

Las empresas proveedoras de productos de gran consumo y las empresas de comercialización se han dado cuenta de que la colaboración les puede permitir ofrecer los productos a precios inferiores debido al potencial de ahorro que existe en todos los puntos de interfaz de la cadena de suministro.

El análisis de lo que sucede en los nuevos formatos que venden productos básicos a precios muy agresivos ha permitido apreciar que entre un 3% y un 4% del precio de venta de un producto es debido a costes que el producto tiene que soportar pero que no le proporcionan ningún valor añadido, puesto que se trata de costes derivados de las ineficiencias.

Así, el ECR (Respuesta Eficiente al Consumidor) supone un reto para los proveedores y distribuidores españoles y europeos, que tienen ante sí la posibilidad de colaborar con el fin de eliminar los costes innecesarios en todo el ciclo comercial. Aunque en Estados Unidos ya hace tiempo que se trabaja con la filosofía ECR, el proyecto europeo se inició hace tan sólo dos años con la participación de las principales empresas tanto de la industria como de la distribución, así como de diversas asociaciones empresariales.

### Un nuevo marco de relaciones

La importancia del ECR radica en la mejora de los métodos y procedimientos de gestión ya existentes para reducir o eliminar las ineficiencias que producen. Se trata de redefinir la relación convencional entre cliente y proveedor para sacar el máximo partido de los recursos de la empresa, de modo que generen importantes ahorros económicos para ambas partes y, al final, estos beneficios puedan repercutir en un mejor servicio para el consumidor.

## RESPUESTA EFICIENTE AL CONSUMIDOR

**JOSE M<sup>a</sup> BONMATI**  
DIRECTOR GENERAL DE AECOC

**MAGDA VILALLONGA**  
RESPONSABLE DE MERCHANDISING  
Y ESTUDIOS DE AECOC



Para conseguir estos ahorros es necesario incidir en todos aquellos procesos que intervienen en la cadena distributiva. Los márgenes pueden mejorarse si se eliminan aquellas actividades que no aportan valor al consumidor (por ejemplo, faltantes en tiendas, infraestructuras duplicadas, baja rotación por deficiencias de surtido, etc.). El objetivo es obtener mejores productos a un mejor precio a través de una gestión más rápida y ágil, basada en una nueva concepción de las relaciones comerciales y del flujo de información que se establece entre las compañías involucradas.

Para obtener mejoras se debe partir de la base de que cualquier acción afectará al proceso distributivo en su totalidad. La mayor eficiencia sólo se conseguirá si todos los protagonistas unen sus fuerzas para crear sinergias.

En este sentido, el análisis de la cadena de valor proporciona un método para que las empresas trabajen conjuntamente con la finalidad de aumentar el valor que proporcionan al consumidor. Esto sucede porque se genera un lenguaje común que puede ser utilizado por las empresas para analizar sus capacidades actuales y establecer una dirección de futuro.

### Estrategias básicas

Si bien las acciones que proveedor y distribuidor pueden llevar a cabo son muchas, se han descrito cuatro estrategias básicas dentro del marco de ECR: reaprovisionamiento eficiente, surtido eficiente, lanzamiento eficiente de nuevos productos y promociones eficientes. En el fondo, la idea que subyace es orientar todas las actividades hacia el cliente final, hacia el consumidor. Debe ser él quien, a través de la demanda, tire de toda la cadena de suministro, en lugar de recibir la presión de unos productos que se le quieren vender.

En estas cuatro estrategias básicas se produce una visión diferenciada entre el fabricante y el distribuidor, y gran parte de la inversión en los diversos objetivos (promociones, lanzamiento de productos, etc.) no da los resultados previstos, lo que supone un coste adicional. A este respecto, el ECR permite simplificar esta estrategia mediante la consecución de acuerdos fijos y transparentes. De esta manera, con las eficiencias producidas en los procesos de generación y satisfacción de la demanda se pueden minimizar los costes hasta el lineal, a la vez que se consigue una maximización del potencial de mercado.

