



White Paper

# Mejora tu presencia en el lineal

## *Estar o no estar*

*Andrew Mitchell – International Sales Director  
SymphonyIRI Group, Technology Services*

### **Mayo 2011**

- 02 Sobre este White Paper
- 02 La disponibilidad en el lineal
- 03 Situación actual
- 05 ¿Por qué es importante?
- 07 Necesidad de Colaboración
- 07 Barreras
- 08 La propuesta de SymphonyIRI
- 10 Resumen y recomendaciones

  
SymphonyIRI Group

Insight.  
Innovation.  
Impact.

# Mejora tu presencia en el lineal

*Estar o no estar*

## SOBRE ESTE WHITE PAPER



La optimización de la presencia en el lineal, ha sido un elemento clave durante muchos años en la industria del mercado de gran consumo.

A pesar de ello, el volumen de roturas de stock en la tienda sigue siendo alto, y en el entorno económico actual, adquiere vital importancia para los distribuidores y fabricantes que necesitan asegurar que cada producto que quiera adquirir un consumidor esté disponible durante el acto de compra.

En los últimos años, SymphonyIRI ha proporcionado a sus clientes soluciones que permitan a distribuidores y fabricantes medir y mejorar la disponibilidad en el lineal, convirtiendo las ventas diarias y los datos de la cadena de suministros en información útil.

El propósito de este documento es compartir el conocimiento y la experiencia para ayudarle a reflexionar sobre la situación actual de su empresa y las aspiraciones futuras en el contexto de la mejora de la presencia en el lineal.

## MEJORA TU PRESENCIA EN EL LINEAL

La mejora de la disponibilidad en el lineal es la medida que hace referencia a que un producto esté disponible para su venta en el lugar y en el momento en que el comprador decida adquirirlo. Abarca tres etapas fundamentales:

- ❑ **Disponibilidad en el lineal.** El artículo no está en la estantería. Puede que haya stock en el almacén, pero puede estar situado en una ubicación diferente o continúa en la trastienda.
  - ❑ **Disponibilidad en la Tienda.** El producto no está disponible en ninguna parte de la tienda. No obstante, puede que esté almacenado en el centro de distribución o que se encuentre de camino a la tienda.
  - ❑ **Disponibilidad en el almacén.** El producto no está disponible ni hay stock en el centro de distribución.
- Para mejorar la disponibilidad en el lineal, es necesario entender qué se está midiendo y cómo. Las empresas de la industria del mercado de gran consumo habitualmente miden la disponibilidad en una o varias de las siguientes formas:
- ❑ en el punto de distribución, en la tienda (normalmente en el almacén/trastienda) y/o en el lineal.
  - ❑ se utilizan distintos métodos para establecer el nivel de disponibilidad – mediante auditoría física, inventario o análisis del punto de venta.
  - ❑ se utilizan una o más métricas, como el número de roturas de stock en un periodo de tiempo determinado, las unidades de venta perdidas, o el valor de las ventas perdidas.

# Mejora tu presencia en el lineal

## *Estar o no estar*

Sin embargo, usadas de forma aislada, cada una de estas medidas nos proporciona sólo una pequeña parte de la situación.

Por ejemplo, la medición de la disponibilidad en el punto de distribución o en los niveles de tienda no nos indica qué es lo que el comprador está viendo.

La auditoría de las tiendas normalmente sólo cubre una pequeña muestra y es costosa de mantener a largo plazo, y usando sólo los datos de inventario no se cubre lo que el comprador ve en el lineal.

Finalmente, midiendo la frecuencia de ventas perdidas, el número de unidades perdidas o el valor de forma aislada, no indica al usuario final dónde realizar la acción más efectiva.

### SITUACIÓN ACTUAL

En la situación económica actual y dado el cambio de las estrategias de compra, las expectativas del consumidor hoy en día, son mucho más altas.

El comprador tiene más conocimiento de dónde pueden satisfacer sus necesidades y dónde no, y esto puede tener un gran impacto en su lealtad hacia una marca o una tienda.

Un estudio de Gruen and Corsten (*Guide To Retail Out-Of-Stock Reduction, 2008*) observó que ya en 1992 existía un promedio de rotura de stock en torno al 9% en los mercados desarrollados.

Casi veinte años después, con muchos miles de millones invertidos en fábricas eficientes, y la capacidad de realizar un seguimiento minucioso desde el centro de distribución hasta su destino final, los últimos estudios de ECR Europe muestran que la situación apenas ha cambiado.

