



# ECR: Respuesta Eficiente al Consumidor

---

## Índice

1	Un Nuevo Modelo de Gestión.....	3
2	Implantación del ECR.....	3
2.1	Análisis de la Cadena de Valor.....	4
2.2	Desarrollo de Proyecto Piloto .....	4
2.3	Implantación del ECR a nivel global.....	4
3	Procesos del ECR.....	5
3.1	Procesos del Área de la Oferta.....	6
3.2	Procesos del Área de la Demanda.....	6
4	Involucración del Trade Marketing en el ECR. ....	7
5	Política de Precios Siempre Bajos.....	8
6	Resumen .....	10
7	Bibliografía y Fuentes.....	10

## Objetivos

- Conocer la definición de ECR.
- Descubrir cómo se implanta en el mundo empresarial.
- Revisar los procesos que componen el ECR.
- Conocer cómo se involucra el departamento de *trade marketing* en los procesos del ECR.
- Relacionar la política de precios siempre bajos con el ECR.

## 1 Un Nuevo Modelo de Gestión.

Fue en 1992, con motivo de la conferencia anual del Food Marketing Institute que se celebra en Estados Unidos, cuando se comenzó hablar del término ECR, en inglés Efficient Consumer Response (Respuesta Eficiente al Consumidor). Este término daba respuesta a la necesidad de que existiera un nuevo modelo de relación entre fabricantes y distribuidores enfocado a satisfacer mejor las necesidades del consumidor.

---

“ECR se define como una iniciativa conjunta de distribuidores y fabricantes por la que se comprometen a trabajar conjuntamente para reducir actividades que no aportan valor a la cadena de suministros y para incrementar la satisfacción del consumidor final.”

ECR se define como una iniciativa conjunta de distribuidores y fabricantes por la que se comprometen a trabajar conjuntamente para reducir actividades que no aportan valor a la cadena de suministros y para incrementar la satisfacción del consumidor final. Por tanto, para hacerlo posible es necesaria una cooperación estrecha entre fabricante y distribuidor, ya que sin ella no sería posible ni maximizar el valor que se aporta al consumidor, ni disminuir los costes.

Pero, ¿cómo se materializa esta iniciativa tan abstracta? ¿Cómo se empieza a hacer una realidad? ECR es un modelo de gestión o una filosofía de trabajo que consiste en identificar las mejores prácticas gestión conjunta de fabricantes y distribuidores para reducir los costes e incrementar las ventas, mejorando incluso el nivel de servicio que se da al consumidor final. Es decir, se detectan los mejores casos de éxito de trabajo común entre fabricantes y distribuidores y se copian para implementarlos en otras organizaciones.

## 2 Implantación del ECR

Para realizar la implantación del ECR se contemplan tres grandes etapas:

## 2.1 Análisis de la Cadena de Valor

El primer paso tiene que ver con la realización de un análisis exhaustivo en busca de aquellos procesos ineficientes, aquellos puntos que son susceptibles de mejora, en la cadena de valor.

Se recoge información de la forma en que se están llevando a cabo las actividades esenciales y cuáles son sus costes. Se trata, en definitiva, de realizar un diagnóstico de la situación actual. Después, se realizan una serie de recomendaciones específicas para mejorar en aquellos aspectos detectados, se establece una estrategia, unas prioridades y un plan concreto de acción. Se diseña un plan de mejora completo.

## 2.2 Desarrollo de Proyecto Piloto

Una vez que se han detectado los puntos de mejora y se tiene un planteamiento que lo permita, antes de llevarlo a cabo a nivel general, se llevan a cabo las acciones oportunas en un entorno muy localizado, con el fin de probarlo. Se desarrolla un proyecto piloto. Si los resultados son malos, se puede corregir sin mucho esfuerzo. Si los resultados son buenos, se realizan las acciones planteadas a nivel general.

## 2.3 Implantación del ECR a nivel global

Una vez que se ha comprobado que el proyecto piloto da los frutos esperados, se realiza una implantación de la iniciativa ECR a nivel global, en todas las categorías de producto o en todos los canales de distribución, poniendo en funcionamiento la infraestructura y las herramientas tecnológicas necesarias.

