

# Definición de un marco para el desarrollo de la colaboración logística entre fabricantes y detallistas en el sector alimentario en Galicia

Ana M<sup>a</sup> Mejías Sacaluga<sup>1</sup> y J. Carlos Prado Prado<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Facultad de CC.EE. y Empresariales de Vigo. Universidad de Vigo, Lagoas-Marcosende s/nº 36200 Vigo (Pontevedra), mejias@uvigo.es

<sup>2</sup>ETS de Ingenieros Industriales de Vigo. Universidad de Vigo, Lagoas-Marcosende nº 9 36200 Vigo (Pontevedra), jcprado@uvigo.es

## RESUMEN

*Tomando como referencia los resultados de un estudio empírico llevado a cabo en el contexto geográfico gallego para analizar la situación actual y las perspectivas de la colaboración logística entre fabricantes y detallistas de la cadena de suministro de bienes de alimentación, en este trabajo se propone un modelo de relaciones, así como un conjunto de líneas de actuación, que contribuyan al desarrollo de dicha colaboración en el citado contexto de estudio.*

### 1. Introducción.

Desde su presentación en 1992 en el transcurso de la Conferencia Anual del *Food Marketing Institute* en EE.UU., la iniciativa E.C.R. (*Efficient Consumer Response* o Respuesta Eficiente al Consumidor) pretende ser la filosofía de un nuevo marco de relaciones entre fabricantes y detallistas de bienes de gran consumo y, en definitiva, de todos los agentes implicados en esa cadena de suministro.

Dicha iniciativa surge en un contexto generalizado de negociaciones agresivas entre fabricantes y cadenas detallistas, en buena parte consecuencia del desplazamiento del poder de manos de los primeros a los segundos, cada vez más concentrados y con mayor volumen de compra [1].

Ante esta situación, la iniciativa E.C.R. aparece en el panorama empresarial con el objetivo de fomentar el trabajo conjunto de fabricantes, detallistas, distribuidores y demás intermediarios de la cadena de suministro, en los campos de la logística y el marketing, para eliminar las ineficiencias derivadas de la actuación descoordinada entre ellos y la búsqueda de beneficio de forma individual y, en cambio, ofrecer valor añadido al consumidor [2].

Si bien el camino a seguir parece claro, como así lo demuestra el hecho de que la iniciativa E.C.R. se haya extendido rápidamente del contexto americano al europeo con la creación de un comité oficial ECR Europa y sendos comités nacionales (entre ellos el español, constituido en 1995), la difusión de dicha iniciativa no ha cubierto las expectativas iniciales. De este modo, a pesar de las actuaciones llevadas a cabo por parte de grandes grupos multinacionales y grandes empresas en general, representantes de ambos bandos, la extensión a la masa crítica para lograr un verdadero éxito de la iniciativa es un reto que está pendiente de conseguir [3].

Debido a la relativa novedad de este nuevo enfoque de gestión, son todavía escasos los trabajos empíricos sobre el tema dentro y fuera de nuestras fronteras. Por ese motivo, y dada la importancia de alcanzar masa crítica en este proyecto, se ha llevado a cabo durante el año 2000 un estudio de enfoque logístico en el contexto geográfico gallego, con el objetivo de analizar la situación de fabricantes de productos de alimentación y cadenas detallistas

respecto a la filosofía de colaboración y al desarrollo y puesta en práctica de soluciones operativas eficientes y de tecnologías de la información que propugna el E.C.R.

Tras una breve descripción de la iniciativa E.C.R., tanto en lo relativo a sus fundamentos como a las prácticas y tecnologías en la que se sustenta su aplicación, este trabajo muestra los principales resultados del estudio antes mencionado.

A tenor de dichos resultados, se propone un modelo de relaciones para fomentar la cultura de colaboración en el sector alimentario gallego, donde se contempla todo el rango de posibles relaciones a mantener según la importancia estratégica del cliente/proveedor (negociaciones amistosas, cooperación, coordinación y colaboración), así como las estrategias y prácticas que a corto/medio plazo pueden implantarse habida cuenta de la situación puesta de manifiesto en el estudio.