La descoordinación en la relación administrativa entre proveedores y clientes al hablar lenguajes diferentes contribuye también a generar un papeleo que supone costes sin aportar ningún valor al producto. En este sentido, el ECR persigue rentabilizar al máximo las tecnologías de información ya existentes que, como el código de barras o el EDI (Intercambio Electrónico de Datos), posibilitan a los interlocutores comerciales utilizar un lenguaje estándar proporcionando información más rápida y exacta en el momento y el lugar adecuados.

El EDI se contempla como una de las bases esenciales para cualquier esfuerzo realizado dentro de los programas de reingeniería del proceso de distribución en el marco establecido por el ECR. Por otra parte, también se promueve de manera importante el uso del código EAN-128, que identifica las cajas, lo que supone un mejor control del inventario y proporciona un conocimiento de su manipulación siempre basada en tiempos reales.

### **Grupos de trabajo**

El Comité Ejecutivo de ECR Europa creó en su momento varios grupos de trabajo integrados por representantes de empresas de diversos países europeos para profundizar en los principales temas englobados en el proyecto ECR: Gestión por categorías, Intercambio Electrónico de Datos, Reaprovisionamiento Eficiente, etc.

Por su parte, en nuestro país se constituyó el Consejo ECR España hace aproximadamente un año, y todas las iniciativas se centran en el Reaprovisionamiento

Efficiente (Efficient Replenishment-ER), por considerar que era donde más fácilmente se podía iniciar el proyecto. Las organizaciones PROMARCA y AECOC han sido, desde su inicio, las promotoras de Proyecto ER, en el que también ha participado, en calidad de consultora, la empresa Andersen Consulting.

El reaprovisionamiento eficiente persigue una reducción de las existencias a lo largo de la cadena de suministro, así como una reducción de los costes de gestión de pedidos, manipulación, almacenaje y transporte, por acortamiento de dicha cadena. Al lograr una eficiencia en la reposición, la no existencia de faltantes en las tiendas supone, ya de entrada, la posibilidad de un incremento de ventas.

Precisamente, la iniciativa Reaprovisionamiento Eficiente España ha finalizado ya su primera fase, en la que se definieron las mejores prácticas y las implantaciones piloto, a la vez que se analizaba la cadena de suministro con el fin de identificar las soluciones óptimas. En los grupos que desarrollaron la iniciativa participaron más de 150 personas, pertenecientes a 59 empresas diferentes, que aportaron su conocimiento en relación con las áreas de logística, comercial y de organización.

Para resumir las mejores prácticas en Reaprovisionamiento Eficiente hay que concentrarse en dos puntos: Reingeniería de la Cadena de Suministros (productos no perecederos) y Reaprovisionamiento Continuo.

La Reingeniería de la Cadena de Suministros consiste en un acortamiento de la cadena

de suministro y en una reducción de los costes totales (transporte, almacenaje y manipulación) mediante sinergias entre proveedores y distribuidores. Las soluciones de flujo que se han previsto desde las plantas y almacenes centrales hasta los puntos de venta (supermercados e hipermercados) son las siguientes:

- Camión completo o multi-entrega a tienda.
- Reexpedición (Cross-docking).
- Camión completo o multi-entrega a centro de distribución.
- Multi-recogida.
- Carga fraccionada.

El Reaprovisionamiento Continuo (CRP) parte de la información de la venta al consumidor final como base



para realizar previsiones de demanda que permitan integrar las tres partes correspondientes a la distribución, la producción y la demanda. De esta forma, se pretenden evitar los sobrecostos ocasionados por el desconocimiento acerca de la demanda. El sistema de inventarios permanentes permite realizar previsiones compartidas a nivel de tienda y programa de entregas así como hacer los pedidos de reaprovisionamiento de la tienda.

