

La recepción en la trastienda debe ser sistematizada a través de la lectura del código de barras DUN 14 (numero de unidad de despacho) para el caso de envases continentes. En el caso de pallets, la identificación se realizará mediante el código EAN/UCC (artículo de numeración Europeo) 128.

La verificación de la mercadería recibida mediante la lectura del código de barras agilizará notoriamente el proceso de control de ingreso y alta de stocks.

Deberá incorporarse el concepto de calidad certificada de entrega por parte del proveedor, lo cual optimiza los tiempos de recepción. Se entiende por entregas con calidad certificada aquellas en las cuales el proveedor garantiza que las cantidades entregadas coinciden con las facturadas y además cumplen con los requerimientos de calidad y embalaje acordados previamente.

Vinculando esto con una comunicación vía EDI donde se informa una transacción de aviso previo de despacho, asociada a un número de factura y un código de barras EAN/UCC 128 que se coloca en pallet a recibir, el control de ingreso se reduce al escaneo de un único código por pallet. De esta forma se disminuye notablemente el tiempo total del proceso de recepción, a la vez que se reducen los recursos abocados a dichas actividades. Consecuentemente se libran los docks de carga y descarga, con lo cual el tiempo medio de espera de camiones se reduce considerablemente.

### **Administración del depósito del proveedor**

El acceso a la información del punto de venta se reflejará en una notoria mejora de la precisión en la planificación dentro de la empresa proveedora. Estos datos ocasionarán una disminución en la incertidumbre de la demanda, posibilitando una optimización en la planificación de la producción, abastecimiento y una reducción en los stocks de seguridad de los productos terminados.

La transferencia de información entre ambos socios se realizará a través de EDI. La vinculación posibilitará el envío de distintos tipos de información, tales como orden de compra, factura, aviso de despacho, aviso de recepción etc. Con respecto a la preparación física de pedidos se deberá tender hacia un mayor nivel de palletización estándar. Los tiempos de carga de los camiones disminuirán, agilizándose el proceso de despacho con utilización de menores recursos.

## **6.2 Modelo conceptual - Surtido Eficiente**

**Optimización de las categorías y la distribución del espacio de exhibición basado en información de demanda real y comportamiento del cliente.**



Este aspecto se basa en cuatro factores primordiales a saber:

- ◆ Escaneo de alta precisión en punto de venta.
- ◆ Histórico de ventas basado en información escaneada en punto de venta ajustada a las promociones y estacionalidad de las distintas categorías.
- ◆ Base de datos de productos, conteniendo codificación, precio, dimensiones físicas, etc.

- ◆ Identificación del perfil del consumidor a través de la información recogida en el punto de venta. Mientras muchos retailers utilizan sólo el histórico de ventas para generar los pronósticos de demanda, la identificación del consumidor puede ser de gran utilidad a la hora de tomar decisiones en la cual el histórico de ventas no siempre es útil, por ejemplo en el lanzamiento de nuevos productos.

#### **Monitoreo periódico de las categorías y la ubicación espacial de las mismas.**

De acuerdo al tipo de categoría, su estrategia, rol y los productos componentes, se deberá revisar semanal, quincenal o mensualmente la alocaación y distribución de espacios de manera que se puedan percibir desvíos.

#### **Requerimientos**

- ◆ Llevar a cabo estudios de mercado, en caso de no disponer de los mismos, para comprender las tendencias de consumo del consumidor en las góndolas y las diferentes categorías.
- ◆ Extender los estudios a las distintas bocas de la cadena y aplicar criterios de evaluación particulares en cada una de ellas.
- ◆ Disponer de herramientas informáticas que permitan evaluar disposiciones óptimas, rentabilidades, etc.
- ◆ Capacitación del personal.

#### **6.3 Modelo conceptual - Promoción Eficiente**

El objetivo primordial del modelo de Promoción Eficiente es desarrollar técnicas y prácticas de promoción en forma conjunta entre el proveedor y retailer. Las promociones tratadas conjuntamente, hacen que indefectiblemente exista una reducción de costos por medio del uso de técnicas más racionales validadas por ambos, así como también una reducción de las compras especulativas que suelen ser un impedimento para programas eficaces. A su vez, una promoción integrada evitará que las prácticas de PE se interpongan con las restantes políticas comerciales y logísticas.

Aquel proveedor que este dispuesto a realizar un programa promocional con metas centradas en el consumidor final en forma conjunta con el retailer, deberá tener en cuenta los siguientes aspectos fundamentales:

- ◆ Definir la estrategia y objetivos mutuos de la promoción.
- ◆ Realizar una evaluación sobre el potencial mercado y la posible eficacia de las acciones promocionales.
- ◆ Desarrollar el plan de promociones en forma asociada.
- ◆ Desarrollar un sistema de medición que permita medir la performance del plan de promociones.
- ◆ Coordinar y lanzar en forma conjunta el plan definido anteriormente.
- ◆ Mantener una estrecha comunicación para recoger y evaluar resultados.

El origen de disponer mercadería inmovilizada en los depósitos del proveedor o el intento por alcanzar las cuotas de ventas mensuales se deben solucionar con el trabajo conjunto y la posibilidad que el proveedor cuente con información del punto de venta con lo cuál podría ajustar su programación de producción y no tener sobre-stock y quiebres.

El trabajo en forma asociada y bajo un entorno de administración por categorías, permitirá acceder a un mayor número de herramientas promocionales y de análisis y de esta forma poder diseñar e implementar planes de promoción particulares entre los cuales podemos mencionar:

- ◆ Promociones destinadas a determinadas cadenas de mercados.
- ◆ Promociones destinadas a un grupo seleccionado de bocas
- ◆ Promociones en diferentes épocas del año.

#### **6.4 Modelo conceptual - Introducción Eficiente**

Las diferencias planteadas por el modelo ECR en lo referido a la introducción de productos, consisten fundamentalmente en el trabajo conjunto entre proveedor y retailers con el fin de llegar al consumidor con aquellos nuevos productos que realmente satisfagan sus necesidades y que representen una oportunidad de negocio para ambos participantes de la cadena, evitando una superposición de ofertas y reduciendo las tasas de lanzamientos fallidos.

El proceso de introducción eficiente de productos plantea la necesidad de ambas partes de compartir y chequear la información existente respecto a las tendencias y comportamientos del consumidor con el fin de canalizar en forma correcta las inversiones en desarrollo de nuevos productos.

El medio para llevar a cabo esta acción conjunta es a través de equipos multidisciplinarios organizados a lo largo del proceso de desarrollo y lanzamiento de productos dentro de las estructuras de los proveedores.

Estos equipos cuentan con la responsabilidad sobre las actividades de dicho proceso y con el poder de decisión necesario para llevar a cabo el desarrollo del producto en forma completa. Interactúan con los retailers para obtener sus apreciaciones de la situación de los consumidores y sus opiniones y aportes a los proyectos de desarrollo y lanzamiento de nuevos productos que plantea el proveedor.

Este tipo de actividad compartida requiere, como ya se ha visto a lo largo de toda la filosofía planteada como base para la aplicación de ECR, un compromiso entre las partes y un cambio cultural importante en las organizaciones.

Actividades mantenidas en secreto en la actualidad por parte de los proveedores pasan a ser compartidas con sus nuevos socios de negocio y por otra parte, los retailers realizan una apertura de información hasta hoy considerada confidencial y de acceso denegado a las empresas manufactureras.

Los datos obtenidos del escaneo en el punto de venta y el análisis de demanda por categorías, sumado a estudios de sustitución y complementariedad de productos, representan un gran aporte en el proceso de desarrollo llevado a cabo por los proveedores. Contando con esta información, la estimación de la demanda, cantidades a producir y acciones al consumidor podrá ser planteada en forma más precisa, disminuyendo sus costos y los del retailer.

#### **Colaboración en el lanzamiento de productos:**

Bajo este esquema, el proveedor recibe información del punto de venta por parte del retailer pero realiza sus desarrollos de producto en forma autónoma.

Una vez concebidos los mismos, y cuando estos se encuentran en una etapa cercana a su lanzamiento, se presentan los mismos al retailer asociado para discutir en conjunto las estrategias de introducción en el mercado.

Se realizan pruebas pre-lanzamiento en los locales del minorista que permitirán establecer estimaciones de demanda y dificultades, tanto comerciales como operativas, en la introducción y manipulación del nuevo producto.