- Los niveles de rotura de stock en toda Europa se encuentran aún en una media del 8,3%
- Las roturas de stock están costando a la industria más de 4 mil millones de € anuales
- El 20% de las roturas de stock no consiguen restablecerse hasta el cabo de más de 3 días
- Sólo existe una posibilidad del 4% de comprar los 40 ítems que componen una cesta de la compra

Source: ECR Europe

ECR Europe ha analizado la reacción de un comprador cuando un producto no está disponible en el lineal:

- El 31% va a otro sitio a comprar el producto que necesitaba (en una tienda diferente o *online*);
- El 26% compra una marca distinta;
- El 19% compra la misma marca, pero otro formato, medida, o sabor;
- El 15% pospone la compra del producto;
- El 9% no realiza la compra.

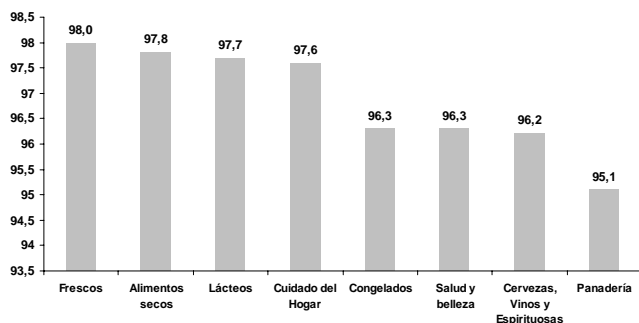
Cabe señalar que existen diferencias entre categorías, por lo que los resultados reales de una categoría concreta pueden ser significativamente diferentes.

# Mejora tu presencia en el lineal

*Estar o no estar*

En el siguiente gráfico se muestra la disponibilidad 'habitual' de diferentes categorías del mercado de alimentación en el Reino Unido.

Medición disponibilidad ECR UK - Disponibilidad de producto por categoría - Media de un año móvil



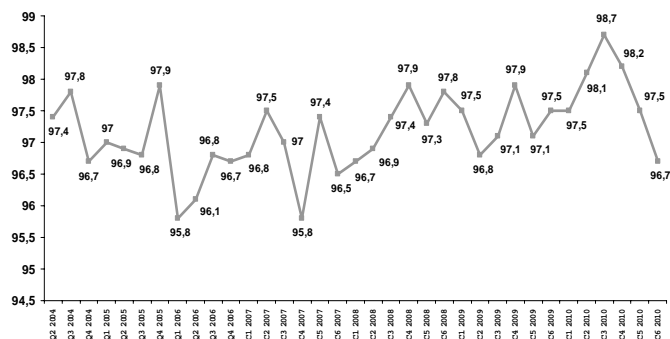
Fuente: ECR UK

Esto muestra que incluso en las mejores categorías contempladas, el nivel máximo de disponibilidad alcanzado actualmente es del 98%.

Analizando la categoría de Alimentación Seca a modo de ejemplo, en el gráfico inferior puede verse que aunque la disponibilidad media de esta categoría es del 97,8%, las cifras reales en el tiempo muestran una cifra máxima del 98,7%, y una mínima de 95,8%.

## Alimentación Seca

Medición de disponibilidad ECR UK - Alimentos Secos 2004-2010



Fuente: ECR UK

Una vez más, estas cifras son para todos los productos que se incluyen dentro de esta categoría de Alimentación Seca, desde Cereales hasta Conservas. Además, se analizan todas las tiendas, por un período mínimo de dos meses.

Se muestran grandes diferencias de disponibilidad en el lineal según cada categoría individual:

- Detergente – Disponibilidad típica en el lineal del 95%, +/- 4%
- Alimentación - Disponibilidad típica en el lineal del 92%, +/- 7%
- Cuidado personal - Disponibilidad típica en el lineal del 80%, +/- 17%

Y también varían en función de otros factores como:

- Los diferentes distribuidores y formatos de tiendas
- El día de la semana
- El tipo de existencias (completa, parcial, promocional)

Cuando este análisis se realiza a nivel tienda, para un producto concreto, en un día particular, e incluso alguna franja horaria determinada, y se compara con otros productos de la categoría, con la familia, o con toda la tienda, las diferencias pueden incrementarse en términos de picos y valles.