Finalmente, la última parte del trabajo plantea una serie de líneas de actuación para favorecer la puesta en marcha del marco de relaciones propuesto. Dichas actuaciones hacen referencia al diseño del sistema logístico, a las tecnologías de la información y las comunicaciones, a los cambios organizativos y a los principios básicos a contemplar en las relaciones.

## **2. La iniciativa E.C.R.**

“El E.C.R. es una iniciativa del sector de bienes de gran consumo según la cual vendedores, proveedores e intermediarios se comprometen de mutuo acuerdo a trabajar juntos para proporcionar mayor valor al consumidor” [4]. Eficiencia, flexibilidad y orientación al cliente son, por tanto, los principios que deben dirigir la actuación conjunta de todos los miembros de la cadena para alcanzar el objetivo propuesto.

Como directrices de esta filosofía se han definido cuatro estrategias, tres de ellas relacionadas con el área de marketing:

*Efficient Assortment* o Surtido Eficiente (con el objetivo de optimizar la oferta en el lineal por medio de la gestión de categorías, mejorando la utilización de espacio en el lineal sobre la base del análisis de ventas y rentabilidad de los productos de una categoría),

*Efficient Promotions* o Promociones Eficientes (con el objetivo de evitar la proliferación de promociones no rentables a través del conocimiento de su impacto económico) y

*Efficient Product Introduction* o Desarrollo Eficiente de Productos (con el objetivo de minimizar el número de nuevos productos lanzados que fracasan en el mercado).

Y una cuarta estrategia relacionada con el área logística y en la cual se centra este trabajo:

*Efficient Replenishment* o Reaprovisionamiento Eficiente (con el objetivo de reducir los costes innecesarios en la cadena de suministro a partir del aprovechamiento de sinergias entre fabricantes y detallistas, por medio de la racionalización de las redes logísticas, de la implantación de técnicas de reaprovisionamiento continuo y de la reducción de retrasos y errores en la generación y satisfacción de los pedidos).

El elemento conductor del Reaprovisionamiento Eficiente (en adelante R.E.) son los datos de venta capturados a través de los escáners. A partir de aquí, la disponibilidad de esta información y el empleo de una serie de sistemas de información a los que da soporte ha permitido el planteamiento de un conjunto de mejores prácticas bajo el marco del E.C.R [5].

En primer lugar, se propone una Reingeniería de la Cadena de Suministro, que consiste en la implantación de soluciones de suministro físico desde los proveedores a las plataformas (almacenes o centros de distribución de las cadenas detallistas) o a los puntos de venta, centrándose en los ahorros vía compartición de infraestructuras logísticas (transportes) y la sincronización de procedimientos entre los agentes implicados en el flujo (fabricantes-transportistas-detalistas). Bajo este enfoque surgen soluciones como la multirrecogida (transporte compartido entre varios fabricantes para la entrega en plataforma) y el cross-docking (reenvío de mercancía a tiendas sin almacenaje ni manipulación).

Asimismo, es posible la Generación Automática de Pedidos (CAO o *Computer Assisted Ordering*), sistema fundamentado en el detallista que genera automáticamente las órdenes de reposición de mercancía cuando el inventario baja de un determinado nivel fijado. Este sistema está sustentado por la información del nivel de las existencias, los datos de las ventas exactas proporcionados por los escáners y los datos de previsiones. Las previsiones se utilizan para establecer los objetivos de inventario, basándose para ello en los históricos, las promociones planificadas y las estacionalidades.

Finalmente, se ha definido el Reaprovisinamiento Continuo (CRP o *Continuous Replenishment Planning*) o sistema de reposición de mercancía basada en la demanda real y prevista del consumidor. Bajo este sistema, la cadena detallista transmite diariamente al fabricante los datos sobre el estado del inventario, el cual es el responsable de crear las órdenes de reposición para el almacén o plataforma.

Como complemento a esta breve descripción conceptual de los sistemas y prácticas relativas al R.E., cabe destacar el papel que las tecnologías juegan en su funcionamiento y que se pueden estructurar en tres niveles:

- En el primer nivel se encuentran la información básica y las tecnologías de comunicación que forman la base de cualquier sistema de información (escáners basados en la lectura del código de barras EAN-13 o de producto, las bases de datos y el código EAN-128, entre otros).
- En el segundo nivel se enmarcan las aplicaciones de software (por ejemplo, el correo electrónico y el EDI).
- Por último, en el tercer nivel se encuentran los sistemas que sustentan las prácticas E.C.R. (CAO y CRP), para cuya implantación se requiere haber alcanzado cierto nivel de madurez en los niveles anteriores [6].