Las áreas de colaboración identificadas según este esquema son las siguientes:

- ◆ Determinación de embalajes, cantidades por unidad continente, posibilidad de utilización de las cajas como unidades de exposición y maniobrabilidad de las mismas.
- ◆ Determinación del surtido óptimo de la gama de productos, de acuerdo a las preferencias de compra de los consumidores.
- ◆ Desarrollo de tests pre-lanzamiento .
- ◆ Optimización de las estimaciones de precio al público, en base a tests en un mercado real.
- ◆ Optimización de las estimaciones de venta y producción para el lanzamiento.
- ◆ Asignación de espacios en las góndolas, basado en análisis de las categorías.
- ◆ Planeamiento de futuras promociones.

#### **Colaboración en el desarrollo de productos**

Si bien este esquema de colaboraciones es más difícil de llevar a cabo, ya que los proveedores consideran confidencial el desarrollo de sus nuevos productos debido a potenciales filtraciones de información hacia el mercado, este tipo de alianzas son las que permiten obtener los mayores beneficios y el mejor uso de los recursos dedicados a investigación y desarrollo.

Según este esquema, el/los retailers asociados, trabajan en conjunto con los proveedores desde la etapa de análisis de las tendencias del consumidor y en la detección de potenciales necesidades de los mismos.

La participación de personal de los retailers aporta una visión más concreta del comportamiento de la categoría bajo análisis, ya que son ellos quienes tienen el trato directo con los consumidores en el punto de venta y quienes cuentan con información, por ejemplo, a partir de análisis de patrones de compra utilizando información proveniente de las transacciones en el punto de venta, composición de productos contenidos en los tickets, análisis de demanda de productos complementarios de acuerdo a la frecuencia de compra conjunta y esquemas de micromarketing dirigido a compradores recurrentes identificados por tarjeta de crédito y/o tarjetas propias de las cadenas.

Siguiendo este esquema, se presentan las siguientes áreas de colaboración entre proveedor y retailer, las cuales se suman a las presentadas en el esquema anterior:

- ◆ Compartir información de comportamiento del consumidor y patrones de compra.
- ◆ Análisis del comportamiento actual de la categoría y necesidades insatisfechas dentro de la misma.
- ◆ Análisis de impacto de un nuevo producto dentro de la actual categoría.
- ◆ Determinación de características físicas del producto, envases acordes a estanterías de góndola, seguridad y optimización de packaging para evitar roturas y mermas excesivas.
- ◆ Definición de presentaciones del producto.

Los principales ahorros detectados en la introducción de productos eficiente se encuentran asociados a:

- ◆ Contar con información más precisa para el desarrollo y planeamiento de lanzamientos de producto.
- ◆ Reducción de la tasa de introducción de productos fallidos.

- ◆ Menor gasto total en desarrollo y lanzamiento de productos.
- ◆ Optimización de las estrategias de marketing por contar con la posibilidad de tests pre-lanzamiento en locales de retailers.
- ◆ Disminución de quiebres en el punto de venta y sobre-stock de nuevos productos sin movimiento como consecuencia de poder monitorear la demanda de los nuevos productos.
- ◆ Mayor posibilidad de identificar oportunidades de desarrollo de nuevos productos por estar mas cerca del consumidor final y sus necesidades.
- ◆ Mayor posibilidad de contar con información para definir acciones promocionales y optimizar las líneas de productos trabajando según los conceptos de Administración por Categorías.

## 7 COSTOS DE IMPLEMENTAR EL ECR

A continuación se exponen los principales conceptos de inversión a tener en cuenta para poner en práctica un esquema de Reaprovisionamiento Eficiente.

Los siguientes datos fueron obtenidos del estudio realizado por CODIGO "Estudio de factibilidad ECR en Argentina" <sup>18</sup> quien seleccionó a la consultora Price Waterhouse de Argentina para que llevar adelante el proyecto.

Estas inversiones han sido calculadas en base a promedios de mercado y cada compañía deberá evaluar sus propios requerimientos en base al grado de desarrollo que presente en cada una de las técnicas asociadas a RE.

### **Inversiones en líneas de cajas**

Se estiman en este punto las inversiones referidas a la incorporación de un sistema de gestión de punto de venta.

El mismo incluye:

- ◆ Escaners,
- ◆ Cajas electrónicas,
- ◆ Concentradores de información.

El costo de escaner y caja electrónica se estima en U\$S 6.000, a lo cual se debe agregar el costo de los concentradores de información de U\$S 8.000.

Por otro lado, se requiere la capacitación de las operadoras de línea de cajas en lo referente a operación del sistema, procedimientos de aseguramiento de la calidad de lectura e instrucción básica en lo referido a codificación.

### **Incorporación de escaners en la trastienda del local de venta**

Se requiere la colocación de escaners tanto para la recepción de los productos en la trastienda como para el pasaje de la trastienda al salón de ventas.

La cantidad de escaners estará en función del volumen de movimiento de cada local. En cada uno de ellos se practicara la lectura de los códigos EAN/UCC 128 y/o DUN 14. Su costo aproximado es de U\$S 4.000 cada uno.

---

<sup>18</sup> Price Waterhouse - Código, **Situación de la industria argentina y oportunidades de mejora**, p.81

En el punto de traslado de la trastienda a la sala de ventas se estima la incorporación de los lectores manuales de escaneo de código de barras DUN 14 y EAN 13, según corresponda. La inversión en este punto se estima U\$S 3.000 por cada equipo a colocar.

#### **Incorporación de escaners en el centro de distribución**

Al igual que el proceso de recepción en el local de venta la cantidad de escaners necesarios estará en concordancia con el nivel de actividad del centro.

#### **Intercambio electrónico de datos**

Las inversiones que contemplan el software, mantenimiento, capacitación y alta en la red alcanzan U\$S 4.000.

En una primera etapa, a este valor se deberán adicionar los costos para generar las interfaces, principalmente con los sistemas comerciales de la compañía.

Como una etapa posterior, se considera necesario el desarrollo de un proyecto de integración de todos los sistemas de la empresa con EDI, lo cual resulta algo más complejo pero con otro nivel de beneficios asociados, En este sentido, cada empresa deberá evaluar el grado de adaptabilidad de sus propios sistemas de manera que resulten óptimos para las mejores prácticas consideradas por este nuevo esquema de trabajo.

#### **Sistemas de información**

La adaptabilidad de los sistemas propios de la empresa a la integración interna y externa condicionará en gran parte los valores de las inversiones que se deben practicar.

Por lo tanto, como primera medida se debería evaluar el desarrollo de los sistemas existentes y en el caso de no satisfacer las características requeridas por las mejores prácticas se debería pensar en una sustitución de los mismos.

#### *Requerimientos de hardware*

El retailer deberá contar con servidores, PCs y el tendido de una red interna por la empresa de manera de integrar las sucursales con el centro de distribución y administración central.

#### *Requerimientos de software*

Dentro del marco descriptivo, el software necesario para el retailer sería el siguiente .

- ◆ Sistemas de planeamiento de la demanda.
- ◆ Sistemas de administración de inventarios y emisión de los pedidos.
- ◆ Sistemas de cuentas a pagar.

Deberán tenerse en cuenta los honorarios por la implantación del software mencionado.

## **8 CASOS DE EMPRESAS QUE SE BENEFICIARON CON ECR**

### **Ejemplos a nivel internacional**

Los ejemplos<sup>19</sup> que se presentarán tienen una cosa en común: el uso de la información y de la tecnología de la información para conseguir una respuesta rápida y en particular la ascensión del intercambio electrónico de datos (EDI) y el código de barras.

Estamos empezando a ver ahora surgir sistemas logísticos integrados que enlazan las operaciones de las empresas, como producción y distribución, con las operaciones del proveedor por un lado y el cliente por el otro.

#### *Proctor & Gamble – Wal-Mart (Estados Unidos)*

Proctor & Gamble recibe los datos de venta directamente de los mostradores de control del mayor minorista de Norteamérica, Wal-Mart. Mediante el uso de esta información, P&G puede planear la producción y prever las entregas a Wal-Mart sobre una base de reabastecimiento. El resultado es que Wal-Mart tiene menos existencias y sin embargo tiene menos probabilidades de que se le agote algún producto, y P&G se beneficia porque obtiene una mayor economía en la producción y la logística como resultado de estas advertencias previas y lo más importante ha incrementado enormemente sus ventas a Wal-Mart. Aunque la inversión en sistemas de comunicación es considerable, también lo es su rentabilidad.

