



## El ECR desde la perspectiva del marketing

■ ALBERTO MORANT CIMAS. Director de Milenium E. Soft

En 1992 surge la Respuesta Eficiente al Consumidor (1) (ECR) (2) con el objetivo de superar la etapa de confrontación en las relaciones entre los fabricantes y los distribuidores en los mercados masivos. La Respuesta Eficiente al Consumidor, como su propio nombre indica, pretende volver la mirada de fabricantes y distribuidores al consumidor, que se convierte en la razón que justifica la cooperación entre ambos. Sin embargo, este enfoque eminentemente marketiniano, contrasta con el modelo que inspira desde sus orígenes el desarrollo de ECR, el "just in time", más propio de las áreas de producción y logística.

En esta aparente contradicción es donde radica la grandeza del ECR, que es capaz de conjugar la eficiencia en la gestión de la cadena de suministro (vertiente de la oferta) con la máxima satisfacción del consumidor (vertiente de la demanda). De este modo, el consumidor

disfruta de una doble ventaja producto de la coordinación entre los miembros del canal. Por una parte, se beneficia de una reducción de costes fruto de la eficiencia de la oferta, lo que en mercados competitivos se traduce en una reducción de los precios. Por otra parte, observa cómo disminuye el esfuerzo requerido para obtener los productos que satisfacen sus necesidades gracias a una mayor adecuación del canal, lo que, en román paladino, significa que los productos que quiere están disponibles en los puntos de venta, a un precio conocido y competitivo, fácilmente localizables y con suficiente información sobre las ventajas puntuales que ofrece su compra.

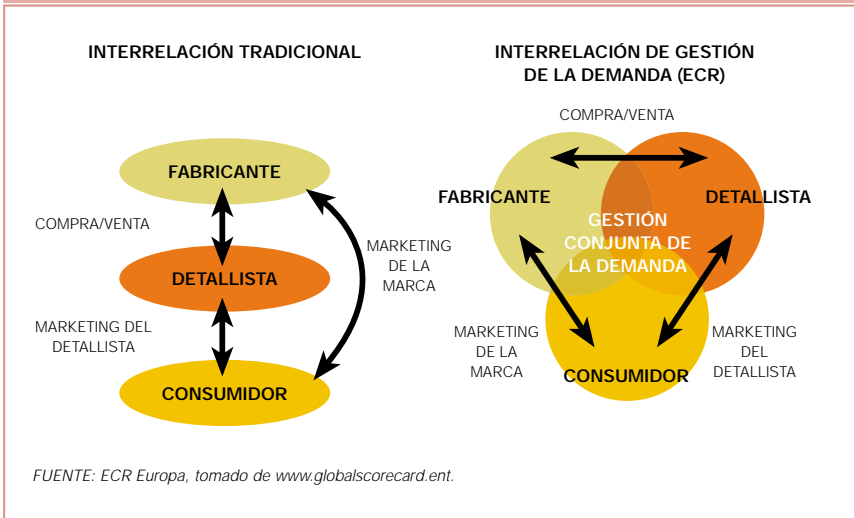
### ÁREA DE LA DEMANDA DE ECR

Centrándonos en este segundo aspecto de ECR, el de la demanda, el fundamento de la colaboración entre fabricantes y distribuidores en el ámbito de marketing

se encuentra en la doble cara de la moneda que representa el mercado para cada uno de ellos. El fabricante se dirige a la generalidad de consumidores pero únicamente con una determinada categoría de productos, mientras el distribuidor ofrece un gran abanico de productos de múltiples categorías, pero sólo a su clientela. Por tanto, el fabricante puede especializarse en el conocimiento de las necesidades satisfechas por los productos de su categoría y conocer en profundidad los mercados en que opera, al tiempo que el distribuidor se centraría en el perfil y las necesidades de su clientela. Tanto fabricantes como distribuidores están avanzando en estos caminos, si bien en la actualidad los primeros cuentan con una cierta ventaja por la mayor experiencia acumulada en estudios de mercado (paneles de detallistas y consumidores, estudios de hábitos de consumo, tests de producto, etc.), aunque los distribuidores están progresan-

GRÁFICO Nº 1

**LA INTERRELACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA DEMANDA DESDE LA PERSPECTIVA DE ECR**



do rápidamente en los últimos años aprovechando el camino ya recorrido por los fabricantes, la posibilidad de acceder directamente al consumidor y la aplicación de las nuevas tecnologías (3). En definitiva, el ECR de la demanda mediante la colaboración entre fabricantes y distribuidores posibilita compartir estos conocimientos especializados referidos a una categoría de productos para una clientela determinada, a los que aisladamente sería muy costoso acceder.

Pero esta colaboración no se circunscribe sólo a una puesta en común de la información, sino que también incluye la cooperación en la gestión desde el punto de vista del marketing operativo, es decir, compartir la responsabilidad de la toma de ciertas decisiones de marketing y su implantación. En estas decisiones hay implícita una reasignación y/o ampliación de recursos de marketing, lo que afecta tanto al distribuidor como al fabricante, por lo que deben buscar un objetivo compartido por ambos y estar sólidamente sustentadas antes de ser adoptadas. En este contexto, ha de advertirse que la expresión "recursos de marketing" no incluye las condiciones de precio entre fabricantes y distribuidores, donde por definición no es posible la

colaboración. Un ejemplo de reasignación de recursos sería el diseño de una nueva implantación del lineal, en la que el comercial del fabricante emplea su tiempo, formación y medios técnicos para que el responsable del punto de venta redistribuya el espacio de sus muebles expositores. Un caso de ampliación de recursos sería la realización de una actividad promocional en la que el comercial del fabricante aporte incentivos para el consumidor y el punto de venta realice cartelería para comunicarlo a su clientela., lo que implica una asignación de recursos. En este sentido se puede hablar de una gestión conjunta de la demanda entre distribuidores y productores teniendo como objetivo el consumidor.