### **3. Presentación y resultados del estudio.**

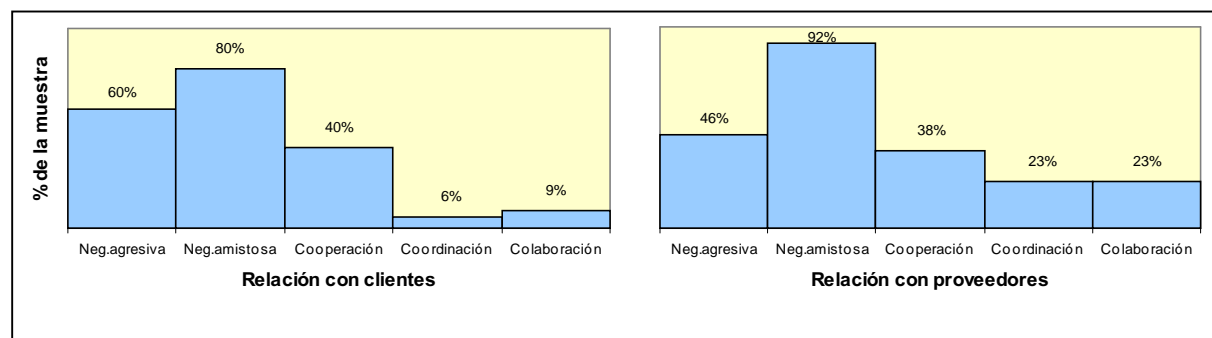
Durante el pasado año 2000 se ha llevado a cabo un estudio con el objetivo general de analizar la situación de fabricantes de productos de alimentación y cadenas detallistas respecto a la filosofía de colaboración y al desarrollo y puesta en práctica de soluciones operativas eficientes y de tecnologías de la información que propugna el E.C.R., centrando la atención en el ámbito de la logística y tomando como referencia el área geográfica de Galicia.

A continuación, en la tabla 1, se recoge la ficha técnica del estudio.

Universo:	Empresas gallegas fabricantes de productos alimentarios (de un amplio abanico de actividades) los cuales comercializan a través de cadenas detallistas y cuya facturación superó los 1.000 millones de pesetas en el ejercicio del 98. Cadenas detallistas gallegas con más de 5 puntos de venta en Galicia considerando la totalidad de sus enseñas comerciales.
Técnica de recogida de información:	Entrevista personal con apoyo de un cuestionario estructurado mixto (preguntas abiertas y cerradas. Escala de valoración 1- mínimo / 5 – máximo).
Tamaño del universo:	60 fabricantes, 9 cadenas detallistas gallegas y 8 no gallegas.
Entrevistas realizadas:	35 fabricantes, 9 cadenas detallistas gallegas y 4 no gallegas.
Perfil de los entrevistados:	Responsables de logística y, en su defecto, responsables relacionados con las actividades logísticas/comerciales de la empresa.

Tabla 1: Ficha técnica del estudio.

Según los resultados del estudio, para un alto porcentaje tanto de fabricantes como de detallistas (80% y 92%, respectivamente), la negociación amistosa entre ambas partes es el tipo de relación que se mantiene de forma mayoritaria. Con todo, el 60% de los fabricantes y el 46% de los detallistas afirman que algunas de sus negociaciones están marcadas todavía por la agresividad. Por último, los planteamientos que implican el trabajo en común y un horizonte más amplio en la relación comienzan a mostrar signos de avance, fundamentalmente en su primera fase o fase de cooperación. El total de resultados se muestra en la figura 1.



