

Comercialización y logística

La respuesta eficiente

ECR es la sigla de *Efficient Consumer Response*, es decir, *Respuesta Eficiente al Consumidor*. Tras ese nombre se esconde un verdadero desafío para los fabricantes, distribuidores y comerciantes minoristas, dado que implica una nueva relación basada en el trabajo conjunto y coordinado. El premio: aportar mayor valor agregado a todos los eslabones de la cadena, aumentando la calidad y reduciendo los costos.

Informe sobre una estrategia que muchas empresas alimentarias ya han implementado y que otras deben empezar a plantearse

El objetivo principal del ECR es integrar los procesos logísticos y comerciales a lo largo de la cadena de abastecimiento, de modo que, en lugar de maximizar la eficiencia de cada uno de ellos por separado, se potencia la del sistema en su conjunto. Se reemplaza el esquema de "push" donde se fuerza el ingreso de los productos, para dar lugar a un "pull" donde se responde a la demanda del consumidor alcanzando en el proceso una mayor eficiencia global

Un poco de historia

El *Efficient Consumer Response* nació a mediados de 1992 en Estados Unidos, cuando altos ejecutivos de la industria minorista, mayorista, brokers y fabricantes fundaron un grupo voluntario llamado Grupo de Trabajo ECR.

Anteriormente había existido otro intento del sector llamado *Quick Response* -Respuesta Rápida (QR), cuyo objetivo era acortar el ciclo de la cadena de abastecimiento. ECR se desarrolló más tarde sobre las prácticas QR, basado en un enfoque más amplio porque integra bajo el mismo objetivo, desde el fabricante hasta el minorista, y equilibrado, porque busca el beneficio de todos ellos poniendo el acento en la comprensión de las necesidades del consumidor. Estados Unidos fue el precursor del desarrollo de esta estrategia. y Europa la incorporó en 1995.

En nuestro país el proyecto ECR se halla a cargo de la Asociación Argentina de Codificación de Productos Comerciales –CODIGO-. La entidad se constituyó en 1988 con representantes de empresas industriales, comerciales y la promoción técnica de la Cámara Argentina de Supermercados y la Federación Argentina de Supermercados. Esta Asociación se define como una organización profesional formada por fabricantes y distribuidores, creada sin fines de lucro para el desarrollo y difusión de la codificación de productos en Argentina.

Para la aplicación de las herramientas de ECR, Código formó grupos de trabajo integrados por empresas productoras, transportistas, supermercados y consultoras. Entre las empresas productoras y distribuidoras de alimentos se encuentran: Bagley, Canale, Arcor, Molinos, Unilever, Peñaflo, Refinerías de Maíz, Parmalat, Lactona, La Serenísima, Sancor, Norte, Disco, La Anónima, Ekono, Jumbo, Tía y otras.

Pilares y metas

El *Efficient Consumer Response* se sustenta sobre tres pilares básicos: **proveer valor al consumidor; remover los costos que no agregan valor, y maximizar el valor y minimizar la ineficiencia a través de la cadena de abastecimiento.** Las metas, a su vez, se resumen en cuatro breves y contundentes enunciados: **proveer a los consumidores de los productos y servicios que ellos quieren; reducir inventario; eliminar transacciones en papel, y modernizar el flujo de producto.**

De este modo, más que una herramienta, ECR, constituye un cambio organizacional, e implica repensar el negocio. En consecuencia su éxito resulta impensable si no está elaborado a partir de:

- Un cambio organizacional y cultural profundo de la empresa en su conjunto.
- Una asociación del tipo gana-gana entre proveedor y *retailer* que lleva a una relación de socios de negocios. Este nuevo esquema requerirá mayor apertura entre las partes, e intercambio de información que actualmente se considera confidencial.
- La incorporación de las herramientas básicas: uso de tecnologías para obtener información acerca de demandas; sistemas de comunicación entre bocas, depósitos y administración central; y codificación estándar a nivel producto, envase continente y pallet.