Con estas premisas cobra sentido la definición del área de la demanda de ECR, que consiste en una aproximación en colaboración entre fabricantes y distribuidores para generar demanda e incrementar las ventas gracias al entusiasmo del consumidor.

Mientras el área de la oferta busca como forma de aportar valor al consumidor, una reducción de los costes de la cadena de suministro que repercuta en el coste del intercambio, el área de la demanda lo que pretende es incentivar

al consumidor satisfaciendo mejor sus necesidades y, en consecuencia, aumentando el valor que recibe (4).

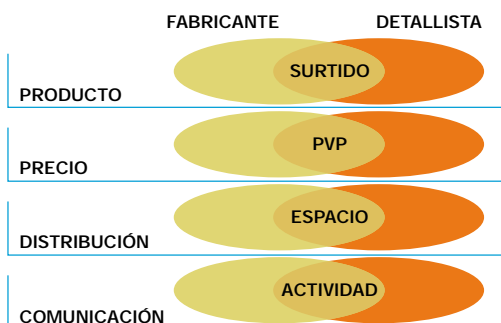
Sin embargo, las afirmaciones anteriores precisan ser matizadas. En primer lugar, el "entusiasmo" del consumidor ha de ser entendido como la consecuencia de la reducción del esfuerzo para realizar las labores de compra al estar disponibles los productos requeridos, fácilmente localizables, y con precios y promociones conocidos y atractivos. Lógicamente, esto puede implicar un cierto incremento de la demanda al reducirse las ventas perdidas por estas ineficiencias y los consecuentes consumos no realizados o pospuestos (5).

No obstante, tampoco hay que magnificar este aumento de la demanda, ya que si el consumo era realmente querido o necesario, el consumidor habría desarrollado mecanismos para evitar su frustración, bien optando por almacenar cierta cantidad de determinados productos o bien realizando esfuerzos adicionales para su adquisición. Por tanto, parece más acertado pensar que las variaciones de la demanda producto de la colaboración en el área de marketing entre fabricantes y distribuidores, afectarán principalmente al reparto de dicha demanda entre los distintos fabricantes y los distintos distribuidores, más que a un incremento de la demanda global, y, en consecuencia, beneficiarán a los fabricantes que consigan que sus productos sean tratados adecuadamente por los puntos de venta, y a los distribuidores que logren que los consumidores reduzcan el esfuerzo requerido para adquirir los productos en sus tiendas.

La segunda de las matizaciones apuntadas consiste en la delimitación del campo de marketing sobre el que versa a colaboración. El futuro de ambas partes, fabricantes y distribuidores, pasa por una cierta colaboración entre ellos con el objetivo de proporcionar una respuesta eficiente al consumidor en los mercados masivos que asegure la perdurabilidad del canal tal y como se halla definido actualmente. Sin embargo, las

GRÁFICO Nº 2

## EL COMARKETING COMO ZONA DE CONFLUENCIA ENTRE EL MARKETING MIX DE FABRICANTES Y DETALLISTAS



FUENTE: Elaboración propia.

organizaciones deben conservar cierto ámbito de autonomía en el área de marketing que garantice su individualidad y que, en definitiva, les permita guiar su destino. De otra forma, el fabricante perdería su identidad convirtiéndose en parte integrante de la estructura del distribuidor, o viceversa.

En este sentido, aspectos tales como la imagen de marca, la composición de los productos o la comunicación a través de medios masivos, pertenecen al ámbito autónomo de decisión del fabricante, del mismo modo que la enseña comercial, el tamaño de los establecimientos o la política de medios de pago aceptados, son decisiones exclusivas de los distribuidores. En estos casos, ambas partes recabarán información y examinarán las decisiones de la contraparte, fundamentalmente para cerciorarse de que no afecten a las relaciones entre ellas, pero parece aconsejable el respeto y la no intromisión en determinadas esferas de decisión.

### EL COMARKETING

Una vez puesto de manifiesto que no todas las decisiones de marketing, ni de fabricantes ni de distribuidores, son susceptibles de colaboración, debe delimitarse de una manera positiva cuáles lo son. Surge así el concepto de comarke-

ting (Boi y Bucaneve, 1994), que se define como el área donde confluyen los esfuerzos de marketing de detallistas y productores hacia el consumidor final. En otras palabras, el comarketing estaría formado por la intersección entre los distintos elementos del marketing mix de fabricantes y distribuidores. ç

Utilizando esta construcción, pueden señalarse cuatro componentes del comarketing, a saber, el surtido, los precios al consumidor, el reparto del espacio de exposición de los puntos de venta, y la realización de actividades de comunicación conjuntas.

Antes de continuar avanzando, conviene resaltar la estrecha dependencia entre todos y cada uno de los distintos ámbitos de comarketing (Cook y Walters, 1991), por lo que desde un punto de vista práctico no pueden tratarse aisladamente, aunque para los meros efectos expositivos se clarifique de esta forma el planteamiento. En este sentido, existe una notable dependencia entre el surtido trabajado en el punto de venta y el espacio dedicado a los distintos productos, ya que el primero es una premisa del segundo. De igual modo, la actividad, sobre todo la de índole promocional, viene determinada por el surtido de la tienda y afecta significativamente tanto a los precios como al espacio asignado a

los productos sobre los que recae dicha actividad. Por último, los precios al consumidor, que están en función del beneficio buscado, dependen de la estructura del surtido e influyen en el reparto del espacio entre productos.

Por otra parte, aunque el concepto de comarketing no está restringido sólo al ámbito de los puntos de venta, como demuestra, por ejemplo, la existencia de campañas conjuntas de publicidad en televisión de fabricantes y detallistas, es en los puntos de venta donde alcanza su máxima amplitud. Por ello, nos centraremos prioritariamente en este aspecto a lo largo de esta exposición.

