



## Logística

# ¿Qué ocurre cuando se rompe la cadena?

Las roturas de stock generan pérdidas por valor de 947 millones de euros sólo en el sector de la distribución de gran consumo

■ SYLVIA RESA

Periodista

¿Qué ocurre cuando un cliente acude al punto de venta y no encuentra la referencia de producto o la marca que desea? La respuesta es tan variada como perfiles de consumidores existen, y se mueve entre la sustitución por otra referencia, marca o producto, hasta el cambio de establecimiento, pasando por la devolución de toda la cesta de la compra e incluso no volver a comprar en esa cadena.

Son todas ellas acciones que en nada benefician al minorista, como tampoco al fabricante. Ambos sufren una mella en sus respectivas imágenes de marca que les puede costar cara.

De hecho, y según diversas fuentes consultadas, se estima que el valor total de venta perdida por esta causa oscila entre los 800 y los 947 millones sólo en

el canal de la distribución de gran consumo.

Es la merma por lo que se ha dado en llamar rotura de stock, es decir, los problemas de abastecimiento y reposición de los productos en el punto de venta.

¿Quién tiene la responsabilidad última en tal proceso? Si se le pregunta a los consumidores, responderán que la tienda. Ésta es al menos una de las conclusiones del estudio "Roturas de stock. El aprovisionamiento como clave para fidelizar y rentabilizar a los clientes" dirigido por José L. Nuño, centrado en identificar el impacto, las causas y las reacciones ante las roturas de stock.

### ROTURA INEVITABLE

La rotura de stocks es inevitable, o al menos así se percibe por el sector de gran

consumo, en el que se nombra a un culpable, el minorista; un cómplice, el fabricante, y una víctima, el cliente. A tal esquema habría que añadir la figura del operador logístico, que en ocasiones contribuye con sus propios problemas de gestión de almacén.

En cualquier caso, en este esquema todos los agentes pierden y no sólo el minorista, cuyo establecimiento, o en el peor de los casos la cadena, perderá a sus clientes, sino también el fabricante, inmerso ya de por sí en una lucha por el lineal para situar sus marcas, pues éstas restan competitividad si el cliente no las encuentra en el punto de venta.

Finalmente, el consumidor es obvio que sale perjudicado, pues sean cuales sean sus acciones, incluso de represalia, ha de modificar su acto de compra lo que, cuan-



CUADRO Nº 1

## EL ARREBATO DEL CONSUMIDOR

LA ROTURA DE STOCKS PROVOCA EL DESABASTECIMIENTO DEL PUNTO DE VENTA CON RESPECTO A ALGÚN PRODUCTO O REFERENCIA.

ELLO PROVOCA LA INSATISFACCIÓN EN EL CONSUMIDOR, QUE ES MÁS ACUSADA EN LOS SIGUIENTES CASOS:

1. SI ES CLIENTE DE UNA TIENDA DISCOUNT. SE TRATA DEL FORMATO EN EL QUE MAYOR NÚMERO DE ROTURAS SE PRODUCEN.
2. SI SU FRECUENCIA DE COMPRA ES QUINCENAL
3. SI SU DÍA DE LA COMPRA ES EL SÁBADO, FECHA EN LA QUE SUELEN DARSE MAYOR NÚMERO DE PROCESOS DE ESTE TIPO.
4. SI EL ACTO DE COMPRA LO REALIZA DURANTE LA HORA DE COMER.
5. SI LLEVA A CABO UNA COMPRA DE REPOSICIÓN.
6. SI BUSCA PRECIO Y SERVICIO.
7. SI UTILIZA UNA LISTA DE LA COMPRA.
8. SI SU CESTA DE LA COMPRA CONTIENE POCOS ARTÍCULOS.
9. SI ES COMPRA DE PROMOCIÓN.

FUENTE: "Roturas de stock. El aprovisionamiento como clave para fidelizar y rentabilizar a los clientes". José L. Nuño.

do menos, resulta incómodo y conlleva una pérdida de tiempo.

En el estudio citado anteriormente se recogen diferencias según el tipo de establecimiento en el que se produzca la rotura, si se trata de una primera marca o de otra secundaria, si la rotura se explica por el lanzamiento de un nuevo producto o en cambio durante la promoción del mismo, o también si esa rotura de stocks tiene lu-

gar por la mañana o por la tarde, en día laborable o en fin de semana.