#### *The Limited, cadena de almacenes de moda (Estados Unidos)*

Cada uno de los varios miles de tiendas en la cadena rastrea diariamente las preferencias del consumidor utilizando sus datos del punto de venta. Basándose en esto, los pedidos son enviados por enlace vía satélite a los proveedores de todo el mundo. Utilizando Hong Kong como centro de agrupamiento, los productos son enviados a Estados Unidos a bordo de un Boeing 747 chárter que efectúa cuatro viajes a la semana al centro de distribución de The limited en Columbus, Ohio. En ese centro de distribución los artículos son marcados con el precio y redistribuido de inmediato por camión y avión a las tiendas. El ciclo total de reabastecimiento a los escaparates de la tienda puede conseguirse en seis semanas. Los sistemas convencionales toman algo así como 6 meses.

---

<sup>19</sup> Martín CHRISTOPHER, *Logística y Aprovisionamiento*, Ed. Folio, Barcelona, 1994.

*Marks & Spencer (Reino Unido)*

Un caso clásico puntero lo proporciona el sistema de información que impulsa el proceso de reabastecimiento para la confección vendida por Marks & Spencer a través de sus tiendas en el Reino Unido. La información diaria del punto de venta permite al jefe de la oficina determinar las necesidades de reabastecimiento. La información se transmite en forma directa a los proveedores, que embalan los pedidos de cada tienda en paquetes con código de barras. Estos paquetes son después recogidos por dos compañías de servicios logísticos que actúan únicamente para M & S. Estos paquetes con código de barras son llevados a un centro de trasbordo, donde son seleccionados para su entrega a las tiendas.

*Benetton, compañía italiana de prendas deportivas:*

Benetton fabrica y distribuye 50 millones de prendas de ropa al año en todo el mundo, la mayoría suéters, pantalones y trajes.

Benetton descubrió que la forma más rápida de manejar un sistema de distribución es crear un bucle electrónico que una a agente de ventas, fabrica y almacén. Si digamos una vendedora en una de las tiendas Benetton de Los Angeles descubre a primeros de octubre que empieza a quedarse sin los jerseys rojos que mejor vende, llama a uno de los 80 agentes de venta Benetton el cuál introduce el pedido en su ordenador personal, que lo envía al ordenador principal en Italia. Puesto que el suéter rojo fue creado originalmente en un sistema de diseño ayudado por ordenador, el ordenador principal posee todas sus medidas a mano en código digital, que pueden ser transmitidas automáticamente a una máquina de tricotar. La máquina fabrica los suéters, que los trabajadores de la fábrica ponen en una caja con una etiqueta en código de barras que contiene la dirección de la tienda de los Angeles, y la caja va al almacén. Esto es correcto: un solo almacén sirve a las 5.000 tiendas Benetton en 60 países en todo el mundo. Costo 30 millones de dólares, pero este centro de distribución, manejado solo por ocho personas, mueve 230.000 prendas al día.

Una vez que los suéters rojos han sido acomodados en una de las 300.000 casillas del almacén, un ordenador envía a un robot volante. Leyendo los códigos de barra el robot encuentra la caja correcta, y todas las demás cajas que tengan que ser enviadas a la tienda de Los Angeles, las toma, y las carga en un camión. Incluido el tiempo de fabricación, Benetton puede servir el pedido de Los Angeles en cuatro semanas. Si la compañía tiene ya suéters rojos en stock, necesita una semana.

## **9 TÉRMINOS DE ECR**

*Cadena de abastecimiento:* proceso logístico y de gestión que se lleva a cabo entre proveedores y detallistas con el fin de contar con los productos en el punto de venta y así satisfacer la demanda del consumidor final.

*Código de barras:* Identificación única, estándar e internacional de productos mediante una combinación de barras oscuras y espacios claros. Existen dos sistemas en el ámbito internacional: el EAN y el UCC.

*Intercambio electrónico de datos (EDI):* Transmisión de datos y transacciones de negocios a través de computadoras entre diferentes organizaciones.

*Intercambio electrónico de fondos:* Transacción contemplada dentro de la tecnología EDI que administra y comunica las distintas empresas: factura, nota de crédito, nota de débito, etc. Suele llamarse EDI financiero.

*Aspectos logísticos:* Compuestos por aquellos factores involucrados en el movimiento físico de productos y sus objetivos tienden a aumentar el total de las ventas y la rentabilidad del local. Asegurando un mayor nivel de satisfacción del cliente.

*Ordenamiento asistido por computadora (CAO):* Técnica que permite la automatización de la generación de diversas órdenes de reposición y reaprovisionamiento con base en información capturada en el punto de venta.

*Sistema de recepción electrónica:* Práctica por la cual todos los documentos que se reciben en el momento de la entrega de mercadería se realizan con soporte electrónico.

*"Cross docking":* Sistema de distribución en el cual la mercadería recibida en el centro de distribución o depósito, no es almacenada antes de enviarla a los locales de venta. Simplemente se mueven los productos desde el lugar de recepción al lugar de envío, o a algún apartado para luego asignarle el lugar de envío.

*Entregas directas en punto de venta:* Son las entregas que el proveedor realiza directamente en el local de ventas, sin pasar por el centro de distribución del detallista.

*Administración por categorías:* Proceso de negocios entre el proveedor y el detallista con el fin de lograr la mayor eficiencia y rentabilidad de una categoría de productos para ambos, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente en forma afectiva. Esto se logra mediante el manejo de las categorías como Unidades Estratégicas de Negocios.

*Histórico de ventas:* reporte que se obtiene a través de la información que se genera en el punto de venta mediante el escaneo de los productos que se venden. Por medio de este reporte se pueden conocer estadísticas de rotación de producto por lugar geográfico, gustos y preferencias, etc.

*Administración del espacio:* Herramienta mediante la cual se optimiza el espacio disponible en el punto de venta considerando diferentes variables como: rotación del producto, rentabilidad, volumen, etc.

*Costeo básico en actividades (ABC):* Método contable de asignación de costos a los artículos en función de la actividad relacionada con los mismos. Las actividades se toman como la causa principal de los costos en lugar del enfoque tradicional centrado en los productos o servicios.

*Score card:* Metodología uniforme que permite medir la evolución de la implementación de ECR. Mediante la utilización de esta herramienta las empresas pueden distinguir entre la situación "tal cual es" y la que se desea "llegar a ser"; además se pueden identificar aquellos aspectos en los cuales es necesario concentrar esfuerzos y conocer como está ubicada la empresa en la implementación de los conceptos de ECR con respecto a la media del mercado.

*Retailer:* Empresa que compra los productos provenientes del proveedor, para luego venderlos al consumidor final. En este tipo de empresas se encuentran los hipermercados, supermercados, autoservicio, mercados tradicionales y mayoristas que poseen salón de ventas.

*Centro de distribución:* Depósito perteneciente al proveedor o retailer en donde se concentran los productos a distribuir a los distintos clientes o locales de venta.

*Trastienda:* Depósito perteneciente al retailer que recibe la mercadería del centro de distribución propio del retailer o del proveedor en caso de las entregas directas a clientes y luego abastece el salón de ventas.

## **DISEÑO METODOLOGICO**

El método de revelación de datos utilizado para el presente trabajo fue el de entrevistas en profundidad con el gerente de logística de las cadenas de supermercados seleccionadas como muestra. La muestra se obtuvo a partir de criterios de elección basados en juicios personales a partir del cuál se selecciono al supermercado Disco, Toledo y Carrefour establecidos en la ciudad de Mar del Plata, considerando que son los principales referentes del sector y representativos de toda la población.

Las entrevistas personales intentaron indagar sobre la situación actual de las cadenas de supermercados en cuanto al manejo de los aspectos logísticos, en este sentido, se tomaron en cuenta, entre otras, las prácticas de abastecimiento, generación de ordenes de reposición, manipuleo de productos y los aspectos comerciales dentro de los cuales se encuentra las prácticas de surtido, promoción y lanzamiento de los productos.

Para verificar el grado de conocimiento acerca del modelo ECR que tenían los gerentes de logística de las cadenas de supermercados entrevistadas, se preguntó acerca de la información que poseían sobre alguna de las técnicas y herramientas que propone el modelo.

Para cumplir con el objetivo de analizar y evaluar con los principales referentes del sector en que medida se estaban aplicando las técnicas y herramientas que propone el modelo.