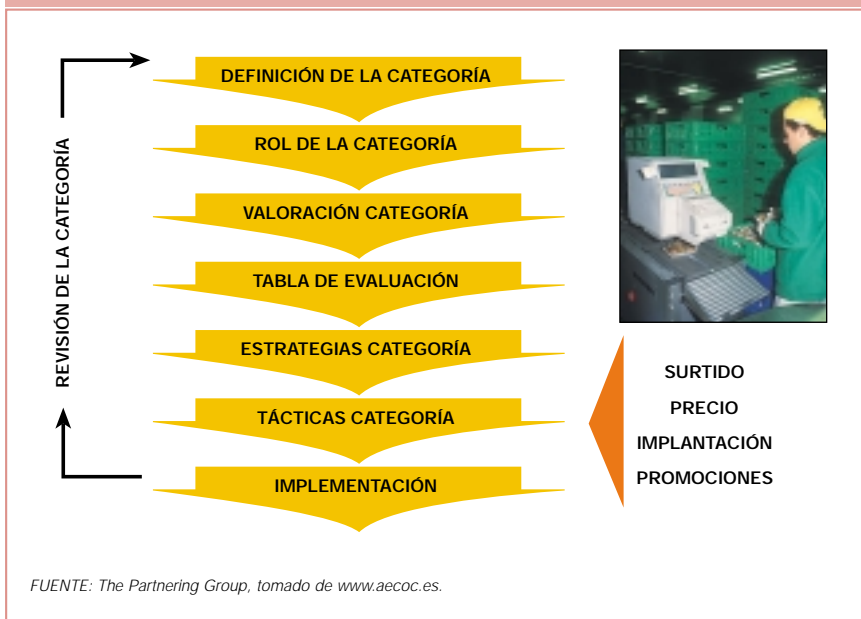
### LA GESTIÓN POR CATEGORÍAS

Uno de los errores más frecuentes a la hora de tratar de implantar este nuevo modelo de gestión cooperativo consiste en confundir el área de comarketing, en la que se debiera desarrollar la colaboración entre productores y minoristas, con la gestión por categorías, ya que esta última no es más que su instrumento metodológico, y no constituye de por sí el objeto de la colaboración (Boi y Bucaneve, 1994). Puede conceptualizarse la gestión por categorías como "un proceso de gestión compartido entre fabricante y distribuidor en base a unidades estratégicas de negocio que son las categorías" (Orduña, 1999, p. 99). El informe ECR Europa (1997) sobre las "Mejores Prácticas en la Gestión por Categorías" define una categoría como "un grupo de productos diferenciables y estructurables que son percibidos por los consumidores como interrelacionados o substitutivos a la hora de dar respuesta a una necesidad específica" (6). Esta metodología define un proceso continuo de gestión compuesto por ocho etapas representadas en el gráfico nº 3.

Enmarcados dentro de la gestión por categorías, desde el ECR se está tratando de definir los denominados procesos comerciales, aunque a pesar de los esfuerzos realizados ni siquiera se ha completado esta fase preliminar. Se distinguen como mejores prácticas de estos

GRÁFICO Nº 3

**LAS ETAPAS DEL PROCESO DE GESTIÓN POR CATEGORÍAS**



procesos las siguientes tres: surtido eficiente, promociones eficientes e introducción eficiente de nuevos productos.

Según el Comité Operativo de ECR, el surtido eficiente “es un proceso de colaboración entre el fabricante y el distribuidor para determinar la oferta de producto óptima en una categoría, que alcance al consumidor objetivo y mejore los resultados del negocio” (7). Para ayudar a la determinación de este surtido, el Comité de Marketing-Merchandising de AECOC (Área de la Demanda) publicó en 1999 las “Recomendaciones AECOC sobre Surtido Eficiente”, donde se establece un proceso inspirado en la gestión por categorías y se describe un método para la fijación de las referencias que van a formar parte de la oferta del distribuidor. En síntesis, la metodología que se recomienda para desarrollar Surtidos Eficientes consiste en un proceso de trabajo continuo y dinámico en seis etapas ilustrado en el gráfico nº 4.

Se entiende por promociones eficientes “el proceso de colaboración entre proveedor y distribuidor para el desarrollo de eventos promocionales que asegure mejores resultados en el consumidor

final a la vez que optimiza el impacto total causado en las operaciones a lo largo de la cadena” (Orduña, 2000, p.41). El Comité de Marketing-Merchandising de AECOC presentó en junio del año 2000 las “Recomendaciones AECOC sobre Promociones Eficientes” cuyo objetivo es recuperar la eficacia y la eficiencia de los procesos propios y compartidos en la realización de eventos promocionales, para lo que se hace especial hincapié en la necesidad de medición de los resultados obtenidos. La metodología de Promociones Eficientes consiste en un proceso de trabajo donde se diferencian distintas fases que se pueden observar esquemáticamente en el gráfico nº 5.

El proceso de lanzamientos eficientes está todavía en fase de desarrollo y, de los tres definidos, es el último que se va a abordar dentro del proyecto ECR España. La oportunidad de mejora en este apartado es evidente, ya que la mayor parte de los lanzamientos no logran su éxito en el mercado (8). Sin embargo, optimizar las introducciones de productos es el concepto más difícil de implementar debido a la dificultad de determinar el éxito de un producto antes de su

lanzamiento, a la fricción tradicional entre los colaboradores en el proceso, al miedo de los propietarios de las marcas de ser copiados por marcas del distribuidor y, en general, a la falta de confianza ([www.globalscorecard.net](http://www.globalscorecard.net)).

En este proyecto se han señalado dos factores críticos de éxito en el lanzamiento eficiente de un nuevo producto: 1) un producto que aporte realmente valor a los consumidores, y 2) una buena distribución que asegure que los consumidores efectivamente encuentren el producto, lo prueben y finalmente, repitan ([www.aecoc.es](http://www.aecoc.es)).