La falta de coordinación entre fabricantes y minoristas es otro de los motivos de la rotura. Supone la inexistencia de productos en la plataforma de distribución, lo que a su vez se explicaría bien porque la planta se ha quedado sin ellos, bien porque su entrega no se ha producido a tiempo, bien porque el pedido no se haya ajustado

a un plan de stock mínimo, o bien por algunas de estas causas a la vez, e incluso todas a un tiempo.

## LA PELOTA, EN EL TEJADO DEL FABRICANTE

El día y la época del año, la categoría de producto o que se trate de una operativa promocional son los factores que condicionan la existencia de la rotura de stocks en mayor o menor medida, según el fabricante.

Viernes y sábados son los días más propensos a que se produzca una rotura de stocks, lo que representa el 3,5% de la facturación.

Sin embargo, este dato es variable, al igual que el resto de los factores que ocasionan que la cadena de suministro se rompa. La permanencia de la rotura oscila entre los 5,2 días en operativa normal y los 2,4 días cuando se trata de promociones, que es cuando se supone que la rotura de stocks debería ser nula, pues la inexistencia de un producto en promoción constituye un perjuicio para el cliente.

Según el estudio citado, son los yogures y los productos refrigerados las categorías más castigadas por este problema, mientras que referencias como las colonias o los detergentes son los que menos sufren tal proceso en sus stocks.

La falta de un producto en el lineal obedece a múltiples factores que pueden darse durante el proceso de fabricación, en su traslado a las plataformas de la distribución o desde éstas hasta las tiendas.

El fabricante asimila tres zonas de riesgo, como son los sistemas, los procesos e incluso las personas.

El área de sistemas guarda relación con la información, por lo que errores en el hardware, software, un sistema inoperante o los fallos técnicos en la comunicación con los proveedores pueden provocar la rotura de stocks ya en el inicio, la planta de elaboración.

La planificación, producción y transporte forman parte del área de procesos. Aquí los problemas pueden surgir por innumerables causas, tales como los erro-

## ¿Qué ocurre cuando se rompe la cadena?

---

res en la planificación, como en la codificación de artículos, pasando por los fallos en la logística de aprovisionamiento o simplemente un error en las previsiones.

Comunicación, coordinación y formación son los tres ejes del área de personas. En este punto el problema destacado por los fabricantes encuestados para la elaboración del informe de Nueno es el relativo a los fallos en la comunicación externa entre el fabricante y el operador logístico.

“Los fallos en las roturas de stock se deben fundamentalmente al desconocimiento, por parte del operador, de las fluctuaciones de consumo de sus clientes”, dice un portavoz de Gefco, operador logístico multinacional presente en las áreas de automoción y gran consumo, entre otras.

Con un volumen de negocio de 3.000 millones de euros durante el pasado ejer-

cicio, el crecimiento de Gefco rozó el 4%. Gran parte del mismo se explica por el comportamiento de mercados en los que su implantación es reciente, como los países de Europa Central, Oriental, China y Latinoamérica.

Volviendo al fabricante, éste vincula el área de sistemas como a aquella en la que más fácilmente se originan las roturas de stock. Lo más frecuente, según los expertos del informe citado, es que exista un descuadre entre el stock real y el stock informático.

Finalmente, la inadecuada capacidad para coordinarse entre los distintos departamentos, sobre todo los de marketing, logística y ventas, incide en las roturas.

### **EL PROBLEMA EN LA TIENDA**

Entre el 1% y el 3% en operativa normal y una media del 2,6% –entre el 1% y el 4%–

en el caso de promociones son las pérdidas estimadas en concepto de ventas fallidas cuando se produce una rotura de stocks, según el informe dirigido por José L. Nueno.

Partiendo de la información obtenida sobre la cifra de negocio total de las 500 principales empresas de distribución, estimada en 48.000 millones y aplicando los porcentajes medios de venta fallida, se llega a la conclusión de que el detallista pierde 675 millones por este concepto en operativa normal, mientras que cuando hace promociones la rotura de stocks le supone 272 millones de pérdidas.

Para el minorista, cualquier día del año puede quebrarse la cadena de suministro, siendo la duración media entre dos y tres días, independientemente de que se trate o no de ventas promocionales. No obstante, fines de semana y lunes es cuando más se acentúa el problema, da-

CUADRO Nº 2

## EL PROCESO VISTO POR EL FABRICANTE

DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL FABRICANTE, LAS ROTURAS DE STOCK SE PRODUCEN A TENOR DE DIVERSOS FACTORES QUE SE AGRUPAN EN TORNO A TRES ÁREAS: SISTEMAS, PROCESOS Y PERSONAS.