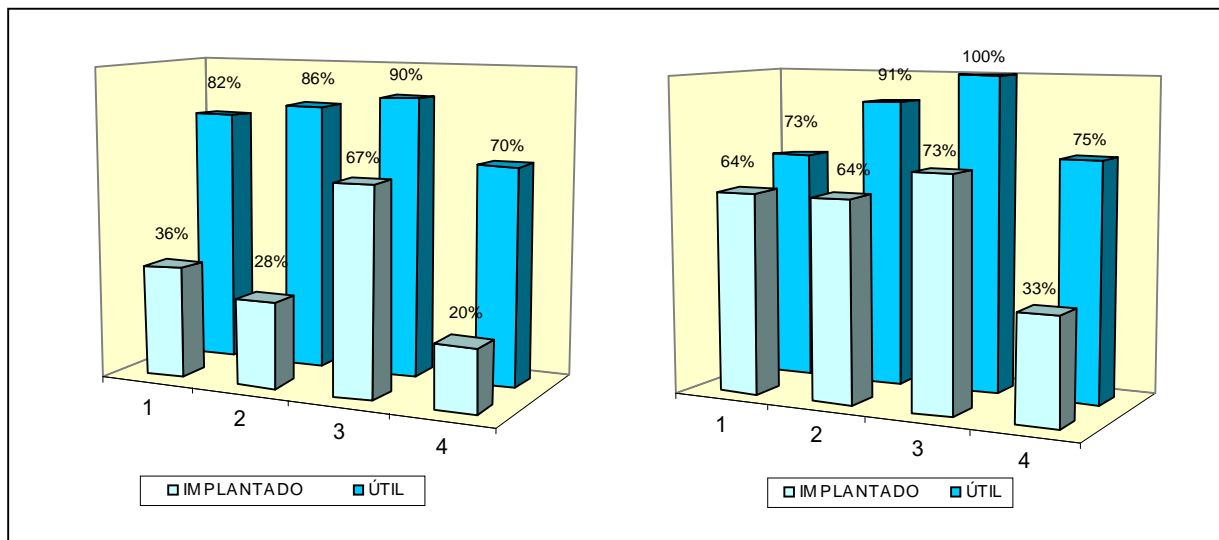
<b>Negociación agresiva:</b>	Basadas en condiciones comerciales, muy discutidas, con resultados de perjuicio para alguna de las partes
<b>Negociación amistosa:</b>	Contrato de duración anual ó inferior dónde los resultados suelen ser más equilibrados para ambas partes
<b>Cooperación:</b>	Contrato de más larga duración y basada en la buena disposición y confianza proveedor -cliente
<b>Coordinación:</b>	Contrato de larga duración y en el que son pactadas gran parte de las condiciones logísticas anteriores, contando con la integración de sistemas de información (EDI, Internet,...)
<b>Colaboración:</b>	Relaciones a largo plazo, equipos multiempresa, previsiones compartidas , planificación conjunta,...

Figura 1: Tipo de relaciones mantenidas (fabricantes (izq.)-detallistas (drcha.))

Por otra parte, a la hora de poder valorar la importancia de la logística en las negociaciones, los resultados señalan que el 86% de los fabricantes y el 54% de los detallistas incluyen los requerimientos logísticos como parte de una negociación llevada a cabo por perfiles comerciales. Sólo el 11% de fabricantes y el 23% de detallistas llevan por separado la negociación comercial de la negociación logística, y sólo el 26% de fabricantes y el 38% de detallistas basan sus negociaciones en la participación de equipos multifuncionales (ventas+logística+marketing...).

En cuanto al establecimiento de acuerdos que permitan ganar eficiencia en el proceso logístico de entrega-recepción de la mercancía, los resultados muestran en ambos casos una valoración positiva en cuanto a la utilidad de establecer dichos acuerdos. No obstante, el nivel de implantación es bastante discreto en el caso de los fabricantes, exceptuando la colaboración con los clientes en el diseño del formato de las unidades de expedición. Un alto

porcentaje de detallistas, en cambio, afirman poner en práctica acuerdos que favorezcan la eficiencia logística, siendo los acuerdos de calidad concertada para la entrega-recepción los que muestran la menor extensión. La figura 2 muestra los resultados.



<b>1. Recomendaciones AECOC para la logística (RA) :</b>	Recomendaciones para la entrega-recepción y envases, embalajes y elementos de manipulación.
<b>2. Ficha logística :</b>	Documento que contenga los acuerdos y datos relacionados con la entrega -recepción.
<b>3. Colaboración en diseño de E+E :</b>	Colaboración entre fabricantes y detallistas en el diseño del formato de unidades de expedición.
<b>4. Acuerdos de calidad concertada :</b>	Revisión de la mercancía en la entrega basado en muestreo frente a la revisión total.