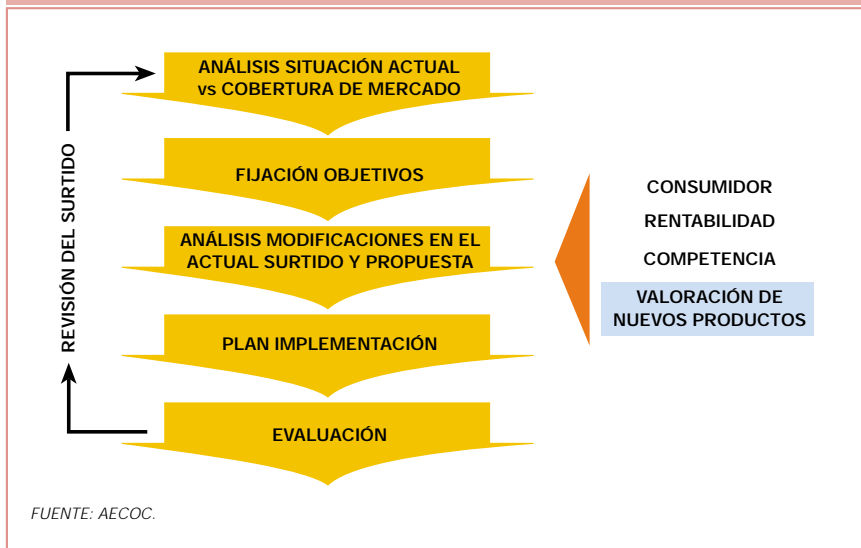
Junto a estos procesos, también se están intentando potenciar los Acuerdos de Diseño de Lineales, para los que no existe definido un proceso pero que cuentan con un desarrollo tecnológico específico, aunque no estandarizado, que son los programas conocidos como gestores de espacio. Estos programas informáticos surgen como la primera herramienta propia para la gestión por categorías, lo que ha provocado en ocasiones confusión entre la gestión por categorías y la gestión del espacio, que tan solo es una parte de las “Tácticas de la Categoría”.

**GRADO DE DESARROLLO**

La importancia del proyecto ECR viene avalada por estar considerado el segundo cambio o innovación más importante que se haya producido en la década de los noventa, sólo superado por el fenómeno de la internacionalización de la industria alimentaria (9) (Higgins, 1999). Sin embargo, la puesta en marcha de actuaciones cooperativas no está exenta de dificultades, ya que existen numerosas barreras que limitan o impiden que los miembros del canal apuesten por este modelo relacional, tanto a nivel interno entre las diferentes funciones como a nivel externo entre los diferentes socios comerciales (Belloso, 1996). Entre las externas, destacan las referidas al deseo de mantener la autonomía, la desconfianza, el propio interés y una relación coste/beneficio poco atractiva.

GRÁFICO Nº 4

**LAS ETAPAS DEL PROCESO DE SURTIDO EFICIENTE**



FUENTE: AECOC.



lados de ECR, se buscarán las diferencias existentes entre ambos. La primera de estas diferencias radica en los beneficios que pueden obtenerse de su aplicación. Mientras el ECR de la oferta promueve una reducción de costes de la cadena de suministro, lo que constituye un elemento cuantificable con relativa facilidad, el ECR de la demanda supone un incremento de las ventas cuya predicción es muy difícil de realizar. Quizá por ello en el Proyecto de Indicadores se identifica como barrera diferencial al cambio entre la oferta y la demanda, la existencia de prioridades alternativas en la demanda. Además, la puesta en marcha de los proyectos de ECR de la demanda requiere una inversión en recursos humanos para llevarlos a la práctica, mientras que los proyectos de ECR de la oferta significan reducciones de la plantilla en las áreas comerciales, administrativas y logísticas.

La segunda diferencia es de índole organizativo, ya que los proyectos de ECR de la oferta cuentan con un departamento líder que es la Logística, que participa en un 100% de los acuerdos de suministro según el Proyecto de Indicadores, aunque muy apoyado por Ventas e Informática en los fabricantes, y, en menor medida, por Compras e Informática en los distribuidores. Por el contrario, es difícil identificar el departamento responsable de potenciar el lado de la demanda de ECR, tanto en el nivel de reali-

Con carácter general se observa que el grado de cooperación global entre el fabricante y su principal distribuidor se sitúa en niveles medios-bajos (10) en España (Cruz, 1999).

Dentro de esta aparente contradicción cabe distinguir entre las dos vertientes de que consta el proyecto ECR, a saber, el lado de la oferta (mejora de la cadena de suministro) y el lado de la demanda (generación de demanda), ya que los ámbitos y el grado de colaboración alcanzado difieren sustancialmente entre ellas. Desde la puesta en marcha de la iniciativa ECR España en 1996, el Consejo Ejecutivo de ECR España decidió abordar prioritariamente la estrategia de Reaprovisionamiento Eficiente, siguiendo criterios de madurez en el uso de las infraestructuras y de posibilidad de obtener resultados tangibles a corto plazo ([www.aecoc.es](http://www.aecoc.es)). En consecuencia, el área de la oferta de ECR o Reaprovisionamiento Eficiente es donde se vuelcan los principales esfuerzos de colaboración y, fruto de ello, ha sido la parte más desarrollada de ECR (Robins, 1999; Resa, 2000).