### ■ ÁREA DE SISTEMAS

1. FALLOS EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN.
2. SISTEMA DE INFORMACIÓN INOPERANTE U OBSOLETO.
3. CÁLCULOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN QUE UTILIZAN FÓRMULAS INADECUADAS.
4. HISTÓRICO DE DEMANDA INEXISTENTE.
5. DATOS MACROECONÓMICOS INEXISTENTES O INCOMPLETOS.
6. DESCUADRE ENTRE EL STOCK INFORMÁTICO Y EL REAL.
7. CODIFICACIÓN INADECUADA DE LOS ARTÍCULOS.
8. FALLOS TÉCNICOS EN LA COMUNICACIÓN CON LOS PROVEEDORES.
9. FALLOS TÉCNICOS EN LAS COMUNICACIONES CON LOS ALMACENES Y LAS PLATAFORMAS DEL GRUPO.

### ■ ÁREA DE PROCESOS

1. FALLA EL MANTENIMIENTO DE LA CODIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS.
2. FALLAN LAS PREVISIONES.
3. CAMBIOS MACROECONÓMICOS, QUE AFECTEN A MERCADOS DE ORIGEN DE LOS PROVEEDORES.
4. FALLOS EN EL CÁLCULO DE REAPROVISIONAMIENTO.
5. INCORRECTA ESTIMACIÓN DE LOS PLAZOS DE ENTREGA.
6. ROBOS NO REGISTRADOS.
7. FALLOS EN LA GESTIÓN DE LA CARTERA DE PEDIDOS.
8. FALLOS DEL OPERADOR LOGÍSTICO.
9. PROBLEMAS DE TRÁNSITO O DE OPERATIVA EN ADUANAS.
10. PLAN DE FABRICACIÓN NO FLEXIBLE.
11. FALLOS EN LA GESTIÓN DE STOCKS INTERMEDIOS.
12. FALLOS EN LOS ACUERDOS CON TERCERAS EMPRESAS DERIVADOS EN LA PERSONALIZACIÓN DE PRODUCTOS CON DESTINO A LAS PROMOCIONES.

### ■ ÁREA DE PERSONAS

1. FALLA LA COMUNICACIÓN EXTERNA ENTRE EL FABRICANTE Y EL OPERADOR LOGÍSTICO.
2. FALLA LA COMUNICACIÓN INTERUNIDADES OPERATIVAS ENTRE EL FABRICANTE Y LOS PROVEEDORES.
3. IDEM ENTRE EL FABRICANTE Y SUS ALMACENES Y PLATAFORMAS.
4. FALLA LA COMUNICACIÓN ENTRE MARKETING Y VENTAS.
5. ÍDEM ENTRE MARKETING Y LOGÍSTICA.
6. ÍDEM ENTRE MARKETING, LOGÍSTICA Y VENTAS.
7. FALLA LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS DEPARTAMENTOS DE LOGÍSTICA Y PRODUCCIÓN.
8. ESCASEZ DE RECURSOS HUMANOS.
9. ESCASA FORMACIÓN DEL PERSONAL.
10. FALLOS EN LA DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS.



FUENTE: "Roturas de stock (...) clientes". J. L. Nueno.

da la mayor afluencia de público al establecimiento. Pero incluso aquí existe un problema de escasa planificación, pues hasta los propios detallistas reconocen que la rotura de stocks en lunes implica lentitud en la reposición de productos el viernes, sábado e incluso domingo precedentes.

Este problema, no obstante, sí tiene una estacionalidad marcada en cuanto a épocas del año, produciéndose las mayores pérdidas durante el período navideño y estival.

Asimilando la explicación por áreas de los fabricantes, los distribuidores también distinguen posibles causas de la rotura agrupadas en áreas de sistemas, procesos y personas.

Pero si para el proveedor era la primera donde residían los principales fallos, en el caso del minorista se produce un equilibrio entre sistemas, procesos y personas.

En el área de procesos, los errores vienen de parte del operador logístico, según el detallista, que también atribuye a las plataformas de distribución parte del problema.

"En lo que se refiere a la logística de distribución ligada a producto final –dice el portavoz de Gefco–, la flexibilidad de la red de transportes y la definición de la optimización de rutas juegan un papel fundamental para asegurar las entregas".

Para Gefco, "el mayor problema en el punto de venta es la insatisfacción del cliente, aspecto que rompe toda regla de servicio. En este sentido, todo operador tiene definidos sus planes de contingencia para restablecer, de la forma más flexible de que sean capaces, el equilibrio de la cadena de suministro".