Figura 2: Interés frente implantación de acuerdos de eficiencia (fabricantes (izq.)-detallistas (drcha.))

Sobre las barreras a la colaboración logística, teniendo en cuenta las implicaciones que conlleva dicha colaboración (p.e., mayor compromiso en los acuerdos de eficiencia en la entrega-recepción y en mayor número de aspectos, mayor transparencia en el intercambio de información, valoración conjunta de los ahorros a obtener, etc.), la valoración de los fabricantes y cadenas detallistas sobre las principales barreras es muy diferente.

Así, mientras los fabricantes señalan como principales barreras a la colaboración el excesivo peso de las condiciones comerciales en la negociación, la reticencia por parte de detallistas a compartir información y la falta de confianza en el reparto equitativo de beneficios y riesgos derivados de la colaboración, por ese orden, los detallistas señalan la falta de confianza en primer lugar y, seguidamente, la falta de formación para la puesta en marcha de este nuevo enfoque de gestión.

Por último, en cuanto a la iniciativa E.C.R., el nivel de conocimiento sobre la iniciativa es discreto en fabricantes (6% lo conocen totalmente / 48% lo conocen a grandes rasgos), pero considerable en detallistas (46% lo conocen totalmente / 23% lo conocen a grandes rasgos), siendo por tanto la visión de estos últimos a la hora de valorar el interés de trabajar bajo este enfoque más crítica que la de los primeros.

Finalmente, analizando más en detalle el conocimiento y uso de algunas de las tecnologías y mejores prácticas asociadas al R.E., los resultados muestran un mayor nivel de avance en detallistas frente a fabricantes, si bien, como se observa en la tabla 2, la extensión de dichas herramientas y procedimientos es bastante limitada.

PRÁCTICA	CONOCE		REALIZA		INTERÉS	
	FABRICANTE	DETALLISTA	FABRICANTE	DETALLISTA	FABRICANTE	DETALLISTA
CROSS-DOCKING	9% SÍ	38% SÍ	15% SÍ	50% SÍ	14% SÍ	54% SÍ
	29% ALGO	23% ALGO			57% NS / NC	46% NS / NC
EAN - 128	31% SÍ	37% SÍ	33% FASE PILOTO	49% FASE PILOTO	80%	80%
	20% ALGO	27% ALGO	17% IMPLANTADO	17 % IMPLANTADO		
CRP	9% SÍ	33% SÍ	0%	29% FASE PILOTO	?	?
	14% ALGO	25% ALGO		29% IMPLANTADO		

Tabla 2: Conocimiento y uso de tecnología y mejores prácticas del R.E.

#### 4. Modelo de relaciones.

Teniendo en cuenta los resultados del estudio obtenidos, en la figura 3 se presenta un modelo de relaciones basado en las estrategias logísticas de colaboración que a corto/medio plazo pueden implantarse con éxito en el sector alimentario en Galicia.

El punto de partida debe ser la definición del tipo de relación a mantener con cada uno de los proveedores/clientes, evolucionando de la negociación a la colaboración en función de importancia estratégica de la relación y del grado de interdependencia entre los agentes. Ello significa que el nivel de relación que se alcance con cada proveedor/cliente será diferente y así, habrá relaciones que se limiten a la negociación amistosa, otras que avancen hacia la cooperación, etc.

Pero además, las actuaciones que impliquen cada nivel pueden variar según el caso, de modo que una medida o actuación (por ejemplo, comunicaciones EDI) en un caso puede llevarse a cabo en la fase de negociación amistosa y, en otro caso, ser planteada en la fase de cooperación o en otra más avanzada dependiendo del tipo de proveedor/cliente del que se trate (lógicamente, lo primero se dará en las relaciones en las que entren en juego grandes volúmenes de negocio y lo segundo para proveedores/clientes de menor envergadura).