Para añadir más complejidad, la investigación muestra además que el nivel de sustitución entre marcas puede llegar a alcanzar hasta el 75% en casos en que la marca deseada no se encuentra disponible en el lineal.

Por ejemplo, la sustitución de producto/marca/formato es menor en productos de Cuidado del Hogar (42%) que en Productos Frescos y Productos Congelados (63%). Esto puede deberse a la urgencia de compra y a la vida útil de los productos.

# Mejora tu presencia en el lineal

*Estar o no estar*

Este estudio también muestra que la sustitución en la Marca de Distribuidor (65%) es más elevada que en los productos con Marca de Fabricante (53%). Si los compradores se enfrentan a repetidas roturas de stock en la misma tienda, la probabilidad de que cambien de tienda definitivamente aumenta.

Es mucho lo que está en juego para distribuidores en términos de compras pospuestas y lealtad a la cadena, pero son los fabricantes los que se enfrentan a mayores riesgos. En cualquier caso, la reducción de rotura de stocks es una inversión *win-win* para distribuidores y fabricantes para retener a los compradores y promover la lealtad hacia la tienda/marca.

## ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

Existe un dilema sobre si realizar acciones colaborativas o individuales frente a las roturas de stock.

**Para los fabricantes,  
un aumento del 3% de la presencia en el  
lineal equivale a un aumento en las ventas  
de un 1%**

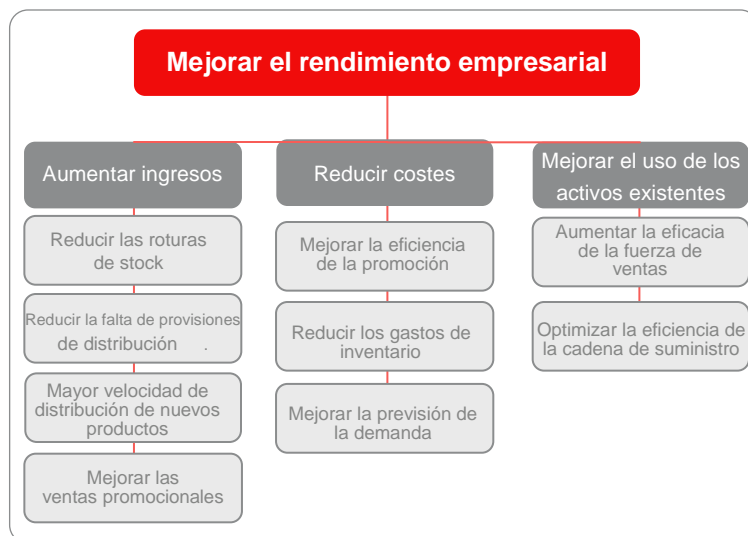
**Para los distribuidores,  
un aumento del 2% de la presencia en el  
lineal equivale a un aumento en las ventas  
de un 1%**

Fuente: ECR Europe

La experiencia de SymphonyIRI demuestra que el uso de datos diarios y la medición de la disponibilidad en el lineal deben ir alineados con los principales *drivers* del negocio.

La mejor práctica consiste en alinear las actividades para el desarrollo del proyecto con unos objetivos medibles de costes, ingresos y liquidez.

El siguiente diagrama resume algunos de estos *drivers*:



Las organizaciones que se han centrado en estos objetivos han sido capaces de desarrollar mejoras tanto a nivel interno como hacia sus clientes.

SymphonyIRI tiene una amplia experiencia en contribuir a la optimización de la presencia en el lineal de los principales distribuidores y fabricantes del mercado. A continuación ofrecemos algunos ejemplos de estos proyectos.

### Reducir la rotura de stocks

Incluso partiendo de un enfoque básico de medición se pueden obtener resultados tangibles. Por ejemplo, tras la comparación de los grupos de tiendas 'test' y 'control' en un determinado proyecto, se manifestó como el cliente fue capaz de reducir la pérdida de ventas que provenían de las roturas de stock entre un 2-3%, sin realizar cambios significativos en sistemas o procesos ya existentes.

# Mejora tu presencia en el lineal

## *Estar o no estar*

### La efectividad de la fuerza de ventas

Los informes de roturas de stock emitidos por los equipos de ventas se han convertido en un recurso estratégico. Estos informes proporcionan la capacidad de identificar y resolver problemas de disponibilidad de forma rápida y eficiente.