Durante muchos años la negociación de las condiciones comerciales ha constituido la base exclusiva de la relación

fabricante-distribuidor, debido a que los distribuidores centraban su lucha en el precio y en las mejores condiciones que podían obtener, fundamentalmente basadas en las diferencias de tamaño entre ellos, lo que ha significado un notable incentivo para la concentración minorista. En los tiempos recientes, las empresas distribuidoras supervivientes a este proceso han alcanzado un tamaño significativo en el área donde actúan, por lo que se enfrentan a la necesidad de mejorar su gestión para mantener cierta ventaja diferencial en sus mercados una vez equiparados los niveles de compra, con una evolución reciente hacia programas conjuntos de optimización de los interfaces logísticos y administrativos, es decir, el ECR en su primera fase (Benaroya, 1999). El éxito de los proyectos de colaboración entre fabricantes y distribuidores en el área de la oferta, está avalado por el número de acuerdos ECR obtenidos en prácticas de oferta, que ya en el año 1999 superaba los quince mil según el Proyecto de Indicadores ECR (11), en contraposición a los menos de setecientos acuerdos logrados en el ámbito de la demanda.

Para tratar de conocer las causas de este distinto comportamiento de los dos



zación de acuerdos como en el de su ejecución e implantación. En teoría, en las organizaciones de fabricantes, el departamento de Trade Marketing podría liderar estos acuerdos junto con la estructura comercial territorial para su implantación en los puntos de venta, lógicamente con el apoyo de los departamentos de cuentas clave y de informática.

Sin embargo, en la práctica, no existe una correcta definición de roles y las competencias de los distintos departamentos entran en conflicto ([www.globalscorecard.net](http://www.globalscorecard.net)). Por ejemplo, los distribuidores afirman no involucrarse más en los lanzamientos por problemas internos del proveedor entre sus equipos de marketing del consumidor y ventas (Díaz Morales, 2000).

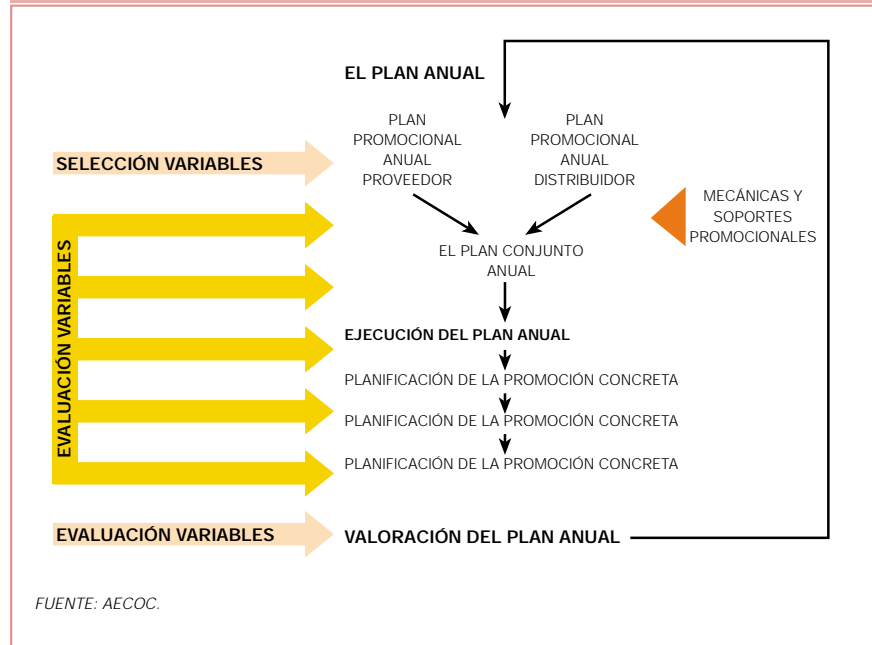
La tercera diferencia encontrada consiste en la falta de herramientas facilitadoras en el área de la demanda. La experiencia obtenida en el área de la oferta pone de manifiesto que incluso después de protocolizarse los procesos, la expectativa de resultados se mantiene en niveles bajos, aunque estas expectativas son ampliamente superadas tras la implantación de las herramientas facilitadoras. Por ejemplo, la implantación del EDI (12) en las empresas españolas ha generado mayores beneficios de los inicialmente esperados, lo que queda avalado por el crecimiento exponencial de usuarios y del volumen de información intercambiado y, también, refuerza la opinión de que se siga aumentando (Sánchez y Luque, 2001).

Los desarrollos tecnológicos en el área de la demanda están centrados fundamentalmente en los programas de gestión de espacio, aunque existe una pluralidad de ofertas en el mercado que impide su estandarización. Adicionalmente, las primeras compañías que han diseñado estos programas son institutos de investigación de mercado, y lo han hecho como un servicio para sus clientes, ya que su objetivo no es el desarrollo de software y tienen un interés limitado en este área de negocio.

Por otra parte, la fuerte interrelación

GRÁFICO Nº 5

### LAS ETAPAS DEL PROCESO DE PROMOCIONES EFICIENTES



entre el ECR de la oferta y de la demanda, sobre todo en determinados aspectos, podría explicar al menos parcialmente los desarrollos alcanzados por este último, aunque con un nivel de implantación bajo y aparentemente impulsados desde sus implicaciones en la oferta. Así, las promociones de venta al consumidor final es un tema que preocupa enormemente no sólo por los resultados en el consumidor, sino también por la complicación de las operaciones a lo largo de la cadena (falta de planificación e incremento de costes en ejecución) y la dificultad para medir los resultados promocionales (Orduña, 2000). El surtido eficiente, una de las principales iniciativas de ECR de la demanda, afecta tanto a la parte de la demanda como de la oferta, ya que, por definición, con un surtido eficiente las necesidades del consumidor se satisfacen mejor y todo el sistema de suministro trabaja con mayor rapidez, mejor y más eficientemente (Comité de Marketing-Merchandising de AECOC, 2000). Del mismo modo, la implicación de los nuevos lanzamientos en la cadena de suministro es manifiesta.

