



# Causas y efectos de la rotura en la cadena de suministro

Alternativas para conseguir la máxima eficiencia en el sistema logístico

SYLVIA RESA. Periodista

## RESUMEN

*La rotura de stocks se produce por una fuga en alguno de los eslabones de la cadena de suministro, desde el origen hasta el establecimiento minorista. En el sector de gran consumo en Europa se estima que las pérdidas debidas a este suceso en la cadena alcanzan los 4.000 millones de euros cada año. Se ha demostrado que la colaboración entre fabricantes y distribuidores, así como el uso de herramientas de apoyo en el proceso, reduce los niveles de fuera de stock, tras constatarse que el nivel de sustitución entre marcas puede alcanzar el 75% cuando la enseña buscada en primera instancia no está en el lineal*

**PALABRAS CLAVE:** rotura, cadena de suministro, stocks, radiofrecuencia, etiqueta inteligente, operadores logísticos, transporte, almacén.

Un pedido que no se cursa debidamente, un palé con carga defectuosa y sin rápida reposición, la desaparición de parte de la mercancía o la falta de existencias en el almacén del minorista. Son sólo algunos factores que influyen en la rotura de stocks, es decir, la inexistencia de un determinado producto o referencia en el lineal que provoca la interrupción de la cadena de suministro, lo que a su vez se traduce en pérdidas por valor de 4.000 millones de euros anuales en Europa. La pérdida es percibida por el consumidor, que es quien finalmente decide si cambia de producto, si lo hace de establecimiento e incluso, en el caso de reiteración. Llegar a plantearse su fidelidad hacia la tienda donde habitualmente hace la compra.

Estar en el lugar preciso y en el momento adecuado es el aforismo aplicable ante

una situación de rotura de stocks. Con un ejemplo se entiende mejor:

Matilde se dirige al súper situado en su barrio. Hoy ha podido salir un rato antes del trabajo y tiene el tiempo justo si quiere además preparar la comida y descansar un rato antes de regresar a su puesto.

Lleva una lista con los productos que ha de reponer en su hogar, pero cuando llega a la tienda se encuentra con que su marca habitual de champú no está en la estantería. No quiere sustituirla por otra enseña y piensa en acudir al hipermercado el fin de semana. Sigue tachando sus preferencias y al llegar a la sección de salsas comprueba que su marca de ketchup tampoco está. No es la primera vez, así que pregunta al personal del establecimiento, que le confirma que no disponen del mismo. Otro producto para la lista del híper, piensa Matilde.

Hoy parece existir una confabulación



astral en su contra, porque tampoco encuentra su marca de refresco favorita y la cerveza que finalmente echa al carro es de marca de la distribución. Está a punto de dejarlo todo para llegar antes a su domicilio, pero dado que ha invertido demasiado tiempo en la búsqueda de su compra pasa por la caja de salida, prometiéndose a sí misma no volver al establecimiento en una larga temporada.

Es seguro que no todos los consumidores serían tan pacientes como Matilde ante una situación similar. La ficción se refiere a un caso extremo de rotura de stocks, en un punto de venta en el que no se controlan inventarios y donde la comunicación con algunos proveedores es a todas luces inexistente. La consecuencia para el detallista posiblemente sea la pérdida del cliente, pero para el fabricante la situación no es mejor, puesto que ha dejado de vender sus productos porque éstos no estaban en el lineal.

“Los modelos de negocio de los supermercados se basan en una rotura de stocks cero”, dice Ignacio García Magarzo, gerente de la Asociación Española de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados (Asedas); “hoy en día ninguno de nuestros asociados la asume como parte posible de su actividad, ya que de produ-

cirse implica que detrás existe un problema grave”.

García Magarzo asegura también que “el desabastecimiento de productos y/o de referencias en el súper es más problemático que en otros establecimientos, porque en los formatos comerciales de atracción, más grandes, las roturas no son tan graves, mientras que en los formatos de proximidad la competencia se basa en disponer de un surtido que abarque todas las necesidades del cliente en materia de alimentación, para lo cual a su vez es imprescindible maximizar el espacio disponible”.

#### **EN EL LINEAL Y EN EL MOMENTO DE LA COMPRA**

Un informe reciente de la empresa de investigación de mercados SymphonyIri Group recoge que en el mercado de gran consumo europeo las pérdidas ocasionadas por las roturas de stock ascienden a 4.000 millones de euros anualmente, esto es, el 8,3% del volumen de negocio del sector.

En otro estudio, esta vez de Gruen and Corsten en 2008, se daba referencia de que ya en 1992 el promedio de rotura de

stocks alcanzaba el 9% en los mercados desarrollados. Finalmente, los últimos datos de ECR Europe revelan que veinte años después la situación no ha cambiado.