### Ejemplo:

Sam Walton, fundador de Walmart, logró extender a lo largo de su compañía una filosofía de trabajo por la que todos los directivos (incluso los directores generales ya jubilados) visitaban semanalmente los establecimientos, como hacía él también. Este estilo de gestión se denomina “hands-on management”, muy enfocado a la eficacia de la acción sobre el terreno, manteniendo el contacto directo con los clientes y con los empleados.

Esta filosofía también se aplica en la relación de con los proveedores. Walmart ha tenido una actitud pionera en la aplicación del trade marketing. Llega a tratar a sus proveedores como socios y, gracias a la estrecha colaboración con ellos, ha logrado importantes mejoras de eficiencia en todas las áreas de la organización:

---

“El análisis de la cadena de valor es primer paso para la implantación del ECR y consiste en un análisis exhaustivo en busca de aquellos procesos ineficientes, aquellos puntos que son susceptibles de mejora, en la cadena de valor”

informática, logística, merchandising, surtido de productos, precios, promociones, etc.

Uno de los ejemplos donde se refleja esta forma de trabajar es su sistema de información Retail Link. Se trata de una herramienta implementada por Walmart para compartir datos con sus proveedores a través de Internet. El objetivo de este sistema es que fabricantes y distribuidor compartan la misma información y trabajen sobre ella. Con esto se consigue simplificar los procesos, reducir errores y disminuir los costes. Gracias a Retail Link, Walmart ha logrado llevar a cabo un reaprovisionamiento eficiente con el 90% de sus productos, consiguiendo reducir notablemente los plazos de entrega y la reducción del nivel de inventario. En la actualidad, 6.800 proveedores utilizan esta herramienta.

### 3 Procesos del ECR

En el ECR se identifican dos grandes áreas de trabajo. El área de la oferta, por un lado, formada por aquellos procesos que tienen lugar desde que un producto es fabricado hasta que llega al punto de venta. Y el área de la demanda, por otro lado, que comprende desde que un producto es incorporado al punto de venta hasta que es adquirido por el consumidor final.



### 3.1 Procesos del Área de la Oferta

En el área de la oferta, el ECR se orienta a reducir y eliminar aquellas ineficiencias que se dan a lo largo de la cadena de suministro, siempre gracias a una colaboración estrecha entre el fabricante y el distribuidor, y siempre con el objetivo de reducir costes y ofrecer un valor adicional al consumidor final, en servicio o en precio.

Actualmente, los procesos que se contemplan en esta área son los siguientes:

- Eficiencia en el suministro: Contempla lo relativo a la entrega y recepción de mercancías.
- Acuerdos de eficiencia: Fabricante y distribuidor llegan a acuerdos para aplicar buenas prácticas en los procesos logísticos que hacen referencia a la preparación, manipulación, carga, transporte, descarga y recepción de la mercancía.
- Acuerdos en suministro: Se utiliza como base el reaprovisionamiento continuo, que consiste en realizar previsiones de demanda conjuntas entre proveedor y distribuidor, partiendo de la información que se dispone de las ventas a consumidores finales.
- Herramientas facilitadoras: Intercambio de mensajes EDI, etiquetas EAN 128 para la mercancía expedida por el fabricante y utilización de la base de datos centralizada de productos.

### 3.2 Procesos del Área de la Demanda

En el área de la demanda, el ECR se orienta a incentivar al comprador satisfaciendo mejor sus necesidades e incrementando el valor que recibe. En esta área se constituyen proyectos de colaboración entre fabricante y distribuidor en el área de marketing. Los procesos que se incluyen en esta área se engloban dentro de la gestión por categorías y son:

- Gestión de promociones conjuntas: Fabricante y distribuidor colaboran para hacer eficientes las promociones de producto que se llevan a cabo y realizan una evaluación del impacto obtenido.

Lanzamientos eficientes: Proveedores y distribuidores cooperan para analizar de manera conjunta la viabilidad y la eficacia del lanzamiento de nuevos productos al mercado.

---

“En el ECR se identifican dos grandes áreas de trabajo. El área de la oferta que comprende desde que un producto es fabricado hasta que llega al punto de venta. Y el área de la demanda, que contempla desde que un producto es incorporado al punto de venta hasta que es adquirido por el consumidor final.”