Las cuatro estrategias de ECR

Existen cuatro estrategias sobre las que trabaja ECR. En lo atinente a los **aspectos logísticos**, busca una:

Reposición eficiente

El modelo de reposición eficiente tiene como único objetivo proveer el producto correcto, en el lugar correcto, en la cantidad correcta y de la forma más eficiente posible. Es decir, que exige un trabajo conjunto entre supermercados y proveedores para generar un flujo de información único, exacto y a tiempo a lo largo de la cadena de abastecimiento. De ese modo se trata de conseguir:

- Incrementos de venta por reducción de faltantes.
- Reducción de existencias en la cadena de suministros / Reducción de costos de obsolescencia.
- Reducción de costos de gestión de pedido, almacenaje, manipulación, transporte por acortamiento de la cadena de suministros.

En lo relativo a los **aspectos comerciales** (Category Management) los esfuerzos se dirigen a contar con:

Surtido eficiente

El minorista debe tener el surtido adecuado para satisfacer las necesidades del consumidor. Para ello es importante la utilización eficiente del local y de la góndola, ofreciendo al consumidor aquellos productos que realmente demanda. El surtido adecuado permite:

- El incremento de ventas y márgenes por metro cuadrado.
- La disponibilidad de producto para el consumidor final.

Promoción / precio eficientes

Esta técnica define procedimientos para que las promociones logren los resultados esperados. Se diseñan acciones para cada categoría y adecuados a cada local de venta, obteniendo una mayor rentabilidad. De este modo se apunta a que proveedores y minoristas obtengan:

- Incremento de ventas por selección óptima de segmento de mercado, forma y momento de la promoción.
- Reducción de costos de producción, almacenaje y distribución por la estacionalidad inducida.
- Reducción de costos de gestión y control de las promociones.

Lanzamientos eficientes

El objetivo es optimizar las inversiones realizadas en desarrollo y lanzamiento de nuevos productos que satisfagan mejor las necesidades de los consumidores, reduciendo la cantidad de lanzamientos fallidos al mercado. Se consiguen de este modo:

- La reducción de lanzamientos no rentables.
- La optimización de los márgenes comerciales obtenidos de los lanzamientos.

Para que estos objetivos comerciales alcancen éxito, es fundamental la implementación del Category Management (Administración de Categorías). Se trata de la selección o elección de grupos de productos (categorías) que se administran como unidades estratégicas de negocios. Esto comprende la comercialización, almacenamiento, abastecimiento, determinación del precio, variedad e introducción de nuevos productos, de forma que maximice el potencial de cada categoría. A su vez estas acciones demandan el uso de datos del punto de venta para desarrollar planes estratégicos, seguimiento de espacios por productos y medición de la performance de la categoría.

El sistema lleva a las compañías a enfocarse en categorías que ofrecen el mejor retorno aumentando sus ventas por metro cuadrado.

Componentes claves del ECR

- ***Asistencia automatizada de compra (CAO)***. Se enfoca en un reabastecimiento a nivel del minorista, tanto desde el centro de distribución de este, como directamente del fabricante basado en datos escaneados en el punto de venta.
- ***Intercambio Electrónico de DATA (EDI)***. Es una herramienta electrónica eficiente que permite la transmisión automática de datos entre los sistemas de computación de los socios comerciales. EDI hace posible un mejor control de la producción, compra y requerimientos de entrega, posibilitando una rápida respuesta cliente-proveedor, y una reducción de los inventarios.
- ***Flujo de distribución***. Asegura el movimiento constante de producto del proveedor a la góndola, reduciendo el ciclo de los inventarios. Un punto importante para asegurar este flujo es el “*cross-docking*”, metodología de trabajo en la que la mercadería es recibida en un centro de distribución o depósito y preparada inmediatamente para el despacho. Mediante esta técnica la mercadería no tiene almacenamientos intermedios, eliminándose así los inventarios innecesarios en los centros de distribución y disminuyendo los niveles de stocks.
- ***Costo basado en actividades (ABC)***. Es un método contable que permite a los minoristas y los proveedores medir todos los costos asociados con un producto. Asignando un costo a cada actividad, los minoristas conocerán el verdadero costo de hacer el negocio. Mediante esta herramienta se pueden eliminar productos o funciones que son demasiado costosas o que no agregan valor.
- ***Reabastecimiento continuo***. Los productos se entregan basados en la información de inventario al día. El reabastecimiento continuo mejora la rotación, los ciclos de inventario decrecientes y reduce los “*fuera de stock*”. Este componente disminuye la cantidad de días en que un producto es trasladado, guardado y trasladado nuevamente.