En relación con ello, en el estudio de Nueno se recoge que los problemas que surgen en las plataformas de distribución, "sea por plazos, por tiempo o condiciones de entrega de los proveedores, como por la propia ineficiencia en la comunicación entre el punto de venta y la plataforma", constituyen el origen de la rotura de esa "supply chain" o cadena de suministro.





CUADRO Nº 3

### LA OPINIÓN DE LOS MINORISTAS

FRENTE A LAS CAUSAS DADAS POR LOS FABRICANTES A PROPÓSITO DE LAS ROTURAS DE STOCK, EN EL CASO DE LOS MINORISTAS SE PRODUCE UN REPARTO MÁS UNIFORME ENTRE LAS ÁREAS DE SISTEMAS, PROCESOS Y PERSONAS.

#### ■ ÁREA DE SISTEMAS

1. DESCUADRE ENTRE LOS STOCKS INFORMÁTICO Y REAL.
2. FALLOS EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN, SEA DEL HARDWARE O DEL SOFTWARE.
3. INFORMACIÓN INCOMPLETA SOBRE DATOS HISTÓRICOS.

#### ■ ÁREA DE PROCESOS

1. FALLAN LOS PROVEEDORES EN LA PLATAFORMA.
2. FALLOS EN EL OPERADOR ESPECÍFICO Y SOBRE TODO DE COMUNICACIÓN ENTRE PROVEEDORES, OPERADORES LOGÍSTICOS Y DETALLISTAS.
3. FALLOS EN LAS PREVISIONES.
4. FALLOS EN EL MANTENIMIENTO DE LA CODIFICACIÓN DE LOS ARTÍCULOS.

#### ■ ÁREA DE PERSONAS

1. FALLA LA COMUNICACIÓN EXTERNA ENTRE PROVEEDOR Y DISTRIBUIDOR.
2. FALTAN RECURSOS HUMANOS.
3. EN LA NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES, EL DISTRIBUIDOR PREFERE CONSEGUIR UNA BAJADA DE PRECIOS QUE PAGAR UNA MAYOR CALIDAD DE SUMINISTRO.
4. FALLOS EN LA COMUNICACIÓN INTERUNIDADES OPERATIVAS ENTRE LA TIENDA Y LA CENTRAL.
5. FALLOS ENTRE LOS DEPARTAMENTOS DE MARKETING Y VENTAS, MARKETING Y LOGÍSTICA O ENTRE LOS TRES.

FUENTE: "Roturas de stock (...) clientes", J.L. Nueno

En sistemas, las dificultades parten del descuadre entre el stock informático y el real –en este punto coinciden con los fabricantes–, así como también los fallos en los sistemas de información, tanto

hardware como software. “Las empresas de distribución manifiestan que disponen todavía de herramientas de potencia y capacidad insuficientes”, reza en el citado estudio.

“Los sistemas de información han permitido la trazabilidad del producto, desde la entrada al almacén del operador hasta la entrega al punto de venta”, dice el portavoz de Gefco, que asegura que la compañía “potencia la implantación de sistemas de ámbito global, lo que nos permitirá mejorar la integración en la cadena de suministro de nuestros clientes”.

### CRUCE DE OPINIONES

Según los datos recogidos en el informe de José L. Nueno, la mayoría de los fabricantes y de detallistas creen que la responsabilidad en las roturas se reparte, respectivamente, al 40%-60% entre los primeros y los segundos. Sin embargo, creen que el mayor perjuicio es para el proveedor a razón del 70% para él, mientras que el minorista se ve damnificado en una proporción del 30%.

El cruce de opiniones entre fabricantes y distribuidores arroja como principales causas de la rotura de stock, en el caso del fabricante, las siguientes:

1. Fallos en las previsiones.
2. Descuadre entre stock informático y real.
3. Fallos en el mantenimiento de la codificación de los artículos.
4. Codificación inadecuada de los productos.
5. Fallos en el cálculo de reaprovisionamiento.
6. Errores técnicos en las comunicaciones con los almacenes y las plataformas del grupo y plazos de entrega mal estimados.

El minorista, por su parte, atribuye la rotura de la “supply chain” a:

1. Fallos en las entregas de los proveedores en la plataforma.
2. Fallos en el operador logístico.
3. Errores en las previsiones.

### LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

La mejora en la gestión de la cadena de suministro es la solución para los problemas de roturas de stock. En este sentido, el incremento de las ventas, tanto



## ¿Qué ocurre cuando se rompe la cadena?

para proveedores como para minoristas, vendrá no del hecho de 'vender más', sino de observar determinadas leyes de eficiencia.