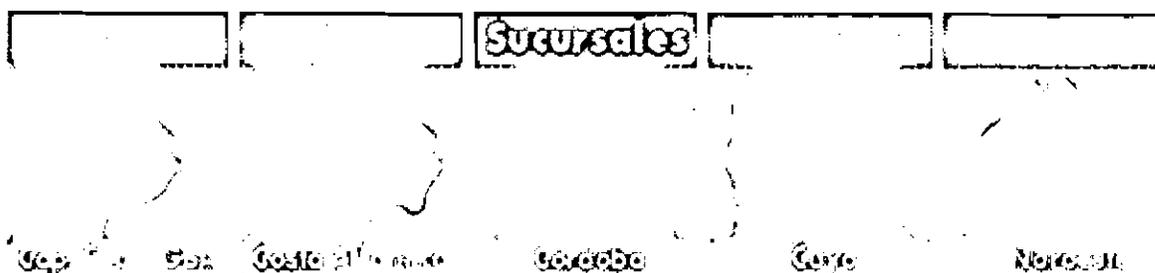
Se formularon preguntas que intentaron indagar acerca de:

- ◆ El grado de desarrollo en la técnica de escaneo de productos y los principales inconvenientes que presenta, dado que el uso del código de barras es fundamental para el trabajo de acuerdo al concepto ECR.
- ◆ Como se lleva a cabo el reaprovisionamiento del salón de ventas
- ◆ Como son efectuados los pedidos al centro de distribución.
- ◆ El grado de desarrollo en los esquemas de recepción en los locales de venta y centros de distribución.
- ◆ Colaboración en el desarrollo de promociones y lanzamientos de productos.

Las respuestas a las preguntas anteriores permitieron identificar las fortalezas y debilidades para la aplicación del modelo y el futuro potencial de aplicación de este modelo de gestión por las cadenas de Mar del Plata.

**TRABAJO DE CAMPO****ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD****EMPRESA:****¿Cuál es la infraestructura de su empresa?**

- Cantidad de sucursales
- Depósitos o Centro de Distribución
- Administración



Disco es una cadena líder en el mercado argentino de supermercados que fue fundada en el año 1961 y que cuenta hoy con un total de 253 locales con marca Disco y con marca Veá (Super vea o Plaza Veá) distribuidos por todo el país. Cada boca se encuentra estratégicamente distribuida en las zonas más densamente pobladas del país.

La casa central esta en Capital Federal y cuenta con dos edificios de oficinas: Tucumán y Bulnes y Larrea al 800. En Bulnes esta operaciones, administración y RRHH y en Larrea se encuentra legales, tecnología y sistemas.

Posee además un centro de distribución completo que comprende almacenamiento y non food. Dentro del centro de distribución se encuentra la planta de carnes N° 1 en Latinoamérica, un centro de feteados (fiambres, quesos y dulces) y una planta de panificados que abastece a la mitad de los locales de Capital y GBA; el resto de los locales están concesionados.

### **Administración del Salón de Ventas**

#### **¿Los productos que comercializan están identificados con el código de barra EAN 13?**

Si, todos los productos están identificados con código de barra. El uso del código de barras en los productos por parte de los proveedores es una condición necesaria para que el supermercado les compre mercadería.

#### **¿Qué problemas presenta la actividad de facturación por medio del código de barras?**

Uno de los problemas es la tendencia del empleado de usar la tecla multiplicadora para facturar productos de igual valor, pero distinta variedad. Por ejemplo se pasa por el escáner el código de un yoghurt de frutilla y se multiplica por tres y el cliente lleva en realidad uno de frutilla y dos de durazno, esto genera inconvenientes cuando se efectúa el pedido y como consecuencia va a haber un sobre stock de yoghurt de frutilla y faltante en los de durazno.

#### **¿Cómo se obtiene la información necesaria para la reposición de los productos en las góndolas?**

No hay un gondolero verificando los huecos de góndola para efectuar la reposición al salón de ventas porque casi el 70% de la mercadería que llega del centro de distribución es llevada directamente al salón de ventas y colocada en las góndolas.

Es poca la mercadería que se almacena en el depósito del local.

#### **¿Se encuentra diferenciado el inventario del salón de ventas del inventario de la trastienda? ¿Se registra el traspaso de los productos de la trastienda hacia las góndolas?.**

No se encuentra diferenciado el stock del depósito del stock del salón de ventas sino que todo conforma un único stock que están consolidados.

#### **¿Se reponen en las estanterías cantidades modulares a las unidades continentales en que los proveedores entregan los productos?**

No siempre, aún hoy hay artículos que las u x b superan la capacidad de góndola, pero en la medida de lo posible la reposición se realiza por bulto completo.

**¿En base a que información se efectúan los pedidos al centro de distribución?**

Los pedidos se hacen sobre la base de lo que el sistema pide (SGL) sistema de gestión de locales, nada es arbitrario y manual.

**¿Poseen en los locales de venta instalaciones (infraestructura) y medios (lectores de códigos de barra de envases continentales), para recibir la mercadería en forma palletizada?**

La recepción en los locales se realiza por intermedio de lectoras o pistolas.

**¿Hay horarios de entrega acordados con los proveedores?**

Los horarios de recepción son: perecederos no mas tarde de las 10 de la mañana y la recepción cierra a las 14 hs. Solo se recibe fuera de ese horario los camiones internos que son los que llegan del centro de distribución de Buenos Aires.

**¿Los proveedores identifican los pallets con el código EAN/UCC 128 o DUN 14 para el caso de envases continentales?**

No es utilizado por los proveedores el código EAN/UCC 128 para identificar los pallets.

El código de barras DUN 14 para el caso de los envases continentales si es usado por los proveedores y exigido por los supermercados.

**¿Utilizan la recepción con calidad de entrega certificada?**

No es utilizada la recepción con calidad de entrega certificada.

**¿Como reciben y controlan la mercadería?**

La recepción se hace controlando lo físico versus la transferencia que envía el centro de distribución con la documentación correspondiente que se refleja en el sistema y se ajusta en el mismo de haber una diferencia

**¿Hay conexión vía sistemas entre el local, administración y depósitos o la documentación para recibir la mercadería es enviada en soporte de papel?**

Si hay conexión vía sistemas entre el centro de distribución y el local de ventas.

## **Administración del Centro de Distribución**

### **¿Cómo se efectúan los pedidos de los locales al centro de distribución?**

La reposición se hace en forma automática por sistema SGL (sistema de gestión de locales) que trabaja con una matriz de stock que repone en función de las unidades fichadas por línea de caja.

El SGL y el scanner permiten generar pequeños inventarios (muestra de artículos, sectores, familias, etc.). El sistema de gestión de locales posee lo que se denomina S.I.P. (sistema de inventario permanente) este sistema consolida toda la información de movimiento de artículos tanto venta, como entrada y salida de mercaderías por recepciones a proveedor como transferencias entre locales y permite llevar un stock online de los artículos con solo 30 minutos de diferencia con las unidades vendidas por línea de caja.

El poder tener información actualizada de los stock en bocas y el mantenimiento de los mismos por intermedio de una persona que actualiza constantemente los stock mediante muestras de artículos, permite tener asociado a este S.I.P. lo que se llama S.R.A. (sistema de reposición automática). Este sistema repone sobre la base de las unidades vendidas por día de los artículos y es el responsable de realizar ventas promedio diarias de los mismos para realizar una correcta reposición y así evitar tanto quiebre de stock como sobrestock en los locales.

Casi el 80% de los productos están asociados a este sistema de pedido, el resto por lo general alguna parte de non-food y perecederos se realiza la compra por orden de compra abierta con entrega en boca.

### **¿Cuál es el tiempo que transcurre entre la generación del pedido y el despacho de los productos?**

El periodo que transcurre entre que se realiza el pedido y llega desde el centro de distribución de Buenos Aires es de 48 horas.

### **¿Como son efectuados los pedidos a los proveedores?**

El centro de distribución que esta ubicado en Capital Federal es el encargado de realizar los pedidos para todas las sucursales distribuidas por todo el país. Sobre la base de las necesidades de cada sucursal se efectúan los pedidos a los proveedores a los cuales se los contacta vía EDI o telefónicamente.

Algunos productos como por ejemplo el caso de perecederos, los pedidos son efectuados directamente desde la sucursal.

**¿Cómo se efectúa el control de la mercadería ingresada?**

La mayor parte de la mercadería es recibida en forma palletizada, no es utilizada por parte de los proveedores la calidad de entrega certificada, por lo tanto para el ingreso y control de la mercadería hay que desarmar el pallet y controlar caja por caja utilizando el código DUN 14 del envase continente.