Como aspectos más importantes del modelo hay que destacar la utilización de mensajes estándar AECOM/EANCOM para transmitir información fiable entre proveedor y distribuidor; la planificación conjunta de acciones comerciales y una orientación "pull" de las acciones promocionales; la integración de los planes de transporte, y los acuerdos para la generación de pedidos desde la tienda o centro de distribución.

Las implantaciones piloto, de próximo inicio, harán referencia a: reingeniería de la cadena de suministro (perecederos y no perecederos); reaprovisionamiento continuo; proceso de pedidos; cargas unitarias y modelo de gestión.

En total, se ha previsto que estas mejoras prácticas aporten un ahorro estimado del 4% a las empresas participantes en el proyecto y del 5% al extrapolarse a nivel de todo el sector.

La puesta en funcionamiento de las mejores prácticas definidas en el marco del Reaprovisionamiento Eficiente lleva asociada un nuevo modelo de relación entre proveedores y distribuidores basado en la transparencia y la colaboración, que tiene repercusiones concretas en todos los eslabones de la cadena.

En Estados Unidos, donde se inició la filosofía ECR, el reto para el año 1997 es aprovechar todo aquello que se ha aprendido del ECR y reinvertirlo ahora en el consumidor.

Sin duda, el sector necesita comprender los beneficios que el ECR puede aportar y para ello se debe proseguir por la vía de una eliminación de costes en la interfaz entre los diferentes integrantes de la cadena de suministro, sin perder de vista al consumidor, que figurará siempre en primer lugar.

### **Iniciativa ECR España**

El éxito obtenido por la aplicación de la filosofía ECR en Estados Unidos y la definición de un marco ECR en Europa impulsó, en febrero del pasado año, la creación en España de un consejo encargado del desarrollo del proyecto a nivel nacional.

Dicho consejo está integrado por 10 empresas fabricantes, 10 empresas distribuidoras, y dos asociaciones empresariales, AECOC y PROMARCA, que actúan como promotoras del proyecto en España. Por su parte, ANDERSEN CONSULTING participa también en el consejo en calidad de consultora.

Los miembros del Consejo ECR-España son:

<b>FABRICANTES</b>	<b>DISTRIBUIDORES</b>
Campofrío	Alcampo
Coca-Cola	Caprabo
Danone	C.C. Pryca
Gallina Blanca	El Corte Inglés
Henkel	Eroski
Johnson & Johnson	Euromadi
Nestlé	Grupo Unigro
Nutrexpa	Makro
Procter & Gamble	Mercadona
Unilever	Sabeco
<b>ASOCIACIONES</b>	<b>EMPRESAS DE CONSULTORIA</b>
Aecoc	Andersen Consulting
Promarca	

En una primera fase de trabajo, se procedió a identificar las áreas de oportunidad de mejora que permitieran obtener beneficios inmediatos, y en las que fabricantes y distribuidores deberían centrar sus esfuerzos. A este respecto se consideró que la principal oportunidad se encontraba en el Efficient Replenishment (ER) o Reaprovisionamiento Eficiente. En la definición de esta estrategia básica han participado más de 150 personas pertenecientes a 59 empresas diferentes, y con perfiles profesionales especializados principalmente en las áreas de Logística, Comercial y Organización y Sistemas.

Además de los componentes del Consejo ECR-España ya detallados, estas son las empresas que han desarrollado la iniciativa ER:

<b>FABRICANTES</b>	
Antonio Puig	Kraft Jacobs Suchard
Arbora	Mahou
Ausonia	Navidul
Benkiser	Pepsico
Codorniu	Procasa L'Oreal
Colgate-Palmolive	Ralston Energy Systems
Effem Mars	Reckitt&Colman
Freixenet	Starlux
Gallina Blanca Purina	Kymerly Clark
Gillette	Schweppes
Johnson Wax	Vileda
<b>DISTRIBUIDORES</b>	
Cobalco	Simago
Jumbo	Unide
<b>OPERADORES LOGISTICOS</b>	
Aldeasa	Exel
Aldigasa	Aitena
Carreras	Serralta
Danzas	Tibett&Britten. SDF