Estas leyes o principios parten de que el cliente ha de encontrar siempre el 100% de las referencias clave de los productos, que sería factible llegar a acuerdos entre la distribución y los fabricantes, para aquellas marcas preferidas por los clientes.

El minorista, además, deberá potenciar también las enseñas que no sean líderes y contribuir a los lanzamientos de producto. Su surtido, además, deberá simplificarse, por lo que se acabará creando un punto de venta más lógico.

La disminución de los costes puede venir de la negociación con los proveedores, del desarrollo de los incentivos en ventas e incluso del desarrollo de la creatividad con los fabricantes.



En logística, los costes se reducirán si se ajusta la gestión de las plataformas, se reducen los denominados stocks “muertos”, la reducción del número de referencia y del tipo de manipulación.

“El impacto de la eliminación de las roturas –se dice en el informe citado–, va más allá del vender más. Un surtido optimizado permitirá focalizar la empresa, sea fabricante o distribuidora, en su ofer-



ta, así como también reducir o eliminar lo marginal”.

Una adecuada gestión en la cadena de suministro implicará, por fuerza, el incremento de las ventas, a partir del aumento del número de clientes y del gasto medio realizado por los mismos. En términos de márgenes, en el estudio se recoge que la gestión óptima permitirá la mejora en los días de rotación de stocks y en los de inventario. Estos últimos, por cierto, quedarían reducidos, ya que en el proceso de optimización de la gestión se eliminarían las referencias marginales.

### LA CLAVE DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

El 20% de los casos de rotura de stock tiene su origen en un error de previsión. Lo dice Brian Subirana, profesor del Instituto de Estudios de Empresa (IESE) en un artículo publicado por la revista *Código* 84, editada por la Asociación Española de Codificación Comercial (AECOC).

Para Subirana, una de las fórmulas para paliar el problema es la Identificación por Radio Frecuencia (RFID), tecnología que podría sustituir en breve los actuales códigos de barras de los productos de gran consumo.

Según este experto, entre las ventajas de la RFID destacan la sincronización de la oferta y la demanda, la reducción del riesgo de pérdidas, que actualmente representan el 1% de las ventas, evitar la

desviación de productos, facilita la gestión de las devoluciones, aumenta la eficiencia de la gestión de la caducidad y reduce la falsificación de las mercancías.

Esto último se debe a la dificultad de copiar la etiqueta con Código de Identificación de Producto (EPC). Dicho estándar de codificación es necesario, según Subirana, para que la RFID se lance definitivamente al mundo de la distribución de gran consumo.

Para que esta tecnología sustituya el código de barras se precisa de sectores complementarios, tales como integradores, desarrolladores de aplicaciones de software y hardware, como Microsoft o Sap, reguladores y fabricantes de componentes.

En la cadena de suministro se requiere también la implicación de fabricantes y distribuidores. Entre estos últimos, cadenas internacionales como la norteamericana Wal-Mart, la alemana Metro o la británica Tesco han iniciado las primeras acciones al respecto. Ya hace tres años la norteamericana solicitó a sus principales proveedores, un centenar, que colocaran las etiquetas RFID, también llamadas “inteligentes”, a sus productos. mientras que de forma previa a su fusión, las compañías Gillette y Procter and Gamble hicieron lo propio en el sector de la fabricación.

Según Aecoc, en el mercado español la implantación de esta tecnología tardará

una década y se estima que la cifra de inversión que requerirán los usuarios de la misma, unas 15.000 empresas, será de 100 millones. Partiendo del EPC, la “matrícula” de las mercancías, toda la información relativa a las mismas se incluye en el chip o etiqueta inteligente.

El estándar de codificación EPC requiere, por tanto, su promoción para lo cual Aecoc inauguró en septiembre pasado el EPC Competence Centre, una suerte de laboratorio de pruebas de radiofrecuencia de identificación.

Entre las compañías tecnológicas que participan en este centro destacan Intermec, Printronix, Aida Centre, Checkpoint Systems, Sinel Systems y Cetecom.

Aecoc es además la asociación que representa en España a la EPCglobal. Esta última organización, de ámbito mundial, desarrolla los estándares para la implantación de la tecnología RFID. ■

**SYLVIA RESA**  
Periodista

### BIBLIOGRAFÍA

“Roturas de Stock. El aprovisionamiento como clave para fidelizar y rentabilizar a los clientes”, Nueno, José Luis.

“Rentabilizando RFID”. Subirana, Brian. Revista *Código* 84. Febrero 2005.

Asociación Española de Codificación Comercial (AECOC). Diversos informes.