**¿Se comparte información obtenida en el punto de venta con los proveedores?**

No.

**Aspectos Comerciales**

**¿Aplican actualmente los conceptos planteados por el programa de administración por categorías?**

Actualmente no aplican el programa de Administración por categorías.

Utilizan cualquier método para poder vender más, realizan cambios permanentes en los locales para hacer más llamativas las exhibiciones de productos estacionales o permanentes y así lograr el impulso del cliente para la compra, mas allá de la compra programada.

Además realizan acciones comerciales (ofertas) o financiadas (pago con tarjetas de crédito/débito y con descuento, devolución de iva) porcentaje de descuento en categorías con cualquier medio de pago, pago de cuotas sin interés, descuento en tickets valen un 35% más o descuento 15% de un banco en particular.

Con respecto a la administración por categoría se intento aplicarla pero no dio resultados. La gente que visita el supermercado esta acostumbrada a la administración clásica a nivel sectorial (almacén, perfumería, limpieza, etc.) y no se adaptaba a los cambios e innovaciones que proponía la nueva administración. Se recibían quejas por no encontrar los productos en los lugares ubicados habitualmente.

**¿Están aplicando programas de administración de espacio?**

No, la reposición se realiza en función de la rotación y los lineales se adaptan a demanda. Se puede incrementar un lineal debido a que el producto esta en oferta o productos calientes que conviene comercializar por estar en promoción gráfica, TV o radial generada por el proveedor para facilitar la compra por impulso.

**¿En que se basan para determinar el surtido de productos del punto de venta?  
¿Se toma en cuenta la rentabilidad de la categoría o los patrones de demanda del consumidor?**

Se busca tener un surtido muy amplio, el surtido del local de ventas se realiza basándose en la demanda del consumidor se toma en cuenta además la clientela y el poder adquisitivo.

**¿Realizan el mismo surtido en las diferentes bocas o se consideran los aspectos demográficos y tendencias de compra de los consumidores de cada una de las sucursales?**

Se guarda una relación cliente/local, mayor poder adquisitivo: mayor surtido y calidad de los mismos, por ejemplo, ternera en carnes, importados, etc.

Pero en general el objetivo es tener el mayor y más amplio surtido para que los clientes puedan elegir y tentarse. Porque por ejemplo, en un local por ser la clientela de menor poder adquisitivo no se comercializa la sopa Swif en crema y puede suceder que a ese local venga un cliente de otra zona a comprar y no encuentre el productos por lo cual se pierde la venta.

**¿Se realiza un análisis económico, contemplando por un lado el ingreso por el alquiler y por otro la pérdida de ventas por no contar con el surtido de productos adecuado?**

Desde los años 90 no alquilan espacios de góndola. Porque la venta de espacios de góndola distorsiona el lineal adecuado para cada producto que va en función a la demanda del consumidor que surge de línea de caja.

**Cuando se adquiere una cantidad de mercadería mayor a la normal para obtener un descuento por compra anticipada, ¿Se analiza la influencia negativa para la empresa por el aumento del nivel de inventarios en los depósitos?**

No se compra mercadería por volumen para mejorar el precio de compra, no existe en Disco ese tipo de negociación, la compra va en función a la venta normal o para ofertas programadas, además se miden días de stock en depósitos/salón con parámetros mensuales que indica la compañía, es decir hay que buscar el equilibrio de tener un surtido muy amplio, bajo stock, el margen de utilidad pedido y crecimiento de ventas, ese mix no es fácil de nivelar.

**¿Se planifican las promociones al consumidor final en forma conjunta con los proveedores?**

Algunas acciones se programan con los proveedores ofertas de categorías que se reflejan en volantes o fólder.

**¿Se trabaja en conjunto con los proveedores en el desarrollo y lanzamientos de productos para evitar la superposición de oferta que no contribuya a la ampliación del volumen de ventas?**

No

EMPRESA



**¿Cuál es la infraestructura de su empresa?**

- Cantidad de sucursales
- Depósitos o Centro de Distribución
- Administración

Grupo Carrefour es la empresa líder en el minorista local.

Esta presente en el país con 25 Carrefour y 140 supermercados Norte, importantes centros urbanos: Ciudad de Buenos Aires, Mar del Plata, La Plata, Mendoza y con instalaciones que promedian los 25.000 metros cuadrados de superficie y salones de aproximadamente 10.000 metros cuadrados cubiertos, ubicándose entre las primeras empresas en magnitud en Argentina.



comercio  
hipermercados  
distribuidos en  
Aires y Gran Buenos  
Córdoba, entre otros,  
metros cuadrados  
metros cuadrados

La Logística actual de Carrefour nace en el año 1999 con la apertura del Centro de Distribución de Esteban Echeverría donde se comienza con la operación de productos alimenticios, extendiéndose luego a los no alimenticios.

Luego de la fusión con Supermercados Norte, en el año 2001 se agregaron los Centros de Distribución de Munro y Tortuguitas, desde donde se abastecía a todos los supermercados ubicados en Capital, GBA e Interior del país.

En el año 2002, se cerró el Centro de Distribución de Tortuguitas concentrando la operación en los Centros de Distribución de Esteban Echeverría y Munro.

Quedó así configurado el esquema actual de la Logística de Carrefour Argentina.

### **Administración del Salón de Ventas**

#### **¿Los productos que comercializan están identificados con el código de barra EAN 13?**

Desde 1990 comenzaron a utilizar el sistema de código de barras y la mayor parte de los productos que comercializan se encuentran identificados con código de barra que viene impreso en el envase desde el proveedor. Salvo algunos productos como las verduras y carnes que llevan una etiqueta con un código interno generado por el mismo supermercado.

#### **¿Qué problemas presenta la actividad de facturación por medio de código de barras?**

En los productos que llevan una etiqueta pegada con el código interno generado por el supermercado, suele pasar que la etiqueta se despega y cuando el producto llega a línea de caja la cajera no puede facturarlos.

Otro problema que puede surgir es que cuando la cajera pasa el escáner por el código de barras, el producto figure como inexistente debido a que el departamento de sistemas que funciona desde Buenos Aires no envía la información a caja, por lo tanto ese producto y su código no están cargados en el sistema.

#### **¿Cómo se obtiene la información necesaria para la reposición de los productos en las góndolas?**

La actividad de reposición es llevada a cabo por los reposidores, se asigna un responsable por secciones. Para poder identificar las cantidades de productos a reponer van al salón de ventas y verifican los huecos en las góndolas o pueden utilizar la información que brinda el sistema, se maneja de acuerdo a la conveniencia del repositor.

#### **¿Se encuentra diferenciado el inventario del salón de ventas del inventario de la trastienda? ¿Se registra el traspaso de los productos de la trastienda hacia las góndolas?**

No se registra el traspaso de los productos de la trastienda a la góndola porque se lleva un stock único.

**¿Se reponen en las estanterías cantidades modulares a las unidades continentes en que los proveedores entregan los productos?**

Intentan reponer por bulto completo. En caso de que el espacio asignado en góndola se complete y sobre mercadería, si hay lugar se ubica detrás de algún producto que este exhibido al lado y luego cuando se hace espacio en la góndola se coloca en su lugar.

**¿En base a que información se efectúan los pedidos al centro de distribución?**

El pedido al centro de distribución es realizado automáticamente por las Tiendas, que tienen en cuenta distintos parámetros (Vta/Stock Lead Time).

**¿Poseen en los locales de venta instalaciones (infraestructura) y medios (lectores de códigos de barra de envases continentes), para recibir la mercadería en forma palletizada?**

Reciben los pallets desde la plataforma (así es llamado el centro de distribución de Buenos Aires) con los pedidos efectuados por el local. Y poseen la infraestructura adecuada para la recepción de los mismos y los lectores de código de barras.

Desde los Centros de Distribución es entregada mercadería clasificada en los siguientes rubros:

- ◆ Productos de gran consumo: alimentos secos, bebidas y limpieza.
- ◆ Productos no alimenticios: Bazar, Electrodomésticos, Textil

Además del manejo de la mercadería que pasa por los Centros de Distribución, se realizan los pedidos de las Tiendas de aquellos proveedores que entregan directamente en las mismas.

**¿Hay horarios de entrega acordados con los proveedores?**

Hay productos como ser los lácteos, frutas y verduras, bebida, que son entregadas directamente al local de ventas, no pasan por el centro de distribución. Para estas entregas si hay horarios acordados con los proveedores. Además llevan una estadística del cumplimiento de los proveedores en lo que respecta a cantidades acordadas, plazos de entrega y horarios estipulados.