Gestión del surtido eficiente: Consiste en la definición del conjunto de referencias de productos que constituyen el surtido óptimo para cada categoría de productos.

**Ejemplo:**

El Corte Inglés, grupo de distribución español, tiene un papel muy activo en el ámbito de la optimización logística. En el año 1999 puso en marcha la Alineamiento de Ficheros Maestros con sus proveedores. Se trata de que desde ambos lados se trabaje con la misma información acerca de los productos. Gracias a este sistema se mejora notablemente la comunicación entre fabricantes y distribuidores, se ahorran costes y se minimizan los errores. Esta sincronización electrónica de datos supuso la base para poner en marcha el programa SARC (Sistema Acelerado de Reaprovisionamiento Continuo).

De este modo, El Corte Inglés propuso a Procter&Gamble (P&G) participar en este programa. Así, entre los dos diseñaron un nuevo proceso de reaprovisionamiento de productos que garantizara el máximo nivel de servicio al cliente final y la disminución de costes logísticos. El nuevo ciclo de reaprovisionamiento se resumía en las siguientes líneas:

- Día n: El Corte Inglés realiza el pedido a P&G.
- Día n+1: P&G recibe el pedido, lo planifica y realiza el picking de mercancía con un único pedido de producto de gran consumo reagrupado para todas las tiendas y formatos de El Corte Inglés.
- Día n+2: P&G carga el pedido en el transporte.
- Día n+3: Se entrega la mercancía en El Corte Inglés, de manera que pueda hacer la entrega en sus tiendas.
- Día n+4: Recepción de la mercancía en las tiendas.

Cuatro años después de poner en marcha esta iniciativa, P&G obtuvo unos beneficios llamativos: eliminación de 7.000 pedidos menos al año; aumento del tamaño medio de pedidos; reducción en un 60% de picking; reducción de costes logísticos; reducción del stock.

#### **4 Involucración del Trade Marketing en el ECR.**

Existe una relación entre trade marketing y ECR, no son conceptos aislados. De hecho, desde el punto de vista del fabricante, el trade marketing se involucra de

lleno en algunos procesos del ECR, como en los procesos del área de la demanda. En los procesos del área de la oferta es más habitual que la mayor involucración sea de los departamentos de logística (en lo que se refiere al suministro) y el de informática (en lo que se refiere a las herramientas facilitadoras). Sin embargo, también tiene una mínima implicación en estos procesos el área de trade marketing.

Por otro lado, desde el punto de vista del distribuidor, el departamento de compras es el que más se involucra en los procesos de generación de demanda y en las herramientas facilitadoras. Mientras que en los procesos que tienen que ver con el suministro, el más implicado es el departamento de logística, seguido del área de compras, que también tiene cierta implicación.

## 5 Política de Precios Siempre Bajos

La política de precios siempre bajos ha nacido como alternativa a los costes adicionales y las deficiencias en el servicio que enmascaran en muchas ocasiones las excesivas promociones de ventas.

Dos ejemplos representativos de cadenas de distribución que utilizan esta política son Mercadona y Walmart. Las dos compañías han implantado ECR en sus organizaciones y esta política de precios siempre bajos no sería posible sin potenciar el ECR en sus organizaciones.

Hay que tener en cuenta que la apuesta por las promociones de producto conllevan unos costes adicionales importantes como son:

- Costes administrativos.
- Costes de negociación del departamento de ventas.
- Costes logísticos relacionados con el almacenaje, transporte y mantenimiento de stocks de productos.
- Costes de fabricación.

Además, las promociones pueden traer consigo también deficiencias en el servicio que se le presta al consumidor final, provocadas por la concentración de ventas en un corto espacio de tiempo. Estas deficiencias pueden ser:

- Roturas de stock. Que el consumidor acuda a adquirir un producto y lo encuentre agotado.



- Dedicación excesiva del personal en el punto de venta, lo cual hace que no tenga tiempo para atender de manera adecuada al consumidor.
- Excesivas colas en las cajas de salida.

---

“La gestión por categorías es un paraguas bajo el cual se integran los siguientes procesos: gestión de promociones conjuntas; lanzamientos eficientes; y gestión del surtido eficiente.”