La programación de visitas a tiendas no se modifica, sólo el resultado final y la constatación de que el fabricante cuenta con recursos para resolver problemas y mejorar las ventas en la tienda.

### Reducción del fuera de stock

El stock en la tienda puede ser cuantificado mediante la integración de información del punto de venta y del distribuidor. Este método permite detectar las tiendas donde el producto debería estar (según los acuerdos establecidos con los distribuidores) pero no está.

Esta información es, según la experiencia del cliente, más exacta y menos costosa que las auditorías tradicionales y tienen la ventaja adicional de poder integrarse con información de otras fuentes para obtener una visión global de 360° de la ejecución del distribuidor.

### Ventas promocionales y gestión de inventario

La eficacia de las promociones puede ser mejorada mediante la evaluación de las roturas de stock resultado de anteriores campañas promocionales y una gestión ajustada de las acciones de inventario en el almacén y en la tienda.

### Lanzamiento de nuevos productos

A partir de la gestión de las ventas en la tienda, se puede efectuar el seguimiento del stock de los productos lanzados recientemente.

El 10% de los nuevos productos con mayor rendimiento en la tienda:

- ❑ Representan aproximadamente el 35% de las ventas totales sobre todos los productos nuevos.
- ❑ Mantienen unos niveles de distribución superiores al 70% (frente al 30% para los peores).
- ❑ Mantienen el precio, venden más que su competencia y amplían la gama en el mercado.

### Mejora de la previsión de la demanda

La precisión en la previsión de la demanda y la gestión de la disponibilidad del producto en categorías con altos niveles de promoción, son algunos de los grandes desafíos aún pendientes.

Algunos fabricantes están desarrollando procesos para automatizar la previsión basada en la información de ventas del distribuidor, que pueden sustituir o complementar los pronósticos que se realizan a través de la remesa de envío y, en algunos casos pueden guiar el proceso de gestión de pedidos del distribuidor.

# Mejora tu presencia en el lineal

*Estar o no estar*

## NECESIDAD DE COLABORACIÓN

Los motivos de las roturas de stock son en muchas ocasiones similares para distribuidores y fabricantes, por lo que adquiere importancia disponer de un enfoque conjunto que permita mejorar esta situación.

Algunos estudios de ECR Europe y numerosas experiencias han demostrado que la colaboración y el uso de herramientas para gestionar un proceso conjunto, permiten reducir las roturas de stock de una forma más efectiva. Por ejemplo:

Con la colaboración distribuidor-fabricante en el uso de herramientas de software y medidas sistemáticas, los proyectos para optimizar las roturas de stock han obtenido mejores resultados – mejorando la rotura de stock en un 62%.

Los proyectos donde no ha habido colaboración, en cambio, tan sólo han conseguido un 23%.

La definición del grado de colaboración puede ser un reto importante para las iniciativas de optimización de roturas de stock, debido a la limitación de tiempo que tienen los distribuidores para dedicar a este problema.

En este caso es aún más importante para un fabricante ofrecer soluciones que se hayan testado, operativas y que puedan ofrecer conocimientos y beneficios sobre el negocio sin una participación directa del distribuidor.

## LAS BARRERAS

Para conocer las barreras que obstaculizan la obtención de beneficios, y ser capaces de proponer soluciones para superarlas, ECR Europe y SymphonyIRI han creado una herramienta para evaluar la disponibilidad de un producto en el lineal: **On-Shelf Availability Assessment Tool**.

Esta herramienta permite evaluar dónde el rendimiento de su negocio está por debajo de lo esperado en el mercado de gran consumo.

### Welcome to the ECR Europe On-Shelf Availability Self Assessment tool



**On-Shelf Availability** has been on the agenda for the CPG industry for many years and there are numerous best practice guides, methodologies and tools to implement OSA programmes in companies. However, average out-of-stock rates across the industry have not improved over these last years. The 2008 global study by Gruen and Corsten shows that the current average out of stock rate is still 8.3%. However, in face of the economic slow-down, **OSA remains one of the main non innovation-led growth engines for the industry.** Experience by leading companies has indicated that each time we improve OSA by 3%, we can deliver at the minimum an additional 1% growth.

This Diagnostic Self Assessment Tool contains what the industry believes are the key barriers that exist in addressing OSA. By using this tool and the associated case studies will enable you to take steps in your own organisation to overcome the last remaining barriers that exist to maximise OSA and improve consumer satisfaction.