**¿Los proveedores identifican los pallets con el código EAN/UCC 128 o DUN 14 para el caso de envases continentes?**

No es utilizado por los proveedores el código EAN/UCC 128 para identificar los pallets.

El código de barras DUN 14 para el caso de los envases continentes si es usado por los proveedores y exigido por los supermercados.

#### **¿Utilizan la recepción con calidad de entrega certificada?**

La recepción con calidad de entrega certificada la usan internamente desde el centro de distribución hacia los locales de venta.

No se utiliza la recepción con calidad de entrega certificada desde los proveedores al centro de distribución o local de venta.

#### **¿Como receptionan y controlan la mercadería?**

La mercadería que es recibida desde la plataforma, es enviada en un pallets con un código de barra interno generado por el supermercado que lleva la información de lo que contiene el pallet, esa información debe coincidir con lo solicitado vía sistema por la sucursal. Además de utilizar el código de barras del pallet para la recepción y control de la mercadería, cuando hay tiempo se desarma el pallets y se controla caja por caja para verificar que no halla errores. De todas formas cada sucursal esta obligada a realizar cuatro auditorias al mes en las cuales hacen un control detallado de todo lo que contiene el pallet.

La mercadería que es entregada por los proveedores directamente al punto de venta, es controlada por los recepcionistas, a quienes se les entrega una planilla en donde figura lo solicitado por el supermercado sin las cantidades, para evitar que el que controla tilde las cantidades como correctas sin controlarlas realmente. La mercadería que se recibe de esta forma es entre otras, las frutas, verduras y lácteos.

#### **¿Hay conexión vía sistemas entre el local, administración y depósitos o la documentación para recibir la mercadería es enviada en soporte de papel?**

La conexión es vía sistemas, cuando llega el pallets con mercadería del centro de distribución se controla que lo pedido automáticamente por el sistema coincida con lo enviado en el pallet.

#### **Administración del Centro de Distribución**

#### **¿Cómo se efectúan los pedidos de los locales al centro de distribución?**

Carrefour creo un nuevo sistema de pedidos descentralizados, esto permite obtener datos de stock y ventas directamente del sistema de la compañía, se extrae desde una base de datos toda la información necesaria (stock teórico por producto, ventas promedios, productos pendientes de entrega, etc). Con estos datos lo único

que tiene que hacer el jefe de sector es grabar en la planilla que se ideó el stock mínimo de cada artículo que se necesita para armar una góndola. Entonces con este sistema solo basta con apretar un botón de la computadora para obtener el encargo sugerido con la planilla respectiva.

Esa nota de pedido es transmitida vía sistemas al centro de distribución, que se encarga de preparar el pallet que luego envía a la sucursal

**¿Cuál es el tiempo que transcurre entre la generación del pedido y el despacho de los productos?**

Los productos de bazar demoran 10 días en los demás productos el plazo de entrega es de 2 días.

**¿Como son efectuados los pedidos a los proveedores?**

Con algunos proveedores los pedidos son efectuados vía EDI, con otros por fax o telefónicamente.

El centro de distribución recoge la información recibida vía sistemas de todas las sucursales del país y en base a las necesidades realiza los pedidos a los proveedores. Hay muchos problemas de falta de cumplimiento en los proveedores con respecto a las cantidades acordadas y plazos de entrega.

**¿Cómo se efectúa el control de la mercadería ingresada?**

Mucha de la mercadería es recibida en pallet, no existe la calidad de entrega certificada por parte de los proveedores, para el control de cada pallets se desarma completamente y se utiliza el codillo DUN 14 del envase para el alta de la mercadería al stock y control de la misma.

**¿Se comparte información obtenida en el punto de venta con los proveedores?**

No.

**Aspectos Comerciales**

**¿Aplican actualmente los conceptos planteados por el programa de administración por categorías?**

No se aplica ni conocen con exactitud de que se trata.

**¿Están aplicando programas de administración de espacio?**

En un momento se aplico, pero hoy en día no se utiliza el software de administración de espacios.

**¿En que se basan para determinar el surtido de productos del punto de venta?  
¿Se toma en cuenta la rentabilidad de la categoría o los patrones de demanda del consumidor?**

El departamento de mercaderías define el tronco, que sería el surtido de productos que va a tener el local de ventas, ellos agregan o sacan mercaderías, sobre la base de la rotación del producto y también al cumplimiento por parte de los proveedores en las entregas.

**¿Realizan el mismo surtido en las diferentes bocas o se consideran los aspectos demográficos y tendencias de compra de los consumidores de cada una de las sucursales?**

Se clasifica a cada sucursal en A, B o C. El local de Mar del Plata tiene categoría B y tiende a una clasificación A. La clasificación de cada local la decide el departamento de mercadería junto con el directorio. La clasificación se hace basándose en aspectos demográficos tendencias de compras de los consumidores. A través del sistema pueden obtener diferentes datos como por ejemplo: medios de pago (tarjeta de crédito, efectivo, tickets, etc), compra promedio de las personas además con una tecla pueden registrar de que zona viene cada cliente.

**¿Se realiza un análisis económico, contemplando por un lado el ingreso por el alquiler y por otro la pérdida de ventas por no contar con el surtido de productos adecuado?**

No.

**Cuando se adquiere una cantidad de mercadería mayor a la normal para obtener un descuento por compra anticipada, ¿Se analiza la influencia negativa para la empresa por el aumento del nivel de inventarios en los depósitos?**

Esto no pasa en el salón de ventas porque los pedidos son generados automáticamente por el sistema basándose en una fórmula que tiene en cuenta el stock teórico, el stock mínimo, el plazo de entrega y las ventas promedio. Entonces solo se pide lo que se necesita. Suele pasar que el centro de distribución compra una cantidad de mercadería mayor a la normal para obtener algún descuento y les envía a

los salones de venta esa mercadería sin ser solicitada, de esta manera se traslada el stock del centro de distribución a las sucursales.

**¿Se planifican las promociones al consumidor final en forma conjunta con los proveedores?**

No, salvo alguna acción en particular, pero en general la relación con los proveedores no es colaborativa.

**¿Se trabaja en conjunto con los proveedores en el desarrollo y lanzamientos de productos para evitar la superposición de oferta que no contribuya a la ampliación del volumen de ventas?**

No

## EMPRESA

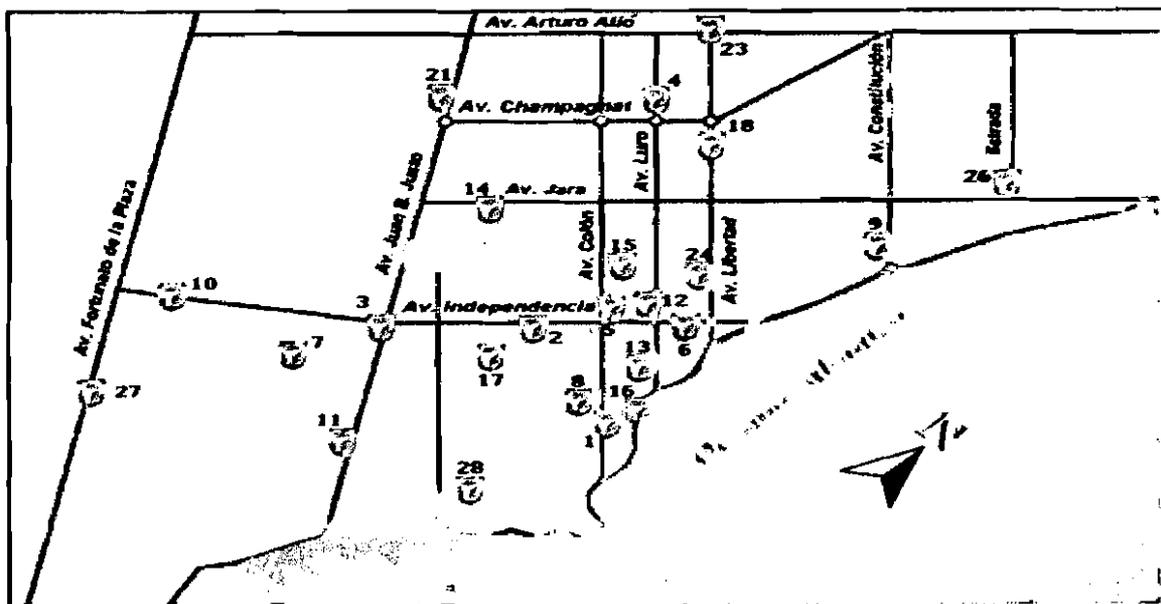


## ¿Cuál es la infraestructura de su empresa?

- Cantidad de sucursales
- Depósitos o Centro de Distribución
- Administración

La familia Toledo llega de España a Mar del Plata en los años 50. Luego de dedicarse al comercio de la carne y de frutas y verduras durante 15 años, Antonio y Manuel (los hijos de la familia) deciden aventurarse en un emprendimiento mucho más ambicioso y compran lo que sería el primer eslabón de la cadena Toledo.