Esta última ha estudiado cómo es la respuesta de un consumidor cuando no encuentra el producto que busca en el lineal. Dicen los expertos de ECR Europe que el 31% de esos consumidores acude a otro establecimiento a comprar el producto que necesitaba, el 26% elige comprar otra marca distinta, el 19% adquiere la misma marca, pero en otro formato, el 15% pospone la compra del producto y el 9% no hace la compra.

Los expertos de SymphonyIri Group estiman que el nivel de sustitución entre marcas puede alcanzar el 75% cuando la enseña buscada en primera instancia no está en el lineal.

Según la familia de productos de que se trate la sustitución de marcas y formatos puede variar; por ejemplo, es menor en el segmento de productos de cuidado del hogar, donde el rango de sustitución es del 42%. En cambio, en el caso de los alimentos frescos y congelados se eleva al 63%.

Tales porcentajes dan una idea de la importancia que reviste para un producto

*Lo que tú quieras,  
a quien tú quieras,  
donde tú quieras...*

*...envíalo ahora sin salir  
de tu casa*

Ahora **ya puedes contratar el Servicio on-line** y para tu mayor comodidad, recogemos en tu casa o donde tú nos digas.

Para más información, accede a la web del Servicio **yatelollevo.com** o llámanos al **902 300 400**.



**yatelollevo.com**  
Mi **MRW** particular

estar en el lineal en el momento preciso, pero aún se sabe más. Se sabe, por ejemplo, que el aumento del 2% de la presencia en la tienda equivale a un incremento del 1% en las ventas. Pero también los fabricantes salen beneficiados, pues por un aumento del 3% de presencia en el lineal sus ventas se elevan en el 1%, tal y como se recoge en el informe “Mejora tu presencia en el lineal”, de SymphonyIri Group.

### **POR DÓNDE EMPEZAR**

Dicen los expertos que para ser capaces de identificar y mejorar la capacidad de disponibilidad de los lineales de cualquier tienda es imprescindible conocer qué productos o referencias están fuera de stock y en qué establecimientos. En tales casos la inmediatez es tan vital como efectiva.

Es decir, la clave para gestionar eficazmente las roturas se centra en el aspecto citado más arriba. Para lo cual, según se recoge en el informe de SymphonyIri Group, bastaría con realizar un análisis diario de determinados establecimientos, estableciendo rangos de mayor o menor tolerancia hacia la rotura en función de su peso en el total de ventas.

Por ejemplo, puede darse el caso de que un producto con alta rotura de stock tenga un peso menor en las ventas que otro que a su vez sufre menor índice de rotura. Sin embargo, la desaparición de este último en el lineal del establecimiento causa mayor perjuicio en las ventas.

“La disponibilidad en el lineal continúa siendo un tema desconcertante tanto para minoristas como para fabricantes”, se dice en el informe “Mejora tu presencia en el lineal”, de SymphonyIri Group; “pero en la batalla por atraer al comprador la resolución de la rotura de stocks es cada vez más importante”.

“Los problemas de la cadena de suministro se dan en todo tipo de formatos”, dice John McGiffin, consultor preventa del grupo SymphonyIri; “si bien depende de factores tales como la categoría de producto, el tipo de almacén, de las ventas o



del perfil demográfico de la zona; no obstante, el formato de tienda que se ve más presionado ante una situación de rotura de stocks es el de autoservicio o supermercado con superficie de sala de ventas pequeña, también en las tiendas de conveniencia del tipo súper en las estaciones de servicio, así como los minoristas independientes”

Dice McGiffin que ello es debido al mínimo espacio de almacenamiento que suele darse en este tipo de tiendas, pues cada metro cuadrado tiene un valor premium. Al tratarse de establecimientos de plantilla más reducida, a menudo el personal tiene una función multitarea, con lo que no es difícil que se desatiendan las labores de reposición en los lineales.

### **AL COLABORAR TODOS GANAN**

“Se ha demostrado que la colaboración entre fabricantes y distribuidores, así como el uso de herramientas de apoyo en el proceso, reduce los niveles de fuera de stock”, dice Xavier Hua, director de ECR Europe; “por lo que definir el contexto de colaboración abre oportunidades, dado el poco tiempo que el distribuidor dispone para hacer frente a estos problemas”.

Colaboración, colaboración y colaboración es el término que se esgrime para solucionar el problema de la rotura de stocks: “Evitarlo se consigue con la colaboración estrecha entre fabricante y distribuidor”, dice Ignacio García Magazo, de Asedas; “pues, con independencia de los distintos formatos de tienda, los tipos de producto y su temporada y las peculiaridades, es preciso transmitir la idea de que como hoy va todo tan rápido, para que el cliente obtenga su demanda ha de darse una cadena de valor sincronizada entre fabricantes, operadores logísticos y distribuidores”.