Igualmente, una vez eliminados los almacenes en tienda, el correcto diseño del lineal supone un imperativo para la correcta gestión de inventarios y reaprovisionamiento. Quizá por todo ello, desde ECR España no se recoge la importancia de la fijación de los precios al consumidor como un proceso eficiente, sino que su tratamiento es bastante marginal y sólo reflejado a modo enunciativo en la metodología de gestión por categorías como una táctica de la categoría. En cualquier caso, la fijación de precios, por su íntima relación con los costes de adquisición de los productos, es un área donde resulta difícil establecer la colaboración.

Uno de los grandes retos con que se enfrenta la iniciativa ECR en la actualidad a nivel internacional es lograr reproducir en el área de la demanda los éxitos obtenidos en el área de la oferta. A pesar de que todos los años, las previsiones sobre el avance de ECR se centran en el área de la demanda, la realidad demuestra que todavía queda mucho camino por andar y que es necesario un esfuerzo y un compromiso adicional.

### CRISIS DE IMPLANTACIÓN

Los proyectos de colaboración que se han iniciado en el área de la demanda utilizando la metodología de la gestión por categorías, han adolecido en España de dos problemas principales que han impedido su éxito. El primero de ellos, y quizá el más grave por cuanto significa la negación de la misma filosofía de ECR, ha consistido en el intento de manipular los proyectos en beneficio propio, tanto por parte del distribuidor como por parte del fabricante. El daño causado por estos proyectos viciados ha superado su propio alcance, contagiando a otros proyectos y generando un clima de desconfianza en el canal que durante muchos años ha significado un lastre que casi ha llegado a hundir la filosofía de colaboración propiciada por ECR. Afortunadamente, en los últimos años parece que se está diferenciando y aislando a esas empresas distribuidoras



oportunistas que buscan aprovecharse de la información del fabricante para disponer de armas en la negociación comercial, y a esos fabricantes cuyo único objetivo es obtener un tratamiento para sus productos mejor del que merecen y estrangular a su competencia aun a costa de perjudicar al distribuidor.

El segundo problema radica en la misma concepción de los mal denominados proyectos de gestión por categorías. Estos proyectos en múltiples ocasiones

responden más a motivos políticos que al convencimiento, son llevados a cabo entre departamentos ubicados en las centrales, los cuales siguen estrictamente las etapas definidas por esta metodología incluso llegando a estancarse en sus primeras fases, y disponen de cuantiosos recursos en términos de información y herramientas de gestión. No obstante, su alcance suele ser limitado, centrándose en aspectos parciales y puntuales, como la fijación de un estándar de reparto del espacio en un momento temporal concreto, y consecuentemente sus probabilidades de éxito son muy relativas por la dificultad de recuperar la inversión realizada.

Por otra parte, son notables las diferencias que existen entre establecimientos de una misma enseña en cuanto al surtido a nivel de marcas, los precios, la organización y distribución del espacio, y las promociones al consumi-



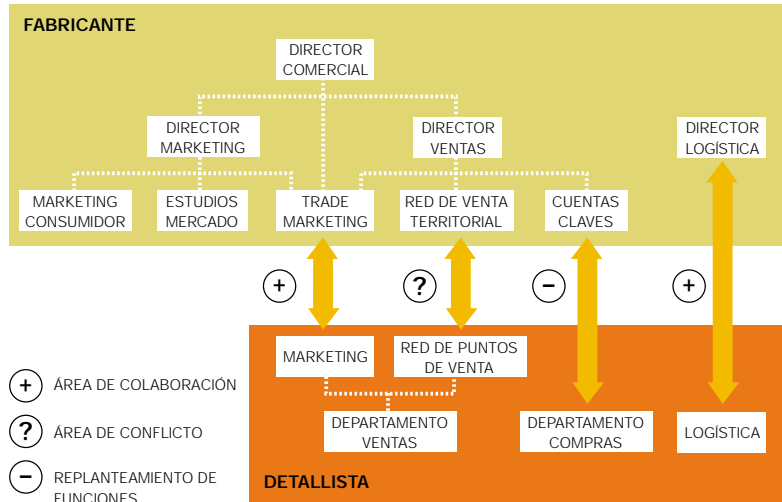


dor (Fernández y Gómez, 1999). En esta línea, el concepto de micromarketing abre la posibilidad de relacionar la gestión de la tienda al entorno en que se halla ubicada a través de la identificación de los deseos y necesidades de los mercados locales y la definición de estrategias propias a nivel de tienda, permitiendo a detallista y a proveedor responder a las diferencias que presentan los consumidores de un área comercial concreta (Comité de Marketing-Merchandising de AECOC, 1999).

Incluso cuando se tratan de obviar las ventajas del micromarketing en aras de un marketing nacional, persisten tres motivos ineludibles que inciden en que difieran entre sí los puntos de venta de una misma enseña (McGoldrick, 1990). La primera consiste en que, a pesar de los programas de estandarización de muchos detallistas, cada tienda difiere, al menos ligeramente, en términos de tamaño, localización, diseño y personal. En segundo lugar, no existen dos emplazamientos exactamente iguales en términos de mix y dureza de la competencia, por lo que los compradores tienen diferentes expectativas y bases para la comparación. En último lugar, mientras la mayor parte de los detallistas buscan ubicaciones con características específicas de consumidores, siempre hay diferencias locales que van a influir en los motivos de patronazgo y en las reacciones de los consumidores. Por tanto, es importante ser sensible a las diferencias individuales y descender al nivel de pun-

GRÁFICO Nº 6

### ESTRUCTURA COMERCIAL DE LA RELACIÓN FABRICANTE-DETALLISTA EN LOS MERCADOS DE PRODUCTOS ENVASADOS DE GRAN CONSUMO



FUENTE: Elaboración propia.

to de venta, antes que asumir simplemente que un marketing nacional conduce a una imagen nacional; el chequeo de la imagen local puede también ser de ayuda al sugerir modificaciones locales de los elementos del mix.

En este sentido, la falta de capacidad para descender al nivel de punto de venta en la colaboración, se convierte en una razón más del escaso éxito logrado por este tipo de acuerdos de Gestión por Categorías (Díaz Morales, 2000).