En segundo lugar, acerca de la responsabilidad de guiar y llevar cabo todo lo descrito, es decir, agentes, nivel jerárquico y perfiles involucrados en las relaciones, se considera que para el caso de negociaciones y primeros avances en la línea de la cooperación puede ser suficiente con apoyarse en perfiles comerciales de todas las partes implicadas, estando en ello incluidos los requerimientos logísticos. Ahora bien, en cuanto la cooperación se consolide y para niveles superiores de relación, la búsqueda conjunta y sistemática de mejora debe apoyarse en equipos multiempresa, basados en un perfil multifuncional e involucrando a toda la organización, es decir, contando con la participación de todo el personal, tanto a nivel estratégico como a nivel operativo.

Finalmente, y como anticipa lo descrito en el párrafo anterior, la forma de actuar dentro de cada nivel de relación debe responder a un enfoque de mejora continua y no de actuaciones aisladas o esporádicas. La metodología a seguir se iniciará por tanto con el diagnóstico de la situación y el planteamiento de alternativas. A continuación, es imprescindible lograr el acuerdo y el compromiso de implantación de las nuevas soluciones por ambas partes. Tras ello, el control y la medida de resultados bajo índices comunes permitirá poner de manifiesto las mejoras o, por el contrario detectar desviaciones de los planteamientos. Por último, detectadas las desviaciones se harán los ajustes oportunos.

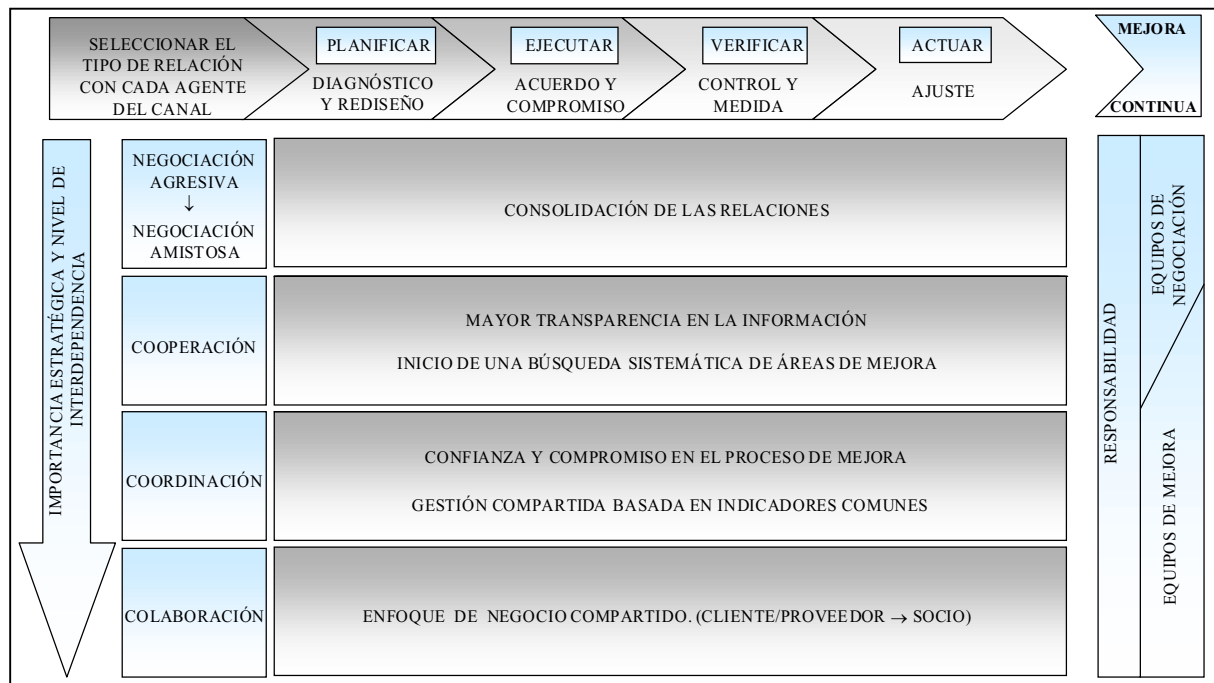


Figura 3: Modelo de relaciones

## 5. Propuesta de líneas de actuación.

Analizado el estado de la colaboración logística en la cadena de suministro de bienes de consumo alimentario en Galicia y propuesto un marco de relaciones para llevar a cabo dicha colaboración en este contexto, en este epígrafe se pretende perfilar una serie de líneas de actuación que favorezcan y fomenten el desarrollo de dicho marco.