Desde la Asociación de Fabricantes y Distribuidores (Aecoc) la solución aportada es la misma: “La cadena de valor presenta importantes puntos de fuga que es preciso controlar”, dice María Tena, responsable de logística de la citada organización; “por ello es imprescindible que la industria y la distribución colaboren y que se trabaje desde una visión conjunta de la cadena de valor, empleando todos los instrumentos que las empresas tienen a su disposición para evitar este tipo de ineficiencias”.

Se refiere María Tena a los estándares de intercambio de información, a la mejora en las prácticas de gestión o a las reco-



15.990€

## Un precio que no te lo crees.

Mercedes Vito 110 CDI Furgón Compacto con radio Bluetooth de serie, ahora por sólo 15.990 €\*.



No dejes escapar esta oportunidad y empieza a disfrutar de una Vito. La gran fiabilidad y eficiencia, unidas a su confort y versatilidad, hacen de este vehículo el mejor socio para tu empresa. Además, disfruta de serie del Servicio de Garantía Extend Plus 2+2\*\*, y amplía la garantía de tu Vito en dos años adicionales.  
[www.mercedes-benz.es](http://www.mercedes-benz.es)

\*Vito 110 CDI Furgón Compacto 70kW (95 Cv). Preentrega, transporte e impuestos no incluidos. Precio válido para configuración de vehículo definido, consulte con su concesionario. Oferta válida hasta el 31/08/2012.  
\*\*Servicio Extend Plus: ampliación de la garantía del fabricante en 2 años adicionales (2+2) con igual cobertura en cuanto a las reparaciones de averías. Los parámetros máximos son de 48 meses y/o 200.000 km, lo que antes se alcance. Sujeto a la realización de los mantenimientos en la red de talleres Mercedes-Benz.



Mercedes-Benz

mendaciones logísticas. Pero es que además tal colaboración es fundamental para poder llevar a cabo “una buena previsión y planificación de la demanda, así como también para que los fabricantes tengan visibilidad real de lo que sucede en el punto de venta”.

En este sentido, desde Aecoc se propone el intercambio de información real y actualizada a lo largo de la cadena de valor: “Son aspectos clave para evitar fugas y roturas de stock”, dice María Tena, “y también es importante que las empresas dispongan de información precisa sobre los productos que comercializan o distribuyen”.

Otro aspecto destacable es el conocimiento de las claves para llevar a cabo promociones y lanzamientos de forma eficiente, “especialmente en un momento como el actual, en el que la actividad promocional es muy elevada”, dice la responsable de logística de Aecoc.

#### EN EL TERRENO DE LA LOGÍSTICA

“Ante la rotura de stocks, la respuesta es la logística eficiente”, dice Ignacio García Magazo, de Asedas; “si nos centramos sólo en el transporte, basta recordar la paralización sufrida hace cuatro años por los transportistas, que provocó que hubiera huecos en los lineales de la distribución española”.

Según García Magazo, esto supone que en la actualidad la oferta es muy dependiente del transporte; “antes no era así, pues los vehículos eran de menor tamaño y los propios fabricantes acudían a las tiendas”.

“La responsabilidad de las roturas de stock corresponde a los operadores logísticos en un porcentaje muy bajo”, dice Tomás Redondo, director comercial de Fiege Iberia; “por ejemplo, en Fiege trabajamos con tecnología radiofrecuencia y hacemos los inventarios prácticamente a nivel de palé en cada pedido, por lo que los stocks están ajustados al 99,9%”.

Jean Marie Guérin, director de Desarrollo Comercial de ID Logistics, identifica



dos casos de rotura de stocks para el operador: “Por un lado se puede dar el caso de que el cliente pida algo que tu sistema de gestión no tiene en stock; por otro lado puede ser que el cliente pida una referencia que el sistema de gestión de almacén sí tiene en stock, aunque al prepararlo físicamente no se encuentra donde se esperaba”.

El portavoz de ID Logistics, que opera con empresas de gran consumo como Cortefiel, Carrefour, Eroski, Leroy Merlin, Deoleo, Alcampo, Kellogg's o Bacardi, entre otras, considera que en el almacén, dados los sistemas de gestión implementados, los casos de rotura se deben a fallos humanos “o también se puede dar el caso de que no se declare en el sistema la rotura material de algunos productos por parte de los operarios durante la manipulación y, como consecuencia, el stock teórico y el real no coinciden”.

Raúl Jiménez, responsable de la zona de Levante y de Calidad de procesos de Traiglefer, considera que, “aunque la cadena de suministro cada vez es más tensa, el nivel de servicio de los operadores se sitúa por encima del 99%”.