Supermercados Toledo cuenta con 30 sucursales, de las cuales 24 están en Mar del Plata. Las otras se encuentran en Balcarce, Miramar, Necochea, Olavarría, Azul y Tandil. La empresa instaló el primer hipermercado en la ciudad turística en donde tiene su basamento.



Posee dos centros de distribución uno ubicado en Salma y el otro en la Laguna de los Padres. Además de una planta panificadora, producción avícola, planta

faenadora y procesadora de aves, criadero de cerdos, frigorífico de cerdos, planta elaboradora de fiambres y chacinados y envasadora de fiambres al vacío.

La empresa cuenta con marcas propias desarrolladas en los mercados de consumo local y regional y se encuentra trabajando para satisfacer las demandas de orden nacional e internacional en varias de sus líneas de productos.

La distribución se realiza diariamente en camiones térmicos habilitados que garantizan el mantenimiento de la cadena de frío en todo el proceso

### **Administración del Salón de Ventas**

#### **¿Los productos que comercializan están identificados con el código de barra EAN 13?**

Sí, todos los productos que comercializan están identificados con código de barras. Desde el año 1986 la actividad de facturación es realizada mediante la lectura de códigos de barra fueron los primeros en Latinoamérica en aplicar este sistema. Y lograron un 99.998% de lectura positiva por contar con los lectores adecuados.

#### **¿Qué problemas presenta la actividad de facturación por medio del código de barras?**

A veces sucede que el código de barras no es leído por el lector óptico en la primer pasada del producto debido a la mala impresión en los códigos.

Otro problema que suele presentarse es que el proveedor cambia el código de barras y no lo informa al supermercado y cuando el producto llega a línea de caja no esta dado de alta por el sistema.

#### **¿Cómo se obtiene la información necesaria para la reposición de los productos en las góndolas?**

Con el sistema de reposición eficiente se repone prácticamente todo lo que ingresa al depósito proveniente del centro de distribución, es poca la mercadería que queda en el depósito del salón de ventas.

#### **¿Se encuentra diferenciado el inventario del salón de ventas del inventario de la trastienda? ¿Se registra el traspaso de los productos de la trastienda hacia las góndolas?**

Lo consideran una técnica fuera de uso además de ser muy costoso por tener que contar con lectores para el pasaje de los productos de la trastienda al salón de ventas. Llevan un único stock.

**¿Se reponen en las estanterías cantidades modulares a las unidades continentales en que los proveedores entregan los productos?**

En la medida de lo posible sí, pero muchas veces la capacidad de la caja a reponer supera el espacio de góndola asignado para el producto por lo tanto suelen quedar bultos abiertos en la trastienda.

**¿En base a que información se efectúan los pedidos al centro de distribución?**

Los pedidos no se efectúan en forma manual sino basándose en lo que el sistema pide. Con el sistema que llaman CRT llevan un control de stock.

Utilizan una matriz de stock que les permite realizar la reposición en forma sistematizada.

**¿Poseen en los locales de venta instalaciones (infraestructura) y medios (lectores de códigos de barra de envases continentales), para recibir la mercadería en forma palletizada?**

Los pedidos se reciben del centro de distribución, que envía un pallets con el pedido efectuado por la sucursal.

Hay productos que son entregados por los proveedores directamente en el punto de venta como puede ser la gaseosa o los lácteos.

Estos productos son dados de alta a través de la lectura del código de barra del producto o de la caja.

**¿Hay horarios de entrega acordados con los proveedores?**

La mercadería del centro de distribución llega al local de ventas a la 6 de la mañana.

Con respecto a los proveedores que entregan la mercadería en el punto de venta los horarios de recepción son hasta la 13 hs.

**¿Los proveedores identifican los pallets con el código EAN/UCC 128 o DUN 14 para el caso de envases continentales?**

El código EAN/UCC 128 no es usado por los proveedores, además la tecnología que se necesita para la lectura de dichos códigos es muy costosa.

El código de barras DUN 14 para el caso de los envases continentales si es usado por los proveedores y exigido por los supermercados.

**¿Utilizan la recepción con calidad de entrega certificada?**

En algunos casos sí en las carnes o la leche por ejemplo.

**¿Cómo reciben y controlan la mercadería?**

La recepción se efectúa controlando lo pedido por el sistema con lo enviado físicamente desde el centro de distribución, se utiliza para el control y el alta de la mercadería el código de barras de los envases continentales.

**¿Hay conexión vía sistemas entre el local, administración y depósitos o la documentación para recibir la mercadería es enviada en soporte de papel?**

Si hay conexión vía sistemas entre el centro de distribución y el local de ventas.

**Administración del Centro de Distribución**

**¿Cómo se efectúan los pedidos de los locales al centro de distribución?**

Poseen un sistema llamado CRT que trabaja con una matriz de stock que les permite realizar los pedidos en forma automática sobre la base de los productos vendidos en línea de caja.

**¿Cuál es el tiempo que transcurre entre la generación del pedido y el despacho de los productos?**

Al final del día según las ventas registradas en línea de caja el sistema emite el pedido al centro de distribución de la mercadería faltante. El centro de distribución prepara el pedido para las sucursales que llega a las 6 de la mañana del día siguiente esta reducción del tiempo de aprovisionamiento la logran debido a la comunicación vía sistema y por contar con un centro de distribución ubicado en la misma ciudad.

**¿Cómo son efectuados los pedidos a los proveedores?**

El centro de distribución realiza los pedidos sobre la base de la información que recibe de las distintas sucursales. La comunicación con los proveedores es vía mail o telefónicamente.

Con respecto al pedido los productos que son entregados en el punto de venta lo efectúa el local basándose en las necesidades de reaprovisionamiento.

**¿Cómo se efectúa el control de la mercadería ingresada?**

La mayor parte de la mercadería es recibida en forma palletizada, no es utilizada por parte de los proveedores la calidad de entrega certificada, por lo tanto para el ingreso y control de la mercadería hay que desarmar el pallets y controlar caja por caja utilizando el código DUN 14 del envase continente.

**¿Se comparte información obtenida en el punto de venta con los proveedores?.**

No. Porque a la información posee un valor estratégico importante que sirve para tener mayor poder de negociación ante los proveedores.

### **Aspectos Comerciales**

**¿Aplican actualmente los conceptos planteados por el programa de administración por categorías?**

No. Es difícil aplicar estos conceptos con la relación que se mantiene hoy en día con los proveedores en la cual cada uno tiene sus propios objetivos.

**¿Están aplicando programas de administración de espacio?**

No

**¿En que se basan para determinar el surtido de productos del punto de venta?**

**¿Se toma en cuenta la rentabilidad de la categoría o los patrones de demanda del consumidor?**

El surtido lo determinan sobre la base de la rotación del producto y también al cumplimiento por parte de los proveedores en las entregas.

**¿Realizan el mismo surtido en las diferentes bocas o se consideran los aspectos demográficos y tendencias de compra de los consumidores de cada una de las sucursales?.**

Realizan un surtido diferente en cada sucursal, tomando en cuenta la zona y el perfil de los clientes.

**¿Se realiza un análisis económico, contemplando por un lado el ingreso por el alquiler y por otro la pérdida de ventas por no contar con el surtido de productos adecuado?**

No se realiza ese tipo de análisis. Y alquilan las punteras de góndolas.

**Cuando se adquiere una cantidad de mercadería mayor a la normal para obtener un descuento por compra anticipada, ¿Se analiza la influencia negativa para la empresa por el aumento del nivel de inventarios en los depósitos?**

No se efectúa ese tipo de análisis porque consideran importantes los descuentos que pueden obtener por un mayor volumen en la compra de mercadería.

**¿Se planifican las promociones al consumidor final en forma conjunta con los proveedores?**

No. Salvo alguna acción en particular.