#### PERSPECTIVAS FUTURAS

Parece pues necesario el desarrollo de un nuevo enfoque que permita el desarrollo de la colaboración en el ámbito de la demanda. Para ello, será preciso contar con las organizaciones capaces de asumir el liderazgo y la implantación de los proyectos de colaboración, sobre todo en el nivel de ejecución en el punto de venta que es donde se localizan las mayores carencias. Por otro lado, también se necesitará una herramienta facilitadora con la que materializar la colabora-

ción en la gestión, que sirva de base para el intercambio de información entre fabricantes y distribuidores y que soporte el tratamiento globalizante de las variables de gestión definidas debido a su interdependencia.

En cuanto a las implicaciones organizativas, ha de dotarse de entidad propia al ámbito de Comarketing, tanto en las centrales como en los puntos de venta, procurando la coordinación entre estos dos niveles de actuación. En las centrales, los departamentos de ventas de los distribuidores y los departamentos de trade marketing (13) de los fabricantes, han de liderar esta colaboración, separando sus funciones de los departamentos logísticos, de compras (distribuidores) o de gestión de cuentas (fabricantes). Por otra parte, a nivel de punto de venta el comarketing se configura como el área de relación prioritaria entre fabricantes y distribuidores, que incluso podría llegar a convertirse en exclusiva en un futuro (14) al desaparecer la negociación de precios y las funciones logís-



ticas y administrativas (elaboración y seguimiento de los pedidos).

En este ámbito, los comerciales de campo de los fabricantes deben intentar colaborar con el distribuidor en la gestión de las tiendas, trasladando de manera completa y efectiva los acuerdos alcanzados entre las centrales, adaptándolos a las necesidades y circunstancias concretas de los puntos de venta, y realizando su seguimiento. Por el lado del minorista, el responsable del punto de venta o de la sección correspondiente no es un sujeto pasivo en la cooperación, sino un actor clave. Desde esta perspectiva, la colaboración consiste en facilitar al fabricante información sobre el punto de venta y su clientela, y en evaluar las propuestas que le realicen los comerciales del fabricante para desestimarlas, corregirlas o adoptarlas.

En cuanto a la falta de herramientas facilitadoras, los gestores de espacio se configuran como el único desarrollo específico para la gestión por categorías. Gracias a la generalización de su uso puede considerarse presente en la mayor parte de las organizaciones, y aunque no suponga un estándar por la variedad de modelos, la compatibilidad entre ellos permite el intercambio de información.

Sin embargo, para su consideración como herramienta facilitadora han de ampliarse sus potencialidades, convirtiéndolos en verdaderos instrumentos de Gestión por Categorías a través de desarrollos que permitan cubrir las otras variables de gestión definidas (surtido, precio y promociones además de espacio) (15). Además, será preciso realizar una labor de formación de las estructuras comerciales de campo para que conozcan y apliquen las nuevas técnicas, al tiempo que debe motivárselas para que aprendan a valorar la importancia de sus nuevas funciones.

El software de gestión es estrictamente una herramienta, y debería ser considerado el coste inicial de un serio compromiso hacia una forma integrada de hacer negocio. La porción más barata de una decisión de gestión es el software y

el hardware, mientras que la mayor inversión está en la gente dentro de la compañía que tiene que extraer la máxima productividad de estas herramientas (Covino, 1992).

En definitiva, para poder llevar a cabo estos cambios tanto de estructura como tecnológicos, hace falta un serio compromiso que sólo puede estar sustentado por el convencimiento de la necesidad y los beneficios derivados del cam-

bio. Determinadas empresas pioneras, como lo fue Wal-Mart la pasada década en el tratamiento de los aspectos logísticos, están realizando estos cambios impulsados desde su dirección, y ello podrá significar una ventaja diferencial en un futuro quizá no tan lejano. ■

**ALBERTO MORANT CIMAS**

Director de Milenium E. Soft, empresa dedicada al desarrollo de software para la Gestión por Categorías.

#### NOTAS

(1) El origen de la Respuesta Eficiente al Consumidor se sitúa en 1992 en Estados Unidos, tras la conferencia anual del Food Marketing Institute en la que se hizo patente la necesidad de mejora global de la productividad de la cadena de suministro, habiéndose iniciado ya la actuación pionera de Wal-Mart en la consolidación de una relación de colaboración proveedor-distribuidor. Entre 1992 y 1993 varios consultores desarrollaron el concepto de ECR inspirándose en el sistema "justo a tiempo" utilizado en el sector del automóvil. Su implantación se inició en 1993 en Estados Unidos, trasladándose a Europa en 1996 (fecha de la 1ª Conferencia ECR Europa). La iniciativa sectorial ECR España nació en los años 1996 y 1997, cuando se dieron los pasos iniciales con la implantación de los primeros proyectos piloto.

(2) Siglas correspondientes a la denominación sajona: "Efficient Consumer Response".

(3) Por ejemplo, para obtener y procesar la información recopilada por sus programas de fidelización.

(4) Aunque también puede haber una eliminación de costes en los procesos de marketing porque se detecte que no generan valor, lo normal es la reasignación de recursos hacia actividades que añaden valor (Bellosa, 1996).

(5) Por ejemplo, si no se compra un refresco y éste no se encuentra almacenado en el hogar, se sustituirá su consumo o simplemente se perderá, del mismo modo que si no se compra un cepillo de dientes, probablemente se retrasará la sustitución del actual, lo que implica un descenso de la demanda

(6) Tomado de Valenzuela, 1999, p. 105-106.

(7) Extraído de la guía "Surtido Eficiente. Proceso y Beneficios" del Grupo de Mejora del Proceso de Gestión por Categorías, Subcomité de Gestión por Categorías (Comité Operativo de ECR y The Partnering Group).