Where this Assessment Tool suggests that you should collaborate with other companies, please make sure that in the context of collaboration with competing enterprises, the boundaries of antitrust law are fully observed, and in case of doubt, please obtain legal advice in this respect

The information contained within this workbook has been compiled with contributions from supply chain practitioners and advisors in the following organisations:

Esta herramienta no sólo permite conocer dónde se encuentra la empresa en cada momento, sino que también le proporcionará información y experiencias reales destacando cómo otras organizaciones han conseguido superar las barreras que han encontrado en su proceso de mejora de la disponibilidad en el lineal.

La creación de esta herramienta ha considerado tres factores clave para el éxito:

- Mentalidad de negocio
- Disponibilidad de información
- Estructura organizativa

# Mejora tu presencia en el lineal

## *Estar o no estar*

### 1. Mentalidad de negocio

En primer lugar, es necesario garantizar que la importancia y el valor de la mejora ha sido identificado, comunicado y aceptado por todos los departamentos involucrados en este proceso, y que el modo de actuación se ha generalizado a nivel global en la compañía.

### 2. Disponibilidad de información

Es esencial asegurarse de disponer información relevante, manejable y estructurada, y que dispongan de ella directamente las personas que la necesitan y en un formato que les sea útil y práctico.

### 3. Estructura organizativa

La mentalidad de negocio y la disponibilidad de información tienen que integrarse en el rendimiento diario del negocio puesto que el valor de estas sólo pueden ser medido si se emprenden las acciones pertinentes basadas en la información y los conocimientos.

## LA PROPUESTA DE SYMPHONYIRI PARA SUPERAR ESTAS BARRERAS

Distribuidores y fabricantes necesitan nuevas herramientas y metodologías para disponer de una clara comprensión de sus problemas de gestión de stock, que les permita priorizar en las acciones clave para su negocio.

### Análisis de disponibilidad en el lineal

- Ventas Cero
- Roturas de stock parciales y completas
- Roturas de stock en periodos promocionales
- Roturas de stock con canibalización
- Factores de estacionalidad y tráfico
- Ventas perdidas
- Nuevo producto
- Producto en promoción

### Informes de excepciones

- Informes de excepciones en las ventas de campo
- Informes de excepciones de ventas regionales
- Informes de excepciones de cadenas de suministros

### Captura y Análisis de las causas principales

- Integración de las medidas de rotura de stock con los datos de la cadena de suministros del distribuidor
- Causas propias y compartidas
- Asignación automática de causas
- Integración con el software de planificación del lineal

### Planificación y colaboración del distribuidor

- Previsión basada en la demanda
- Recomendación de pedido en tienda
- Gestión del inventario

# Mejora tu presencia en el lineal

## *Estar o no estar*

Para ser realmente capaces de identificar, entender y emprender las acciones pertinentes para la mejora de disponibilidad en el lineal, es necesario saber qué productos están fuera de stock, en qué tiendas, y ser capaces de identificarlo lo suficientemente rápido para que la información sea útil.

Para ello, es necesario conocer la disponibilidad del lineal de cada SKU, en cada tienda, diariamente.

Si bien este enfoque ha sido considerado en el pasado, las dos claves principales giran entorno a la disponibilidad de la información necesaria, y las soluciones y tecnología requeridas para la recogida de la información y su posterior análisis.

Estos problemas se pueden resolver en tanto que la demanda diaria aumente. Cada vez más empresas de la industria de gran consumo, tanto distribuidores como fabricantes, tienen acceso a la información diaria de ventas.

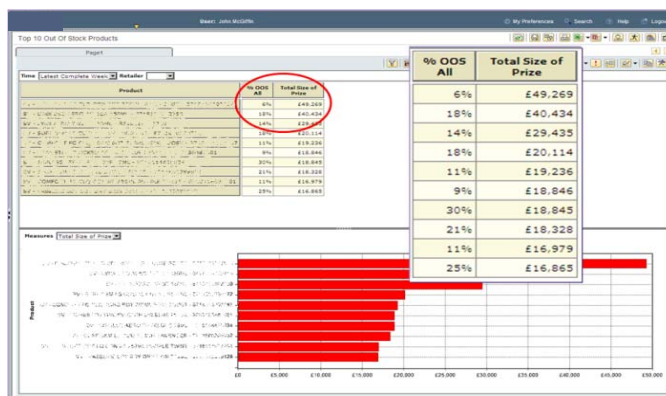
Las inversiones en los procesos de la cadena de suministro garantizan que la información del inventario esté disponible, y las soluciones, servicios y ventajas analíticas de socios como SymphonyIRI se han desarrollado para automatizar y simplificar la gestión de esta información y proporcionar una visión intuitiva del negocio de una manera ágil.