Las actuaciones a llevar a cabo se describen a continuación agrupadas en cuatro ámbitos:

- Como paso previo a la integración de la logística externa, parece oportuno consolidar en las empresas gallegas el papel de la logística desde un punto de vista interno. Como punto fundamental de esta consolidación de la logística interna, la necesidad de mejorar el sistema de información logístico se hace palpable a nivel general entre los fabricantes de alimentación y los detallistas.
- En el entorno actual, es indudable la importancia de que las empresas conozcan las innovaciones tecnológicas existentes. Ante esta situación, es preciso articular mecanismos de difusión de las tecnologías existentes y de seguimiento de las mismas. Asimismo, es preciso que las empresas adopten una actitud proactiva ante el cambio tecnológico.
- Es importante recalcar la necesidad de fomentar la cultura de formación para el nuevo marco de relaciones, así como sensibilizar sobre la importancia de la participación del personal a todos los niveles y del trabajo en equipo bajo una estructura de comunicación formal (equipos de proyecto, grupos de mejora, etc.) dentro y fuera de la empresa.
- La cuantificación, la estandarización, la normalización y la documentación deben ser principios a tener en cuenta en el nuevo marco de relaciones.

## 6. Conclusiones.

A pesar de las actuaciones llevadas a cabo por parte de grandes empresas bajo el paraguas de la iniciativa E.C.R., la extensión a la masa crítica para lograr un verdadero éxito de la iniciativa es un reto que está pendiente de conseguir.

Como ponen de manifiesto los resultados del estudio llevado a cabo, si bien hay consenso en cuanto a que la colaboración fabricante-detallista parece la línea a seguir, no existe todavía la madurez suficiente entre las empresas gallegas (lo cual probablemente pueda extrapolarse a nivel general) para poner en práctica este enfoque. Así, aunque tanto fabricantes como detallistas reconocen que el estado actual de sus relaciones se puede catalogar en su mayoría de negociaciones amistosas, existiendo avances significativos en la línea de cooperación, no se puede obviar la existencia todavía de relaciones marcadas por la agresividad.

Por ese motivo, el modelo de relaciones y actuaciones propuesto para fomentar la cultura de colaboración en el sector alimentario gallego cubre todo el rango de posibles relaciones y está basado en las estrategias logísticas de colaboración que a corto/medio plazo pueden implantarse, habida cuenta de la situación de partida actual puesta de manifiesta a través del estudio empírico.

El modelo propuesto proporciona un marco de referencia que permite a las empresas diferenciar el nivel de relaciones con sus clientes/proveedores según la importancia estratégica de dicha relación, permitiendo concentrar los mayores esfuerzos en aquellas relaciones que van a reportar mayores beneficios.

Finalmente, el modelo permite un avance gradual en las relaciones, favorecido por el hecho de que las actuaciones dentro de cada nivel de relación deben responder a un enfoque de mejora continua, no de actuaciones aisladas o esporádicas, que permite progresar sin grandes alteraciones y sin incurrir en fuertes inversiones.

## Referencias

- [1] Prado, J.C. y Mejías. A. (1997), “La necesidad de colaboración entre fabricantes y distribuidores. El reto E.C.R. (Respuesta Eficiente al Consumidor) en la distribución comercial moderna”, *Alta Dirección*, noviembre-diciembre, pp. 93-100.
- [2] Mitchell, A. (1997), *Efficient Consumer Response: a New Paradigm for the European FMCG Sector*, (London: FT Retail and Consumer Publishing).
- [3] Kotzab, H. (2000), “Managing the fast moving goods supply chain – Does Efficient Consumer Response matter?”, *in Logistics Research Network Annual Conference 2000*, organised by The Lean Enterprise Research Centre, Cardiff University Business School.
- [4] Kurt Salmon Associates, Inc. (1993), *Efficient Consumer Response: Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry*, (Washington, DC: Food Marketing Institute).
- [5] AECOC (1998), *Las Oportunidades del Reaprovisionamiento Eficiente*, (Madrid: ECR España).
- [6] Pramataris, K.C.; Doukidis, G.J. y Paul, R.J. (1997), “Exploiting information systems potential in the ECR context”, *Proceeding of the 5<sup>th</sup> European Conference on Information Systems*, Cork, Ireland.