**¿Se trabaja en conjunto con los proveedores en el desarrollo y lanzamientos de productos para evitar la superposición de oferta que no contribuya a la ampliación del volumen de ventas?**

No, no están de acuerdo en considerar a los proveedores como socios en el negocio.

**CONCLUSIONES DEL ESTUDIO**

ASPECTOS IMPORTANTES	SUPERMERCADO DISCO	SUPERMERCADO CARREFOUR	SUPERMERCADO TOLEDO
CARACTERÍSTICAS DEL ENTREVISTADO	Tradicional Con antigüedad en la empresa Conocimiento práctico basado en la experiencia	Informal Estudiante Continuo como jefe Adopta nuevas prácticas basadas en la experiencia	Joven Profesional Capacitado y con conocimiento sobre nuevos modelos de gestión
PREDISPOSICIÓN A LA ENTREVISTA	Buena	Regular	Muy buena
NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE EL TEMA	Poco conocimiento integral sobre el tema	Poco conocimiento integral sobre el tema	Mucho conocimiento sobre el tema. Asistencia a todas las jornadas sobre el ECR dictadas en el país.
ABERTURA AL CAMBIO	Reluctante al cambio	Receptivo al cambio	Activo del cambio abierto a los nuevos modelos de gestión existentes.

En el presente trabajo de investigación se analizó en que medida están disponibles y están siendo aplicadas algunas de las técnicas y herramientas que propone el modelo ECR.

Se determinaron aspectos positivos (fortalezas) para la implantación del modelo o sea técnicas, prácticas o procesos que están siendo aplicados hoy en día. Algunos de estos aspectos son

- ◆ Alto grado de utilización de escaners. En la actualidad la actividad de facturación es realizada mediante la lectura de códigos de barras, lo cual aumenta la productividad de la operación, agilizándola y evitando errores de carga. El porcentaje de productos identificados por medio del coligó de barras EAN 13 es del 100%. Se puede entonces confirmar que el grado de desarrollo alcanzado en la técnica de escaneo de productos, fundamental para el trabajo de acuerdo al concepto ECR, es elevado y acorde a las necesidades del modelo de Reaprovisionamiento eficiente.
- ◆ La reposición del local de ventas es efectuada en forma automática, trabajan con una matriz de stock que repone en función de las unidades fichadas en línea de caja. Esta practica la han comenzado a usar recientemente anteriormente lo pedidos se realizaban en base al recuento manual de las existencias lo que generaba falta de stock en algunos productos y sobrestocks en otros.
- ◆ Conexión vía sistemas entre los locales y centro de distribución lo cual facilita la generación de los pedidos, el alta de stock de la mercadería recibida y reduce el tiempo de aprovisionamiento.
- ◆ Alto grado de utilización del código de barra DUN 14 de envases continentes para el control y alta de mercaderías.
- ◆ Uso de códigos de barras para la identificación de los pallets que son enviados del centro de distribución a las sucursales, estos códigos son generados por los mismos supermercados y ahorran tiempos de recepción, control y alta de stocks a los sistemas.

A su vez, dentro de las dificultades halladas, existe una serie de obstáculos (debilidades) para la implantación del modelo. Se pueden mencionar

- ◆ Se han detectado problemas relacionados con la actividad de facturación por medio del código de barras, alguno de los cuales son 1) tendencias del empleado a usar la tecla multiplicadora para facturar productos de igual valor, pero distinta variedad. 2) ilegibilidad en la impresión de los códigos. 3) falta de comunicación del proveedor hacia el supermercados o del centro de distribución hacia las bocas cuando hay cambios en los códigos de barra de los productos. Los inconvenientes mencionados reducen la precisión de la información generada en la línea de caja, factor imprescindible para un correcto funcionamiento del esquema de RE.
- ◆ No se encuentra diferenciado el inventario que se posee en el salón de ventas del de la trastienda, entonces resulta imposible reabastecer el salón en base a la información surgida por el escaneo de los productos vendidos en línea de caja y puede haber quiebres de stock en góndola aunque los productos se encuentren en la trastienda.
- ◆ Presencia de cajas abiertas en la trastienda. Esto provoca un potencial incremento de daños y pérdidas en mercadería como así también, una dificultad mayor para el control de inventarios.
- ◆ No existen proveedores que estén identificando los pallets con el código EAN/UCC 128.
- ◆ No se aplican esquemas de recepción con calidad de entrega certificada y por lo tanto se deben abrir cajas y pallets para controlar cantidades y fechas de vencimiento.
- ◆ Baja utilización de EDI. Hoy en día la cantidad de empresas que se encuentran trabajando con EDI es muy poca, con lo cual no se llega a una masa crítica para poder obtener todos los beneficios.
- ◆ Falta de cultura de compartir información. La actual relación entre proveedores y las cadenas de supermercados no contempla compartir información obtenida en el punto de venta, aspecto clave del funcionamiento de un esquema de

Reaprovisionamiento Eficiente. Se encuentra muy arraigado el concepto de propiedad de la información como valor estratégico. No hay conocimiento de los niveles de inventario del supermercado por parte de los proveedores.

**CONCLUSION**

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los gerentes de logística de las cadenas de supermercados seleccionadas como muestra, se determinaron las fortalezas y debilidades existentes para la implantación del modelo. Este análisis permite llegar a una primera conclusión:

Algunas de las técnicas y herramientas que propone el modelo ECR están siendo aplicadas en forma aislada y limitada. Hoy en día las empresas están en búsqueda de mejorar sus procesos para lograr ser mas eficientes y reducir costos, pero a partir de la devaluación en la economía Argentina importar tecnología es muy costoso, por lo tanto, tienen que adaptar la tecnología existente o realizar un análisis de costo/beneficio a la hora de incorporar tecnología nueva. El gerente de Logística del supermercado Toledo dijo: "Nosotros aplicamos ECR, pero en una forma Toledizada". Queriendo decir, que toman los conceptos que plantea el modelo y lo adaptan a la realidad y recursos disponibles de la compañía.

Aunque, los aspectos tecnológicos requeridos para el funcionamiento de acuerdo al modelo ECR no son los más difíciles de alcanzar, dado que hay muchas empresa que se encuentran en una constante mejora de sus prácticas. El cambio profundo viene dado en el ámbito cultural, porque el modelo plantea el trabajo en conjunto entre proveedores y supermercados. Actualmente en las cadenas de supermercados que fueron entrevistadas hay una marcada reticencia a compartir datos comunes al negocio por considerarlos "información estrategia". Cada parte considera que si comparte la información que posee pierde poder de negociación.

Sin embargo, llevar a la práctica los conceptos planteados por el ECR es el único camino a seguir por las empresas que se dediquen a la distribución y se hallen en la búsqueda de una mayor eficiencia en su operatoria, teniendo en cuenta la posibilidad de contar como recorrido por ellas los primeros pasos que tuvieron que dar proyectos como el americano y el de algunos países europeos. Hoy en día las cadenas de supermercados de Mar del Plata pueden saltar esas etapas sin tener que pagar los mismos costos y capitalizar a su favor la experiencia de otros casos.

## **BIBLIOGRAFIA**

### **Publicaciones de ECR**

Price Waterhouse - Código, **Situación de la industria argentina y oportunidades de mejora**, Buenos Aires, 1995.

### **Libros**

Martín CHRISTOPHER, **Logística y Aprovisionamiento**, Barcelona, Ed. Folio S.A., 1994.

Alberto LEVY, **Logística de Comercialización**, Buenos Aires, Ed. Macchi, 1977.

Alberto LEVY, **Marketing Avanzado**, Buenos Aires, Ed. Granica, 1996.

Dominique MOUTON, **Merchandising Estratégico**, Barcelona, Gestión 2000, 20

N.J. MUNIER, **Sistemas de Distribución**, Buenos Aires, Ed. El Ateneo, 1976.

Juan José ORLANDO, **Distribución y Marketing**, Ed. Macchi, Buenos Aires, 1997.

B. PRIDA ROMERO – G. GUTIERREZ CASAS, **Logística de Aprovisionamientos**, Mc Gra w-Hill, España, 1996.

### **Sitios de internet**

ECR Chile, **Que es ECR**, en: <http://www.ecrchile.cl/ecr/sitio/index.asp>

ECR Venezuela, **Areas estratégicas del ECR**, en: <http://www.eanvenezuela.com>

Zet. Chavarria VARGAS, **ECR**, <http://www.geocities.com/Eureka/Office/4595/ecr>