Por otro lado, la ausencia de promociones a cambio de la implantación de una política de precios siempre bajos, es un argumento muy potente para generar la fidelidad de los clientes. Ya que se trata a todos los clientes por igual, no se beneficia a los consumidores que son especialistas de beneficiarse de las promociones. Además, en muchas ocasiones los consumidores cuando acuden a un establecimiento atraídos por una promoción, acaban comprando otros productos que no están promocionados a un coste mayor que en otros puntos de venta. Por todo ello, la política de precios siempre bajos genera la fidelidad de los consumidores a una enseña.

#### **Ejemplo:**

Mercadona es una compañía de distribución, integrada dentro del segmento de supermercados, de capital 100% español. Cuenta con 1.443 supermercados distribuidos por España. Desde su creación ha mantenido una evolución positiva de crecimiento, gracias a su posicionamiento como cadena de “supermercados de confianza” y su modelo de gestión basado en la calidad total y en la estrategia comercial que denomina “Siempre Precios Bajos” (SPB).

En sus folletos publicitarios utiliza el eslogan “Esto no son ofertas. Son los precios siempre bajos de Mercadona”. La cadena de supermercados comenzó a implantar su estrategia SPB en 1992, con el objetivo de ofrecer el precio más bajo posible al consumidor, para satisfacer mejor sus necesidades en alimentación, droguería y perfumería. Los pilares que sustentan esta estrategia de Mercadona son:

- La compra de los productos directamente en su origen, sin intermediarios.
- Planificación de las compras, y reducción del tiempo de almacenaje y transporte, para mantener los productos siempre en su temperatura óptima.
- Gestión del surtido eficiente.

Tal ha sido el éxito de la estrategia SPB de Mercadona, que durante algún tiempo el gigante de la distribución Carrefour, comparaba alguno de sus precios con los de Mercadona en el interior de sus establecimientos. Pero, sólo algunos. Esto significa que Mercadona se ha convertido en referencia en el mercado por sus bajos precios.

## 6 Resumen

El ECR consiste en una iniciativa conjunta de distribuidores y fabricantes por la que se comprometen a trabajar conjuntamente para reducir actividades que no aportan valor a la cadena de suministros y para incrementar la satisfacción del consumidor final. La implantación del ECR en una compañía tiene unas fases y unos procesos claramente identificados. El departamento de *trade marketing* se verá muy involucrado en los procesos del área de la demanda, aunque deberá también tener cierta involucración en los del área de la oferta, sin llegar a considerarle máximo responsable.

Por último, es interesante remarcar que la política de precios siempre bajos utilizada por Mercadona y Walmart, no sería posible sin el ECR.

## 7 Bibliografía y Fuentes

- Distribución comercial.  
Casares, J. y Rebollo, A. Ed. Cívitas, 1996.
- Logística integral.  
Anaya Tejero, J.J. Ed. ESIC, 2007.
- Marketing estratégico.  
Lambin, J. Ed. McGraw-Hill/Interamericana Española, 1995.
- Trade marketing.  
Domènech, J. Ed. ESIC, 2000.
- Canales de comercialización.  
Stern, L.W.; El-Ansary, A.I.; Coughlan, A.T. y Cruz, I. Ed. Prentice-Hall, 1999.
- La distribución comercial. Opciones estratégicas.  
Sáinz de Vicuña, J.M. Ed. ESIC, 2001.
- Distribución comercial. Estrategias de fabricantes y detallistas.  
Vázquez, R. y Trespalacios, J.A. Ed. Civitas, 1997.
- Los retos del marketing en el punto de venta.  
Díaz Morales, A. Ed. Deusto, 2008.

- Trade marketing. La gestión eficiente de las relaciones entre fabricante y distribuidor.

Labajo, V. Ed. Pirámide, 2011.

- Logística comercial y empresarial.

Soret, I. Ed. ESIC, 2005.

- Dirección de Marketing

Kotler, P. Ed. Prentice Hall, 1992.

- Distribución comercial

Miquel, S.; Parra, F.; Lhermie, C. y Miquel, M.J. Ed. ESIC, 2008.

Red SUMMA ©