Según define el grupo Consultor Fyasa **ECR NO** es:

- Una rápida cura para todo.
- Un remiando para los problemas de la industria.
- Una iniciativa para vender este trimestre.
- Una solución para “activarse”.
- Una forma establecida y fija para hacer las cosas.
- Común para todas las compañías.

¿Dónde se aplica ECR?

La nómina de países donde la aplicación del ECR es usual comprende naciones ubicadas en todos los continentes. En América, EEUU, Canadá, México, Colombia, Brasil, Chile, Argentina y Colombia. En Europa, virtualmente todos: Francia, España, Irlanda, Italia, Gran Bretaña, Alemania, Bélgica, Holanda, Dinamarca, Austria, Suiza, Finlandia, Checoslovaquia y Grecia. También Australia e Israel están familiarizados con esta estrategia, lo mismo que un creciente número de naciones africanas y asiáticas.

Category Management

Se entiende por *categoría* al grupo de productos y/o servicios distinguible y administrable, que los consumidores perciben como interrelacionados para la satisfacción de sus necesidades. Ejemplo: arroz, fideos, conservas de pescado, etc.

El *Category Management* (Administración de Categoría) es un proceso de negocio diseñado por los minoristas junto con los proveedores, para administrar las categorías como **unidades estratégicas de negocio**, a fin de dar mayor valor agregado al consumidor.

La diferencia con el enfoque tradicional es que en lugar de dividir al negocio en departamentos tales como *compras, ventas, marketing*, etc., se administra cada categoría como una empresa, es decir que **cada una de ellas** tendrá su plan de marketing, su registro de compras y ventas, su propia cuenta de resultados, su estrategia y su plan de desarrollo. Cada categoría es desarrollada de principio a fin en forma independiente pero si bien las decisiones comerciales y estratégicas varían de categoría en categoría, siempre deben hallarse en línea con la estrategia central de la empresa.

Funciones del Category Manager

El *Category Manager* es la persona encargada de llevar adelante una o varias categorías, esta tarea implica:

- Desarrollar, comunicar, implementar y monitorear los planes estratégicos de negocios para las categorías asignadas.
- Desarrollar y mantener las relaciones con el proveedor para respaldar la estrategia y el plan de la categoría.
- Manejar el surtido de producto, variedad, calidad y desarrollo de nuevos productos.
- Manejar las estrategias de precios y los objetivos de margen.
- Desarrollar e implementar los planes de promoción.
- Desarrollar la presentación en góndola de la categoría y los planes de asignación de espacios.
- Identificar las oportunidades para incrementar las ventas de la categoría y reducir los costos desde una perspectiva integral de la cadena de valor.

El Consumidor

Las categorías son determinadas por el propio consumidor y estas no se identifican necesariamente con la variedad de productos disponibles en los locales o *mix* del fabricante. De ahí que resulte necesario tener un conocimiento profundo sobre el comportamiento de consumo y las características del cliente.

Para definir cuáles son las categorías que conforman mis productos, hace falta saber, entre otras cuestiones:

- Cuáles son los grupos de consumidores
- Cuál es la naturaleza del consumidor
- Por qué va de compras
- Por qué compra
- En qué momento se produce la decisión de compra
- Cuándo y cuánto compra
- Qué es lo que influye en su decisión de compra

Tipos de categoría

Las denominadas *Categorías de Punto de Venta* son las que llevan al consumidor hacia el lugar de venta. El comprador se dirige especialmente al punto de venta donde encontrará todo lo necesario para una determinada categoría. Su clasificación abarca varios tipos:

Categorías de Compra de Rutina

Compras habituales, que no requieren de mucha motivación y que tienen que ver con el tipo de consumo y la frecuencia de compra.