(8) La investigación realizada por A.C. Nielsen y Ernst & Young sobre los nuevos códigos introducidos en el mercado durante 1997 mostró

que sólo un 0,5% de ellos (aproximadamente 28 referencias) eran auténticas novedades. De ellas no todas fueron un lanzamiento exitoso sino sólo un 71% (www.aecoc.es).

(9) Según una encuesta realizada por CIES, The Food Business Forum, entre 250 ejecutivos de la industria y la distribución alimentaria en Europa, Norteamérica, Sudamérica, y Asia/Pacífico.

(10) El nivel medio de cooperación se sitúa con un valor de 3,5 puntos en una escala de 1 a 7 puntos, según una encuesta realizada en 1998 entre unidades de negocio de empresas fabricantes de productos de gran consumo con una muestra de 68 cuestionarios válidos.

(11) El Consejo ECR España impulsó el Proyecto de Indicadores que es un estudio con los datos facilitados por 39 empresas fabricantes y distribuidoras para conocer el grado de desarrollo y las previsiones futuras de crecimiento de las prácticas ECR.

(12) Resultados de un cuestionario administrado a 233 empresas usuarias de EDI en 1998.

(13) Se entiende por Trade Marketing "una alianza estratégica entre miembros de diferente nivel del canal comercial (que habitualmente son fabricante y distribuidor, pero que también puede darse entre mayorista y minorista, por ejemplo) para desarrollar la totalidad o una parte de un plan de marketing compartido en beneficio mutuo y del consumidor" (Domenech, 2000, p. 30).

(14) Para algunos autores, la figura del representante comercial desaparece y es sustituida por el merchandiser, especialista en el punto de venta (Masson y Wellhoff, 1991; Narros, 1994).

(15) "Nielsen ya no se refiere a Spaceman como un programa de gestión de espacio, sino de gestión por categorías" (Diez y Landa, 1996, p. 372, citando a Chain Store Age Executive de agosto de 1992: "Spaceman changes subtly: Category, not space, is managed now" ("Spaceman cambia sutilmente: La categoría, no el espacio, es gestionado ahora").

### BIBLIOGRAFÍA

- BELLOSO, J.C.: "La nueva filosofía del ECR", *Distribución Actualidad*, nº 237, abril, 1996.
- BELLOSO, J.C.: "La implantación de ECR en una empresa", *Distrib. Act.*, nº 238, mayo, 1996.
- BENAROYA, J.M.: "El acceso al consumidor final: gran reto de las relaciones Fabricación-Distribución", *Código 84*, p. 50-52, nov-dic 1999.
- BOI, A. y BUCANEVE, R.: "Aree e strumenti della collaborazione di canale tra Industria di Marca e Distribuzione Moderna", *Trade Marketing*, número 10, p. 3-41, abril, 1994.
- COMITÉ DE MARKETING-MERCHANDISING DE AECOC: "Recomendación sobre Surtido Eficiente", *Comité de Marketing-Merchandising de AECOC (Área de la Demanda)*, octubre, 1999.
- COOK, D. y WALTERS, D.: "Retail Marketing: Theory & Practice", ed. Prentice Hall, 1991.
- COVINO, R.: "Space Management for Category Management", *Discount Merchandiser*, p. 56-57, enero, 1992.
- CRUZ, I.: "Los canales de distribución de productos de gran consumo. Concentración y competencia", Ignacio Cruz Roche (coordinador), ed. Pirámide, 1999.
- DÍAZ MORALES, A.: "Gestión por Categorías y Trade Marketing", ed. Prentice Hall, 2000.
- DOMÈNECH, J.: "Trade Marketing", ed. ESIC (Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing), 2000.
- FERNÁNDEZ, A. y GÓMEZ, M.: "El lineal: estrategias de organización, espacio, surtido y precio", *IPMARK*, nº 533, p. 100-102, diciembre 1999.
- HIGGINS, K.: "Top of Mind'2000", *CIES, The Food Business Forum*, diciembre, 1999.
- MASSON, J.E. y WELLHOFF, A.: "El Merchandising. Rentabilidad y gestión del punto de venta", ed. Deusto, 1991.
- MCGOLDRICK, P.J.: "Retail Marketing", ed. McGraw Hill, 1990 (reimpreso en 1997).
- NARROS, M.J.: "El Merchandising de los 90: La gestión informática del lineal", *Mª José Narros González, Investigación y Marketing*, nº 46, p. 32-41, diciembre, 1994.
- ORDUÑA, I.: "Gestión por Categorías y Cadena de Suministro", *Código 84*, p. 54-60, nov-dic, 1999.
- ORDUÑA, I.: "Recomendaciones AECOC sobre promociones eficientes", *Código 84*, p. 40-43, julio-agosto, 2000.
- Randall, G.: "Trade Marketing Strategies", ed. Butterworth-Heinemann, 1994
- RESA, S.: "Logística. La eclosión de una vieja ciencia", *Distribución y Consumo*, p. 5-26, abril-mayo, 2000
- ROBINS, G.: "L'ECR vu des États-Unis. Des réductions de coûts à la valeur du consommateur", *Points de Vente*, número 762, p. 10-15, 21 de abril, 1999
- SÁNCHEZ J. y LUQUE, T.: "Evolución del uso del EDI en el sector de la distribución comercial en España", *Distribución y Consumo*, p. 5-21, febrero-marzo, 2001
- VALENZUELA, A.: "Gestión por Categorías. Definición de categoría y planificación en función al análisis de roles", *Distribución y Consumo*, p. 104-121, abril-Mayo, 1999
- VALKENBURGH, G.: "Collaborating for Consumers", *Supermarket Business*, p. 93-96, 15 de abril, 2000
- [www.aecoc.es](http://www.aecoc.es): Página web de AECOC
- [www.globalscorecard.net](http://www.globalscorecard.net): Página web diseñada por Pricewaterhouse Coopers para ECR Europa