Dicha empresa logística, que opera con clientes como Alimerka, Carrefour, Clas o Font Vella y mueve anualmente un volu-

men de un millón de toneladas de mercancía, tiene como premisa actuar ante una posible rotura de stocks lo primero informando al cliente sobre la situación “en tiempo real, para así poder gestionar la solución a adoptar”, dice Jiménez Soler.

#### LA MANO TECNOLÓGICA

“Lo que hay que impedir por todos los medios son los errores en el flujo de la información”, dice Ignacio García Magazo, de Asedas; “porque lo que evita la rotura es aquella tecnología de comunicación que permita que fabricantes y distribuidores hablen el mismo lenguaje”.

García Magazo asegura que en el sector minorista se llevan 20 años trabajando contra la rotura de la mano de organizaciones como Aecoc; también recuerda el acuerdo de buenas prácticas firmado con la Federación de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB) a este respecto.

En Aecoc, la organización árbitro entre fabricantes y distribuidores, se asegura que se trabaja “desde una visión integral de la cadena de valor, ofreciendo a las empresas tecnología y recomendaciones que les permitan evitar fugas y costes innecesarios”. María Tena, responsable lo-



gística de Aecoc, afirma también que “la calidad de la codificación es fundamental, ya que el hecho de que un producto no se lea a su paso por el escáner constituye una fuente de pérdidas”.

Esta organización trabaja en el ámbito de las recomendaciones de demanda, así como en el de la mejora logística, “para optimizar las tareas de reaprovisionamiento, entrega y recepción o transporte”, añade María Tena.

Para Jiménez Soler, de Traiglefer, la tecnología juega un papel fundamental: “La integración de ficheros, el EDI, la radiofrecuencia, el mantenimiento de stocks online, la confirmación de entregas en tiempo real o la integración documental ayudan a reducir el número de incidencias y, en todo caso, a reducir su impacto”.

“En ID Logistics se dispone de SGA, un sistema que gestiona todos los flujos de manera sistemática; llevamos a cabo inventarios rotativos, controles en los procesos de recepción y expedición o también aquellos otros ligados al personal encargado de la preparación”, dice Jean Marie Guérin.

Para el portavoz de ID Logistics, “en teoría, la rotura puede originarse en el área de sistemas, como los fallos en el sistema de información, en la de procesos, por ejemplo en la codificación de pro-

ductos, o en la de personas, básicamente la comunicación con el fabricante, con almacenes y plataformas o con el minorista, pero en realidad el caso más habitual es el causado por el error humano”.

Rubén García, director de Ventas Retail de ADT, multinacional de sistemas de seguridad, apunta que “como proveedores, nos ponemos en la piel del minorista, porque si el cliente no obtiene lo que busca, nadie gana; de ahí que sea preciso adelantarse a las posibles roturas de stock y agilizar los procesos para evitarlas”.

Los sistemas comercializados por ADT se basan en la tecnología de radiofrecuencia (RFID), que según el portavoz de la compañía “al menos el 80% de los grandes distribuidores piensa ya en implementarla”.

El éxito de la RFID consiste en que su implementación va de la mano del proceso de fabricación, a través de la incorporación de la etiqueta inteligente.

En el chip de dicha etiqueta se puede grabar mucha más información adicional, permitiendo que mediante el lector de radiofrecuencia se pueda leer el libro de matrícula de cada caja: “Cada cliente tiene su programa”, dice el responsable de Retail de ADT; “pues la etiqueta es una memoria de diversos datos, de forma que cada fabricante requiere un sistema de

grabación según sea su cliente; algunos prefieren el control de inventario en tiempo real, lo que minimiza el riesgo de rotura; otros en cambio necesitan contar con todo el control logístico”.

La tecnología de radiofrecuencia permite tantas posibilidades como se puedan imaginar: por ejemplo, el lector de productos y referencias por baldas, “pero quizá lo más interesante para nuestros clientes es la escalabilidad de nuestros sistemas”, dice Rubén García; “es decir, que según se vayan necesitando otras soluciones se van incorporando de forma eficaz, puesto que se complementan con la anterior, y por tanto la inversión es proporcionalmente inferior en coste”.

Precisamente la aplicación de economías de escala al proceso de fabricación de etiquetas y a su recuperación y retorno para una posterior reutilización es lo que ha permitido la reducción de su precio unitario.

Ello ha permitido nuevas aplicaciones, algunas rayanas en la sofisticación. Es el caso del sector textil, en el que una etiqueta de RFID puede llevar asociado un estilo de música acorde con el tipo de prenda, e incluso permite sugerir otros productos textiles que combinen con la prenda que en ese momento se está probando el cliente. ■