La clave para la gestión efectiva de las roturas de stock es identificar los productos y tiendas que son capaces de ofrecer un mayor rendimiento. La Ley de Pareto puede aplicarse a este contexto, ya que concentrarse en el 20% de los productos y tiendas con mejor rendimiento proporciona un 80% (o a veces más) de beneficio.

En segundo lugar, un simple análisis diario de algunos puntos de venta específicos pueden proveer medidas exactas de la disponibilidad en el lineal.

El nivel de precisión se puede afinar aún más mediante la inclusión de información validada a través de los informes y auditorías de campo.

A continuación se muestra un ejemplo de cómo midiendo una sola variable no se puede obtener una imagen completa de la situación:



En este informe se muestra el Top 10 de las roturas de stock de un distribuidor en 400 tiendas, en una semana concreta. Si sólo se considerara el número real de casos, el producto número siete sería el número uno en rotura de stock, ya que estaba fuera de stock en el 30% de las tiendas. No obstante, como sus ventas no eran muy altas y se trataba de un producto de baja rotación, el Valor de Ventas Perdidas era sólo de 18.845 £, o 157 £ por tienda.

Este debería ser comparado con el primer producto, que, a pesar de que sólo representa una rotura de stock de un 6%, tiene un Valor de Ventas Perdidas de 49.269 £ o 2.052 £ por tienda.

La misma metodología se puede usar para identificar otros casos, como las tiendas con peor rendimiento, un grupo concreto de tiendas o todas las tiendas que reciben los artículos de un determinado centro de distribución.

# Mejora tu presencia en el lineal

*Estar o no estar*

## RESUMEN Y RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones pueden ser útiles a la hora de planificar sus iniciativas de optimización de la disponibilidad en tienda:

- ❑ Evaluar el rendimiento a través de la herramienta de ECR Europe **On-Shelf Availability Assessment Tool** (<http://ecr-all.org>).
- ❑ Es conveniente empezar poco a poco, e ir posteriormente ampliando a otros clientes, divisiones y geografías según la evolución del negocio.
- ❑ Es necesario invertir en obtener información clara, sistemática y con medidas fiables.
- ❑ Debe considerarse acordar la utilización de un conjunto de medidas determinado previamente.
- ❑ Cada proyecto debe desarrollarse de manera operacional y orientado a la acción.
- ❑ Es importante proporcionar insights adecuados para determinados usuarios, en lugar de facilitar mayor cantidad de información de una forma rápida.
- ❑ La información es necesaria, pero sólo los insights orientados a la acción proporcionarán beneficios al negocio.
- ❑ Es necesario invertir tiempo para desarrollar el proceso correcto para cada negocio y situación.

Contacto: [Maribel.Suarez@SymphonyIRI.com](mailto:Maribel.Suarez@SymphonyIRI.com)

En general, la disponibilidad en el lineal continúa siendo un tema desconcertante tanto para distribuidores como para fabricantes, pero en la actual batalla que se está librando para atraer al comprador, las motivaciones para resolver el problema de la rotura de stock ha cobrado mayor importancia.

La adopción de *best practices* se está expandiendo en todas las regiones en tanto que los distribuidores y fabricantes son alentados por sus propios resultados y los de otras empresas líderes.

Cualquier fabricante puede empezar hoy a impulsar y hacer de la optimización de la presencia en el lineal una parte más del desarrollo diario del negocio.

### Sobre SymphonyIRI Group

SymphonyIRI Group, formerly named Information Resources, Inc. ("IRI"), is the global leader in innovative solutions and services for driving revenue and profit growth in FMCG, retail and healthcare companies. SymphonyIRI offers two families of solutions: Core IRI solutions for market measurement and Symphony Advantage solutions for enabling new growth opportunities in marketing, sales, shopper marketing and category management. SymphonyIRI solutions uniquely combine content, analytics and technology to deliver maximum impact. SymphonyIRI helps companies create, plan and execute forward-looking, shopper-centric strategies across every level of the organization. For more information, visit [www.SymphonyIRI.eu](http://www.SymphonyIRI.eu)