Categorías de Impulso

Categorías cuya compra no obedece a algo premeditado ni racional, sino mas bien a un impulso o decisión espontánea.

Categorías de Complemento

Aquellas compras que tienen que ver con la variedad de productos ofrecidos, una forma de completar convenientemente la compra efectuada.

Implementación

La implementación de ECR se puede dividir en cuatro etapas.

1a - Consiste en dividir a todo el negocio en categorías y establecer las estrategias para cada una de ellas. Un jefe o gerente de categorías puede tener a su cargo una o más categorías y será su responsable abarcando todo el proceso, desde la negociación de compra, el manejo de stocks, la política de marketing, la ubicación del producto en la góndola y finalmente la venta.

2a - Se refiere a la implementación del *Category Management*. En esta etapa pueden ponerse en marcha todas las categorías al mismo tiempo, o incorporarlas gradualmente hasta abarcar su totalidad. Es necesario definir los indicadores que medirán el desempeño de cada categoría, tales como :ventas y ganancias brutas, márgenes sobre ventas, contribución marginal, días de stock, rotación etc.

3a - Consiste en extender el proceso de manejo de categorías hasta el proveedor. El proveedor debe adaptar su estructura para que se establezca una comunicación más fluida con el responsable de la categoría.

4a - Se refiere al aprovisionamiento continuo. La idea central es que no se hagan órdenes de compra ni pedidos, sino que el proveedor al recibir las cifras de ventas, mediante el uso del EDI, entregue en tiempo y forma los productos.

Como puede apreciarse, implementar ECR implica un cambio profundo en las prácticas habituales de hacer negocios. Se trata de rediseñar procesos y cambiar actitudes. Sin embargo, el ECR no es sólo para empresas grandes. Todas las firmas, independientemente de su tamaño, pueden adoptar los procesos, las tecnologías o servirse de algunas de las herramientas que propone ECR. Poder brindar al consumidor los productos que necesita, y en el tiempo y la forma adecuados a sus necesidades, es la puerta que abre el espacio a mayores y mejores beneficios para toda la cadena de valor.

Lic. Carolina Canzani

Fuentes Consultadas

Código - CAS: Cámara Argentina de Supermercados - ECR Europa - ECR Portugal - ECR Canadá - ECR Colombia - ECR Brasil - ECR Chile - www.categorymanagement.com - Lic. Roberto Serra: www.competir.com

Para no almacenar

El **cross – docking** es un sistema de distribución en el cual la mercadería recibida en el centro de distribución o depósito, no requiere ser almacenada antes de enviarla a su destino final. Es decir que el distribuidor simplemente mueve el producto desde el dock de recepción al dock de envío, o mantiene la mercadería en un apartado sin almacenarla para luego asignarle un dock de envío.

El objetivo principal del *Cross – docking* es **reducir el nivel de stock en los depósitos o centros de distribución**. El proveedor reemplazará las entregas menos frecuentes y más grandes por entregas más frecuentes y en menores cantidades.

El personal de la base de la base de transferencia (centro de distribución o depósito) debe saber cuándo arribarán los productos, adónde serán enviados y cuándo serán despachados a su destino final.

Beneficios de su aplicación

- Reducción en el costo financiero de mantenimiento del inventario. Disminuye el costo total del depósito.
- Reducción de costos de distribución, como el área física necesaria para el manejo de la mercadería
- Reducción del manipuleo de productos y tiempo de almacenamiento, lo que significa reducción del costo de mano de obra, rotura, devoluciones, etc.
- Incremento del volumen de transacciones por metro cuadrado en el centro de distribución.
- Facilitamiento del flujo de productos en la cadena de abastecimiento.

Fuente: Código